

THINK OUT OF THE BOX: PROSES KREASI-KREATIVITAS INDUSTRI PERIKLANAN CREATION PROCESS–CREATIVITY IN ADVERTISING INDUSTRY

Diah S. Suhodo
Pusat Penelitian Ekonomi-LIPI
diah.suhodo@gmail.com

**“Good is not enough.
It has to be sold” (Petakumpet)**

ABSTRACT

Advertising is one of fifteen creative industry subsectors in Indonesia. Creating an advertising needs a creative sense, which not only meets the visual creativity criteria but also persuade customer according to the client requirements. An advertising agency entails an ability to create and maintain creativity environment within its organization. This is one of the most important capability requires for advertising agency. Based on indepth interview and focus group discussion amongst advertising agencies in Yogyakarta, this article identified capabilities needed to encourage and sustain creativity in the organizational level. There are two key focuses for the advertising organization to achieve these capabilities, which are internal and external. Internal focus means advertising organization establish convenient work environment as well as suitable training for its creative workers. While external focus means inaugurate effective communication with client to capture their expectations as well as comprehend consumer behaviour as targeted by the product. It aims to create a flawless ad and meets client requirements.

Keywords: *creative industry, advertising, creative environment*

JEL Classification: *L8, L82, L86, L88*

ABSTRAK

Periklanan merupakan salah satu dari lima belas subsektor industri kreatif di Indonesia. Pembuatan sebuah iklan membutuhkan konten kreativitas yang tidak sedikit, yang bukan hanya memenuhi kriteria visual kreatif namun juga mempersuasi konsumen sesuai kebutuhan klien. Salah satu hal penting untuk bisa memproduksi iklan yang kreatif adalah menciptakan dan menjaga iklim kreativitas di dalam organisasi/perusahaan periklanan. Artikel ini akan membahas mengenai iklim kreatif seperti apa yang bisa menjaga dan mendorong kreativitas insan kreatif periklanan serta bagaimana perusahaan periklanan menciptakan dan menjaga iklim kreatif tersebut. Diskusi grup terfokus dan wawancara mendalam terhadap beberapa agensi periklanan menunjukkan bahwa untuk menciptakan dan menjaga iklim kreatif, perusahaan periklanan mesti memiliki fokus pada internal dan eksternal. Fokus internal berarti manajemen mesti menciptakan iklim kerja yang nyaman serta pelatihan yang sesuai. Fokus eksternal berarti manajemen harus mampu membangun komunikasi dengan klien agar dapat menangkap ekspektasi dan memahami perilaku konsumen sehingga bisa menciptakan karya iklan yang ‘berbicara’ dengan tepat pada konsumen sesuai keinginan klien.

Kata Kunci: *industri kreatif, periklanan, iklim kreatif*

Klasifikasi JEL: *L8, L82, L86, L88*

PENDAHULUAN

Bagi sebagian besar masyarakat Indonesia, 'Aqua' merupakan sebuah merek (*brand*) Air Minum dalam Kemasan (AMDK) yang begitu melegenda sehingga semua AMDK akan secara otomatis disebut 'Aqua' walaupun AMDK tersebut bukan bermerek Aqua. Demikian pula dengan margarin dengan merek 'Blue Band' yang begitu melekat di benak pengguna, sehingga mereka akan menyebut 'blue band' ketika membeli margarin meski yang dimaksud adalah margarin merek lain. Masih banyak lagi merek-merek yang begitu melekat di ingatan para konsumen sehingga merek tersebut identik sebagai jenis produk –bukan lagi merek- seperti misalnya 'Rinso', 'Teh Kotak', 'Teh Botol', 'Indomie', dan sebagainya.

Melekatnya merek-merek tersebut pada ingatan konsumen tidak terjadi begitu saja, melainkan dibangun dalam rentang waktu yang lama melalui komunikasi pemasaran antara perusahaan pemilik merek kepada konsumen. Komunikasi pemasaran adalah semua bentuk dan teknik komunikasi yang digunakan pemasar untuk menjangkau konsumen dan menyampaikan pesannya (Moriarty *et al*, 2009). Beberapa bentuk komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh pemegang merek dapat berupa penggunaan PR (*public relation*), iklan, promosi, sponsor, dan sebagainya. Salah satu jenis komunikasi pemasaran yang paling sering digunakan untuk menjangkau konsumen adalah iklan (*advertising*).

Beragamnya produk/jasa menuntut makin tingginya kreativitas dalam pembuatan sebuah iklan. Unsur kreativitas ini menjadi alasan periklanan dimasukkan ke dalam salah satu subsektor dari 15 subsektor industri kreatif oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2015). Kegiatan subsektor periklanan bila dikelompokkan termasuk ke dalam klaster Media, bersama dengan subsektor TV-Radio, Film-Video-Fotografi, dan Penerbitan-Percetakan, yang memiliki ciri khas keterkaitan dan simbiosis mutualisme antar subsektor yang sangat kuat. Misalnya periklanan pasti membutuhkan TV, radio, dan penerbitan (koran, majalah) sebagai media penayangannya. Sementara itu, TV, radio, dan penerbitan juga membutuhkan iklan untuk mendapat keuntungan dari perusahaan pemasang iklan. Konten iklan,

audio maupun visual membutuhkan suara seperti dialog dan musik, adegan (film), video dan fotografi dalam proses pembuatannya. Agensi periklanan biasanya berfokus pada pembuatan konsep iklan sesuai keinginan klien, sementara pembuatan iklannya secara teknis akan diserahkan kepada *production house* (film/video) atau percetakan (poster, *banner*, dan sebagainya).

Proses pembuatan iklan oleh perusahaan periklanan membutuhkan kreativitas agar iklan yang dihasilkan sesuai dengan karakter produk, sesuai keinginan pengiklan dan yang terpenting mencapai tujuan mempersuasi penyimakannya hingga emosinya terikat dan tertarik untuk membeli. Proses kreativitas tersebut, tidak bisa bergantung pada satu atau dua individu yang terlibat dalam pembuatan iklan, semua entitas yang terlibat di dalamnya memiliki kontribusi untuk menciptakan kreativitas tersebut. Dengan demikian, penciptaan iklim kreatif menjadi penting untuk menjaga kreativitas para pembuat iklan. Iklim kreatif seperti apa yang bisa menjaga dan mendorong kreativitas insan kreatif periklanan, serta bagaimana manajemen perusahaan periklanan menciptakan dan menjaga iklim kreatif tersebut akan menjadi bahasan utama dalam artikel ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Dasar Industri Periklanan

Iklan, disebut juga reklame atau advertensi, berasal dari bahasa Arab *i'lan* atau *i'lanun* yang berarti informasi, sedangkan reklame berasal dari bahasa Belanda (*reclame*), dan advertensi berasal dari bahasa Inggris (*advertising*). Periklanan (*advertising*) adalah komunikasi nonpersonal berbayar dari sponsor yang jelas identitasnya, menggunakan media untuk membujuk atau mempengaruhi pemirsanya (Moriarty *et al*, 2009). Iklan adalah segala bentuk pesan tentang suatu produk yang disampaikan melalui suatu media, dibiayai oleh pemrakarsa (pemasang iklan) yang dikenal, serta ditujukan kepada sebagian atau seluruh masyarakat (PPPI, 2007). Sedangkan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mendefinisikan periklanan sebagai bentuk komunikasi melalui media tentang produk dan/ atau merek kepada khalayak, sasarannya agar

memberikan tanggapan sesuai tujuan pemrakarsa (Kemenparekraf, 2014).

