



**STRATEGI MANAJEMEN KREATIF
DALAM BISNIS FURNITURE
Studi Kasus: VIVERE Group**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

**EDDY SUPRIYATNA
117.20.2008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
2022**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

LEMBARAN PERSETUJUAN TESIS

Nama Mahasiswa : Eddy Supriyatna
Nomor Induk Mahasiswa (NIM) : 117202008
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : *Management by Research*
Judul Tesis : Strategi Manajemen Kreatif dalam Bisnis Furniture (Studi Kasus: Vivere Group).

Jakarta, 27 Mei 2022
Dosen Pembimbing

Dr. Indra Widjaja, S.E., M.M.

SURAT PERNYATAAN
UNTUK TESIS MAHASISWA MM UNTAR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Eddy Supriyatna
Nomor Induk Mahasiswa (NIM) : 117202008
Nomor Induk Kependudukan (NIK) : 3674010812580001
Judul Tesis : Strategi Manajemen Kreatif dalam Bisnis Furniture (Studi Kasus: VIVERE GROUP)

sebagai penulis Tesis menyatakan bahwa :

1. Saya menjamin dan bertanggung jawab bahwa Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari ditemukan atau terbukti terdapat *plagiarism* dalam Tesis saya, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan dan/atau sanksi akademik lainnya.
2. Saya mendapatkan data (informasi) yang dipakai dalam penyusunan Tesis saya dengan cara/langkah yang benar sesuai etika/tata krama, prosedur/perizinan dan peraturan yang terkait dalam hal pengambilan data (informasi) tersebut.
3. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Tarumanagara maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
4. Saya bertanggung jawab penuh terhadap seluruh isi/konten yang terdapat dalam Tesis saya beserta segala dampak/resikonya.
5. Apabila dikemudian hari terjadi masalah/kasus yang berkaitan dengan pernyataan-pernyataan saya di atas, maka saya akan bertanggung jawab sepenuhnya.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dalam keadaan sadar dan sehat serta tidak ada paksaan atau tekanan dari pihak manapun.

Jakarta, 18 Mei 2022

Yang Menyatakan



Eddy Supriyatna



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Eddy Supriyatna
NIM : 117.20.2008
Judul Tesis : Strategi Manajemen Kreatif Dalam Bisnis Furniture
(Studi Kasus : Vivere Group).

Telah diuji pada Sidang Ujian Tesis pada tanggal 11 Juli 2022 dan dinyatakan

LULUS

dengan tim penguji yang terdiri atas:

1. Ketua Penguji : Dr. Keni, MM
2. Anggota Penguji I : Dr. Riris Loisa, MSi.
3. Anggota Penguji II : Dr. Indra Widjaja, MM

Jakarta, 11 Juli 2022

Dosen Pembimbing


(Dr. Indra Widjaja, MM)

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	i
SURAT PERNYATAAN UNTUK TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR DIAGRAM	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pokok Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Ruang Lingkup Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	9
1.6. Kerangka Penulisan	10
BAB II. TELAAH KEPUSTAKAAN	
2.1. Kajian Strategi Manajemen Kreatif	11
2.1.1. Sinergi Manajemen dan Kreativitas	16
2.1.2. Kajian Teori Manajemen	21
2.1.3. Kajian Teori Kreativitas dan Inovasi	28
2.1.4. Peran Desain dalam Bisnis Furniture	40
2.2. Penelitian Terdahulu	52
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	55
3.2. Jenis dan Rancangan Penelitian	56
3.2.1. Metode Penelitian Kualitatif-Eksploratif	56
3.2.2. Model Kajian Multididiplin	58
3.3. Waktu dan Lokasi Penelitian	59
3.4. Obyek Penelitian	60

3.5. Metode Pengumpulan Data	60
3.6. Metode Analisis Data	61
3.7. Instrumen Penelitian	61
3.8. Model Pendekatan Studi	62
3.8.1. Studi Kasus	62
3.8.2. Studi Preseden	63
BAB IV. ANALISIS DAN BAHASAN TEMUAN	
4.1. Model Sinergi Kreativitas dan Manajemen	67
4.1.1. Model Sinergi Arus Artistik dan Arus Ekonomi	70
4.1.2. Model Sinergi Seni, Industri, Desain dan Produk	71
4.2. Temuan Penelitian	77
4.3. Studi Kasus dan Simulasi	77
4.4. Hasil Ujicoba dalam Studi Kasus	83
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	85
5.2. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Sampul majalah <i>Business Week</i> dengan hentakan kalimat yang dapat menjadi pembelajaran bagi perusahaan di Indonesia	1
Gambar 2.1.	Gambaran visual fungsi otak kiri dan otak kanan	17
Gambar 2.2.	V Ayu (a), dan Agung (b) adalah desain kursi rotan karya Roderick Vos (1990an) diduga kuat menggunakan strategi kreatif dalam konteks strategi manajemen kreatif	34
Gambar 2.3.	Desain kursi hasil penelitian yang berbasis pada sinergi kreativitas dan manajemen	35
Gambar 2.4.	Karakteristik desain furniture rotan untuk pasar global adalah <i>knock down</i> , ringkas, praktis, alamiah, dan sederhana. Proses mendesain menggunakan strategi manajemen kreatif berbasis riset di Cirebon	47
Gambar 2.5.	<i>Knocking System</i> dan <i>Stacking system</i> menjadi karakteristik desain furniture rotan untuk pasar global. Proses mendesain menggunakan strategi manajemen kreatif berbasis riset di Cirebon	48
Gambar 4.1.	Simulasi <i>performing</i> dan <i>programming</i> pada bisnis furniture dengan studi kasus Vivere Group	78
Gambar 4.2.	Simulasi <i>designing</i> dan <i>implementing</i> pada bisnis furniture dengan studi kasus Vivere Group	80
Gambar 4.3.	Simulasi <i>marketing</i> pada bisnis furniture dengan studi kasus Vivere Group. Langkah pemasaran menerapkan strategi promosi berupa pameran internasional, pameran nasional, dan showroom di beberapa kota di Indonesia	82

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 2.1. Elemen-elemen dalam mencapai strategi sukses dengan capaian implementasi yang efektif

14

Diagram 2.2. Kerangka dasar: Hubungan strategi dengan perusahaan dan lingkungannya

14

Diagram 2.3. Teori Manajemen Strategik sebagai dasar acuan di dalam mengkaji formula Strategi Manajemen

24

Diagram 2.4. Domain desain adalah pertemuan antara domain seni dan domain industri

42

Diagram 2.5. Empat tahapan proses berpikir desain yang berkaitan dengan sinergi kreativitas dan manajemen

44

Diagram 3.1. Kerangka dasar: Hubungan strategi dengan perusahaan dan lingkungannya

56

Diagram 4.1. Model sinergi pada setiap domain dalam kajian multidisiplin

68

Diagram 4.2. Analisis sinergi manajemen strategik dan strategi kreatif yang diformulasi menjadi strategi manajemen kreatif

76

Diagram 4.3. Temuan Model Strategi Manajemen Kreatif yang menggunakan proses lima langkah dan dapat diaplikasikan dalam praktika bisnis

77

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Sejarah teori model proses pemecahan masalah secara kreatif berdasarkan pendapat pakar. Di dalam kajian ini yang dijadikan acuan adalah pendapat Wallas, karena berpikir sederhana tetapi sangat jelas prosesnya	36
Tabel 2.2.	Proses Pengembangan Produk dalam 6 Tahapan	50

Tabel 2.3.	Empat penelitian terdahulu yang relevan untuk menentukan <i>state of the art</i> dan <i>novelty</i> di dalam penelitian ini. Xu and Rickards memperlihatkan bahwa manajemen kreatif merupakan hasil sinergi yang menggunakan pendekatan multidisiplin	53
------------	---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Bukti dokumen luaran Hak Kekayaan Intelektual (Hak Cipta) keikutsetaan Konferensi Internasional	94
Lampiran 2. Bukti dokumen luaran keikutsetaan Konferensi Internasional	98
Lampiran 3. Bukti dokumen luaran keikutsertaan	134

Lampiran 4. Surat ijin penggunaan nama dan data perusahaan	173
Lampiran 5. Proses pembuatan prototype furniture rotan di VIVERE GROUP sebagian masinal	174
Lampiran 6. Proses pembuatan prototype furniture ukir kayu di Jepara berupa mahkota sandaran kursi ukir kayu di PT. Els Artsindo Jepara	175

ABSTRAK

Penelitian dan penerapan model strategi manajemen kreatif masih belum banyak dilakukan dalam ilmu manajemen, baik secara akademis maupun praktis. Bahkan, disiplin ilmu manajemen kreatif merupakan strategi baru yang belum dikenal dan dipahami masyarakat bisnis. Di beberapa negara maju, istilah manajemen kreatif sudah relatif lama digunakan dan dipahami sebagai proses. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model strategi manajemen kreatif yang dapat digunakan dalam proses penciptaan desain dan pengembangan produk dalam bisnis furniture. Studi empiris dalam penelitian manajemen ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan multidisiplin yang dianalisis secara eksploratif. Sebuah hubungan konseptual antara domain kreativitas dan domain manajemen yang diformulasi, agar dapat bersinergi secara aplikatif dalam bentuk model strategi manajemen kreatif. Pembuktian hasil penelitian kualitatif ini menggunakan ujicoba dan simulasi dalam praktika bisnis dengan cara studi kasus berbasis pada studi preseden yang memprioritaskan kreativitas dan inovasi. Pemahaman kreativitas (proses dan strategi kreatif) dieksplorasi dalam konteks manajemen strategik, sehingga dapat menghasilkan model strategi manajemen kreatif yang berbeda. Strategi manajemen kreatif dalam bentuk formulasi model ini diidentifikasi masih langka dipraktikkan dalam bisnis furniture. Proses penelitian dengan kajian kualitatif dengan pendekatan multidisiplin ini dibedah secara eksploratif, bebas, lentur, dan logis, sehingga domain-domainnya saling bersinergi. Perumusan domain kreativitas yang berbasis seni/desain (*artistic flow*) dengan domain manajemen berbasis industri/produk (*economic flow*) dapat menghasilkan sebuah model strategi manajemen kreatif yang dapat diaplikasikan secara praktika dalam bisnis furniture.

Kata kunci: kreativitas, proses kreatif, manajemen strategik, desain, dan pengembangan produk.

ABSTRACT

Research and application of creative management strategy models are still not widely carried out in management science, both academically and practically. In fact, the discipline of creative management is a new strategy that is not yet known and understood by the business community. In some developed countries, the term creative management has been used and understood for a relatively long time as a process. This study aims to formulate a creative management strategy model that can be used in the process of creating design and product development in the furniture business. Empirical studies in management research were conducted using qualitative research methods with a multidisciplinary approach which were analyzed exploratively. A conceptual relationship between the creativity domain and the management domain that is formulated, in order to be able to synergize in an applicative way in the form of a creative management strategy model. The proof of the results of this qualitative research uses trials and simulations in business practice by means of case studies based on precedent studies that prioritize creativity and innovation. Understanding creativity (creative processes and strategies) is explored in the context of strategic management, so that it can produce different models of creative management strategies. Creative management strategies in the form of this model formulation are identified as still rarely practiced in the furniture business. The research process with qualitative studies with a multidisciplinary approach is dissected in an exploratory, independent, flexible, and logical manner, so that the domains synergize with each other. The formulation of an art/design-based creativity domain (artistic flow) with an industry/product-based management domain (economic flow) can produce a creative management strategy model that can be applied practically in the furniture business.

Keywords: creativity, creative process, strategic management, design, and product development.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

“Ayo Kreatif! Kiat-kiat membangun perusahaan yang inovatif,” merupakan kalimat hentakan yang dapat menjadi pembelajaran bagi perusahaan di Indonesia. Sebab, kalimat tersebut tercantum besar dalam sampul majalah *Business Week* dari Amerika Serikat, tanggal 24 Agustus 2005, yang diterbitkan dalam edisi Bahasa Indonesia. Berita utamanya adalah perusahaan Amerika Serikat mengubah diri mereka sendiri. Fokus baru mereka adalah inovasi sebagai sebuah jalan menuju pertumbuhan. Esensinya bahwa saat ini bukan soal matematika dan ilmu pengetahuan lagi, melainkan kreativitas, imajinasi – terlebih lagi – inovasi (Nussbaum, 2005: 39).



Gambar 1.1.
Sampul majalah *Business Week* dengan hentakan kalimat yang dapat menjadi pembelajaran bagi perusahaan di Indonesia.
(Sumber: *Business Week*, 17-24 Agustus 2005).

Fenomena persaingan bisnis saat ini, tentu tidak cukup hanya berani mengambil resiko untuk bisa membuat suatu usaha bisa berhasil bersaing di pasar. Di dalam membuat sebuah bisnis kita juga perlu untuk menjadi kreatif. Tidak bisa dipungkiri lagi bahwa

kreativitas menjadi salah satu faktor utama di dalam berhasilnya membangun sebuah bisnis. Esensinya, kreativitas dan inovasi penting di semua industri karena tantangan bisnis memerlukan solusi inovatif (Boyles, 2022), atau menciptakan hal baru. Sebab kreativitas, apalagi inovasi bukan hanya milik desainer atau seniman, tetapi juga milik para pelaku bisnis. Bila dikaitkan dengan bisnis, maka diperlukan kreativitas yang mampu bersinergi dengan manajemen atau dapat disebut dengan manajemen kreatif.

Uniknya, sampai tahun 2022 ini, ada kecenderungan bahwa disiplin ilmu manajemen kreatif merupakan strategi yang belum banyak dikenal, bahkan dalam studi ilmu manajemen. Selain itu, manajemen kreatif juga belum banyak diterapkan di dalam bisnis, walaupun di beberapa negara maju sudah relatif lama menggunakan istilah manajemen kreatif yang dipahami sebagai proses. Di satu sisi, memahami esensi kreativitas, bagaimana merangsangnya dan bagaimana menyusunnya. Di sisi lain, ini adalah mekanisme untuk memberi energi pada semua fungsi bisnis dengan cara merancang strategi baru (Kuhn, 1986 dan Kuhn, 1988: 62), tetapi belum ditemukan model formula strategi manajemen kreatif secara baku.

Manajemen dan kreativitas memiliki tujuan dan keluaran yang berbeda, sehingga dianggap saling bertentangan. Fenomena empiris menunjukkan bahwa kedua disiplin ilmu tersebut dapat berkolaborasi secara sistematis (Supriyatna, Widjaja, dan Mutiara, 2022). Model sinergi manajemen dan kreativitas diduga kuat dapat menjadi modal dasar untuk menciptakan daya saing global pada bisnis furniture.

Di sisi lain, jika dicermati pendapat Ricky W. Griffin dan Michael W. Pustay (2015: 333) terungkap bahwa sebuah perusahaan global memandang dunia sebagai pasar tunggal dan memiliki tujuan utamanya penciptaan barang (produk) yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan di seluruh dunia. Sebuah perusahaan global mengasumsikan bahwa pelanggan pada dasarnya sama terlepas dari kebangsaan mereka. Dengan demikian,

perusahaan global memandang pasar dunia sebagai satu kesatuan saat ia mengembangkan, memproduksi, dan menjualnya.

Fenomena perusahaan global tersebut memberikan indikasi bahwa semua produk yang dipasarkan sama (termasuk desainnya) di seluruh dunia hingga saat ini. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa desain furniture global menghasilkan produk universal, bahkan bentuk sederhana, fungsional, praktis, dibuat secara massal, ringan, dan tanpa hiasan (Supriyatna, 2000: xx, 1, 2), seakan tuntutan konsumen dalam satu selera. Dampaknya, nilai daya saing global menjadi sangat ketat, terutama dalam kaitannya dengan penciptaan desain dan pengembangan produk yang nyaris saling meniru, sehingga desainnya cenderung sama di seluruh dunia. Intinya bahwa sejak lama desain furniture cenderung didikte oleh konsumen (*buyers*) (Kar-59, 2005). Di era globalisasi, desain di seluruh dunia menjadi universal (Herwig, 2008), sampai saat ini.

Berdasarkan fakta di lapangan, diasumsikan bahwa perusahaan global di bidang bisnis furniture melakukan hal yang sama, sehingga nilai daya saing global secara kualitatif sangat kurang kompetitif. Ada indikasi bisnis dan industri furniture masih banyak yang dilakukan secara konvensional dengan mengandalkan keterampilan tangan manusia (*craftmanship*). Desain produk cenderung diambil dari konsumennya, sehingga kurang memiliki nilai daya saing global

Hal itu terjadi pula di Jepara, fenomena yang berkembang saat ini adalah desain furniture yang diproduksi cenderung mengikuti pesanan dari konsumen asing (*buyers*). Identitas Jepara sebagai kota ukir itu, ada kecenderungan tidak tampak dalam perkembangan industri furniture. Padahal, Jepara merupakan “raja” ukir kayu yang sudah dikenal dimancanegara (Supriyatna, Irawan, dan Mutiara, 2019: 433 dan 2020), dan sesungguhnya desain dapat menciptakan perubahan (Sup, 2005), bahkan *design trend*. Demikian pula yang terjadi pada industri furniture rotan di Cirebon (Supriyatna, Irawan,

Tji-Beng, 2018). Sebab, hasil observasi dan juga penelitian membuktikan bahwa kedua sentra industri furniture itu masih menggunakan cara konvensional yang berbasis tradisi kerajinan, pengalaman rutin, bahkan intuisi yang telah dipraktikkan ratusan tahun.

Walaupun kedua sentra hanya sebagai fenomena yang tidak dikaji dalam penelitian ini, tetapi keduanya dapat dijadikan pembandingan di dalam kajian bisnis furniture dengan studi kasus VIVERE GROUP yang cenderung lebih modern, masinal, dan massal. Oleh sebab itu, dengan mengamati kondisi bisnis furniture tersebut, diperlukan strategi manajemen yang dapat meningkatkan daya saing global. Di dalam konteks kajian ini, sinergi manajemen dan kreativitas menjadi relevan untuk diteliti.

Perdebatan tentang sinergi manajemen dan kreativitas masih belum tuntas, sehingga belum ada teori yang baku. Sebab, studi manajemen dan studi kreativitas memiliki tujuan yang nyaris berbeda, tetapi sangat diperlukan dalam praktika bisnis, untuk meningkatkan daya saing global. Bland and Osterwalder (2021) dalam bukunya berjudul *Testing Business Ideas* berpendapat bahwa memenangkan persaingan bisnis secara sistematis menggunakan langkah-langkah kecil dalam ujicoba ide-ide bisnis. Ide-ide bisnis layak diujicobakan, agar dapat dibuktikan secara nyata, apalagi temuan hasil penelitian manajemen yang masih jarang dikaji. Ide-ide bisnis itu memerlukan kreativitas, kreativitas tanpa batas memerlukan manajemen.

Di dalam konteks seni dalam bisnis, ada dua arus besar yang tak dapat dihindari, yaitu arus ekonomi dan arus artistik (Davis dan McIntosh, 2005: 6). Logikanya, kekuatan arus ekonomi sangat bergantung pada strategi manajemen dan kekuatan arus artistik bersandar pada strategi kreatif. Bila keduanya bersinergi dalam formula manajemen kreatif, maka ada kecenderungan menjadi kekuatan baru dalam bisnis.

Bila kedua disiplin strategik itu disinergikan, maka diduga kuat akan menghasilkan capaian tujuan operasional secara maksimal, terutama dampak kualitatif

yang bersifat benefit (manfaat dan keuntungan non finansial). Sebab dalam industri dan bisnis benefit selayaknya menjadi tujuan utama, yang diharapkan berdampak pada profit. Benefit dapat diciptakan melalui desain dalam proses pengembangan produk.

Oleh sebab itu, di dalam memformulasi model strategi manajemen kreatif, tampaknya diperlukan studi preseden dari produk yang berbeda, tetapi masih dalam satu rumpun yaitu desain produk. Desain produk dioperasikan dengan pendekatan kreativitas dan manajemen. Asumsinya, bila kajian bisnis furniture yang berbasis desain ini dilakukan dengan pendekatan studi preseden dari bisnis furniture juga, maka diduga kuat tidak akan memperoleh formulasi manajemen kreatif yang baru dan berbeda. Bisnis furniture mesti belajar juga dari bisnis lainnya yang lebih progresif atau kontroversial sebagai modelnya.

Di dalam konteks kajian ini, model strategi yang relevan untuk dipinjam sebagai studi preseden adalah perusahaan mobil listrik Tesla di Amerika. Alasannya, Tesla adalah perusahaan yang paling kreatif dan inovatif di dunia (Wingard, 2019 dan Kim, 2020). Manajemen strategik di Tesla memiliki keunikan di dalam melakukan terobosan baru yaitu mensinergikan kreativitas dan manajemen secara berbeda.

Gaya manajemennya tampak inovatif ke masa depan dan menggunakan pendekatan baru itu dapat dijadikan studi preseden dalam kasus bisnis furniture. Furniture dan mobil listrik memiliki rujukan dalam satu jalur yaitu disiplin desain produk. Logikanya, model manajemen dalam bisnis mobil listrik dapat dipinjam dan ditransformasi untuk studi manajemen kreatif sebagai pendekatan baru pada bisnis furniture.

Xu and Rickards (2007) sempat menyampaikan bahwa sintesis kreativitas dan manajemen diusulkan untuk memperlihatkan kemungkinan baru dalam manajemen. Manajemen kreatif adalah konstruksi yang memiliki konsep baru, ide baru, metode baru, mode operasi baru. Ide-ide baru menjadi kunci untuk melakukan persaingan bisnis.

Inovasi – ide-ide baru – biasanya tidak diterima pada awalnya. Inovasi memerlukan upaya yang terus menerus, demonstrasi yang tiada henti, dan pengujian secara monoton sebelum inovasi dapat diterima dan diinternalisasikan oleh organisasi. Hal ini membutuhkan kesabaran yang teguh (Warren Bennis dalam Fisk, 2007).

Inovasi adalah pendorong kompetisi untuk bertumbuh, menghasilkan profit dan *value creation* yang bertahan lama. Sekalipun inovasi dengan mudahnya dapat dimasukkan dalam konteks pengembangan produk atau teknologi, namun inovasi adalah tantangan mendasar untuk keseluruhan bisnis. Inovasi dapat menjadi bahan perbincangan (*buzzword*) dari waktu ke waktu, dan kemudian tiba-tiba dilupakan pada waktu-waktu sulit. Inovasi harus menjadi proses yang selalu ada dan berkelanjutan (Fisk 2007: 193).

Fakta empiris memperlihatkan penerapan manajemen dan kreativitas sudah dilakukan, tetapi belum tampak secara keilmuan dan belum dinyatakan dalam praktika. Penelitian ini akan difokuskan pada penerapan strategi manajemen kreatif pada bisnis furniture. Di dalam dunia bisnis terdapat dua arus besar yang tidak dapat dihindari lagi, yaitu arus artistik dan arus ekonomi. Ada dugaan kuat, bahwa dua arus itu saling bersinergi untuk melayani kepuasan pelanggannya secara kualitatif.

Fisk (2008: 15-17) berpendapat bila kedua belahan otak manusia bersinergi, maka akan menghasilkan bisnis yang jenius. Sebab, manajemen dan kreativitas mempunyai formula dan tujuan operasional yang berbeda. Manajemen cenderung berbasis otak kiri yang berfungsi untuk penalaran atau logika, operasional yang nyata bersifat rasional, sedangkan kreativitas cenderung berbasis otak kanan yang berfungsi menggerakkan imajinasi dan melahirkan ide-ide baru, beda dan unik bersifat irasional.

Ada kecenderungan strategi yang berwujud proses kreatif dapat membantu menciptakan benefit di dalam bisnis. Hal itu dapat diciptakan melalui desain. Benefit yang dihasilkan dari ide baru, beda dan unik dapat diwujudkan secara nyata, apabila didukung

menggunakan strategi manajemen. Sinergi strategi manajemen dan proses kreatif dapat menjadi kekuatan dalam upaya meningkatkan daya saing produk. Ide-ide baru dalam pengembangan produk dengan pendekatan baru sudah banyak dilakukan, bukan saja dalam bisnis furniture.

Hal itu selaras dengan tuntutan pasar global, bahwa ekonomi modern menuntut ide-ide baru, keputusan non-standar yang baku, pendekatan unik, yang dapat direalisasikan orang, dengan motivasi kerja tingkat tinggi, kreatif dan potensi inovatif, ditujukan untuk hasil kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, kita bisa mengamati meningkatnya minat untuk memahami esensi dari manajemen kreatif, sebagai pendekatan baru (Lyskova, 2017: 648).

Fenomena yang berkembang di sekolah manajemen dan bisnis di Amerika, ada indikasi kuat bahwa strategi kreatif, dalam konteks kreatif ini adalah desain (industri kreatif) telah menjadi bagian dalam studi manajemen. Contoh *Stefan Thomke di Harvard Business School* memimpin kuliah-kuliah inovasi dan manajemen operasional yang dipadu dengan desain berbasis pengalaman. Di *U.C. Berkeley's Haas Schools of Business* juga mengadakan lokakarya mini dua hari tentang pemikiran desain untuk mahasiswa bisnis. Kelas “Mengelola Proses Pengembangan Produk Baru” yang berupaya menyatukan mahasiswa bisnis, teknik, dan seni telah berjalan sejak delapan tahun lalu (Hempel dan McConnon, *Business Week*, 2006: 46-47). Dengan demikian, fenomena strategi manajemen dan strategi kreatif sebagai disiplin ilmu baru telah menjadi alternatif dalam studi-studi bisnis.

Di dalam penelitian ini, kajian strategi manajemen versus kreativitas yang melahirkan strategi manajemen kreatif menjadi fokus dalam kajian bisnis furniture dengan cara mencari formula dan model penerapannya di dalam bisnis furniture yang akan diujicobakan di perusahaan furniture. Perusahaan publik Vivere group menjadi studi

kasusnya. Sebab, Vivere bergerak di bidang bisnis industri kreatif yang inovatif, yaitu bisnis furniture.

