

**Kajian Teoritis Dan Empiris : Kreativitas & Inovasi
Terhadap Keunggulan Bersaing Serta Dampaknya
Pada Kinerja Perusahaan Industri Kreatif Kota Bandung**

Titi Laras*

Abstrak:

Dalam kajian ini, penulis memilih Industri Kreatif kota Bandung sebagai unit penelitian. Adapun alasan industri kreatif kota Bandung, menurut Simatupang, (2007:15) sebagai berikut: (a) Kota Bandung dikenal sebagai *Parij Van Java* dan Pusat Kebudayaan Sunda; (b) sudah dikenal sejak dulu kala sebagai pusat tekstil dan mode; (c) pusat promosi karya budaya termasuk perintis perfilman nasional; (d) *trend setter* pakaian mode di kalangan anak muda; (e) sebagai daerah tujuan wisata penduduk dari Jakarta dan kota – kota lainnya; (f) menempatkan diri sebagai kota jasa yang menawarkan berbagai produk distro, rumah produksi sinetron, kuliner dan produk seni rupa; (g) dikeual dengan generasi mudanya yang kreatif dan berani bereksperimen dengan gagasan – gasan yang inovatif; (h) sumberdaya pendukung industri kreatif tersedia dengan baik; dan (i) Sebagai pusat pendidikan tinggi teknologi, bisnis, desain dan komunikasi visual.

Mendasarkan fenomena dan penelitian terdahulu, maka tema sentral dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: faktor pengubah *creative destruction* yang berarti, munculnya inovasi baru didalam industri akan menggeser industri-industri lama yang tidak kreatif dan menggantinya dengan kreatif. Industri kreatif adalah bagian dari ekonomi kreatif.

Adapun yang menjadi fenomena dilapangan menunjukkan bahwa:

1. Terdapat transportasi masih bermasalah
2. Lemahnya penguasaan teknologi pendukung industri kreatif
3. Pelaku usaha kurang termotivasi, untuk mengolah bahan baku menjadi bahan jadi, sehingga profitnya rendah.
4. Kurangnya apresiasi masyarakat terhadap produk kreatif
5. Belum ada bentuk skema pembiayaan yang sesuai untuk industri kreatif

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin membaiknya perekonomian Indonesia serta kondisi riil pasca krisis ekonomi, akan menjadi faktor pendorong pertumbuhan sektor industri. *Issue* globalisasi dan liberalisasi ekonomi dunia terkait dengan sektor industri telah bergerak begitu cepat, secara kasat mata negara-negara maju lebih siap dan cenderung lebih mampu

* Penulis adalah Mahasiswa Pasca Sarjana Program Doktor Universitas Padjadjaran Bandung

memanfaatkan kesempatan dibandingkan dengan negara-negara berkembang. Pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2025, merupakan wujud optimisme serta luapan aspirasi untuk mendukung terwujudnya visi Indonesia yaitu menjadi negara yang maju, yang didalamnya terdapat cita-cita, imajinasi dan mimpi untuk masyarakat dengan kualitas hidup yang tinggi, sejahtera dan kreatif. Ekonomi kreatif, di berbagai negara didunia saat ini, diyakini dapat memberikan kontribusi bagi perekonomian bangsanya secara signifikan.

Secara umum memiliki 5 (lima) permasalahan utama yang menjadi pokok perhatian dalam rencana pengembangan industri kreatif antara lain: (a) Kuantitas dan kualitas sumber daya insani sebagai pelaku dalam industri kreatif, yang membutuhkan perbaikan dan pengembangan: lembaga pendidikan dan pelatihan, serta pendidikan bagi insan kreatif Indonesia. (b) Iklim kondusif untuk memulai dan menjalankan usaha industri kreatif, yang meliputi: sistem administrasi negara, kebijakan dan peraturan, infrastruktur yang diharapkan dapat dibuat kondusif bagi perkembangan industri kreatif. Dalam hal ini termasuk perlindungan atas hasil karya berdasarkan kekayaan intelektual insan kreatif Indonesia. (c) Penghargaan/apresiasi terhadap insan kreatif Indonesia dan karya kreatif yang dihasilkan, yang terutama berperan untuk menumbuhkan rangsangan berkarya bagi insan kreatif Indonesia dalam bentuk dukungan baik finansial maupun non finansial. (d) Percepatan tumbuhnya teknologi informasi dan komunikasi, yang sangat erat kaitannya dengan perkembangan akses bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi, bertukar pengetahuan dan pengalaman, sekaligus akses pasar kesemuanya yang sangat penting bagi pengembangan industri kreatif. (e) Lembaga pembiayaan yang mendukung pelaku industri kreatif, mengingat lemahnya dukungan lembaga pembiayaan konvensional dan masih sulitnya akses bagi interpreneur kreatif untuk mendapatkan sumber dana alternatif seperti modal ventura. Terkendalanya pengembangan potensi inovasi bangsa ini antara lain: (a) Banyaknya perusahaan-perusahaan di negeri ini yang masih bertahan hidup dari keunggulan komparatif (*resource based*), seperti sumber-sumber bahan mentah, upah buruh rendah, insentif pemerintah, dan sedikit memanfaatkan "*local knowledge*". Melalui import teknologi, desain produk, dan sistem dari luar negeri, mereka merasa lebih dapat menarik manfaat bisnisnya. (b) Kurangnya kemampuan dan pengalaman SDM kita dapat mengembangkan suatu inovasi yang sukses (*successful track-record*). Meski kita

telah menguasai kemampuan dasar saintifik, keahlian, dan pemahaman tentang kebutuhan inovasi pasar, pengalaman perusahaan-perusahaan kita dalam menjalani proses itu sangatlah terbatas. (c) dan yang tak kalah penting adalah pendanaan R&D pemerintah yang saat ini masih amat rendah bahkan terkecil di antara negara-negara Asia.

1.2. Permasalahan

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: "Bagaimana diskripsi tentang kreativitas, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada industri kreative di Kota Bandung".

II. Kajian Pustaka

2.1. Definisi Kreativitas

Menurut Richard Florida (2002: 1) *Human creativity is the ultimate economic resource. The ability to come up with new ideas and better ways of doing things is ultimately what raises productivity and thus living standards.* Artinya kreativitas manusia adalah sumber daya ekonomi utama. Kemampuan dengan ide-ide baru dan cara-cara yang lebih baik melakukan sesuatu adalah akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan standar hidup. Menurut Bessant, Whyte and Neely (2005:1) *Design is the purposive application of creativity to all the activities necessary to bring ideas into use either as product (service) or process innovations.* Desain adalah aplikasi purposive dari kreativitas untuk semua kegiatan diperlukan untuk membawa ide-ide mulai digunakan baik sebagai produk (layanan) atau proses inovasi. Kreativitas Menurut Einstein, Feynman (1999:4) *'Seeing what everyone else has seen, and thinking what no one else has thought.* Kreativitas artinya melihat apa yang orang lain telah melihat, dan berpikir apa tidak ada orang lain yang pikir. Kreativitas Menurut NACCCE10 (1999:4) *'Imaginative activity fashioned so as to produce outcomes that are both original and of value.'*Jadi Kreativitas adalah Aktivitas imajinatif kuno sehingga menghasilkan hasil yang baik yang asli dan bernilai. Menurut, Amabile (1997:4) *'Creativity is ... the production of novel, appropriate ideas in any realm of human activity from science, to the arts, to education, to business or to everyday life.*

Menurut Eddy Suryanto (2002 : 78) Kreativitas adalah sifat yang melekat pada diri seseorang yang mampu berimajinasi dan memiliki inisiatif dalam menghasilkan sesuatu produk atau jasa yang baru. Kreativitas berasal dari kata kreatif yang memiliki arti " daya cipta" atau kemampuan untuk mencipta. Sedangkan kreativitas adalah suatu konsep yang majemuk yang dapat ditinjau dari berbagai aspek. Melalui kenyataan yang kita lihat, alami dan rasakan, setiap situasi sekecil apapun ternyata berhubungan antara satu dengan lainnya.

Menurut David Campbell dalam Nurbayanti, (1996:39) kreativitas adalah kegiatan yang menghasilkan sesuatu yang sifatnya baru artinya inovatif , belum ada sebelumnya, segar, menarik, aneh mengejutkan dan lain-lain. Kemudian kreativitas bisa berarti berguna (*usefull*), lebih enak, lebih praktis. Menurut Eddy Soeryanto, (2009:78) Kreativitas adalah sifat yang melekat pada diri seseorang yang mampu berimajinasi dan memiliki inisiatif dalam menghasilkan sesuatu produk atau jasa yang baru.