Iklan merupakan bentuk informasi yang bertujuan mempengaruhi pandangan/persepsi masyarakat sehingga melakukan pengambilan keputusan sesuai harapan pemasang iklan. Periklanan adalah industri besar yang sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu (Moriarty *et al*, 2009). Kemunculannya sudah ada sejak masa Babylonia, Mesir, Yunani, dan Romawi kuno. Saat itu iklan ditujukan untuk menunjukkan letak suatu toko atau identifikasi sebuah produk. Setelah kemunculan mesin cetak di abad 15-16, perkembangan iklan menjadi lebih luas dari sebelumnya.

Dalam perkembangannya, iklan difokuskan untuk memberikan informasi kepada khalayak. Terlebih sejak Revolusi Industri yang memunculkan banyak pabrik yang menginginkan barang produksinya terdistribusi secara luas karena akses transportasi semakin baik. Melalui iklan, produk dapat dipopulerkan sehingga masyarakat tertarik untuk membelinya. Pada masa-masa ini, iklan mulai diarahkan pada tujuan promosi dan penjualan dengan menggunakan media yang lebih canggih seperti majalah dan katalog. Bahasa-bahasa yang digunakan pun lebih persuasif, daripada sekedar informatif.

Periklanan memiliki 4 peran utama, yakni *pertama*, peran pemasaran, periklanan memiliki tujuan utama mempromosikan produk/jasa untuk diketahui dan dibeli oleh (calon) konsumen. Pembuat iklan bukan hanya mampu menginformasikan produk/jasa, namun juga menciptakan *branding* dan *positioning* atas produk/jasa sesuai keinginan klien. Iklan juga berfungsi sebagai sarana pencitraan produk dan perusahaan dan pembentukan persepsi.

Kedua, peran komunikasi, iklan merupakan bentuk penyampaian fungsi sebuah produk/jasa. Agar menarik perhatian, seringkali iklan dibuat dengan konsep menghibur, menggugah emosi/perasaan seolah jika menggunakan produk yang diiklankan maka pembeli akan mendapatkan nilai sesuai pesan tertentu yang disampaikan (*brand image*), hingga bernuansa ‘bombastis’ dengan ‘idiom’ kata-kata superlatif yang terkadang melampaui fakta.

Ketiga, peran ekonomi, semakin luas jangkauan iklan, semakin banyak orang yang tahu tentang produk/jasa sehingga kemungkinan orang mengonsumsi akan semakin besar. Iklan dapat menciptakan permintaan melalui teknik *hard-sell* (menggunakan alasan rasional untuk membujuk konsumen, misal ‘harga murah’, ‘jaminan mutu’) dan *soft-sell* (membangun citra merek dan menyentuh emosi konsumen untuk membeli dan tidak berpindah ke merek lain, misal dengan jargon ‘tampak 10 tahun lebih muda’).

Keempat, peran kemasyarakatan, iklan seringkali menciptakan persepsi dan *image* di masyarakat, misalnya persepsi remaja modern adalah remaja yang meminum coca cola, wanita cantik adalah yang putih dan berambut hitam, dan pria tampan adalah yang memiliki perut *six pack*.. Iklan juga bisa menjadi media kampanye untuk mengubah pandangan masyarakat dan meningkatkan kualitas hidup mereka, misalnya kampanye hidup sehat, pentingnya pendidikan, memerangi HIV AIDS, dan kepedulian sosial ketika terjadi bencana.

Seiring perkembangan dan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, agensi periklanan tidak lagi berperan sebagai konseptor dan produsen iklan. Kebanyakan agensi periklanan telah menjadi *integrated marketing communication company* (perusahaan komunikasi dan pemasaran yang terintegrasi), dimana perusahaan bukan hanya membuat iklan, namun turut ‘membesarkan’ merek melalui berbagai lini pemasaran. Adapun beberapa pemain utama di industri periklanan antara lain (Moriarty *et al*, 2009):

1. Pengiklan (*advertiser* atau klien): perusahaan/organisasi yang menggunakan iklan untuk mengirim pesan tentang produk/jasanya.
2. Agensi periklanan: perusahaan lain yang menciptakan konsep, memproduksi, dan memilih media untuk mendistribusikan iklan.
3. Media: alat untuk mencapai pemirsa yang lebih luas. Media konvensional untuk beriklan adalah televisi, radio, majalah, koran, serta media luar ruang seperti *bill-board*, spanduk, dsb. Majunya teknologi komunikasi dan informasi memunculkan

media baru seperti sosial media, *games*, *e-commerce* dan *mobile ad* (iklan melalui layanan telepon selular).

4. *Supplier/vendor*: pihak yang menciptakan dan menempatkan sebuah iklan. Jika agensi periklanan membuat konsep iklan, vendor merealisasikan iklan tersebut, baik yang berupa audio (radio), visual (majalah, koran dan media luar ruang), maupun audio visual (televisi). Contoh *vendor* adalah *production house* yang membuat film pendek, penulisan naskah, menyiapkan fotografer, sutradara, artis, desainer, percetakan, *tele-marketer*, dan hal-hal lain yang dibutuhkan dalam produksi sebuah iklan.
5. Audiensi sasaran: masyarakat luas terutama masyarakat sasaran (*targeting audiens*). Kreasi iklan pasti memperhatikan audiens sasaran, apakah konsumen yang disasar adalah ibu rumah tangga, anak-anak, orang muda, dsb. Identifikasi pemirsa sasaran sangat penting karena akan mempengaruhi konsep iklan serta *branding* dan *positioning* produk/jasa dalam konten iklan.

Agar pesan yang disampaikan dapat dipahami konsumen, iklan harus dibuat semenarik mungkin sehingga orang akan menoleh (iklan *outdoor*), atau tidak memindahkan saluran ketika jeda iklan berlangsung (iklan televisi). Dengan demikian, pembuat iklan dituntut memiliki kreativitas yang tinggi agar bisa ‘menyentuh’ emosi pemirsa sasaran hingga terbangun ketertarikan dan keputusan untuk membeli. Lebih jauh lagi, iklan yang baik juga mesti mengindahkan norma, etika dan budaya yang berlaku di masyarakat.

Daya Kreasi-Kreativitas Industri Periklanan: Resep Utama

Tantangan terbesar yang dihadapi pelaku industri periklanan adalah *clutter*. *Clutter* diibaratkan seseorang yang berteriak di lapangan yang penuh dengan orang yang berteriak pula. Sebagai akibatnya suara orang pertama tadi pasti akan sangat sulit terdengar. Untuk dapat ‘didengar’, sebuah iklan tidak bisa tampil dengan ‘biasa-biasa’ saja. Dalam membuat iklan, kreatifitas menjadi tombak utama bahkan ‘nyawa’ bagi

agensi periklanan, karena jika materi iklan yang mereka ciptakan dikatakan tidak kreatif maka iklan tersebut tidak akan bisa ‘terdengar’, mendapat perhatian (*awareness*) dari khalayak, serta tujuan dari iklan tidak akan tercapai, akibatnya klien akan ‘lari’ mencari agensi lain.

