

**TESIS**

***GAP ANALYSIS* ANTARA KEBUTUHAN FINANSIAL  
DAN PENDANAAN PERBANKAN PADA  
PENGEMBANG GIM DI INDONESIA**



**Oleh:**

**Novia Intan Maharani  
NIM: 23206062004**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
PROGRAM MAGISTER**

**FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI  
UIN SUNAN KALIJAGA**

**YOGYAKARTA  
2026**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 540971 Fax. (0274) 519739 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-55/Un.02/DST/PP.00.9/01/2026

Tugas Akhir dengan judul : Gap Analysis Antara Kebutuhan Finansial dan Pendanaan Perbankan pada Pengembang Gim di Indonesia

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : NOVIA INTAN MAHARANI, S.T.  
Nomor Induk Mahasiswa : 23206062004  
Telah diujikan pada : Senin, 05 Januari 2026  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Ir. Yandra Rahadian Perdana, ST., MT  
SIGNED

Valid ID: 695c94a824c42



Penguji I

Prof. Ir. Dwi Agustina Kurniawati, S.T., M.Eng., Ph.D, IPM,  
ASEAN Eng  
SIGNED

Valid ID: 695f5c6ee13a3



Yogyakarta, 05 Januari 2026  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

Prof. Dr. Dra. Hj. Khurul Wardati, M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 69608a8c9068f

## SURAT PERSETUJUAN TESIS

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan melakukan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa tesis mahasiswa:

Nama : Novia Intan Maharani  
NIM : 23206062004  
Jurusan/Semester : Magister Teknik Industri / 4  
Fakultas : SAINS Dan Teknologi  
Judul Tesis : *Gap Analysis* Antara Kebutuhan Finansial Dan Pendanaan Perbankan Pada Pengembangan Gim Di Indonesia

Sudah dapat diajukan kembali pada Program Studi Magister Teknik Industri Fakultas SAINS Dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik (Strata Dua) pada program studi Magister Teknik Industri.

Dengan ini kami mengharapkan agar Tesis mahasiswa tersebut di atas segera di munaqosyahkan.

Yogyakarta, 30 Desember 2025

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ir. Yandra Rahadian Perdana, S.T.,  
M.T.

NIP : 19811025 200912 1 002

Dr. Ir. Ira Setyaningsih, S.T., M.Sc.,  
IPM., ASEAN Eng.

NIP : 19790326 200604 2 002

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novia Intan Maharani  
NIM : 23206062004  
Fakultas : SAINS Dan Teknologi  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Teknik Industri

Menyatakan dengan sepenuhnya bahwa tesis saya yang berjudul ***“Gap Analysis Antara Kebutuhan Finansial Dan Pendanaan Perbankan Pada Pengembang Gim Di Indonesia”*** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian – bagian tertentu yang penulis ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Jika terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penulis siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 30 Desember 2025

Saya yang menyatakan,



Novia Intan Maharani

NIM. 23206062004

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



## **SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novia Intan Maharani  
NIM : 23206062004  
Fakultas : SAINS Dan Teknologi  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Teknik Industri

Dengan ini menyatakan bahwa saya:

1. Sebagai perempuan muslim maka saya memakai foto berjilbab untuk ijazah S2 Teknik Industri.
2. Bersedia bertanggung jawab atas pernyataan ini dan jika suatu saat nanti ijazah saya bermasalah karena saya memakai foto berjilbab, maka saya tidak akan menuntut pihak Pendidikan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 30 Desember 2025

Saya yang menyatakan,



**Novia Intan Maharani**

NIM. 23206062004

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Tesis ini saya persembahkan untuk

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI  
UIN SUNAN KALIJAGA**

Novia Intan Maharani. S.T.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
Y O G Y A K A R T A

## **MOTTO**

**Hidup ini hanya sesaat dan sekejap jadi nikmatilah  
dengan hal yang bermanfaat.**

**Doamu mungkin belum terjawab tapi rahmat dalam  
hidupmu selalu melekat.... Semangatt kita hamba Allah  
yang hebat.**

**Langkahku mungkin kecil tapi setidaknya aku tetap  
melangkah.**

- Novia Intan Maharani -

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
Y O G Y A K A R T A

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul *Gap Analysis* antara Kebutuhan Finansial dan Pendanaan Perbankan pada Pengembang Gim di Indonesia sebagaimana mestinya. Penyusunan tesis ini dilakukan sebagai bentuk tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada program studi Magister Teknik Industri fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga. Penyusunan tesis ini diselesaikan berkat bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada pembuka ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Yandra Rahadian Perdana, S.T., M.T. selaku Dosen Pembimbing I
2. Dr. Ir. Ira Setyaningsih, S.T., M.Sc., IPM., ASEAN Eng selaku Dosen Pembimbing II
3. Ikhfan Ammar Rangkuti, S.T., M.T.
4. Nida'an Khofiyyaa Rangkuti
5. Dr. Ir. Jupriyanto, S.T., M.T., CIQaR., IPU., ASEAN Eng., ACPE.
6. Bapak dan Ibu Narasumber subyek penelitian
7. Rekan-rekan program studi Magister Teknik Industri

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih kurang dari sempurna. Dengan kerendahan hati, kritik dan saran yang konstruktif peneliti harapkan untuk perbaikan pada pembukuan finalnya. Akhir kata,

semoga tesis ini memberikan kontribusi penelitian terhadap pengetahuan bidang Teknik Industri dan *stakeholder* terkait dibidangnya.