Sedangkan menurut Pribadi Tabrani, dalam Nurbayanti, (1996:39) yang dimaksud kreativitas adalah salah satu kemampuan manusia yang dapat membantu kemampuan manusia yang lain meliputi pengaruh rangsang luar dan pengaruh rangsang dalam dimana seluruh potensi yang ada dituangkan kedalamnya. Langkah baiknya apabila seluruh pendapat yang ada dijadikan wawasan pengetahuan dalam memahami unsur-unsur kehidupan tanpa mengukur batasan – batasannya. Selanjutnya dapat digabungkan menjadi satu kekuatan untuk memahami unsur-unsur lainnya. Keinginan untuk menggabungkan keduanya tadi merupakan langkah kreatif, karena batasan tadi memungkinkan untuk satu situasi tapi tidak untuk situasi lain. Mendasarkan pendapat pada West dan Farr (1989) dan Kanter (1988), (Katleen De Stobbeleir, Inge De Clippeleer dan Koen Dewettinck) (2010: 6), kreativitas adalah suatu tindakan dari ide-ide kreatif untuk menghasilkan suatu produk dengan mendasarkan tiga tahapan yaitu: generasi ide, promosi ide dan implementasi ide, dengan sub dimensi meliputi: *personality, rewards, role of co-workers, leadership and configuration of work settings.*

Oleh karena itu, lingkungan merupakan faktor yang penting dalam perkembangan kreativitas. Walaupun secara genetika seseorang itu kreatif, tetapi jika lingkungannya tidak mendukung, maka kemungkinan kreativitasnya akan hilang bahkan sekaligus mati. Pada kenyataannya definisi kreativitas begitu abstrak, tidak dapat diukur dan tidak

dapat dihitung, tetapi kreativitas menjadi semakin penting sehingga hal ini harus dikembangkan sejak dini. Apabila kita berbicara tentang sosok si pembuat ulah kreativitas, maka sebaiknya kreativitas perlu dipupuk sejak usia kecil, agar setelah masa dewasa anak dapat benar-benar menjadi manusia yang kreatif dan berguna bagi lingkungan masyarakatnya. Kandungan makna kreativitas dapat dipandang dari berbagai sudut pandang dan pengalaman bahkan lebih luas dari apa yang kita perkirakan, sehingga kita harus berlapang hati untuk bias mengenali lebih dalam arti kreativitas dalam kehidupan pribadi, masyarakat dan organisasi.

Beberapa definisi tentang kreativitas menurut beberapa pakar dalam sebagai berikut :

Hulbeck dalam Munandar, (2009:20): *Creative action is an imposing of one's own whole personality on the environment in an unique and characteristic way.* Tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam interaksi dengan lingkungannya.

Sternberg dalam Munandar, (2009:20): Kreativitas merupakan titik pertemuan yang khas antara tiga atribut psikologis : intelegensi, gaya kognitif, dan kepribadian/motivasi. Intelegensi meliputi terutama kemampuan verbal, pemikiran lancar, pengetahuan perencanaan, perumusan masalah, penyusunan strategi, representasi mental, keterampilan pengambilan keputusan, dan keseimbangan serta integrasi intelektual secara umum. Gaya kognitif atau intelektual dari pribadi yang kreatif menunjukkan kelonggaran dari keterikatan pada konvensi menciptakan aturan sendiri, melakukan hal-hal dengan caranya sendiri, menyukai masalah yang tidak terlalu terstruktur, senang menulis, merancang, lebih tertarik pada jabatan yang kreatif, seperti pengarang, saintis, artis, atau arsitek. Sedangkan kepribadian/motivasi meliputi cirri-ciri seperti fleksibilitas, toleransi terhadap kedwihartian, dorongan untuk berprestasi dan mendapat pengakuan, keuletan dalam menghadapi rintangan, dan pengambilan resiko yang moderat.

Torrance dalam Munandar, (2009:20): Kreativitas pada dasarnya menyerupai langkah-langkah dalam metode ilmiah, yaitu : *....the process of 1) sensing difficulties, problems, gaps in information, missing elements, something asked; 2)making guesses and formulating hypotheses about these deficiencies; 3) evaluating and testing these guesses and hypotheses; 4) possibly revising and retesting them; and finally 5)*

communicating thr results (1988 : 47). Definisi ini meliputi seluruh proses kreatif dan ilmiah mulai dari menemukan masalah sampai dengan menyampaikan hasil.

Wallas , dalam Munandar, (2009:20)

Langkah-langkah proses kreatif dalam pengembangan kreativitas, meliputi tahap persiapan, inkubasi, iluminasi, dan verifikasi.

Barron dalam Munandar, (2009:20):Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan /menciptakan sesuatu yang baru.

Haefele dalam Munandar, (2009:20): Kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru yang mempunyai makna sosial. Definisi ini menunjukkan bahwa tidak keseluruhan produk itu harus baru, tetapi kombinasinya. Unsur-unsurnya bisa saja sudah ada lama sebelumnya. Definisi ini juga menekankan pula bahwa suatu produk kreatif tidak hanya harus baru tetapi juga diakui sebagai bermakna.

Vernon, dalam Munandar, (2009:20): Definisi ini merujuk pada aspek dorongan internal, yaitu kemampuan kreatif dirumuskan sebagai *"the initiative that one manifests by his power to break away from the usual sequence of thought"*. Kreativitas menekankan pada factor dorongan , baik dorongan internal (dari diri sendiri berupa keinginan dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif) maupun dorongan eksternal dari lingkungan social dan psikologis.

2.2. Pengertian Inovasi

Pengertian Inovasi menurut Amabile, (1996) dalam Prakoso, (2005:45) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan hasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide yang baru dan menawarkan produk yang inovatif.

Konsep inovasi mempunyai sejarah yang panjang dan pengertian yang berbeda-beda, terutama didasarkan pada persaingan antara perusahaan – perusahaan dan strategi yang berbeda yang bisa dimanfaatkan untuk bersaing. Menurut Josep Schumpeter (1934) dalam Hermana, (2010) inovasi terdiri dari 5 (lima) unsur yaitu : (a) memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada, (b) memperkenalkan proses baru ke industri, (c) membuka pasar baru, (d) mengembangkan sumber pasokan baru pada bahan baku atau masukan lainnya, dan (e)

perubahan pada organisasi industri. Konsep inovasi terus dikembangkan oleh sejumlah pakar dan institusi. Beberapa pengertian dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel: 2.1 Konsep Inovasi

1	Inovasi adalah memperkenalkan ide, barang, jasa atau praktek-praktek baru yang bermanfaat.....(en wikipedia.org/wiki/innovation)
2	Inovasi adalah memperkenalkan ide baru ke pasar dalam bentuk barang dan jasa yang baru atau perbaikan dalam organisasi atau proses (www.business.gov/phases/launching/are_you_ready/glossary.html)
3	Inovasi adalah ide, metode atau peralatan baru. Tindakan dalam menciptakan barang atau proses baru. Tindakan yang mencakup penemuan atau pekerjaan yang diperlukan untuk membawa ide atau konsep ke dalam bentuk akhir(www.shapetomorrow.com/resources/i.html)
4	Inovasi adalah proses perubahan pengetahuan dan ide menjadi cara yang lebih baik dalam menjalankan usaha atau menjadi barang dan jasa yang baru atau lebih baik, yang dinilai oleh masyarakat. Proses inovasi berkaitan dengan riset dan pengembangan, komersialisasi dan difusi teknologi(www.smartstate.qld.gov.au/startaegy0515/glossary.sh:m)
5	Inovasi adalah penciptaan, pengembangan dan implementasi barang, proses dan jasa baru dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas atau keunggulan bersaing. Inovasi mungkin berkenaan dengan produk, jasa, proses manufaktur, proses managerial, atau desain organisasi. Inovasi sebagian besar di pandang pada tingkat produk atau proses dimana inovasi produk tersebut memuaskan kebutuhan konsumen dan inovasi proses meningkatkan efisiensi dan efektivitas(www.digitalstrategy.govt.nz/templates/Page_60.aspx)
6	Inovasi adalah proses adopsi sesuatu, ide atau pola perilaku yang baru ke dalam budaya (farahsouth.cgu.edu/dictionary/)
7	Inovasi adalah tindakan dalam memperkenalkan sesuatu yang baru dan berbeda secara significant (www.economicadventure.org/teachers/glossary_dec.cfm)

Sumber: Hermana, (2010)

Dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Menurut De Jong and Hartog, (2005), definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru, sedangkan istilah "baru" dijelaskan Adair, (1996) bukan berarti *original* tetapi lebih ke *newness* (kebaruan). Arti kebaruan ini, diperjelas oleh pendapat Schumpeter bahwa inovasi adalah mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi satu kombinasi. Dengan inovasi maka seseorang dapat menambahkan nilai nilai dari suatu produk,

pelayanan, proses kerja, pemasaran, system pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya perusahaan tetapi juga *stakeholders* dan masyarakat, (De Jong dan Hartog:2003).

2.3. Keunggulan Bersaing

Bila sebuah perusahaan mengimplementasikan sebuah nilai dalam penciptaan strategi yang diimplementasikan secara tidak berkelanjutan oleh pesaing potensial, maka kita dapat mengatakan bahwa perusahaan telah memiliki *Competitive Advantage* (keunggulan bersaing). Dan apabila sebuah perusahaan mengimplementasikan penciptaan suatu nilai dalam strateginya dan tidak secara terus menerus diimplementasikan oleh pesaing potensial dan dimana perusahaan lain tidak memiliki kemampuan untuk menirunya, maka kita dapat mengatakan bahwa perusahaan tersebut telah memiliki *Sustained Competitive Advantage* (keunggulan bersaing yang berkelanjutan).