Iklan kreatif adalah iklan yang memiliki kebaruan, kebermanaknaan, serta memunculkan emosi (keterikatan) terhadap merek dan keinginan untuk membeli (Ang dan Low, 2000; Smith *et al*, 2007). Terdapat perbedaan pendapat dalam menilai kreativitas sebuah iklan. Di era 1980an, kreativitas sebuah iklan ditentukan oleh evaluasi oleh para profesional ahli periklanan melalui acara penghargaan (Amabile, 1982), dimana iklan yang kreatif adalah iklan yang mendapatkan penghargaan (*award*). Namun, apakah iklan yang memenangkan penghargaan memiliki dampak positif terhadap barang/jasa yang diiklankannya? Apakah iklan tersebut mudah diingat konsumen, meninggikan ‘imej’ merek, serta meningkatkan keinginan untuk membeli?

Internal agensi periklanan memiliki persepsi yang berbeda-beda tentang hal ini. Bagian kreatif menilai iklan kreatif adalah iklan yang orisinal dan artistik (‘nyeni’), sedangkan bagian manajemen yang terbiasa berhubungan dengan klien menilai iklan yang kreatif adalah iklan yang strategis (Young, 2000). Dari sisi pemasaran, iklan yang kreatif adalah iklan yang berhasil menjual produk/jasa yang diiklankan (Kover, Goldberg, dan James, 1995). Intinya, iklan kreatif memiliki karakteristik orisinal, unik, berbeda, menampilkan sesuatu yang baru, relevan, memiliki makna dan terkait dengan produk/jasa yang ingin ditampilkan, serta disukai. Hal ini sesuai dengan 3 (tiga) dimensi kreativitas dalam sebuah iklan, yakni kebaruan, kebermanaknaan, dan keterhubungan, dimana iklan yang memiliki ketiga hal tersebut akan diingat dan disikapi dengan baik oleh pemirsanya (Ang, Lee, dan Leong, 2007).

Terdapat 7 (tujuh) indikator sebuah iklan dikatakan ‘berbeda’ (Smith *et al*, 2007), *pertama*, keaslian (*orisinal*), yakni iklan yang mengandung konten langka, mengejutkan dan tidak biasa. *Kedua*, fleksibilitas, yakni iklan yang berisi ide-ide yang fleksibel yang bisa beralih dari satu perspektif ke perspektif yang lain. *Ketiga*, elaborasi, yakni iklan yang mengelaborasi detail

tak terduga atau memperluas ide dasar menjadi lebih rumit atau canggih. *Keempat*, sintesis, yakni iklan yang menggabungkan, menghubungkan atau mencampur obyek-obyek yang tidak biasa dikombinasikan. *Kelima*, artistik, yakni iklan yang memiliki tayangan verbal yang artistik serta bentuk dan warna yang menarik. *Keenam*, keyakinan, yakni iklan yang memiliki ide-ide yang banyak melebihi ekspektasi konsumen. *Ketujuh*, imajinasi, yakni iklan yang membantu konsumen berimajinasi/berkhayal dan membayangkan sesuatu yang tidak nyata datang pada hidup mereka. Dalam pendekatan yang lain, iklan kreatif memiliki dua faktor penentu, yakni perbedaan dan relevansi (Besemer dan O'Quinn, 1986; Smith dan Yang, 2004). Perbedaan didefinisikan sebagai keaslian/orisinalitas, sementara relevansi didefinisikan dengan sejauh mana konten iklan memiliki makna, berguna dan bernilai untuk konsumen.

Namun, bagaimanakah cara memunculkan kreativitas? Apakah kreativitas muncul dengan sendirinya dari individu? Ataukah kreativitas bisa dipicu dan dijaga supaya tetap *'on fire'*? Apakah organisasi berperan untuk menjaga level kreativitas diantara semua pekerjanya supaya berada di level yang sepadan satu sama lain? Meski tidak ada formula baku dan terstandarisasi untuk memunculkan kreativitas, beberapa penelitian mengenai proses kreatif pada industri periklanan mencoba menguraikan hal-hal yang bisa memicu kreativitas.

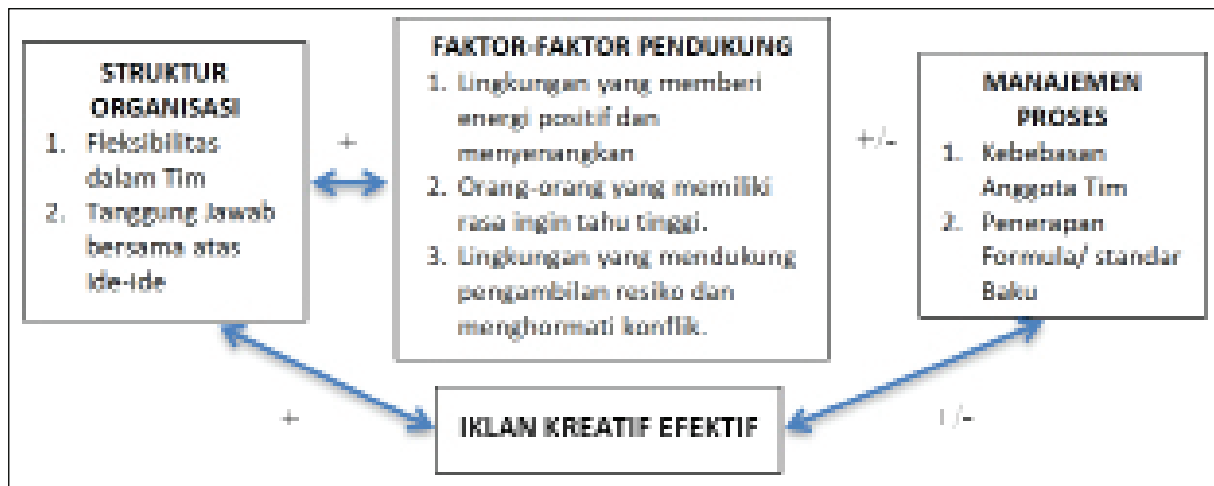
Pertama sekali, kreativitas pasti muncul dari individu pekerja kreatif yang berhubungan langsung dengan konten iklan seperti *creative team*, *copywriter*, dan *creative director*. El-Murad dan West (2004) menemukan bahwa pekerja kreatif yang berusia muda memiliki keberanian mengambil resiko yang lebih tinggi dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi pula. Namun, sebuah iklan dibuat oleh tim, bukan individu. Orang-orang di dalam tim tersebut memiliki beragam ide, pengetahuan, karakter, dan cara pandang, dimana dalam proses kreatifnya memiliki tantangan untuk dapat mengintergrasikan, mensintesis, dan mengkoordinasikan serangkaian perbedaan tersebut untuk memproduksi iklan yang kreatif.

Untuk itu, peran organisasi untuk menjaga 'iklim kreatif' menjadi sangat penting.

