

## **Directing and Inspiring Creativity: Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Motivasi Intrinsik pada Industri Kreatif**

**Evan Sutanto Putra<sup>1</sup>, Wiyono Pontjoharyo<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Akuntansi, Magister Akuntansi, Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia<sup>1,2</sup>

**Abstract.** Management control system have an important role to control a company to operate toward goals that have been set before. In this matter, human resource hold an important part to make the implementation of management control system in the company become successful. Companies start to shift their alogaritmatic activities into more heuristic activities, they start to shif from conventional companies into more innovative and creative companies. Creative companies do not operate like a conventional company, this company need to be controlled by a management control system that can facilitate the creativity part. Creative companies need to be controlled by management control system with high intrinsic motivation. This study will explain how Voice of Jogja, as one of creative business that pay attention into values of intrinsic motivation and implement to the management control system into all activities in the business will move toward the settled goals.

**Keywords.** Creative industry; intrinsic motivation; management control systems

**Abstrak.** Sistem pengendalian manajemen memegang peranan penting untuk mengendalikan perusahaan agar bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia memegang peranan penting atas keberhasilan penerapan sistem pengendalian manajemen di perusahaan. Banyak perusahaan yang mulai mengalihkan aktivitas operasional yang bersifat alogaritmatik menjadi heuristic. Perusahaan mulai bergerak dari bentuk konvensional, ke bentuk yang lebih inovatif dan kreatif. Perusahaan yang menjadikan kreativitas sebagai faktor produksi utama harus dikontrol dengan sistem pengendalian manajemen yang dapat memfasilitasinya. Sistem pengendalian manajemen yang didukung motivasi intrinsik yang tinggi dalam diri setiap individu yang terlibat di dalamnya sangat dibutuhkan dalam industri ini. Tesis ini akan menjelaskan bagaimana Voice of Jogja, sebagai industri kreatif yang memperhatikan nilai-nilai dalam motivasi intrinsik dan menerapkannya dalam sistem pengendalian manajemen pada semua aktivitas yang ada dalam perusahaan tersebut, dapat bergerak ke tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

**Kata kunci.** Industri kreatif; motivasi intrinsik; sistem pengendalian manajemen

**Corresponding author.** Email: s134218011@student.ubaya.ac.id<sup>1</sup>, wpontjo@yahoo.com<sup>2</sup>

**How to cite this article.** Putra, E.S. & Pontjoharyo, W. (2023), Directing and Inspiring Creativity: Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Motivasi Intrinsik pada Industri Kreatif. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2) 255-268.

**History of article.** Received: Juni 2023, Revision: Juli 2023, Published: Agustus 2023

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507. DOI: 10.17509/jrak.v11i2.47692

Copyright©2023. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

### **PENDAHULUAN**

Sedangkan penelitian pada motivasi intrinsik hanya berfokus kepada peforma pekerja, bukan kepada implikasinya terhadap kontrol yang berimplikasi pada peforma pekerja. Triswanto et al., (2021) berhasil menemukan bahwa motivasi intrinsik mempunyai efek positif dan signifikan terhadap peforma karyawan, sedangkan motivasi ekstrinsik menunjukkan hasil yang sebaliknya. **Yusuf & Sriwijaya (2021)** mengungkapkan bahwa meskipun motivasi

intrinsik dan motivasi ekstrinsik mempunyai efek yang positif terhadap kepuasan pekerjaan, namun motivasi ekstrinsik tidak menunjukkan efek yang positif terhadap peforma pekerja. Hal yang unik justru ditemukan oleh Bulu et al., (2015) yang mengatakan bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik mempunyai efek yang positif dan signifikan terhadap peforma pekerja. Penemuan yang cukup menarik mengingat dua penelitian sebelumnya menemukan bahwa hanya motivasi intrinsik yang memiliki implikasi terhadap peforma

pekerja. Penelitian tentang sistem pengendalian manajemen dilakukan untuk menjelaskan implikasi sistem pengendalian manajemen terhadap kreativitas, bukan sebaliknya.

Penelitian ini berusaha melengkapi jurang penelitian tersebut dengan menjelaskan hubungan motivasi intrinsik yang sangat erat hubungannya dengan kreativitas yang merupakan faktor produksi utama di industri kreatif dalam sebuah sistem pengendalian manajemen pada industri kreatif tersebut. Mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh (Davila & Ditillo, 2011a) yang melakukan penelitian berjudul *Convergent Creativity and Management Control System: Managing Stylistic in Fashion Companies*. (Davila & Ditillo, 2011a) menemukan bagaimana kontrol dalam sebuah industri kreatif seperti fesyen membutuhkan interpretasi mekanisme bahwa kontrol digunakan sebagai pendukung untuk kreatifitas.

Efferin S.,(2016), sistem pengendalian manajemen dapat dikembangkan untuk maksud berbeda-beda dalam sebuah organisasi, dimana beliau mengangkat spiritualitas dalam sebuah sistem penendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen sendiri dijabarkan oleh Merchant & Van der Stede, (2007) sebagai back end dari seluruh aktivitas perusahaan.

Tiga masalah utama kontrol manajemen terhadap karyawan adalah :

Kurangnya arahan, banyak perusahaan yang gagal untuk menyediakan visi yang jelas terhadap karyawan, mulai dari kurangnya pelatihan, pengetahuan yang diberikan senior, dan arahan yang terlalu rumit untuk mencapai objektif yang dimaksud.

Masalah motivasi, meskipun karyawan mengetahui apa objektif yang diinginkan oleh perusahaan, namun masalah ini tidak terlepas dari sifat dasar manusia yang memiliki keinginan yang berbeda-beda. Karyawan terkadang melakukan hal-hal yang menguntungkan diri sendiri, dan merugikan perusahaan secara financial dan non-financial.

Banyak fraud dan kerugian lain yang terjadi karena kelemahan manusia tersebut.

Limitasi personal, meskipun sudah mempunyai arahan yang jelas, dan motivasi sesuai keinginan perusahaan, kapabilitas karyawan menjadi kelemahan yang terakhir dalam kontrol manajemen.

