

650.31

ADI

u

et

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA
PEMASARAN DENGAN KONSEP *MARKETING*
STRATEGY MAKING PROCESS MELALUI
KREATIVITAS STRATEGI DAN
PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Wilhelmina Adipoetra
NIM. C4A002188**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, Wilhelmina Adipoetra, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wilhelmina Adipoetra'.

Wilhelmina Adipoetra, SP

12 Maret 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN DENGAN KONSEP *MARKETING STRATEGY MAKING* PROCESS MELALUI KREATIVITAS STRATEGI DAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL

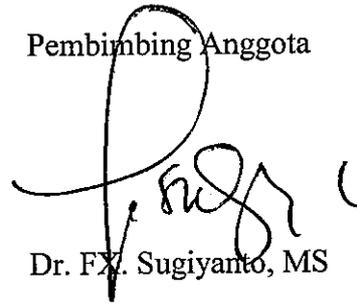
Yang disusun oleh Wilhelmina Adipoetra, NIM C4A002188
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Maret 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dr. FX. Sugiyanto, MS

Semarang, 12 Maret 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*The difficulties in our lives,
the obstacles we face,
provide the opportunity to show GOD's power and grace*

*In GOD we live and move and have our being
*Acts 17: 28**

*I dedicate this small masterpiece of mine to
Father GOD in Heaven for HIS love and blessings,
Dad, Mom, and my sister Maureen for the prayers and supports*

Abstract

Creativity of strategy and organizational learning represent the alternative from excellence competition had by company as asset able to improve the marketing performance. Strategy creativity had by company can assist the company to peep out the new idea in each planning compilation, peculiarly in compiling marketing strategy. This strategy creativity is supported by factors such as reward which passed to a marketing manager, performance of marketing manager as individual, and performance of marketing manager as working team that exist in company. That way also by improving organizational learning continuously, company quickly can anticipate the change that happened around company through the strategy which application. And with the mechanism expected by a company can improve the its market performance.

Internal issue formulation this research is how to improve the marketing performance by developing concept of marketing strategy making through the creativity of strategy and organizational learning. This research aim to make the alternative in the effort improving marketing performance with the development conception the marketing strategy making through the creativity of strategy and organizational learning where reward, individual performance, and performance of working team as variables supporting strategy creativity.

This research used population of hotel star in Central Java and Special Region of Yogyakarta amounting to 127 hotel with the its population element that is marketing manager. Sampling technique used is area sampling. Amount of responder determined as sample research is 100 people. Analysis technique weared to interpret and analyse the data in this research with the technique of Structural Equation Model (SEM) from AMOS software package.

From data analysis obtained by result where model raised in this research is acceptable, it is shown by index according to where value chi-square 162,742, probability value 0,447, value of TLI 0,998 and value of CFI 0,998, all have up to standard although value of GFI 0,874 and value of AGFI 0,835 marginally accepted.

Result of hypothesis examination obtained that reward, individual performance, and performance of working team have an effect on positive to acceptable creativity. This matter is shown by value of Critical Ratio (C.R) to the each hypothesis more than 2,00. Besides hypothesis expressing creativity have an effect on positive to study of organisasional and study organisasional have an effect on positive to acceptable marketing performance also shown by the value of C.R which also more than 2,00. While strategy creativity have an effect on positive to marketing performance is not accepted in this research shown by the value of C.R which is less than 2,00.

Abstraksi

Kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional merupakan alternatif dari keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan sebagai aset yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Kreativitas strategi yang dimiliki oleh perusahaan dapat membantu perusahaan untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan perencanaan secara khusus dalam menyusun strategi pemasaran. Kreativitas strategi ini didukung oleh faktor-faktor seperti *reward* yang diberikan kepada manajer pemasaran, kinerja manajer pemasaran sebagai individu, dan kinerja manajer pemasaran sebagai tim kerja yang ada pada perusahaan. Demikian pula dengan meningkatkan pembelajaran organisasional secara terus-menerus, perusahaan secara cepat dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan. Dan dengan mekanisme tersebut diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pasarnya.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran dengan mengembangkan konsep *marketing strategy making* melalui kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk membuat alternatif dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran dengan pengembangan konsep *marketing strategy making* melalui kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional dimana *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja sebagai variabel-variabel yang mendukung kreativitas strategi.

Penelitian ini digunakan populasi hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 128 hotel dengan elemen populasinya yaitu manajer pemasaran. Teknik sampling yang digunakan adalah *area sampling*. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel penelitian adalah 100 orang. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari paket *software* AMOS.

Dari analisis data diperoleh hasil dimana model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima yang ditunjukkan oleh indeks kesesuaian dimana nilai *chi-square* 162,742, nilai probabilitas 0,447, nilai TLI 0,998 dan nilai CFI 0,998, yang semuanya telah memenuhi syarat walaupun nilai GFI 0,874 dan nilai AGFI 0,835 diterima secara marjinal.

Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas dapat diterima. Hal ini ditunjukkan oleh nilai C.R untuk masing-masing hipotesis lebih besar dari 2,00. Selain itu hipotesis yang menyatakan kreativitas berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional dan pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran juga dapat diterima yang ditunjukkan dengan nilai C.R yang juga lebih besar dari 2,00. Sedangkan kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran tidak diterima dalam penelitian ini yang ditunjukkan dengan nilai C.R yang lebih kecil dari 2,00.

Kata Pengantar

Puji syukur kepada Allah Bapa atas segala limpahan berkat dan karunia-Nya yang penuh kasih sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Upaya Peningkatan Kinerja Pemasaran dengan Konsep *Marketing Strategy Making Process* melalui Kreativitas Strategi dan Pembelajaran Organisasional”.

Pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen, atas segala fasilitas yang diberikan.
2. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA, selaku Dosen Pembimbing Utama, atas segala perhatian, pengarahan, dan bimbingannya.
3. Dr. FX. Sugiyanto, MS, selaku Dosen Pembimbing Anggota, atas segala perhatian, pengarahan, dan bimbingannya.
4. Dewan Penguji Tesis, atas setiap masukan dan saran yang diberikan kepada penulis.
5. Dosen-dosen Pengajar, yang telah membagikan ilmu dan wawasan kepada penulis.
6. Papa dan Mama, dan Maureen atas setiap doa, kasih, dan perhatiannya.
7. Keluarga besar Adipoetra, atas doa dan perhatiannya.
8. Roy Parsa Simanjuntak, ST, atas doa dan *short messages*-nya.
9. Kakak angkatku: Sri Widyawati, SH, MKn, atas waktu dan dukungannya.

10. Teman-teman kuliah Angkatan 18 kelas A Pagi (Adi, Arif, Dini, Eko, Endah, Farida, Ibu Hilda, Nafies, Pipit, Sari, Andy, Ronald, Didik, Pak Singgih, Pak Wisnu), atas setiap perhatian, kebersamaan dan kekompakannya selama kuliah.
11. Heri Setiawan dan Helmi Aditya atas bantuan dan perhatiannya.
12. Sahabatku terkasih: Narwastu Anggie Ratsih, yang setia mendoakan.
13. Pengaggum-pengaggumku: Wahyu Tri Wirono, Nelson Hutabarat, dan Mariano Tandipayung, atas setiap dukungannya.
14. Teman-teman Alumni SMU Vidya Dahana Patra Bontang - Angkatan 98.
15. Teman-teman Alumni Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang Angkatan 98.
16. Teman-teman kos di Watugong 2 Malang.
17. Para manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, atas kesediaannya menjadi responden.
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis berharap agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembaca. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf atas segala kekurangan yang ada dalam penyusunan tesis ini.

Semarang, Medio Maret 2004

Wilhelmina Adipoetra

Daftar Isi

	Halaman
<i>Abstract</i>	i
Abstraksi.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
I. Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Kegunaan Penelitian.....	11
II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model.....	13
2.1. Penelitian Rujukan.....	13
2.1.1. Konsep <i>Marketing Strategy Making</i>	13
2.1.2. Konsep <i>Reward</i>	15
2.1.3. Konsep Kinerja Individu.....	18
2.1.4. Konsep Kinerja Tim Kerja.....	20
2.1.5. Konsep Kreativitas Strategi.....	24
2.1.6. Konsep Pembelajaran Organisasional.....	29
2.1.7. Konsep Kinerja Pemasaran.....	35
2.2. Telaah Pustaka.....	36

2.2.1. Kreativitas Strategi.....	36
2.2.2. <i>Reward</i>	38
2.2.3. Kinerja Individu	42
2.2.4. Kinerja Tim Kerja.....	45
2.2.5. Kinerja Pemasaran.....	48
2.2.6. Pembelajaran Organisasional.....	49
2.2.7. Kreativitas Strategi Versus Pembelajaran Organisasional.....	51
2.2.8. Kreativitas Strategi Versus kinerja Pemasaran.....	52
2.2.9. Pembelajaran Organisasional Versus Kinerja Pemasaran	53
2.3. Pengembangan Model.....	55
2.3.1. Hipotesis-hipotesis.....	56
2.3.2. Indikator-indikator	56
2.4. Definisi Operasional.....	58
III. Metode Penelitian.....	62
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	62
3.2. Populasi dan Sampel.....	63
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	66
3.4. Teknik Analisis.....	67
IV. Analisis Data.....	80
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	80
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data.....	81
4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	81

4.2.2.	Analisis Faktor Konfirmatori.....	83
4.2.3.	Analisis <i>Structural Equation Model</i>	88
4.2.4.	Problem Identifikasi.....	93
4.2.5.	Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM	93
4.2.6.	Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model.....	97
4.3.	Uji Reliabilitas dan Validitas.....	99
4.3.1.	Uji Reliabilitas Konstruk.....	99
4.3.2.	<i>Variance Extract</i>	100
4.4.	Pengujian Hipotesis.....	102
4.4.1.	Hubungan <i>Reward</i> dengan Kreativitas Strategi.....	102
4.4.2.	Hubungan Kinerja Individu dengan Kreativitas Strategi	104
4.4.3.	Hubungan Kinerja Tim Kerja dengan Kreativitas Strategi.....	106
4.4.4.	Hubungan Kreativitas Strategi dengan Pembelajaran Organisasional.....	108
4.4.5.	Hubungan Kreativitas Strategi dengan Kinerja Pemasaran.....	109
4.4.6.	Hubungan Pembelajaran Organisasional dengan Kinerja Pemasaran.....	111
4.5.	Analisis Pengaruh.....	112
V.	Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan.....	118
5.1.	Ringkasan Penelitian.....	118
5.2.	Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	120
5.3.	Kesimpulan atas Masalah Penelitian.....	126
5.4.	Implikasi Teoritis.....	128

5.5. Implikasi Manajerial.....	139
5.6. Limitasi dan Agenda Penelitian Mendatang.....	146
Daftar Referensi.....	148
Lampiran-lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang di Jawa Tengah tahun 1996-2000	7
Tabel 1.2	Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang di DIY tahun 1997-2001	8
Tabel 2.1	Penelitian Menon, Bharadwaj, Adidam, dan Edison (1999).....	14
Tabel 2.2	Penelitian Sarin dan Mahajan (2001).....	15
Tabel 2.3	Penelitian Amabile, Conti, Coon, Lazenby, dan Herron (1996).....	17
Tabel 2.4	Penelitian Oldham dan Cummings (1996).....	19
Tabel 2.5	Penelitian Amabile (1997).....	20
Tabel 2.6	Penelitian Bourgeois dan Eisenhardt (1988).....	21
Tabel 2.7	Penelitian Hart (1992).....	23
Tabel 2.8	Penelitian Andrews dan Smith (1996).....	25
Tabel 2.9	Penelitian Fillis dan McAuley (2000).....	26
Tabel 2.10	Penelitian Woodman, Sawyer, dan Griffin (1993).....	27
Tabel 2.11	Penelitian Moorman dan Miner (1997).....	29
Tabel 2.12	Penelitian Oslan dan Yaprak (1995).....	30
Tabel 2.13	Penelitian Sinkula (1994).....	31
Tabel 2.14	Penelitian Slater dan Narver (1995).....	32
Tabel 2.15	Penelitian Franwick, Ward, Hutt, dan Reingen (1994).....	34
Tabel 2.16	Penelitian Menon, Bharadwaj, dan Howell (1996).....	35

Tabel 2.17	Definisi Operasional dan Pengukuran.....	59
Tabel 3.1	Jumlah Hotel Berbintang di Jawa Tengah dan DIY menurut kelasnya.....	64
Tabel 3.2	Model Persamaan Struktur.....	71
Tabel 3.3	Model Pengukuran Konstruk Eksogen.....	71
Tabel 3.4	Model Pengukuran Konstruk Endogen.....	72
Tabel 3.5	Indeks <i>Goodness-of-Fit</i>	78
Tabel 4.1	Industri Hotel Berbintang yang menjadi Obyek Penelitian.....	81
Tabel 4.2	<i>Sample Covariances-Estimates</i>	82
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel <i>Reward</i> , Kinerja Individu, dan Kinerja tim Kerja.....	84
Tabel 4.4	<i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel <i>Reward</i> , Kinerja Individu, dan Kinerja Tim Kerja.....	85
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Kreativitas Strategi, Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Pemasaran.....	87
Tabel 4.6	<i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel Kreativitas Strategi, Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Pemasaran.....	87
Tabel 4.7	Evaluasi Kelayakan Model Penuh.....	90
Tabel 4.8	<i>Regression Weight</i> pada Model Penuh.....	92
Tabel 4.9	Uji Normalitas Data.....	94
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif.....	95
Tabel 4.11	<i>Standardized Residual Covariance</i>	98

Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	101
Tabel 4.13	Pengaruh Langsung yang Distandardisasi.....	113
Tabel 4.14	Pengaruh Tidak Langsung yang Distandardisasi.....	114
Tabel 4.15	Pengaruh Total yang Distandardisasi.....	116
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis.....	136
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial pada Hotel-hotel Berbintang di Jawa Tengah dan DIY.....	143

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	55
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel <i>Reward</i> , Kinerja Individu, dan Kinerja tim Kerja.....	84
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Kreativitas Strategi, Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Pemasaran.....	86
Gambar 4.3	Uji Model Penuh <i>Structural Equation Medeling</i>	89
Gambar 5.1	Strategi Manajerial Hotel-hotel Berbintang di Jawa Tengah dan DIY	145

Daftar Lampiran

Lampiran 1	Data Penelitian.....	151
Lampiran 2	Hasil Pengolahan Data – SEM.....	154
Lampiran 3	Contoh Kuisisioner.....	180
Lampiran 4	Daftar Sampel Penelitian.....	184

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembelajaran organisasional diperlukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dari organisasi atau perusahaan tersebut (Osland dan Yaprak, 1995, hal.52). Pembelajaran terdiri atas pengembangan pemikiran yang dalam atau kesadaran yang mana ada perubahan dalam pengetahuan yang dapat meluaskan jangkauan perilaku yang potensial. Pembelajaran organisasi diperlukan untuk mentransfer atau memindahkan pengetahuan atau informasi dari satu unit kepada unit yang lainnya dalam organisasi yang dapat memberikan manfaat dari apa yang telah dipelajari (Osland dan Yaprak, 1995, hal.53). Strategi yang diterapkan dalam organisasi seringkali menyebabkan organisasi dan kegiatan-kegiatannya mengalami perubahan. Perubahan dalam organisasi ini menuntut individu ataupun tim kerja dapat mengikuti perubahan tersebut sehingga terjadi kesepadanan atau keselarasan. Dan untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam organisasi tentu diperlukan penyesuaian-penyesuaian yang baru, oleh karena itu diperlukan pembelajaran dalam organisasi. Sebagai contoh dalam bidang pemasaran yaitu untuk menghadapi pertumbuhan kebutuhan yang terus berjalan terhadap produk baru dimana dibutuhkan keterampilan, wawasan/pengertian yang mendalam serta perencanaan dan penerapan strategi yang optimal, maka manajer pemasaran harus memformulasikan rencana-rencana untuk meningkatkan langkah-langkah kreatif

yang diambil dan ia membutuhkan efektivitas dalam pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi telah menjadi sesuatu yang kritis dan mendesak bagi perusahaan yang menghadapi persaingan, teknologi dan tekanan dalam pasar (Slater dan Narver, 1995, hal.67). Saat ini lingkungan bisnis yang sangat dinamis, manajer pemasaran mencari untuk belajar menanggulangi ketidakpastian dan menjadi lebih kompetitif.

Kreativitas merupakan hal penting dalam melaksanakan aktivitas terutama dalam penyusunan-penyusunan strategi. Kreativitas memungkinkan seseorang atau organisasi untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan rencana (Fillis dan McAuley, 2000, hal.8). Begitu pula halnya dalam dunia pemasaran, kreativitas dipandang penting dalam setiap penyusunan strategi pemasaran. Oleh sebab itu penelitian ini mencoba mengangkat kembali topik mengenai kreativitas dalam strategi pemasaran beserta faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dalam pemasaran dan dampak pemasaran terhadap pembelajaran organisasi yang kesemuanya didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya.

Dalam penelitian yang telah dilakukan Menon et al (1999, hal.28) tentang pembuatan strategi pemasaran dimasukkan kreativitas strategi dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan kreativitas strategi. Hasil penelitian Menon et al (1999, hal.31) yang memasukkan variabel-variabel dalam proses pembuatan strategi pemasaran (*Marketing Strategy Making*) seperti *situation analysis*, *comprehensiveness*, *emphasis on marketing assets and capabilities*, *cross-functional integration*, *communication quality*, *strategy consensus commitment*,

dan *strategy resource commitment*, semuanya berhubungan positif dengan kreativitas strategi. Namun pada pelaksanaan *focus group discussion* terhadap manajer-manajer dalam penelitian mereka, manajer-manajer tersebut menekankan pentingnya *reward* pada budaya inovatif dan pada proses *marketing strategy making* (Menon et al 1999, hal.35), dan disarankan untuk dilakukan penelitian tambahan yang memasukkan peran *reward* dalam *marketing strategy making*. Secara khusus, penelitian tersebut harus menguji peran dari mekanisme kompensasi *outcome-based* yang berpartisipasi pada pilihan strategi dan proses melalui strategi yang mana yang dilaksanakan. Sarin dan Mahajan (2001, hal.36) menunjukkan bahwa *reward* yang dimiliki oleh tim kerja akan memotivasi untuk dapat membuat performansi atau kinerja tim kerja menjadi lebih baik. Hal ini dapat membawa hubungan yang positif antara *reward* dengan kreativitas strategi. Hal ini juga didukung oleh Andrews dan Smith (1996, hal.185) dimana *reward* sering dikutip sebagai kunci untuk mengembangkan dan memelihara sebuah lingkungan yang kondusif terhadap inovasi. Orang-orang yang di-*reward* untuk mengambil resiko dianggap akan lebih memiliki kemauan untuk melakukannya juga di masa yang akan datang, dimana akan meningkatkan kemungkinan bahwa mereka dapat mengembangkan program pemasaran yang kreatif. Jadi, dampak dari *reward* tidak sesederhana kelihatannya dan akan memberikan nilai yang berarti untuk mempelajarinya.

Kreativitas strategi dalam penelitian Menon et al (1999, hal.31) mempunyai efek yang signifikan pada kinerja perusahaan dan pembelajaran organisasi. Kreativitas strategi dalam penelitian Menon et al (1999) yang

mendasarkan penelitian pada kreativitas produk baru (Moorman dan Miner, 1997) dan kreativitas dalam program pengembangan produk baru (Andrews dan Smith, 1996) masih memerlukan penelitian lebih jauh yang mulai untuk mensintesa dan meluaskan penemuan penelitian ini dengan mengembangkan kerangka kerja integratif organisasi atau tim kerja dan individu yang mengendalikan kreativitas pemasaran. Andrews dan Smith (1996, hal.185) mencatat bahwa pengembangan ide atau gagasan yang unik dan penuh arti juga kritis dalam pengembangan produk baru. Maka Andrews dan Smith menekankan peran individu dalam kreativitas program produk baru. Begitu pula dengan tim kerja, dimana tim kerja mungkin dapat membantu perkembangan pemikiran-pemikiran kreatif atau sebaliknya malah dapat menghambat pengembangan kreativitas pada produk baru (Andrews dan Smith, 1996, hal.185).

Jadi, untuk penelitian lebih jauh, Menon et al (1999, hal.35) menyarankan bahwa ada variabel-variabel baru yang mendukung kreativitas strategi dalam pemasaran seperti *reward*, kinerja individual dan kinerja tim kerja. Dalam penelitian Woodman et al (1993, hal.312) menyatakan bahwa individu yang kreatif akan membuka dirinya untuk saling berbagi informasi. Individu yang menggali dirinya dengan mencoba bekerja kreatif akan dapat membantu penyelesaian masalah (*problem-solving*) (Woodman et al, 1993, hal.305). Hal ini dapat mendukung kreativitas suatu organisasi dalam menentukan strategi. Kerjasama dalam grup atau kelompok yang disebut dengan *teamwork* merupakan *antecedent* dari grup kreativitas inovasi dalam kreativitas strategi dalam pemasaran. Darian dan Coopersmith (2001, hal.134) menyatakan bahwa tim

proyek akan memberikan keuntungan dalam kegiatan perencanaan. Dengan demikian kerja tim dapat menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi kreativitas strategi.

Menon et al (1999, hal.36) mencatat bahwa beberapa penemuan mereka memerlukan penelitian lebih jauh lagi, perlu mengkonsep proses kreativitas strategi dalam *marketing strategy making* dan efeknya pada pembelajaran organisasi dan kinerja pemasaran. Selain itu dalam penelitian Menon et al (1999, hal.23) belum menguji hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran. Karena menurut Slater dan Narver (1995, hal.67) setuju dengan pernyataan dimana kemampuan superior untuk belajar dalam organisasi adalah (1) kritis atau penting karena percepatan perubahan pasar dan teknologi, ledakan data pasar yang tersedia, dan pentingnya tindakan antisipasi, dan (2) sumber berdasarkan kompetensi keunggulan bersaing karena kerumitannya, kegunaan (bagi sejumlah aktivitas atau kegiatan dari pengembangan produk sampai layanan kepada pelanggan), dan sulitnya untuk ditiru oleh kompetitor. Berarti pembelajaran organisasi mengarah pada keunggulan bersaing dimana akan dapat meningkatkan profitabilitas dan tingkat pertumbuhan penjualan.

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah hotel-hotel yang ada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Hotel merupakan usaha komersial yang menyediakan bentuk akomodasi di mana orang yang memanfaatkannya akan mendapat fasilitas penginapan termasuk makan dan minum, hal tersebut dikuatkan dengan pengertian hotel menurut Menteri Perhubungan No.PM10/PW-301/Phb77 tanggal 12 Desember 1977, dimana

bangunan yang dimanfaatkan untuk kegiatan tersebut adalah sebagian atau seluruhnya (SK Menteri Parpostel No. KM31/PW340/MPPT-86).

Berdasarkan definisi di atas maka di Indonesia terdapat berbagai jenis yang menyediakan akomodasi selain hotel seperti motel, losmen, pondok, bumi perkemahan (*camping ground*), wisma (*homestay/guest house*), dan usaha akomodasi lainnya. Untuk hotel sendiri terdapat penggolongan-penggolongan berdasarkan pendekatan-pendekatan tertentu seperti fasilitas yang diperoleh berdasarkan tarif, jenis tamu yang menginap, lama tamu menginap, lokasi dan luas, dan jumlah kamar yang disediakan. Hotel-hotel juga dapat digolongkan menjadi hotel berbintang dan hotel melati. Hotel berbintang adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan khusus untuk setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, yang telah memenuhi syarat sebagai hotel berbintang seperti yang telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata. Adapun syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi hotel berbintang adalah sebagai berikut.

- 1. Persyaratan fisik, seperti lokasi hotel, kondisi bangunan, dan sebagainya.
- 2. Bentuk pelayanan yang diberikan atau disediakan (*service*).
- 3. Kualifikasi tenaga kerja seperti pendidikan dan kesejahteraan karyawan.
- 4. Fasilitas olahraga dan rekreasi lainnya yang tersedia, seperti lapangan tenis, kolam renang, dan diskotik.
- 5. Jumlah kamar yang tersedia.

Sedangkan yang belum memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang disebut sebagai hotel melati. Syarat menjadi hotel melati dikeluarkan oleh Dinas Pariwisata Daerah. Dibukanya perhotelan karena adanya kedekatan dari usaha ini dengan dunia pariwisata dan dunia bisnis.

Banyak faktor yang mempengaruhi besar kecilnya tingkat hunian pada sebuah hotel, bagaimana sebuah hotel memposisikan strategi usahanya yaitu apakah sebagai hotel keluarga, hotel bisnis, hotel transit, hotel perawatan kesehatan, atau bahkan melakukan *mixing* di antaranya. Tingkat hunian perhotelan di Jawa Tengah dan DIY yang relatif menurun tahun 1997-1998 dan 1998-1999, pada tahun 1999 sedikit meningkat, sedangkan tahun 1997 cukup baik, tahun 1998 menurun diperkirakan karena terjadi krisis yang melanda Indonesia, pada tahun 2000 mengalami kenaikan yang sangat rendah, hal ini mungkin disebabkan karena situasi politik yang belum stabil yang pada saat itu terjadi proses Pemilu dan pemilihan kepala negara.