Selain individu kreatif dan organisasi, terdapat pihak lain yang juga memiliki pengaruh pada kreativitas sebuah iklan, yakni perusahaan pemasang iklan. Di satu sisi, klien pasti memiliki preferensi tersendiri terhadap konten iklan, sehingga pekerja kreatif/agensi harus mengakomodasi keinginan klien. Namun di sisi lain, pekerja kreatif/agensi ditantang untuk memunculkan ide-ide orisinal dari kreativitasnya sendiri namun tetap sesuai dengan kemauan klien.

Oliver dan Ashley (2012) membuat formulasi bagaimana sebuah organisasi, dalam hal ini agensi periklanan, bisa menciptakan dan menjaga 'iklim kreatif' di dalam organisasinya. Lingkungan yang kreatif itu dapat menstimulasi insan-insan kreatif di dalamnya untuk mengeksplor kemampuannya. Mereka juga menyarankan bahwa lingkungan organisasi sebuah agensi periklanan mesti menghindari politisasi dan hirarki organisasi yang rumit (birokratis), menyikapi konflik dengan baik, dan menarik sumber daya manusia kreatif yang memiliki bakat dan motivasi kuat.

Dalam menciptakan 'iklim kreatif', sangat penting bagi organisasi untuk memiliki fleksibilitas dalam pekerjaan, bahwa karyawan bisa bekerja bebas antar departemen dan antar tim untuk memecahkan permasalahan klien. Pendekatan ini juga menjadi budaya perusahaan yang menekankan bahwa ide-ide kreatif merupakan tanggung jawab semua pihak, bukan hanya tanggung jawab karyawan di departemen kreatif semata. Untuk mewujudkan hal ini, perusahaan harus memiliki 2 (dua) budaya kerja, yakni fleksibilitas dan tanggung jawab bersama atas ide-ide. Fleksibilitas diterjemahkan ke dalam keterbukaan dan kolaborasi antar departemen dalam menyelesaikan sebuah *project* iklan. Sesi *brainstorming*, diskusi, dan menampung semua ide tanpa ada 'pelecehan' atas ide seremeh apapun menjadi sangat penting. Tanggung jawab menelurkan ide-ide kreatif merupakan tanggung jawab semua karyawan, bukan hanya tanggung jawab bagian kreatif semata, sehingga semua pihak terstimulasi untuk berkontribusi dan 'menjaga' kemampuan kreatif mereka.



Sumber: Oliver dan Ashley (2012)

Gambar 1 Formulasi Proses Kreasi Inovasi Iklan Kreatif

Manajemen perlu menetapkan standar/target yang tinggi bagi performa karyawan dan menstimulasi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, namun di sisi lain manajemen perlu juga memberi kebebasan bagi karyawan dalam berkreasi. Beberapa penelitian membuktikan bahwa sedikit kontrol dan lebih banyak kebebasan dapat mendorong kreativitas (Amabile's, 1996; Shalley, Zhou, dan Oldham, 2004), sehingga manajemen perlu menyeimbangkan antara kontrol ketat terhadap standar yang ditetapkan serta memberi lebih banyak ruang bagi karyawan dalam berkreasi. Lingkungan kerja yang menyenangkan, dipenuhi orang-orang yang berpikiran positif, memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, berani mencoba hal baru dan menghadapi resiko, serta tidak phobia terhadap konflik juga memiliki andil besar dalam menciptakan 'iklim kreatif' di dalam organisasi.

Formulasi ini sesuai dengan temuan lapangan bahwa ide-ide kreatif seringkali muncul justru pada waktu yang tak disangka, ketika rileks, atau menjelang tidur. Ide kreatif sangat jarang muncul ketika pekerja kreatif dengan sengaja duduk di meja kerja dengan komputer menyala dihadapannya dan 'memanggil' ide kreatif untuk datang¹.

¹ Focus Group Discussion (FGD), September 2013.

METODE PENELITIAN

Ada dua metode yang dilakukan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, yakni: *Pertama*, *literatur review* dari berbagai buku, jurnal, dan laporan untuk, mengetahui definisi dan konsep mengenai kreativitas khususnya dalam periklanan, bagaimana cara menciptakan kreativitas dan memunculkan iklim kreatif dalam lingkungan organisasi agensi periklanan, serta untuk mengetahui perkembangan industri periklanan terutama dari tahun 2008 hingga tahun 2015. *Kedua*, studi lapangan dengan melakukan wawancara mendalam dan diskusi grup terfokus (*Focus Group Discussion* – FGD) dengan beberapa narasumber pelaku industri periklanan.

Lokus penelitian adalah Kota Yogyakarta sebagai salah satu ikon kota kreatif dan menjadi basis pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia. Selain itu, Kota Yogyakarta juga memiliki ajang penghargaan bagi karya iklan Indonesia, yakni Pinasthika Creative Festival yang merupakan bentuk apresiasi terhadap pelaku kreatif industri periklanan di Kota Yogyakarta, semenjak tahun 2000.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Selayang Pandang Industri Periklanan Di Indonesia

Perkembangan periklanan di Indonesia berjalan beriringan dengan perkembangan media cetak dan elektronik. Secara formal, iklan di Indonesia

muncul bersamaan dengan munculnya surat kabar di era penjajahan Belanda. Iklan media cetak ini diikuti dengan iklan media elektronik seiring kemunculan radio, terutama radio amatir, di beberapa daerah. Juga munculnya televisi yang kemudian mendominasi media tempat iklan ditayangkan, yakni TVRI di tahun 1962 dan RCTI di tahun 1989. Saat ini, stasiun televisi swasta nasional telah menjamur menjadi belasan channel. Jika ditambah dengan stasiun televisi berbayar dan televisi lokal (daerah) maka jumlahnya akan lebih banyak lagi. Banyaknya saluran televisi ini mendukung pertumbuhan industri periklanan di Indonesia.

Industri periklanan maju sangat pesat di Indonesia sejalan dengan majunya kegiatan industri komersial lainnya. Belanja iklan di Indonesia menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Data menunjukkan bahwa belanja iklan di Indonesia rata-rata tumbuh sebanyak 20% di tahun 2009-2013. Di tahun 2015, belanja iklan diprediksi tumbuh di atas 26%. Belanja iklan ini terdiri dari penayangan iklan di televisi, koran, majalah, radio, media luar ruang seperti billboard, serta iklan digital. Besaran belanja iklan ini baru mencakup biaya yang dikeluarkan perusahaan pemasang iklan untuk menayangkan iklannya di berbagai media, belum termasuk biaya produksi pembuatan konten iklan itu sendiri, biaya riset dan konsultasi pemasaran, serta biaya-biaya lain yang terkait. Jika kesemua komponen tersebut dihitung, maka perputaran uang di industri periklanan diperkirakan bisa jadi 2-3 kali lipat dari data yang ada sekarang².

Televisi merupakan media utama yang dipilih perusahaan pemasang iklan. Hal ini disebabkan daya jangkau televisi yang sangat luas, dimana satu kali penayangan iklan dapat dilihat oleh jutaan penonton, terutama jika iklan tayang pada waktu utama (*prime time*), yakni waktu dimana semua anggota keluarga sudah berada di rumah (pukul 19.00-20.00). Media favorit berikutnya adalah koran, terutama koran nasional. Sejalan dengan perkembangan media baru yang difasilitasi oleh ICT, iklan muncul dalam bentuk digital. Para pelaku industri periklanan menangkap peluang ini sehingga di tahun 2011 iklan digital mulai muncul

di Indonesia dan menunjukkan pertumbuhan yang menjanjikan.