Yogyakarta, 30 Desember 2025



Novia Intan Maharani



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## ABSTRAK

Industri gim merupakan salah satu subsektor industri kreatif Indonesia yang menunjukkan pertumbuhan pesat dan berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional seiring meningkatnya adopsi teknologi digital dan penetrasi internet. Namun, pengembang gim lokal, sebagai bagian dari industri ini, masih menghadapi kendala serius dalam mengakses pendanaan perbankan akibat ketidaksesuaian karakteristik industri gim yang berbasis Kekayaan Intelektual (KI), berisiko tinggi, dan berorientasi proyek, dengan model pembiayaan perbankan yang konservatif, berbasis aset berwujud, dan menekankan stabilitas arus kas. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan finansial pengembang gim dan kesiapan pembiayaan perbankan di Indonesia, menganalisis tantangan utama akses pendanaan, serta merumuskan strategi untuk menjembatani kesenjangan tersebut menggunakan pendekatan Lean. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus pada ekosistem pendanaan pengembang gim di Indonesia melalui analisis literatur dan kebijakan serta wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan pendanaan bersifat struktural dan multidimensi, meliputi kesenjangan ekspektasi, kinerja model bisnis, dan legitimasi, terutama terkait rendahnya pengakuan KI sebagai agunan oleh perbankan. Tantangan pembiayaan muncul pada level teknis, fundamental, sistemik, dan internal pengembang, termasuk keterbatasan valuasi KI dan literasi keuangan. Berdasarkan pendekatan Lean, penelitian ini mengusulkan strategi pemisahan aliran nilai pendanaan melalui optimalisasi *contract-based financing*, pemanfaatan *security crowdfunding* sebagai jalur *pre-banking*, serta penguatan peran ekosistem dan pemerintah dalam proses derisking guna mendukung pembiayaan industri gim nasional yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** industri gim, pembiayaan perbankan, kesenjangan pendanaan, kekayaan intelektual, pendekatan Lean



## ABSTRACT

*The game industry is one of Indonesia's creative industry subsectors that has experienced rapid growth and holds significant potential to contribute to the national economy, driven by increasing digital technology adoption and internet penetration. However, local game developers, as key actors within this industry, continue to face serious challenges in accessing bank financing due to a mismatch between the industry's characteristics intellectual property (IP) based assets, high risk, and project-oriented business models and the conservative nature of banking finance, which relies on tangible collateral and stable cash flows. This study aims to identify the gap between the financial needs of game developers and the readiness of banking financing in Indonesia, analyze the main challenges in accessing funding, and formulate strategies to bridge this gap using a Lean approach. The research employs a qualitative descriptive method with a case study of the game developer financing ecosystem in Indonesia, based on literature and policy analysis and in-depth interviews with relevant stakeholders. The findings reveal that the financing gap is structural and multidimensional, encompassing expectation gaps, business model performance gaps, and legitimacy gaps, particularly related to the limited recognition of IP as acceptable collateral by banks. Financing challenges arise at technical, fundamental, systemic, and internal developer levels, including constraints in IP valuation and financial literacy. From a Lean perspective, this study proposes a dual-track funding value stream strategy through the optimization of contract-based financing, the use of security crowdfunding as a pre-banking pathway, and strengthened ecosystem and government involvement in derisking processes to support more adaptive and sustainable financing for Indonesia's game industry.*

**Keywords:** game industry, bank funding, funding gap, intellectual property, Lean approach





## DAFTAR ISI

**HALAMAN JUDUL**

**HALAMAN PENGESAHAN ..... i**

**SURAT PERSETUJUAN TESIS..... ii**

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....iii**

**SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB..... iv**

**HALAMAN PERSEMBAHAN ..... v**

**MOTTO ..... vi**

**KATA PENGANTAR .....vii**

**ABSTRAK ..... ix**

**ABSTRACT ..... xi**

**DAFTAR ISI ..... xi**

**DAFTAR GAMBAR..... xvii**

**DAFTAR TABEL..... xviii**

**BAB I PENDAHULUAN ..... 1**

**1.1 Latar Belakang ..... 1**

**1.2 Pertanyaan Penelitian ..... 8**

**1.3 Tujuan Penelitian..... 9**

**1.4 Batasan Penelitian ..... 10**

**1.5 Manfaat Penelitian ..... 12**

1.6	Sistematika Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PENELITIAN .....</b>		<b>15</b>
2.1.	Penelitian Terdahulu .....	15
2.2.	Landasan Teori .....	38
2.2.1.	Ekonomi Kreatif .....	38
2.2.2.	Industri Gim.....	41
2.2.3.	<i>Gap Analysis</i> .....	43
2.2.4.	Pendekatan Lean.....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>51</b>
3.1.	Metode Penelitian .....	51
3.2.	Subjek dan Objek Penelitian .....	54
3.2.1.	Subjek Penelitian .....	54
3.2.2.	Objek Penelitian .....	58
3.3.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	59
3.4.	Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.5.	Teknik Keabsahan Data .....	64
3.6.	Diagram Alir Penelitian .....	69
4	<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>75</b>
4.1.	Analisis.....	75
4.1.1.	Klasifikasi dan Model Bisnis Industri Gim .....	75
4.1.2.	Potensi, Peluang, dan Persoalan Industri Gim Indonesia.....	80