Porter (2002) mengemukakan ada lima kekuatan persaingan yang menentukan apakah sebuah perusahaan akan sukses atau gagal dalam bisnis pada industri yang dijalankannya. Kelima kekuatan itu adalah masuknya pendatang baru, ancaman barang substitusi, kekuatan tawar-menawar konsumen, kekuatan tawar-menawar pemasok dan tingkat persaingan diantara kompetitor yang ada dalam industrinya. Kekuatan dari lima aspek ini akan menentukan kemampuan perusahaan dalam industrinya apakah mampu berada pada hasil rata-rata dan tingkat pengembalian investasinya berada dalam batas aman, yakni melebihi *cost of capitalnya*.

Lebih lanjut, Porter (2002) juga mengemukakan bahwa perusahaan dapat membangun *Sustainable Competitive Advantage* (Keunggulan bersaing berkelanjutan) melalui *Cost Leadership Strategy* dan *Differentiation Strategy*. Strategi *Cost Leadership* dicapai melalui penciptaan biaya yang relative lebih rendah dari pesaingnya. Biaya yang rendah akan berpengaruh pada harga yang rendah pula yang mana akan berdampak pada peningkatan permintaan akan produk dan jasa. Untuk bersaing berdasarkan biaya, para manajer harus memperhatikan berbagai aspek seperti tenaga kerja, bahan baku, biaya overhead dan biaya lainnya guna dapat mendesain sistem biaya per unit atas produk dan jasa. Umumnya biaya terendah membutuhkan tambahan investasi pada berbagai fasilitas dan equipment berteknologi tinggi, disamping skill karyawan yang tinggi pula.

Berdasarkan keunikan dari Strategi *Cost Leadership* tersebut, umumnya hal tersebut cukup sulit untuk dicapai. Hal ini karena menuntut investasi yang besar untuk pengadaan fasilitas produksi. Disisi lain, guna mencapai biaya terendah butuh waktu cukup panjang agar dicapai kurva biaya terendah (skala ekonomi). Pencapaian biaya terendah umumnya ditentukan melalui kurva pengalaman (*learning curve*) dari organisasi atas aktivitas pola produksi yang dijalankannya.

Oleh karena itu, umumnya *Differentiation Strategy* cenderung lebih banyak dijalankan oleh para pelaku bisnis dalam bersaing pada industrinya. Sculer dan Jackson (1987) mengembangkan konsep Porter dari Strategi Differensiasi menjadi tiga *Strategy Competitive Advantage*, yakni Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*), Strategi Peningkatan Kualitas (*Quality Enhancement Strategy*) dan Strategi pengurangan biaya (*Cost Reduction Strategy*).

Untuk bersaing saat ini, maka tidak bisa dipungkiri lagi bahwa perusahaan harus mampu meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hal ini penting bagi pertumbuhan dan kesejahteraan perusahaan yakni masih tetap eksis atau *survive*. Salah satu cara yang mesti ditempuh adalah melalui '*strategic initiative*' (inisiatif strategik). Inisiatif strategik ini merupakan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan perilaku strategik (*strategic behavior*), agar perusahaan mampu berkompetisi. Porter, (2002) melukiskan konsep keunggulan kompetitif ini sebagai esensi dari strategi bersaing, ada tiga dimensi yang akan di ukur untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yakni :

1. Keunggulan Biaya

Keunggulan biaya barangkali merupakan yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Di dalamnya, sebuah perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri, dan bahkan mungkin beroperasi di dalam industri-industri terkait-luas perusahaan seringkali penting bagi keunggulan biayanya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup pengejaran skala ekonomis, kepemilikan teknologi, akses istimewa ke bahan mentah, dan factor-faktor lain. Dalam industri jasa, penjagaan keamanan, keunggulan biaya menuntut biaya umum yang sangat rendah, banyak sumber tenaga kerja berbiaya

rendah, dan prosedur pelatihan yang efisien karena tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi.

Logika strategis dari kepemimpinan biaya biasanya mengharuskan perusahaan menjadi pemimpin biaya, bukan salah satu dari beberapa perusahaan yang bersaing untuk posisi ini. Banyak perusahaan telah membuat kesalahan strategi yang serius dengan gagal mengenali hal ini. Jika ada lebih dari satu pemimpin biaya yang bersemangat, persaingan diantara mereka biasanya tajam karena setiap titik bagian pasar dipandang penting. Jadi, kepemimpinan biaya merupakan strategi yang secara khusus bergantung pada siapa yang memimpin lebih dahulu, kecuali jika perubahan besar dalam teknologi memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengubah posisi biayanya secara radikal.

2. Diferensiasi

Strategi generic kedua adalah diferensiasi. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih sifat istimewa yang dipandang penting oleh banyak pembeli di dalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu. Perusahaan dihargai dengan harga tinggi (*pemimpin price*) karena keunikannya.

Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, system penyerahan produk yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan jajaran luas factor lain. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih sifat-sifat istimewa untuk mendiferensiasikan diri yang berbeda dengan yang dipunyai rivalnya. Perusahaan harus benar-benar unik pada sesuatu atau dirasakan unik seandainya ingin mengharapkan harga premi. Namun, sebaliknya dengan keunggulanbiaya mungkin ada lebih dari satu strategi diferensiasi yang berhasil dalam suatu industri jika ada beberapa sifat yang dipandang penting oleh pembeli.

3. Fokus

Strategi generic adalah fokus. Strategi ini sangat berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka

dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya terhadap segmen target/sasaran, penganut strategi focus berusaha mencapai keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Strategi focus memilih dua varian. Dalam focus biaya perusahaan perusahaan mengupayakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam focus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Kedua varian strategi focus terletak pada perbedaan antara segmen sasaran penganut strategi focus dan segmen-segmen lain dalam industrinya. Segmen sasaran harus memiliki pembeli dengan kebutuhan yang luar biasa karena kalau tidak, produksi dan system pengiriman segmen industri lain. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa, segmen, sementara focus diferensiasi menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu. Perbedaan seperti ini menyiratkan bahwa segmen tersebut dilayani dengan buruk oleh pesaing yang dijadikan sasaran secara luas yang melayani mereka pada saat yang sama mereka melayani yang lain.

3.4. Kinerja Balanced Scorecard

Definisi kinerja menurut para pakar, sebagai berikut:

- Menurut Rivai dan Sagala, (2009: 547-593) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.
- Byars and Rue, (2000:292): kinerja adalah proses penentuan dan komunikasi dengan seorang pekerja, tentang bagaimana ia menyelesaikan pekerjaannya dan secara ideal untuk membuat rencana perbaikan.
- Wood.et.al, (2001:114) : *performance is a summary measure of the quality of task contribution made by an individual or group to the work unit and organization.*
- Decenzo and Robbins, (1999:292) kinerja adalah bagaian dari integral organisasi yang dikembangkan dan diimplementasikan secara produktif agar dapat mencapai tujuan.

Adapun berikut ini adalah konsep *Balanced Scorecard* yang dikutip oleh Tunggal (2003:2-3) dalam Kaltum (2010:67) menurut beberapa pakar sebagai berikut :

1. Hansen & Mowen

Balanced Scorecard (strategic-based responsibility accounting system) is a responsibility accounting system objectives and measures for four different

perspective, the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the Learning and growth (infrastructure) perspective.

2. Hilton, Maher & Selto

Balanced Scorecard is a Causal model of lead and lag indicators of performance that demonstrate how changes in one operation cause are balanced by changes in other.

3. Morse, Davis, & Hartgraves

Balanced Scorecard is a performance measurement system that includes financial and operational measures which are related to the organizational goals. The basic premise is to establish a set of indicators that can be used to monitor performance progress and the compare the goals that are established with the results.

4. Atkinson, Banker, Kaplan, and Young

Balanced Scorecard is a set of performance target and an approach to performance measurement that stresses meeting all the organization's objectives relating to both its primary and secondary objectives-hence the balance.