Adapun visi Vivere Group yaitu menjadi pilihan pertama untuk *life-style* interior dan eksterior finishing, melalui penyediaan produk dan jasa yang bermutu di Indonesia. Adapun misinya adalah membangun organisasi bisnis kelas dunia yang terus berkembang berdasarkan kompetensi karyawan yang selalu dimutakhirkan, melakukan inovasi, mewujudkan produk dan jasa bermutu menurut kriteria pelanggan dalam kenyamanan, kesehatan (ergonomis), serta berbasis ramah lingkungan (<http://www.ggs.co.id/page/content/15/9/visi-misi.html>).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penelitian ini menjadi layak untuk dilaksanakan sebagai studi manajemen. Kajian model yang menghasilkan sinergi manajemen dan kreativitas masih langka dan belum baku dalam studi manajemen dan aplikasinya.

Dengan demikian, di dalam penelitian manajemen kreatif ini, kajian akan dimulai dari visi-misi perusahaan sampai implementasinya di lapangan, kemudian menyusun formula tentang strategi manajemen kreatif sebagai target luaran penelitian. Urgensi penelitian strategi manajemen kreatif ini sangat diperlukan sebagai upaya untuk meningkatkan nilai daya saing (kualitatif) dalam bisnis furniture di kancah kompetisi pasar global.

1.2. Pokok Masalah

Ada kecenderungan sinergi manajemen dan kreativitas dapat membantu menciptakan benefit di dalam bisnis furniture. Benefit dapat diwujudkan melalui melalui penciptaan desain dan proses pengembangan produk. Sinergi kedua domain

tersebut dapat menjadi kekuatan bisnis furniture untuk meningkatkan daya saing produk global. Oleh sebab itu, ada dua pokok masalah yang akan dikaji yaitu:

- 1.2.1. Bagaimana proses penerapan strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture?
- 1.2.2. Bagaimana memformulasikan model strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1.3.1. Merumuskan model strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture.
- 1.3.2. Menjelaskan (eksplanasi) proses penerapan strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan model studi kasus di perusahaan publik yang bergerak di bidang industri kreatif, yaitu industri furniture dan desain interior dan bernaung di bawah manajemen VIVERE Group. Adapun fokus studi kasus pengembangan produk furniture pada PT. AIDA Rattan Industry. Desain furniture dikreasikan oleh para desainer lokal Indonesia dengan dukungan *research and development*. Hasil industri furniture telah dipasarkan secara global (ekspor).

1.5. Manfaat Penelitian

- 1.5.1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya studi manajemen.
- 1.5.2. Hasil penelitian diharapkan dapat dimanfaatkan oleh kalangan akademisi, sekaligus dipraktikkan oleh pelaku bisnis, khususnya bisnis furniture.

- 1.5.3. Manfaat secara praktis penerapan model strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture adalah untuk mengembangkan proses kerja kreatif, sehingga dapat meningkatkan nilai saing produk.

1.6. Kerangka Penulisan

Bab I berisi tentang latar belakang masalah, pokok masalah, tujuan, ruang lingkup, manfaat penelitian, dan kerangka penulisan. Bab II berisi tentang telaah pustaka berupa tinjauan pustaka tentang Strategi Manajemen Kreatif, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran. Bab III berisi tentang metodologi penelitian mulai dari jenis penelitian, metode, sampai model pendekatan studi. Bab IV berisi tentang analisis dan bahasan temuan, mulai dari model sinergi manajemen dan kreativitas, temuan penelitian, studi kasus, sampai hasil uji coba model. Bab V berisi tentang kesimpulan dan saran, termasuk saran praktis.

BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1. Kajian Strategi Manajemen Kreatif

Manajemen kreatif adalah konsep yang masih agak baru, merupakan cabang terpisah dari ilmu manajemen dan aktivitas profesional, yang ditujukan untuk pengembangan organisasi di bawah kondisi modern. Teori manajemen kreatif berada pada antarmuka manajemen inovasi, teori kreativitas (yang memiliki banyak variasi, teori kreativitas ilmiah, teknis, artistik, dan terapan), serta sejumlah disiplin ilmu lainnya. Teori manajemen kreatif mulai berkembang secara kasar dari pertengahan abad ke-20 dan baru belakangan ini mulai direalisasikan dalam penggunaan terapan (diolah dari Svydruk, Ossik, Prokopenko, 2017: 7).

Jumlah penulisan ilmiah manajemen kreatif telah berkembang hingga tahun 2018 selama periode yang dianalisis ini dan di dalam dekade terakhir dalam analisis, diperoleh hasil yang menunjukkan popularitas dalam kajian ilmiah (Saukh and Vikarchuk 2021). Hal itu mengindikasikan bahwa manajemen kreatif masih belum populer di masyarakat, bahkan dianggap masih langka secara teoretik maupun penerapannya, sehingga belum banyak dipahami, terutama di ranah ilmu ekonomi.

Manajemen kreatif adalah seni menemukan dan memecahkan masalah dengan cara yang berbeda. Manajemen kreatif, berarti terbuka untuk mencoba hal-hal baru dan harus fleksibel (diolah dari Katz, 2018). Di dalam konteks, disebutkan bahwa ekonomi modern menuntut ide-ide baru, non-standar keputusan, pendekatan unik, yang dapat direalisasikan dengan orang dengan motivasi kerja tingkat tinggi, dengan kreatif dan potensi inovatif, ditujukan untuk hasil kerja yang tinggi. Manajemen kreatif, pendekatan baru untuk mempersiapkan spesialisasi (Lyskova, 2017).

Pendekatan baru itu dilakukan melalui subyek disiplin manajemen kreatif yaitu proses dan mekanisme pengelolaan kreativitasnya. Adapun objek manajemen kreatif adalah proses pembuatan keputusan manajemen melalui serangkaian prosedur yang berurutan, membentuk rencana umum manajemen proses kreatif (Svydruk, Ossik, Prokopenko, 2017: 8), yang bersifat irasional dan imajinatif.

Di dalam kajian modal intelektual, manajemen kreatif adalah cara yang tidak standar ketika produk baru dibuat. Kreativitas organisasi adalah kemampuan sebuah organisasi untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide, untuk menggunakan kompetensi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kreativitas adalah sumber daya organisasi untuk mendapatkan nilai tambah (Dementjeva, Jelena and Stašys, 2021).

Oleh sebab itu, manajemen kreatif cenderung diawali dengan pemikiran irasional, intuitif yang menggunakan imajinasi, agar mendapatkan ide-ide baru dengan nilai yang berbeda untuk memecahkan masalah secara kreatif dan inovatif dengan pendekatan multidisiplin, terutama pada perusahaan yang berorientasi ke masa depan. Kini, perusahaan-perusahaan masa depan akan menghasilkan jauh lebih banyak nilai daripada usaha-usaha konvensional dewasa ini, (Kolind and Bøtter, 2021: 2).

Nilai dibangun melalui gagasan kreatif yang cenderung intuitif, irasional, dan non-analisis. Pemikiran tentang adanya gagasan dalam pikiran, adanya penalaran analitis dan non-analitis atau intuitif merupakan objek kajian yang mendasar. Esensinya, sumber pengetahuan manusia berasal dari gagasan penalaran dan intuisi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa telah ada gagasan analitis dan gagasan intuitif (Saebani 2017: 32), dalam studi ilmu manajemen.

Tampaknya, hal itu bertentangan dengan teori ekonomi konvensional sebagai induk ilmu manajemen. Premis ekonomi bahwa manusia itu rasional, karena rasionalitas manusia itu tidak sesederhana seperti yang ada di buku teks model ekonomi konvensional.

Di dalam pengambilan keputusan, rasionalitas individu dibatasi oleh informasi yang dimiliki, sehingga rasionalitas itu mempunyai keterbatasan atau batas nalar, sehingga keputusan rasional seringkali keliru (diolah dari Juanda, 2021:15). Bahkan, Calne (2018: 11) mengatakan bahwa nalar terlanjur keliru ditampilkan sebagai kekuatan yang paripurna, luhur, lengkap dengan misi sucinya. Oleh sebab itu, diperlukan pemikiran dan strategi yang berbeda dan baru untuk mengurangi kelemahan teori nalar dalam manajemen yang dianggap konvensional.

Pemikiran yang paling mendasar tentang strategi di dalam manajemen dan kreativitas adalah penerapan kekuatan terhadap kelemahan, sehingga dapat memperoleh pemikiran tentang kekuatan potensial yang dapat menghasilkan keuntungan atau profit (Rumelt, 2017:11), terutama dalam praktika bisnis. Bahkan, strategi manajemen dan kreativitas disinergikan menjadi kekuatan yang bersinergi bukan hanya dengan nalar atau rasionalitas, tetapi model kajian desain yang berbasis imajinasi itu dapat pula digunakan sebagai metode manajemen kreatif.

Kumar (2016: 10-13), telah menggunakan metode desain untuk mendorong inovasi di dalam organisasi. Jadi sesungguhnya desain adalah strategi untuk mengembangkan produk menuju inovasi. Logikanya, desain, inovasi, produk, dan manajemen akan tercipta secara optimal apabila dimulai dari kreativitas, bukan hanya nalar. Tanpa kreativitas, tidak akan pernah tercipta inovasi (Supriyatna-Marizar, 2017). Oleh sebab itu, diperlukan strategi agar dapat diimplementasikan.

Strategi kreatif dan manajemen strategik merupakan pendekatan komprehensif untuk menciptakan nilai yang berbeda. Esensinya, bahwa sukses dari strategi adalah efektivitas dalam implementasi dengan didukung elemen-elemennya. Tujuan jangka panjang, pemahaman tentang daya saing, dan penilaian obyektif terhadap sumber daya (Grant, 2021: 7), yang potensial merupakan domain strateginya.

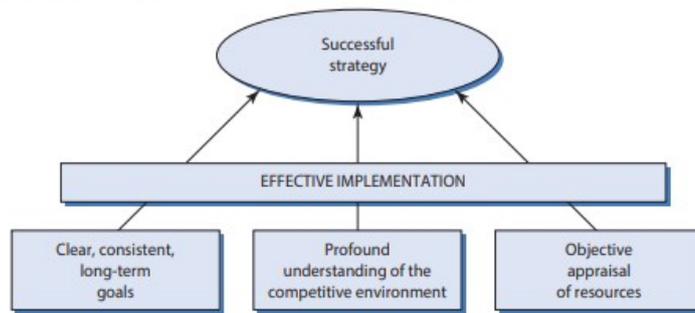


Diagram 2.1.
Elemen-elemen dalam mencapai strategi sukses dengan capaian implementasi yang efektif.
(Sumber: Gambar 1.1 dalam Grant, 2021: 7).



Diagram 2.2.
Kerangka dasar: Hubungan strategi dengan perusahaan dan lingkungannya.
(Sumber: Gambar 1.2 dalam Grant, 2021: 9).

Tujuan dan nilai, sumber daya, kapabilitas, struktur dan sistem menjadi domain dari untuk melihat performa strategi perusahaan dikaitkan dengan mengkaji lingkungan, konsumen, dan pemasok. Oleh sebab itu, dalam strategi diperlukan melihat (*creative problem seeking*) pada tahapan *performing* perusahaan secara spesifik. Dua teori tentang strategi yang digambarkan oleh Grand mengindikasikan bahwa elemen strategi dimulai dari memahami tujuan dan capaian organisasi jangka panjang, agar dapat melihat kekuatan nilai daya saing.

Kraaijenbrink (2019) mempertegas bahwa strategi bertujuan untuk menciptakan sesuatu yang memiliki nilai dan penting bagi orang atau organisasi. Hal ini berarti bahwa strategi mengungkapkan nilai yang diciptakan organisasi. Organisasi terutama menciptakan nilai melalui produk dan layanan mereka. Inilah yang mereka hasilkan, dan dengan demikian ini dapat dilihat sebagai alasan utama keberadaan mereka. Oleh karena

itu, penciptaan nilai adalah tentang nilai yang diciptakan organisasi melalui produk dan layanannya.

Sepaham dengan Grand (2021), bahwa sumber utama keuntungan adalah penciptaan nilai bagi pelanggan, walaupun keuntungan potensial belum keuntungan yang sebenarnya. Sebab, keuntungan bersifat non-finansial, berupa nilai benefit yang kelak berdampak pada nilai profit. Salah satunya adalah penciptaan nilai melalui kreativitas dalam desain dengan pemahaman yang lebih luas.

Dengan pemahaman yang lebih luas itu, Rumelt (2017:147) lebih mengutamakan strategi sebagai desain (rancangan), dibandingkan strategi sebagai rencana. Berbagai elemen di dalam desain harus diatur, disesuaikan, dan dikoordinasikan, sehingga dapat menghasilkan keuntungan besar dari kombinasi tersebut. Oleh sebab itu, strategi berhubungan dengan visi dan strategi produk (Pichler, 2016: 19). Sebab, di dalamnya mengandung elemen desain. Visi, misi, desain, produk, dan daya saing merupakan satu kesatuan di dalam strategi (Pichler, 2016: 12-21). Di dalam manajemen strategik, konsep formulasi dan implementasi saling terkait dalam praktika. Memperjelas penerapan strategi dan taktik di tingkat operasional selayaknya selaras dengan strategi bisnis, terutama berhubungan dengan manfaat dan nilai tambah produk (diolah dari Pearce, 2015: 305), yang berbeda, baru, atau unik.

Hal itu selaras dengan Jeroen Kraaijenbrink (2019), bahwa strategi yang baik bertujuan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari yang lain, dan tidak harus 100% unik. Namun, strategi harus memiliki setidaknya beberapa elemen unik. Salah satu tujuan utama dari strategi adalah untuk membedakan diri Anda dari orang lain sehingga menonjol dan memberi pelanggan alasan untuk memilih Anda daripada pesaing Anda. Dengan berpihak pada pemahaman strategi ini, sinergi manajemen dan kreativitas menjadi

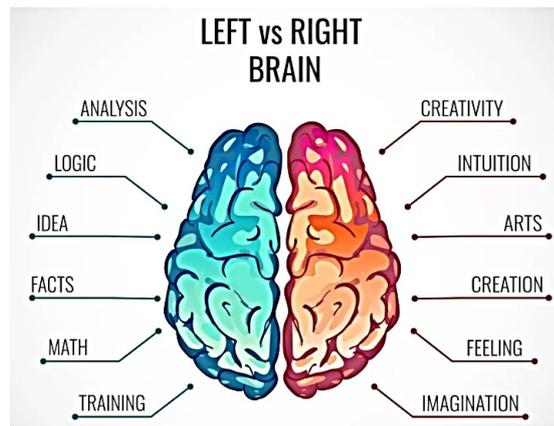
tantangan untuk dikaji, dieksplorasi dan dirumuskan menjadi model strategi manajemen kreatif.

2.1.1. Sinergi Manajemen dan Kreativitas

Manajemen kreatif merupakan sinergi antara manajemen dan kreativitas dalam satu strategi. Sinergi diperlukan untuk menemukan keterkaitan setiap konsep, teori, atau domain dalam konteks kajian multidisiplin. Di dalam studi terdahulu sangat jelas bahwa manajemen kreatif adalah sintesis kreativitas dan manajemen diusulkan untuk memperlihatkan kemungkinan baru dalam manajemen yang menggabungkan komponen humanistik, sosio-teknis dan sains manajemen (Lyskova, 2017).

Manajemen inovatif yang konstruktif terdiri dari kemampuan untuk menerapkan ide-ide kreatif dan/atau bergerak dengan sukses ke arah baru tersebut. Kata-kata operasinya adalah "menerapkan" dan "bergerak dengan sukses" (dalam Kuhn, 1986. xxii.). Model manajemen kreatif telah dibangun di atas asumsi filosofis bahwa dunia nyata yang mengelilingi organisasi adalah suatu konstruksi dinamis yang diberlakukan oleh anggota organisasi dari waktu ke waktu (Henry, ed.,1983: 234).

Berdasarkan teori, ada dugaan kuat bahwa sinergi manajemen dan kreativitas ada hubungannya dengan fungsi otak kiri dan otak kanan. Pada 1960-an, pengamatan awal otak kiri dan otak kanan ini meledak baik ke dalam literatur ilmiah dan di ruang publik ketika beberapa eksperimen yang mengesankan. Selama dekade inilah para peneliti termasuk Roger Sperry dan Michael Gazzaniga bereksperimen (Lincoln, 2020), sampai mendapatkan hadiah Nobel. Walaupun sampai saat ini, teori dua belahan otak itu masih menjadi perdebatan yang belum tuntas, namun banyak pakar masih menggunakan teori klasik ini sebagai bahan acuan ilmiah.



Gambar 2.1.
Gambaran visual fungsi otak kiri dan otak kanan.
(Sumber: Lincoln, 2020).

Bahkan, Pink (2007: 33-40, 97-120) secara meyakinkan telah menjelaskan bahwa kebangkitan otak kanan manusia memegang peranan penting secara konseptual di dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk kecerdasan desain di dalamnya.

Saat ini, pikiran otak kanan dan otak kiri masih sebuah metafor yang bermanfaat untuk memikirkan cara kita berpikir. ‘otak kanan’ adalah sisi yang lebih imajinatif – subjektif, intuitif, holistik, dan beragam – sedangkan otak kiri adalah sisi yang lebih inteligen – obyektif, interaktif, analitis, dan sama. Bisnis telah menjadi terlalu terfokus dan bersifat mekanis (otak kiri), tidak memberikan waktu dan ruang yang cukup untuk berpikir lebih luas dan holistik (otak kanan). Tentu saja kita butuh kedua – duanya – otak kiri dan otak kanan, kecerdasan dan imajinasi – tetapi hubungan antara keduanya yang menghasilkan perbedaan. Bahkan, Fisk melakukan pendekatan dua belahan otak ini dengan Yin-Yang dalam filosofi China (Fisk, 2009: 16-17).

Dua belahan otak itu dapat diilustrasikan bahwa otak kanan adalah kreativitas, imajinasi, emosi-trasional, dan artistik. Otak kiri cenderung pada manajemen, logika, implementasi, rasional, dan ekomomi. Selain itu fungsi otak kanan dan otak kiri, Davis dan McIntosh (2005: 6) mengatakan bahwa dalam bisnis, ada dua arus besar yang tak dapat dihindari lagi, yaitu kekuatan arus ekonomi dan arus artistik. Logikanya, kekuatan arus

ekonomi sangat bergantung pada manajemen dan kekuatan arus artistik bersandar pada kreativitas. Arus ekonomi memperlihatkan kekuatan dalam ilmu manajemen, dan arus artistik terletak di depan dalam proses kreatif. Ekonomi memunculkan ekonomi kreatif dan industri kreatif. Artistik menjadi melahirkan istilah desain, seni, dan estetika yang dibangun oleh imajinasi kreatif penciptaknya. Bila keduanya bersinergi dalam formula manajemen kreatif, maka ada kecenderungan menjadi kekuatan baru dalam bisnis,

Di dalam konteks global, terungkap bahwa manajemen kreatif muncul dalam bentuk embrio sebagai alternatif di era globalisasi yang membawa studi manajemen ke depan melalui teori global dalam praktik organisasi. Sintesis kreativitas dan manajemen yang diusulkan menunjukkan suatu kemungkinan baru dalam manajemen yang menggabungkan komponen humanistik, sosio-teknis dan ilmu manajemen (diolah dari Xu dan Rickards, 2007). Esensinya bahwa manajemen kreatif sebagai embrio dan alternatif baru itu memiliki konstruksi dinamis dan fleksibel dalam organisasi dapat diterapkan dalam bisnis sebagai upaya untuk mencapai tujuan optimal, terutama implementasi dan evaluasi dari proses manajemen strategiknya.

David and David (2015) mengingatkan bahwa manajemen strategik dapat menumbuhkan kritik terhadap proses dan menciptakan masalah bagi organisasi. Beberapa organisasi menghabiskan banyak waktu untuk mengembangkan rencana strategik, tetapi kemudian gagal untuk menindaklanjutinya dengan implementasi yang efektif. Perubahan dan hasil di perusahaan datang melalui implementasi, bukan melalui formulasi, meskipun formulasi yang efektif sangat penting untuk keberhasilan implementasi.

Esensinya bahwa di dalam mempraktikkan manajemen strategik, proses implementasi yang efektif menjadi targetnya, sehingga di dalam strategi manajemen kreatif, implementasi adalah target berupa hasil yang masih perlu diujicobakan atau diverifikasi sebagai bahan evaluasi pengembangan dan perubahannya.

David and David (2015) lebih lanjut mengatakan bahwa evaluasi terus menerus dari strategi juga penting karena dunia berubah begitu dengan cepat sehingga strategi yang ada perlu sering dimodifikasi. Manajemen strategik tidak boleh menjadi mekanisme birokrasi yang melanggengkan diri. Alih-alih, itu harus menjadi proses pembelajaran refleksi diri yang membiasakan manajer dan karyawan dalam organisasi dengan isu-isu strategik utama dan alternatif yang layak untuk menyelesaikan masalahnya.

Tujuan dari manajemen kreatif penyediaan dan menjaga keunggulan kompetitif organisasi dengan kekuatan mendorong dan mempromosikan bakat, potensi kreatif personel, pengenalan inovatif teknologi manajemen. Tujuan dari cabang manajemen ini adalah terciptanya kelompok kreatif karyawan, melahirkan ide-ide orisinal dan realisasinya dalam produk dan/atau teknologi baru untuk modernisasi dan peningkatan proses manajemen (Svydruk, Ossik, Prokopenko, 2017: 8).

Oleh sebab itu, di dalam konteks strategi manajemen kreatif, manajemen strategik menjadi pengendali dalam implementasi dan evaluasi dari sisi arus ekonominya. Bahkan Xu dan Rickard (2007) lebih lanjut mempertegas bahwa manajemen kreatif adalah studi dan praktika manajemen, yang mengacu pada teori proses kreatif dan penerapannya pada tingkat individu, kelompok, organisasi dan budaya. Kecerdasan kreatif dan jiwa kreatif individu dalam tim yang ditampilkan dalam strategi kreatif (sebagai arus artistik - domain kreativitas) dan manajemen strategik (sebagai arus ekonomi – domain manajemen) itu dapat menghasilkan desain yang memiliki nilai daya saing.

Esensinya, model strategi manajemen kreatif dalam kajian ini kemungkinan besar dapat diterapkan sebagai proses lima langkah untuk menciptakan nilai daya saing dan benefit yang lebih tinggi. Ujicoba dan kajian teori telah membuktikan bahwa model strategi manajemen kreatif merupakan formula temuan baru. Bahkan, pada bisnis atau industri lainnya yang melibatkan kreativitas dan desain secara optimal. Tujuan utama

mengaplikasikan model strategi manajemen kreatif ini adalah untuk menciptakan nilai daya saing secara kualitatif, berupa benefit melalui sajian fitur-fitur visual dalam desain furniture yang diidentikan dengan desain arsitektur, juga karya desain mobil listrik Tesla sebagai presedennya. Dengan demikian, kreativitas dan manajemen yang bersinergi dalam strategi manajemen kreatif sebagai konstruksi keilmuan baru berkembang itu diduga kuat dapat diterapkan dalam bisnis furniture, sebagai model keilmuan dengan konsep yang berbeda.

Di dalam penelitian ini, diharapkan strategi manajemen kreatif merupakan model strategi alternatif di dalam manajemen, terutama untuk memecahkan masalah bisnis secara kreatif (*creative problem solving*) dalam bisnis furniture. Oleh karena itu, diperlukan kajian pustaka untuk memahami tentang teori manajemen dan teori kreativitas yang bersinergi menjadi model manajemen kreatif.

Di dalam konteks ini, kajian model strategi manajemen kreatif pada bisnis furniture ini meminjam berbagai teori dan studi terdahulu, termasuk studi preseden industri mobil listrik Tesla yang dimotori Elon Musk. Industri mobil listrik sebagai karya kreatif dan inovatif itu dipinjam “pemikirannya” dan model strategi manajemennya dan diidentikan sebagai karya kreatif di dalam desain arsitektur atau karya desain furniture. Ketiganya yaitu mobil, arsitektur, dan furniture sebagai model desain yang memerlukan strategi kreatif.

Sebab, kreativitas yang melahirkan ide-ide berdasarkan imajinasi dimulai dari mimpi. Di dalam manajemen mimpi identik dengan visi bisnis yang wajib diwujudkan secara nyata. Salah satu perusahaan dalam ranah bisnis internasional yang memiliki mimpi dan strategi untuk mewujudkannya adalah Tesla.

Di Tesla, ada indikasi bahwa teori strategi manajemen kreatif telah digunakan sebagai model dalam praktika bisnisnya. Walaupun Tesla tidak menggunakan istilah

creative management, tetapi indikasi tersebut tampak dalam kajian-kajian ilmiah dan berita Tesla serta Elon Musk yang membahas tentang *creative innovation, creative leadership, creative manager, unique, creative genius, creator, design*, dan *innovation management processes*. (Ward, 2018; Werawutiwong, 2018; Wingard, 2019; Kim, 2020; Arsalan, 2021).

Hal itu memberikan gambaran teoretik bahwa Tesla telah mengaplikasikan strategi manajemen kreatif dalam praktika bisnisnya. Strategi manajemen kreatif dapat diterapkan dalam praktika bisnis. Logikanya, formulasi strategi manajemen kreatif ini, secara teoretik tidak hanya dapat digunakan dalam skala bisnis/industri berteknologi tinggi, tetapi dapat digunakan pula pada semua perusahaan dengan berteknologi konvensional, seperti mayoritas industri furniture yang masuk dalam ranah industri dan ekonomi kreatif. Esensinya, manajemen yang berbasis kreativitas diharapkan dapat diaplikasikan pada semua bisnis, termasuk bisnis *furniture*.

2.1.2. Kajian Teori Manajemen

Studi manajemen cenderung masuk dalam ranah studi ekonomi. Di dalam studi ekonomi, kini sedang marak penelitian studi ekonomi eksperimental yang berbeda dengan studi ekonomi tradisional. Studi ekonomi tradisional mengutamakan pengambilan keputusan hanya dengan pendekatan rasional. Padahal, terdapat aspek psikologi di dalamnya, yang dapat memberdayakan faktor emosi atau perasaan yang dianggap tidak rasional (irasional) itu sebagai bagian untuk memecahkan masalah (diolah dari Juanda, 2021: 1-22), di dalam praktika manajemen.