4.1.3. Jumlah dan Skala Industri Gim Nasional dan Lokal Jawa Barat.....	83
4.1.4. Daftar Prestasi atau Capaian Industri Gim dari Jawa Barat	84
4.1.5. Ketersediaan Ekosistem Pendukung di Jawa Barat	86
4.1.6. Regulasi Nasional dan Daerah yang Relevan.....	89
4.1.7. Kebutuhan Finansial, Aset, dan Akses Pendanaan dari Perspektif Pengembang Gim .....	91
4.1.8. Prinsip Kehati-hatian dan Penilaian Risiko Kredit dari Perspektif Perbankan (Bank Raya Indonesia)	104
4.1.9. Menjaga Stabilitas dan Mendorong Inovasi dari Perspektif Regulator (OJK) .....	115
4.1.10. Kesenjangan Ekspektasi ( <i>Expectation Gap</i> ) antara Investor Modal Ventura dan Debitur UMKM ....	125
4.1.11. Kesenjangan Kinerja ( <i>Performance Gap</i> ) antara Model Bisnis "Bermain Dadu" dan " <i>Going Concern</i> " .....	123
4.1.12. Kesenjangan Legitimasi ( <i>Legitimation Gap</i> ) dan Kebuntuan Implementasi PP No. 24/2022.....	125
4.1.13. Hambatan Teknis Operasional.....	137
4.1.14. Hambatan Fundamental.....	141
4.1.15. Hambatan Sistemik.....	143
4.1.16. Hambatan Internal .....	146

<b>4.2.</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>149</b>
4.2.1.	Rumusan Langkah Strategis Berbasis Pendekatan Lean	149
4.2.2.	Implikasi Manajerial.....	175
<b>5</b>	<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>183</b>
5.1.	Kesimpulan.....	183
5.2.	Penelitian Selanjutnya.....	186
<b>6</b>	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>189</b>
<b>7</b>	<b>DAFTAR ISTILAH .....</b>	<b>195</b>
<b>LAMPIRAN A: PEDOMAN WAWANCARA</b>		
<b>LAMPIRAN B: FORM PERSETUJUAN NARASUMBER</b>		
<b>LAMPIRAN C: TRANSKRIP WAWANCARA</b>		

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Interpretasi gambar terhadap legitimasi dan ekspektasi gap. Sumber: (Panwar et al., 2014).....	47
Gambar 3.1 Diagram alir penelitian. ....	70
Gambar 4.1 Transformasi proses bisnis industri gim dengan implementasi pendekatan Lean. ....	180

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian sebelumnya. ....	23
Tabel 3.1 Subyek penelitian.....	54
Tabel 3.2 Waktu pelaksanaan penelitian.....	59
Tabel 4.1 Sintesis kesenjangan ( <i>Gap Analysis</i> ) pembiyaan pengembang gim. ....	134
Tabel 4.2 Matriks sintesis strategi Lean untuk mengatasi kesenjangan pendanaan industri gim.....	171

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Industri kreatif di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir, sehingga menjadi salah satu sektor ekonomi yang memberikan kontribusi signifikan pada pertumbuhan ekonomi Indonesia. Kontribusi tersebut terwujud melalui hadirnya berbagai produk dan layanan inovatif yang menarik minat konsumen domestik maupun mancanegara (Lestari & Nisa, 2024). Kontribusi signifikan tersebut tentunya membuat peningkatan signifikan pula pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Berbagai sektor dalam industri kreatif seperti seni, musik, film, desain, dan konten digital berkembang dengan pesat, terutama sejak hadirnya dukungan dari pemerintah, terutama melalui Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, dan juga perkembangan teknologi yang cepat. Pada tahun 2019, industri kreatif menyumbang sekitar Rp1.153,4 triliun atau 7,3% dari total PDB nasional, serta menyerap 15,2% tenaga kerja dan berkontribusi 11,9% terhadap ekspor. Pertumbuhan ini dipicu oleh tingginya adopsi teknologi digital dan peningkatan jumlah pengguna internet yang mencapai 202,6 juta jiwa pada tahun 2021 (Limanseto, 2022).



Salah satu sektor industri kreatif yang berkembang pesat di Indonesia adalah industri pengembang gim. Pada tahun 2017, pendapatan industri gim di Indonesia tercatat mencapai USD 880 juta. Capaian tersebut menunjukkan pertumbuhan yang signifikan sejak tahun 2015, menandakan perkembangan pesat dalam sektor industri kreatif, khususnya pada subsektor gim digital. Luasnya jangkauan pasar industri gim di Indonesia didukung oleh meningkatnya penetrasi *smartphone*, yang menjadikan hampir setiap pengguna perangkat tersebut sebagai calon konsumen potensial. Berdasarkan data, terdapat sekitar 43,7 juta pemain game aktif di Indonesia, yang menempatkan negara ini pada peringkat ke-16 dunia dalam hal pendapatan industri gim (Mulachela et al., 2020). Pada tahun 2023, salah satu gim hasil industri pengembang gim Indonesia telah terjual sebanyak lebih dari 100 ribu *copy* untuk pasar dalam negeri maupun luar negeri. Penjualan tersebut setidaknya menghasilkan *gross revenue* mencapai USD 3,2 juta (Kemenparekraf, 2023). Nilai tersebut diproyeksi akan mencapai USD 3,1 miliar atau setara Rp 49 triliun pada tahun 2027 (Yulfan & Isa, 2025). Hal tersebut memperlihatkan bahwa industri pengembang gim memiliki potensi besar untuk tumbuh berkembang sehingga diharapkan dapat terus berkontribusi dalam meningkatkan PDB negara (Yulfan & Isa, 2025).