Meskipun memiliki daya jangkau yang sangat luas, beriklan melalui televisi memiliki beberapa kekurangan, diantaranya pengiklan tidak dapat melakukan segmentasi konsumen secara detail. Misalnya iklan motor yang ditayangkan di acara masak-memasak di pagi hari. Segmentasi acara masak-memasak pagi hari adalah ibu rumah tangga, sedangkan konsumen sasaran iklan motor adalah pria dewasa yang pada pagi hari berada di tempat kerja, bukan di rumah menonton televisi. Segmentasi yang dilakukan perusahaan pengiklan biasanya disesuaikan dengan jenis acara utama yang sedang ditayangkan, misalnya saja iklan makanan anak-anak yang ditayangkan pada jeda acara kartun untuk anak.

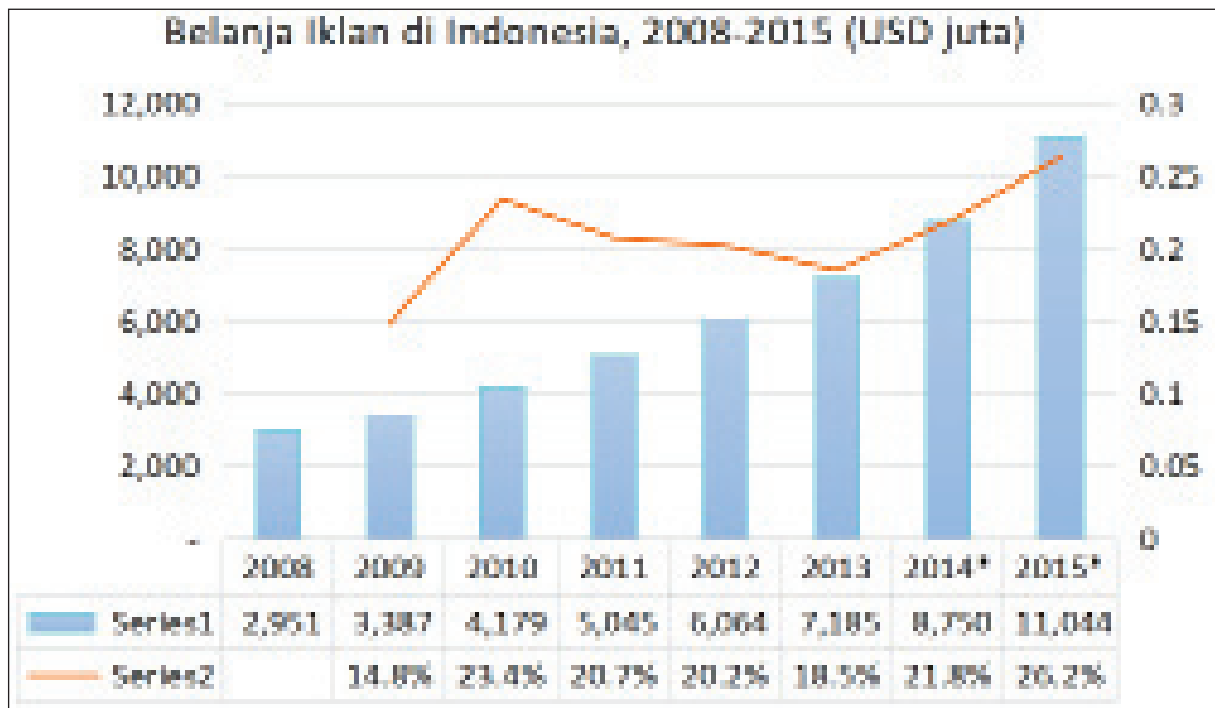
Besarnya potensi periklanan di Indonesia membuat banyak agensi periklanan bermunculan. Agensi periklanan ini bukan hanya didominasi oleh perusahaan lokal, namun juga menarik minat agensi periklanan multinasional. Saat ini, terdapat ratusan agensi periklanan di Indonesia, termasuk agensi multinasional³. Biasanya agensi periklanan yang tergolong besar tergabung ke dalam satu *holding company*.

Pada satu sisi, munculnya agensi *multinasional* memiliki dampak positif karena banyak insan kreatif dalam negeri yang bisa bekerja dan belajar darinya. Namun di sisi yang lain, kemampuan para *start-up* agensi untuk berkompetisi dengan perusahaan multinasional masih sangat lemah, sehingga jika tidak ada keberpihakandari pemerintah, maka para *start-up* ini bisa ‘mati sebelum berkembang’.

Dominasi agensi periklanan multinasional terlihat jelas pada kompetisi periklanan terbesar di Indonesia bernama Citra Pariwara, yakni lomba karya iklan yang diselenggarakan oleh Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (P3I) sejak tahun 1987, dimana pemenang pada kategori utama dari tahun ke tahun adalah perusahaan periklanan multinasional. Berdasar Tabel 1, hanya ada satu perusahaan agensi periklanan ‘asli’ Indonesia yakni Berakar Komunikasi, sedangkan lainnya merupakan perusahaan multinasional atau anggota *holding company* internasional.

² Hasil wawancara dengan Narasumber, September 2013

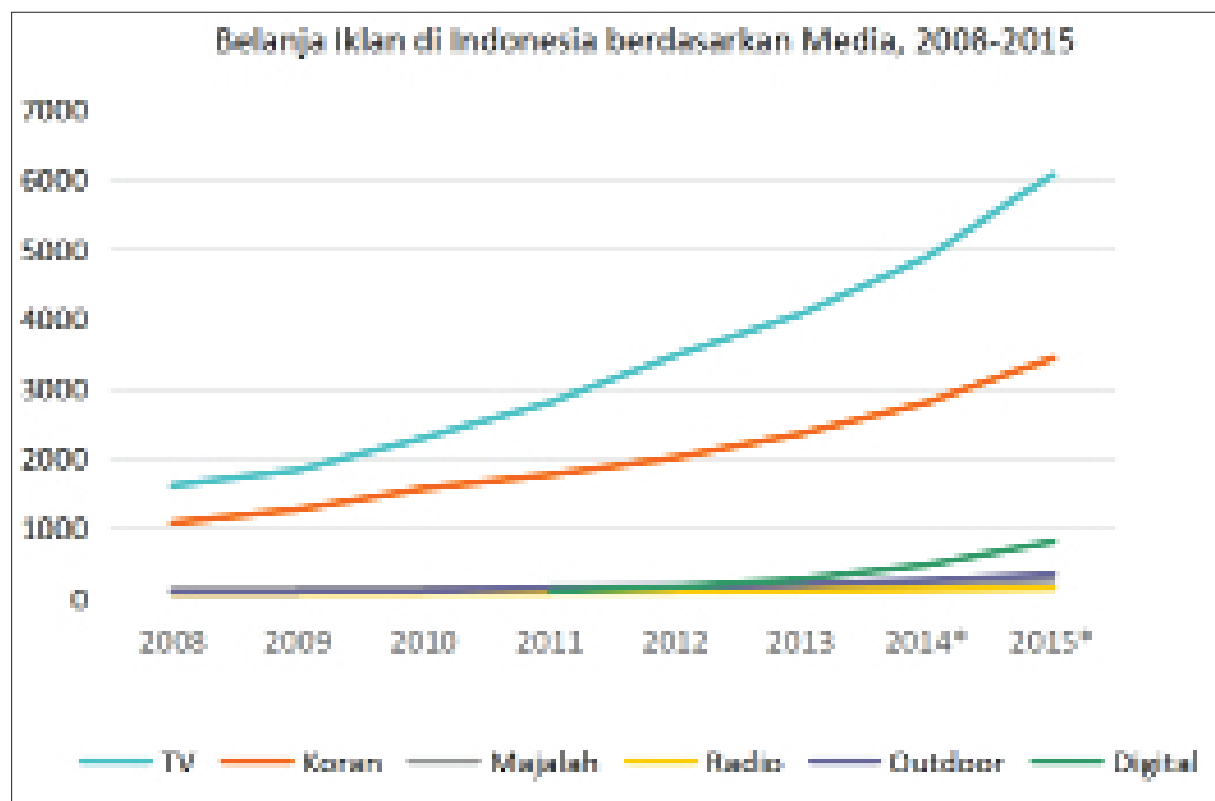
³ Hasil wawancara dengan Narasumber, September 2013