Sistem pengendalian manajemen konvensional berusaha mengatasi masalah tersebut di atas dengan mengendalikan hasil, aktivitas, dan sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut. Sistem pengendalian manajemen konvensional yang bertujuan untuk membatasi perilaku, aktivitas, dan motivasi karyawan di perusahaan agar bertindak searah dengan tujuan perusahaan. Kondisi ini tentu kurang bersahabat dengan perusahaan yang mengandalkan kreativitas sebagai faktor utama produksi.

#### ***Directional Control & Inspirational Control***

Sistem pengendalian manajemen untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang kreatif harus bisa memfasilitasi kreativitas dan inspirasi untuk berkembang. (Davila & Ditillo, 2011) mengatakan bahwa ada dua jenis pengendalian manajemen yang bisa memfasilitasi proses kreatif yaitu *directional control* dan *inspirational control*.

*Directional control* adalah sebuah sistem pengendalian manajemen yang menetapkan batas-batas yang diperlukan untuk aktivitas yang meningkatkan proses kreatif (Drazin et al., 1999). Kontrol ini membentuk sebuah kondisi dimana kreativitas dapat berkembang dan sesuai dengan mekanisme yang digunakan dalam pengaturan pengembangan produk baru (Abernethy dan Brownell, 1997; Nixon, 1998). Namun, berbeda dengan temuan sebelumnya dalam proses inovasi, dengan mengacu pada kelompok mekanisme kontrol tidak ada penekanan pada peran seperti yang ada di sistem pengendalian manajemen tradisional untuk mengatasi masalah perbedaan tujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Grabner et al., 2022) ; Sebaliknya, ditemukan bahwa sistem ini mengkonfigurasi pengaturan organisasi untuk memfasilitasi kreatifitas di setiap individu.

Inspirational control berkontribusi untuk mengarahkan sebuah proses kreatif, memenuhi kebutuhan untuk berkembang dan mencapai konsistensi terhadap ide dan arti dalam proses kreatif tersebut. Ideational, aesthetic, social networking merupakan kontrol yang dapat menstimulasi individu untuk membuat sebuah kesatuan konsep yang disetujui semua pihak. Gambar di bawah menunjukkan model sistem pengendalian manajemen pada industri fashion sebagai industri yang mengedepankan kreativitas sebagai faktor produksi utama.

Tujuan kedua pengendalian tersebut bukanlah untuk mengurangi variasi atau untuk memotivasi usaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan jelas. Sebaliknya, mereka menghasilkan variasi yang diperlukan untuk mengejutkan pelanggan (dan masyarakat secara lebih luas) pada saat yang sama ketika mereka mendefinisikan ruang kreatif (Drazin et al., 1999). Kontrol ini tidak memotivasi orang menuju serangkaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya karena ini hanya muncul ketika proses kreatif berkembang; alih-alih mereka menyusun proses ini untuk meningkatkan hasil baru yang lebih baru. Pemberian insentif yang menjadi ciri sistem pengendalian manajemen tradisional memiliki peran kecil dalam lingkungan yang didominasi oleh motivasi untuk menciptakan kreativitas yang tinggi.

Directional control dan inspirational control yang bertujuan memberikan ruang lebih dan arah yang jelas kemana kreativitas berjalan membutuhkan individu kreatif dengan motivasi intrinsic yang tinggi akan proses kreatif yang dilakukannya. (Davila & Ditillo, 2011) juga mengatakan bahwa satu-satunya motivasi yang bisa memfasilitasi kreativitas adalah motivasi intrinsic.

### **Motivasi Intrinsik**

Manusia sebagai makhluk yang unik, diciptakan dengan memiliki sifat bawaan untuk melakukan hal-hal yang sangat mendasar, seperti halnya mencari tantangan, mengembangkan diri terus menurus, mencoba berbagai hal baru dan

meningkatkan kapasitas hidup. Hal hal tersebut di atas akan dibahas lebih dalam bagian ini yang mengacu pada buku yang ditulis oleh Daniel H. Pink pada tahun 2009 berjudul *Drive: Sueprising Truth About What Motivate Us*. Dalam bagian ini berisikan dampak negatif dalam penggunaan motivasi 2.0 (motivasi ekstrinsik) yang banyak digunakan oleh perusahaan dan juga bagaimana motivasi 3.0 (motivasi intrinsik) dapat membangun sebuah sistem pengendalian yang lebih baik.

Pembahasan mengenai motivasi dalam lingkungan kerja harus selalu diawali dengan pembahasan mengenai *baseline reward*. (Pontjoharyo, 2018), mengatakan bahwa diskusi tentang motivasi yang ada di lingkungan kerja harus dimulai dari pengertian bahwa tiap individu membutuhkan pendapatan untuk hidup. Gaji, tunjangan, hingga beberapa jenis bonus merupakan hal dasar yang disebut sebagai *baseline reward*.

Jika *baseline reward* tidak terpenuhi maka fokus staff dalam sebuah perusahaan akan teralihkan menjadi ketidakadilan atas kondisi yang mereka alami dan juga kekhawatiran akan terpenuhinya kebutuhan dasar tiap staff tersebut. Dalam tingkatan ini perusahaan tidak akan mendapatkan hasil yang pasti baik dalam penggunaan *reward and punishment* maupun pengembangan motivasi intrinsik. Para staff akan bekerja dengan motivasi yang sangat rendah.

Setelah *baseline reward* terpenuhi maka perbedaan yang jelas akan Nampak pada individu yang termotivasi secara intrinsic. Ada 3 faktor yang menjadi dasar motivasi intrinsic itu sendiri yaitu *autonomy*, *mastery*, dan *purpose*.

### **Autonomy**

Pink berbicara tentang bagaimana *autonomy* berbeda dari kemandirian karena *autonomy* menekankan adanya pilihan yang diberikan kepada setiap individu. *Autonomy* adalah bagian dari sifat manusia—kita terhubung dengan keinginan untuk membuat keputusan yang kita ambil tanpa adanya campur tangan dari pihak lain. Ada empat hal penting dalam menciptakan tempat kerja

yang menghargai Autonomy. Autonomy atas tugas, waktu, teknik, dan tim.