Selaras dengan kajian tersebut bahwa dalam ranah ekonomi konvensional, konsumen cenderung berpikir rasional, ketika menghitung nilai dan memilih sesuatu. Akan tetapi dalam konteks bisnis furniture (industri kreatif) kebalikannya, konsumen berpikir dan bertindak irasional (Ariely, 2008). Bahkan ada indikasi kuat bahwa ketika konsumen

untuk pertama kali melihat sebuah produk cenderung berpikir irasional dengan menggunakan emosi di bawah sadarnya untuk menentukan pilihan.

Tampaknya, pemikiran tersebut relevan dengan kajian strategi manajemen dan studi kreativitas. Manajemen cenderung pada aspek rasional dan kreativitas pada aspek irasional. Ada dugaan kuat, bila keduanya bersinergi dalam satu strategi dapat dijadikan model dalam memecahkan masalah secara kreatif untuk tujuan inovasi.

Di dalam kajian ini, teori manajemen yang dipaparkan oleh David dan David (2015) tentang manajemen strategik merupakan acuan utama dalam penelitian, termasuk masalah pengembangan produk. Teorinya dapat dirujuk untuk menopang formula model strategi manajemen kreatif, walaupun ada pemahaman kata “seni” yang masih layak diperdebatan secara ilmiah. Kata seni sering berkaitan dengan irasional, emosi, kreativitas, dan imajinasi, sehingga tidak digunakan dalam studi manajemen.

Hal itu terungkap bahwa manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Definisi ini menyiratkan, manajemen strategik berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategik adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok dan perencanaan jangka panjang (diolah dari David and David 2015: 39), tanpa menyentuh pemahaman tentang seni.

Logikanya, jika di dalam manajemen strategik terdapat pemahaman seni ada di dalamnya, maka seni memerlukan manajemen dan manajemen memerlukan kreativitas. Esensi seni adalah kreativitas. Seni sebagai kata benda abstrak, yaitu kemampuan kreatif manusia dalam pemecahan masalah, mengubah suatu ide menjadi konsep kreatif yang

dinyatakan menjadi suatu yang menarik, fungsional, dan inspiratif. Oleh karena itu, kreativitas adalah perkara menghubungkan-kaitkan segala sesuatu yang tadinya tak terhubung. Kreativitas lahir dari berbagai gagasan yang dirangkai sedemikian rupa, guna memenuhi suatu kebutuhan (diringkas dari Marianto, 2017: 1-3).

Pendapat senada, manajemen adalah merupakan campuran antara ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu. Banyak masalah manajemen dapat menghimpun data, fakta dan informasi objektif. Mereka dapat menggunakan model kuantitatif dan teknik pengambilan keputusan untuk sampai pada keputusan yang benar. Adapun manajemen sebagai seni. Banyak pengambilan keputusan dan menyelesaikan persoalan atas dasar intuisi, pengalaman, *insting*, dan wawasan personal, terutama pada keterampilan konseptual, komunikasi, interpersonal, dan manajemen waktu. Bahkan fakta objektif mungkin terbukti salah, oleh karena itu, manajer harus mencampur elemen intuisi dan wawasan personal dengan data yang sulit dan fakta objektif (diolah dari Wibowo, 2019: 3).

Esensi teori tersebut terungkap jelas bahwa terdapat lima pondasi manajemen strategik yaitu (1). Seni dan ilmu; (2). Proses merumuskan (formulasi), mengimplementasikan (implementasi), dan mengevaluasi (evaluasi); (3). Strategi untuk mencapai tujuan organisasi; (4). Mengintegrasikan domain manajemen dan kreativitas di dalam pengambilan keputusan yang rasional dan irasional (intuisi); (5). Mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda.

Bahkan, David and David (2015) menjelaskan lagi bahwa istilah manajemen strategik dalam teks ini digunakan sinonim dengan istilah perencanaan strategik. istilah yang terakhir ini lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan yang pertama sering digunakan di dunia akademis.

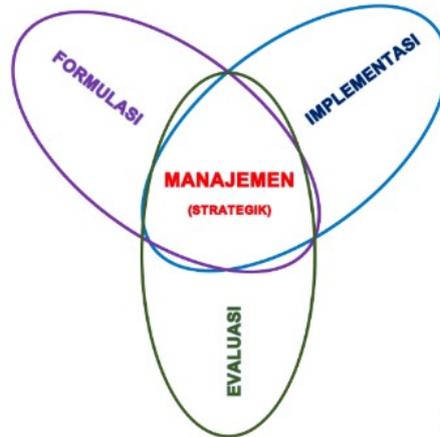


Diagram 2.3.
Teori Manajemen Strategik sebagai dasar acuan
di dalam mengkaji formula Strategi Manajemen Kreatif.
(Domain Manajemen oleh David and David, 2015.
Diagram oleh Eddy Supriyatna, 2022).

Terkadang istilah strategik manajemen digunakan untuk merujuk pada perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi dan perencanaan strategik hanya mengacu pada perumusan strategi. Implementasi dan evaluasi hanya merupakan perwujudan dari strategi. Oleh sebab itu, kajian strategi manajemen kreatif fokus pula pada implementasi melalui penciptaan desain dan pengembangan produk inovatif.

Sebab, implementasi manajemen kreatif menyediakan pemantauan ruang lingkup kegiatan dan prediksi perkembangannya; pengembangan ide untuk diimplementasikan dalam rencana kegiatan inovatif; koordinasi kegiatan semua departemen di bidang ini; penyediaan perusahaan dengan personel yang terampil dan motivasinya; pembuatan grup desain khusus (Saukh and Vikarchuk, 2021: 10). Implementasi merupakan pembuktian, perwujudan, dan realisasi dari manajemen strategik yang dipinjam dan ditransformasikan pada strategi manajemen kreatif.

Uniknya dalam strategi manajemen kreatif, selain *strategic management* ternyata masih banyak pendekatan studi pengetahuan manajemen (*management science*) yang jarang ditulis dan diperdebatan secara ilmiah. Di dalam konteks ini, ditemukan pemikiran

tentang *design management*, *performance management*, *programming management*, *visual management*, manajemen inovasi, dan lain sebagainya. Bila dicermati, semua studi itu berkaitan dengan formulasi, implementasi, dan evaluasi (formula manajemen strategik).

Demikian pula, pemikiran *performance management* yang dipahami sebagai manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah pendekatan berkelanjutan dan sistematis yang memastikan pencapaian tujuan bisnis organisasi dengan merampingkan kinerja karyawan dan upaya untuk mencocokkan tujuan yang ditetapkan secara efisien. *Performance management* membangun sistem komunikasi untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Selain itu juga, menurut Armstrong and Baron, *performance management* dipahami sebagai pendekatan strategis dan terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu (diolah dari <https://www.hrhelpboard.com/performance-management.htm>).

Pemrograman, penelitian awal dan analisis semua aspek proyek desain sangat penting untuk seluruh proses desain. Desainer harus mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengidentifikasi masalah, dan menyelesaikannya untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Diolah dari Botti 2017: 1). Istilah *programming* digunakan dalam proses desain. Di dalam proses desain ini, keterlibatan manajemen desain dalam *programming* sangat diperlukan untuk dipinjam teorinya. Sebab, pengetahuan manajemen desain bersifat lintas fungsi dan multidisiplin. Di dalam manajemen desain, bidang kegiatan para pemangku kepentingan serta latar belakangnya beragam (Nam, Kim, Mozota, 2019).

Di dalam konteks manajemen, dikenal istilah *program management*. Manajemen program memiliki fungsi pengawasan strategis yang bertanggung jawab atas penyampaian inisiatif (ide-ide) berskala besar secara konsisten (<https://www.productplan.com/glossary/program-management/>). Ide-ide desain tersebut

harus diwujudkan secara nyata. Implementasi merupakan upaya untuk mewujudkan impian menjadi kenyataan, Maxwell (2011: 176) menyebutnya dengan tegas: “Ujilah Impian Anda,” maka peluang sangat besar untuk melihat impian Anda terwujud. Semua impian (termasuk visi-misi, dan gagasan kreatif) berada di zona kenyamanan kita, maka meninggalkan zona itu adalah harga yang harus kita bayar untuk mencapai impian itu. Impian adalah visi yang mesti diwujudkan secara nyata dan sesuai dengan tuntutan pasar.

Pemasaran adalah upaya mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Salah satu definisi singkat pemasaran yang baik adalah "memenuhi kebutuhan secara menguntungkan". Contoh perusahaan furniture dunia IKEA. Ketika IKEA memperhatikan bahwa orang-orang menginginkan furniture yang bagus dengan harga yang jauh lebih rendah, IKEA menciptakan furnitur *knockdown*. IKEA menunjukkan kecerdasan pemasaran dan mengubah kebutuhan pribadi atau sosial menjadi peluang bisnis yang menguntungkan (Kotler and Keller, 2016).

IKEA berorientasi pada konsumen, penciptaan desain dan pengembangan produk. Desain dan produk menjadi tumpuan bisnisnya. Hal itu terlihat dari teori McCarthy (dalam Kotler and Keller, 2016) mengklasifikasikan *marketing mix* (4P) sebagai aktivitas pemasaran ke dalam alat bauran pemasaran yaitu *product, promotion, price, and place*. Di dalam konteks ini, bauran pertama berupa produk, sehingga menjadi fokus kajiannya dalam manajemen kreatif.

Selain teori 4P (*marketing mix*), konsep pemasaran bertumpu juga pada segmentasi, pentargetan dan pemosisian yang mesti diidentifikasi sebagai acuan di dalam manajemen, sehingga ide-ide kreatif dapat mencapai sasaran kepuasan pelanggannya. Segmentasi berfungsi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasarnya. Penargetan pemasaran untuk mengevaluasi dan memilih segmen sasarannya. Pemosisian untuk mengidentifikasi proposisi untuk setiap segmen (Hanlon, 2022). Oleh sebab itu,

diperlukan pendekatan teori *marketing genius* dan *marketing aesthetics* sebagai pendekatan manajemen pemasaran kreatif, tetapi keduanya tidak membahas *marketing mix*, tetapi bersentuhan dengan *lifestyle*, *benefit* dan *value* (Hanlon, 2022), dari setiap produk yang dirancang untuk dipasarkan.

Walaupun demikian, dua pendekatan berbeda ini diperlukan untuk mendukung proses formulasi manajemen kreatif. Di dalam kajian ini, *marketing genius* berhubungan dengan inovasi. Inovasi adalah pendorong kompetisi untuk bertumbuh, menghasilkan profit dan *value creation* yang bertahan lama. Sekalipun inovasi dengan mudahnya dapat dimasukkan dalam konteks pengembangan produk atau teknologi, namun inovasi adalah tantangan mendasar untuk keseluruhan bisnis. Inovasi adalah bagian alami dari bauran pemasaran dan ada untuk dijalankan (Fisk, 2007:193, 194).

Marketing aesthetics berperan besar dalam bisnis. Sebab, estetika adalah sumber daya yang sangat berpengaruh dan kuat terhadap impresi pelanggan terhadap organisasi atau brand. Identitas yang kuat yang berdasarkan pada estetika harus menjadi acuan awal – bukan akhir – dari usaha apapun untuk memenangkan atau mempertahankan pelanggan. Pengembangan produk baru, variasi baru atau pun lini produk dan pelayanan baru membutuhkan keputusan dalam pembuatan identitas baru (diolah dari Schmitt dan Simonson, 1997). juga dibahas tentang segmentasi, target dan pemosisian dikaitkan dengan *lifestyle*, *benefit* dan *value* dalam estetika pemasaran.

Strategi estetika berbeda dari strategi perusahaan atau strategi marketing. Merupakan bagian dari strategi perusahaan itu sendiri, perusahaan memutuskan menjadi inti dari kekuatan bisnis, struktur perusahaan, dan kedepannya akan seperti apa. Sebagai bagian dari strategi *marketing*, perusahaan membuat keputusan berdasarkan segmentasi pasar, target pelanggan, kompetitor utama. Sebuah strategi estetika yang diambil oleh suatu

perusahaan dan dimasukkan sebagai strategi *marketing* untuk mengekspresikan misi perusahaan, objektivitas strategi (diolah dari Schmitt dan Simonson, 1997).

Esensinya bahwa *marketing genius* dan *marketing aesthetics* menjadi strategi manajemen yang mesti bersinergi dengan strategi kreatif di dalam upaya mewujudkan visi menjadi kenyataan. Bahkan, Goldin (2021: 77) menyatakan bahwa pemasar inovatif menciptakan solusi baru yang cocok dengan emosi lama. Emosi yang dibangun melalui imajinasi menjadi kata kunci di dalam strategi pemasaran.

Dengan demikian, formulasi strategi manajemen kreatif dapat meminjam istilah dan pemikiran *management science* ini sebagai domein yang strategik. *Performing, programming, designing, implementing*, sampai *marketing* menjadi pilihan yang komprehensif untuk suatu formula baru dalam studi manajemen.

2.1.3. Kajian Teori Kreativitas dan Inovasi

Fenomena kreativitas sebagai sumber daya yang hampir tidak berwujud itu memperoleh pandangan horizontal dan dimensi interdisipliner, karena sangat penting untuk manajemen, ekonomi, dan ilmu-ilmu lain dan kegiatan manusia yang praktis (Dementjeva dan Stašys, 2021), sehingga kreativitas telah menjadi kekuatan untuk mendukung ilmu-ilmu lain, termasuk manajemen.

Kreativitas adalah cara paling efektif untuk menghasilkan nilai tambah dengan menggunakan nilai-nilai yang ada. Kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru. Jadi kita dapat mendefinisikan kreativitas sebagai mampu melakukan atau melakukan sesuatu yang baru (Döngül, 2017). Sebab, kreativitas bermain pada ide, konsep, dan imajinasi seluas-luasnya, bahkan seliar-liarnya. Inovasi merupakan proses perwujudan ide itu menjadi kenyataan (Agung, 2022:4). Artinya kreativitas dapat mencari ide dengan berimajinasi tanpa batas. Di dalam konteks ini yang akan membatasi kreativitas adalah

logika manajemen dengan pendekatan inovasi manajemen (Wibowo, 2019: 242-243), sehingga, kreativitas dapat melahirkan suatu inovasi.

Sejak lama, Kuhn (1988: 62) telah mengungkapkan bahwa kreativitas itu bagian vital di dalam perusahaan kontemporer dan komponen utama untuk mencapai inovasi, terutama temuan produk baru. Studi tentang kreativitas dan inovasi merupakan hal biasa, tetapi menjadi luar biasa ketika diaplikasikan dalam bisnis. Oleh karena itu, Bisnis inovatif seperti Tesla layak dijadikan studi preseden di dalam penelitian ini. Secara teoretik, Jason Wingard (2019) berpendapat bahwa Elon Musk sebagai pendiri Tesla, merupakan salah satu pemimpin paling kreatif di zaman kita, secara luas dipandang sebagai seorang visioner. Namun, meskipun kepribadiannya yang unik dan kreativitasnya yang tak terbatas telah membawa kesuksesan luar biasa bagi bisnisnya yang inovatif.

Bahkan teori Tesla yang disampaikan Wilson and Prasad (2016), jika Anda hanya tertarik pada manajer perusahaan yang menghasilkan banyak keuntungan, Anda bisa berhenti membaca. Sebab, Tesla tidak akan menggairahkan Anda – mereka akan kehilangan uang! Esensinya bahwa ide-ide kreatif lebih diutamakan dibandingkan dengan keuntungan semata. Tesla mendahulukan kreativitas dalam manajemennya, karena visi pemimpinnya yang tidak biasa.

Kreativitas akan menghasilkan inovasi untuk pertumbuhan bisnis. Menurut Arsalan (2021), inovasi sangat penting, karena berkontribusi pada stabilitas dan keunggulan kompetitif. Dalam kasus Tesla, manajemen telah menggabungkan proses inovatif di lini produksinya untuk memastikan kesesuaian dengan permintaan konsumen. Intinya, menjadikan inovasi sebagai sumber keunggulan kompetitif atas para pesaingnya di industri otomotif. Dengan demikian untuk melahirkan inovasi diperlukan kreativitas. Demikian pula di dalam bisnis furniture. Kata kuncinya adalah kreativitas.

Kata kreativitas sudah sering dikaji dalam berbagai bidang ilmu, termasuk kajian tentang manajemen. Walaupun, David and David (2015:39) menyebutkan kata seni dan ilmu, tetapi belum terungkap pemahaman tentang seni dalam konteks manajemen. Apakah seni itu ada hubungannya dengan kreativitas dalam manajemen strategik? Menurut Ayan (2002: 42), kreativitas bukanlah semata-mata suatu fungsi kemampuan intelektual atau keterampilan khusus, seperti bakat musik atau olahraga. Hal ini tidak berarti jiwa kreatif tidak bisa didefinisikan, diukur, dan dipupuk. Juga tidak berarti bahwa tak ada cara untuk mengetahui sifat mana yang paling menopang kreativitas.

Di dalam konteks *entrepreneurship*, Timmons and Spinneli (2004:19) memperjelas bahwa *Entrepreneurs* abad ke-21 adalah seorang *creators, innovators, and leaders*. *Creators* menjadi langkah awal dalam mempersiapkan produk baru, layanan, teknologi, atau industri baru. Hasil kreasi *creators* berupa inovasi yang dikendalikan dan dipimpin secara manajerial. Artinya untuk melahirkan bisnis atau produk yang inovatif diperlukan kreativitas, manajemen atau *leaders*. Michael A. West (2000: 18) memaparkan bahwa inovasi terbatas pada usaha-usaha sengaja untuk memperoleh keuntungan-keuntungan dari perubahan-perubahan baru. Keuntungan dari perubahan itu dapat berupa keuntungan ekonomis, peningkatan citra, kepuasan yang lebih besar, produktivitas, dan sejenisnya.

Saat ini, ada kecenderungan inovasi hanya mengkaji teknologi digital, komputer, internet, dan kecerdasan buatan. Walaupun demikian, kajian ini ingin meminjam model pemikiran inovatif yang digunakan para inovator tersebut. Sebab, konsepsinya dipastikan bersentuhan dengan revolusi ide-ide, imajinasi, bahkan inovasi yang dapat mengubah dunia (Isaacson, 2015). Oleh sebab itu, teori presenden dipilih Tesla. Menurut Davila, Epstein, Shelton (2006: xiv, xvi, 17) menyatakan dengan tegas bahwa inovasi tidak fokus secara eksklusif pada teknologi baru yang hebat. Mengembangkan model bisnis baru dan

strategi baru juga sama pentingnya – bahkan kadang-kadang lebih penting dari teknologi. Bahkan, inovasi dapat membawa perubahan dan kelangsungan hidup perusahaan di masa depan. Inovasi adalah kekuatan untuk mendefinisikan kembali industri, bisa saja secara radikal.

Uniknya, inovasi adalah bagian alami dari bauran pemasaran dan ada untuk dijalankan. Inovasi sebagai pembukaan kreatif ide-ide hebat, yang lain menganggapnya sebagai aktivitas yang berdasarkan pada proses pengembangan produk baru, yang lain lagi sebagai strategi bisnis dan pembaruan sementara ada juga yang menganggapnya perbaikan terus menerus dalam pekerjaan sehari-hari. Tentu saja, mereka semua benar (Fisk 2007: 194).

Menurut Grant (1999: 150) bahwa inovasi dapat melahirkan keunggulan kompetitif. Sebab, inovasi berbicara tentang pasar, menginovasi aplikasi sekaligus produk. Pemasaran itu sendiri haruslah inovatif, dalam desain dan penyajian merek dan proposisi (penawaran), dalam penggunaan saluran dan media, harga dan pelayanan, promosi dan *reward*. Pemasaran harus menginovasi pasar tidak hanya pada tingkat strategis tetapi juga taktis – menciptakan konteks yang tepat, sikap yang tepat, infrastruktur yang tepat dan gairah yang tepat untuk meyakinkan bahwa ide terbaik mencapai sukses secara kompetitif maupun komersial (Fisk 2007: 196-197).

Di dalam menghadapi kompetisi di pasar global, inovasi menjadi "ujung tombaknya" pemasaran. Bila dicermati, secara teoretik, tanpa kreativitas, maka inovasi tidak akan muncul sebagai pemenang dalam kompetisi yang berdaya saing. Kreativitas mengandung nilai-nilai yang tampil beda, tampil unik, dan tampil orisinal, dan tampil indah-menawan. Dengan demikian, kreativitas akan terwujud menjadi inovasi, jika strategi manajemen dilibatkan di dalamnya. Logika teorinya, sinergi kreativitas dan manajemen dapat melahirkan inovasi. Jadi kreativitas merupakan jantungnya inovasi.

Oleh sebab itu, strategi kreatif untuk menciptakan karya inovatif sangat diperlukan di dalam praktika manajemen, bahkan sudah diaplikasikan dalam praktika bisnis yang serius, walaupun secara keilmuan belum banyak dikaji. Strategi kreatif cenderung digunakan dalam kajian periklanan atau pemasaran, sehingga teori strategi kreatif dipinjam dalam kajian ini. Di dalam konteks ini, kreativitas akan melahirkan inovasi, tanpa kreativitas, inovasi tidak akan pernah ada. Dengan demikian, sinergi manajemen dan kreativitas untuk menghasilkan inovasi itu diperlukan strategi kreatif.

(1). Strategi Kreatif

Mario Pricken (2010) dalam bukunya “Creative Strategies” mengungkapkan bahwa *idea management is a serious business*. Artinya, manajemen idea yang identik dengan manajemen kreatif itu berkaitan dengan bisnis serius dalam praktika. Kreativitas menjadi salah satu kompetensi dasar manajerial. Oleh karena itu, pendidikan manajerial berorientasi pada integrasi kreativitas ke dalam praktik mengajar. Metode dan teknik kreatif dapat diterapkan dalam praktika manajemen (Juraj, 2015).

Kajian pustaka tentang strategi kreatif diolah dari pemikiran Stan Davis dan David McIntosh (2005: 28, 43, 47) dalam bukunya *The Art of Business* terungkap bahwa kreasi adalah tempat keajaiban terjadi. Kreasi dimulai dengan intuisi, dan pengamatan. Estetika adalah gaya, struktur, dan nuansa dari suatu pekerjaan, yang dirasakan oleh kastemer. Keindahan menimbulkan kekaguman dan kenikmatan atas keindahan itu sendiri, tanpa mempertimbangkan manfaatnya

Sumberdaya terpenting bagi arus artistik adalah imajinasi, emosi, inteligensi, dan pengalaman. Imajinasi adalah kemampuan untuk melihat kemungkinan, untuk melihat apa yang belum ada. Emosi adalah bakat yang tidak hanya mencakup perasaan, tetapi juga mengantisipasi perasaan orang lain. Imajinasi adalah sumberdaya artistik yang dapat mengubah sumberdaya tenaga kerja dalam ekonomi yang membosankan ke dalam sesuatu

yang lebih positif. Imajinasi adalah kemampuan untuk melihat apa yang tidak ada (Davis and McIntosh, 2005: 7, 37, 58, 59).

Bila diamati, pernyataan tersebut selaras dengan David and David (2015:51) yang mengungkapkan bahwa manajemen strategik tidak boleh menjadi ritualistik, kaku, diatur, atau terlalu formal, dapat diprediksi, dan kaku. Pemahaman ini selaras dengan proses imajinasi, emosi, bahkan estetika yang mesti lentur di dalam pencarian gagasan atau pemecahan masalah secara kreatif. Selain itu, Davis and McIntosh (2005: 27, 29) menekankan bahwa bukan hanya bisnis yang memiliki estetika, strategi pun dapat memiliki estetika. Strategi yang berestetika menghubungkan visi perusahaan dengan kemampuannya. Lyskova (2017: 648) mempertegas bahwa kita bisa mengamati meningkatnya minat untuk memahami esensi dari manajemen kreatif, sebagai pendekatan baru. Pendekatan baru dalam studi manajemen yang dapat melahirkan beragam gagasan baru adalah kolaborasi manajemen dan kreativitas dalam praktika bisnis. Gagasan baru diproses melalui *creative problem solving*. Oleh sebab itu diperlukan *brainstorming* (curah gagasan).

Curah gagasan merupakan salah satu strategi yang paling gampang digunakan, namun sering disalahpahami dan disalahgunakan. Istilah tersebut berarti suatu proses menggabungkan dua orang atau lebih untuk menghasilkan ide-ide atau memecahkan masalah secara serentak. Namun demikian, curah gagasan tidak hanya cocok di lingkungan perusahaan; teknik ini bisa digunakan ketika seseorang tidak mampu memecahkan suatu masalah. Jika itu yang terjadi, himpun sekelompok orang untuk membantunya memecahkan masalah tersebut. Curah gagasan merupakan strategi ampuh yang memanfaatkan kelebihan dalam dinamika kelompok (Ayan, 2002: 226), di dalam organisasi.

Dengan demikian, perlu ada kolaborasi antara kreativitas dan manajemen dalam konteks industri furniture. Kolaborasi dalam upaya mencapai tujuan manajemen, termasuk *creative problem solving* (Lumsdaine dan Lumsdaine, 1995: 153-156) yaitu menggali solusi-solusi baru, berbeda, unik, dan inovatif agar dapat diwujudkan menjadi produk nyata.

Contoh secara nyata telah dilakukan oleh Roderick Vos (1990an), yang memecahkan masalah secara kreatif dengan memberdayakan potensi anyaman rotan di Indonesia. Roderick Vos telah menghabiskan waktu enam tahun di Indonesia. Pengalaman pribadinya di Indonesia sangat mempengaruhi desain furnitur anyamannya. Kekuatan desain furniturnya adalah belum pernah dibuat orang lain, sehingga desain sangat berbeda dengan yang sudah ada.



Gambar 2.2.

V Ayu (a), dan Agung (b) adalah desain kursi rotan karya Roderick Vos (1990an) diduga kuat menggunakan strategi kreatif dalam konteks strategi manajemen kreatif. (Sumber: Fremdkoper, 2011: 111, 133).