Namun demikian, di balik potensi ekonomi yang signifikan tersebut, para pelaku industri gim, khususnya para pengembang, masih menghadapi kendala substansial dalam memperoleh pendanaan yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan usaha mereka (Fajri, 2012). Ketersediaan pendanaan menjadi faktor krusial mengingat proses pengembangan gim membutuhkan biaya yang tidak sedikit, mencakup biaya tenaga kerja, pengembangan produk, pemasaran, serta perolehan lisensi permainan video (Almér et al., 2019). Dari pengembangan konsep dan desain hingga pemrograman, pengujian, dan pemasaran, setiap aspek dalam proses pembuatan gim membutuhkan investasi yang signifikan, baik untuk tenaga kerja, perangkat lunak, maupun infrastruktur teknologi yang dibutuhkan. Biaya produksi yang tinggi menjadi tantangan bagi para pengembang gim, mengingat mereka harus menyediakan sumber daya yang memadai di berbagai tahap pengembangan, mulai dari riset dan konseptualisasi, desain grafis, pengkodean program, hingga uji coba dan peluncuran ke pasar (Sancho-Bosch, 2024). Selain itu, kemajuan pesat dalam teknologi perangkat keras dan perangkat lunak mengharuskan perusahaan gim untuk terus-menerus melakukan inovasi dalam upaya mempertahankan daya saing mereka, yang konsekuensinya juga meningkatkan biaya investasi teknologi (Westerdahl, 2019).

Berbagai studi menunjukkan bahwa tantangan dalam memperoleh akses pendanaan yang optimal dan berkelanjutan bagi industri gim merupakan isu yang secara konsisten muncul dalam literatur ekonomi (Hall & Lerner, 2009; Moreira, 2016), terutama pendanaan yang bersumber dari perbankan. Tantangan ini disebabkan oleh perbedaan mendasar antara industri gim dan perbankan yang semakin terlihat dalam ekonomi digital modern. Perbedaan tersebut bersumber dari paradigma penilaian nilai dan manajemen risiko yang saling tidak selaras. Industri gim secara fundamental digerakkan oleh aset tak berwujud atau Kekayaan Intelektual (KI), berupa perangkat lunak, yang tentunya menghadapi tantangan besar berupa model bisnis yang memiliki risiko tinggi dan berorientasi pada inovasi cepat. Sitompul (2025) menyatakan bahwa meskipun aset tak berwujud berperan sebagai penggerak nilai utama, aset tersebut tetap dikategorikan sebagai “kelas aset yang sulit” untuk diperdagangkan maupun dijadikan jaminan pinjaman oleh perbankan, terutama akibat ketiadaan metode penilaian yang terstandarisasi serta absennya pasar yang likuid. Kondisi tersebut secara langsung menunjukkan ketidaksesuaian dengan karakteristik sektor perbankan yang, meskipun telah mengalami proses digitalisasi, pada dasarnya tetap bersifat konservatif dan sangat bergantung pada jaminan yang dapat diukur secara jelas (Sitompul, 2025). Selain itu, meskipun Peraturan Pemerintah

(PP) No. 24 Tahun 2022 telah memberikan dasar hukum bagi penggunaan kekayaan intelektual sebagai objek jaminan, sektor perbankan masih menilai bahwa diperlukan mekanisme perlindungan yang lebih kuat dalam implementasinya, khususnya terkait aspek teknis dan operasional di lapangan (Sitompul, 2025).

Dalam menanggapi permasalahan ini, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 19 Tahun 2024 untuk mendukung pengembangan industri gim nasional. Peraturan ini bertujuan memaksimalkan potensi ekonomi industri gim dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan swasta, dalam rangka memperkuat ekonomi kreatif dan digital. Perpres ini juga mencakup skema pembiayaan untuk mempercepat pengembangan industri gim di Indonesia, dengan fokus pada penyediaan insentif dan akses pembiayaan bagi pelaku industri gim lokal. Pemerintah menyediakan berbagai insentif fiskal dan non-fiskal, serta memfasilitasi akses pembiayaan dari sumber seperti perbankan, investasi, dan modal ventura. Pemerintah juga mendorong kemitraan strategis antara pengembang gim dan sektor swasta, serta mengalokasikan anggaran untuk program pelatihan, inkubasi, dan riset. Namun, skema pembiayaan pada industri gim Indonesia, terutama pembiayaan perbankan, masih belum terlihat kejelasannya. Berbagai perbankan masih memiliki

persepsi risiko yang tinggi terhadap industri ini, sehingga menyulitkan pengembang gim untuk mendapatkan akses pendanaan tersebut.

Meskipun keterbatasan akses pendanaan bagi industri gim telah banyak dibahas dalam literatur akademik dan kebijakan industri kreatif, penelitian yang mengkaji permasalahan tersebut secara mendalam dan terfokus masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks Indonesia. Sebagian besar kajian yang ada lebih menekankan potensi ekonomi dan pertumbuhan industri gim, sementara analisis yang secara sistematis membahas kesenjangan antara kebutuhan finansial pengembang gim yang berbasis Kekayaan Intelektual, berisiko tinggi, dan berorientasi proyek dengan mekanisme pembiayaan perbankan yang konservatif dan berbasis aset berwujud masih belum banyak dilakukan. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi melalui pendekatan yang mampu menjelaskan akar permasalahan pendanaan secara lebih terstruktur.