### **Mastery**

Pink menjelaskan tiga hukum mastery, mastery dimulai dengan "flow", ketika tantangan dicocokkan dengan kemampuan tiap individu, maka individu tersebut bisa mencapai state of flow, yang memungkinkan seseorang mengeluarkan kemampuan terbaiknya bahkan sampai lupa waktu. Tetapi flow tidak menjamin mastery. Pink menulis, "kedua konsep tersebut beroperasi pada cakrawala waktu yang berbeda. Satu terjadi dalam sekejap; yang lain terungkap selama berbulan-bulan, bertahun-tahun, kadang-kadang beberapa dekade. Anda dan saya masing-masing mungkin mencapai flow besok pagi tetapi tak satu pun dari kita akan mencapai penguasaan dalam semalam. Faktanya, kita sekarang tahu bahwa dibutuhkan 10 tahun kerja keras bahkan untuk berpikir tentang menguasai sesuatu".

### **Purpose**

Individu yang menemukan tujuan dalam pekerjaan mereka membuka level tertinggi dari pendalaman mengenai motivasi intrinsik. Pink mengatakan bahwa itu terhubung ke tujuan yang lebih besar dari diri setiap individu, yang mendorong motivasi terdalam. Tujuan adalah apa yang membuat seseorang bangun dari tempat tidur di pagi hari dan mulai bekerja tanpa mengeluh dan menggerutu. Itu juga berarti orang yang memiliki tujuan termotivasi untuk mengejar masalah yang paling sulit. Elizabeth Moss Kanter, Profesor di Harvard Business School,

telah merumuskan trio faktor motivasinya sendiri, salah satunya adalah makna, yang membantu orang bekerja lebih keras dan tetap terlibat. "Orang-orang dapat terinspirasi untuk mencapai tujuan yang luas dan mengatasi tantangan yang mustahil," tulisnya, "jika mereka peduli dengan hasilnya."

Sistem pengendalian manajemen pada industri kreatif tidak memiliki kontrol yang serupa dengan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan konvensional. Sistem pengendalian manajemen ini mengedepankan nilai-nilai yang ada dalam motivasi intrinsik setiap individu untuk memelihara kreativitas di dalamnya. Autonomy, Mastery, dan Purpose benar benar diperhatikan pada pembuatan sistem pengendalian manajemen sebagaimana yang digambarkan oleh (Davila & Ditillo, 2011) yang melakukan penelitian pada perusahaan fashion. Perusahaan fashion yang berkuat pada kreativitas designer mengedepankan autonomy dan mastery dari para designer untuk menghasilkan suatu produk yang baru bagi para penikmatnya.

Sistem pengendalian manajemen yang masih menggunakan reward and punishment atau berbagai extrinsic incentive lain kurang relevan pada bidang kreatif ini. Seperti yang dikemukakan (Pink, n.d.), ada tujuh alasan mengapa reward and punishment bisa merusak motivasi intrinsik dalam sebuah perusahaan. Sedangkan motivasi intrinsik adalah satu-satunya motivasi yang bisa memfasilitasi kreativitas.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Paradigma penelitian kualitatif yang menggunakan metode pendekatan interpretivisme digunakan dalam penelitian ini. Tujuan dari penggunaan metode interpretif agar penelitian ini mampu menciptakan sebuah pemahaman dengan menempatkan sesuatu yang akan di jelaskan ke dalam konteks sosial dan hal tertentu yang memiliki makna yang mendalam. Penelitian ini menggali tentang implikasi motivasi intrinsik yang tinggi pada beberapa bagian

dalam sistem pengendalian manajemen sebuah industri kreatif bidang fashion bertemakan budaya wayang Indonesia, yaitu Voice of Jogja.

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan faktor-faktor motivasi intrinsik dan dapat menginterpretasikan bagaimana sebuah sistem pengendalian manajemen yang didukung oleh motivasi intrinsik yang tinggi disertai faktor-faktor nya yang mendalam dapat membantu sebuah industri kreatif

berkembang dalam industri yang banyak melakukan aktivitas heuristik ini atau bahkan motivasi intrinsik ini mempunyai dampak buruk bagi sistem pengendalian manajemen dalam industri kreatif ini.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara, sebagai metode pertama, karena metode ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang mendalam dari masing-masing narasumber tentang motivasi intrinsik yang ada dalam diri narasumber dalam melakukan pekerjaannya di industri kreatif ini. Wawancara dilakukan ke karyawan yang bekerja pada bagian yang bersifat kreatif (desain dan marketing) dan karyawan yang bekerja pada bagian konvensional (penjaga toko dan kasir/keuangan). Wawancara juga dilakukan kepada pemilik Voice of Jogja.

Tabel 1. Komposisi Narasumber  
**No.**            **Jumlah**        **Jabatan**  
**Narasumber**

No.	Jumlah	Jabatan
1	1 orang	Desainer & pemilik
2	1 orang	Supervisor & finance
3	2 orang	Kasir & marketing
4	1 orang	Quality control

Sumber: Olahan Peneliti (2022)

- VOJ terdiri dari dua orang pemilik dan tiga staff yang terdiri dari beberapa jabatan dimulai dari, Hery Hermawan (HH) sebagai pemilik dan desainer, Ganing (GN) sebagai supervisor dan finance, Ilham (IH) sebagai kasir dan marketing, Wegig (WG) sebagai marketing dan packaging, Jumiayati (JM) sebagai

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Voice of Jogja adalah sebuah perusahaan kreatif yang berbentuk home industri, bermodalkan cinta pada budaya Jogjakarta, Jawa, dan seluruh Indonesia.

Quality control dan persediaan gudang

Tentu dalam berbagai hal bukan hanya penelitian, lebih baik melihat sebuah fenomena bukan hanya dari satu perspektif namun dari beberapa perspektif untuk menghasilkan hasil penelitian yang lebih tajam dan dalam. Triangulasi yang dipilih adalah triangulasi metode dan triangulasi sumber data untuk meyakinkan data yang telah didapatkan.

Triangulasi metode dan triangulasi sumber data, hal ini dilaksanakan dengan menghimpun data dengan cara atau metode lain. Dalam mengumpulkan data, penelitian kualitatif kerap kali memakai metode wawancara, survei dan observasi. Ini dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data yang benar dan gambaran yang nyata dari data yang dihimpun. Triangulasi ini bisa memakai perpaduan metode dalam mengumpulkan data misalnya adalah dengan memakai observasi dan wawancara yang berguna agar data bisa diamati dengan valid. Selain itu dapat memakai narasumber atau informan yang bervariasi agar kebenaran data bisa lebih meyakinkan.