Desain juga tidak universal atau seragam di seluruh dunia, tetapi *fashionable*. Desain-desain Roderick Vos sudah mendunia dan merupakan *grandfather*-nya desain rotan, karena kepiawaian dalam strategi kreatif dan olah estetika ketika mewujudkan anyaman rotan menjadi sebuah kursi sederhana (Fremdkoper, 2011: 111, 133).

Tampaknya Vos secara mendalam telah mempelajari teknik pengolahan rotan melalui strategi kreatif yang menghasilkan desain furniture rotan. Kesuksesan Vos, pada upaya memberdayakan potensi lokal, terutama anyaman rotan yang diciptakan menjadi produk global. Kreativitas dan desain merupakan dasar pijak strategi kreatifnya.

Selain itu, strategi kreatif dalam penelitian aplikatif desain furniture terdahulu telah membuktikan bahwa sinergi kreativitas dan manajemen telah menghasilkan produk inovatif yang berbeda dengan memadukan furniture rotan di Cirebon dengan furniture ukir kayu di Jepara (Supriyatna, Irawan, Mutiara, 2020).



Gambar 2.3.
Desain kursi hasil penelitian yang berbasis pada sinergi kreativitas dan manajemen. Desain oleh Eddy Supriyatna, 2019.
(Sumber: Supriyatna, Irawan, dan Mutiara, 2020).

Di dalam kajian ini, ada beberapa teori strategi kreatif yang dapat dijadikan acuan dan terutama dikaji ulang dari buku Ayan (2002) berjudul "Bengkel Kreativitas", buku Piirto (2004) berjudul "Understanding Creativity". Bahkan, Dacoy and Lennon (1998: 173) sempat memetakan tentang tujuh model proses pemecahan masalah secara kreatif. Di dalam kajian ini, dipinjam model versi pertama yaitu rumusan Graham Wallas yang telah dijadikan acuan oleh Jordan E. Ayan (2002).

Piirto (2004: 49-65, 425-437) tidak membahas tentang strategi kreatif, tetapi telah berhasil menguraikan secara rinci tujuh proses kreatif yaitu inspirasi, imagery, imajinasi, intuisi, insight, inkubasi, improvisasi yang dapat dijadikan dasar acuan pada kajian strategi kreatif. Faktor inspirasi, imajinasi, intuisi, dan inkubasi adalah domain yang dapat direduksi dalam strategi kreatif. Di sisi lain, pendapat Dacoy, Lennon, dan Ayan memiliki pandangan yang sama tentang proses kreatif (*creative problem solving*), sehingga pendapat Piitro yang lebih spesifik itu hanya dijadikan bagian dari proses pemecahan masalah secara kreatif.

Table 9.1. Seven Models of the Creative Problem-Solving Process.

Stage	Wallas	Dewey	Rossman	Bransford and Stein	Vaigiu	Osborne	Polya
1.	Preparing	Sensing difficulty	Observing problem	Identifying problems	Preparing Problem	Finding facts	Understanding the problem
		Defining difficulty	Formulating problem Surveying available information	Defining problem	Creating definition Feeling frustrated	Preparing	
2.	Incubating				Incubating		
3.	Illuminating	Suggesting possible solutions	Formulating solutions	Exploring approaches	Illumination	Finding idea Producing idea Developing idea	Deciding what to do
4.	Verifying	Considering consequences	Critically examining solutions	Looking at effects		Finding solution Evaluating	Carrying out the plan
5.			Formulating new ideas				Looking back
6.		Accepting a solution	Accepting and testing new ideas accepted			Adopting ideas	

Tabel 2.1.

Sejarah teori model proses pemecahan masalah secara kreatif berdasarkan pendapat pakar. Di dalam kajian ini yang dijadikan acuan adalah pendapat Wallas, karena berpikir sederhana tetapi sangat jelas prosesnya. (Sumber: Tabel 9.1. dalam Dacoy and Lennon, 1998: 173).

Selain itu, pendapat Ayan pun hanya digunakan teori proses kreatifnya yang relevan saja untuk keperluan penelitian. Teori strategi kreatif versi Ayan cenderung tidak digunakan, sebab teori tentang jiwa kreatif dan tahapan proses kreatif dapat dijadikan teori dasar utama strategi kreatif. Keduanya bersinergi untuk menentukan model tahapan strategi kreatif.

Sebab, sepuluh strategi kreatif yang dirumuskan Ayan (2002: 73-296) masih terlalu luas cakupannya, sehingga tidak fokus untuk kajian dalam strategi manajemen kreatif.

Adapun kajian strategi kreatif dimulai dari pemahaman jiwa kreatif dan tahapan proses kreatif dijadikan embrio menuju formula strategi manajemen kreatif. Ada empat unsur dasar pembentuk jiwa kreatif (yang mempengaruhi strategi kreatif). Ayan menamai keempat sifat tersebut sebagai C.O.R.E. kreatif (Cari tahu, Olah keterbukaan, Resiko, Energi). Keempat unsur ini merupakan inti jiwa kreatif (dalam bahasa Inggris, *core* berarti inti). Tidak seperti kemampuan mencipta tarian balet atau memecahkan soal fisika, unsur-unsur tersebut sudah melekat pada semua orang sejak lahir. Tanpa sifat-sifat tersebut, adalah sulit, jika malah mustahil, untuk menjadi kreatif atau menjalani hidup secara kreatif (diolah dari Ayan, 2002: 42).

Jiwa kreatif juga menuntut keberanian menanggung risiko. Bahkan, tanpa adanya keberanian menanggung risiko, kebanyakan prestasi kreatif takkan pernah terwujud. Para pelaku bisnis berani menanggung risiko atas modal dan reputasi ketika mereka memulai proyek atau bisnis baru. Berani menanggung risiko, Anda akan mampu meninggalkan zona kenyamanan untuk bertemu dengan gagasan, pribadi, dan informasi baru yang akan melejitkan kreativitas. Jika anti-risiko, Anda mengeram di zona kenyamanan, mengabaikan tantangan potensial yang bisa jadi mengantarkan Anda mendapatkan gagasan dan pengalaman

baru. Sebab, orang kreatif tidak pernah kehilangan ide di dalam pencarian inovasi (Diolah kembali dari Ayan, 2002: 46, 52).

(2). Proses Kreatif

Menurut Ayan (2002) terungkap bahwa para peneliti dan ilmuwan telah lama meneliti jalur yang ditempuh otak untuk memunculkan ide baru. Ada beberapa macam model; yang paling banyak diterima berasal dari akhir abad kesembilan belas, yaitu dari ahli fisiologi dan fisika Jerman, Hermann von Helmholtz. Teorinya dikembangkan dan dipopulerkan oleh psikolog Amerika, Graham Wallas dalam buku yang diterbitkannya pada 1926, berjudul *The Art of Thought* (dalam Ayan, 2002). Kebanyakan karya Graham Wallas didasarkan pada kajiannya mengenai proses berpikir para sarjana, ilmuwan, dan ahli matematika tersohor.

Menurut model Wallas, kreativitas muncul dalam proses empat tahap sebagai berikut: (a). Tahap Persiapan (*Preparing*), (b). Tahap Inkubasi (*Incubation*), (c). Tahap Pencerahan (*Illumination*), (d). Tahap Pembuktian (*Verifying*) (dalam Ayan, 2002: 54-64; Dacoy and Lennon, 1998: 173). Empat tahapan proses kreatif model Graham Wallas yang telah diolah kembali datanya itu dapat dijabarkan sebagai berikut:

(a). Tahap Persiapan (*Preparing*) yaitu tahap "persiapan" adalah suatu tahap yang berorientasi-tugas ketika seseorang melakukan riset khusus dengan membaca, mewawancarai orang, bertualang, atau kegiatan lain yang berfungsi pmengumpulkan fakta, ide, dan opini. Esensinya, tahapan persiapan adalah proses *performing* untuk mencari tahu (*understanding*) situasi-kondisi, visi-misi, dan tujuan dalam organisasi. Tahapan ini cenderung pada proses *creative problem seeking*.

(b). Tahap Inkubasi (*Incubating*) dikenal sebagai tahap istirahat atau pengendapan data, masa menyimpan informasi yang sudah dikumpulkan itu disimpan dan dihentikan sementara untuk perenungan. Meskipun tampak seperti pemborosan waktu, atau bahkan

menghindar dari bagian tersulit proses kreatif. Selama masa yang tampak tidak produktif ini, pikiran bawah sadar mengambil alih informasi, menyemainya dari pikiran bawah sadar untuk mengaitkan berbagai ide. Inkubasi merupakan tahap proses kreatif yang bermuara dari jiwa kreatif paling dalam. Esensinya, tahapan inkubasi masih masuk dalam tahapan mencari tahu (*understanding dan framing*) untuk mengendapkan tentang visi-misi dan tujuan perusahaan/bisnis menjadi gagasan.

(c). Tahap Pencerahan (*Illuminating*) yaitu ketika sebuah gagasan-baru muncul dalam pikiran, seakan-akan dari ketiadaan, untuk menjawab tantangan kreatif yang sedang dihadapi atau ditemukannya solusi-solusi kreatif. Para peneliti percaya bahwa tahap pencerahan merupakan titik tolak ketika gagasan-baru pindah dari alam pikiran tidak sadar ke alam pikiran sadar, dan hal ini paling mudah dicapai dalam keadaan santai dan bebas tekanan. Esensinya, tahapan pencerahan adalah olah keterbukaan untuk memprogram (*programming*) dalam rangka mencari formulasi dan konsepsi sekaligus proses *designing* dengan sajian visual dan gambar untuk kemudian diwujudkan secara nyata.

(d). Tahap Pembuktian (*Verifying*). Pada tahap ini, para pelaku bisnis menguji proyek atau gagasan bisnis baru, dan merupakan tahap pembuktian dengan cara diimplementasikan/direalisasikan atau diwujudkan secara nyata. Ide atau solusi baru yang diterima pada tahap pencerahan menjadi sempurna sehingga dapat diterapkan persis seperti yang dirancang. Pembuktian adalah proses mewujudkan ide menjadi tindakan yang nyata, dalam hal ini pembuktiannya adalah produk furniture. Tahap pelaksanaan/pembuktian ini merupakan gagasan yang bisa berhasil dengan amat cepat, sedang yang lain perlu waktu berbulan-bulan atau bahkan tahunan. Esensinya, tahapan pelaksanaan pembuktian (*implementing and marketing*) ini adalah proses implementasi, realisasi, atau perwujudan dari gagasan yang telah diinkubasi menjadi kenyataan atau fakta. Di dalam konteks ini,

mewujudkan gagasan desain produk furniture menjadi *prototype* atau sampling yang sesuai dengan segmentasi pasar, target pasar, dan posisi yang tepat.

Tahapan persiapan, inkubasi, dan pencerahan ini imajinasi kreatif, inspirasi, dan intuisi versi Piitro itu menjadi domain strategik. Sebab, nilai estetika (keindahan), daya pesona, kekaguman, kenikmatan, dan kepuasan emosional konsumen diciptakan pada tahapan tersebut. Adapun tahapan pelaksanaan pembuktian merupakan proses implementasi dalam konteks manajemen strategik yang berorientasi pada arus ekonomi yang logis, sistematis, rasional, dan teknikal.

Dengan demikian model strategi manajemen kreatif mensinergikan atau mengkolaborasikan manajemen strategik dan strategi kreatif yang mengacu pada proses kreatif dan jiwa kreatif pada tataran formulasi teoretik.

2.1.4. Peran Desain dalam Bisnis Furniture

Berdasarkan hasil penelitian di pameran internasional, terungkap bahwa di era pasar global, persaingan bisnis furniture tidak hanya dari sisi harga, bahan baku, teknologi, dan kualitas produk semata. Di seluruh dunia, para pelaku bisnis furniture telah menempatkan desain sebagai “ujung tombak” pemasaran. Sebab, desain merupakan salah satu faktor “terdepan” di dalam bisnis furniture (Supriyatna, 2014).

Hal itu banyak dikaji secara teoretik dalam konteks bisnis, bahkan desain digunakan sebagai model dalam *business model generation*. Bahkan, Roger Martin mengatakan pebisnis tidak hanya perlu memahami desainer dengan lebih baik; mereka juga perlu menjadi desainer (dalam Osterwalder dan Pigneur, 2012: 126). Sebab, desain dapat memberikan solusi (*creative problem solving*) di dalam setiap bisnis, apalagi bisnis yang masuk dalam ranah ekonomi kreatif atau industri kreatif, seperti bisnis furniture. Desain dianggap memiliki daya dorong untuk menciptakan kepuasan pelanggan (Irawan, 2015).

Mengapa desain? Secara tidak disadari, melalui pikiran bawah sadar konsumen, bahwa desain senantiasa dikaitkan “getaran emosi” bagi calon konsumen, dan desain sudah menjadi *life style* bagi konsumennya. Desain furniture sudah menjadi gaya hidup masyarakat global, bahkan kini desain furniture sudah menjadi *fashion* di dalam setiap penampilannya. Desain adalah *fashion* dan *life style* yang tidak mungkin dapat dihindari lagi di dalam pertumbuhan bisnis furniture global. Dalam konteks ini, desain menjadi alat daya saing di pasar global. Oleh sebab itu, desain selayaknya diposisikan sebagai alat “daya pesona pertama” yang dapat dilihat dan diamati oleh konsumennya (*buyers*). Desain juga selalu menjadi “daya pesona” yang paling diandalkan dalam setiap even-even pameran internasional. Uniknya, desain itu mampu untuk meningkatkan nilai tambah dan citra (image) bagi perusahaan (Supriyatna, 2014).

(1). Desain sebagai Strategi Kreatif

Designing is a thinking skill as much as a practical skill that the purpose of creativity is to solve problems, that it's actually creative analysis and problem formulation that provide the essential foundation to successful design practice today from architecture to fashion design. Creativity is central to design and designing. While most people probably believe (Garner dan Evan, ed., 2012: 62, 239).

(Mendesain adalah keterampilan berpikir sekaligus keterampilan praktis. Kreativitas adalah inti dari desain dan mendesain. Meskipun kebanyakan orang mungkin percaya bahwa tujuan kreativitas adalah untuk memecahkan masalah, bahwa sebenarnya analisis kreatif dan rumusan masalah yang memberikan pondasi penting untuk praktik desain yang sukses saat ini dari arsitektur hingga desain mode).

Desain mencakup desain baru, orisinal, ornamen dari suatu produk dan fitur dekoratif, non-utilitarian dari suatu produk. Meskipun suatu produk dapat memiliki fitur fungsional dan ornamen, ruang lingkup paten desain terbatas pada fitur ornamen produk.

Persyaratan ornamen terpenuhi ketika tampilan desain tidak semata-mata ditentukan oleh kebutuhan utilitarian. Sebuah desain ditentukan untuk menjadi ornamen jika dapat ditunjukkan bahwa desain lain dapat menyelesaikan tugas yang sama dengan baik.

Bila mengamati sejarah desain tercatat bahwa pengertian desain akan muncul ketika seni bertemu dengan industri, dan apabila orang mulai membuat keputusan untuk memproduksi benda yang dibutuhkan serta orang mulai membuat keputusan mengenai seperti apa seharusnya produk-produk yang dibuat secara massal (diolah dari Bayley dalam Walker, 2010: 29).



Diagram 2.4.
Domain desain adalah pertemuan antara domain seni dan domain industri.
(Sumber: Diolah dari Bayley dalam Walker, 2010: 29).

Hal itu dapat digambarkan melalui model diagram yang mempertemukan domain seni dengan domain industri menjadi domain desain. Domain seni mengindikasikan kreativitas, estetika, emosi, imajinasi, citra dalam gelombang arus artistik. Adapun domain industri mengarah pada manajemen, logika, implementasi, dan guna dalam gelombang arus ekonomi.

Menurut definisi, desain adalah aktivitas apa pun yang mengarah pada produksi serangkaian objek yang indah dan berguna (Asensio, 2007: 15). Artinya, desain adalah strategi yang mengacu pada proses kreatif untuk menciptakan produk yang indah (estetik) dan berguna (fungsional). Desain sebagai alat dalam proses kreatif memiliki kekuatan untuk menciptakan keindahan yang berguna. Di dalam bisnis furniture, desain dapat menjadi sarana untuk menciptakan gaya hidup dan nilai daya saing pasar, karena ada faktor estetika yang dikaitkan dengan fungsi produknya.

Jadi pendekatan desain penting dalam membuat proses untuk membantu mengatur pekerjaan, menghilangkan pengawasan dan meminjamkan sedikit logika untuk apa yang bisa menjadi latihan yang sangat subyektif (Stem, 1989). Bila dicermati, hal itu berkaitan dengan manajemen kreatif. Pendapat tersebut relevan dengan tujuan strategi kreatif yang berupaya menciptakan desain produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumennya dan gaya hidupnya, sehingga konsumen/pelanggan terpuaskan. Irawan (2002) menyebutkan bahwa kendali pertama dari kepuasan pelanggan adalah desain yang ditempatkan pada urutan terdepan, juga buku *Misteri Otak Kanan* karya Pink (2016: 99) yang mengutip John Heskett bahwa desain yang dikuliti sampai esesnsinya dapat didefinisikan sebagai watak manusia untuk membentuk dan membuat lingkungan kita dalam cara-cara yang belum ada sebelumnya di alam, demi melayani kebutuhan-kebutuhan kita dan memberikan makna kepada kehidupan kita.

Sesungguhnya sudah sejak lama, kebutuhan yang berbeda dan baru menjadi dasar di dalam mendesain. Oleh sebab itu desain memerlukan kreativitas yang dimulai dari inspirasi. Desain merupakan kegiatan awal dari sebuah ide kreatif. Gagasan yang dihasilkan dari inspirasi akan menyenangkan, juga dapat membuat sesuatu untuk penggunaan pribadi (diolah dari Stem, 1989). Di dalam konteks ini, desain cenderung dikonotasikan sebagai kegiatan inspiratif dari kerja kreatif dalam perancangan untuk memberikan pemecahan masalah.

Bisnis membutuhkan kreativitas desain, seperti halnya melukis. Kita memulai dengan sebuah kanvas putih. Kita dapat melukis apapun di atasnya, dan itulah masalah pertama kita. Untuk membuat sebuah lukisan yang bagus, kita harus terlebih dahulu menghasilkan lukisan jelek yang tak terhitung jumlahnya (Branson 2009: ix). Dengan demikian, pengembangan desain alternatif untuk diwujudkan menjadi produk unggulan

yang berdaya saing global memerlukan strategi manajemen kreatif yang dapat diaplikasikan di dalam praktika. Sebab, desain dan kreativitas memerlukan manajemen.

Pemikiran desain yang dikaitkan dengan kreativitas sangat memerlukan manajemen agar proses kreatifnya dapat dikendalikan dan dikelola sesuai tujuan bisnis, maka diperlukan manajemen.

Stages of Design Thinking

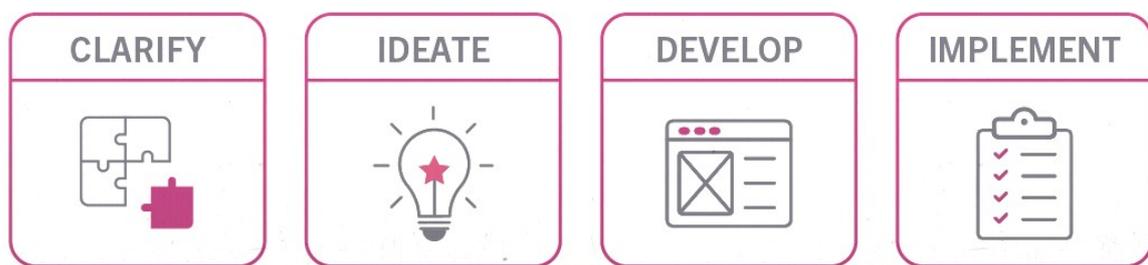


Diagram 2.5..
Empat tahapan proses berpikir desain yang berkaitan dengan sinergi kreativitas dan manajemen.
(Sumber: Boyles, 2020).

Boyles (2022) dari *Harvard Business School Online* menyebutkan empat tahapan proses berpikir desain yang berkaitan dengan sinergi kreativitas dan manajemen yaitu (1). Klarifikasi (*clarify*): Pada tahap ini, observasi dan empati sangat penting. Pengamatan dapat berupa hal konkret dan berdasarkan metrik serta fakta atau abstrak dan diperoleh dari pemahaman dan empati. Tujuan selama tahap ini adalah untuk mendapatkan pemahaman (*understanding*) tentang situasi dan individu yang terkena dampak. (2). *Ideate*: Tahap ide-ide abstrak yang melibatkan kreativitas dan generasi ide. Kreativitas adalah fokus utama, karena fase ide memberikan kebebasan untuk bertukar pikiran dan memikirkan solusi. (3). Mengembangkan (*develop*) : Tahap pengembangan adalah tahap konkret yang melibatkan eksperimen dan mencoba. Tahap mengkritik dan membuat prototipe menjadi penting karena ide-ide yang dihasilkan dari tahap gagasan dibentuk menjadi solusi yang dapat

diuji-cobakan. (4). Implementasi (*implementation*): Tahap keempat adalah implementasi solusi. Ini melibatkan mengkomunikasikan nilai solusi dan mengatasi bias yang sudah ada sebelumnya. Tahapan berpikir kreatif dalam proses pengembangan desain ini telah memberikan kekuatan argumentasi untuk mendukung formula model manajemen kreatif.

(2). Desain Furniture dan Gaya Hidup

Menurut Postel (2012: 8), desain merupakan kata benda yaitu (1). Rencana atau gambar yang dibuat untuk menunjukkan tampilan dan fungsi atau cara kerja sesuatu sebelum dibuat atau dibuat. (2). Seni atau tindakan menghasilkan rencana atau gambar tersebut. (3). Mendasari tujuan atau perencanaan: penampilan desain di alam semesta (4). pola dekoratif.

Perilaku konsumen dapat diamati dari gaya hidupnya (*lifestyle*). Perilaku konsumen yaitu studi tentang proses yang keterlibatan ketika individu atau kelompok memilih, membeli, menggunakan, atau membuang produk, layanan, ide, atau pengalaman, untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Gaya hidup dapat didefinisikan sebagai pola konsumsi yang mencerminkan pilihan seseorang tentang bagaimana menghabiskan waktu dan uangnya, dan pilihan ini penting untuk menentukan identitas konsumen (Salomo, 2018: 28, 242).

Ilmuwan sosial menggunakan sejumlah istilah untuk menggambarkan definisi diri seperti itu selain gaya hidup, termasuk selera publik, kelompok konsumen, komunitas simbolik, dan budaya status. Tujuan pemasaran untuk mencapai kesesuaian gaya hidup adalah untuk memungkinkan konsumen mengejar cara yang mereka pilih untuk menikmati hidup mereka dan mengekspresikan identitas sosial mereka (Salomo, 2018: 260). Dengan demikian terdapat hubungan erat antara gaya hidup konsumen dengan desain.

Praktika desain merupakan salah satu dari berbagai bidang spesialis yang memerlukan berbagai kemampuan teknis, antusiasme bersama, pemahaman budaya

operasional, dan keterampilan khusus domain lainnya. Solusi dapat berasal dari elemen-elemen dalam masalah yang memungkinkan terciptanya bentuk fisik dari ide desain. Dengan demikian pemikiran dapat diubah dari definisi masalah (gaya hidup-misalnya) yang abstrak menjadi pemikiran visual (Garner dan Evan, ed., 2012: 10-11) dan dapat diolah dan diciptakan melalui kreasi desain.

Dengan demikian, pendekatan desain penting dalam membuat proses untuk membantu mengatur pekerjaan, menghilangkan pengawasan dan meminjamkan sedikit logika, agar dapat menjadi subyektif (diolah dari Stem, 1989), dan bersifat estetik. Esensinya bahwa dalam proses mendesain diperlukan manajemen kreatif yang mengacu pada kebutuhan arus artistik. Peran desain dalam manajemen kreatif ini adalah sebagai upaya untuk melayani tuntutan gaya hidup konsumen dan daya saing di pasar global.

Daya saing di era pasar global adalah peluang dan tantangan dalam bisnis furniture. Ada tiga langkah membangun platform pemasaran dengan sukses yaitu (1) daya tarik, (2) momentum, (3) ekspansi (Stratten, 2019: 44). Logika kajiannya, daya tarik berkaitan dengan olah artistik dalam wujud estetika desain yang dirumuskan dan digambar secara kreatif. Momentum berhubungan dengan gaya hidup di era globalisasi, maka *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* menjadi strateginya. Ekspansi adalah pengembangan bisnis dan produk dalam menciptakan pasar baru yang lebih bermakna, juga pengembangan produk baru yang memiliki daya saing di pasar global.

Apapun jenis produk baru Anda, jika pemasaran Anda bermakna, pemasaran itu sendiri akan menjadi nilai tambah bagi kehidupan orang lain, baik mereka membeli maupun tidak membeli apa yang Anda jual. Untuk menciptakan pemasaran penuh makna, pertama-tama Anda harus menentukan apa yang membuat konsumen tertarik, yaitu apa yang benar-benar penting bagi mereka dan apa yang mereka inginkan. Khususnya, Anda harus mengungkap apa kebutuhan mereka yang belum terpenuhi, bukan hanya di ruang

pamer penjualan atau di pasar swalayan, tapi juga dalam kehidupan yang lebih luas (diolah dari Gilbrieth 2010: 4, 71). Intinya, bisnis (furniture) dalam konteks pemasaran global memerlukan kreativitas dalam desain.



Gambar 2.4.

Karakteristik desain furniture rotan untuk pasar global adalah *knock down*, ringkas, praktis, alamiah, dan sederhana. Desain karya Eddy Supriyatna. Proses mendesain menggunakan strategi manajemen kreatif berbasis riset di Cirebon. (Sumber foto: Eddy Supriyatna, 2021).

Kreativitas dalam mendesain merupakan upaya untuk melayani gaya hidup di pasar global. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, ditemukan bahwa terdapat enam karakteristik desain furniture untuk pasar global yaitu (1). Gaya minimalis; (2). Praktis digunakan dan ringkas disimpan atau dibawa; (3). Bentuk universal dan sederhana, nyaris sama di seluruh dunia; (4). Bahan alamiah (eco-design), dapat didaur ulang; (5). Multifungsi (serbaguna); (6). Mobile (dapat digerakan dan fleksibel). (Supriyatna-Marizar, Irawan, Tji-Beng, 2019).