Dalam kerangka Manajemen Rekayasa (*Engineering Management*), kesenjangan tersebut dapat dipahami sebagai perbedaan logika dan budaya manajemen antara perbankan dan studio gim. Perbankan cenderung berfokus pada stabilitas dan pengendalian risiko, sedangkan studio gim berorientasi pada inovasi dan pengambilan risiko. Penelitian ini

memosisikan diri dengan menggunakan perspektif Manajemen Rekayasa untuk menjembatani perbedaan tersebut melalui perancangan ulang proses dan mekanisme pendanaan yang lebih sesuai dengan karakteristik proyek teknologi, sehingga diharapkan dapat mendukung sistem pembiayaan yang lebih adaptif dan berkelanjutan bagi industri gim di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan dalam literatur yang hingga kini belum banyak memberikan analisis sistematis mengenai kesenjangan antara kebutuhan finansial pengembang gim dan kesiapan pembiayaan perbankan di Indonesia. Untuk itu, penelitian ini akan menganalisis kesenjangan (*gap*) tersebut secara mendalam guna merumuskan langkah – langkah strategis yang dapat menjembatani kedua sisi, sehingga mampu mendukung pertumbuhan ekosistem industri gim sekaligus memaksimalkan kontribusinya bagi perekonomian nasional. Pendekatan Lean juga digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi sumber ketidaksesuaian yang menghambat alur pembiayaan, dengan menekankan pada pengurangan pemborosan, identifikasi nilai inti, serta optimalisasi proses dalam interaksi antara pengembang dan lembaga perbankan. Dengan pendekatan yang berorientasi pada efisiensi dan penyesuaian terhadap kebutuhan spesifik industri, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi solusi yang

lebih relevan, terukur, dan aplikatif bagi pengembang gim maupun pemangku kepentingan di sektor perbankan.

## **1.2 Pertanyaan Penelitian**

Pengembang gim membutuhkan pendanaan untuk membiayai berbagai aspek pengembangan, seperti gaji, biaya pengembangan produk, pemasaran, dan lisensi. Proses pengembangan melibatkan banyak tahap yang memerlukan modal signifikan, mulai dari desain hingga pengujian dan pemasaran. Menjawab tantangan ini, pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 19 Tahun 2024 tentang Percepatan Industri Gim untuk mempercepat pengembangan pada industri gim nasional. Perpres ini menjelaskan tentang penyediaan insentif fiskal, seperti pengurangan pajak, dan non-fiskal, seperti bantuan teknis dan pelatihan. Selain itu, akses pembiayaan industri gim difasilitasi melalui berbagai sumber, termasuk perbankan, modal ventura, dan investasi, guna memastikan pengembang gim lokal memiliki modal yang cukup untuk mengembangkan produk. Pemerintah juga mendorong kemitraan dengan sektor swasta untuk memperkuat ekosistem industri gim. Namun, meskipun skema pembiayaan ini dijanjikan, implementasi nyata pembiayaan dari sektor perbankan hingga kini belum jelas bagi pengembang gim di Indonesia. Dengan demikian, terdapat tiga (3) pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

- a) Bagaimana *gap* antara kebutuhan finansial pengembang gim lokal di Indonesia dengan skema pembiayaan yang disediakan oleh sektor perbankan?
- b) Apa tantangan utama yang dihadapi pengembang gim dalam mengakses pembiayaan perbankan di Indonesia?
- c) Apa langkah strategis yang dapat dilakukan untuk mengatasi *gap* antara kebutuhan modal pengembang gim dan kesiapan sektor perbankan dalam menyediakan pembiayaan berdasarkan pendekatan Lean?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan rumusan masalah tersebut penulis membuat tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan finansial pengembang gim lokal dengan skema pembiayaan yang tersedia di sektor perbankan.
- b) Menganalisis tantangan utama yang dihadapi pengembang gim dalam mengakses pembiayaan perbankan di Indonesia, baik dari sisi regulasi, persyaratan kredit, maupun keterbatasan lain yang dialami oleh pengembang gim dalam mendapatkan pembiayaan dari bank.
- c) Menentukan langkah strategis yang dapat dilakukan untuk mengatasi *gap* antara kebutuhan modal



pengembang gim dan kesiapan sektor perbankan berdasarkan pendekatan Lean.

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas dari pokok permasalahan yang telah ditetapkan, maka penulis menetapkan batasan-batasan penelitian sebagai berikut:

- a) Batasan Objek Penelitian
  - 1) Penelitian ini berfokus secara spesifik pada industri pengembang gim (*game developer*) dan tidak membahas subsektor ekonomi kreatif lainnya secara mendalam.
  - 2) Analisis pembiayaan difokuskan pada pendanaan yang bersumber dari sektor perbankan, meskipun terdapat pembahasan mengenai sumber pendanaan lain (seperti *Venture Capital*, *Publisher*, atau Hibah) sebagai pembanding dalam analisis kesenjangan (*gap analysis*).
- b) Batasan Wilayah dan Lokasi
  - 1) Penelitian ini mengambil studi kasus di wilayah Provinsi Jawa Barat, khususnya Kota Bandung, yang diidentifikasi sebagai salah satu sentra (*hub*) utama industri gim nasional.