Triangulasi metode digunakan dengan menggabungkan wawasan yang didapat dari hasil wawancara dengan semua bagian di VOJ dan diperkuat dengan observasi yang dilakukan selama beberapa hari pada jam toko VOJ buka hingga tutup. Analisis dokumen juga digunakan dalam penelitian ini, namun bersifat pelengkap untuk mengonfirmasi kedua metode pengumpulan data sebelumnya. Narasumber yang diwawancara juga beragam mulai dari desainer, pemilik, dan semua staff yang ada di VOJ. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kebenaran semua yang dikatakan oleh narasumber dari sisi narasumber lain, apakah ada fakta yang tidak sesuai atau sudah sesuai dan selaras.

Seluruh proses produksi dimulai dari desain hingga quality control dilakukan dan juga diawasi oleh seseorang keturunan Jawa-Batak, kelahiran asli Jogjakarta bernama

Hery Hermawan. Voice of Jogja beroerasi di watercastle Tamansari, Daerah Istimewa Yogyakarta. Voice of Jogja bisa ditemui saat wisatawan datang berkunjung di Tamansari, bergerak dari bangunan utama (pemandian raja di Tamansari) ke area Masjid Pendem yang dulunya bernama Sumur Gumuling.

Produk yang dijual oleh Voice of Jogja juga beragam. Mulai dari bahan katun hingga katun bambu. Katun bamboo merupakan trademark dari Voice of Jogja, bahan baju yang lebih ringan dan nyaman dipakai dapat menambah kenyamanan pengguna. Desain yang ditawarkan juga beragam, desain yang special didesain oleh inspirasi asli dari Hery Hermawan dan desain wayang khusus untuk Voice of Jogja bertemakan wayang Indonesia. Semua desain tersebut mulai dari gambar, warna, dan bahan diproduksi sendiri oleh sang seniman, Hery Hermawan.

Baju wisata mungkin yang tertanam di benak setiap pengunjung yang datang di VOJ namun Heri Hermawan, sang desainer sekaligus pemilik mengatakan bahwa, “Kami bukan seperti baju wisata yang ada di Borobudur, Prambanan, atau pasar Beringharjo yang diproduksi massal. Kami menjual seni, satu desain atau gambar memang dijual terbatas, hanya beberapa yang dicetak ulang. Satu desain hanya terbatas 120 baju, biasanya 2 minggu sudah habis”. Hal ini lah yang membedakan VOJ dengan baju wisata lainnya.

Visi Voice of Jogja adalah SemangArt MakArtjo ben RahArtjo (Semangat Makaryo ben Raharjo), atau dalam Bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai semangat bekerja agar sejahtera. Seni sebagai perwujudan kreativitas dapat dilihat secara jelas dalam kalimat visi tersebut. Seni adalah faktor utama Voice of Jogja untuk tetap membawa kesejahteraan untuk budaya Indonesia dan juga semua staff yang ada di dalamnya.

Proses Operasional VOJ dimulai dari proses produksi yang diawali proses kreatif yaitu proses desain gambar yang dilakukan HH dilanjutkan dengan pemotongan kain baju, pencetakan sablon dan film, penjahitan

baju, quality control, packaging, dan proses keuangan selayaknya sebuah toko baju. Keunikan VOJ dimulai dari bagaimana VOJ bisa memberikan ruang untuk kreatifitas berkembang luas.

### **Sistem Pengendalian Manajemen di VOJ**

Sistem pengendalian manajemen di VOJ terkesan berbeda dari sistem pengendalian manajemen perusahaan konvensional. VOJ yang menjadikan kesenian sebagai faktor utama produksinya tentu memiliki sistem pengendalian manajemen yang cenderung mendukung kekreativitasan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan tema serta tujuan yang diusung VOJ. Davis (1992) mengatakan bahwa perusahaan fashion bersaing melalui komponen yang estetik dan juga melalui simbol yang menjadi keunikan masing-masing desainer, mulai dari desain, jenis gambar, jenis kain, hingga nilai yang tersirat dari desain tersebut. Kondisi ini mengharuskan kebebasan berekspresi seorang desainer dan atau seniman harus benar-benar diberi ruang untuk bertumbuh. Kebebasan berekspresi tersebut tentu tidak bisa dikendalikan dengan sistem pengendalian manajemen konvensional yang cenderung membatasi aktivitas dan perilaku seorang individu di dalamnya.

(Davila & Ditillo, 2011a) menyatakan ada dua jenis pengendalian yang sesuai untuk menjaga kreativitas dalam industri kreatif bidang fashion ini. Kedua jenis pengendalian ini ditemukan di VOJ pada desainer sekaligus owner yaitu HH. Seperti yang dijelaskan di bagian sebelumnya, HH akan memisahkan diri, menganggap bahwa dirinya adalah entitas yang berbeda dari VOJ secara fungsional untuk menjaga mood yang menjadi faktor utama beliau untuk menggambar. Proses desain yang dilakukan HH memang tidak terbatas oleh waktu dan tema yang terlalu spesifik, namun beliau menyatakan bahwa harus ada pengendalian dari dirinya sendiri agar kebebasan tersebut menjadi kebiasaan yang disiplin.

Pernyataan HH di atas sejalan dengan directional control yang berfungsi untuk

menciptakan beberapa batasan yang dibutuhkan untuk menumbuhkan kedisiplinan dalam sebuah proses kreatif. Pengendalian ini bukan bertujuan untuk membatasi aktivitas dan proses dari desainer melainkan untuk menstimulasi kreatifitas agar mendapatkan ruang yang layak untuk berkembang. Pengendalian ini lebih bersifat sebagai fasilitator untuk desainer mengetahui desain apa yang cocok untuk tema apa, bahan apa yang bagus untuk digunakan, dan beberapa aturan lain untuk menjaga kreativitas tetap pada jalurnya.