Tabel 1.1
Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang di Jawa Tengah
tahun 1996-2000 (%)

Tahun	Tingkat Hunian (%)
1996	39,15
1997	39,40
1998	30,56
1999	29,27
2000	38,86

Sumber: Statistik Tingkat Penghunian Kamar Hotel Jawa Tengah, 2000

Tabel 1.2
Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta
tahun 1997-2001 (%)

Tahun	Tingkat Hunian (%)
1997	48,42
1998	34,99
1999	40,86
2000	46,37
2001	46,79

Sumber: Statistik Tingkat Penghunian Kamar Hotel DIY, 2001

Bermula dari peristiwa ekonomi, jatuhnya Rupiah, kemudian diikuti gejolak politik, yang menimbulkan akibat tidak menentunya kondisi negara. Hal yang sangat dirasakan berkurangnya rasa nyaman dan aman membuat wisatawan mancanegara khawatir untuk berkunjung ke Indonesia. Tingkat hunian hotel menurun, terutama kunjungan wisatawan asing. Hotel-hotel berusaha mencari jalan agar roda usahanya terus berputar. Dimanfaatkannya ruangan-ruangan pertemuan (*meeting room*) untuk keperluan seminar yang cukup marak di Indonesia. Juga termasuk disediakan paket wisata *plus* menginap (akomodasi), menyewakan fasilitas-fasilitas yang ada seperti kolam renang, *amusement*, dan lain-lainnya, merupakan kiat tersendiri dari manajemen hotel untuk mendapatkan pemasukan.

Manajemen hotel yang kurang jeli akan menghadapi yang permasalahan di atas akan menemui banyak kendala. Sehingga dengan alasan inilah diperlukan kreativitas strategi terhadap program-program pemasaran di hotel untuk dapat terus bertahan dalam dunia bisnis. Kreativitas strategi akan mendorong pihak manajemen hotel untuk menghasilkan produk-produk baru yang bertujuan

menarik minat pelanggan karena ada persaingan yang ketat di antara bisnis perhotelan ini seperti dalam penelitian Andrews dan Smith (1996, hal.185) yang mencatat bahwa pengembangan ide atau gagasan yang unik dan penuh arti juga kritis dalam pengembangan produk baru. Kreativitas strategi dalam penelitian Menon et al (1999, hal.31) mempunyai efek yang signifikan pada kinerja perusahaan yang dalam hal ini juga termasuk kinerja dari pemasaran. Dan diharapkan kreativitas strategi dari manajemen hotel dapat meningkatkan kinerja pemasaran hotel.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini mencoba untuk mengangkat dan membangun konsep yang memasukkan variabel-variabel baru dalam *marketing strategy making* pada kreativitas strategi yang merupakan *research gap* dalam penelitian Menon et al (1999). Menon et al (1999, hal.23) telah memasukkan variabel-variabel dalam *marketing strategy making* yang berhubungan dengan kreativitas strategi dalam pemasaran. Namun sejauh ini, Menon et al (1999, hal.35) menyarankan penelitian lebih lanjut dalam membangun dan mengembangkan konsep *marketing strategy making* melalui pengembangan anteseden-anteseden baru dan konsekuensinya pada kreativitas strategi dalam pemasaran. Variabel-variabel baru yang diusulkan oleh Menon et al (1999, hal.35) antara lain adalah (1) *reward* seperti yang telah diusulkan lebih dulu oleh Andrews dan Smith (1996, hal.185), (2) kinerja individu seperti yang dikemukakan Woodman et al (1993, hal.317) dalam penelitiannya bahwa untuk memahami kreativitas dalam konteks sosial mengharuskan sebuah

penggalan proses kreatif, produk-produk kreatif, orang-orang kreatif, dan situasi atau kondisi kreatif, dan (3) kinerja tim kerja dimana melalui penelitian Andrews dan Smith (1996, hal.185) dicatat bahwa pengembangan produk baru seringkali melibatkan tim kerja yang kreatif.

Selain itu akan diujikan hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran yang pada penelitian Menon et al (1999, hal.23) belum diuji. Peneliti menganggap hal ini merupakan *research gap* karena pembelajaran organisasi mempunyai nilai terhadap pelanggan perusahaan dalam konteks ini karena mempunyai fokus pada pemahaman dan pemuasan secara efektif kebutuhan pelanggan melalui produk baru, pelayanan jasa, dan cara-cara melakukan bisnis (Sinkula, 1994, hal. 43) sehingga pembelajaran organisasi akan meningkatkan kinerja pemasaran. Slater dan Narver (1995, hal.67) menguraikan karakteristik pembelajaran organisasi akan menimbulkan kepuasan pelanggan dan kesuksesan produk baru. Pembelajaran organisasi ini akan dapat menciptakan keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja pemasaran.

Jadi, berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran dengan pengembangan konsep *marketing strategy making* melalui kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional dimana kreativitas strategi didukung oleh variabel-variabel seperti *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjawab rumusan masalah dan membuat alternatif terhadap upaya meningkatkan kinerja pemasaran dengan pengembangan konsep *marketing strategy making* melalui kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional dimana faktor-faktor seperti *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja sebagai variabel-variabel yang mendukung kreativitas strategi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada para manajer yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam menentukan strategi-strategi berdasarkan faktor-faktor yang dimiliki perusahaan dimana faktor-faktor tersebut mendukung kegiatan perusahaan perusahaan. Penelitian ini diharapkan juga dapat membantu para manajer untuk menganalisis faktor-faktor tersebut sebelum diambil keputusan. Jadi pengembangan konsep dalam *marketing strategy making* dengan menggunakan tiga variabel baru (*reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja) pada kreativitas strategi dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para manajer untuk mengambil keputusan stratejik untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

Dan bagi penyusun, penelitian ini diharapkan dapat membantu penyusun untuk belajar menganalisis variabel-variabel pada kreativitas strategi yang dapat mendukung pengembangan konsep *marketing strategy making* dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Pengembangan konsep ini diharapkan

dapat membantu dalam mengambil keputusan strategi dan memperoleh pengetahuan selama menganalisis pengembangan konsep tersebut. Dan penyusun berharap agar penelitian ini dapat memberikan inspirasi bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan teori-teori dalam bidang pemasaran secara khusus dalam strategi pemasaran yang telah ada, sehingga melalui pengembangan konsep *marketing strategy making* yang memasukkan tiga variabel baru (*reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja) dalam penelitian ini dapat memberikan pengetahuan-pengetahuan serta wawasan bagi yang membaca.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Penelitian Rujukan

Penelitian ini dilakukan dengan mendasarkan pada sejumlah penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat memperkuat dan memperkaya telaah pustaka dalam penelitian ini. Dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat menjadi rujukan dalam penelitian ini untuk dapat membangun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang memiliki landasan yang kuat.

2.1.1. Konsep *Marketing Strategy Making*

Penelitian yang dilakukan oleh Menon et al (1999) mengembangkan konsep-konsep *Marketing Strategy Making* dan mengembangkan model anteseden dan konsekuensi *Marketing Strategy Making* (MSM). Anteseden dalam penelitian ini meliputi sentralisasi, formalisasi, dan kebudayaan yang inovatif dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga anteseden ini mempunyai hubungan yang positif dengan variabel-variabel MSM seperti analisis situasi, komprehensif, penekanan pada aset pemasaran dan kapabilitas, integrasi *cross-functional*, kualitas komunikasi, konsensus strategi, strategi komitmen sumber daya. Secara umum, MSM berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi, pembelajaran organisasi, dan kinerja pemasaran. Namun yang perlu diperhatikan adalah Menon et al (1999, hal.35) menyarankan untuk meneliti lebih lanjut konsep MSM dengan

menggunakan variabel-variabel baru seperti *reward*, pengaruh individu, pengaruh tim kerja, dan karakteristik pasar/produk.

Tabel 2.1

Penelitian Menon, Bharadwaj, Adidam, dan Edison (1999)

Penulis dan Judul	Anil Menon, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam, & Steven W. Edison (1999) "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test"
Latar Belakang	Studi ini berusaha untuk mengisi "important gap" dalam literatur strategi pemasaran dengan menggunakan pendekatan orientasi "discovery" untuk mengembangkan konsep-konsep Marketing Strategy Making (MSM) dan mengembangkan model anteseden dan konsekuensi MSM.
Tujuan Penelitian	Untuk mengisi gap penting dalam literatur strategi pemasaran dengan menggunakan pendekatan "discovery-oriented" untuk mengembangkan (1) konseptualisasi MSM, (2) model anteseden-anteseden dan konsekuensi-konsekuensi MSM, dan (3) menguji model dengan menggunakan data lebih dari 200 bauran pemasaran yang berhubungan dengan keputusan.
Model	<p>Ket : Cntrl : Centralization Frmal : Formalization IC : Innovative culture SA : Situation analysis Cmp : Comprehensive EMA&C : Emphasis on marketing assets & capabilities CFI : Cross-functional integration CQ : Communication quality SCC : Strategy Consensus SRC : Strategy resource commitment CS : Creativity of strategy OL : Organizational learning MP : Market performance ET : Environmental turbulence</p>
Hasil	Peranan dari kreativitas dalam pengaruh MSM pada kinerja pasar dan pembelajaran organisasional merupakan penemuan penting dalam penelitian ini. Tanpa kreativitas, pengaruh positif integrasi <i>cross-functional</i> dan kualitas komunikasi pada pembelajaran organisasional dan kinerja pasar akan hilang. Kreativitas juga secara komplit menengahi hubungan antara komponen-komponen MSM – <i>comprehensiveness</i> dan <i>emphasis on marketing assets</i> dan <i>capability</i> – dan pembelajaran organisasional, namun kreativitas hanya menengahi sebagian pengaruh <i>comprehensiveness</i> dan <i>emphasis on marketing asset</i> dan <i>capability</i> pada kinerja pasar.
Yang dirujuk	Arahan pada penelitian lebih jauh adalah masih perlu dikembangkan kerangka kerja organisasi dan individu mengendalikan kreativitas pemasaran. Disarankan untuk penelitian lebih jauh menggunakan variabel lainnya seperti <i>reward</i> , <i>individual</i> dan <i>team effect</i> dalam kreativitas pemasaran.

2.1.2. Konsep *Reward*

Reward atau penghargaan yang diberikan kepada individu atau tim kerja menurut Sarin dan Mahajan (2001) dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi individu atau tim kerja yang dapat memotivasi mereka untuk dapat bekerja lebih baik dan menghasilkan ide-ide yang kreatif. Selain itu dapat memacu individu dan tim kerja dapat lebih bertanggung jawab dan mendorong keberanian diri untuk mengambil resiko. Berikut ini adalah ringkasan penelitian yang telah dilakukan oleh Sarin dan Mahajan (2001).

Tabel 2.2

Penelitian Sarin dan Mahajan (2001)

Penulis dan Judul	Shikhar Sarin dan Vijay Mahajan (2001) “ <i>The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams</i> ”
Latar belakang	Beberapa penelitian dan literatur menyebutkan bahwa untuk memudahkan dalam mengevaluasi kinerja individu, <i>reward</i> berdasarkan perbedaan posisi membawa pada kepuasan yang sangat besar. Untuk proyek yang panjang dan rumit, <i>reward</i> berdasarkan proses kerja mempunyai efek yang negatif dan <i>reward</i> berdasarkan hasil mempunyai efek positif terhadap kinerja. Dan
Tujuan Penelitian	Ingin menguji efek dari struktur <i>reward</i> pada kinerja tim <i>cross-functional</i> pengembangan produk.
Model	<pre> graph LR A[Equal rewards] --- B[] C[Position-Based rewards] --- B B --- D[] E[Outcome-Based rewards] --- F[] G[Process-Based rewards] --- F D --- H[Team Performance] F --- H </pre>
Hasil	Mengevaluasi kinerja individu dalam tim, menghargai anggota secara berbeda pada basis posisi mereka dalam organisasi memungkinkan untuk menghasilkan kepuasan tinggi antara anggota tim, karena anggota tim senior menghasilkan ketidakseimbangan pembagian resiko dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tim mereka.
Rujukan Penelitian	<i>Reward</i> yang diberikan kepada anggota tim mempunyai hubungan positif dengan kinerja pengembangan produk.

Amabile et al (1996) melakukan penelitian terhadap pengembangan dan validasi sebuah instrumen baru yaitu KEYS yaitu sebuah alat pengukuran untuk menilai iklim bagi sebuah kreativitas dalam organisasi. Alat pengukuran KEYS didesain untuk menilai rangsangan (stimulasi) dan hambatan/rintangannya yang dirasakan terhadap kreativitas dalam lingkungan kerja organisasional. Sebuah studi validitas konstruk menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan, sebagai sesuatu yang dinilai oleh alat pengukuran KEYS, mendiskriminasi antara proyek dengan *high-creativity* dan proyek dengan *low-creativity*. Berikut adalah tabel yang memuat penelitian Amabile et al (1996) secara ringkas.