Sumber: <https://www.statista.com/statistics/386393/advertising-expenditures-by-medium-indonesia/>

*angka prediksi

Gambar 2 Belanja Iklan di Indonesia, 2008-2015



Sumber: <https://www.statista.com/statistics/386393/advertising-expenditures-by-medium-indonesia/>

*angka prediksi

Gambar 3 Belanja Iklan di Indonesia berdasarkan Media, 2008-2015

Tabel 1 Pemenang Citra Pariwara, 2012-2014

Kategori Utama	Kategori Highest Achievement – Ad Agency of the Year	
Citra Pariwara 2012	Citra Pariwara 2013	Citra Pariwara 2014
Hakuhodo Indonesia Bates Leo Burnett Indonesia Lowe Indonesia JWT Jakarta Saatchi & Saatchi Grey Worldwide	Iris Worldwide Indonesia JWT Jakarta BBDO Indonesia Leo Burnett Indonesia Lowe Indonesia	Lowe Indonesia Leo Burnett Indonesia Berakar Komunikasi Fortune Indonesia Publicis Indonesia

Sumber: Citrapariwara, 2012-2014

Meski memiliki nilai ekonomi yang tinggi, hingga saat ini Indonesia belum memiliki regulasi yang mengatur periklanan secara spesifik⁴, dengan kata lain Indonesia belum memiliki Undang-undang Periklanan tersendiri. Adapun regulasi yang digunakan sekarang ini merupakan regulasi umum yang terkait dengan media, penyiaran, pasar, konsumen, dan kesehatan. Belum adanya regulasi yang khusus mengatur mengenai periklanan membuat industri ini berjalan sendiri sesuai dengan mekanisme pasar. Padahal regulasi tersebut sangat dibutuhkan untuk mengatur industri periklanan dalam segi bisnis seperti persaingan usaha, pengelolaan sumber daya manusia (SDM), keberadaan perusahaan dan SDM asing, juga terkait konten iklan dari sisi norma dan etika. Beberapa regulasi yang sedikit banyak terkait dengan periklanan antara lain:

1. UU RI No.7 Tahun 1996 tentang Pangan
2. UU RI No.24 Tahun 1997 tentang Penyiaran
3. UU RI No.8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen
4. UU RI No.40 Tahun 1999 tentang Pers
5. Kepmen Kesehatan RI No.368/Men.Kes/SK/IV/1994 tentang Pedoman Periklanan Obat Bebas, Obat Tradisional, Alat Kesehatan, Kosmetika, Perbekalan Kesehatan Rumah Tangga, Makanan, dan Minuman.
6. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika No.25 Tahun 2007 tentang Penggunaan Sumber Daya Dalam Negeri untuk Produk Iklan yang Disiarkan Melalui Lembaga Penyiaran.

7. PP RI No. 69 Tahun 1999 tentang Label dan Iklan Pangan.
8. PP RI No.38 Tahun 2000 tentang perubahan atas PP RI No.81 Tahun 1999 tentang Pengamanan Rokok bagi Kesehatan.
9. PP RI No.109 Tahun 2012 tentang Pengamanan Bahan yang Mengandung Zat Adiktif berupa Produk Tembakau bagi Kesehatan.

Peraturan yang secara khusus membahas mengenai periklanan yang ada sekarang ini adalah ‘Peraturan Standar Usaha Periklanan Indonesia’ dan ‘Etika Pariwara Indonesia (EPI): Tata Karma dan Tata Cara Periklanan di Indonesia’. Standar Usaha dan EPI bukan merupakan regulasi pemerintah, karena kemunculannya diinisiasi oleh para pelaku industri periklanan (*self-regulation*) karena mereka menyadari kebutuhan akan adanya peraturan yang menaungi jalannya bisnis mereka. Etika Pariwara Indonesia (EPI) berisi sistem nilai serta pedoman tata karma (*code of conducts*) dan tata cara (*code of practices*) yang berlaku bagi seluruh pelaku industri periklanan di Indonesia.

Seringkali, demi memikat dan meyakinkan (calon) konsumen, konten iklan mengandung *puffery* atau pernyataan yang berlebihan yang tidak dapat dibuktikan dalam kenyataan. Untuk itu, etika dan tata karma menjadi sangat penting diperhatikan oleh para pelaku industri periklanan. Kode etik periklanan sangat diperlukan guna melindungi masyarakat dari tipuan dan ‘janji manis’ iklan karena segala sesuatu yang diiklankan harus dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Beberapa prinsip dalam etika periklanan, yakni informasi yang disampaikan harus benar, pembuat

⁴ Hasil wawancara dengan Narasumber, September 2013

iklan harus menunjukkan integritas yang tinggi, pesan dalam iklan harus menunjukkan rasa hormat kepada target konsumen, pemberi pesan dan penerima pesan harus memiliki level pemahaman yang sama untuk menghindari kesalahpahaman/salah persepsi, dan memperhatikan tanggung jawab sosial pada masyarakat di setiap pesan iklan (Baker dan Martinson, 2001)

Iklim Kreatif Agensi Periklanan: Fokus Internal Dan Eksternal

Berdasarkan wawancara dan diskusi terfokus dengan beberapa narasumber di lapangan, dapat disimpulkan bahwa iklim kreatif dalam agensi periklanan harus berfokus pada 2 (dua) hal, yakni internal dan eksternal. Fokus internal adalah organisasi harus melakukan peningkatan terus menerus pada kualitas sumber daya manusia (SDM) kreatif yang dimiliki perusahaan, karena merekalah asset utama perusahaan. SDM yang dibutuhkan bukan hanya yang memiliki talenta, muda, loyal dan rajin bekerja saja. Kriteria lain seperti pekerja yang berkualitas, kreatif dan terbuka terhadap perbaikan sangat dibutuhkan untuk memenangkan persaingan melalui penciptaan karya-karya iklan yang luar biasa. Untuk itu, agensi periklanan perlu menciptakan SDM yang memiliki berbagai ketrampilan (*skillfull*) dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan terstruktur yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing tim dan individu di dalam organisasi⁵.