5. Robert Simons

Balanced Scorecard is the multiple, linked objectives that companies must achieve to compete based on capabilities and innovation, not just tangible physical assets. It translates mission and strategy into objectives and measured

6. Garrison & Noreenand

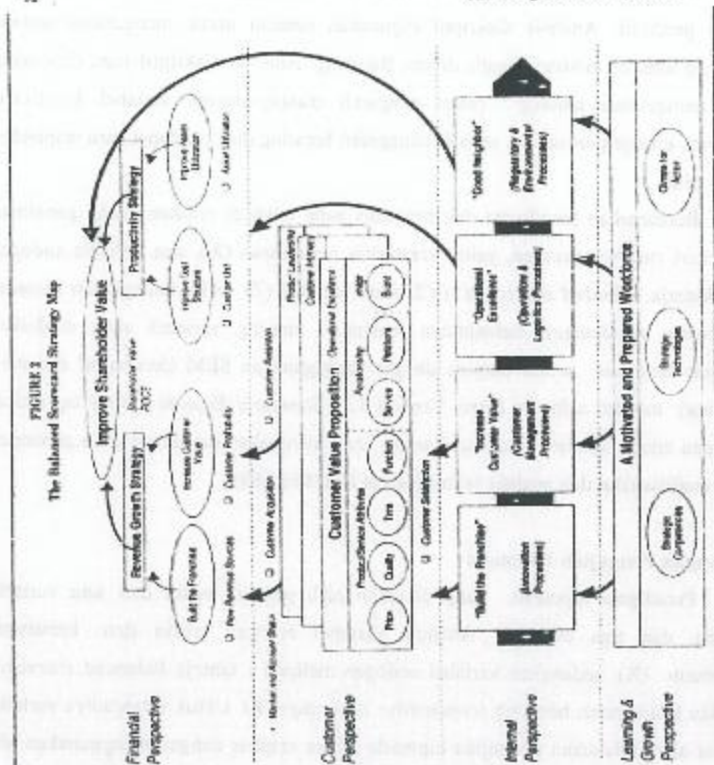
Balanced Scorecard consists of an integrated set of performance measures that are derived from that company's strategy to support the company's strategy throughout the organization.

7. Horngren, Sunden, & Stratton

Balanced Scorecard is a performance measurement and reporting system that strikes a balance between financial and operating measures, links performance to rewards, and give explicit recognition to the diversity of organizational goals.

8. Edward J. Blocker, Kung A Chen, & Thomas Lin

Balanced Scorecard is an accounting report that include the firm critical success factors in four area : 1) financial performance, 2) Customer satisfaction, 3) Internal bisnis process, 4) Innovation and learning.



Gambar:2.1
The Balanced Scorecard Strategy Map

3. Pemodelan Mendasarkan Teori dan Logika

Dalam analisa data, penulis akan melakukan analisis deskriptif terlebih dahulu dari data yang diperoleh dengan memperhatikan jumlah populasi yang dijadikan responden dalam penelitian ini, seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik atau manajer/karyawan yang dipercaya perusahaan.

Kemudian peneliti akan melanjutkan analisis Jalur (*path analysis*) serta analisis prediktif. Analisis diskriptif digunakan peneliti untuk mengetahui tentang gambaran umum industri kreatif dikota Bandung. Analisis diskriptif juga digunakan untuk mengetahui tentang besar pengaruh masing-masing variabel kreativitas karyawan, kinerja perusahaan serta keunggulan bersaing dari pendapat para responden yang di pilih.

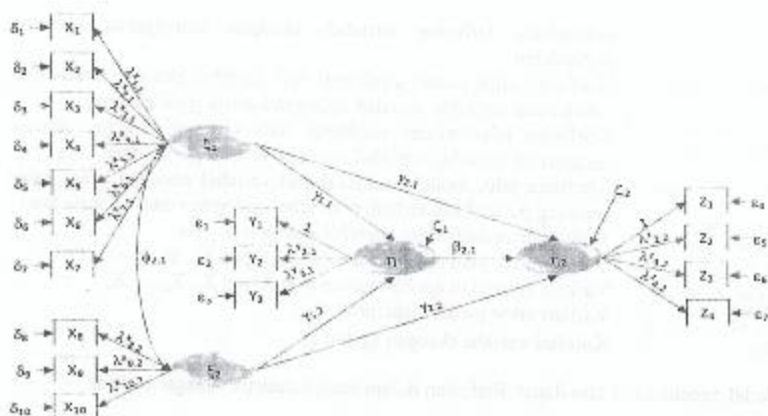
Berdasarkan paradigma dan hipotesis yang telah di uraikan, maka penelitian terdiri dari variable eksogen, yaitu: kreativitas perusahaan (X), dan variable endogen yaitu: kinerja *balanced scorecard* (Y2) serta variabel (Z) yaitu keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Selanjutnya masing – masing variabel akan dilakukan pengujian hipotesis secara empiris dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) melalui *software Lisrel Version 8.3*. *Structural Equation Modeling* adalah salah satu teknik analisis data *multivariate* yang merupakan perpaduan atau gabungan antara analisis jalur dan analisis faktor Hair et.al, (1998:583).

Rancangan Pengujian Hipotesis

Paradigma hipotesis yang diajukan oleh peneliti terdiri dari satu variable eksogen, dan tiga endogen. Adapun Variabel eksogen terdiri dari: kreativitas perusahaan (X), sedangkan variabel endogen meliputi : kinerja *balanced scorecard* (Y); dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*)(Z). Untuk selanjutnya variabel tersebut akan dilakukan pengujian hipotesis secara empiris dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui penggunaan *software Lisrel version 8.30*. Tahapan operasional SEM meliputi : (1) spesifikasi model, (2) identifikasi model, (3) estimasi model, (4) pengujian kesesuaian model, dan (5) modifikasi model.

1. Spesifikasi Model

Model penelitian yang diajukan terdiri atas dua jenis persamaan, yaitu persamaan pengukuran dan persamaan struktural. Persamaan struktural menunjukkan bentuk hubungan antara *variable latent eksogen* dan *endogen*. Sedangkan persamaan pengukuran memperlihatkan bentuk hubungan antara *variable laten eksogen (endogen)* dengan variabel observasi yang dalam hal ini adalah indikator.



Gambar 3.2
Struktur Analisis Variabel Penelitian Secara Keseluruhan

dengan :

- ξ_1 : Variabel laten eksogen yang menggambarkan variabel kreativitas perusahaan
- ξ_2 : Variabel laten eksogen yang menggambarkan variabel inovasi perusahaan
- η_1 : Variabel laten endogen yang menggambarkan variabel Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)
- η_2 : Variabel laten endogen yang menggambarkan variabel kinerja perusahaan
- X_1, X_2, \dots, X_6 : Indikator Eksogen Kreativitas Perusahaan
- X_7, X_8, X_9 : Indikator Eksogen Inovasi Perusahaan
- Y_1, Y_2, Y_3 : Indikator Endogen - *Kinerja Balanced Scorecard*
- Z_1, Z_2, Z_3, Z_4 : Variabel Endogen-Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)
- $\lambda'_{1,1}, \lambda'_{1,2}, \lambda'_{1,3}, \lambda'_{1,4}$: Koefisien jalur model pengukuran variabel eksogen Kreativitas Perusahaan
- $\lambda'_{2,1}, \lambda'_{2,2}, \lambda'_{2,3}, \lambda'_{2,4}$: Koefisien jalur model pengukuran variabel eksogen Inovasi Perusahaan
- $\lambda'_{2,1}, \lambda'_{2,2}, \lambda'_{2,3}, \lambda'_{2,4}$: Koefisien jalur model pengukuran variabel endogen keunggulan bersaing Perusahaan
- $\lambda'_{2,1}, \lambda'_{2,2}, \lambda'_{2,3}, \lambda'_{2,4}$: Koefisien jalur model pengukuran variabel endogen kinerja perusahaan
- γ_{11} : Koefisien jalur model struktural dari variabel eksogen kreativitas perusahaan terhadap variabel endogen keunggulan bersaing perusahaan
- γ_{12} : Koefisien jalur model struktural dari variabel eksogen inovasi

	perusahaan terhadap variabel endogen keunggulan bersaing perusahaan
γ_{21}	: Koefisien jalur model struktural dari variabel eksogen kreatifitas perusahaan terhadap variabel endogen kinerja perusahaan
γ_{22}	: Koefisien jalur model struktural dari variabel eksogen inovasi perusahaan terhadap variabel endogen kinerja perusahaan
β_{21}	: Koefisien jalur model struktural dari variabel endogen keunggulan bersaing perusahaan terhadap variabel endogen kinerja perusahaan
$\delta_1, \delta_2, \dots, \delta_6$: Varians error atau <i>delta variable eksogen</i> X_1, \dots, X_6
$\epsilon_1, \epsilon_2, \epsilon_3$: Varians error atau <i>epsilon variable endogen</i> Y_1, Y_2, Y_3
$\epsilon_4, \epsilon_5, \epsilon_6, \epsilon_7$: Varians error atau <i>epsilon variable endogen</i> Z_1, Z_2, \dots, Z_4
ζ_1, ζ_2	: Varians error model struktural
$\phi_{2.1}$: Korelasi variabe eksogen ξ_1 dan ξ_2

Model penelitian di atas dapat dituliskan dalam model statistik sebagai berikut:

Model Struktural :

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$$

Model Pengukuran :

Model pengukuran dari setiap variabel laten dapat disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.4
Model Pengukuran Variabel Laten