Tabel 2.3

Penelitian Amabile, Conti, Coon, Lazenby, dan Herron (1996)

Penulis dan Judul	Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, dan Michael Herron (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity"
Latar Belakang	Semua inovasi mulai dengan ide-ide yang kreatif. Kesuksesan implementasi program-program baru, pengenalan produk baru, atau layanan/jasa baru tergantung pada seseorang atau sebuah tim yang memiliki sebuah ide yang bagus – dan mengembangkan ide tersebut keluar. Berangkat dari pendekatan psikologi tradisional terhadap kreativitas, yang mana berfokus pada karakteristik orang yang kreatif. Mereka berasumsi bahwa lingkungan sosial dapat mempengaruhi level dan frekuensi perilaku kreatif.
Tujuan Penelitian	Menguji konteks psikologikal dari kreativitas, persepsi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kerja yang kreatif yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi.
Model	
Hasil	Penelitian ini menghasilkan pernyataan yang diyakini beralasan dimana persepsi lima dimensi lingkungan kerja secara konsisten membedakan antara proyek-proyek <i>high-creativity</i> dan <i>low-creativity</i> dan dimensi-dimensi tersebut memainkan peranan penting dalam mempengaruhi perilaku kreatif dalam sebuah organisasi: <i>challenge</i> , <i>organizational encouragement</i> , <i>work group supports</i> , <i>supervisory encouragement</i> , dan <i>organizational impediments</i> .
Rujukan Penelitian	Dukungan organisasional (<i>organizational encouragement</i>) yang berupa <i>reward</i> dapat mendukung atau mendorong individu untuk dapat menuangkan segala kreativitasnya dalam organisasi.

2.1.3. Konsep Kinerja Individu

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja kreatif dari karyawan. Karyawan yang tampil secara kreatif dapat memberikan kesan baik dalam sebuah perusahaan dalam proses pengembangan dan kemungkinan pengimplementasiannya. Kinerja karyawan yang kreatif sangat didukung oleh karakteristik pribadi yang relevan kreatif, bekerja pada kondisi yang kompleks/rumit, dihadapkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang menantang. Jika kreativitas pada kerja ditingkatkan, maka pendekatan individu atau pendekatan selektif terhadap manajemen dapat dijamin. Pada penelitian Oldham dan Cummings (1996) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara karakteristik individu dengan kinerja kreatif karyawan dan cukup konsisten bila karakteristik individu dipakai untuk mengukur kinerja kreatif karyawan.

Tabel 2.4

Penelitian Oldham dan Cummings (1996)

Penulis dan Judul	Greg R. Oldham dan Anne Cummings (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work"
Latar Belakang	Sejumlah komentator berargumen bahwa meningkatkan kinerja kreatif karyawan merupakan langkah penting bila organisasi ingin mencapai keunggulan bersaing. Ketika karyawan tampil secara kreatif, mereka memberi kesan baru dan produk bermanfaat, gagasan-gagasan, atau prosedur yang menyediakan sebuah organisasi dengan bahan baku untuk pengembangan yang selanjutnya dan implementasi yang mungkin.
Tujuan Penelitian	Menguji kontribusi bebas dan gabungan dari karakteristik karyawan individu dan konteks organisasional terhadap tiga indikator kreativitas dalam <i>setting</i> organisasional – penyingkapan hak paten tertulis, kontribusi terhadap usulan program, dan supervisi rating kreativitas.
Model	<pre> graph LR CPS[Creative Personality Scale] --> CRPC[Creativity-relevant personal Characteristic] MPS[Motivating Potential Score] --> CRPC S[Supervision] --> CRPC CRPC --> ECP[Employee Creative Performance] </pre>
Hasil	Karyawan-karyawan menghasilkan kerja yang sangat kreatif ketika mereka memiliki karakteristik pribadi yang relevan kreatif, bekerja pada kondisi yang kompleks atau rumit, dihadapkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang menantang, dan disupervisi dalam cara atau mode yang mendukung, nonkontrol. Ketidakhadiran beberapa kondisi tersebut secara kurang baik mempengaruhi kinerja kreatif. Secara khusus, jika kreativitas pada kerja ditingkatkan, pendekatan individu atau pendekatan selektif terhadap manajemen dapat dijamin.
Rujukan Penelitian	Perangkat karakteristik individu yang mempunyai hubungan positif dan konsisten untuk mengukur kinerjanya kreatif dari seorang karyawan atau individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Amabile (1997) menggunakan komponen-komponen yang mendukung motivasi intrinsik individu untuk berekreativitas yang diwakili oleh *challenging work*, *work group support*, *supervisory encouragement*, dan *freedom*. Praktek manajemen untuk kreativitas termasuk kemampuan yang mendasari tim kerja yang efektif yang mewakili perbedaan keahlian/keterampilan, dan disusun individu yang mempercayai dan berkomunikasi dengan baik satu sama lain, menantang ide-ide satu sama lain yang

bersifat membangun, yang mendukung satu sama lain, dan yang dilakukan terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Berikut adalah ringkasan penelitian Amabile.

Tabel 2.5
Penelitian Amabile (1997)

Penulis dan Judul	Teresa M. Amabile (1997) "Motivating Creativity in Organization: On Doing What You Love and Loving What You Do"
Latar Belakang	Dalam melakukan sebuah pekerjaan diperlukan motivasi intrinsik yang merupakan motivasi untuk bekerja pada sesuatu karena ketertarikan, keterlibatan, kenikmatan, kepuasan, atau tantangan secara personal. Ada bukti yang berlimpah-limpah dimana orang-orang akan menjadi sangat kreatif ketika mereka terutama dimotivasi secara intrinsik, dari pada dimotivasi secara ekstrinsik dengan evaluasi yang diharapkan, pengawasan, kompetisi dengan rekan kerja, dikte dari atasan, atau janji-janji penghargaan (<i>reward</i>).
Tujuan Penelitian	Mengeksplorasi mengenai motivasi intrinsik dari individu yang dapat menimbulkan kreativitas dari individu.
Hasil	Memelihara kreativitas dalam pekerjaan tergantung pada pemeliharaan motivasi intrinsik. Hal ini berarti dua hal individu seharusnya mengerjakan apa yang disukai dan menyukai apa yang dikerjakan. Yang pertama adalah perihal menemukan dengan baik lingkungan kerja yang sesuai/cocok dengan keahlian, keterampilan berpikir kreatif, dan motivasi intrinsik yang sangat kuat. Dan yang kedua adalah perihal menemukan lingkungan kerja yang akan mengijinkan untuk mempertahankan fokus motivasional intrinsik, saat mendukung eksplorasi ide-ide baru.
Rujukan Penelitian	Karakteristik individu yang mendukung individu untuk menjadi kreatif dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.4. Konsep Kinerja Tim Kerja

Bourgeois dan Eisenhardt (1988) menganggap perlu bagi eksekutif bersama timnya membuat keputusan strategik dimana top manajer harus membagi tanggung jawab dalam pembuatan keputusan sehingga resiko strategik yang *error* dapat dikurangi atau dihilangkan sama sekali. CEO bersifat sangat menentukan sedangkan kekuatan tim top manajemen perlu terus dibangun secara simultan agar dapat mencari resiko dan inovatif tetapi aman dalam pelaksanaannya. Di bawah

ini ditunjukkan tabel yang memuat secara ringkas penelitian yang telah dilakukan oleh Bourgeois dan Eisenhardt (1988).

Tabel 2.6
Penelitian Bourgeois dan Eisenhardt (1988)

Penulis dan Judul	L. J. Bourgeois III dan Kathleen M. Eisenhardt (1988) <i>“Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry”</i>
Latar Belakang	Seorang eksekutif harus membuat keputusan strategik dalam industri dimana tingkat teknologi dan perubahan kompetitif begitu ekstrim dimana informasi pasar sering tidak tersedia atau usang, dimana jendela strategik membuka dan menembak dengan cepat, dan dimana biaya <i>error</i> tanpa sengaja keluar. Pada kondisi ini yang perlu menjadi perhatian adalah bagaimana top manajemen harus membagi tanggung jawab pembuatan keputusan, bagaimana resiko <i>error</i> secara strategik dapat dikurangi.
Tujuan Penelitian	Memperluas pekerjaan utama pada pembuatan keputusan strategik terhadap apa yang mereka istilahkan dalam <i>“high velocity environments”</i> .
Model	<pre> graph LR A[Rational Decision Making Process] --> F[Firm Performance] B[Try New Things (risky & innovative)] --> F C[Make Strategic Decision Quickly] --> F D[Decision Execution Triggers] --> F E[Power to Implement Strategy] --> F </pre>
Hasil	Ditemukan sesuatu yang sangat mendesak untuk membuat keputusan utama secara hati-hati, kecuali memutuskan secara cepat; untuk memiliki kekuatan, CEO bersifat sangat menentukan dan kekuatan tim top manajemen dengan cara simultan; untuk mencari resiko dan inovatif tetapi aman dalam pelaksanaan, implementasi yang <i>incremental</i> . Di samping paradoks yang nyata, perusahaan yang efektif akan melakukan itu semua secara simultan.
Rujukan Penelitian	Tim kerja dalam top manajemen mempunyai peranan dalam pengambilan keputusan dan pembuatan strategi.

Hart (1992) dalam penelitiannya mendasarkan pada bermacam-macam peran dari top manajer dan anggota organisasi yang bermain dalam pembuatan strategi. Pembuatan strategi lebih dikonsepsikan sebagai fenomena pelebaran organisasi dimana terdapat peranan yang dimainkan oleh top manajer dan anggota organisasi. Sehingga diperlukan keterlibatan yang sungguh-sungguh dari anggota-anggota organisasi dan top manajemen dalam membangun sebuah strategi yang mengandung kreativitas yang tinggi. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan secara ringkas penelitian Hart (1992).

Tabel 2.7
Penelitian Hart (1992)

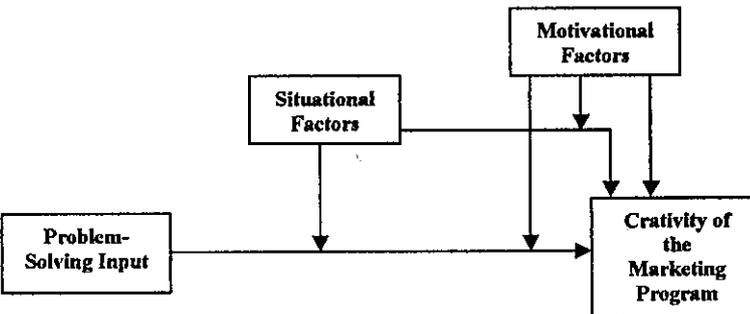
Penulis dan Judul	Stuart L. Hart (1992) "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes"
Latar Belakang	Kebanyak literatur terdahulu pada pembuatan strategi (<i>strategy making</i>) telah berfokus pada sebuah keterbatasan set tema-tema (misal rasionalitas) atau aktor (misal top manajer). Peneliti-peneliti terdahulu ingin menampilkan tipologi-tipologi, oleh karena itu, cenderung untuk menjadi tidak sempurna atau overlap. Tidak ada yang menangkap jangkauan penuh isi (<i>content</i>) diasosiasikan dengan fenomena. Penelitian ini didasarkan pada macam-macam peran top manajer dan anggota organisasi bermain dalam pembuatan strategi.
Tujuan Penelitian	Membangun kerangka kerja integratif bagi proses pembuatan strategi yang terdiri dari atas lima mode: <i>command</i> , <i>symbolic</i> , <i>rational</i> , <i>transactive</i> , dan <i>generative</i> dimana kerangka kerja ini didasarkan pada perbandingan peranan top manajer dan anggota organisasi yang bermain dalam proses pembuatan strategi.
Model	<div style="text-align: center;"> <p>Command Symbolic Rational Transactive Generative</p> </div>
Hasil	Strategi berhubungan dengan lebarnya organisasi karena strategi dirancang, dibuat, dan dilaksanakan oleh tim manajer dan anggota-anggotanya. <i>Strategy-making</i> untuk ke depannya tidak lagi dapat dibatasi secara konseptual oleh <i>chief executive</i> atau tim manajemen. <i>Strategy-making</i> harus dikonsepsikan sebagai fenomena pelebaran organisasi dimana peran dimainkan oleh top manajemen dan anggota organisasi.
Rujukan Penelitian	Keterlibatan anggota-anggota organisasi dan top manajemen dalam membangun sebuah strategi.

2.1.5. Konsep Kreativitas Strategi

Andrews dan Smith (1996) meneliti tentang kreativitas dalam program pemasaran yang dipengaruhi oleh tiga variabel utama seperti masukan *problem-solving*, faktor situasional, dan faktor motivasi. Secara umum ketiga variabel tersebut mendukung kreativitas program pemasaran. Pengujian dilakukan terhadap karakteristik seorang manajer yang dapat menghasilkan kreativitas melalui proses dan sistem prosedur yang digunakan dalam perusahaan serta kondisi iklim lingkungan yang dibangun ditempat bekerja. Namun untuk lebih jauhnya, Andrews dan Smith (1996) menyarankan untuk memasukkan variabel-variabel baru seperti *reward*, individu dan tim kerja dalam hubungannya dengan kreativitas program pemasaran.