Agensi periklanan juga harus memperhatikan faktor eksternal, yakni klien (pemesan iklan). Agensi harus bisa membantu klien melakukan komunikasi kepada konsumen melalui karya iklan yang dibuatnya. Tantangan terbesar dalam hal ini adalah, selain mengetahui ekspektasi klien, agensi juga harus mengenali perilaku konsumen secara spesifik (misalnya segmentasi usia, profesi, gender,) sehingga karya iklan yang dibuat bukan hanya kreatif dan menarik tapi juga bisa terhubung dan 'berbicara' dengan konsumen⁶.

Untuk memberikan gambaran bagaimana sebuah agensi periklanan menciptakan dan menjaga iklim kreatif di dalam organisasinya,

penelitian ini melakukan studi kasus pada sebuah agensi periklanan di daerah penelitian⁷. Awal pembentukan perusahaan ini adalah berupa komunitas mahasiswa dengan usaha kecil-kecilan memproduksi stiker, poster, spanduk, kaos menggunakan desain ciptaan sendiri. Komunitas ini juga rajin mengikuti pameran serta lomba advertising dan desain grafis. Seiring perkembangan individu para anggotanya, mereka bersepakat untuk mensinergikan potensi kreatif mereka ke bentuk yang lebih serius, yakni bisnis. Di tahun 1999 berdirilah sebuah perusahaan dengan 5 orang karyawan (*founder*) dan fasilitas kantor seadanya. Di tahun 2003 perusahaan resmi berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dengan 45 orang karyawan, serta tumbuh luar biasa dengan pendapatan Rp 133 juta (12 klien) di tahun 2000, menjadi lebih dari Rp 8 milyar di tahun 2008 (350 klien). Selain itu, prestasi perusahaan pada level nasional juga telah diakui, terbukti dengan banyaknya penghargaan (*award*) yang didapat dalam banyak ajang Festival Periklanan (*pariwara*) dari tahun ke tahun, termasuk diantaranya kategori *Agency of the Year*.

Kekuatan utama perusahaan ini sejak awal pendiriannya adalah adanya visi dan misi perusahaan yang jelas dan terukur. Sebagai gambaran, visi utama perusahaan ini adalah menciptakan ide-ide hebat setiap hari. Misi perusahaan adalah memenangkan perlombaan-perlombaan periklanan di level lokal dan nasional dengan merinci ajang perlombaan yang akan diikuti dan target yang diinginkan. Penetapan misi yang terarah dan terukur ini menjadi panduan bagi perusahaan dalam menetapkan kinerjanya, sehingga output perusahaan memiliki kualitas tinggi supaya bisa mencapai misi-misi atau target perusahaan tersebut. Selain menetapkan visi dan misi yang jelas dan ditanamkan ke benak para karyawannya, perusahaan juga menetapkan pilar-pilar yang menjadi prinsip bagi perjalanan perusahaan. Prinsip-prinsip ini menyangkut manajemen perusahaan, manajemen SDM dan manajemen ide.

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas merupakan motor utama perusahaan, bersama dengan sistem dan budaya perusahaan. Karenanya, perusahaan ini selalu memilih insan

⁵ hasil wawancara dengan Narasumber, September 2013

⁶ hasil wawancara dengan Narasumber, September 2013

⁷ Hasil wawancara dengan *founder* (pendiri) perusahaan.

kreatif yang *qualified* dan *capable*. Sistem rekrutmen memegang peranan vital, untuk itu diadakan seleksi yang ketat dalam rekrutmen dan penentuan posisi/jabatan. Setiap SDM ‘dipaksa’ mengeluarkan kemampuan dan inisiatif ekstra untuk bisa bertahan di perusahaan. Manajemen juga menciptakan *image* bahwa yang diterima bekerja di perusahaan hanyalah mereka yang cerdas dan bertalenta. Hal ini akan memunculkan kebanggaan dan prestise pada diri karyawan. Sesuai dengan beban kerja yang tinggi, gaji karyawan ditetapkan sedikit lebih tinggi dari standar. Selain itu, terdapat pengadaan bonus secara triwulanan jika staf berhasil mencapai target pekerjaan. Staf yang kinerjanya baik, dalam rentang waktu kerja tertentu akan ditawarkan membeli saham perusahaan, sehingga bisa memperoleh deviden dari keuntungan perusahaan. Selain itu, staf bagian kreatif digaji sedikit lebih tinggi dari bagian lain untuk memacu produktivitas mereka.

Jajaran manajerial bertugas mengatur hal-hal mengenai kelangsungan perusahaan sehingga staf bisa nyaman bekerja dan mengeluarkan ide-ide kreatif. Selain itu manajemen sangat terbuka untuk menerima kritik dan saran dari seluruh karyawan sehingga tercipta suasana terbuka tanpa hierarki. Perusahaan menyadari bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan bukan oleh kemampuan perorangan, namun kehandalan team work dan network yang efektif untuk mengoptimalkan kelebihan individu serta meminimalisir keterbatasan individu. Selain itu, hirarki organisasi serta sistem dan prosedur kerja dibuat efisien guna memudahkan alur kerja dan terbuka untuk perbaikan (tidak ‘saklek’) sesuai dinamika kerja.

Mendapatkan SDM yang berkualitas pada saat rekrutmen memang menjadi salah satu kekuatan perusahaan, namun insan kreatif ini juga perlu dijaga kreativitasnya sehingga bisa terus bertumbuh dan berkembang. Untuk itu, perusahaan merasa perlu menjaga ‘iklim kreatif’ melalui manajemen SDM dan manajemen ide. Pada sistem manajemen SDM, perusahaan memiliki 2 (dua) perhatian utama, yakni *rekrutmen* dan *upgrading*. Pada level *rekrutmen*, selain ahli di bidangnya, kriteria mampu bekerja dalam teamwork sangatlah penting, karena

sebagian besar pekerjaan yang ditangani berskala besar dengan kompleksitas tinggi dan deadline ketat, dimana satu bagian dengan bagian yang lain terhubung dalam suatu proses runtut. Biasanya, orang kreatif memiliki ego yang tinggi dan susah diarahkan, untuk itu semangat *teamwork* menjadi sangat penting. Pada sistem *upgrading*, selain memperhatikan *upgrading* untuk karyawan, perusahaan juga memiliki sistem *upgrading* untuk jajaran pimpinan departemen. Pada dasarnya, sistem *upgrading* di level pimpinan dan karyawan memiliki 2 (dua) kegiatan yang serupa, yakni pemberian materi dan penugasan yang kemudian di presentasikan untuk dibahas bersama, namun isi materi antara level pimpinan dan karyawan tentu saja berbeda. Materi *upgrading* untuk pimpinan departemen banyak mengarah pada materi leadership dan manajemen tim, seperti *corporate culture*, *leadership*, *brainstorm* dan presentasi, berkomunikasi dengan kolega dan staf, lobbying dan negosiasi, *reward dan punishment*, teamwork yang menangani proyek besar, evaluasi dan pembuatan laporan. Sedangkan *upgrading* untuk karyawan berfokus pada materi kreatif seperti menciptakan lingkungan kreatif, menciptakan ide segar yang menjual, teknik *brainstorm* yang efektif dan menyenangkan, dasar-dasar teknik desain grafis, presentasi yang hidup, pembahasan iklan kompetitor, pentingnya koordinasi dalam teamwork, pencapaian individual, dan kepemimpinan, serta evaluasi dan pembuatan laporan.