Esensinya, karakteristik desain furniture untuk pasar global sangat universal dan seragam dengan mengikuti standar internasional. Implementasi dari enam karakteristik tersebut terwujud dalam desain furniture pada elemen konstruksi. Sistem konstruksi tersebut merupakan representasi dari tuntutan gaya hidup konsumen global.

Salah satu permasalahan dalam perancangan konstruksi furniture rotan adalah sistem sambungan antar komponen. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sistem

konstruksi knock down yang digunakan pada furniture rotan (diolah dari Supriyatna-Marizar, Irawan, Jap, 2019).



Gambar 2.5.

Knocking System dan *Stacking system* menjadi karakteristik desain furniture rotan untuk pasar global. Desain karya Eddy Supriyatna. Proses mendesain menggunakan strategi manajemen kreatif berbasis riset di Cirebon. (Sumber foto: Supriyatna, dkk., 2019).

Kemudahan penggunaan, pengiriman, penyimpanan, dan perakitan produk furnitur rotan diperlukan di pasar furnitur global sebagai bagian dari tuntutan gaya hidup global. Proses mendesain dalam penelitian terdahulu itu menggunakan strategi manajemen kreatif berbasis riset. Kemudahan penggunaan, pengiriman, penyimpanan, kepraktisan perakitan serta sistem konstruksi *knock down* pada furniture di era pasar global atau ekspor merupakan contoh nyata tuntutan dari gaya hidup global (lihat gambar 2.3).

Penelitian tentang tentang desain furniture untuk pasar ekspor telah memberikan fakta bahwa di lapangan membuktikan bahwa desain furniture telah menjadi perangkat daya saing di dalam pengembangan produk ekspor. Sebab, desain diciptakan untuk memikat konsumen, agar bersedia untuk membeli produk yang ditawarkan, dan puncaknya pelanggan dapat terpuaskan (Supriyatna, Irawan, dan Keni, 2021).

Esensinya, bahwa desain adalah perangkat daya saing ekspor yang dapat memikat dan memuaskan konsumen, sehingga desain sebagai daya pikat atau daya pesona yang dapat dilihat pertama kali oleh konsumennya.

(3). Pengembangan Produk Furniture

Desain, pengembangan produk dan gaya hidup memiliki keterhubungan dalam kegiatan bisnis. Hal itu terungkap dalam teori pengembangan produk yang memadukan desain, produk, manajemen dan bisnis dijelaskan oleh Dhargalkar, Shinde and Arora (2016) dalam tulisannya berjudul *A universal new product development and upgradation framework*, bahwa model pengembangan produk baru yang diusulkan dimulai dengan harapan konsumen (yang merupakan kunci untuk setiap proses peningkatan). Hal itu merupakan satu pendekatan holistik, karena memberikan gambaran yang akurat tentang harapan konsumen *vis-à-vis* (berhadapan) dengan setiap atribut yang diperlukan untuk membuat suatu produk atau layanan berhasil.

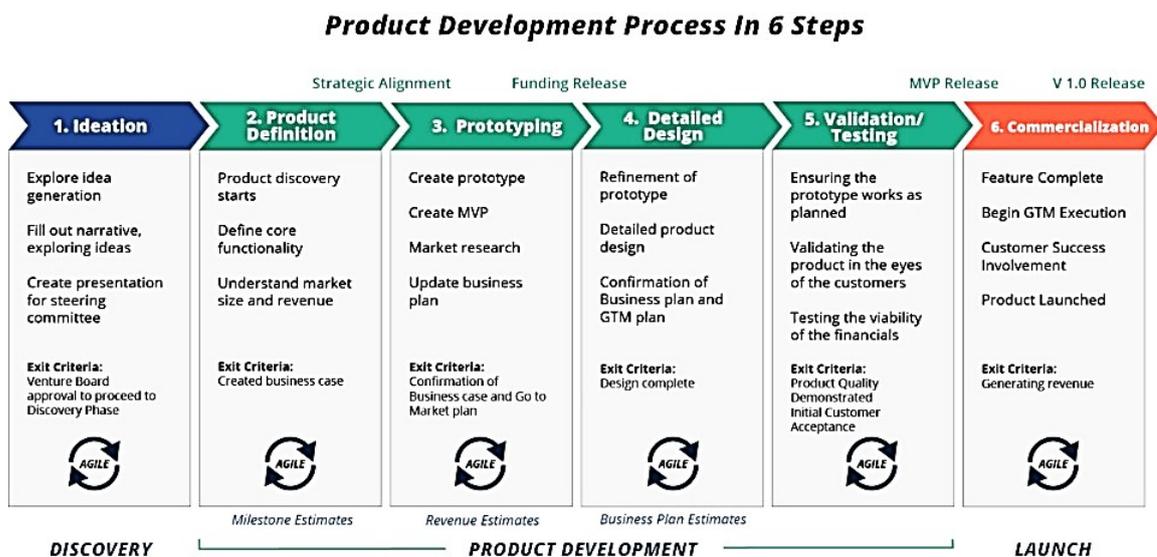
Lebih lanjut Dhargalkar, dkk. (2016) ini mempertegas lagi bahwa proses tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan produk atau layanan yang ada sebagai serta menciptakan produk atau layanan baru. Proses ini dapat digunakan di fakultas manajemen dan kewirausahaan di sekolah bisnis, serta oleh fakultas di sekolah desain untuk meningkatkan produk/layanan yang sudah ada atau membuat produk yang baru.

Di dalam konteks manajemen strategik, David and David (2015: 151) memaparkan tentang strategi pengembangan produk. Strategi yang berbeda menawarkan tingkat diferensiasi yang berbeda. Diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, terutama jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan pelanggan atau jika peniruan cepat oleh pesaing dimungkinkan. Diferensiasi yang berhasil dapat berarti fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, layanan yang ditingkatkan, perawatan yang lebih sedikit, kenyamanan yang lebih besar, atau lebih

banyak fitur. Pengembangan produk adalah contoh strategi yang menawarkan keuntungan dari diferensiasi. Di dalam hal ini, strategi diferensiasi harus dilakukan hanya setelah studi yang cermat tentang kebutuhan pembeli dan preferensi untuk menentukan kelayakan menggabungkan satu atau lebih fitur pembeda ke dalam produk unik yang menampilkan atribut yang diinginkan.

Di dalam bahasan tentang fitur, David and David (2015) menambahkan bahwa fitur khusus yang membedakan produk seseorang dapat mencakup layanan yang unggul, ketersediaan suku cadang, desain teknik, produk kinerja, manfaat, jarak tempuh, atau kemudahan penggunaan. Teori tersebut hanya mengungkapkan sekilas tentang desain. Fitur dalam kajian ini dikaitkan dengan desain sebagai alat yang dapat menciptakan beragam fitur. Fitur adalah benefit yang melekat pada produk yang dikembangkan.

Bila diamati, tampak bahwa proses pengembangan produk ini dapat menjadi landasan di dalam menyusun formula strategi manajemen kreatif. *Ideation, designing, prototyping, dan commercialization (marketing)* membuka peta jalan model strategi manajemen kreatif.



Tabel 2.2.
Proses Pengembangan Produk dalam 6 Tahapan
(Sumber: <https://www.tcgen.com/product-development-process>).

Di era pasar global, tampak jelas bahwa pengembang desain produk dan gaya hidup konsumen menjadi pendekatan baru dalam berbisnis. Tentu saja, hal itu bersentuhan dengan desain dan proses pengembangan produk. Di dalam konteks kajian ini, formula yang ditemukan adalah strategi manajemen kreatif bertumpu pada persoalan mendesain dan proses pengembangan produk yang telah mensinergikan domein seni dan industri dalam satu strategi kreatif untuk memecahkan masalah dan melayani gaya hidup konsumen di era pasar global. Dengan demikian kajian teori tentang manajemen strategik dan pemahaman tentang strategi kreatif dapat disinergikan dalam kasus penciptaan desain dan pengembangan produk inovatif pada praktika bisnis. Selain itu, inovasi adalah tentang implementasi ide-ide terbaik secara komersial, membuat produk dan jasa baru, cara bekerja baru, atau bahkan model bisnis fundamental di mana Anda menjalankan bisnis (Fisk 2007: 195).

Pada umumnya, proses pengembangan produk mengacu pada seluruh rentang kegiatan, perusahaan mengkonseptualisasikan dan mewujudkan penawaran baru. Sebuah konsep produk mungkin berasal dari pasar, atau di laboratorium atau ruang kerja, Ide datang dari kebutuhan pelanggan juga. Pengembangan produk baru biasanya mengikuti proses yang dibagi menjadi beberapa tahap, fase atau langkah, perusahaan menyusun ide produk baru dan kemudian meneliti, merencanakan, mendesain, membuat prototipe, dan mengujinya, sebelum meluncurkannya ke pasar (<httpswww.tcgen.comproduct-developmentprocess>).

Di dalam kajian ini, pemikiran desain ditempatkan sebagai kekuatan dengan pendekatan baru untuk mempromosikan inovasi dan membuka peluang-peluang bisnis – telah menarik perhatian perusahaan di seluruh dunia. Desain telah berevolusi dari sebuah disiplin sempit terkait bentuk dan fungsi produk menjadi sebuah pendekatan baru yang penting untuk mengembangkan model-model bisnis

(Hempel dan McConnon, 2006: 46). Asumsinya bahwa, semua layanan bisnis memerlukan strategi manajemen kreatif.

Machado and Davim (2022) berpendapat bahwa di dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, hanya organisasi yang paling kreatif dan inovatif yang mampu bertahan. Organisasi-organisasi yang dinamis ini terus-menerus membangun dan mengembangkan strategi yang memanfaatkan kreativitas dan kemampuan inovatif mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Oleh karena itu, diperlukan tinjauan penelitian terdahulu sebagai acuan untuk melihat *stage of the art* dan *novelty* penelitian ini. Selain itu, penelitian kualitatif-eksploratif dapat pula meninjau penelitian terdahulu (Rabbani, 2020). Sebab dalam kasus ini, penelitian terdahulu diperlukan, apabila hasil penelitian yang sudah ada, tidak menjawab masalah dengan cukup tepat dalam mencermati jawabannya, juga tidak ada perangkat aturan untuk melakukan penelitian itu sendiri, karena penelitian ini fleksibel, luas, dan tersebar, sehingga lebih merdeka.

Di dalam penelitian terdahulu, terdapat empat referensi yang relevan dengan teori Machado dan Davim (2022). Intinya, bahwa kreativitas yang melahirkan ide-ide baru, unik, dan berbeda itu dapat menghasilkan inovasi. Model kreativitas untuk inovasi dalam manajemen dan rekayasa itu memperkenalkan penelitian inovatif tentang kreativitas dan inovasi di bidang manajemen dan teknik. Hal itu juga mengindikasikan bahwa diperlukan sinergi yang berbeda. Di dalam konteks manajemen, maka diperlukan strategi manajemen kreatif sebagai modelnya. Model tersebut masih langka diformulasi dalam bentuk teori yang baru. Kajian manajemen kreatif terdahulu hanya sebatas pemahaman tentang manajemen kreatif, bahkan masih sebatas usulan untuk dibakukan sebagai teori yang aplikatif (Juraj, 2015).

2.2. Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Peneliti	Metode	Temuan
The Main Paradigms of Creative Management in the Aspect of Modern Cognitive Economy	Irina Lyskova, (Januari, 2017)	Deskripsi	Ekonomi modern menuntut ide-ide baru, non-standar keputusan, pendekatan unik, yang dapat direalisasikan dengan orang dengan motivasi kerja tingkat tinggi, dengan kreatif dan potensi inovatif, ditujukan untuk hasil kerja yang tinggi. Manajemen kreatif, pendekatan baru untuk mempersiapkan spesialisasi.
Creative Management of Creative Management: A Critical Systems Approach	Fangqi Xu and Tudor Rickards, (Agustus, 2007)	Metode survey dan studi kasus	Sintesis kreativitas dan manajemen diusulkan untuk memperlihatkan kemungkinan baru dalam manajemen yang menggabungkan komponen humanistik, sosio-teknis dan sains manajemen.
Creative Management Techniques and Methods as a Part of the Management Education: Analytical Study on Students' Perceptions	Viktória Ali Taha Juraj. Terj. Michaela Sirkova (July, 2015)	Studi Kasus	Kreativitas menjadi salah satu kompetensi dasar manajerial. Oleh karena itu, pendidikan manajerial berorientasi pada integrasi kreativitas ke dalam praktik mengajar. Metode dan teknik kreatif dapat diterapkan dalam praktik manajemen.
Creativity Models for Innovation in Management and Engineering	Machado and Davim (2022)	Studi multidisiplin tentang model kreativitas untuk inovasi di dalam manajemen dan rekayasa	Model kreativitas untuk inovasi dalam manajemen dan rekayasa yang memperkenalkan penelitian inovatif tentang kreativitas dan inovasi di bidang manajemen dan teknik dengan mempertimbangkan pentingnya memiliki pemimpin yang tangguh dan inventif dalam dunia bisnis yang kompetitif. Di dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, hanya organisasi yang paling kreatif dan inovatif yang mampu bertahan. Organisasi yang dinamis ini terus-menerus membangun dan mengembangkan strategi yang memanfaatkan kreativitas dan kemampuan inovatif mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Tabel 2.3.

Empat penelitian terdahulu yang relevan untuk menentukan *state of the art* dan *novelty* di dalam penelitian ini. Xu and Rickards memperlihatkan bahwa manajemen kreatif merupakan hasil sinergi yang menggunakan pendekatan multidisiplin. (Sumber: Lyskova, 2017; Xu and Tudor, 2007; dan Juraj, 2015; Machado and Davim, 2022).

Ada dugaan kuat bahwa kajian strategi manajemen kreatif terdahulu belum banyak dilakukan dan diteliti, bahkan masih menjadi perdebatan, sehingga teori yang baku tentang strategi manajemen kreatif belum banyak diformulasikan. Esensinya, manajemen kreatif dianggap studi ekonomi yang mengutamakan pencarian ide-ide baru, keputusan dan pemecahan masalah yang berbeda, pendekatan unik, serta dapat diwujudkan dengan motivasi kerja tingkat tinggi.

Studi lebih lanjut tentang penggunaan dan manfaat manajemen kreatif di sektor bisnis diperlukan untuk memastikan bahwa bisnis tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang sesuai tuntutan zaman di era pasar global. Oleh sebab itu, ada dugaan kuat di dalam praktika bisnis diperlukan sinergi antara manajemen dan kreativitas untuk menghasilkan inovasi.

Berdasarkan kajian teori tersebut dan kajian penelitian terdahulu, maka *stage of the art* dan *novelty* dapat dirumuskan sebagai berikut: (1). Model strategi manajemen kreatif yang belum pernah diformulasi secara spesifik oleh peneliti lain; (2). Nilai kebaruan adalah model strategi manajemen kreatif yang telah dibuktikan dalam ujicoba praktika bisnis serta kelayakan pendaftaran Hak Cipta (HKI).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Proses pengkajian formula manajemen kreatif ini menggunakan pendekatan analitik kualitatif dan multidisiplin yang telah teruji dalam berbagai studi manajemen, desain, kewirausahaan, model pembelajaran, dan penelitian terapan. Rumus juga bisa diterapkan di berbagai pekerjaan. Logikanya, manajemen tanpa kreativitas akan menghasilkan kinerja yang kaku, gagasan yang hanya dibatasi akal, dan formalistik. Kreativitas dapat membebaskan pengambilan keputusan, menyusun strategi dengan ide-ide baru yang tidak terbatas (Supriyatna, Widjaja, dan Mutiara, 2022).

Oleh karena itu, untuk pembuktian dan ujicoba, penelitian ini berbasis pada luaran. Ada empat luaran yang dicapai dalam studi ilmu manajemen yang berbasis riset ini adalah (1). Formula dalam bentuk diagram Model Strategi Manajemen Kreatif; (2). Hak Cipta Model Strategi Manajemen Kreatif, dalam konteks legalitas kekayaan intelektual karya ilmiah melalui pendaftaran HKI; (3). Karya tulis ilmiah dalam konferensi internasional dan/atau jurnal; (4). Laporan hasil penelitian berupa tesis.

Upaya mencapai luaran tersebut diperlukan kerangka konseptual. Kerangka konseptual merupakan sebuah peta jalan (*roadmap*) secara runtut yang mengarahkan penelitian untuk dapat mensinergikan berbagai konsep yang berbeda menjadi satu kesatuan, sehingga dapat memberikan gambaran utuh tentang penelitiannya.

Kerangka konseptual juga merupakan pedoman (*guideline*) untuk melakukan penelitian model strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture. Selain itu, kerangka konseptual dapat pula dijadikan pedoman (*guideline*) untuk menghasilkan penelitian sesuai *state of the art* dan *novelty* yang telah dicanangkan sebagai luaran.

Di dalam konteks ini diperlukan *roadmap*. Peta jalan (*roadmap*) dirumuskan untuk memetakan kajian model strategi manajemen kreatif yang diujicobakan dalam bisnis furniture.

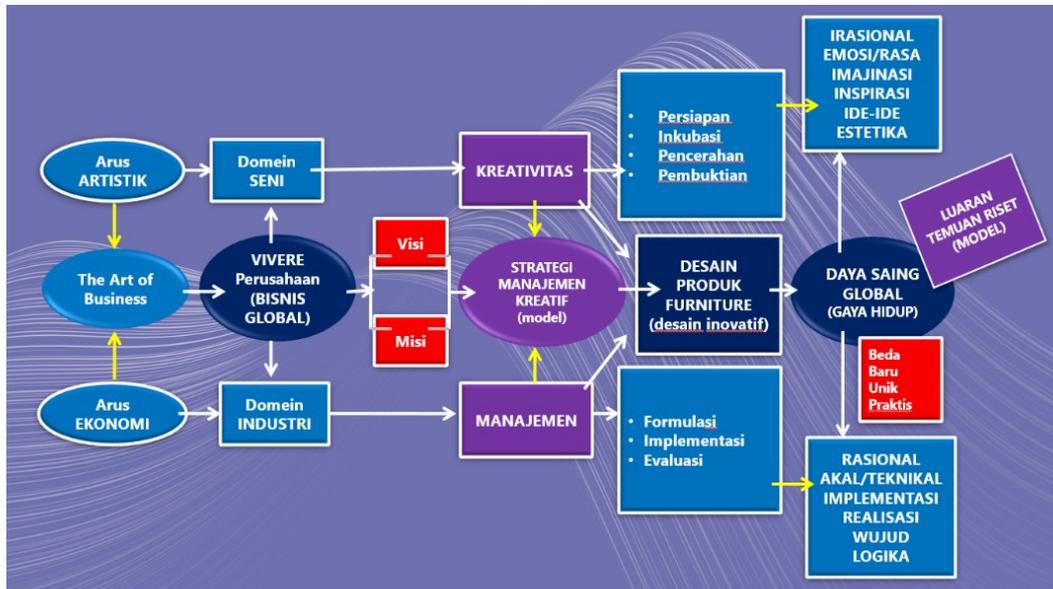


Diagram 3.1.

Peta jalan (*roadmap*) penelitian model strategi manajemen kreatif pada bisnis furniture. (Formulasi: Eddy Supriyatna, 2021/2022).

3.2. Jenis dan Rancangan Penelitian

3.2.1. Metode Penelitian Kualitatif-Eksploratif

Metode penelitian dasar menggunakan metode kualitatif-eksploratif (Maholtra, 2020), yang didukung dengan pendekatan kajian multidisiplin dan metode kualitatif, agar lebih fleksibel. Peneliti dapat menegosiasi hasil penelitian (*out-comes*) menjadi lebih lentur.

Kajian manajemen ini sengaja meminjam metode riset pemasaran yang berorientasi pada kajian kualitatif. *The power of qualitative research is its unique ability.* Artinya kekuatan penelitian kualitatif adalah kemampuannya yang unik. Metodologi penelitian kualitatif yang tidak terstruktur, non-statistikal, dan bersifat menjelaskan yang didasarkan pada sampel (studi kasus) yang kecil, memberikan wawasan dan pemahaman

mengenai *setting* masalahnya. Di dalam penelitian pemasaran terdapat dua klasifikasi yaitu riset indentifikasi masalah dan riset penyelesaian masalah (diolah dari Malhotra, 2020: 150-157), yaitu melalui proses riset kualitatif berkaitan dengan *creative problem seeking* dan *creative problem solving*

Penelitian kualitatif merupakan suatu rancangan di mana di dalamnya peneliti dapat menegosiasi hasil penelitian (*out-comes*). Makna dan interpretasi dinegosiasi dengan sumber-sumber data manusiawi karena inilah realitas subjek yang memang ingin direkonstruksi oleh seorang peneliti kualitatif (Lincoln & Guba, 1985; Merriam, 1988 dalam Creswell, 2010: 293). Pada dasarnya, nilai dari penelitian kualitatif terletak pada deskripsi dan tema-tema tertentu yang berkembang/dikembangkan dalam konteks lokasi tertentu pula (Creswell, 2010: 289).

Esensinya, studi empiris dalam penelitian manajemen ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan multidisiplin yang dianalisis secara eksploratif. Sebuah hubungan konseptual antara domain kreativitas dan domain manajemen yang diformulasi, sehingga bersinergi secara aplikatif dalam bentuk model strategi manajemen kreatif. Penelitian eksploratif tentang manajemen kreatif, masih langka, walaupun sudah ada penelitian terdahulu sebagai kajian awal, tetapi belum menjawab masalahnya secara optimal.

Hal itu sepaham dengan Athletheia Rabbani (2020) yang pendapatnya sudah diringkas bahwa kajian eksploratif diantaranya menggunakan pendekatan prinsip, yaitu: (1). Penelitian terdahulu diperlukan, apabila hasil penelitian yang sudah ada, tidak menjawab masalah dengan cukup tepat dalam mencermati jawabannya. (2). Di dalam penelitian eksploratif, tidak ada perangkat aturan untuk melakukan penelitian itu sendiri, karena penelitian ini fleksibel, luas, dan tersebar, sehingga lebih merdeka. (3). Tujuan utama penelitian eksplorasi (eksploratif) yaitu menjadikan sebuah topik yang baru lebih

dikenal oleh masyarakat luas. (4). Penelitian eksploratif juga harus memiliki beberapa teori yang dapat mendukung temuannya. Penelitian ini biasanya menghasilkan data kualitatif. (5). Penelitian eksploratif ini berupaya memformulasikan pertanyaan dan menjelaskan kembali sebuah topik yang baru, sehingga menjadi lebih sistematis untuk dimengerti, dan dipahami kebaruannya.

3.2.2. Model Kajian Multidisiplin

Kajian multidisiplin memerlukan kekuatan data sebagai *creative problem seeking* untuk memberikan referensi dan dukungan yang kuat dan logis terhadap analisis. Di dalam penelitian ini, proses analisis menggunakan cara mengolah seperangkat data-data yang relevan dan dapat saling berhubungan secara sistematis untuk menghasilkan temuan-temuan yang belum pernah dikaji atau diteliti orang lain.

Penelitian ini menggunakan kajian pustaka yang mengidentifikasi dan menganalisis data-data teori secara multidisiplin. Maholtra (2020: 661-663) menyebutkan sebagai *Multidimensional Scalling* (MDS) yaitu suatu masukan data secara multididiplin yang kemudian dipersepsikan, dipertimbangkan, dan dipilih dari hasil kajian beragam teori keilmuan.

Di dalam konteks ini, teori adalah seperangkat konstruks (*variabel*), definisi, dan proposisi yang saling terkait serta menyajikan pandangan sistematis tentang fenomena dengan cara menentukan hubungan antar variabel (*A theory is a set of interrelated constructs (variables), definitions, and propositions that presents a systematic view of phenomena by specifying relations among variables* (Kerlinger dalam Creswell, 2003: 120).

Analisis teori multidisiplin adalah pendekatan beragam keilmuan sebagai alat bantu analisis. Pendekatan keilmuan yang dipinjam untuk kajian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

(1). Ilmu manajemen sebagai sains untuk mencari teori manajemen kreatif dalam bentuk domainnya sebagai bahan acuan di dalam analisis. Pendekatan ini berorientasi pada

arus ekonomi yang berkaitan dengan proses pengembangan produk furniture, sehingga bermuara pada ekonomi kreatif.

(2). Pendekatan pemahaman kreativitas berhubungan dengan proses kreatif dan strategi kreatif (psikologi) beserta domainnya yang digunakan sebagai bahan acuan di dalam analisis.

(3). Disiplin pengetahuan seni sebagai domain dalam industri yang melahirkan istilah desain itu merupakan bagian dari kajian industri kreatif, khususnya desain furniture.

(4). Sejarah desain, desain lahir dari perkawinan domain seni dan industri. Pendekatan ini melacak jejak lahirnya desain sebagai bagian dari domain industri dalam konteks manajemen, dan dari domain seni dalam konteks kreativitas.

(5). Pengembangan produk tidak terlepas dari disiplin ilmu pemasaran dan industri kreatif, sehingga produk bersentuhan dengan manajemen, desain, bisnis, dan kreativitas.

(6). Sinergi kreativitas dan manajemen juga tidak luput dari domain otak kanan dan domain otak kiri sebagai dasar pijak berpikir model strategi manajemen kreatif. Walaupun dua fungsi otak ini masih diperdebatan dan belum ada solusi yang baku, sehingga masih relevan digunakan.

(7). Bisnis menjadi bagian yang dikaji dengan pendekatan konsep *business genius*, berbasis otak kiri dan kanan. Hal itu sebagai perangkat pendukung *The Art of Business* yang menawarkan teoretik tentang sinergi arus artistik dan arus ekonomi dalam bisnis. Kajian multidisiplin ini digunakan untuk memperkuat argumentasi teoretik dalam formula model strategi manajemen kreatif yang dieksplorasi dengan capaian luaran yang ditargetkan.