No	Variabel	Indikator	Model Pengukuran
1	Kreativitas Perusahaan	1. Rasa ingin tahu	$x_1 = \lambda_{1.1}^x \xi_1 + \delta_1$
		2. Sensitivitas	$x_2 = \lambda_{2.1}^x \xi_1 + \delta_2$
		3. Berusaha mencari solusi	$x_3 = \lambda_{3.1}^x \xi_1 + \delta_3$
		4. Siap menghadapi resiko	$x_4 = \lambda_{4.1}^x \xi_1 + \delta_4$
		5. Memiliki Keberanian	$x_5 = \lambda_{5.1}^x \xi_1 + \delta_5$
		6. Berinisiatif	$x_6 = \lambda_{6.1}^x \xi_1 + \delta_6$
		7. Swasembada	$x_7 = \lambda_{7.1}^x \xi_1 + \delta_7$
2	Inovasi	1. Inovasi Input	$x_8 = \lambda_{8.2}^x \xi_2 + \delta_8$
		2. Inovasi Proses	$x_9 = \lambda_{9.2}^x \xi_2 + \delta_9$
		3. Inovasi Output	$x_{10} = \lambda_{10.2}^x \xi_2 + \delta_{10}$

3	Keunggulan Bersaing	1. Keunggulan biaya	$y_1 = \eta_1 + \varepsilon_1$
		2. Diferensiasi	$y_2 = \lambda_{2,1}'\eta_1 + \varepsilon_2$
		3. Fokus	$y_3 = \lambda_{3,1}'\eta_1 + \varepsilon_3$
4	Kinerja Perusahaan	1. Aspek Finansial (<i>Financial Perspektif</i>)	$z_1 = \eta_2 + \varepsilon_4$
		2. Aspek Pelanggan (<i>Customer Perspektif</i>)	$z_2 = \lambda_{2,2}'\eta_2 + \varepsilon_5$
		3. Aspek Bisnis Internal (<i>Internal Perspektif</i>)	$z_3 = \lambda_{3,2}'\eta_2 + \varepsilon_6$
		4. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran (<i>Learning & Growth</i>)	$z_4 = \lambda_{4,2}'\eta_2 + \varepsilon_7$

2. Identifikasi Model

Identifikasi model berkaitan dengan masalah taksiran dari parameter-parameter dalam model tersebut, apakah dapat dilakukan penaksiran dengan solusi tunggal atau tidak. Parameter dalam model dapat memiliki taksiran tunggal jika syarat perlu yaitu banyak matrik korelasi antara indikator harus lebih besar atau sama dengan banyaknya parameter model yang akan ditaksir. Secara sederhana dirumuskan dengan derajat kebebasan. Jika derajat kebebasan nilainya lebih besar sama dengan nol maka parameter model dapat ditaksir dengan taksiran yang tunggal. Derajat bebas dalam SEM diformulasikan sebagai berikut :

$$df = p \left(\frac{p+1}{2} \right) - t$$

Dengan p adalah banyaknya variabel indikator dan t menunjukkan banyaknya parameter model yang ditaksir.

Dalam model penelitian ini, banyaknya parameter yang ditaksir sebanyak 40 yang terdiri dari 10 variabel gangguan eksogen (δ), 8 variabel gangguan endogen (ε), 10 koefisien jalur dari variabel laten eksogen ke variabel observed eksogen (λ^x), 6 koefisien jalur dari variabel laten endogen ke variabel observed endogen (λ^y) karena $\lambda^y_{1,1}$ dan $\lambda^y_{1,2}$ nilainya secara langsung ditetapkan sama dengan satu sebagai syarat parameter model dapat ditaksir, 4 koefisien jalur dari eksogen ke endogen (γ), 1 koefisien jalur dari variabel laten endogen ke endogen (β), dan 2 varians error model struktural (ζ). Sedangkan variabel indikator dalam penelitian ini sebanyak $p=18$.

$$\begin{aligned}
 df &= p \left(\frac{p+1}{2} \right) - t \\
 &= 18 \left(\frac{18+1}{2} \right) - 40 \\
 &= 171 - 40 \\
 &= 131
 \end{aligned}$$

Setelah dilakukan perhitungan nilai derajat bebas, diketahui bahwa model penelitian ini memiliki derajat bebas lebih besar dari nol sehingga dapat dilakukan penaksiran parameter model structural.

3. Estimasi Model

Prinsipnya estimasi parameter pada *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah berdasarkan minimalisasi selisih (residu) antara matriks varians-kovarians populasi Σ dengan matriks varians-kovarians Model $\Sigma(\theta)$. Untuk itu, terdapat beberapa metode untuk mengestimasi *Structural Equation Modelling (SEM)*, yang salah satunya adalah Metode Kemungkinan Maksimum. Adapun Metode *Maximum Likelihood Estimation (MLE)* merupakan metode estimasi yang paling sering digunakan. Metode ini meminimumkan fungsi berikut ini :

$$F_{ML} = \log \|\Sigma\| + \text{tr}(S\Sigma^{-1}) - \log \|S\| - (p + q)$$

Dimana tanda $\|\ \|\$ menunjukkan determinan, Σ dan S merupakan matriks *positive-definite* yang artinya merupakan matriks non-singular. Metode ini memerlukan asumsi distribusi normal multivariat.

Dikarenakan setiap dimensi dalam penelitian ini terdiri dari beberapa item, maka untuk mendapatkan skor dari dimensi terlebih dahulu dilakukan analisis faktor.

4. Evaluasi Model

Evaluasi model dalam *Structural Equation Modeling* diawali dengan pengujian model pengukuran kemudian dilanjutkan dengan pengujian model structural.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran meliputi validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan variabel penelitian. Validitas indikator menggambarkan bagaimana indikator sungguh-sungguh mampu mengukur variabel yang akan diukur. Analisis

validitas dilakukan menggunakan teknik analisis faktor konfirmatori. Teknik ini digunakan atas dasar bahwa variabel penelitian merupakan sebuah konstruk laten yang diukur oleh indikator-indikator dan item-item. Koefisien validitas indikator dinyatakan sebagai nilai loading faktor (koefisien jalur standar dari konstruk terhadap indikator atau dari indikator terhadap item) dengan rumusan sebagai berikut:

$$\lambda'_{ij} = \lambda_{ij} \left[\frac{\phi_{\xi_j}}{\sigma^2(x_i)} \right]^{1/2}$$

Dalam hal ini, ϕ_{ξ_j} merupakan varians variabel laten ξ_j , dan $\sigma^2(x_i)$ adalah varians variabel indikator, x_i .

Koefisien validitas yang berkisar antara 0,30 – 0,40 dianggap cukup tinggi untuk digunakan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan program LISREL.

Sedangkan reliabilitas Indikator artinya tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran indikator terhadap variabelnya. Untuk menghitung reliabilitas indikator dengan model struktural, Bollen (1989: 179-225) memberikan konsep baru dalam perhitungan reliabilitas. Reliabilitas untuk masing-masing variabel indikator dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2_{x_i} = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \sigma^2(\delta_i^2)}$$

Selanjutnya untuk mengukur reliabilitas konstruk digunakan *Constructs reliability* (CR). *Constructs reliability* merupakan reliabilitas variabel-variabel indikator bagi suatu variabel *latent* dirumuskan sebagai berikut: (Hair et. al., 1998: 612 dan Sharma, 1996: 165):

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum Var(\delta_i)}$$

dalam hal ini, λ dan $\sigma^2(\delta)$ masing-masing menunjukkan besarnya pengaruh antara variabel x_i dan variabel dan $\sigma^2(\delta)$ adalah taksiran varians kekeliruan variabel x_i . Ukuran reliabilitas pada persamaan di atas secara berurutan dinyatakan “baik” jika masing-masing nilainya adalah 0.5 dan 0.7 (Sharma, 1996: 165).

Evaluasi Model Struktural

Tidak terdapat statistik tunggal dalam evaluasi model structural Umumnya terdapat berbagai jenis indeks kecocokan yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Kesesuaian model dilihat dalam tiga kondisi :

- *Absolute Fit Measures* (cocok secara absolut)
- *Incremental Fit Measures* (lebih baik relatif terdapat model-model lain)
- *Parsimonius Fit Measures* (lebih sederhana relatif terhadap model-model alternatif)

Chi-square (χ^2) merupakan satu-satunya ukuran kesesuaian model dengan statistik inferensial dalam *Structural Equation Modelling (SEM)*. *Chi-square* bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu. Model diterima jika probabilitas $p > \alpha$.

Langkah pengujian sebagai berikut :

1. Hipotesis pengujian

$H_0 : \Sigma = \Sigma(\theta)$ Model cocok dengan data

$H_1 : \Sigma \neq \Sigma(\theta)$ Model tidak cocok dengan data

2. Statistik uji

$$\chi^2 = (n-1) \times F(\hat{\theta})$$

$F(\hat{\theta})$ adalah nilai minimum untuk $\theta = \hat{\theta}$ untuk metode penaksiran

Maximum Likelihood (ML).

3. Kriteria uji

Tolak H_0 jika $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ dengan $df = \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1) - t$

dimana : p, q = jumlah variabel indikator, dan t = jumlah parameter yang ditaksir

4. Kesimpulan

Jika H_0 diterima maka dapat diambil kesimpulan bahwa model diterima, namun jika H_0 ditolak maka dapat diambil kesimpulan bahwa model ditolak.