- 2) Observasi lapangan dilakukan di lingkungan komunitas pengembang gim di Bandung, kantor Bank Raya Indonesia (Bandung), dan kantor Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Provinsi Jawa Barat.
- c) Batasan Subjek (Narasumber)
- Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah narasumber terbatas yang dianggap merepresentasikan pemangku kepentingan utama (*key stakeholders*), yaitu:
- 1) Pengembang Gim: Terbatas pada tiga (3) studio gim yang mewakili model bisnis berbeda, yaitu PT. Cerita Gim Nusantara (Storytale Studio) untuk model Premium/IP, PT. Castle Indo Group (Play Castle Studio) untuk model Mobile/*Free-to-Play*, dan PT. Mata Karya Nurani (Inner Sight Games Studio) untuk model Premium/Indie.
  - 2) Perbankan: Diwakili oleh Bank Raya Indonesia Tbk., yang dipilih karena fokusnya pada layanan perbankan digital.
  - 3) Regulator: Diwakili oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk melihat perspektif regulasi makro-prudensial.
- d) Batasan Topik dan Analisis

- 1) Penelitian ini berfokus pada analisis kesenjangan (*gap analysis*) antara kebutuhan finansial pengembang gim dan skema pembiayaan perbankan yang ada saat ini.
  - 2) Analisis mencakup aspek regulasi (khususnya PP No. 24 Tahun 2022 tentang Kekayaan Intelektual sebagai agunan dan Perpres No. 19 Tahun 2024), hambatan teknis (valuasi dan likuidasi agunan), serta karakteristik model bisnis.
  - 3) Strategi pemecahan masalah dirumuskan menggunakan pendekatan Lean Management (*Define Value, Value Stream, Flow, Pull, Perfection*) untuk mengefisiensikan alur pendanaan.
- e) Batasan Waktu
- Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu Maret 2025 hingga Desember 2025, sehingga data dan kondisi regulasi yang dianalisis adalah yang berlaku pada periode tersebut.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang didapat dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

- a) Dari segi teoritis, penelitian yang dilakukan dapat memperkaya literatur yang berkaitan dengan

kesenjangan finansial di industri gim, terutama di Indonesia, dengan menambahkan kajian empiris mengenai tantangan dan peluang dalam akses pembiayaan dari sektor perbankan. Akademisi diharapkan dapat menggunakan sebagai referensi yang membuat ketertarikan untuk meneliti hubungan antara industri kreatif dan sektor keuangan.

- b) Dari segi praktis, penelitian yang dilakukan ini diharapkan membantu para pengembang gim memahami tantangan yang mereka hadapi dalam mengakses pembiayaan dari perbankan, serta memberi mereka solusi konkret untuk meningkatkan akses terhadap modal, baik melalui perbankan maupun alternatif pendanaan lainnya.
- c) Rekomendasi dari penelitian ini bisa menjadi dasar bagi pengambil kebijakan untuk merancang strategi yang lebih baik dalam menjembatani kesenjangan finansial antara pengembang gim dan lembaga keuangan, termasuk merumuskan kebijakan pendanaan baru atau memperbaiki skema yang sudah ada.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

Pembahasan penelitian ini dilakukan secara terstruktur dan teratur, mulai dari pendahuluan pada bab satu hingga kesimpulan pada bab lima. Pada bab satu, diuraikan

pendahuluan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penelitian. Pada bab dua, berisi uraian tinjauan pustaka berupa penelitian terdahulu, serta landasan teori yang digunakan dalam membahas penelitian ini. Pada bab tiga, berisi metode penelitian berupa rancangan penelitian yang meliputi metode yang digunakan, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik keabsahan data, teknik analisis data, serta diagram alir penelitian. Bab empat penelitian ini berisi data temuan yang diperoleh dari proses penelitian di lapangan, data primer maupun sekunder, serta pembahasan data dari proses analisis untuk mencapai tujuan dari penelitian. Seluruh pembahasan penelitian tersebut selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan, yang dituliskan pada bab lima. Selain itu, bab lima dituliskan saran yang dapat peneliti berikan berdasarkan hasil yang peneliti temukan dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan melalui studi literatur dan hasil wawancara dengan narasumber, disusun kesimpulan penelitian untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian utama, yakni:

- a) Kesenjangan antara kebutuhan finansial pengembang gim lokal dan skema pembiayaan perbankan bersifat struktural dan multi-dimensi, yang termanifestasi dalam tiga lapisan inkompatibilitas utama. Pertama, terjadi kesenjangan ekspektasi akibat perbedaan perspektif risiko, di mana pengembang menggunakan pendekatan prospektif berbasis potensi (Bahasa Metrik), sedangkan perbankan berpegang pada pendekatan retrospektif berbasis data historis (Bahasa Keuangan). Kondisi ini diperburuk oleh kesenjangan kinerja karena model bisnis industri gim yang bersifat *project-based* dan fluktuatif (*hits-driven*) tidak selaras dengan model risiko perbankan yang menuntut stabilitas arus kas terprediksi. Terakhir, terdapat kesenjangan legitimasi di mana aset utama pengembang berupa Kekayaan Intelektual (KI) belum dapat diakui secara *de facto* sebagai agunan perbankan yang masih mensyaratkan agunan fisik meskipun

legitimasi hukum melalui PP No. 24 Tahun 2022 telah tersedia secara *de jure*.