Selain mengatur manusia kreatif yang ada di dalamnya, perusahaan ini juga menyadari bahwa ide-ide yang berseliweran di sekeliling karyawannya mesti dikelola dengan baik. Meski kreatif, tidak semua ide dapat dijual untuk memenuhi keinginan klien, oleh sebab itu, ide kreatif mesti diolah dan dikembangkan lagi sehingga memiliki *value added* bagi produk klien yang akan dibuatkan iklannya. Beberapa teknik manajemen ide yang diterapkan oleh perusahaan adalah *brainstorming*, penugasan dan presentasi, kompetisi internal (memilih artwork terbaik) dengan *reward*, serta *creative retreat* ke tempat-tempat di luar rutinitas harian.

Budaya kerja dan penciptaan iklim kreatif pada perusahaan ini sangat sejalan dengan formulasi Oliver dan Ashley (2012). Betapa

perusahaan sangat terbuka terhadap segala jenis ide dari karyawannya, nuansa kerja yang hangat dan *friendly* tanpa ada jenjang hierarki yang lebar antara pimpinan dan staf, serta *tools* yang diciptakan untuk menjaga dan menumbuhkembangkan ide-ide kreatif dari karyawan, serta segala perangkat lainnya supaya kreativitas karyawan menemukan ruang untuk ‘lahir dan dibesarkan’ oleh perusahaan.

Selain fokus internal, perusahaan ini juga menjalin komunikasi yang sangat baik dengan klien. Terdapat divisi khusus yang berhubungan langsung dengan klien untuk menangkap aspirasi mereka. Orang-orang yang berada di divisi ini juga mendapatkan pelatihan sesuai kebutuhan kerjanya, seperti pelatihan komunikasi efektif, *public relation*, dan sebagainya.

PENUTUP

Iklan memiliki fungsi utama untuk memasarkan dan mengkomunikasikan sebuah produk/jasa kepada masyarakat luas supaya diketahui dan dibeli oleh (calon) konsumen. Hal ini dapat tercapai melalui dua teknik, yakni *hard-sell* dan *soft-sell*. Lebih jauh lagi, iklan juga dapat mempengaruhi persepsi masyarakat akan sesuatu hal terkait isi (konten) iklan, dan bahkan bisa mengubah persepsi masyarakat akan hal tertentu. Iklan dapat pula memanipulasi dan mendikte cara orang berpikir dan bertindak. Selain itu, iklan juga bisa menjadi media kampanye untuk mengubah pandangan masyarakat dan meningkatkan kualitas hidup mereka. Karena bisa mempengaruhi dan mengubah persepsi masyarakat luas, iklan yang baik bukan lagi hanya iklan yang menarik dan mempersuasi masyarakat untuk membeli produk/jasa yang diiklankan namun juga mesti mengindahkan norma, etika dan budaya.

Indonesia belum memiliki Undang-undang Periklanan yang mengatur subsektor periklanan secara khusus. Regulasi ada saat ini merupakan regulasi umum yang terkait dengan media, penyiaran, pasar, konsumen, dan kesehatan. Belum adanya regulasi yang khusus mengatur periklanan membuat subsektor ini berjalan sendiri sesuai dengan mekanisme pasar. Padahal regulasi sangat dibutuhkan untuk mengatur periklanan dalam segi bisnis dan konten.

Kreativitas merupakan ‘hak dan wewenang’ individu untuk memunculkannya ke permukaan, namun ide kreatif yang muncul dari individu perlu ditumbuhkembangkan sehingga bisa ‘dieksekusi’ menjadi konten iklan yang kreatif dan menjual. Dalam hal ini, peran perusahaan periklanan sebagai lingkungan tempat kerja insan kreatif periklanan menjadi sangat penting. Perusahaan harus bisa menciptakan ‘iklim kreatif’ untuk mendorong dan memfasilitasi kreativitas para karyawannya, sehingga struktur organisasi, budaya kerja, manajemen perusahaan mesti diformulasikan sedemikian rupa sehingga dapat menumbuhkembangkan potensi kreatif para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, Teresa M., 1982, “Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique”, *Journal of Personality and Social Psychology* 4, 3 (5), 997-1013.
- Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, dan Michael Herron, 1996, “Assessing the Work Environment for Creativity,” *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154–1184.
- Ang, Swee Hoon, and Sharon Y. M. Low, 2000, “Exploring the Dimensions of Ad Creativity”, *Psychology and Marketing*, 17 (10), 835–584.
- Ang, Swee Hoon, Yih Hwai Lee, and Siew Meng Leong, 2007, “The Ad Creativity Cube: Conceptualization and Initial Validation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (2), 220–232.
- Baker, S., dan Martinson, D. L., 2001, “The TARES Test: Five Principles for Ethical Persuasion,” *Journal of Mass Media Ethics*, 16 (2&3), 148-175.
- Besemer, S. P., K. O’Quinn. 1986. Analyzing Creative Products: Refinement and Test of A Judging Instrument. *Journal Creative Behaviour*. 20(2) 115-126.
- Dewan Periklanan Indonesia, 2007, ‘Etika Pariwara Indonesia (EPI): Tata Karma dan Tata Cara Periklanan di Indonesia’.

- El-Murad, J. dan West, D., 2004, "The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know?", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44 No. 2, 188-201.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2008, Cetak Biru Rencana Pengembangan Industri Kreatif di Indonesia
- Kover, Arthur J., Stephen M. Goldberg, dan William L. James, 1995, "Creativity vs. Effectiveness? An Integrating Classification for Advertising", *Journal of Advertising Research*, 35 (6), 29–39.
- Moriarty *et al*, 2009, Advertising (8th edition), Person Prentice Hall
- Oliver, Jason D., dan Christy Ashley, 2012, Creative Leaders' Views on Managing Advertising Creativity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20, No. 3, 335–348.
- Smith, Robert E., and Xiaojing Yang, 2004, "Toward a General Theory of Creativity in Advertising: Examining the Role of Divergence," *Marketing Theory*, 4 (12), 31–58.
- Smith, Robert E., Scott B. MacKenzie, Xiaojing Yang, Laura M. Buchholz, dan William K. Darley, 2007, "Modelling the Determinants and Effects of Creativity in Advertising", *Marketing Science*, 26 (6), 819–833.
- Till, Brian D., and Daniel W. Baack, 2005, "Recall and Persuasion: Does Creative Advertising Matter?" *Journal of Advertising*, 34 (Fall), 47–57.
- Young, Charles E., 2000, "Creative Differences between Copywriters and Art Directors." *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, No. 3, 19–26.