Selain dengan menggunakan statistik inferen, pengujian kesesuaian model juga dapat dilakukan menggunakan statistik deskriptif. Tabel 3.4 berikut ini akan digambarkan *Absolute Fit Measures*, *Incremental Fit Measures*, *Parsimonius Fit Measures* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

Tabel. 3.5

Absolute Fit Measures, Incremental Fit Measures, Parsimonius Fit Measures

Absolute Fit Measures

<i>Goodness-of-fit Index(GFI)</i>	Ukuran kesesuaian model secara deskriptif. $GFI \geq 0,90$ mengindikasikan model fit atau model dapat diterima
<i>Root mean square error of approximation (RMSEA)</i>	Nilai aproksimasi akar rata-rata kuadrat error. Diharapkan nilainya rendah. $RMSEA \leq 0.08$ berarti model fit dengan data
<i>Expected cross-validation index (ECVI)</i>	Ukuran kesesuaian model jika model yang diestimasi diuji lagi dengan sampel yang berbeda tetapi dengan ukuran yang sama.

Incremental Fit Measures

<i>Adjusted goodness-of-fit Index(AGFI)</i>	Nilai <i>GFI</i> yang disesuaikan $\geq 0,90$ mengindikasikan model fit dengan data
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	Ukuran kesesuaian model dengan basis komparatif terhadap base line atau model null. Model null umumnya merupakan suatu model yang menyatakan bahwa antara variabel yang terdapat dalam model tidak saling berhubungan. Menurut ukuran ini model dikatakan fit jika $NFI \geq 0,90$. $NFI = 0,90$ artinya model diindikasikan 90% lebih baik bila dibandingkan dengan model null-nya.
<i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	Ukuran kesesuaian model sebagai koreksi terhadap ukuran <i>NFI</i> , $TLI > 0,90$ model dikatakan fit

Parsimonius Fit Measures

<i>Comparative fit index (CFI)</i>	Ukuran kesesuaian model berbasis Komparatif dengan model null. <i>CFI</i> nilainya berkisar antara 0 sampai 1. <i>CFI</i> \geq 0,90 dikatakan model fit dengan data.
<i>Incremental fit index (IFI)</i>	Ukuran komparatif yang dikemukakan Bollen. <i>IFI</i> nilainya berkisar antara 0 sampai 1. <i>IFI</i> \geq 0,90 dikatakan model fit dengan data.
<i>Relative fit index (RFI)</i>	Seperti ukuran kesesuaian komparatif lain, nilai <i>RFI</i> berkisar antara 0 sampai 1. <i>RFI</i> \geq 0,90 dikatakan model fit dengan data
<i>Parsimonious normed fit index (PNFI)</i>	Ukuran kesesuaian model sebagai koreksi terhadap ukuran <i>NFI</i> . <i>PNFI</i> \geq 0,90 model dikatakan fit.
<i>Parsimonious GFI (PGFI)</i>	Ukuran kesesuaian model sebagai koreksi terhadap ukuran <i>GFI</i> . <i>PGFI</i> \geq 0,90 model lebih parsimoni
<i>Akaike Information Criterion (AIC)</i>	Ukuran kesesuaian parsimoni dari akaike. Semakin kecil nilai <i>AIC</i> menunjukkan model lebih parsimoni

Sumber : Hair et al. (1998:621)

4. Pembahasan

Pergeseran dari era pertanian ke era industrialisasi serta era informasi yang disertai dengan banyaknya penemuan di bidang *information, communication and technology* (ICT), telah menggiring peradaban manusia untuk selalu berkreatif. Sisi lain yang muncul dari fenomena tersebut adalah kompetensi yang semakin ketat, sehingga mengharuskan perusahaan harus bisa memenangkan persaingan. Industri kreatif ini dapat memberikan kontribusi di beberapa aspek kehidupan, tidak hanya ditinjau dari sudut pandang ekonomi semata, tetapi juga dapat memberikan dampak positif kepada aspek lainnya seperti peningkatan citra dan identitas bangsa, menumbuhkan inovasi dan kreativitas anak bangsa dan memiliki dampak sosial yang positif. Tahapan pengembangan industri kreatif didasari dengan pemikiran bahwa bagaimana *academic* (Perguruan Tinggi), *business* (Industri) dan *Government* (Pemerintah) secara bersama-sama mampu mengantarkan kondisi pondasi dan pilar-pilar saat ini menuju kepada kondisi yang diharapkan melalui perannya masing-masing. Peran besar yang

ditawarkan ekonomi kreatif adalah pemanfaatan cadangan sumber daya yang bukan hanya terbarukan, bahkan takterbatas meliputi ide, talenta dan kreativitas.

Menurut UK DCMS Tark Force, 1998 dalam rencana pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2009-2015, (2008:4) definisi industri kreatif : "*creatives industries as those industries which have their origin in individual creativity, skill & talent, and which have a potential for wealth and job through the generation and exploitation of intellectual property an content*", artinya industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, ketrampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. Dalam penelitian ini peneliti juga akan membangun *state of the art* dimana dari hasil riset Barron, (1988) dalam Molineux dan Haslett, (2003:2), *creativity as an ability to respond adaptively to the needs for new approaches and new product*, artinya kreativitas adalah kemampuan untuk merespon secara adaptif terhadap kebutuhan untuk metode baru dan produk baru.. Kreativitas tidak hanya satu proses, tetapi juga terdiri dari berbagai bentuk, seperti yang diusulkan oleh Taylor (1959), dalam Molineux dan Haslett, (2003:2), yang melihat lima bentuk yang berbeda dari kreativitas: (a) *expressive creativity*, seperti dalam menggambar spontan; (b) *productive creativity*, seperti dalam produk kesenian atau karya ilmiah; (c) *inventitive creativity*, di mana kecerdikan ditampilkan dengan bahan dan metode; (d) *inovative creativity*, di mana perbaikan dilakukan melibatkan keterampilan konseptual; (e) *emergenative creativity*, di mana ada sebuah prinsip yang sama sekali baru atau asumsi dikembangkan. Sedangkan Carizon and Nelson,(1988:115-124) dalam Khandwalla,(2003:67) mengatakan bahwa ciri-ciri orang kreatif cenderung ditandai oleh kelompok berikut: (a) selalu ingin tahu; (b)sensitivitas; (c) kompleksitas; (d) petualang; (e) kebebasan dan keberanian; (f) berhubungan dengan realita; (g) kemandirian.

Hasil penelitian terhadap otak manusia, menunjukkan bahwa fungsi otak manusia dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu: fungsi otak sebelah kiri dan fungsi otak sebelah kanan. Setiap bagian otak memiliki fungsi spesifik dan menangkap informasi yang berbeda, fungsi bagian otak yang satu lebih dominan dari pada bagian lainnya. Fungsi bagian otak sebelah kiri dikendalikan secara linier (berfikir vertikal), berperan menangkap logika dan simbol-simbul. Sedangkan fungsi bagian kanan lebih

mengandalkan pada berfikir lateral, lebih menangkap hal-hal yang intuitif, kreatif dan emosional. Apapun yang anda lakukan, bagian otak (otak kanan dan otak kiri) anda yang dominan akan selalu mendikte bagaimana anda harus berfikir. Pengaruh atas penggunaan otak kiri yang berlebihan menyebabkan seseorang lebih teratur dalam berfikir, analisis, dan kurang kreatif, sehingga terlalu banyak pertimbangan dalam bertindak dan cenderung menjadi pengekor. Berbeda dengan otak kanan yang berfikir secara loncat-loncat tak beraturan, memungkinkan seseorang berfikir kreatif. Orang yang dominant menggunakan otak bagian kanannya juga cenderung memiliki banyak ide dan bertindak dengan pertimbangan yang tidak berbelit-belit. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang (*thinking new thing*). Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*). Sedangkan proses berfikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah (*value added*), dan hal ini merupakan sumber peluang usaha. Untuk memperkuat *state of the art* peneliti juga menjelaskan keterkaitan kreativitas dengan inovasi serta kinerja dan keunggulan bersaing, sehingga akan memperjelaskan keterkaitan antara variabel yang dibangun.

Inovasi menurut oleh Radenakers, (2005) yang membagi kedalam beberapa tipe inovasi dan mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Inovasi Produk, karakteristik yang diukur meliputi : produk, jasa atau kombinasi keduanya yang baru.
2. Inovasi Proses, karakteristik yang diukur meliputi: metode baru dalam menjalankan kegiatan bernilai tambah (misalnya distribusi atau produksi) yang lebih baik atau lebih murah.
3. Inovasi Organisasional, karakteristik yang diukur: metode baru dalam mengelola, mengkoordinasi, dan mengawasi pegawai, kegiatan dan tanggung jawab.
4. Inovasi bisnis, karakteristik yang diukur: kombinasi produk, proses dan system organisasional yang baru (dikenal juga sebagai model bisnis).