- b) Tantangan utama yang dihadapi pengembang gim dalam mengakses pembiayaan perbankan merupakan hambatan berlapis yang bersifat multidimensi, mencakup aspek teknis, fundamental, sistemik, dan internal. Secara teknis dan fundamental, perbankan terhalang oleh kesulitan valuasi aset serta risiko likuidasi Kekayaan Intelektual (KI) yang ekstrem (Paradoks Blackberry), yang bertentangan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dan mandat hukum (POJK No. 40/2019) yang mewajibkan bank bersikap *risk-averse* demi melindungi dana publik. Hambatan ini diperburuk oleh kondisi sistemik berupa *regulatory standoff*, di mana implementasi PP No. 24/2022 tentang KI sebagai agunan belum dapat berjalan efektif akibat ketiadaan pasar sekunder dan ekosistem penilaian yang matang, sehingga bank tetap memprioritaskan kepatuhan pada regulasi inti (*hard law*). Di sisi permintaan, tantangan diperdalam oleh hambatan internal pengembang berupa rendahnya literasi keuangan, ketidaksiapan administratif, serta hambatan psikologis yang menghambat mereka memenuhi kriteria kelayakan kredit perbankan.

- c) Langkah strategis untuk mengatasi kesenjangan pembiayaan dirumuskan melalui pendekatan Lean yang berfokus pada eliminasi inefisiensi (*waste*) dengan menerapkan mekanisme *Dual-Track Value Stream*. Dalam jangka pendek (Prinsip *Define Value & Create Flow*), solusi difokuskan pada pengalihan agunan dari HAKI murni menuju skema *contract-based financing*, di mana kontrak piutang dari *off-taker* kredibel digunakan sebagai basis agunan yang dipahami perbankan. Selanjutnya, strategi jangka menengah (Prinsip *Pull System*) membangun ekosistem penyaringan bertingkat, di mana pendanaan tahap awal (*seed funding*) divalidasi terlebih dahulu melalui *Security Crowdfunding* (SCF) dan *Game Fund*, sehingga perbankan hanya memfasilitasi (menarik) proyek yang telah terbukti kematangan pasar dan stabilitas finansialnya (*de-risked*). Strategi ini disempurnakan dalam jangka panjang (Prinsip *Kaizen*) melalui kolaborasi pemerintah untuk membentuk lembaga penilai HAKI terakreditasi serta bertindak sebagai *off-taker of last resort*, yang secara fundamental memitigasi risiko likuidasi aset intelektual dan memecahkan Paradoks Blackberry dalam penilaian risiko perbankan.



## 5.2. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini telah berhasil merumuskan strategi contract-based financing secara kualitatif sebagai solusi Lean untuk menjembatani kesenjangan pendanaan. Sebagai tindak lanjut, penelitian masa depan sangat disarankan untuk melakukan validasi kuantitatif terhadap efektivitas dan profil risiko dari skema pembiayaan ini. Studi empiris dapat dilakukan dengan menganalisis data historis rasio kredit macet (*Non-Performing Loan/NPL*) dan perilaku pengembalian pinjaman pada subsektor industri kreatif lain yang memiliki karakteristik serupa (seperti film atau periklanan) yang telah lebih dulu memanfaatkan kontrak kerja sebagai agunan. Hasil analisis kuantitatif ini akan memberikan bukti statistik yang diperlukan untuk meyakinkan sektor perbankan agar dapat menggeser paradigma penilaian risiko mereka dari yang bersifat intuitif menjadi berbasis data (*data-driven*), memperkuat argumen bahwa pembiayaan berbasis kontrak adalah instrumen yang bankable dan terukur.

Selain itu, mengingat hambatan utama implementasi PP No. 24 Tahun 2022 adalah ketiadaan standar valuasi yang diterima perbankan, penelitian berikutnya perlu diarahkan pada pengembangan model valuasi Kekayaan Intelektual (KI) yang terstandarisasi melalui pendekatan multidisiplin yang menggabungkan Teknik Industri, Keuangan, dan Hukum. Penelitian ini harus berfokus pada perancangan algoritma atau

kerangka kerja penilaian aset tak berwujud yang mampu mengkuantifikasi risiko fluktuasi nilai pasar gim (mengatasi "Paradoks Blackberry") dengan parameter yang konservatif namun realistis bagi perbankan. Lebih jauh, simulasi model sistem juga diperlukan untuk menguji kelayakan operasional dan finansial dari mekanisme *off-taker of last resort* oleh BUMN atau BLU yang diusulkan dalam penelitian ini, guna memastikan bahwa ekosistem pasar sekunder dapat terbentuk secara berkelanjutan tanpa membebani anggaran negara secara berlebihan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Almér, E., Jönköping, G. E., Eriksson, G., & Nazir, I. (2019). *Understanding the business model in the video game industry* Title: *Understanding the business model in the video game industry-a case study on an independent video game developer.*
- Antunès, I. (2023). *Rethinking the Growth of Creative Economy in Indonesia: The Music and Gaming Sub-sectors.*
- Cohen, R. I. (2018). Lean Methodology in Health Care. In *Chest* (Vol. 154, Issue 6, pp. 1448–1454). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2018.06.005>
- Dhewanto, W., Herliana, S., Fadhil, I., & Lawiyah, N. (2019). Bank Loan Financing for Small and Medium Enterprise: Interactive Game Industry Player Perspective. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 18(3), 172–183. <https://doi.org/10.12695/jmt.2019.18.3.2>
- Di, S., Supervisor, D., Co-Supervisor, A. O., Coordinator, I. V., & Orioli, A. (2015). *The Lean Urban Policies' Design A values-centered method for sustainable urban planning.*
- Fadilla, M. I., Hariyanti, D., & Putri, F. N. (2024). Contribution of Creative Economy and Tourism to Inclusive Economic Development in Indonesia. *Jurnal*