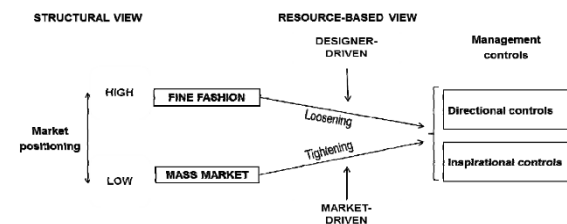
Directional control kebanyakan berbentuk data akuntansi dan keuangan. HH sendiri sebagai seorang seniman kurang mengetahui nilai uang, beliau hanya mengikuti insting dan ide yang ada dalam dirinya. GN maka dari itu berperan untuk menjaga ide tersebut agar sejalan dengan tujuan VOJ.

Sebelum pandemic HH mencetak desain yang terlampau besar di baju VOJ, menghabiskan biaya yang lebih besar baik dari segi bahan film materi untuk sablon dan warna yang digunakan untuk sablon. GN lambat laun menyatakan pada HH bahwa VOJ harus melakukan sedikit perubahan pada desain agar lebih efisien dalam hal biaya percetakan. Kompromi antara HH dan apa yang dibutuhkan VOJ cukup sulit, namun dengan motivasi intrinsik yang tinggi, HH berhasil berkompromi dengan kebutuhan VOJ. Desain VOJ kemudian berkembang dari desain yang besar menjadi desain yang relatif lebih kecil dan efisien secara biaya.

(Davila & Ditillo, 2011a) dalam penelitiannya menyebutkan ada beberapa alat lain yang digunakan untuk melengkapi directional control yang bertujuan menjadi jembatan dari bagian desain dan bagian fungsional perusahaan (departemen lain). Mulai dari laporan penjualan, produk paling laku, kartu koleksi dan beberapa alat lainnya. VOJ berbeda dengan perusahaan fashion yang diteliti oleh Davila dan Ditillo dalam beberapa hal. Pertama, desainer di VOJ hanya satu orang dan berperan ganda sebagai pemilik VOJ yaitu HH. Kedua, HH sebagai desainer memiliki sifat seorang seniman

dengan narsisme yang tinggi akan hasil karyanya.

Kedua faktor tersebut cenderung membuat VOJ masuk ke kelompok fine fashion seperti yang dibuat oleh (Davila & Ditillo, 2011a) . Pada kategori market positioning yang tinggi, yang perusahaan lebih mengutamakan ide dari desainer ketimbang apa yang diminati masyarakat maka pengendalian directional dan inspirational lebih longgar.



Sumber: (Davila & Ditillo, 2011a)

Gambar 1. Directional Control & Inspirational Control

HH cukup menerima masukan dari GN dalam persoalan pengurangan ukuran desain gambar, namun beliau tidak ingin dibatasi dalam hal lain. Beliau menentukan sendiri gambar yang ingin didesain warna baju apa yang digunakan untuk gambar tersebut hingga bahan apa yang digunakan untuk gambar tersebut. Sisi behavioural dari HH sebagai bagaian desain VOJ tidak diberi batasan apapun. Meski demikian HH tetap melakukan semacam rapat dengan semua staff di VOJ, tentang gambar yang dibuatnya, mana gambar yang paling bagus, dan mana gambar yang mungkin laku. Masukan dan saran dari para staff tersebut memang menjadi bagian dari pertimbangan HH dalam mengeluarkan koleksi terbarunya, namun keputusan mutlak masih didasari oleh insting seniman dari beliau.

Personel control dalam bagian desain belum diterapkan di VOJ, HH mengaku belum menemukan desainer yang bisa memenuhi keinginan atas gambar yang sesuai dengan kriterianya. HH sebagai desainer dan pemilik benar-benar menjaga orisinalitas desain gambar VOJ, desain gambar yang menggabungkan kesenian

wayang dan komik DC yang lebih menjamah kaum muda. Pencarian desainer yang cocok dengan kriteria HH tetap dilakukan, namun pasti membutuhkan waktu yang sangat lama.

Seperti yang dinyatakan oleh (Davila & Ditillo, 2016) bahwa sebenarnya inspirational control yang notabennya sebagai pelengkap directional control mempunyai tujuan untuk menstimulasi kreativitas untuk bertumbuh bukan untuk membatasi kreativitas itu sendiri, bukan untuk memberi batasan, namun untuk memberikan ruang negosiasi dan kompromi agar para desainer bisa menyuratkan ide yang mereka punya menjadi karya yang sejalan dengan tujuan perusahaan. HH juga melakukan hal yang sama, semenjak pindah ke kompleks wisata Taman Sari, beliau mulai mengubah desain tengkorak pada bajunya menjadi tema wayang. Kondisi ini disebabkan selain untuk melestarikan budaya wayang juga untuk menyesuaikan dengan tema pengunjung tempat wisata tersebut.

Kompromi yang dilakukan HH untuk VOJ agar diterima customernya merupakan hasil dari keberhasilan kedua pengendalian tersebut. Meski tidak sesuai sepenuhnya dengan apa yang dirumuskan Davila dan Ditillo dalam penelitiannya, namun kedua pengendalian ini merupakan pengendalian yang cocok untuk menciptakan sebuah lingkungan yang mampu menumbuhkan kreativitas. Sejak saat itu HH rajin membaca cerita pewayangan Hindau mulai dari Ramayana hingga cerita wayang yang jarang didengar oleh masyarakat luas.

Beliau juga rajin melihat pementasan wayang secara daring, pewayang favorit HH adalah Dalang Seno yang menurut HH bisa menyatukan beberapa tradisi wayang dari beberapa daerah menjadi satu kesatuan yang unik. Penentuan tema gambar juga disesuaikan HH sesuai dengan kondisi yang ada di masyarakat saat pandemic HH mengelurkan desain yang beberapa gambarnya memakai masker hingga vaksin, untuk tema terbarunya HH mengangkat tema back to future, dengan mengeluarkan berbagai desain lawas favorit customer dan beberapa desain seperti “angon”, Kungkum”,

dan beberapa desain lain yang mengigantkan beliau tentang aktivitas masa lalu yang berkesan bagi HH.

Pada kondisi VOJ untuk menjembatani proses kreatif dan fungsional diperlukan pengendalian pada keseluruhan proses operasional untuk menciptakan sebuah lingkungan kerja sesuai dengan apa yang dianggap HH sebagai lingkungan kerja yang tentram, maka dari itu harmonisasi pengendalian proses kreatif dan fungsional sangat penting.