3.3. Waktu dan Lokasi Penelitian

Waktu observasi pertama tanggal 27 Oktober 2021, observasi kedua dan wawancara tanggal 21 Nopember 2021, Lokasi penelitian dan observasi Kantor Pusat Vivere Group, Gedung Jl. Gading Serpong, Tangerang, serta webinar di Untar tanggal 30 April 2021. VIVERE Group adalah perusahaan *go public* dan *go international*, bidang bisnis furniture dan interior dengan skala industri modern, masinal dan produksi massal. Observasi juga dilakukan di Jepara tgl. 30-31 Maret 2022 sebagai tinjauan kritis dan studi pembanding di sentra industri furniture ukir kayu yang konvensional, dan skala tradisional.

3.4. Obyek Penelitian

Obyek penelitian yaitu (1). Visi dan misi perusahaan; (2). Strategi dan proses kreativitas yang menghasilkan gagasan baru dan beda; (3). Produk furniture hasil proses penciptaan desain dan pengembangan produk; (4). Target pasar global.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Sumber data diperoleh melalui studi literatur yang dicari dari buku teks, *e-journal*, *e-book*, dan situs internet lainnya: (1). Studi pustaka ini untuk mendapatkan kerangka konseptual yang dapat dijadikan acuan dan mendukung argumentasi dalam analisis. (2). FGD dan wawancara dengan CEO, Manajer Penjualan, Desainer, dan *General Manager*. (3). Observasi di kantor pusat VIVERE Group yang dilengkapi *showroom* furniture. (4). Berupa alat-alat pemasaran yaitu brosur, *booklet*, *leaflet*, dan promosi online. (5). Webinar tentang bisnis furniture dan penciptaan desain di VIVERE Group. (6). Pemotretan furniture sebagai data visual di *showroom*. Selain itu, sebagai pembanding industri furniture dilakukan observasi ke sentra industri furniture kayu di Jepara dan sentra industri furniture rotan di Cirebon.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode kualitatif yang tidak terstruktur, eksploratif, dan pendekatan multidisiplin, terutama dikaitkan dengan disiplin ilmu manajemen, seni dan desain, arsitektur, dan sejarah dengan melacak (*creative problem seeking*) dari berbagai domain teoretik sebagai pendukung argumentasi.

3.6. Metode Analisis Data

Tahap awal analisis data adalah kajian pustaka sebagai bahan acuan dalam penelitian kualitatif. Kajian pustaka merupakan analisis teori (*theoretical analysis*) untuk menghasilkan *theoretical framework* sebagai bingkai teoretik di dalam mendukung analisis. Sebab, teori adalah asumsi dasar yang digunakan untuk membuktikan penelitian ilmiah, sebagai prinsip umum yang menjadi rujukan para ilmuwan dalam menentukan kebenaran ilmiah (Saebani, 2017: 51).

Selain itu, analisis data kualitatif dapat melibatkan proses pengumpulan data lapangan, interpretasi data, dan pelaporan hasil secara serentak dan bersama-sama. Ketika wawancara berlangsung, misalnya, peneliti sambil lalu melakukan analisis terhadap data-data yang baru saja diperoleh dari hasil wawancara ini, menulis catatan-catatan kecil yang dapat dimasukkan sebagai narasi dalam laporan akhir, dan memikirkan susunan laporan akhir (Creswell, 2010: 274-275).

3.7. Instrumen Penelitian

Mengenai instrumen penelitian kualitatif ini mengacu pada tulisan Bahrami, Soleimani, Yaghoobzadeh, dan Ranjbar (2016) dengan judul “Researcher as an Instrument in Qualitative Research: Challenges and Opportunities.”

Di dalam penelitian kualitatif, validitas peneliti sebagai instrumen pengumpulan data. Jika peneliti melakukannya dan tidak memiliki cukup validitas dalam pengumpulan

data, hasil penelitian juga tidak akan dikutip. Peneliti sebagai instrumen memberikan kesempatan bagi setiap peneliti kualitatif untuk masuk ke dalam fenomena, sehingga banyak menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan penelitian.

Oleh sebab itu, diperlukan beragam teori dari referensi aktual dan mungkin juga teori lama yang masih relevan akan dikaji dan dikritisi secara tajam dengan model kajian multidisiplin untuk mendukung analisis. Jadi peneliti kualitatif memiliki peran utama, terutama dalam pengumpulan data dari berbagai jenis penelitian kualitatif. Sebenarnya peneliti kualitatif adalah faktor yang memvalidasi data. Pengalaman dan banyaknya referensi pendukung itu merupakan alat untuk memvalidasi.

Dengan instrument tersebut, maka proses analisis kualitatif dan eksploratif ini dapat dilakukan melalui kajian studi kasus, studi preseden, pendekatan domain keilmuan (multididiplin) dari berbagai referensi sebagai alat bantu pengkajian.

3.8. Model Pendekatan Studi

3.8.1. Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang dikaji secara multidisiplin. Studi kasus dapat memiliki keunggulan spesifik lainnya, seperti dilansir oleh Black dan Champion (1992), yakni: (1) bersifat luwes berkenaan dengan metode pengumpulan data yang digunakan; (2) keluwesan studi kasus menjangkau dimensi yang sesungguhnya dari topik yang diselidiki; (3) dapat dilaksanakan secara praktis di dalam banyak lingkungan sosial; (4) studi kasus menawarkan kesempatan menguji teori; dan (5) studi kasus bisa sangat murah, bergantung pada jangkauan penyelidikan dan tipe teknik pengumpulan data yang digunakan (Bungin, 2003, p. 23).

Studi kasus dapat menggunakan berbagai macam teknik, termasuk penelitian kualitatif – untuk pengumpulan bukti dan analisis. Penelitian studi kasus memiliki

karakteristik dan fleksibilitas, sehingga tampaknya adil untuk mengatakan bahwa ada pilihan kedekatan antara format studi kasus dan kualitatif. Di dalam penelitian ini, studi kasus diujicobakan dalam bentuk simulasi sederhana sebagai pembuktian temuan.

Esensinya, studi kasus dapat melihat masalah secara langsung (*creative problem seeking*) di lapangan serta karakteristiknya dapat dianalisis secara fleksibel. Hal itu juga dikaitkan dengan cara pendekatan domein keilmuannya, serta proses pengkajian multididiplin. Studi kasus untuk simulasi dipilih Vivere Group, khususnya PT. AIDA Rattan Industry yang memproduksi furniture rotan sebagai tempat ujicoba model strategi manajemen kreatif. Adapun tahapan uji model dilakukan melalui: (1). visi dan misi perusahaan, (2). tujuan perusahaan, (3). strategi pemasaran, (4). proses penciptaan dan pengembangan desain, (5). wujud produk furniture yang sudah jadi.

3.8.2. Studi Preseden

Di dalam kajian model strategi manajemen kreatif ini meminjam studi preseden yang biasa digunakan dalam studi arsitektur. Penggunaan preseden yang didasarkan atas prinsip-prinsip desain. Seorang arsitek dalam merancang sebuah karya-karyanya mengolah fungsi, ruang dan karakter berdasarkan atas prinsip desain yang sudah ada, tetapi pembuatan desain baru dapat memiliki inovasi dan kreativitas tinggi (Yuliarita dan Kusdiwanggo, 2016), yang dapat menghasilkan desain baru dan berbeda.

Oleh sebab itu, preseden dalam bidang arsitektur diartikan sebagai alat analisis untuk melatih penciptaan keseimbangan antara dua aspek arsitektur yaitu prinsip-prinsip desain yang pernah ada dan prinsip-prinsip desain baru/ inovasi. Di dalam mengambil preseden, tak boleh hanya semata meniru yang akan berujung menjadi meniru bentuk bangunan, arsitek harus mendalami preseden yang ada. Dengan begitu, ia akan memperoleh sebuah rancangan baru atau inovasi yang dapat dengan tepat menerapkan

prinsip yang sesuai dengan bangunan modern.
(<https://id.scribd.com/doc/165416927/Preseden-Arsitektur>).

Studi preseden arsitektur ini digunakan sebagai representasi dari model dasar dalam strategi manajemen industri mobil listrik Tesla untuk kemudian diformulasikan menjadi model strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture. Siregar (2011) telah memberikan uraian tentang preseden yang diolah kembali sesuai relevansinya dengan studi manajemen kreatif dalam bisnis furniture. Ringkasan cara kerja studi preseden dalam studi model manajemen diuraikan sebagai berikut:

(1). Preseden arsitektur adalah sebuah penilaian atau alat analisis untuk melatih kecakapan desain arsitektur dan memberikan karakter tertentu pada desain arsitektural seorang arsitek. Di dalam konteks kajian manajemen ini, penilaian terhadap model strategi manajemen kreatif diidentikan dengan karya desain arsitektur.

(2). Preseden arsitektur memberikan tinjauan terhadap desain masa lalu. Preseden ini bukan untuk membangkitkan gaya lama baik sebagian atau keseluruhan dari suatu desain bangunan (diidentikan dengan industri/bisnis) yang sudah ada. Akan tetapi, untuk memberikan solusi sebagai dasar penalaran dalam situasi desain saat ini, sehingga memunculkan suatu prinsip desain yang baru atau inovasi. Di dalam hal ini, tinjauan terhadap bisnis/industri furniture ukir kayu di Jepara dan furniture rotan di Cirebon sebagai industri kreatif yang sudah berjalan sejak masa lalu dan cenderung konvensional/tradisional sebagai preseden.

(3). Preseden arsitektur mengidentifikasi pola dan tema yang sebelumnya sudah ada, dan kini berpeluang untuk membantu mewujudkan bentuk atau desain arsitektur baru pada generasi selanjutnya. Preseden arsitektur ini fokus pada cara berpikir yang menekankan mengenai apa yang pada dasarnya sama, bukan yang berbeda. Sebab, preseden adalah teknik transformasi. Esensinya bahwa model strategi manajemen kreatif

yang ditransformasi sebagai karya desain arsitektur ini ditargetkan dapat menghasilkan model strategi baru dan makna baru yang dapat diaplikasikan dalam praktika bisnis.

Adapun studi preseden dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu (1) mengidentifikasi strategi manajemen yang digunakan, (2). fokus pada studi preseden sebagai cara memformulasi model sinergi manajemen dan kreativitas, (3). mentransformasi strategi kreatif sebagai gagasan desain produk yang dapat diwujudkan dalam praktika. Di dalam pendekatan studi ini, teori yang telah baku karya David and David (2015) yaitu manajemen strategik dijadikan acuan utama.

Adapun studi preseden sebagai acuannya dipinjam dari strategi manajemen industri kendaraan listrik Tesla di Amerika. Tesla merupakan salah satu bisnis dengan strategi manajemen yang berbeda dan unik. Sebab, ada empat indikasi sebagai konsepnya yaitu: (1). Tesla merupakan organisasi paling inovatif di dunia. (2). Elon Musk sebagai tokoh pendiri Tesla merupakan pemimpin paling kreatif di zaman kita dan dipandang *visioner*. (3). Gaya manajemen yang unik, sehingga mampu mempengaruhi perubahan pada perusahaan yang tradisional ke kontroversial. (4). Prinsip Tesla, tidak tertarik pada banyaknya keuntungan finansial, tetapi lebih fokus pada kreativitas dan inovasi.

Hal itu terungkap dari kajian Hyeonjoo Kim (2020) yang menyatakan bahwa Tesla memiliki perhatian publik yang luar biasa karena dianggap sebagai salah satu organisasi paling inovatif di dunia. Cara melakukan inovasi di Tesla akan membawa perkembangan signifikan untuk penelitian bisnis dan manajemen.

Kemudian konsep manajemen industri kendaraan listrik Tesla (sebagai karya desain arsitektur) serta konsep bisnis Elon Musk dijadikan studi preseden dalam analisis. Sebab, studi preseden untuk model strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture dipilih industri yang berbeda dan memiliki pendekatan baru dalam manajemen. Oleh sebab itu, model strategi manajemen Tesla dipinjam sebagai bahan acuan, walaupun studi

kasusnya berbeda. Seluruh data yang teridentifikasi diolah dan dianalisis secara kualitatif dengan pendekatan keilmuan yang berbasis pada penelitian multidisiplin. Bahkan, Kim (2020) menyatakan bahwa cara Tesla itu membawa cara signifikan untuk penelitian bisnis dan manajemen menjadi kata kuncinya.

Di dalam konteks bisnis, penelitian hendaknya dilaksanakan atas dasar kebutuhan, baik kebutuhan dari manajemen dalam rangka pengambilan keputusan, maupun kebutuhan pasar potensial termasuk konsumennya, misalnya dalam hal kepuasan mereka atas produk yang ditawarkan perusahaan (Umar, 2002). Penelitian ini diarahkan pada penciptaan desain dan pengembangan produk furniture untuk pasar global dengan menggunakan hasil formulasi model strategi manajemen kreatif.

BAB IV

ANALISIS DAN BAHASAN TEMUAN

4.1. Model Sinergi Kreativitas dan Manajemen

Manajemen kreatif lahir dari domain manajemen dan domain kreativitas untuk menopang praktika bisnis. Manajemen dan kreativitas tidak dapat berdiri sendiri, tetapi perlu teori-teori pendukung yang dapat dipinjam untuk mensinergikannya secara komprehensif. Oleh sebab itu teori dieksplorasi dengan pendekatan multidisiplin. Di dalam kajian teoretik multidisiplin, dilakukan pengamatan konseptual untuk melihat keterkaitan antar konsep, teori, atau domain yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga pertemuan setiap domain atau konsep itu dapat menghasilkan formula strategi dan model yang berbeda.

Esensinya, manajemen kreatif adalah upaya organisasi untuk berpikir dan bertindak dengan cara yang tidak biasa, irasional, tidak standard, bahkan pemecahan masalah yang berbeda, baru, dan unik. Selain itu, strategi manajemen kreatif berkaitan dengan pengembangan produk baru dan organisasi yang dapat menghasilkan ide-ide untuk diimplementasikan secara nyata, serta bertujuan untuk mencari keunggulan kompetitif, agar mendapatkan nilai tambah.

Manajemen kreatif sebagai strategi ini, tampaknya mendekati model kinerja Tesla. Sinergi manajemen dan kreativitas menjadi tumpuan, walau tidak secara eksplisif disebutkan konsepnya secara jelas. Namun demikian, berdasarkan studi preseden, tampaknya Tesla dapat dijadikan model dan contoh yang bagus untuk studi preseden.

Sistem manajemen inovasi untuk Tesla Motors itu memiliki strategi manajemen yang berbeda dengan semua bisnis yang berbasis desain dan kreativitas. Gaya manajemen perusahaan itu memungkinkan pemikiran inovatif dan kreatif bagi semua karyawan. Fokus

manajemen Tesla pada inovasi, sebab sangat penting untuk keberlanjutan global (diolah dari Arsalan, 2021). Demikian pula dalam bisnis furniture yang masuk dalam ranah industri kreatif atau ekonomi kreatif memiliki basis yang sama yaitu desain dan kreativitas, sehingga studi preseden mengambil model manajemen Tesla menjadi relevan untuk didekatkan secara ilmiah. Oleh sebab itu, diperlukan kajian secara multidisiplin.

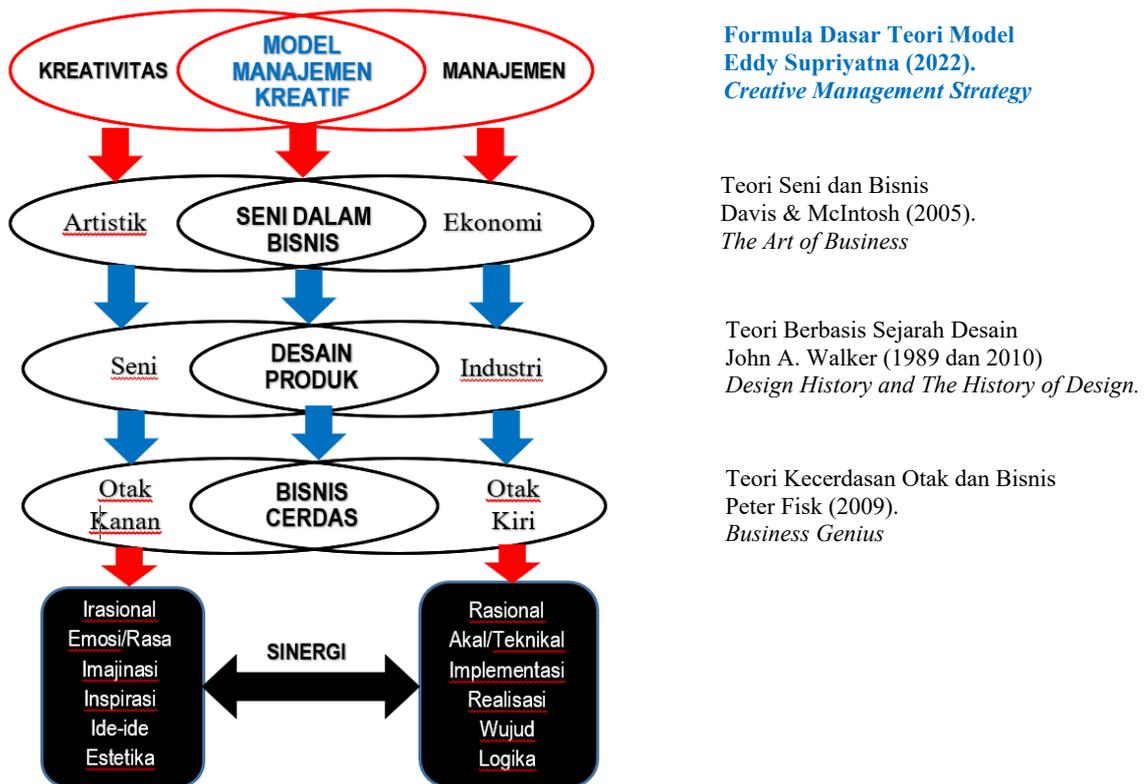


Diagram 4.1.
Model sinergi pada setiap domain dalam kajian multidisiplin.
(Formulasi: Eddy Supriyatna, 2021/2022).

Model sinergi (Diagram 4.1) memberikan gambaran dan merupakan representasi dari sinergi kreativitas dan manajemen menuju strategi manajemen kreatif yang dikaji secara multidisiplin. Ada dugaan kuat bahwa landasan kolaborasi strategi manajemen yang berbasis pada arus ekonomi dan strategi kreatif yang berbasis pada arus artistik atau estetika itu cenderung menghasilkan nilai daya saing produk. Nilai tersebut berupa benefit yaitu manfaat dan keuntungan non finansial yang berasal dari imajinasi ide-ide kreatif.

Sebab, strategi kreatif cenderung dapat membantu untuk menciptakan benefit di dalam bisnis.

Benefit yang dihasilkan dari ide baru, beda dan unik dapat diwujudkan secara nyata, apabila didukung menggunakan strategi manajemen. Sinergi strategi manajemen dan strategi kreatif dapat menjadi kekuatan dalam upaya meningkatkan nilai daya saing produk. Berlandaskan pada keyakinan teoretik dan parktika di lapangan, strategi itu diharapkan dapat memberikan solusi (*creative problem solving*) yang berbeda di dalam setiap bisnis, terutama yang berkaitan dengan bisnis kreatif yaitu bisnis furniture. Di dalam konteks ini, strategi kreatif dalam diaplikasikan pada proses penciptaan desain dan pengembangan produk. Di dalam kajian ini dibahas keterkaitan kreativitas dan manajemen dengan semua domain yang selaras untuk menghasilkan model strategi manajemen kreatif yang dapat diaplikasikan dalam bisnis furniture.

Berdasarkan data di lapangan dan kajian teoretik, ditemukan fakta bahwa manajemen dan kreativitas telah digunakan dalam praktika di lapangan, bukan hanya di dalam bisnis furniture, tetapi pada beragam bisnis yang bersentuhan dengan kreativitas, desain, dan pengembangan produk. Furniture sebagai produk kreatif dalam ranah ekonomi kreatif dan industri kreatif memerlukan model yang dapat memecahkan masalah secara kreatif untuk meningkatkan daya saing bisnisnya. Kajian teori yang disampaikan Bilton (2007: xv) membuktikan bahwa kreativitas dalam manajemen telah menjadi pendekatan alternatif dalam proses bisnis, perubahan strategi organisasi, pengembangan produk dan inovasi teknologi.

Ketika diamati, fakta di lapangan juga membuktikan bahwa pendekatan alternatif ini sudah dilakukan, tetapi masih dalam konteks pengalaman empiris, imajinasi, intuisi, tradisi, dan sentuhan manajemen strategik (formulasi, implementasi, dan evaluasi). Tantangannya, saat ini kreativitas dalam manajemen belum disinergikan secara sistematis

sebagai pendekatan alternatif dalam praktika bisnis, terutama dalam industri furniture di Indonesia. Padahal di dalam bisnis furniture, sangat jelas bahwa kreativitas dan manajemen saling memerlukan dan memberikan kekuatan secara operasional. Uniknya, di dalam kajian ilmu manajemen nyaris langka pembahasan mengenai pendekatan alternatif yang disebut sebagai manajemen kreatif.

Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen kreatif merupakan strategi yang dapat diaplikasikan dalam praktika organisasi. Bila dicermati, dalam konteks kajian ini, pemikiran-pemikiran dan domein tersebut dapat disinergikan sebagai acuan untuk merumuskan strategi manajemen kreatif. Konsep sinergi manajemen kreatif bermula dari pemikiran dua arus besar yaitu manajemen yang bermuara pada arus ekonomi dan kreativitas yang bermuara pada arus artistik. Dengan demikian, sinergi manajemen versus kreativitas menghasilkan strategi manajemen kreatif. Model strategi manajemen kreatif merupakan turunan dari sinergi arus artistik dan arus ekonomi, sinergi seni dan industri, sinergi otak kanan dan kiri.

4.1.1. Model Sinergi Arus Artistik dan Arus Ekonomi

Di dalam tataran teori seni dalam bisnis, terungkap pula bahwa terdapat dua arus besar dalam praktika bisnis yang tidak dapat dihindari lagi yaitu arus ekonomi dan arus artistik. Keduanya saling bersinergi secara operasional. Hal itu terungkap dalam Davis and Mchintos (2005) yang berpandangan bahwa seni dalam bisnis berhubungan erat dengan sinergi arus artistik dan arus ekonomi. Arus artistik memerlukan kreativitas untuk menciptakan nilai produk dalam bentuk benefit yang estetik serta dapat disukai oleh konsumennya secara emosional.

Arus ekonomi telah lama merupakan induk dari ilmu manajemen, tetapi penambahan kata kreatif masih menjadi perdebatan yang belum tuntas. Penambahan kata kreatif pada industri kreatif dan ekonomi kreatif dapat memberikan konotasi berbeda

dalam ilmu manajemen. Peran arus artistik yang berwujud bentuk dan tampilan keindahan cenderung mendominasi emosi konsumen, sebelum arus ekonomi “bermain” secara rasional di dalam menentukan pilihan wujud fungsi, manfaat, kenyamanan, juga harga di dalam pikirannya. Dengan demikian, penciptaan produk dalam bisnis furniture selayaknya dimulai dari ide-ide kreatif yang dapat mengekspresikan gaya hidup bagi konsumennya. Arus artistik menjadi andalan terdepan untuk menciptakan nilai-nilai yang diinginkan dan dibutuhkan (*wants and needs*) dalam gaya hidup konsumennya.

Oleh sebab itu, sains atau ilmu itu bermuara pada tataran arus ekonomi, termasuk ilmu manajemen di dalamnya. Adapun seni (atau desain) masuk pada tataran arus artistik, termasuk aspek kreativitas di dalamnya. Kajian dan tafsir teori ini menjadi argumentasi yang relevan di dalam mengintegrasikan dan mensinergikan domain kreativitas dan domain manajemen untuk memformulasikan model strategi manajemen kreatif. Tampaknya, Bilton sepakat bahwa dalam konteks ekonomi kreatif dan industri kreatif diperlukan sinergi antara manajemen dan kreativitas dalam praktika. Sinergi dua arus ini menghasilkan model seni dalam bisnis.

4.1.2. Model Sinergi Seni, Industri, Desain dan Produk

Istilah desain muncul ketika terjadi sinergi seni dan industri. Uniknya, seni berupa arus artistik yang memerlukan juga kreativitas dan industri berupa arus ekonomi Arus ekonomi membutuhkan manajemen. Seni dan artistik bersinergi dengan industri dan ekonomi bisa menghasilkan domain desain yang berbasis kreativitas. Seni dan sains menghasilkan manajemen yang berbasis sains. Semua domain saling bersinergi, sehingga membentuk strategi yang saling berkaitan dalam satu model. Sinergi seni dan industri sudah dipastikan dalam sejarah menjadi desain. Desain menjadi sangat penting di dalam konteks strategi manajemen kreatif.

Peran serta desain sebagai alat untuk mengekspresikan ide-ide kreatif sangat diperlukan dan layak untuk diformulasikan sebagai model praktika. Oleh sebab itu, di dalam praktika bisnis furniture, antara kreativitas di ranah arus artistik bersinergi dengan manajemen di ranah arus ekonomi dapat berkolaborasi dalam formula model strategi manajemen kreatif. Di dalam strategi kreatif Tesla terungkap bahwa setiap produk melibatkan desain inovatif baru yang berfokus pada produksi dan pemasarannya. Intinya, manajemen inovasi dimulai dari desain produk hingga pemasarannya kepada konsumen. Desain inovatif memungkinkan diferensiasi produk; dengan demikian, meningkatkan pangsa pasar dan keunggulan kompetitif (Arsalan, 2021). Berdasarkan studi preseden, bahwa sinergi desain, kreativitas, dan inovasi produk menjadi model yang menjadi tujuan di dalam manajemen, sehingga menghasilkan desain produk yang inovatif, yang sesuai dengan tuntutan pasarnya.

Desain inovatif diciptakan menggunakan kreativitas. Produk diwujudkan dengan menggunakan strategi manajemen, sehingga menjadi produk inovatif yang memiliki daya saing. Jadi sinergi desain dan produk akan menghasilkan inovasi. Kajian ini tidak dimasukkan dalam Digaram 4.1, karena sudah mencakup di dalam domein desain produk.