- Riset Ilmu Ekonomi*, 4(3), 181–198.  
<https://doi.org/10.23969/jrie.v4i3.148>
- Fajri, C. (2012). Tantangan Industri Kreatif-Game Online di Indonesia. *Jurnal ASPIKOM*, 1(5), 443.  
<https://doi.org/10.24329/aspikom.v1i5.47>
- Hall, B., & Lerner, J. (2009). *The Financing of R&D and Innovation*. <https://doi.org/10.3386/w15325>
- Hasan Basori, M., Mardiana, L., Namora, W., & Setiawan, I. (2018). *Media Economics and the Use of Technology in the Production of Local Gaming Industry (A Study at Creacle and Wisageni Game Studio Yogyakarta)*.
- Himmati, R., & Arwendi, D. F. (2023). Pengaruh Perbankan Syariah terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(3).  
<https://doi.org/10.47467/elmal.v5i3.5839>
- Joseph, A. (2017). Holistic Analysis of the Financing Gap between Financial Institutions and Small and Medium Enterprises (SMEs) Business-projects. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 2(2), 1–18.  
<https://doi.org/10.9734/ajebe/2017/31454>
- Kemenparekraf. (2023). *Outlook Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2023/2024*.
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 142*

*Tahun 2018 Tentang Rencana Induk Pengembangan Ekonomi Kreatif Nasional Tahun 2018-2025.*

- Kim, S., & Ji, Y. (2018). Gap Analysis. In *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1–6). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0079>
- Lestari, R. P., & Nisa, F. L. (2024). Ekonomi Kreatif dan Pembangunan Ekonomi: Sebuah Tinjauan Literatur tentang Peran dan Kontribusi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 1. <https://doi.org/10.61722/jemba.v1i2.61>
- Limanseto, H. (2022). *Siaran Pers: Pemerintah Dorong Optimalisasi Pertumbuhan Industri Kreatif Indonesia*. [www.ekon.go.id](http://www.ekon.go.id)
- Loeis, M., Hubeis, M., Suroso, I., & Dirdjosuparto, S. (2023). A strategy for reducing skills gap for the game development sector of the Indonesian creative industries. *Decision Science Letters*, 12, 97–106. <https://doi.org/10.5267/dsl.2022.10.003>
- Mikhaylova, A. (2021). Creative Economy in the Republic of Sakha (Yakutia). *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i2.8342>
- Moreira, D. F. (2016). The Microeconomic Impact on Growth of SMEs When the Access to Finance Widens: Evidence from Internet & High-tech Industry. *Procedia* -

- Social and Behavioral Sciences*, 220, 278–287.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.500>
- Mulachela, A., Rizki, K., & Wahyudin, Y. A. (2020). Analisis Perkembangan Industri Game di Indonesia Melalui Pendekatan Rantai Nilai Global (Global Value Chain). In *IJGD: Indonesian Journal of Global Discourse* (Vol. 2, Issue 2).
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Panwar, R., Hansen, E., & Kozak, R. (2014). Evaluating Social and Environmental Issues by Integrating the Legitimacy Gap With Expectational Gaps. *Business & Society*, 53(6), 853–875. <https://doi.org/10.1177/0007650312438884>
- Patnaik, A., & Pasumarti, S. S. (2020). Bank Loan as a Source of Finance for Start-up's: A Study. *Strad Research*, 7(10). <https://doi.org/10.37896/sr7.10/010>
- Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Jawa Barat Nomor 15 Tahun 2017 Tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif, Pemerintah Provinsi Jawa Barat (2017).
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19 Tahun 2025 Tentang Kemudahan Akses Pembiayaan Kepada Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah, Otoritas Jasa Keuangan (2025).
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40/POJK.03/2019 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum, Otoritas Jasa Keuangan (2019).

- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 24 Tahun 2022 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Ekonomi Kreatif, Sekretariat Negara (2022).
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 19 Tahun 2024 Tentang Percepatan Pengembangan Industri Gim Nasional. (2024).
- Ruwanpura, U. D. R. E., Perera, B. A. K. S., & Ranadewa, K. A. T. O. (2023). LEAN SIX SIGMA TOOLS FOR IMPROVING ADMINISTRATIVE PROCESSES IN DIFFERENT SECTORS: A SYSTEMATIC REVIEW. *World Construction Symposium*, 1, 686–699. <https://doi.org/10.31705/WCS.2023.56>
- Saat, S., & Mania, S. (2020). *Pengantar Metodologi Penelitian: Panduan Bagi Peneliti Pemula*.
- Sancho-Bosch, D. (2024). *The Financial Landscape of Video Game Development: Costs, Funding, and Industry Challenges*. <https://ssrn.com/abstract=5052515>
- Santos, J. (2016). *Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry*. <https://www.researchgate.net/publication/308294242>
- Sitompul, N. A. K. (2025). *Penerapan Hak Kekayaan Intelektual Sebagai Jaminan Kredit Di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Kota Medan*. Universitas Sumatera Utara.



Westerdahl, M. (2019). *Challenges in video game development-What does Agile management have to do with it?*  
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-20026>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.*

Yulfan, A. N., & Isa, M. (2025). *PENGEMBANGAN STRATEGIS INDUSTRI PENGEMBANG GAME LOKAL INDONESIA: PENDEKATAN BERBASIS SWOT UNTUK MEMBUKA POTENSI EKONOMI KREATIF. 18.*