### **Motivation based Creativity**

Davila & Ditillo (2011) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen menggunakan directional dan inspirational control berbeda dengan sistem pengendalian manajemen lain yang masih bersifat tradisional yang ditulis oleh Merchant (2003) . Sistem pengendalian manajemen yang diterangkan secara tradisional berfokus kepada personel, proses, dan hasil dari sebuah perusahaan.

Penelitian yang dilakukan pada sistem pengendalian manajemen di industri kreatif tidak terlalu membutuhkan hal tersebut di atas, hal ini dikarenakan seorang desainer pasti di motivasi oleh motivasi intrinsik yang tinggi dan pengendalian yang dibutuhkan adalah pengendalian yang dapat membentuk sebuah lingkungan yang kreatif dan memberikan inspirasi lebih kepada desainer. Kondisi ini didukung dengan berbagai penelitian yang dilakukan oleh Amabile et al., (1996); Bellora-Bienengräber et al., (2022); Grabner, (2021); Grabner et al., (2022); Pink, (2009); Rheinberg & Engeser, (2018) dan Deci, (1972) yang meneliti tentang motivasi intrinsik. Baik secara psikologi maupun ekonomi, satu-satunya motivasi yang bisa mendukung tumbuhnya kreativitas adalah motivasi intrinsik.

Penggunaan motivasi bersifat ekstrinsik akan membawa dampak buruk pada sistem pengendalian manajemen di industri kreatif. Selain mengikis kreatifitas juga bisa menurunkan minat desainer dalam melakukan proses kreatifnya. Desainer bekerja seperti seorang seniman, tidak boleh ada batasan yang terlalu tegas dalam ruang



kerja mereka. Ketiga faktor motivasi intrinsik sangat terpancar dalam proses kreatif VOJ namun tetap harus didukung dengan pengendalian yang sesuai seperti *directional* dan *inspirational control* untuk mengarahkan kreativitas ke arah yang sama dengan tujuan VOJ.

HH selaku desainer memiliki kebebasan dalam memilih waktu kapan beliau akan melakukan proses menggambar, desain apa yang akan digambar, bahkan tema apa yang akan diangkat. Otonomi sebagai untuk menentukan segala sesuatu tentang desain ini tidak dapat diganggu gugat. Notabennya proses menggambar atau mendesain ini merupakan "me time" dari HH sendiri.

Seperti pekerjaan yang berhubungan dengan seni lainnya, proses menggambar tidak dapat diberi deadline bahkan penentuan desain seperti apa yang cocok untuk tema tertentu. HH sendiri mengakui saat beliau terganggu secara mood atau dipatok untuk menggambar untuk tema tertentu, hasil karyanya akan kurang memuaskan bagi dirinya. Sebagai seorang seniman HH mempunyai mood yang mudah berubah-ubah. Maka dari itu GN berusaha menjaga agar mood menggambar HH tetap pada kualitas tertingginya.

Berat sekali bagi HH untuk meninggalkan ideologi desain nya yang mengarah ke lukisan humanis, lukisan wajah dan tengkorak bergerak menuju desain yang lebih diterima oleh pengunjung tempat wisata dimana VOJ melakukan usahanya. Sejalan dengan apa yang dituliskan oleh Pink (2009) bahwa *Mastery is pain, mindset, dan asymptote*. HH pada awal terbentuknya VOJ masih harus bekerja keras merubah arah desainnya sekaligus merubah mindset beliau untuk bisa berkompromi dengan gambar yang diinginkan customer. Sampai sekarang HH juga masih menelaah lebih dalam tentang cerita pewayangan baik dari daring maupun buku wayang terutama aliran Hindu untuk memperdalam pikiran dan hatinya agar menghasilkan sebuah desain gambar yang penuh makna.

Otonomi dan mastery sudah menjadi dasar HH sebagai seorang seniman, namun dalam proses pembentukan karakter dalam melakukan proses kreatifnya, beliau membutuhkan tujuan yang kuat. Tujuan HH dan VOJ pada dasarnya sama dengan misi yang mereka anut yaitu semangat bekerja untuk bisa sejahtera. Namun lebih spesifik HH mengatakan semua kompromi dan pengorbanan ideologi yang diambilnya agar keluarga yang dibinanya menjadi sejahtera. Pada awalnya tujuan HH untuk desain dan VOJ diisi dengan bahan bakar amarah dan balas dendam terhadap kondisi lingkungan sekitar HH yang cenderung meremehkan HH sebagai seniman. Lambat laun setelah ada kompromi dan penyesuaian di berbagai kondisi yang dialami HH dari 2012 hingga sekarang, tujuan beliau berubah untuk hidup secara tenteram dan membesarkan kedua anak beliau. Keluarga menjadi tujuan utama beliau dalam berkarya dan berbisnis.

#### **Implikasi SPM berbasis motivasi intrinsik di VOJ**

Efferin dan Soeherman (2010) mengatakan bahwa sistem pengendalian yang paling efektif adalah pengendalian yang bersifat intrinsik atau tidak kentara. Pengendalian yang ditanam di setiap individu yang ada di dalam organisasi melalui penanaman nilai yang dianggap baik oleh perusahaan. Pengendalian manajemen akan semakin efektif jika perilaku yang diharapkan semakin tertanam dalam budaya organisasi. Pengendalian budaya melalui perilaku setiap anggota organisasi dalam pengambilan keputusan untuk setiap aktivitas yang dikerjakan jauh lebih efektif dibandingkan dengan pengendalian yang bersifat eksternal atau berasal dari luar diri individu yang ada dalam perusahaan.

VOJ pada dasarnya tidak memiliki sebuah sistem pengendalian manajemen yang dijelaskan secara rinci dan tertulis berupa sebuah standar operasional, namun sistem pengendalian manajemen yang ada tercipta melalui pengalaman yang dilalui oleh pemilik dan juga staff yang ada di dalamnya.