Banyak fakta membuktikan bahwa “Mengelola Proses Pengembangan Produk Baru” dapat menyatukan aspek bisnis, teknik, dan seni berjalan searah. Faktor desain menjadi kunci penciptaan produk baru. Pengembangan produk baru yang berbeda tidak akan dapat terwujud secara nyata apabila strategi manajemen tidak digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, kolaborasi manajemen dan kreativitas merupakan kekuatan untuk menciptakan nilai benefit. Kreativitas itu bukanlah sebuah mimpi yang liar, bukan pula sekedar wacana, atau teori semata, tetapi kreativitas mampu menjadi ‘alat’ untuk memecahkan berbagai masalah. *Creative Problem Solving (CPS)* merupakan istilah yang kerap kali digunakan oleh para pengambil keputusan untuk mencari solusi-solusi

yang berbeda dan jauh melompat ke depan. Berpikir kreatif untuk mencari solusi merupakan langkah jitu yang dapat dilakukan semua orang (Supriyatna-Marizar, 2017).

Di dalam menghadapi daya saing bisnis di era pasar global ini, tampak jelas bahwa ekonomi modern telah menuntut ide-ide baru, keputusan non-standar yang baku, pendekatan unik dan berbeda yang dapat direalisasikan orang, dengan motivasi kerja tingkat tinggi, kreatif dan potensi inovatif, ditujukan untuk hasil kinerja yang tinggi. Tujuan kinerja kreatif yang tinggi merupakan indikator untuk menciptakan nilai tambah dalam bisnis. Esensi bisnis tidak terlepas dari pemahaman *creative problem solving* dalam ranah *creativepreneurship* yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah dan peluang, sehingga perubahan, pembaharuan, pengembangan, inovasi, dan kemajuan zaman tidak akan terjadi tanpa kreativitas. Semua itu akan mampu mencapai puncaknya manakala kreativitas berperan di dalamnya.

Kreativitas adalah “ujung tombak” perubahan. Kreativitas membutuhkan keberanian untuk mengambil resiko. Resiko membutuhkan nyali besar yang bernama “keberanian” untuk menghadapinya. Tentu saja, keberanian memerlukan modal semangat kreatif dan pola pikir positif. Sebab, semangat kreatif dalam *entrepreneurship* itu adalah menciptakan nilai tambah untuk membangun kepuasan orang lain/pelanggan. Oleh sebab itu, bisnis dalam konteks *entrepreneurship* harus berani berpikir kreatif dan inovatif di dalam menangkap peluang. Sebab, kreativitas mampu menciptakan nilai tambah dan peluang melalui strategi kreatif.

Kreativitas selayaknya dikelola dengan manajemen strategik untuk menghasilkan perubahan dan inovasi. Tanpa manajemen, kreativitas menjadi liar, bebas-tanpa batas, karena imajinasi dan inspirasi akan menghasilkan banyak gagasan alternatif sebagai solusi. Kreativitas yang serius akan diwujudkan atau diimplementasikan secara nyata sangat memerlukan manajemen secara operasional. Kreativitas menggunakan imajinasi, intuisi,

berpikir irasional, black box, hasil kerja otak kanan, dan penuh artistik (estetik) kadang bersifat radikal untuk menciptakan nilai-nilai daya saing tinggi (non finansial) melalui desain itu. Desain berwujud gambar-gambar hanya tahap gagasan yang belum menjadi produk nyata. Di dalam upaya untuk mewujudkan gagasan desain itu menjadi produk nyata diperlukan manajemen. Sebab, manajemen cenderung sistematis, rasional, berbasis logika, teknis, otak kiri, dan penuh nilai ekonomi bisnis.

Oleh sebab itu, di dalam mencapai tujuan bisnis secara optimal diperlukan kolaborasi dan sinergi yang saling melengkapi, terutama pemberdayaan otak kanan yang berpikir imajinatif – irasional dan otak kiri yang berpikir logis-rasional. Dengan demikian diperlukan formula untuk mendapatkan model strategi manajemen kreatif yang dapat diaplikasikan dalam bisnis furniture yang bermuara pada aspek desain sebagai titik sentralnya.

Temuan teoretik dari penelitian ini yaitu industri dan bisnis furniture memerlukan formula yang dapat mengkolaborasikan kreativitas dan manajemen dalam suatu strategi. Kolaborasi dalam manajemen kreatif merupakan upaya untuk mencapai tujuan manajemen, dan di dalamnya terdapat proses *creative problem solving* sebagai alat pemecahan masalah secara kreatif, bahkan mampu melahirkan inovasi yang diolah dalam proses mendesain.

Inspirasi, imajinasi, kreasi, artistik, dan estetika merupakan bagian dari desain. Sebab desain adalah proses *creative problem solving* yang disajikan secara visual. Kajian teori membuktikan bahwa desain sebagai proses *creative problem solving* telah berkembang dan merambah ke berbagai keilmuan termasuk dalam ilmu manajemen.

Creative problem solving merupakan strategi kreatif dapat diprogram dalam proses penciptaan desain dan pengembangan produk. Proses tersebut memerlukan strategi manajemen kreatif. Sebab, sinergi manajemen dan kreativitas dapat menciptakan nilai tambah berupa benefit dan nilai daya saing produk dari arus artistik (kreativitas). Desain

bersingungan dengan imajinasi, inspirasi, kreasi, estetika, gaya hidup, dan inovasi menjadi elemen dalam tatanan arus artistik. Elemen arus ekonomi (manajemen) dan arus artistik (kreativitas) tersebut dianalisis dan diformulasikan menjadi model strategi manajemen kreatif. Dengan demikian, proses transformasi dari arus artistik yaitu arus kreativitas dan arus ekonomi yang berbasis pada arus manajemen berubah menjadi pendekatan baru yaitu model manajemen kreatif. Manajemen kreatif untuk diaplikasikan dalam penciptaan dan pengembangan produk pada bisnis furniture.

Penilaian dan perasaan, kebanyakan orang mengakui intuisi memiliki peran penting dalam membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi khususnya berguna dalam membuat keputusan dalam situasi penuh ketidakpatian atau disaat hanya terdapat sedikit panduan. Intuisi juga berguna ketika ada beberapa variabel yang saling berhubungan atau ketika harus memilih dari beberapa pilihan yang kredibel. Beberapa manajer dan pemilik perusahaan mengakui bahwa mereka memiliki kemampuan lebih untuk menggunakan intuisi dalam mengambil keputusan yang cerdas. Esensinya bahwa strategi kreatif adalah strategi yang menggunakan kekuatan imajinasi, intuisi, dan emosi sebagai sumber daya artistik di dalam bisnis yang dapat mentransformasi potensi sumber daya manusia menjadi benefit dalam konteks ekonomi, termasuk tatanan dalam teori manajemen.

Di dalam kajian ini, teori manajemen strategik versi David and David (2015) digunakan sebagai embrio formulasi model. Kemudian disinergikan dengan strategi kreatif menghasilkan temuan strategi manajemen kreatif. Esensinya bahwa sinergi manajemen dan kreativitas diformulasi menjadi strategi manajemen kreatif dengan seluruh domainnya (Diagam 4.2). Di dalam model sinergi seni, industri, desain dan produk “benang merahnya” ada pada strategi kreatif yaitu *creative problem seeking* dan *creative problem solving* yang menjadi dasar perumusan strategi manajemen kreatif. Pemecahan masalah secara kreatif (*creative problem solving*) menjadi bagian dari strategi kreatif terdiri dari isu

atau pembatasan/pembingkaihan masalah untuk menjelajahi sudut pandang, pemahaman (*understanding*), dan penampilan/kinerja (*performing*), atau *creative problem seeking* (melihat masalah secara kreatif). Kemudian menggali dan menghasilkan berbagai alternatif ide-ide berbeda, baru atau unik, bahkan pemecahan masalah yang belum terpikirkan orang lain (yang diformulasi melalui *programming and designing*).

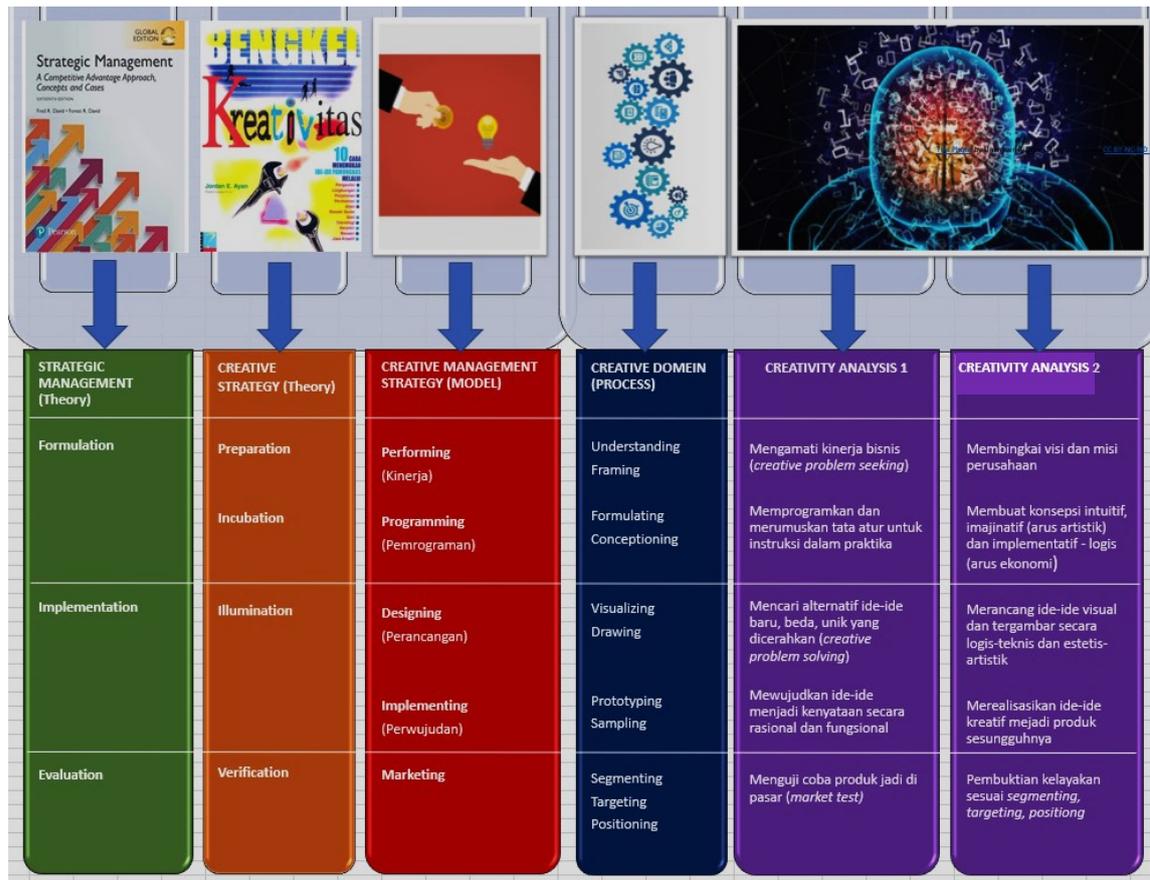


Diagram 4.2. Analisis sinergi manajemen strategik dan strategi kreatif yang diformulasi menjadi model strategi manajemen kreatif. (Formulasi: Eddy Supriyatna, 2022).

Dengan demikian, model strategi manajemen kreatif dapat diformulasikan menjadi lima langkah strategik: (1). Penampilan/kinerja (*performing*) pemahaman (*understanding*), pembingkaihan (*framing*); (2). Pemrograman (*programming*) yang berkaitan dengan formulasi (*formulating and conceptioning*); (3). Perancangan (*designing*) dalam bentuk gambar (*visualizing and technical drawing*); (4). Tindakan perwujudan (*implementing*)

berupa contoh produk jadi (*prototyping or sampling*) berdasarkan ide-ide kreatif; (5). Pemasaran (*marketing*) yang berhubungan dengan segmentasi (*segmenting*), pentargetan (*targeting*), dan pemosisian (*positioning*). Proses lima langkah model strategi manajemen kreatif itu menjadi satu bauran sinergi manajemen dan kreativitas dalam satu strategi.

4.2. Temuan Penelitian

Temuan dalam kajian ini berkaitan dengan *state of the art* yang diharapkan tercapai dalam proses penelitian dengan cara: (1). Merumuskan model strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture yaitu proses lima langkah; (2). Menjelaskan (eksplanasi) proses penerapan strategi manajemen kreatif dalam bisnis furniture, berbentuk ujicoba dengan simulasi dalam bentuk studi kasus.



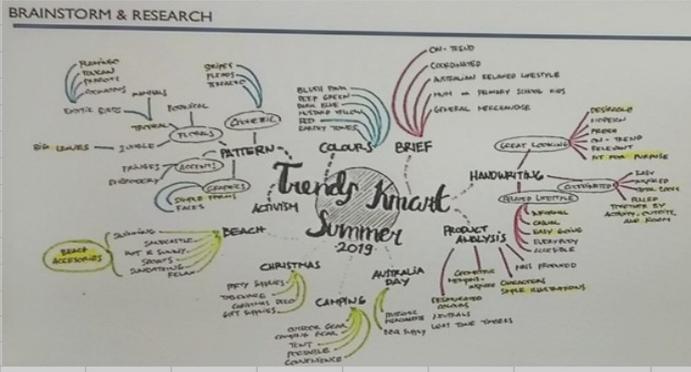
Diagram 4.3.
Temuan Model Strategi Manajemen Kreatif yang menggunakan proses lima langkah dan dapat diaplikasikan dalam praktika bisnis.
(Formulasi: Eddy Supriyatna, 2021-2022)

4.3. Studi Kasus dan Simulasi

Kajian lapangan model strategi manajemen kreatif di dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model ujicoba dalam studi kasus yang disimulasikan pada perusahaan publik, yaitu industri furniture yang bernaung di bawah manajemen VIVERE Group. Adapun fokus studi kasus pada PT AIDA Rattan Industry. Hasil industri furniture

telah dipasarkan secara global (ekspor), dan pasar domestik. Vivere Group memiliki *gallery* di berbagai kota di Indonesia. Kantor pusat di Gading Serpong Tangerang.

Proses lima langkah model strategi manajemen kreatif hasil temuan penelitian ini diujicobakan dalam bentuk simulasi sederhana untuk membuktikan bahwa model tersebut dapat diaplikasikan pada bisnis furniture.

<p>1. PERFORMING (Understanding+Framing)</p> 	<p>Analisis Performing</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Mewujudkan Produk Inovatif 3. Layanan Pelanggan/Konsumen 4. Gaya Hidup/Internasional 5. Bisnis Kelas Dunia/Global 6. Ramah Lingkungan 7. Kinerja Kreatif <p>Pemahaman tentang perusahaan mulai dari visi-misi-tujuan dan strategi dalam satu bingkai</p>
<p>2. PROGRAMMING (Formulating + Conceptioning)</p> 	<p>Analisis Programming</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Research 2. Creative Problem Seeking 3. Brainstorming 4. Mindmapping 5. Formulating 6. Conceptioning <p>Proses ini merupakan langkah programming untuk memetakan pikiran secara bebas dan tidak terstruktur. Pemetaan untuk mendapatkan gambaran/guideline/konsepsi penciptaan desain dan pengembangan produk sesuai target pasarnya.</p>

Gambar 4.1. Simulasi *performing* dan *programming* pada bisnis furniture dengan studi kasus VIVERE Group. (Formulasi dan Simulasi: Eddy Supriyatna, 2022).

(1). *Performing* merupakan pengamatan kinerja perusahaan di dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. VIVERE Group adalah perusahaan dan merek furniture Indonesia, yang menawarkan citra merek dan gaya hidup dengan berbagai koleksi furniture. Melalui salah satu anak perusahaan, PT. AIDA Rotan Industry, dapat mencapai apa yang dituju dan memberikan desain, produk, dan layanan yang lebih berkualitas. Koleksi rotan *hiCraft* adalah salah satu dari banyak koleksi produk unggulan yang dapat ditawarkan oleh VIVERE Group. Dengan kombinasi teknologi manufaktur terdepan,

material terbaik, keterampilan tenun tangan lokal yang artistik oleh rekan kerja lokal kami membuat koleksi rotan kami otentik dari yang lain (*Vivere Collections*, tanpa tahun).

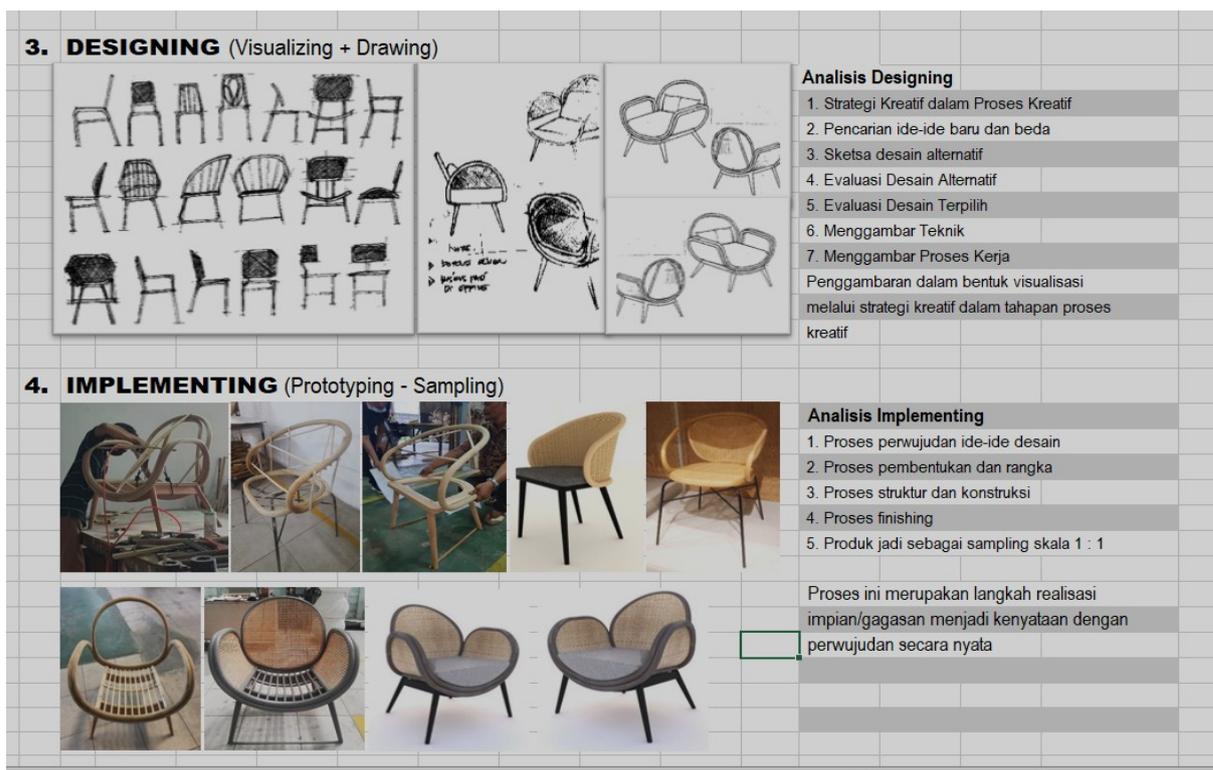
Adapun konsep manajemen yang seringkali dilontarkan oleh pemilik perusahaan merupakan kunci pemikiran fundamental CEO VIVERE Group tentang bisnis furniture yang menyatakan bahwa: (a). Setiap negara memiliki pasar tersendiri. (b). Pahami kebiasaan, trend dan kebutuhan berdasarkan produk tepat. (c). Produk yang menarik menjadi kunci dalam keberhasilan desain furniture untuk pasar ekspor (global). (d). Harga merupakan aspek perlu dipertimbangkan (Rochimat, 2021). Esensinya, bahwa *wants and needs* pasar menjadi titik awal yang mesti dipahami dan dibingkai menjadi target. Setiap negara memiliki karakteristik, kebiasaan, kebutuhan, dan trend tersendiri. Artinya, gaya hidup setiap negara memiliki perbedaan, jadi bukan sama, seragam, dan universal seperti yang dipahami secara teoretik untuk pasar internasional atau pasar global.

Konsep ini mengandung makna bahwa penciptaan desain dan pengembangan produk furniture harus beradaptasi dengan tuntutan keinginan dan kebutuhan negara yang dituju. Di dalam memenuhi tuntutan tersebut diperlukan strategi manajemen kreatif untuk mencari solusi (*creative problem solving*), agar tuntutan pasar di negara tujuan dapat tercapai secara maksimal. *Performing* membangun kinerja yang dapat dirancang dan dikendalikan secara maksimal. VIVERE Group telah menjalankan kinerja sesuai visi dan misinya, terutama menciptakan gaya hidup.

Di dalam *performing*, visi dan misi perusahaan menjadi tolok ukur kualitatif pada simulasi ini. Hal itu dapat diamati dari kinerja organisasi, khususnya proses penciptaan desain dan pengembangan produk. Penerapan strategi VIVERE Group tentang manajemen kreatif yang pernah diterapkan dapat dianalisis dari proses kerja di VIVERE Group secara visual.

(2). **Programming**. Di dalam upaya memenuhi tuntutan gaya hidup setiap negara, Vivere Group melakukan riset pasar di beberapa negara tujuan. Kemudian karakteristik

dari tuntutan wants and needs tersebut diformulasi menjadi kriteria. Visi VIVERE Group yaitu menjadi pilihan pertama untuk *life-style* interior dan eksterior finishing, melalui penyediaan produk dan jasa yang bermutu di Indonesia. Adapun misinya adalah membangun organisasi bisnis kelas dunia yang terus berkembang berdasarkan kompetensi karyawan yang selalu dimutakhirkan, melakukan inovasi serta mewujudkan produk dan jasa bermutu menurut kriteria pelanggan dalam kenyamanan, kesehatan (ergonomis), dan ramah lingkungan (<http://www.ggs.co.id/page/content/15/9/visi-misi.html>). Gaya hidup merupakan kata kunci untuk memformulasi produk yang akan didesain, sehingga dibuat konsep desain yang dianalisis sesuai tuntutan pasar yang dituju. *Programming* cenderung menggunakan.



Gambar 4.2.
 Simulasi *designing* dan *implementing* pada bisnis furniture dengan studi kasus VIVERE Group. (Formulasi dan Simulasi: Eddy Supriyatna, 2022).

(3). *Designing* prosesnya cenderung didominasi kreativitas dengan kekuatan irasional, emosi, dan imajinasi. Kemudian digambar secara teknis dengan standard yang

rasional dan logis. Penciptaan desain baru dan pengembangan produk baru dalam strategi kreatif memerlukan domain artistik dan estetika. Domain tersebut hanya dapat dilakukan oleh intuisi, imajinasi, dan rasa dalam strategi kreatif sebagai formulasi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan secara kreatif.

Konsep kreativitas Vivere Group berlandaskan pada tuntutan pasar yang diwujudkan dalam penciptaan desain pada program pengembangan produknya. Produk yang menarik berdasarkan kebiasaan, trend dan kebutuhan, sehingga diperlukan desain furniture itu menjadi kata kunci utama di dalam bisnis furniture untuk pasar global. Desain furniture dikreasikan oleh para desainer lokal Indonesia dengan dukungan *research and development*. *Designing* yaitu merancang furniture yang sesuai dengan tuntutan *wants and needs* pasar yang dituju. \

Oleh sebab itu, desainer bertugas untuk membuat ide-ide desain-desain alternatif yang baru, beda, dan unik sesuai kriteria, serta beradaptasi dengan tuntutan pasar. Di dalam *designing* sangat diperlukan strategi kreatif untuk mengolah elemen desain furniturnya. *Designing* menggunakan imajinasi, inspirasi, ide-ide baru, estetika, bahkan berpikir irasional dan emosional untuk mendapatkan gagasan baru. Kemudian ide desain alternatif dipilih satu untuk divisualisasikan menjadi gambar kerja dengan skala. Desain produk diwujudkan dalam bentuk gambar perspektif. Nilai daya saing dibangun berdasarkan strategi kreatif yang divisualisasikan.

Desain adalah pemikiran visual (*visual thinking*) yang ditampilkan dalam bentuk gambar, grafis, diagram, dan pemetaan. Bahkan, Brand (2017) memetakan bahwa berpikir visual dapat dijadikan proses berpikir untuk memecahkan berbagai masalah yang rumit dalam bisnis, termasuk membuat *prototyping*.

(4). **Implementing** merupakan perwujudan dari ide-ide kreatif yang direalisasikan menjadi produk jadi berupa *prototype* dengan skala sesungguhnya. Perwujudan *prototype*

cenderung menggunakan logika dengan standard ukuran yang baku, teknikal, rasional, fungsional yang dipadu dengan elemen-elemen estetika yang berbasis artistik (seni). Langkah pada proses *implementing* dilakukan oleh tenaga terampil yang menguasai kreativitas tinggi dan mampu membaca gambar, tanpa kreativitas desain furniture maka gagasan desainer tidak akan menjadi kenyataan.

<p>5. MARKETING (Segmenting, Targeting, Positioning)</p>	
	<p>Analisis Marketing</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Webinar sebagai ajang promosi 2. Showroom di pasar domestik 3. Pameran internasional dan Nasional 4. Klien pasar Ekspor <ol style="list-style-type: none"> a. Eropa b. Amerika c. Asia d. Timur Tengah <p>Langkah ke lima merupakan ujicoba pasar dengan melakukan promosi, termasuk pameran internasional, nasional, dan showroom.</p>
	 

Gambar 4.3.

Simulasi *marketing* pada bisnis furniture dengan studi kasus VIVERE Group. Langkah pemasaran menerapkan strategi promosi berupa pameran internasional, pameran nasional, dan *shownroom* di beberapa kota di Indonesia. (Formulasi dan Simulasi: Eddy Supriyatna, 2022).

(5). **Marketing.** Di dalam konteks manajemen pemasaran internasional, tampak ada upaya perusahaan untuk memastikan bahwa ini kegiatan pemasaran internasional terkait dengan strategi perusahaan, strategi bisnis, dan lainnya strategi fungsional (Griffin dan Pustay, 2016: 472). Jadi bisnis internasional melibatkan semua strategi di dalam disiplin manajemen dan disiplin ilmu lainnya, sehingga kajian menjadi multidisiplin, termasuk

kajian tentang penciptaan desain dan pengembangan produk inovatif yang menggunakan model strategi manajemen kreatif.