Dalam penelitian ini, peneliti menekankan pada Kemp, et.al (2003) dimana dimensi inovasi meliputi : (1) inovasi input, sedangkan ukuran inovasi input: (a) investasi dibidang penelitian dan pengembangan, (b) kekayaan intelektual, (c) biaya akuisisi teknologi baru, (d) biaya produksi pertama produk baru, (e) asset tak berwujud

(goodwill), (f) biaya pemasaran dan pelatihan produk baru, (g) perubahan organisasi dan metode manajerial; (2) inovasi proses, sedangkan ukuran inovasi proses: (a) inovasi teknologi, (b) strategi inovasi, (c) aktivitas inovasi, (d) keterlibatan perusahaan, (e) keberlanjutan inovasi, (f) proses ISO, (g) sertifikasi sesuai kompetensi, (h) perubahan struktur organisasi, (i) kepuasan pelanggan, (j) pangsa pasar, (k) inovasi outsourced; dan (3) inovasi output, ukuran: (a) produk atau proses baru atau yang dikembangkan, (b) prosentase penjualan dan produk atas proses baru, (c) kekayaan intelektual (hak paten), (d) biaya produksi pertama produk baru, (e) asset tak berwujud (*goodwill*), (f) biaya pemasaran dan pelatihan untuk produk baru, (g) perubahan organisasi dan (h) perubahan organisasi dan metode manajerial. Dengan inovasi input – inovasi proses – inovasi output, diharapkan daya saing perusahaan meningkat dan berdampak terhadap kinerja perusahaan akan meningkat pula.

Menurut Asmuji, (2003) yang meneliti tentang kreativitas terhadap inovasi dan kinerja pemasaran pada perusahaan kerajinan bambu di Kabupaten Jember, hasil penelitian sebagai berikut: (1) kreativitas berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi perusahaan kerajinan bambu di Kabupaten Jember, (2) kreativitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran perusahaan kerajinan bambu di Kabupaten Jember, (3) inovasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada kerajinan bambu di Kabupaten Jember. Menurut Anatan dan Elitan, (2005) meneliti tentang Strategi Inovasi dan Kinerja Operasional Perusahaan: Sebuah Review Aplikasi *Intellectual Capital Management* Dalam Era Baru Manufaktur, hasil penelitiannya dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi inovasi yang tepat dalam perusahaan berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan melalui pencapaian kinerja operasional yang lebih baik. Menurut, Han.et.al, (1998) dalam Prakosa, (2005) meneliti tentang *Market Orientation and Organizational performance: Is innovation a Missing Link ?*, hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan pemikiran peneliti, Cooper, et.al, (1999) menyatakan bahwa kreativitas dapat meningkatkan kemampuan suatu negara untuk bersaing di pasar internasional. Hasil penelitian Cooper, et.al. (1999) menyatakan bahwa semakin tinggi kreativitas semakin tinggi kinerja perusahaan. Temuan Cooper, et. (1999) juga didukung oleh argumen Cortello, (2005) yang menyatakan bahwa kreativitas

memungkinkan seseorang beradaptasi dan merespon perubahan lingkungan. Kemampuan beradaptasi dan merespon perubahan lingkungan akan meningkatkan kinerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa kreativitas memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Covey, (2002) berargumen bahwa kreativitas dapat dibentuk dengan memberikan kebebasan berkreasi. Bigelow, (2003) berargumen bahwa kreativitas adalah hasil disiplin dan praktek individu yang berusaha memecahkan masalah atau individu yang melihat dunia sekitarnya dengan sudut pandang yang berbeda.

Menurut Schiff and Hoffman (1996), meneliti tentang *An Exploration of the Use of Financial and Nonfinancial Measures of Performance by Executives in a Service Organization*, hasilnya kinerja departemen yang diwakili oleh *operation executive* dan *financial executive* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan kinerja manajer, yang diwakili oleh *operation executive* dan *financial executive* menunjukkan ada pengaruh yang negatif terhadap kinerja non keuangan. Ittner and Larcker (1998), meneliti tentang *Innovation in Performance Measurement : Trends and Research Implications*. Adapun target dalam penulisan makalah ini adalah untuk membantu penelitian dengan topik-topik sebagai berikut: (1) memberikan penjelasan mendalam tentang pemanfaatan praktek-praktek pengukuran kinerja, (2) melakukan sintesa atas arus penelitian tentang penggunaan dan konsekuensi-konsekuensi pengukuran baru, (3) memberikan saran dan arahan untuk penelitian lebih lanjut pada masa yang akan datang. Chang and Chow (1999), meneliti tentang *The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education*, hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa kepala bagian (departemen) akuntansi yang telah disurvei mengindikasikan bahwa, seperti alat-alat manajemen lainnya, *balanced scorecard* memiliki baik kekuatan maupun kelemahan. Tapi secara keseluruhannya, mereka sangat positif tentang keuntungan-keuntungan potensialnya terhadap program-program akuntansi. Lipe and Saltero (2000), meneliti tentang *The Balanced Scorecard: judgment Effect of Common and Unique Performance Measures*. Hasil penelitian ini menyimpulkan, bahwa fokus pengukuran-pengukuran umum yang mengabaikan salah satu dari keuntungan-keuntungan utama dari BSC, sebut saja demikian, yaitu setiap unit bisnis akan memiliki dan menggunakan *scorecard* yang secara unik memetakan strategi bisnisnya. Hoque and Wendy (2000), juga meneliti tentang *Lingking Balanced Scorecard Measures to Size*

and Market Factors: Impact on Organizational Performance, Berdasarkan survey terhadap 66 perusahaan manufaktur Australia, makalah ini menyarankan bahwa semakin besar perusahaan maka akan semakin bermanfaat BSC. Selain itu, perusahaan-perusahaan yang memiliki proporsi lebih tinggi pada produk-produk baru memiliki kecenderungan lebih besar untuk memanfaatkan pengukuran-pengukuran yang terkait kepada produk-produk baru tersebut. Posisi market perusahaan tidak ditemukan tergabung secara signifikan kepada penggunaan BSC yang semakin besar.

Sekulić, (2009). Penelitian ini menekankan tentang *Corporate Strategy Development And Competitive Advantage Of Enterprise* (Pengembangan Strategi Perusahaan Dan Keunggulan Kompetitif Dari suatu Usaha), Hasilnya: Perusahaan lebih baik menekankan posisi strategis dan membangun sumber daya yang baik sebagai dasar untuk memperoleh keunggulan kompetitif serta untuk peningkatan untuk kinerja perusahaan. Agteron, (2004), meneliti tentang *The competitive advantage of Corporate Performance Management* (Keunggulan kompetitif Kinerja Perusahaan Manajemen), Hasil penelitian menekankan pada Optimalisasi logistik (*supply chain manajemen*) dan permintaan pemegang saham. Blankenship, (2004), meneliti tentang *Competitive Advantage Through Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Manajemen Perusahaan), Hasilnya perusahaan untuk memenangkan persaingan menekankan pada kemampuan intellectual, dengan usaha yang berfikir cemerlang (usaha yang kreatif). Auw, (2009), juga meneliti tentang Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage, Hasil Penelitiannya: Menekankan pada usaha untuk menjabatani kemampuan intellectual, di tingkat internasional dan keunggulan di tingkat local terkait sumberdaya manusia.. Al-Rfou and Trawneh, (2010) meneliti tentang *To What Extent Can A Company Achieve A Competitive Advantage Through Job Development?* (Keunggulan Bersaing melalui pengembangan pekerjaan), Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pembangunan pekerjaan dan keunggulan kompetitif. Disamping itu ada lima dari delapan hubungan yang diusulkan telah menemukan sangat signifikan. Ini mendukung hasil regresi untuk hubungan antara daya saing dan pengembangan pekerjaan. Fahy, Farrelly and Quester, (2002), juga meneliti tentang *Competitive advantage through Sponsorship* (Keunggulan Berasing melalui sponsor), hasilnya Hasilnya: Efektivitas sumber daya dari sponsorship dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dan pada gilirannya menyebabkan keunggulan

kompetitif dan kinerja yang unggul dalam produk pasar. Yuan Hung, (2009), tentang *Business Process Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study* (Proses bisnis sebagai keunggulan kompetitif: studi empiric suatu review), Hasilnya: Proses Bisnis Manajemen dianggap sebagai suatu proses terbaik untuk membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kunci Proses Bisnis ini, akan berdampak pada kinerja organisasi. Sedangkan Pilcher (2004), meneliti tentang *Company Benchmarking For Competitive Advantage* (Studi Banding sebagai Alat Dalam Keunggulan Berasing). Hasilnya: Benchmarking adalah alat yang sangat kuat, namun harus didukung oleh perbaikan yang sesuai proses dalam manajemen perusahaan, sehingga kinerja meningkat. Dari hasil empiris dapat disimpulkan bahwa dengan kinerja perusahaan yang baik, maka akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

5. Kesimpulan

Secara teori, jika kreativitas karyawan dan pimpinan didukung intelegensi, gaya kognitif, dan kepribadian/motivasi maka keunggulan bersaing dan kinerja atas produk kreatif akan meningkat. Bila inovasi atas suatu produk industri kreatif diperkenalkan konsumen dan pasar maka keunggulan bersaing dan kinerja dapat meningkat dan perusahaan dapat memepertahankan pasar dan bahkan akan meningkatkan pendapatan dan profit.