Sesuai dengan apa yang ditemukan oleh (Davila & Ditillo, 2011a) bahwa industri

kreatif memerlukan sebuah pengendalian yang didasari oleh motivasi intrinsik yang tinggi sehingga kreativitas di dalamnya bisa tumbuh dan memberikan inspirasi yang luas kepada perusahaan di industri tersebut. Directional dan inspirational control seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya dapat memfasilitasi kondisi ini dengan mengemukakan nilai bahwa kedua pengendalian ini bukan berfungsi untuk membatasi aktivitas ataupun hasil dari perusahaan di industri kreatif namun memberikan ruang dan arahan yang tepat untuk kreativitas tersebut.

Directional control pada dasarnya menjelaskan ruang untuk proses kreatif berlangsung, directional control berfungsi sebagai pengantara antara proses kreatif dan keseluruhan perusahaan. Kebanyakan directional control berupa data akuntansi dan keuangan serta beberapa laporan tentang desain yang telah diproduksi dan dijual. Dengan adanya pengendalian ini maka perusahaan bisa “mengisolasi” proses kreatif dalam rangka tidak mengganggu proses ini agar berlangsung dengan maksimal.

VOJ merupakan salah satu kategori fine fashion sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Davila & Ditillo, 2011a) . Voj tidak membatasi desain gambar apa yang akan dikeluarkan HH dan kapan akan dikeluarkan. HH menyatakan bahwa desain gambar yang dibuatnya adalah sebuah karya seni, bukan gambar yang sekedar diproduksi massal. Bahan baju yang menjadi media gambar tersebut juga merupakan bahan yang jauh berbeda dari kaus wisata lain.

Kondisi di atas memang terbukti dari para penggemar Voj, mereka kebanyakan nyaman dengan bahan baju Voj dan tertarik dengan desain yang unik dan memiliki arti yang dalam. Guratan di setiap detail gambar juga bukan asal-asalan namun mendetail hingga ke bagian yang paling kecil. Directional control yang longgar memberikan ruang lebih kepada HH untuk berekspresi, namun tetap ada kompromi terutama dengan GN yang mengatur biaya produksi. Hal ini juga menjadi competitive advantage dari Voj, desain dan bahan baju

berkualitas tinggi membuat para peminatnya terus melakukan pembelian berulang. Kombinasi yang pas antara directional control yang sesuai dengan tujuan Voj dan motivasi intrinsik yang tinggi dari HH mampu untuk menghasilkan sebuah produk dengan kualitas tinggi.

Pengendalian kedua yang menjadi pelengkap directional control, Inspirational control mendukung adanya konstruksi ide yang luas oleh desainer. Voj memberi kebebasan kepada desainernya HH untuk mencari sebanyak mungkin inspirasi seperti sudah dijelaskan di bagian sebelumnya. Ciri khas dari inspirasi HH adalah bagaimana beliau menggabungkan budaya dan karakter wayang dengan fenomena yang sedang terjadi di dunia dewasa ini. Sebagian hasil karyanya bahkan ada kritik secara implisit kepada fenomena tersebut. HH sebagai seorang seniman dapat menemukan caranya sendiri dalam mendalami setiap desain yang ingin dibuat. Motivasi intrinsik yang tinggi dalam diri HH juga membantu beliau dalam proses pencarian inspirasi ini, tanpa adanya motivasi intrinsik hal ini mustahil untuk dilakukan.

Keselarasan antara proses kreatif dan proses fungsional di Voj menjadi faktor penting lain untuk terciptanya sebuah lingkungan kerja yang dapat memberi fasilitas untuk kreativitas dapat tumbuh. Voj memang menetapkan beberapa peraturan dalam proses operasional seperti datang tepat waktu dan tidak boleh melakukan teknik pemasaran yang bersifat menjual. Namun diluar teknik pemasaran dan jam datang ke toko, tidak ada action control lain yang diterapkan. Semua staff terlihat santai dalam pekerjaannya namun diimbangi dengan produktifitas dan tanggung jawab yang tinggi.

Memang batas antara pemilik dan staff terlihat kabur di Voj, tapi jika ditelaah dan diobservasi lebih dalam, para staff tetap mengeluarkan sifat asli mereka dengan tetap menjunjung tinggi “unggah-ungguh” atau tata krama dengan pemilik Voj sebagai bentuk hormat. Pemilik dan staff tetap berbaur dengan nada batasan kabur yang

menjadi batas sopan santun dan tata krama yang bersifat kekeluargaan.

Sistem pengendalian manajemen yang paling berkontribusi besar adalah sistem pengendalian personel dan budaya. Kondisi ini seperti gambaran nyata dari apa yang telah dituliskan oleh Efferin dan Soeherman (2010) tentang sistem pengendalian yang bersifat intrinsik. Sistem pengendalian yang mengandalkan nilai-nilai yang tertanam pada setiap individu yang ada di VOJ. Seperti yang dikatakan GN dan staff VOJ lainnya, cukup sulit untuk mengikuti flow di VOJ. Memang terlihat santai seperti melakukan kegiatan sehari-hari, bukan terlihat seperti bekerja, namun poin kritikalnya adalah tidak boleh lupa tanggung jawab dalam kondisi yang santai tersebut. Kebanyakan orang sudah terlena dengan kondisi kerja yang santai hingga lupa akan tanggung jawab yang diberikan.

Personnel control di VOJ merupakan sebuah proses yang unik, seperti yang dikatakan GN bahwa beliau membutuhkan waktu yang lama untuk mencari orang yang tepat. Pernyataan tersebut cukup berlawanan dengan perusahaan konvensional yang mencari karyawan berdasarkan kualifikasi yang mereka miliki melalui tes kecerdasan maupun psikologi. VOJ tidak melakukan tes tersebut, namun cukup menggunakan screening profil dan wawancara yang terkesan seperti orang melakukan percakapan

## **SIMPULAN**

Sesuai dengan apa yang ditemukan oleh Davila dan Dittillo (2011) bahwa industri kreatif memerlukan sebuah pengendalian yang didasari oleh motivasi intrinsik yang tinggi sehingga kreativitas di dalamnya bisa tumbuh dan memberikan inspirasi yang luas kepada perusahaan di industri tersebut. Directional dan inspirational control seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya dapat memfasilitasi kondisi ini dengan mengemukakan nilai bahwa kedua pengendalian ini bukan berfungsi untuk membatasi aktivitas ataupun hasil dari perusahaan di industri kreatif namun memberikan ruang dan arahan yang tepat

santai. Tidak ada persyaratan yang baku dan terstruktur dari wawancara tersebut. GN mengandalkan perasaan untuk menilai apakah orang yang sedang di wawancara cocok dengan flow di VOJ atau tidak.