Tabel 2.8

Penelitian Andrews dan Smith (1996)

Penulis dan Judul	Jonlee Andrews dan Daniel C. Smith (1996) "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products"
Latar Belakang	Andrews dan Smith menggarisbawahi bahwa <i>marketing program creativity</i> sebagai perluasan tindakan yang diambil terhadap pasar sebuah produk (misal perubahan kemasan) menggambarkan atau mewakili perbedaan dari praktek pemasaran dalam kategori produk. Hal ini menarik untuk dicatat karena penuh dengan sesuatu yang baru yang juga dapat digunakan untuk <i>men-describe</i> kreativitas periklanan dan solusi-solusi terhadap permasalahan bisnis sehari-hari.
Tujuan Penelitian	Mengembangkan sebuah definisi kerja (<i>working definition</i>) dari kreativitas program pemasaran dan mengidentifikasi sebuah perangkat spesifik variabel-variabel yang dapat membantu atau mengambat pengembangan beberapa program.
Model	 <pre> graph TD PSI[Problem-Solving Input] --> CM[Creativity of the Marketing Program] SF[Situational Factors] --> CM MF[Motivational Factors] --> CM SF --> MF </pre>
Hasil	Kreativitas program pemasaran adalah sebuah fungsi faktor individu dan faktor situasi. Kreativitas program pemasaran berhubungan positif dengan pengetahuan lingkungan makro seorang manajer produk, tidak berhubungan dengan lingkungan pengoperasian. Perbedaan pengalaman secara umum tidak mempengaruhi kreativitas program pemasaran, namun perbedaan pendidikan memberi pengaruh negatif. Motivasi intrinsik dan kemauan mengambil resiko mempunyai pengaruh positif pada kreativitas program pemasaran.
Rujukan Penelitian	Rekomendasi sebagai <i>further research</i> yaitu <i>reward</i> , individu, dan tim kerja dapat dipertimbangkan sebagai faktor yang berhubungan dengan kreativitas strategi. Kreativitas program pemasaran akan baik bila ada proses perencanaan yang moderat dan untuk mencapainya diperlukan pembelajaran organisasi.

Konsep yang kreatif dapat menimbulkan dampak positif terhadap penyelesaian masalah yang kreatif. Penelitian yang dilakukan oleh Fillis dan McAuley (2000) menunjukkan bahwa kreativitas dalam membuat konsep secara sepenuhnya didukung oleh individu yang kreatif. Sedangkan individu yang kreatif ini didukung oleh variabel-variabel seperti proses dan lingkungan sosial, pelepasan potensi yang kreatif, dan keterampilan yang kognitif (karakteristik pribadi, pembelajaran situasi).

Tabel 2.9
Penelitian Fillis dan McAuley (2000)

6. Penulis dan Judul	Ian Fillis dan Andrew McAuley (2000) <i>"Modelling and Measuring Creativity at The Interface"</i>
Latar Belakang	Mencoba memberikan sebuah penilaian inisial dari kreativitas dan bagaimana dapat dihubungkan terhadap <i>"marketing entrepreneurship interface"</i> . Menggambarkan model konseptual yang menunjukkan bagaimana terjadi kreativitas pada <i>"marketing entrepreneurship interface"</i> .
Tujuan Penelitian	Membangun sebuah model bagaimana kreativitas terjadi pada <i>"marketing entrepreneurship interface"</i> dan model dapat menjadi basis bagi kerja empirik dimasa yang akan datang dan bagaimana kreativitas dapat diukur.
Model	<pre> graph TD A[Social environment and processes] <--> B[The creative individual] C[Cognitive skill (personality characteristics, learned-situational)] <--> B B <--> D[Creative potential-release] B --> E[New creative concepts] E --> F[Creative problem-solving] </pre>
Hasil	Mengukur kesuksesan kreativitas dalam perusahaan kecil tergantung pada luasnya orientasi manajer atau pemilik. Kreativitas bagian dalam bisnis dimana manajemen dapat menghasilkan efisiensi dan efektivitas organisasi dapat ditingkatkan.
Rujukan Penelitian	Dampak strategi kreativitas perusahaan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pemasaran dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Kreativitas tidak hanya mencakup ide-ide baru tetapi juga <i>problem-solving</i> . Keterampilan kognitif individu untuk menciptakan cara-cara baru dalam <i>problem solving</i> yang kreatif.

Dalam penelitiannya, Woodman et al (1993) mengembangkan sebuah model kerangka kerja yang menunjukkan interaksi bagi kreativitas dalam organisasi. Model tersebut memasukkan variabel-variabel seperti karakteristik individu, karakteristik grup, dan karakteristik organisasional yang masing-masing mendukung perilaku yang kreatif dan situasi yang kreatif dalam sebuah organisasi. Kreativitas organisasional didukung oleh perilaku yang kreatif dan situasi/kondisi yang kreatif pula.

Tabel 2.10
Penelitian Woodman, Sawyer, dan Griffin (1993)

Penulis dan Judul	Richard W. Woodman, John E. Sawyer, dan Ricky W. Griffin (1993) <i>"Toward A Theory of Organizational Creativity"</i>
Latar Belakang	Peneliti-peneliti ini mengembangkan kerangka kerja untuk memahami kreativitas dalam <i>setting</i> sosial yang kompleks. Kreativitas organisasi sebagai kreasi yang bernilai, produk baru yang bermanfaat, layanan, gagasan, prosedur, atau proses oleh individu yang bekerja bersama dalam sistem sosial yang kompleks. Model ini mendukung literatur pada perilaku kreatif dan inovasi organisasi digunakan untuk mengembangkan kerangka kerja interaksi bagi kreativitas organisasi.
Tujuan Penelitian	Mengembangkan kerangka kerja yang mendukung kreativitas dalam sebuah organisasi.
Model	
Hasil	Bagaimanapun, pemahaman penuh kreativitas dalam situasi sosial yang rumit membutuhkan sebuah fokus pada aktor individu dan menguji dengan hati-hati konteks situasi dengan yang mana proses kreatif mengambil tempat. Keanekaragaman sosial dan pengaruh kontekstual mempengaruhi kreativitas kelompok dan organisasi, kedua-duanya.
Rujukan Penelitian	Karakteristik individu akan mendukung perilaku kreatif. Dan karakteristik tim kerja akan berhubungan dengan hasil yang kreatif dalam organisasi.

Moorman dan Miner (1997) mengembangkan model penelitian yang menunjukkan hubungan tingkat memori organisasional (sejumlah informasi yang disimpan dan pengalaman sebuah organisasi) terhadap kreativitas produk baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika organisasi gagal untuk memahami jalan yang sulit dipisahkan dalam yang mana fitur yang berbeda dari memori organisasi yang mempengaruhi pengembangan produk, maka organisasi gagal untuk menghasilkan nilai penuh pembelajaran organisasi. Oleh sebab itu kreativitas dalam organisasi akan mempunyai hubungan yang dekat dengan pembelajaran organisasional. Di bawah ini adalah tabel yang memuat penelitian Moorman dan Miner secara ringkas.

Tabel 2.11

Penelitian Moorman dan Miner (1997)

Penulis dan Judul	Christine Moorman dan Anne S. Miner (1997) "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity"
Latar Belakang	Mengargumentasikan bahwa memori organisasi (sejumlah informasi yang disimpan dan pengalaman sebuah organisasi) mempengaruhi proses pengembangan produk baru dengan mempengaruhi: interpretasi informasi yang datang dan aksi rutin kinerja produk baru.
Tujuan Penelitian	(1) Mengembangkan konseptualisasi memori organisasional yang "multifaceted", (2) mengusulkan bahwa pengaruh memori bergantung pada dimensi memori yang bekerja, dan (3) membawa pada konsep fundamental dalam teori pembelajaran organisasional.
Model	<p>The diagram illustrates a conceptual model with the following components and relationships:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizational Memory Level (top left) has a downward arrow to Organizational memory (bottom left). Organizational memory has an upward arrow to Organizational Memory Level. Organizational memory has a rightward arrow to New product short-term financial performance (middle left). Organizational Memory Level has a rightward arrow to New product short-term financial performance (middle left). Technological and market turbulence in the environment (center) has a downward arrow to New product short-term financial performance (middle left). Technological and market turbulence in the environment has a rightward arrow to New product short-term financial performance (middle left). New product short-term financial performance (middle left) has an upward arrow to New product short-term financial performance (top middle). New product short-term financial performance (top middle) has a rightward arrow to New product creativity (top right). New product short-term financial performance (middle left) has a rightward arrow to New product creativity (middle right). New product short-term financial performance (bottom middle) has a rightward arrow to New product creativity (bottom right).
Hasil	Bagaimanapun, bahwa di bawah beberapa kondisi pergolakan lingkungan yang tinggi, dispersi memori yang tinggi sebenarnya mengurangi dari kreativitas dan tidak mempunyai efek pada kinerja keuangan. Dibawah kondisi pergolakan yang rendah, dispersi memori yang tinggi mempromosikan level kreativitas tertinggi dan kinerja keuangan jangka pendek. Hasil penelitian ini menyiratkan bahwa jika organisasi gagal untuk memahami jalan yang sulit dipisahkan dalam yang mana fitur yang berbeda dari memori organisasi yang mempengaruhi pengembangan produk, maka organisasi gagal untuk menghasilkan nilai penuh pembelajaran organisasi.
Rujukan Penelitian	Kreativitas strategi dalam organisasi melalui memori organisasi mempunyai hubungan dengan pembelajaran organisasi. Tingkat memori organisasi (penyimpanan sejumlah informasi atau pengalaman organisasi) dapat meningkatkan kinerja produk tetapi belum diujikan pada kinerja pemasaran.

2.1.6. Konsep Pembelajaran Organisasional

Perubahan dalam organisasi seiring dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi menuntut perusahaan dapat mencapai efektivitas dan efisiensi agar dapat terus bersaing, memerlukan pembelajaran organisasional sebagai

penyesuaian diri dari anggota-anggota organisasi. Osland dan Yaprak (1995) melakukan penelitian terhadap pembelajaran organisasi dalam menghadapi persaingan, teknologi, dan tekanan pasar. Di bawah ini akan disajikan tabel penelitian Osland dan Yaprak (1995) yang menunjukkan arah penelitian mereka secara ringkas.

Tabel 2.12
Penelitian Osland dan Yaprak (1995)

Penulis dan Judul	Gregory E. Osland dan Attila Yaprak (1995) <i>"Learning through Strategic Alliances: Processes and Factors that Enhance Marketing Effectiveness"</i>
Latar Belakang	Seiring dengan berkembangnya zaman dan semakin berkembangnya teknologi yang mengikuti semakin berkembangnya pengetahuan, maka menuntut banyak perubahan dalam organisasi secara khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, mencapai efisiensi dan efektivitas dalam berproduksi agar dapat bersaing secara global, maka muncullah pembelajaran organisasi sebagai penyesuaian akibat perubahan lingkungan organisasi.
Tujuan Penelitian	Mengembangkan kerangka kerja yang mengintegrasikan literatur pada pembelajaran organisasional dan strategi pemasaran.
Model	<pre> graph TD Env["Environment Instability Knowledge-richness"] OrgCult["Organizational culture"] Strategy["Strategy Prospector Analyser"] Structure["Structure Independent Joint venture"] Performance["Performance Learning Profitability"] Env -.- OrgCult OrgCult --> Structure OrgCult --> Performance Strategy --> Structure Structure --> Performance </pre>
Hasil	Pembelajaran organisasional menjadi sesuatu yang kritis dan mendesak bagi sebuah korporasi dalam menghadapi persaingan, teknologi, dan tekanan pasar.
Rujukan Penelitian	Pembelajaran organisasional menghadapi situasi diperlukan untuk membantu perusahaan mencapai sasaran fundamental dalam organisasi yang berdampak terhadap pangsa pasar, profit dalam jangka panjang, dan penyusunan kompetensi inti. Pembelajaran organisasional sebagai perubahan dalam menyatakan pengetahuan yang juga melibatkan perubahan perilaku yang juga dapat mencapai <i>superior skill</i> .

Sinkula (1994) mencoba menguji perluasan literatur mengenai pembelajaran organisasi dengan mengajukan proposisi yang meningkatkan pemahaman pemasar tentang memproses informasi dan menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru dalam organisasi sehingga melalui pembelajaran organisasi perusahaan dapat menyalurkan, menginterpretasikan, dan menyimpan lebih banyak informasi pasar dalam upaya perusahaan untuk mencapai kinerja pemasaran. Pembelajaran organisasional berfokus pada perolehan informasi pasar untuk memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan secara efektif.