Dari hasil empiris yang dilakukan Asmuji, (2003) yang meneliti tentang kreativitas terhadap inovasi dan kinerja pemasaran pada perusahaan kerajinan bambu di Kabupaten Jember, hasil penelitian sebagai berikut: (1) kreativitas berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi perusahaan kerajinan bambu di Kabupaten Jember, (2) kreativitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran perusahaan kerajinan bambu di Kabupaten Jember, (3) inovasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada kerajinan bambu di Kabupaten Jember. Menurut Auatan dan Elitan, (2005) meneliti tentang Strategi Inovasi dan Kinerja Operasional Perusahaan: Sebuah Review Aplikasi *Intellectual Capital Management* Dalam Era Baru Manufaktur, hasil penelitiannya dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi inovasi yang tepat dalam perusahaan berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan melalui pencapaian kinerja operasional

yang lebih baik. Menurut, Han,et.al, (1998) dalam Prakosa, (2005) meneliti tentang *Market Orientation and Organizational performance: Is innovation a Missing Link ?*, hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan. Fahy, Farrelly and Quester, (2002), juga meneliti tentang *Competitive advantage through Sponsorship* (Keunggulan Berasing melalui sponsor), hasilnya: Efektivitas sumber daya dari sponsorship dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dan pada gilirannya menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul dalam produk pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Agteren, Rob Van, 2004. *The Competitive Advantage of Corporate Performance Management, Whitepaper Achinas For Sustainable Growth*, www.achinas.com
- Al-Rfou and Trawneh, 2010. To What Extent Can a Company Achieve a Competitive Advantage Through Job Development? , J Soc Sci, 23(3): 189-196 (2010), *Accounting and Business Department, Tafilah Technical University, Tafilah 66110, Jordan* Fax: 962- 32250002, E-mail: * <ahmadrfou_357@yahoo.com>, **khalafara@yahoo.co.uk
- Amabile (1997:4) *Creativity, Design and Business Performance*, DTI Economics Paper No.15.
- Amabile, T.M. (1983) *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*. Journal of personality and social psychology 45 pp.(357-376)
- Anatan, Trifena Lina dan Ellitan, Lena, 2005. *Strategi Inovasi dan Kinerja Operasional Perusahaan: Sebuah Review Aplikasi Intellectual Capital Management Dalam Era Baru Manufaktur*, Proceeding Seminar nasional PESAT, ISSN: 185822559- Auditorium Universitas Gunadarma – Jakarta.
- Asmuji, 2010. *Pengaruh Kreativitas Terhadap Inovasi dan Kinerja Pemasaran pada Perusahaan Kerajinan Bambu di Kabupaten Jember*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 8, Nomor 1, Februari 2010. Terakreditasi SK.Ditjen Dikti No. 43/Dikti/Kep/2006, ISSN: 1693-5241
- Auw, Emily, 2009. *Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage*, *International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 5 September 2009 Pp. 25-36*
- Bessant, John; Whyte, Jennifer; and Neely, Andrew. DTI Think Piece 2005, 'Management of creativity and design within the firm,' *Advanced Institute for Management (AIM) and Imperial College*, subsequently referred to as Bessant et al (2005).
- Blankenship, Joseph.C. 2004. *Competitive Advantage Through Business Performance Management*, Issues in Information system, volume V. No.1. Youngtown State University

- Byars, Lloyd L and Rue, Leslie 2000. *Human Resource Management*, Sixth Edition, Boston: McGraw-Hill.
- Chang, H Otto and Chow, W Chee 1999. The Balanced Scorecard: A Potential Tool For Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education. *Issues in Accounting Educations*. Vol. 14. Nomer. 3. pp. 396 – 412
-, 1997, *Human Resources Management*, 7th Edition, Prentice hall, International Inc.
- Cooper, Donald D and Pamela S. Schindler, 1998. *Business Research Methods Boston*, Mc.Graw-Hill international Edition.
- Cooper, Donald. R and Schindler Pamela. S. 2006. *Metode Riset Bisnis*, edisi sembilan, Mc-Graw-Hill Irwin .PT. Media Global Edukasi, Jakarta. Creativity and Competitiveness 13
- Decenzo, David A and Stephen, P.Robin, 1999. *Hunan Resources Management*, Sixth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Eddy Soeryanto Soegoto, 2009, *Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung*, Cetakan pertama, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Einstein, Feynman.1999. (both attributed) dalam *Creativity, Desain and Business Performance*, DTI Economics Paper No.15,
- Hair, JR, Joseph F., Rapl E., Anderson., Ronald L., Tathan, and William C. Black, 1998.*Multivariate Analysis*,FifthEdition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Han, Jin.K, Namwoon Kim and Rajendra K.srivastava, 1998. *Market Orientation and Organizational performance: Is innovation a Missing Link ?*, Journal Marketing, p.42-45
- Hoque Zahirul and Wendy James, 2000. *Lingking Balanced Scorecard Measures to Size and market Factors: Impact on Organizational performance*. *JMAR*. Volume Twelve. Pp.1 – 17
- Inpres No.6 tahun 2007, Tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil Dan Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah
- Ittner, D Christopher and Larcker, F David 1998. *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications*. *JMAR*. Volume 10. pp. 206 – 237.
- Khandwalla, Pradip.N. 2003. *Corporate Creativity The Winning Edge*. Tata Mc.Graw-Hill Publishing Company Limited, ISBN: 0-07-049949-7. 7 West Patel Nagar, New Delhi 110008, Typeset at LeoCap Expressions, B 302, Rishi Apartement, Alaknanda , New Delhi 110019.
- Lipe, Gascho Marlys and Saltero, E Steven, 2000: *The Balanced Scorecard: Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measures*. *The Accounting Review*. Vol. 75. No. 3. pp. 283 – 298
- Munandar, 2009, *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*, Cetakan ke tiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- NACCCE10 (1999:4) dalam *Creativity, Desain and Business Performance*, DTI Economics Paper No.15,
- Nurbayani, Nenny. 1996. Wahana Senirupa, dari STISI untuk seni rupa dan desain, ISSN No. 0852-5374. STT No. 2080/SK/DITJTNPPG/STT/1994.

- Pilcher, Tery (2004), *Company Benchmarking for Competitive Advantage*, Assistant Director – Department of Trade and Industry UK, (BCSMgt@aol.com).
- Porter, Michael E and Kramer, Mark R. 2002. *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, by Harvard Business School Publishing Corporation, All Right Reserved. Haervard Business Review .
- Richard Florida, (2002). *Creativity, Design and Business Performance*, DTI Economics Paper No.15.
- Rivai, Veithzal and Sagala, Ella Jauvani, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori dan Praktek*, Edisi kedua, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Performance Appraisal (Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan)*, PT. RajaGrafindo, Jakarta.
- Schiff, D Andrew and Hoffman, Richard L 1996. *An Exploration of The Use of Financial and Non Financial Measures of Performance by Executive in a Service Organization, Behavior Research in Accounting*. Volume 8. pp. 134 - 153.
- Sekulić, Vesna (2009) *Corporate Strategy Development And Competitive Advantage Of Enterprise*, The Faculty of Economics, University of Niš, Serbia vesna.sekulic@eknfak.ni.ac.rs Facta Universitatis Series: Economics And Organization Vol. 6, No 3, Pp. 269 – 279
- Simatupang, Togar M, (2008). *Jurnal Sekolah Bisnis dan Manajemen Perkembangan Industri Kreatif*, Penerbit ITB Banskung
- Stobbeleir, Katleen; et.al. 2010. *From Creativity To Success: Barriers and Critical Success Factors In The Creative Process*. Vlerick Leuven Gent Management School, e-mail: Katleen.DeStobbeleir@vlerick.com. 2010. pp.1-26
- UK DCMS Task Force (1998:4) dalam buku Rencana Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2009-2015, bagian 1 tentang pengantar dan arah pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2025
- Umi Kaltum, 2010, *Pengaruh Strategi Bisnis Dan Total Quality Service Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Implikasinya Pada Kinerja Unit Bisnis Industri Telekomunikasi Di Indonesia (Suatu Survey Di Pulau Jawa)*, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Wood, et.al. 2001. *Organization Behavior.A Global Perspective*, 2th edition, John Wiley & Sons Autralia, Ltd.
- Yuan Hung- Richard Yu, (2006) *Business Process Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study*, Toko University Department of International Business No. 51 Sec. 2, University Road Pu-Tzu City, Chia-Yi County 613 Taiwan
- Yu-Yuan Hung, Richard, 2009. *Business Process Management As Competitive Advantage:A Review And Empirical Study*, Toko University Department of International Business, E-mail: ryyhung@mail.toko.edu.tw, ryyhung@yahoo.com.tw
- Zuhal, 2010. *Knowledge and Innovation Platform Kekuatan Daya Saing*, penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama, ISBN 978-979-22-5652-9, Jakarta.