Pengendalian budaya di VOJ juga merupakan sebuah proses yang unik, budaya dan lingkungan kerja di VOJ unik dan terbentuk seiring dengan pengalaman yang dilalui VOJ dan staff yang bekerja di VOJ. Budaya yang tercipta di lingkungan kerja VOJ terbentuk sebagai budaya kerja yang santai tanpa ada tekanan yang berat namun diimbangi dengan tanggung jawab dan produktifitas yang tinggi sehingga menghasilkan sebuah pelayanan dan produk dengan kualitas yang tinggi.

Budaya sebagai media penanaman nilai-nilai di setiap individu yang ada di VOJ berhasil menciptakan sebuah sistem pengendalian manajemen yang tidak kentara. Budaya VOJ yang mengedepankan rasa saling memiliki layaknya keluarga, keterbukaan satu sama lain, kerja sama tim yang solid, pembentukan kreativitas yang terus menerus, dan sangat menghargai keberagaman sejalan dengan apa yang ditulis Efferin (2016). Memang jika ditelaah pengendalian budaya dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan mengarah ke jalan yang sama dengan pengendalian budaya berbasis spiritualitas.

untuk kreativitas tersebut. Pengendalian kedua yang menjadi pelengkap directional control, Inspirational control mendukung adanya konstruksi ide yang luas oleh desainer. VOJ memberi kebebasan kepada desainernya HH untuk mencari sebanyak mungkin inspirasi seperti sudah dijelaskan di bagian sebelumnya. Ciri khas dari inspirasi HH adalah bagaimana beliau menggabungkan budaya dan karakter wayang dengan fenomena yang sedang terjadi di dunia dewasa ini. Sebagian hasil karyanya bahkan ada kritik secara implisit kepada fenomena tersebut. HH sebagai seorang seniman dapat menemukan caranya sendiri

dalam mendalami setiap desain yang ingin dibuat. Motivasi intrinsik yang tinggi dalam diri HH juga membantu beliau dalam proses pencarian inspirasi ini, tanpa adanya motivasi intrinsik hal ini mustahil untuk dilakukan.

Peran motivasi intrinsik seperti yang dikemukakan (Pink, 2009) menjadi sangat penting dalam jenis sistem pengendalian manajemen ini karena sistem ini penuh dengan otonomi dan kemandirian dari desainer demi menciptakan sebuah lingkungan yang dapat menumbuhkan

kreativitas dan inspirasi. Motivasi intrinsik bukan hanya mengambil peran penting dalam proses kreatif saja namun kepada keseluruhan proses operasional VOJ yang menciptakan sebuah sinergi kerja dan lingkungan yang sangat mandiri dan produktif. Sistem pengendalian manajemen di VOJ lebih berfokus kepada pengendalian personel dan budaya. Pengendalian personel di VOJ memiliki fokus untuk mencari staff yang tepat sesuai dengan *flow* yang sudah terbentuk di VOJ.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., Appelmans, K., Baillio, M., Collins, M. A., Hennessey, B., Hill, K., Phillips, H. I. E., Picariello, M., & Whitney, D. (1996). ASSESSING THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY Personnel Decisions International. In \* *Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 5). <https://doi.org/10.5465/256995>
- Atmaja, S. (2019). *STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KREATIF SEKTOR KERAJINAN BATU KERANG (Studi Hasil Observasi Pada Desa Pulotunda Serang-Banten)*.
- Bellora-Bienengräber, L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2022). Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101275>
- Davila, A., & Ditillo, A. (2011). *Convergent Creativity and Management Control Systems: Managing Stylistic Innovation in Fashion Companies*. IMAP Workshop.
- Davila, A., & Ditillo, A. (2016). *Management Control Systems and Creativity* (M. A. Hitt, S. E. Jackson, S. Carmona, L. Bierman, C. E. Shalley, & D. M. Wright, Eds.; Vol. 1). Oxford University Press.
- <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190650230.013.24>
- Deci, E. L. (1972). INTRINSIC MOTIVATION, EXTRINSIC REINFORCEMENT, AND INEQUITY. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 22, Issue 1). <https://doi.org/10.1037/h0032355>
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(1), 130–159. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>
- Grabner, I., Klein, A., & Speckbacher, G. (2022). Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>
- Merchant, K., & van der S. W. (2003). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*.
- Natassia, O., Jurusan, S., Ekonomi, I., Bisnis, F., & Ekonomika, D. (2021). *PERKEMBANGAN INDUSTRI KREATIF SEKTOR FESYEN DI INDONESIA, PERIODE 2012-2015*.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.

- Pontjoharyo (2018). *From Compliance to Engagement: Fenomologi atas Rekonstruksi Peran Auditor Internal dalam Chinese Business Families*
- Rheinberg, F., & Engeser, S. (2018). Intrinsic motivation and flow. In *Motivation and Action, Third Edition* (pp. 579–622). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_14)
- Rusdi, F., & Genep Sukendro, G. (2021). *Analisis Industri Kreatif Dalam Memanfaatkan Identitas Kota Melalui Media Baru*.
- Saksono, H. (2021). **EKONOMI KREATIF: TALENTA BARU PEMICU DAYA SAING DAERAH CREATIVE ECONOMY: NEW TALENTS FOR REGIONAL COMPETITIVENESS TRIGGERS.**
- Triswanto, H., Yunita, L., Ilmu, T., Lmii, E., Kolam, J., Baru, K., Percut, K., Tuan, S., & Serdang, K. D. (2021). *The Influence of Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance Productivity of PT. Weigh Deli Indonesia. 1(2)*, 155–161.  
<http://jecombi.seaninstitute.org/index.php/JECOMBI/indexp155Journalhomepage:http://jecombi.seaninstitute.org/index.php/JECOMBI>
- Yusuf, M., & Sriwijaya, P. N. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. In *Journal Management* (Vol. 20, Issue 1).