Tabel 2.13
Penelitian Sinkula (1994)

Penulis dan Judul	James M. Sinkula (1994) <i>"Market Information Processing and Organizational Learning"</i>
Latar Belakang	Pemahaman penulis bagaimana proses organisasi informasi pasar dapat ditingkatkan secara substansial pada prinsip dasar yang diperoleh dari model pembelajaran organisasi. Karena itu penulis mencoba menguji perluasan literatur pada pembelajaran organisasi, mengajukan hirarki pembuatan "market sense", dan menyediakan proposisi yang meningkatkan pemahaman pemasar tentang proses informasi dan penciptaan pengetahuan dalam organisasi.
Tujuan Penelitian	Mengkarakteristikan hubungan antara memproses informasi pasar dan pembelajaran organisasional.
Model	<pre> graph LR OG[Organization Growth] --> MIS[Market Information Supply] MIO[Market Information & Organization Learning] --> MIS MIS --> OM[Organizational Memory] OM --> FP[Firm Performance] </pre>
Hasil	Pembelajaran organisasional diperlukan untuk memperoleh informasi pasar dan melalui pembelajaran organisasional perusahaan dapat menyalurkan, menginterpretasikan, dan menyimpan lebih banyak informasi pasar dalam upayanya untuk mencapai kinerja pemasaran.
Rujukan Penelitian	Pembelajaran organisasional mempunyai fokus pada perolehan informasi pasar dalam upaya pemahaman dan dan pemuasan kebutuhan pelanggan secara efektif melalui produk baru, layanan, dan cara-cara melakukan bisnis.

Perbaikan kinerja pemasaran melalui proses dalam organisasi dengan mengembangkan dan menggunakan pengetahuan telah diteliti oleh Slater dan Narver (1995). Proses dalam organisasi tidak lain adalah pembelajaran organisasional. Model yang dipakai oleh Slater dan Narver (1995) menunjukkan pembelajaran organisasional akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kesuksesan produk baru dan pada akhirnya akan berdampak pada pertumbuhan penjualan dan profitabilitas yang keduanya merupakan *measurement* dari kinerja pemasaran. Di bawah ini adalah tabel yang menyajikan penelitian Slater dan Narver (1995) secara ringkas.

Tabel 2.14
Penelitian Slater dan Narver (1995)

Penulis dan Judul	Stanley F. Slater dan John C. Narver (1995) <i>"Market Orientation and the Learning Organization"</i>
Latar Belakang	Organisasi yang efektif merupakan konfigurasi praktik manajemen yang memfasilitasi pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar bagi keunggulan bersaing. Peneliti ini mencoba menguraikan proses melalui organisasi yang mengembangkan dan menggunakan pengetahuan untuk memperbaiki kinerja.
Tujuan Penelitian	Menggambarkan proses yang melalui organisasi yang mengembangkan pengetahuan baru dan mengubah perilaku mereka untuk merefleksikan pemahaman domain yang lebih baik. Menjelaskan bagaimana perubahan perilaku pengendalian pengetahuan menciptakan dan mendukung keunggulan bersaing selama periode ketidakpastian yang tinggi. Mengajukan perangkat elemen organisasional, yang dikandaskan dalam teori, yang meliputi kebudayaan dan iklim pembelajaran organisasional.
Model	<pre> graph LR OL[Organizational Learning] --> CS[Customer Satisfaction] OL --> NPS[New Product success] CS --> SG[Sales growth] CS --> P[Profitability] NPS --> P </pre>
Hasil	Pembelajaran organisasi dituntun oleh pembagian visi yang memfokuskan energi anggota organisasi pada penciptaan nilai superior pada konsumen. Organisasi ini memperoleh, memproses, dan menyebarkan keseluruhan pengetahuan organisasi tentang pasar, produk, teknologi, dan proses bisnis.
Rujukan Penelitian	Pembelajaran organisasi mempunyai arah kepada kinerja pemasaran.

Frankwick et al (1994) berpendapat bahwa manajer-manajer sebagai penstrategi yang dituntut untuk kreatif beroperasi melalui struktur organisasi membutuhkan wawasan dan pengetahuan. Namun selain itu penelitian yang dilakukan juga menunjukkan adanya fenomena dimana keputusan pemasaran secara khusus dibentuk terhadap sebuah derajat kepentingan oleh “dimana mereka duduk dalam organisasi”. Selain itu Frankwick et al (1994) juga menyarankan bahwa keputusan-keputusan strategik akan memerlukan pembelajaran organisasional. Penelitian Frankwick et al (1994) secara ringkas akan ditunjukkan oleh tabel berikut ini.

Tabel 2.15

Penelitian Frankwick, Ward, Hutt, dan Reingen (1994)

Penulis dan Judul	Gary L. Frankwick, James C. Ward, Michael D. Hutt, dan Peter H. Reingen (1994) <i>"Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy"</i>
Latar Belakang	Dengan menguji peranan pemasaran yang strategik melalui lensa manajer yang mengoperasikan melalui struktur organisasi, peneliti-peneliti dan penstrategi dapat meraih wawasan atau pengetahuan khusus. Adanya keterbatasan perhatian empirik yang diberikan untuk menguji pendukung yang saling mempengaruhi antara pemasaran dan unit fungsional lainnya sebagai strategi yang dirumuskan.
Tujuan Penelitian	Mensintesa kumpulan teori pelaksanaan proses keputusan strategik, sebuah perspektif konseptual yang paling utama yang sesuai dengan studi, dan mengeksplorasi konflik berasal yang mungkin antara pemasaran dan unit fungsional lain melebihi perubahan strategik.
Model	<p>Corporate</p> <p>Business</p> <p>Function</p>
Hasil	Penemuan penelitian ini mendukung pandangan dimana kepercayaan anggota-anggota sebuah organisasi mengenai sebuah strategi dipertajam dengan konteks struktural yang mana posisi-posisi dilekatkan dalam organisasi. Secara keseluruhan penemuan dalam penelitian ini mendukung pandangan bahwa kepercayaan individu mengenai keputusan pemasaran secara khusus dibentuk terhadap sebuah derajat kepentingan oleh "dimana mereka duduk: dalam organisasi".
Rujukan Penelitian	Keputusan-keputusan strategik memerlukan pembelajaran dalam organisasi.

2.1.7. Konsep Kinerja Pemasaran

Menon et al (1996) memasukkan variabel-variabel seperti sentralisasi, formalisasi, dan *team spirit*, sebagai faktor yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan untuk menciptakan kualitas strategi pemasaran yang kreatif dan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pemasaran yang ditunjukkan oleh peningkatan laba bersih, peningkatan pangsa pasar, dan peningkatan pertumbuhan penjualan.

Tabel 2.16

Penelitian Menon, Bharadwaj, dan Howell (1996)

Penulis dan Judul	Anil Menon, Sundar G. Bharadwaj, Roy Howell (1996) <i>"The Quality and effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships"</i>
Latar Belakang	Ingin menawarkan sistematis yang melihat pada anteseden dan konsekuensi konflik fungsional dan tidak fungsional dalam hubungan intraorganisasi. Mereka mencoba mengembangkan dan menguji secara empirik model anteseden organisasi strategi kualitas produk baru dan kinerja pemasaran.
Tujuan Penelitian	Mempelajari anteseden-anteseden dan konsekuensi-konsekuensi konflik fungsional dan disfungsi pada kualitas strategi pemasaran dan kinerja pemasaran.
Model	<pre> graph LR A[Centralization] --> B[Dysfunctional/Functional Conflict] C[Formalization] --> B D[Team Spirit] --> B E[Departmental Interconnectedness] --> B F[Communication Barrier] --> B B --> G[Quality of Marketing Strategy] G --> H[Marketing Performance] </pre>
Hasil	Menunjukkan perbaikan hubungan interdepartamental dan kualitas komunikasi dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas formulasi dan implementasi strategi melalui efek konflik. Diperlukan untuk usaha pemasaran dan menciptakan orientasi pasar yang kuat.
Rujukan Penelitian	Kualitas strategi berhubungan positif dengan kinerja pemasaran. Penggunaan pengukuran kinerja pemasaran seperti laba bersih, pangsa pasar, dan tingkat pertumbuhan penjualan.

2.2. Telaah Pustaka

2.2.1. Kreativitas Strategi

Kreativitas merupakan sebuah konsep sentral yang meliputi sejumlah disiplin yang berkisar dari seni rupa dan arsitektur yang menuju ke arah psikologi, ilmu pengetahuan dan studi manajemen (Fillis dan McAuley, 2000, hal.8). Kreativitas merupakan sebuah proses pemikiran intelektual yang membutuhkan sebuah kesepakatan hebat atas usaha-usaha kognitif¹ (Shalley, 1991, hal.179). Ketika menguji bagaimana dampak kreativitas atas perusahaan dari sebuah perspektif pemasaran, paling tidak peneliti dapat membuktikan bermanfaat untuk mengidentifikasi lingkup minat pada hubungan kreativitas/bisnis yang berpengaruh langsung pada kinerja pemasaran dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Fillis dan McAuley, 2000, hal.12). Kemampuan kreatif sendiri tidak cukup dalam menentukan keberhasilan tetapi juga harus dinilai dalam hubungan dengan keterampilan kepemimpinan yang kuat dan kemampuan berimajinasi. Akhirnya, kreativitas seharusnya menjadi makanan dalam proses perencanaan terstruktur. Adaptasi kreatif berpusat pada pengerjaan ulang ide-ide dan konsep yang ada, dan ini yang menyebabkan kreativitas inovatif akan terus berhubungan dengan penemuan ide baru dan berbeda.

Kreativitas adalah menghasilkan sesuatu yang baru, kesesuaian ide-ide dalam banyak bidang aktivitas manusia, dari ilmu pengetahuan, seni, pendidikan, bisnis, setiap hari dalam hidup (Amabile, 1997, hal.40). Ide-ide harus baru – berbeda dari apa yang telah dilakukan sebelumnya – sesuai dengan masalah dan

¹ Simon, H.A. (1985), What We Know About The Creative Process. In R. L. Kuhn (Ed.), *Frontiers in Creative and Innovative Management* (pp.3-20), Cambridge, MA; Ballinger.

kesempatan yang dihadapi. Kreativitas merupakan langkah pertama dalam inovasi, yang mana merupakan kesuksesan pengimplementasian kebaruan, kecocokan ide-ide dan inovasi sangat vital untuk kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Karena dunia bisnis dinamis, perubahan langkah harus selaras dengan percepatan, tidak ada perusahaan yang terus-menerus menawarkan barang/jasa yang sama dapat bertahan hidup lama (Amabile, 1997, hal.40).

Pengujian terhadap pengaruh kreativitas dengan melihat pada efek faktor kontekstual pada kreativitas individu dianggap penting karena kreativitas merupakan langkah kritis dalam proses inovasi², yang menjamin bahwa faktor lingkungan dapat meningkatkan atau menahan kreativitas individu (Shalley, 1991, hal.179). Bila lingkungan distruktur untuk mendukung kreativitas, perilaku yang kreatif boleh jadi berkontribusi terhadap produktivitas jangka panjang dan keinovatifan organisasi³ (Shalley, 1991, hal.179).

Mengukur keberhasilan kreatif dalam perusahaan kecil tergantung pada besarnya perluasan orientasi pemilik atau manajer (Fillis dan McAuley, 2000, hal.15). Gaya hidup merupakan kunci yang memotivasi pengaruh dimana pemilik atau manajer percaya bahwa keberhasilan telah diraih dengan menumbuhkan bisnis terhadap ukuran tertentu, kemudian tingkat keberhasilan akan berbeda dari pengusaha kreatif yang menekankan untuk mengukur keberhasilan dalam keuntungan dan pertumbuhan. Pengertian dan artikulasi kreativitas yang lebih baik dapat meningkatkan sistem dan produk yang lama. Perusahaan bertahan

² Smeltz, W., dan Cross, B. (1984), Toward a Profile of the Creative R&D Professional, *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-31, p.22-25.

³ Galbraith, J. R. (1982), Designing the Innovating Organization, *Organizational Dynamics*, pp.5-25.

hidup sering kali bergantung pada kemampuannya untuk menghasilkan, mengadopsi dan mengimplementasikan proses dan produk baru. Kreativitas tidak selalu tentang ide-ide baru, tetapi dapat juga mengenai menemukan jalan yang lebih baik untuk menyelesaikan masalah yang ada. Oleh sebab itu kreativitas dipandang perlu dalam proses perencanaan strategi dalam pemasaran.

Pengukuran-pengukuran yang dapat dipakai dalam mengukur kreativitas strategi menurut Menon et al (1999, hal.37) adalah pemilihan strategi sangat berbeda dari yang lainnya yang dikembangkan di masa lampau, strategi meliputi beberapa aspek baru yang dibandingkan terhadap strategi-strategi sebelumnya, strategi yang diterapkan saat ini lebih inovatif, strategi saat ini lebih menantang dan beresiko dibandingkan dengan strategi sebelumnya.

2.2.2. Reward

Perilaku kreatif dalam suatu organisasi dapat dimotivasi oleh salah satu input lingkungan kerja yang berupa *reward* (Amabile et al, 1996, hal.1156). Penggunaan *reward* dapat diartikan sebagai media untuk mengontrol, mengatur, dan meningkatkan kinerja individu maupun tim kerja telah mempunyai hubungan yang diakui dalam dunia pemasaran, khususnya dalam lingkup saluran distribusi, manajemen *sales force*, dan perilaku pembelian oleh organisasi (Sarin dan Mahajan, 2001, hal.35). Struktur *reward* yang telah ketinggalan zaman merupakan alasan umum mengapa tim kerja gagal dalam organisasi. Dalam penelitian Woodman et al (1993), kebijakan dalam pemberian *reward* dapat mendukung tingkat kreativitas dalam organisasi. Dreher dan Dougherty (2001, hal.80)

menuliskan bahwa suatu jalan yang dapat mendukung individu untuk berusaha mencapai level yang tinggi seperti menciptakan kinerja kreatif berhubungan dengan *reward* yang akan diterimanya dengan memperoleh bayaran dalam jumlah besar pada saat individu mengambil resiko yang besar.