Vivere Group telah melakukan proses pengembangan produk dan promosi. webinar banyak melakukan untuk membangun citra perusahaannya, harus selalu eksis, karena perusahaan *go public* yang berorientasi pasar ekspor. Klien pasar internasional tersebut sudah dilakukan ke berbagai benua yaitu Eropa, Amerika, Asia, dan Timur Tengah. Adapun aktivitas pemasaran mengikuti kegiatan pameran internasional, pameran nasional, membuka showroom di berbagai kota di Indonesia.

4.4. Hasil Ujicoba dalam Studi Kasus

Di dalam studi kasus ini, VIVERE Group adalah perusahaan internasional yang menggunakan teknologi mesin modern dan manajemen yang professional, sehingga proses lima langkah dalam strategi manajemen kreatif dapat dipraktikkan sesuai visi dan misinya. Berdasarkan proses praktika dan simulasi strategi manajemen kreatif tersebut, ada dugaan kuat bahwa VIVERE Group sudah menjalankan tahapan lima langkah menjadi bagian proses di dalam pengembangan produknya. Hal ini mengindikasikan sekaligus membuktikan bahwa VIVERE Group sebagai perusahaan yang sudah 30 tahun bergerak di bidang bisnis furniture itu memiliki kecenderungan telah menggunakan model strategi manajemen kreatif. melakukan sinergi antara domein manajemen strategik dan strategi kreatif di dalam melayani pasar globalnya. Kesuksesan desain dalam bisnis furniture VIVERE Group membuktikan bahwa manajemen kreatif sudah dipraktikkan sesuai visi dan misi perusahaannya, terutama dalam proses penciptaan dan pengembangan produk.

Di dalam konteks manajemen pemasaran internasional, ada upaya VIVERE Group untuk memastikan bahwa ini kegiatan pemasaran internasional terkait dengan strategi perusahaan, strategi bisnis, dan lainnya strategi fungsional (Griffin dan Pustay,

2016: 472), termasuk strategi manajemen kreatif walaupun belum dibakukan sebagai bagian strategi dari organisasi. Hal itu berbeda dengan bisnis furniture konvensional, termasuk di sentra industri furniture ukir kayu di Jepara dan sentra industri furniture rotan di Cirebon sebagai pembandingnya. Berdasarkan pengamatan langsung di dua sentra tersebut, strategi manajemen kreatif belum dilakukan. Strategi dijalankan secara konvensional berdasarkan pada pengalaman puluhan tahun, dan langsung dipraktikkan di lapangan, bahkan, terkadang tidak ada desain yang tergambar secara teknis sebagai pedoman (*guideline*) untuk produksinya, sehingga secara manajemen kurang terkendali.

Padahal, bisnis furniture di dua sentra tersebut melakukan pemasaran internasional juga, tetapi tidak banyak melakukan penciptaan desain dan pengembangan ide-ide produk baru, artinya belum melakukan strategi manajemen kreatif. Desain diberikan hanya dari konsumen (*buyers*), sehingga ada kecenderungan nilai daya saingnya lebih rendah dari VIVERE Group. Intinya, VIVERE Group lebih berupaya untuk mencapai visi dan misinya melalui penciptaan desain dan pengembangan ide-ide produk baru dan berbeda yang mengarah pada inovasi serta berdaya saing global. Di VIVERE Group, tampak pengalaman empiris, tradisi, imajinasi, intuisi masih mendominasi, tetapi dalam manajemen kreatif merupakan sinergi yang logis.

VIVERE Group juga menerapkan sentuhan professional berupa teori manajemen strategik (formulasi, implementasi, dan evaluasi) yang sudah baku secara ilmiah. Dengan demikian, dapat dibuktikan bahwa model strategi manajemen kreatif dapat diterapkan dalam bisnis furniture, sehingga penciptaan desain dan pengembangan produk inovatif dapat dicapai dalam upaya meningkatkan nilai daya saing kualitatif. *Quality design, quality product, quality service*, perwujudan *lifestyle* sebagai visi VIVERE Group telah tercapai. Kesimpulannya bahwa model strategi manajemen kreatif yang telah dikaji dan diformulasikan ini layak untuk diaplikasikan di dalam bisnis furniture.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penerapan model strategi manajemen kreatif masih langka dikaji dalam disiplin ilmu manajemen. Demikian pula strategi manajemen kreatif, tampaknya belum terbiasa diterapkan sebagai model dalam praktika bisnis, terutama bisnis furniture, sehingga nilai daya saing global menjadi kurang optimal.

Berdasarkan analisis di dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa model strategi manajemen kreatif layak diformulasi untuk diaplikasikan dalam setiap bisnis furniture, terutama untuk pasar global. Sebab, secara teoretik model strategi manajemen kreatif belum menjadi kajian utama di dalam manajemen strategik. Padahal secara operasional, telah dilakukan dalam proses bisnis furniture, seperti di VIVERE Group, yang telah menggerakkan industrinya secara modern dengan sistem produksi massal.

Tampaknya, di dalam industri konvensional dan tradisional pun, sesungguhnya telah menggunakan model strategi manajemen kreatif dalam praktika bisnis furniturnya. Hal itu dapat diamati dari industri furniture ukir kayu di Jepara dan industri furniture rotan di Cirebon sebagai pembandingnya. Sebab, secara praktika operasional dan teknis model telah dijalankan berdasarkan pengalaman produksi bertahun-tahun serta sentuhan kekuatan intuisi bisnis sesuai tradisi manajemennya.

Selain itu, berlandaskan uji coba model strategi manajemen kreatif di perusahaan, maka diperoleh kesimpulan bahwa sinergi strategi kreatif dan manajemen strategik telah menjadi satu kesatuan (kolaborasi) dalam praktika di lapangan. Walaupun fakta di lapangan itu membuktikan bahwa penerapan praktika manajemen belum menggunakan sistematika model strategi manajemen kreatif.

VIVERE Group sebagai perusahaan global yang bergerak di bidang bisnis furniture rotan itu memiliki kecenderungan telah menggunakan model strategi manajemen kreatif. Strategi manajemen kreatif yang diaplikasikan masih berbasis pada pengalaman empiris, imajinasi, intuisi, dan sentuhan manajemen strategik (formulasi, implementasi, dan evaluasi) yang sudah baku secara teoretik. Esensinya, VIVERE Group telah berupaya optimal untuk memenuhi visi dan misinya untuk melayani konsumen dari sisi gaya hidup di pasar global. Penciptaan desain furniture dengan proses pengembangan produk inovatif dengan menggunakan model strategi manajemen kreatif telah menjadi kekuatannya.

Dengan demikian diharapkan sebuah perusahaan global tidak lagi memandang dunia sebagai pasar tunggal, tetapi setiap negara memiliki gaya hidup konsumen beragam, sehingga diperlukan penciptaan desain dan pengembangan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan budayanya. Pelanggan pada dasarnya berbeda selera di dalam memandang desain. Oleh sebab itu, diperlukan model strategi manajemen kreatif yang dapat memberikan solusi untuk melayani kebutuhan pasar yang beragam dan kian kompetitif.

Oleh sebab itu, di dalam menghadapi kompetisi pasar global, temuan model strategi manajemen kreatif (proses lima langkah) ini dikaji, diujicoba, dan diformulasikan secara sistematis, agar dapat diaplikasikan dalam praktika bisnis furniture.

5.2. Saran

Tahapan proses bisnis yang bergerak di ranah industri kreatif/ekonomi kreatif selayaknya mencoba untuk menerapkan model strategi manajemen kreatif yang telah diformulasi secara sistematis yaitu kesatuan sinergi arus artistik dan arus ekonomi.

Di dalam tahapan lima langkah model manajemen kreatif, terutama pada tahapan *programming*, layak dicermati proses mendesain furniture sebagai bagian sistematis baku

yang telah memiliki indikator teknis sangat jelas. Indikator desain furniture dapat diterapkan secara baku yaitu standard ukuran (*human dimension*), bentuk dan fungsi, ergonomik dan antropometri, struktur dan konstruksi, serta elemen desain lainnya.

Tahapan lima langkah ini layak diterapkan untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian pada tahapan strategi kreatif dan manajemen strategik di ranah praktika. Idealnya, elemen-elemen desain kreatif dalam furniture itu direncanakan dan dikendalikan dengan menggunakan model strategi manajemen kreatif secara praktika operasional di lapangan.

Saran konstruktif untuk VIVERE Group, yaitu upaya mensinergikan manajemen dan kreativitas merupakan langkah nyata yang selama ini sudah diaplikasikan secara manajerial. Satu strategi manajerial yang model baru, agar model strategi manajemen kreatif dapat lebih dikenal secara sistematis, terutama di lingkungan bisnis furniture modern. Hal itu dapat dibakukan oleh tim manajemen VIVERE Group, sehingga menjadi pelopor penerapan model strategi manajemen kreatif sebagai kekuatan untuk VIVERE Group di dalam meningkatkan daya saing global.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, L. A. M. (2022). *Innovation!: Praktika Terbaik Inovasi di Era Distrupsi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ariely, D. (2008). *Irrational Consumer; Perilaku Irasional yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan*. Terj. Annisa Rahmalia. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Asensio, O. (2007). *Design Design: Furniture & Lights*. New York: HNA (harry n. abrams, inc).
- Ayan, J. E. (2002). *Bengkel Kreativitas: 10 Cara Menemukan Ide-ide Pamungkas*. Terj. Ibnu Setiawan. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Bahrami, N., Soleimani, M.A., Yaghoobzadeh, A., & Ranjbar, H. (2016). Researcher as an Instrument in Qualitative Research: Challenges and Opportunities. *Advances in Nursing & Midwifery*, Vol. 25 No. 90: 27-37.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bilton, C. (2007). *Management and Creativity*. Singapore: Blackwell Publishing Ltd.
- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2021). *Testing Business Ideas*. Terj. Suryo W. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Botti-Salitsky, & Mary, R. (2017). *Programming and Research: Skills and Techniques for Interior Designers*. Sidney: Bloomsbury.
- Brand, W. (2017). *Visual Thinking*. Netherlands: Bispublishers.
- Branson, R. (2009) *A Crazy Global Entrepreneur*. Terj. Endang Sulistiyowati. Jakarta: Ufuk Press.
- Bungin, B. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Cagan, M. (2020). *Inspirasi: Bagaimana Menciptakan Produk Teknologi Yang Disukai Pelanggan*. Terj. Tantie Kustiantie. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Calne, D. B. (2018). *Batas Nalar: Rasionalitas dan Perilaku Manusia*. Terj. Parakitri T. Simbolon. Jakarta: KPG (Kepustakaan Populer Gramedia).
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Terj. Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dacoy, J. S., & Lennon, K.H. (1998). *Understanding Creativity. The Interplay of Biological, Psychological, and Social Factors*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- _____. and Forest R. David. (2015). *Strategic Management: Concept and Case*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2006). *Profit-Making Innovation*. Terj. Paul A. Rajoe. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Davis, S., & McIntosh, D. (2005). *The Art of Business*. Terj. Natalia R. Sihandrini Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Dementjeva, J., & Stašys, R. (2021). Organizational Creativity management Based on The Intellectual Capital. *Organization and Management Series* No. 153. DOI: 10.29119/1641-3466.2021.153.4: 57-75.
- Dess, G. G., Lumpkin G.T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dhargalkar, K., Shinde K., & Arora, Y. (2016). A Universal New Product Development and Upgradation Framework. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. DOI: 10.1186/s13731-016-0055-7
- Durling, D., & Friedman, K., ed. (2000). *Doctoral Education In Design: Foundations For The Future*. Staffordshire: Staffordshire University Press.

- Dweck, C. S. (2019). *Mindset: Mengubah Pola Berpikir untuk Perubahan Besar dalam Hidup Anda*. Terj. Tim Penerjemah Baca. Tangerang: Penerbit BACA.
- Echols, J. M., & Shadily, H. (1990). *Kamus Inggris-Indonesia*. Ithaca and London: Cornell University Press dan PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Ekuan, K. (1986). Beberapa Pemikiran Tentang Desain di Indonesia,” dalam Agus Sachari, ed., *Paradigma Desain di Indonesia*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Eliot, J. (2006). *Super Performance*. Terj. Vitri Mayastuti. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Fisk, P. (2009). *Business Genius*. Terj. Ponjian Liaw dan Tim Energetic PDC. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- _____. (2007). *Marketing Genius*. Terj. P.J. Rahmat Susanta, David S. Simatupang, Ivan Mulyadi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Fremdkörper. (2011). *Modern Furniture: 150 Years of Design*. Postdam: h.f. fullmann Publishing GmbH.
- Garner, S., & Evans, C., ed. (2012). *Design and Designing: A Critical Introduction*. London: First Published.
- Gilbrieth, B. (2010). *The Next Evolution of Marketing*. Terj. Melody Violine dan Akhmad Syukron. Jakarta: Ufuk Press.
- Godin, S. (2021). *This Is Marketing*. Terj. Fairano Ilyas. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Grant, R. M. (1999). *Analisis Strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, dan Aplikasi*. Trans. Thomas Sucokusumo. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Griffin, R. W. & Pustay, M. W., (2015). *International Business: A Managerial Perspective*. Boston: Pearson Education.
- Grønhaug, K., & Kaufmann, G. (1988). *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective*. Oxford: Norwegian University Press.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Hempel, J., & McCannon, A. (18 Oktober 2006). “Program Pendidikan Desain Terbaik”, *Business Week*: 46, 47.
- Henry, J., ed. (1993). *Creative Management*. London: Sage Publications.
- Herwig, O. (2008). *Universal Design*. Basel: Switzerland Part of Springer Science + Bussiness media.
- Irawan, H. (2015). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Issacson, W. (2015). *The Innovators*. Terj. Reni Indardini. Bandung: Mizan Media Utama.
- Juanda, B. (2021). *Ekonomi Eksperimetal*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kar-59. (2005). Desain Mebel Jepara Didikte Konsumen. *Suara Merdeka*, 22 Juni.
- Kasahara, E. “Eric”. (2020). *Manajemen Strategis Praktis*. Terj. Harris Setiajid. Yogyakarta, Lautan Pustaka.
- Kathicen, H. L. (1998). *Understanding Creativity. The Interplay of Biological, Psychological, and Social Factors*. San Francisco: Josse: -Bass Publishers.
- Kelley, T., & Littman, J. (2002). *The Art of Innovation: Pelajaran Kreativitas dari IDEO, Perusahaan Desain Terkemuka di Amerika*. Terj. Paulus Herlambang. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Tokyo: Pearson.
- Kuhn, R. L. (1986). *Frontiers in Creative and Innovative Management*. Texas: Ballinger Publishing Company.
- _____. (1988). Creative Strategic Management. *The Journal of Business Strategy*, Maret/April.
- Kumar, V. (2016). *101 Metode Desain: Pendekatan Terstruktur untuk Mendorong Inovasi di Organisasi Anda*. Terj. Irene Christin. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Kolind, L., & Bøtter, J. (2021). *UnBoos: An Unlimited Movement*. Terj. Meda H. Satrio. Jakarta: Renebook.
- Low, A. (1992). *Zen and Creative Management*. Japan: Charles E Tuttle Company, Inc.
- Lumsdaine, E., & Lumsdaine, M. (1995) *Creative Problem Solving: Thinking Skills For A Changing World*. Internatioal Editions. Singapore: Mc-Graw Hill.
- Lyskova, I. (2017). The Main Paradigms of Creative Management in the Aspect of Modern Cognitive Economy. *International Conference on Culture, Education and Financial Development of Modern Society (ICCESE 2017)*
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Millan: Pearson.
- Mariato, M. D. (2017). *Art and Life Force*. Yogyakarta: Scritto Books Publisher.
- Maxwell, J. C. (2011). *Ujilah Impian Anda*. Terj. Budijanto. Jakarta: Immanuel Publishing House.
- Michalko, M. (2010). *Cracking Creativity: The Secret of Creative Genius*. Terj. Dwi Prabantini. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nussbaum, B. (2005). Ayo Kreatif! Kiat Membangun Perusahaan Inovatif. Laporan Khusus Ayo kreatif!, dalam *Business Week*, 17-24 Agustus: 38-44.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G., & Smith, A. (2019). *Value Proposition Design*. Terj. Novia Angelina. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- _____. and Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. Terj. Natalia Ruth Sihandri. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pearce. J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Petty, G. (2002). *How To Be Better At Creativity*. Terj. Hari Wahyudi. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pichler, R. (2016). *Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age*. London: Pichler Consulting.
- Piirto, J. (2004). *Understanding Creativity*. Arizona: Great Potential Press, Inc.
- Pink, D. H. (2007). *Misteri Otak Kanan Manusia*. Terj. Rusli. Yogyakarta: Think.
- Postell, J. (2012). *Furniture Design*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Prama, G. (2000). *Inovasi atau Mati: Hanya untuk Mereka yang Pikirannya Siap Terguncang!* . Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pricken, M. (2010). *Creative Strategies*. London: Thames & Hudson.
- Robert, M., & Weiss, A. (1988). *The Innovation Formula*. Amerika: Ballinger Publishing Company.
- Rumelt, R. P. (2017). *Good Strategy Bad Strategy (Strategi Baik dan Buruk dalam Bisnis)*. Terj. Eka Mulya J. Jakarta: KGP (Kepustakaan Populer Gramedia).
- Russell, P., & Evans, R. (1992). *The Creative Manager*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Saebani, B. A. (2017). *Filsafat Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Schmitt, B., & Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics*. New York: The Free Press.
- Schroeder, B. (2017). *Simply Brilliant*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer Behavior; Buying, Having, and Being*. Tokyo: Pearson.
- Stem, S. (1989). *Designing Furniture: From concept to shop drawing: a practical guide*. Amerika: The Taunton Press.
- Stratten, S. (2019). *Un Marketing: Berhenti Memasarkan. Jalin Hubungan*. Terj. Martya. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sup. (25 Juni 2005). Desain Dapat Menjadi Pintu Gerbang Perubahan. *Kompas*, Edisi Jawa Tengah: H.

- Supriyatna, E. (2017). Strategi Mendongkrak Kreativitas Maksimal. *Prosiding* dalam Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (Senapenas) di Jakarta, 23-24 November.
- _____. (2015). "Trend Desain Furniture di Era Pasar Global (Studi Kasus: The 20th Shanghai International Furniture Show 2014 di China," *Furnicraftoday*. Edisi Maret: 24-27.
- _____. (2014). Kajian Trend Desain Furniture di Era Pasar Global (Studi Kasus: The 20th Shanghai International Furniture Show 2014 di China). *Laporan Riset R & D DPN AMKRI*.
- _____. (2000). "Desain Mebel Modern di Era Globalisasi: Kajian Seni Rupa dalam Konteks Budaya Industri di Indonesia." *Tesis Bidang Ilmu Humaniora* pada Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.
- _____, Widjaja, I., & Mutiara, M.W. (2022), Creative Management Strategy in Creativepreneurship, *makalah* pada International Conference on Multidisciplinary Research for Sustainable Innovation dalam ICMRSI Virtual Conference, February 14-5.
- _____, Irawan, A. P., & Mutiara, M. W. (2021). Utilization of Machining Technology in the Production Process of Jepara Wood Carving Furniture, dalam *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*. Project: Development of Wood Carving Furniture Design in Jepara. DOI: 10.1088/1757-899X/1007/1/012056
- _____, Irawan, A. P., & Keni. (2021). Kajian Karakteristik Desain Furniture Untuk Pasar Ekspor, *makalah* SERINA II (Seri Seminar Nasional Untar II), 28-29 April.
- _____, Irawan, A. P., & Mutiara, M. W. (2020). *Research Result Development of Wood Carving Furniture Design in Jepara, Indonesia*. Jakarta: Untar dan Ristek-BRIN.
- _____, Irawan, A. P., & Mutiara, M. W. (2019). Pengembangan Desain Ukir Kayu pada Industri Furniture di Jepara, *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni* Vol. 3, No. 2, Oktober: 433-439.
- _____, Irawan, A. P., & Beng, J. T. (2018). Penciptaan Desain Furniture Rotan untuk Pasar Global. *Laporan Penelitian Hibah DIKTI*.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation Entrepreneurship for The 21ST Century*. New York: McGraw-Hill.
- Umar, H. (2002). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vijay, K. (2016). *101 Metode Desain*. Terj. Irene Christin. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Walker, J. A. (2010). *Desain, Sejarah, Budaya: Sebuah Pengantar Komprehensif*. Terj. Laily Rahmawati. Yogyakarta: Jalasutra.
- _____. (1989). *Design History and The History Of Design*. London: Pluto Press.
- West, M. A. (2000). *Developing Creativity in Organizations*. Terj. Bern Hidayat Yogyakarta: Kanisius.
- Wibowo. (2019). *Manajemen: Dari Fungsi Dasar ke Inovasi*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wycoff, J. (2002). *Menjadi Super Kreatif Melalui Metode Pemetaan-Pikiran*. Terj. Rina Marzuki. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Yuliarita, F., & Kusdiwanggo, S. (2016). "Praksis Desain Konservasi melalui Pendekatan Preseden Historis dan Strategi Desain Rasionalisme dengan Panduan Konsep Simbiosis: Studi Desain Gedung G.Kolff & Co Jakarta", dalam *prosiding Temu Ilmiah IPLBI*.

Sumber Elektronik

- Arsalan. (2021). Tesla – Innovation management processes. Business and finance, dalam Tesla – Innovation management processes – My articles, <https://myarticles.io/tesla-innovation-management-processes/>
- Bergdahl, J. (2019). Programming is art: An argumentative piece proposing programming as an art form, <https://towardsdatascience.com/programming-is-art-2d2c66fb0f96>
- Boyles, M. (25 Jan 2022). The Importance of creativity in business, <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-creativity-in-business>
- Döngül, E.S., (2017). Creativity and the importance of business management, <https://www.researchgate.net/publication/319532998>
- Hanlon, A. (2022). The segmentation, targeting, positioning (STP) marketing model: Customer segmentation/targeting Marketing Models, <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>: 17 Jan,
- Júnior, F. G. P. (2018). Organizational creativity management: discussion elements. Vol. 22, No. 6, <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>
- Katz, E. (2018). 21 Creative management ideas that actually work, <https://www.business2community.com/leadership/21-creative-management-ideas-that-actually-work-02087129>: July 9,
- Kho, B. (2017). Tahap-tahap perkembangan kelompok. Ilmu manajemen industri, <https://ilmumanajemenindustri.com/tahap-tahap-perkembangan-kelompok>.
- Kim, H. (2020). The creative innovation organization in the case of Tesla, https://www.researchgate.net/publication/344414849_The_creative_innovation_organization_in_the_case_of_Tesla
- Kraaijenbrink, J. (4 Juni 2019). What does strategy really mean, <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/06/04/what-does-strategy-really-mean/?sh=547a15bc62e2>.
- Lincoln, D. (2020). Solving the mystery of the left-brain and right-brain myth: Understanding the misconceptions of science, <https://www.wondriumdaily.com/solving-the-mystery-of-the-left-brain-and-right-brain-myth/>: August 26.
- Lene, S. & Vidal, R. V. V. (2006). Creativity and strategy development. Denmark: Technical University of Denmark 2800 Lyngby, <https://orbit.dtu.dk/ws/files/2847888/imm4954.pdf>
- Machado, C., & Davim, J. P. (2022). Creativity models for innovation in Management and Engineering. DOI: 10.4018/978-1-6684-2339-4, <https://www.igi-global.com/book/creativity-models-innovation-management-engineering/282089#table-of-content>. Projected Release Date: May.
- Nam, K. Y., Kim, G. Y., & Mozota, B. B. d. (December 2019). “Design management knowledge”, *Conference proceedings* of the academy for design innovation management. DOI: 10.33114/adim.2017.98, <https://www.researchgate.net/publication/338537367>
- Rabbani, A. (2020). Pengertian Penelitian Eksplorasi, Ciri, Tujuan, Jenis, Keuntungan dan Kerugian, <https://www.sosial79.com/2020/11/pengertian-penelitian-eksplorasi-ciri.html?m=1>
- Saukh, I., & Vikarchuk., O. (2021). Creativity in management and creativity management; Meta Analysis. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>. Published: 30.03: 65 – 80.

- Siregar, F. O. P. (2011). Penilaian terhadap arsitektur. Vol 8, No 1, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jmm/article/view/308>
- Taha, V. A., Tei, J., & Sirkova, M. (2015). Creative management techniques and methods as a part of the management education: Analytical study on students' perceptions. *Social and behavioral sciences*. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.07.563, https://www.researchgate.net/publication/280941819_Creative_Management_Techniques_and_Methods_as_a_Part_of_the_Management_Education_Analytical_Study_on_Students%27_Perceptions.
- Xu, F. & Rickards, T. (17 Agustus 2007). Creative management of creative management: A Critical systems approach, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x>
- Ward, A. (2018). Why is Elon Musk still running Tesla?, <https://business.lehigh.edu/blog/2018/why-elon-musk-still-running-tesla/>
- Werawutiwong, K. (2018). How Tesla creates creative innovations. Techsauce Team, <https://techsauce.co/tech-and-biz/how-tesla-creates-creative-innovations>
- <http://www.ggs.co.id/page/content/15/9/visi-misi.html>
- <https://www.hrhelpboard.com/performance-management.htm>
- <https://id.scribd.com/doc/165416927/Preseden-Arsitektur>
- [https://www.igi-global.com/book/creativity-models-innovation management-engineering/282089](https://www.igi-global.com/book/creativity-models-innovation-management-engineering/282089)
- <https://www.tcgen.com/product-development-process>
- <https://pdfcoffee.com/preseden-arsitektur-pdf-free.html>
- <https://www.productplan.com/glossary/program-managemenat/>

Sumber Katalog

- VIVERE GROUP, (2022). "Hospitality by VIVERE," *Catalogue Furniture*. Tangerang: South78.
- _____, (2022). "Collection by VIVERE," *Catalogue Furniture*. Tangerang: South78.
- _____, (Tanpa Tahun). "hiCraft Rattan," *Catalogue VIVERE Rattan Collection*. Jakarta: GRAHA VIVERE.