Menurut Jauch dan Glueck (1997, hal.412) terlalu banyak kegagalan dapat menghambat karier seseorang dan hal inilah yang membuat manajer begitu berhati-hati dalam mengambil keputusan sehingga sedikit sekali keputusan kreatif yang diambil. *Reward* berupa kenaikan gaji maupun promosi karier seringkali menjadi dorongan motivasi bagi para eksekutif untuk berani mencapai prestasi melalui pekerjaan-pekerjaan kreatif yang dapat memajukan perusahaan (Jauch dan Glueck, 1997, hal.413).

Amabile (1997, hal.41) menunjukkan bahwa individu yang ditawarkan akan mendapatkan *reward* berupa uang sebagai bonus jika individu tersebut mau membuat suatu karya yang kreatif terbukti mampu memotivasi individu untuk melakukan pekerjaan yang mengandung kreativitas. Persepsi terhadap *reward* yang akan diberikan ketika individu berani aktivitas yang kreatif terbukti dapat memotivasi individu untuk lebih meningkatkan kreativitas.

Intensitas yang teratur dalam pemberian *reward* seringkali dipakai sebagai pengukur porsi variabel dalam pembayaran yang dapat meningkatkan kontribusi karyawan termasuk tim manajemen terhadap kinerja kreatif yang mereka lakukan (Zenger dan Marshal, 2000, hal.150). Dalam beberapa studi empirik, karyawan dengan kemampuan rendah (*low ability*) – yang tidak mungkin menghasilkan kinerja tinggi – akan lebih memilih sistem kontrak di mana penempatan tersebut

tekanan terhadap kinerja sangat kecil. Menurut Zenger dan Marshal (2000, hal.150) *reward* seharusnya dapat meningkatkan motivasi usaha, memancing talenta, dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja kreatif dari seseorang.

Penelitian Bock dan Kim (2002, hal.14) menyatakan perilaku berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi dan bagaimana mereka kerap kali saling mempengaruhi dalam berbagi pengetahuan ditentukan oleh *reward* yang diharapkan. Bentuk-bentuk *reward* ekstrinsik yang dipercaya dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam berbagi pengetahuan menurut Bock dan Kim (2002, hal.15) adalah *reward* yang berupa uang (*monetary reward*), promosi karir, dan kesempatan memperoleh pendidikan (*educational opportunity*).

Berdasarkan aktivasi teori, Janssen (2001, hal.1041), keadilan dalam pemberian *reward* dapat mempengaruhi pembatasan dalam investasi job oleh manajemen karyawan. Investasi job yang dimaksud adalah intelijensi, pengalaman, tenaga, dan waktu yang dikeluarkan untuk pelaksanaan kerja yang benar. Penghargaan kerja (*job reward*) yang diberikan dapat berupa uang, hubungan tanggung jawab dengan pekerjaan yang diinginkan, penghargaan, status, dan identitas sosial (Janssen, 2001, hal.1041).

Reward dan evaluasi tetap dapat ditentukan secara fungsional dimana tim kerja dan individu sering kali dihargai untuk sesuatu yang salah. Penelitian Sarin dan Mahajan (2001, hal.39) memuat hipotesis dimana *reward* dapat mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pengembangan produk. Dan hasil penelitian Sarin dan Mahajan (2001, hal.43) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan kecepatan terhadap pasar, inovasi, dan kualitas produk. Untuk

mengevaluasi kinerja individu dalam tim, memberikan *reward* kepada anggota-anggota secara berbeda dengan basis posisi atau status mereka memungkinkan untuk menghasilkan kepuasan yang tinggi antar anggota tim, karena anggota-anggota tim senior membawa ketidakseimbangan pembagian resiko dan tanggung jawab yang terkait dengan tim. Ketika kesenangan dari evaluasi individu rendah, sistem evaluasi yang lebih baik dapat meminimisasi persepsi ketidakadilan dan ketidakakuratan dalam pendistribusian *reward*. Dan untuk proyek yang rumit, struktur *reward* berdasarkan hasil (*outcome-based reward*) dapat meningkatkan kinerja (Sarin dan Mahajan, 2001, hal.47).

Dalam penelitian Sarin dan Mahajan (2001, hal.48), *reward* dapat diukur melalui kepuasan tim/individu terhadap *reward* yang diterima dan kelancaran distribusi *reward* yang diberikan kepada tim/individu. Kepuasan tim atau individu terhadap *reward* yang diterima akan menunjukkan dimana besarnya *reward* dan atau bentuk *reward* yang diterima sebagai penghargaan atas kerja dan usaha tim atau individu benar-benar dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi tim atau individu. Sedangkan kelancaran dalam pemberian *reward* menggambarkan bahwa *reward* sebagai penghargaan yang diberikan benar-benar terdistribusi dengan baik dalam arti tidak ada penundaan ataupun unsur kesengajaan dari pihak perusahaan yang menghambat penyampaian *reward* ini kepada karyawan.

Namun pada penelitian Janssen (2001, hal.1042) persepsi keadilan dalam penerimaan *reward* atas usaha yang telah dilakukan oleh seorang manajer adalah seseorang bekerja keras karena mempertimbangkan *outcomes* (hasil) yang akan ia peroleh, seseorang memberikan sebagian besar waktu dan perhatiannya kepada

perusahaan dan akan merasakan dihargai, seseorang akan lebih menginvestasikan segala kemampuan untuk berkreaitivitas untuk menerima kembali apa yang telah ia investasikan dalam bentuk *reward*, dan *reward* yang ia terima proporsional (seimbang) dengan usaha-usaha kreatif yang telah dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas maka:

H1 : Pemberian *reward* kepada karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.

2.2.3. Kinerja Individu

Kreativitas organisasi merupakan kreasi sebagai nilai, produk baru yang bermanfaat, pelayanan, ide, prosedur, atau proses yang dilakukan oleh individu yang bekerja sama dalam sistem sosial yang rumit (Woodman et al, 1993, hal.293). Mereka juga percaya bahwa ilmu organisasi dapat memberikan manfaat dari investigasi yang sistematis atas perilaku kreatif dalam sistem sosial yang rumit. Perilaku kreatif individu akan didefinisikan sebagai pengembangan solusi terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (job) dimana diputuskan sebagai pembaruan dan kesesuaian dengan situasi⁴ (Shalley, 1991, hal.179). Kreativitas bagi individu dan organisasi – melakukan sesuatu untuk pertama kali dimana saja atau menciptakan pengetahuan baru – mewakili sebuah aspek dramatis dari perubahan organisasi yang dapat menyediakan sebuah kunci untuk memahami perubahan fenomena dan akhirnya akan dihasilkan efektivitas organisasi dan dapat mempertahankan hidup organisasi atau perusahaan. Dalam

⁴ Amabile, T.M. (1983), *The Social Psychology of Creativity*, New York; Springer-Verlag.

penelitian Woodman et al (1993, hal.309) memberikan konsep dimana karakteristik individu akan mendukung perilaku yang kreatif dan pada akhirnya bermuara pada kreativitas organisasi.

Sayangnya sedikit yang diketahui mengenai kondisi yang mempromosikan kinerja kreatif karyawan individu dalam organisasi (Oldham dan Cummings, 1996, hal.607). Dalam studi terbaru Oldham dan Cummings (1996, hal.608) mendefinisikan kinerja kreatif untuk sebuah produk, ide, atau prosedur yang memuaskan dua kondisi: kinerja kreatif yang baru dan original dan kinerja kreatif yang secara potensial relevan bagi dan/atau berguna untuk organisasi. Studi ini mendemonstrasikan bahwa sebuah set atau perangkat inti karakteristik yang stabil dari individu yang meliputi minat yang luas, atraksi terhadap kompleksitas, intuisi, kepekaan estetika, pentolerasian kerancuan, dan rasa percaya diri, berhubungan positif dan konsisten untuk mengukur kinerja kreatif (Oldham dan Cummings, 1996, hal.608). Sehingga Oldham dan Cummings (1996, hal.609) memasukkan individu sebagai variabel yang berhubungan positif dengan kinerja kreatif karyawan. Dari 30 kata sifat, ada 18 yang menggambarkan orang-orang yang sangat kreatif: mampu, pintar, yakin, keangkuhan, humoris, informal, individualistis, penuh wawasan, cerdas, minat yang luas, berdaya cipta, asli, banyak akal, reflektif, percaya diri, seksi, tinggi hati, dan tidak kuno (Oldham dan Cummings, 1996, hal.615).

Dalam penelitian Fillis dan McAuley (2000, hal.13), keterampilan yang kognitif juga akan mempengaruhi proses, dimana faktor-faktornya meliputi karakteristik kepribadian, fleksibilitas, visualisasi, dan imajinasi dimana

semuanya memainkan bagian dari kemampuan individu untuk melihat cara-cara baru untuk menerapkan pengalaman-pengalaman masa lalu dan membangun petunjuk atau arah alternatif. Dan *input* ini yang kemudian akan menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif, sepanjang lingkungan mendukung dan memungkinkan (Fillis dan McAuley, 2000, hal.13).

Shalley (1991, hal.179) memberi kesan dimana kemampuan, motivasi intrinsik, dan aktivitas-aktivitas kognitif dibutuhkan bagi kreativitas. Kemampuan (*ability*) adalah pengetahuan dimana individu melakukan pekerjaan dan keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk memproses informasi secara kreatif terhadap kebaruan produk dan kesesuaian tanggapan-tanggapan. Sedangkan motivasi intrinsik merupakan ketertarikan inner terhadap sesuatu atau daya tarik (*pesona*) dengan sebuah tugas. Aktivitas-aktivitas kognitif diperlukan dengan maksud untuk menjadi kreatif dalam mendefinisikan masalah-masalah, mengamati atau meninjau lingkungan, memperoleh data, pemikiran yang dalam terhadap solusi, mengevaluasi solusi, dan mengimplementasikan solusi⁵ (Shalley, 1991, hal.180).

Variabel kinerja kreatif individu oleh Woodman et al (1993, hal.309) dapat ditunjukkan oleh kemampuan kognitif/*style* yang dimiliki oleh seorang individu, kepribadian (*personality*) yang melekat pada individu seperti berdaya cipta, banyak akal, dan percaya diri, motivasi intrinsik yang menunjukkan perasaan positif terhadap tugas yang akan dilakukan, ketertarikan, kesenangan dan tantangan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu mengenai segala sesuatu

⁵ Crosby, A. (1968), *Creativity and Performance in Industrial Organization*, London: Tavistock.

yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan secara umum dan kegiatan divisi yang melibatkan individu tersebut.

Amabile (1997, hal.42) kinerja kreatif individu dapat diukur dengan keahlian khusus yang dimiliki (*expertise*), pemikiran yang kreatif (*creative-thinking skill*), dan motivasi intrinsik terhadap tugas (*intrinsic task-motivation*). *Expertise* merupakan dasar bagi semua pekerjaan kreatif. Komponen-komponen *expertise* meliputi kecakapan teknis, dan talenta-talenta khusus dalam domain target kerja – seperti ahli dalam simulasi komputer atau manajemen stratejik (Amabile, 1997, hal.42). Komponen *creative-thinking skill* merupakan “*something extra*” dalam kinerja kreatif seseorang. Seseorang tidak dapat menghasilkan kerja yang kreatif jika *creative-thinking skill* sangat kurang. *Creative-thinking skill*, menurut Amabile (1997, hal.43), meliputi kemandirian, disiplin diri, orientasi ke depan dengan *risk-taking*, dan ketekunan/keteguhan hati dalam menghadapi keputusan. *Intrinsic task-motivation* dikendalikan oleh rasa ketertarikan yang mendalam dan keterlibatan terhadap pekerjaan, dengan rasa ingin tahu, kenikmatan, atau *sense* seseorang terhadap tantangan (Amabile, 1997, hal.44).

Berdasarkan dukungan penelitian-penelitian di atas maka:

H2 : Kinerja individu berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.

2.2.4. Kinerja Tim Kerja

Woodman et al (1993, hal.295) menggambarkan model interaksi kreativitas organisasi yang menunjukkan bahwa kreativitas tim kerja akan menimbulkan pengaruh terhadap organisasi. Dalam penelitian Woodman et al

(1993, hal.302) menyebutkan bahwa komposisi tim atau grup atau kelompok, karakteristik, dan faktor-faktor proses dalam tim kerja berhubungan dengan hasil yang kreatif dalam tim kerja dan tim penelitian. Inovasi dan kreativitas dalam tim kerja meliputi kepemimpinan, keterpaduan atau kesatuan, keberadaan tim yang berumur panjang, komposisi tim, dan struktur dari tim itu sendiri. Namun yang menjadi faktor krusial dalam kinerja yang kreatif adalah ketersediaan, kepemimpinan, ukuran tim atau kelompok, keterpaduan, komunikasi, dan penyebaran tim atau kelompok.

Kinerja kreatif tim kerja dapat terjadi dalam tim kerja itu sendiri, yaitu melalui perbedaan atau perbedaan latar belakang anggota-anggota tim, keterbukaan bersama terhadap ide-ide, membangun tantangan terhadap ide-ide, dan berbagi komitmen terhadap proyek (Amabile et al, 1996, hal.1160). Anggota-anggota tim yang beraneka ragam dan keterbukaan bersama terhadap ide/gagasan memungkinkan kreativitas dengan mengekspos anggota-anggota tim terhadap variasi ide-ide yang banyak atas ide-ide yang luar biasa (Amabile et al, 1996, hal.1160). Membangun tantangan terhadap ide dan berbagi komitmen terhadap proyek memungkinkan untuk menghasilkan motivasi intrinsik tim kerja dan *sense* terhadap tantangan dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaan itu (Amabile et.al, 1996, hal.1161).

Woodman et al (1993, hal.304) meringkas bahwa kreativitas tim bukan agregat sederhana dari semua anggota-anggota tim kreativitas organisasi (hasil kreatif sistem sosial atau tim kerja) merupakan fungsi dari kreativitas tim yang sangat mempengaruhi secara kontekstual. Salah satu hipotesis yang diajukan oleh

Woodman et al (1993, hal.313) adalah kinerja kreatif organisasi meningkat dengan penggunaan struktur partisipasi dari sistem tim kerja.

Komitmen dalam tim kerja dalam sebuah organisasi mempersiapkan anggota-anggota tim kerja untuk bekerja dalam struktur yang baru melalui *training* dan pembangunan tim secara berkelanjutan dan merangkul anggota-anggota tim untuk hadir dalam setia pertemuan tim sehingga semua anggota mempunyai kesempatan untuk memperdengarkan ide-ide mereka yang kreatif (Jassawalla dan Sashittal, 2002, hal.27). Dipercaya bahwa untuk mencapai sasaran produk maka organisasi perlu mengadopsi ide-ide baru dan mengambil tindakan-tindakan yang kreatif. Usaha-usaha yang dapat dilakukan melalui sebuah tim kerja adalah (a) anggota-anggota tim dapat menerima segala perbedaan budaya diantara mereka dan mereka mau untuk bersatu padu dalam berinteraksi, dan (b) dengan kekuatan yang telah ada mereka bersatu untuk berbagi teknologi dan mengatur informasi untuk membuat keputusan dapat mendukung kinerja suatu tim kerja (Jassawalla dan Sashittal, 2002, hal.35).

Dalam kreativitas juga dapat ditemukan ekspresi kualitas kepemimpinan pemilik dan para manajer (Fillis dan McAuley, 2000, hal.15), dimana hal ini berarti bahwa kinerja tim yang memiliki kepemimpinan yang baik tertentu akan dapat menghasilkan kreativitas dalam organisasi.

Penelitian Bourgeois dan Eisenhardt (1988, hal.833) menghasilkan bahwa pemberdayaan dari tim manajemen yang dalam hal ini dapat diartikan sebagai tim kerja akan mempunyai pengaruh pada kinerja yang tinggi karena tim ini

mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan dalam pembuatan strategi.

Menurut Woodman et al (1993, hal.309), kinerja tim kerja meliputi aturan-aturan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat diterima oleh tim kerja, adanya keterpaduan antara anggota tim kerja, adanya peranan yang jelas dan terarah yang dimainkan oleh setiap anggota tim kerja, adanya pembagian tugas-tugas yang adil dan tepat, dan memiliki pedekatan *problem-solving* yang baik dalam tim kerja.

Dalam Amabile et al (1996, hal.1166), kinerja dari sebuah tim kerja dapat diukur dengan adanya keanekaragaman keahlian dalam tim kerja yang mana setiap anggota dapat mengkomunikasikannya dengan baik, terbuka terhadap ide-ide baru yang disampaikan setiap anggota, membangun tantangan pada setiap pekerjaan, percaya dan saling membantu satu sama lain, dan merasa terlibat dalam pekerjaan yang sedang dilakukan.

Dengan berdasar pada hasil penelitian di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H3 : Kinerja tim kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.

2.2.5. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran atau *market performance* merupakan konstruk (faktor) yang umum untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan, baik dalam pemasaran maupun dalam keuangan. Menon et al (1996, hal. 305) menggunakan *perceptual measures* kinerja pemasaran yang ditaksir atau dinilai melalui pangsa

pasar (*market share*), keuntungan atau laba bersih (*net profit*), dan tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth rate*) untuk mengukur kinerja pemasaran.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Menon et al (1999, hal.30) sebagai *outcome measures* mereka menggunakan kinerja pemasaran yang diukur dengan skala *three-item* itu ditangkap tingkat dimana pencapaian atau kinerja strategi dipertemukan dengan harapan-harapan bagi keseluruhan pencapaian atau kinerja, penjualan, dan keuntungan. Menurut Menon et al (1999, hal.30) penelitian baru-baru ini manggarisbawahi bahwa penilaian keuangan manajerial dan kinerja pemasaran adalah konsisten dengan pengukuran-pengukuran kinerja atau pencapaian yang obyektif.

2.2.6. Pembelajaran Organisasional (*Learning Organizational*)

Penyebaran dari beberapa tren, termasuk perkembangbiakan teknologi, reorganisasi batasan-batasan ekonomi, dan kompetisi yang diintensifkan, telah merubah dengan amat sangat semua pikiran-pikiran pemasar mengenai perusahaan, pasar, dan kompetisi atau persaingan (Osland dan Yaprak, 1995, hal.52). Produk dan proses daur hidup menjadi lebih pendek, pengikisan dasar keunggulan produk dan memaksa perusahaan untuk terus mengembangkan arus inovasi. Difusi teknologi pada langkah yang terus meningkat cepat membuat konsumen menjadi lebih canggih, permintaan semakin berbeda-beda, dan menuntut kualitas produk yang lebih baik. Hal ini menyebabkan struktur industri berkembang lebih cepat, memaksa perusahaan untuk mengembangkan strategi pemasaran yang baru dalam rangka untuk bersaing secara efektif dan untuk terus

bertahan hidup. Jadi, perusahaan-perusahaan sekarang harus secara langsung bergulat dengan pencapaian dan penerapan pengetahuan baru karena mereka bersaing di sebuah dunia dimana pengetahuan mengendalikan kompetisi. Perusahaan-perusahaan dipandang sebagai portfolio inti kompetensi dan disiplin penciptaan nilai (*value-creating disciplines*). Pembelajaran dalam organisasi untuk menghadapi situasi yang demikian diperlukan untuk membantu perusahaan mencapai sasaran fundamental dalam organisasi seperti peningkatan *market share*, profit yang besar dalam jangka panjang, dan penyusunan kompetensi inti (Osland dan Yaprak, 1995, hal.52).

Pembelajaran terdiri atas pengembangan pengertian yang dalam atau kesadaran, yang merupakan perubahan dalam menyatakan pengetahuan yang memperluas cakupan perilaku potensial (Osland dan Yaprak, 1995, hal.53). Pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasi ketika pengetahuan baru ditransfer menyeberangi batasan-batasan unit kepada yang lainnya dalam organisasi yang dapat memberi manfaat dari apa yang telah dipelajari. Pengetahuan yang dicapai memperluas tindakan yang mungkin dimana perusahaan dapat mengambil setiap fungsi rantai nilai tambah. Pembelajaran juga harus melibatkan perubahan dalam perilaku. Pembelajaran dapat dipandang sebagai hasil dan sebagai proses.

Menon et al (1999, hal.37) menggunakan peningkatan dalam memahami pasar sebagai hasil dari strategi ini, kemungkinan perubahan dalam cara yang dilakukan sebagai hasil strategi, pengembangan keterampilan manajerial dari

pemain kunci, sebagai pengukuran-pengukuran yang dapat dipakai dalam pembelajaran organisasional.

2.2.7. Kreativitas Strategi versus Pembelajaran Organisasional

Strategi organisasi meliputi sasaran jangka panjang, kebijakan-kebijakan, dan program-program dimana perusahaan memilih untuk mengambil di dalam sebuah industri atau produk/pasar. Pemasar umumnya menggambarkan strategi sebagai pengamanan dan penopangan keunggulan bersaing. Satu dari sumber utama keunggulan bersaing adalah keterampilan yang superior dan sumberdaya yang superior yang dicapai melalui pembelajaran organisasi (Osland dan Yaprak, 1995, hal.58). Di bawah proses perencanaan formal yang moderat menekankan pada penempatan pemikiran mengenai masa depan sebuah produk, oleh sebab itu kreativitas program pemasaran akan semakin baik bila ada proses perencanaan yang moderat (Andrews dan Smith, 1996, hal.178), hal ini dapat membawa perubahan dalam organisasi sehingga diperlukan pembelajaran dalam organisasi. Dalam membangun sebuah strategi akan melibatkan manajemen atas (*top management*) dengan tema-tema visinya dan juga akan melibatkan anggota-anggota organisasi (Hart, 1992, hal.345). Keputusan-keputusan stratejik dalam kreativitas strategi membuat menjadi pentingnya pembelajaran terhadap strategi dalam organisasi (Franwick et al, 1994, hal.108). Menon et al (1999, hal.31) menyatakan bahwa kreativitas melibatkan pengembangan alternatif-alternatif baru dan radikal, jadi diperlukan pembelajaran yang baru dan potensial bagi perubahan dalam perilaku organisasi.

Oleh karena itu dapat ditarik hipotesis:

H4 : Kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional.

2.2.8. Kreativitas Strategi versus Kinerja Pemasaran

Dalam penelitian Andrews dan Smith (1996, hal.184) mengenai imajinasi pemasaran yang dimiliki oleh seorang manajer produk termasuk lingkungan, pengetahuan, pendidikan, dan keinginan yang besar untuk mengambil resiko dalam rangka menciptakan kreativitas strategi dalam pemasaran, sebenarnya berusaha untuk menggambarkan adanya keterkaitan antara strategi pemasaran dan kinerja finansial. Masih, kinerja merefleksikan banyak sekali pengaruh yang dapat mengaburkan efek-efek variabel pemasaran. Jadi, akan menjadi suatu keuntungan untuk memahami faktor yang mempengaruhi faktor penentu kinerja. Penelitian Moorman dan Miner (1997, hal.103) menguji efek tingkat memori (jumlah informasi atau pengalaman yang disimpan) pada dua produk kunci menghasilkan kinerja finansial produk baru dalam jangka pendek dan kreativitas produk. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa tingkat memori meningkatkan kinerja produk, tetapi konsekuensi dari kreativitas strategi ini belum diujikan pada kinerja pemasaran. Sedangkan Menon et al (1996, hal. 304) dalam penelitian mereka mengujikan hubungan kualitas strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Penyebab dan konsekuensi kualitas strategi menerima perhatian peneliti akademik yang sangat tidak cukup dalam pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990, hal.1). Sasaran dari banyak strategi pemasaran adalah untuk mengalokasikan secara

efektif dan efisien dan mengkoordinasikan sumber daya untuk mencapai sasaran hasil yang strategik seperti kinerja pemasaran yang superior. Menon et al (1999, hal.28,31) menguji hubungan kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan dukungan penelitian-penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengangkat hipotesis:

H5 : Kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

2.2.9. Pembelajaran Organisasional versus Kinerja Pemasaran

Sebuah organisasi harus mempunyai sebuah fondasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dimana fondasi ini memiliki keterampilan atau sumber daya yang menyediakan nilai superior terhadap pelanggan, sulit untuk ditiru, dan dapat atau mampu untuk berbagai aplikasi (Barney, 1991, hal.112; Day, 1994, hal.45). Pembelajaran organisasi mempunyai nilai terhadap pelanggan perusahaan dalam konteks ini karena mempunyai fokus pada pemahaman dan pemuasan secara efektif kebutuhan pelanggan melalui produk baru, pelayanan jasa, dan cara-cara melakukan bisnis (Sinkula, 1994, hal.43). Slater dan Narver (1995, hal.67) setuju dengan pernyataan dimana kemampuan superior untuk belajar dalam organisasi adalah (1) sesuatu yang kritis atau penting karena percepatan perubahan pasar dan teknologi, ledakan data pasar yang tersedia, dan pentingnya tindakan antisipasi, dan (2) merupakan sumber yang berdasarkan kompetensi keunggulan bersaing karena tingkat kerumitannya, kegunaan (bagi sejumlah aktivitas atau kegiatan dari pengembangan produk sampai layanan kepada pelanggan), dan sulitnya untuk ditiru oleh kompetitor.

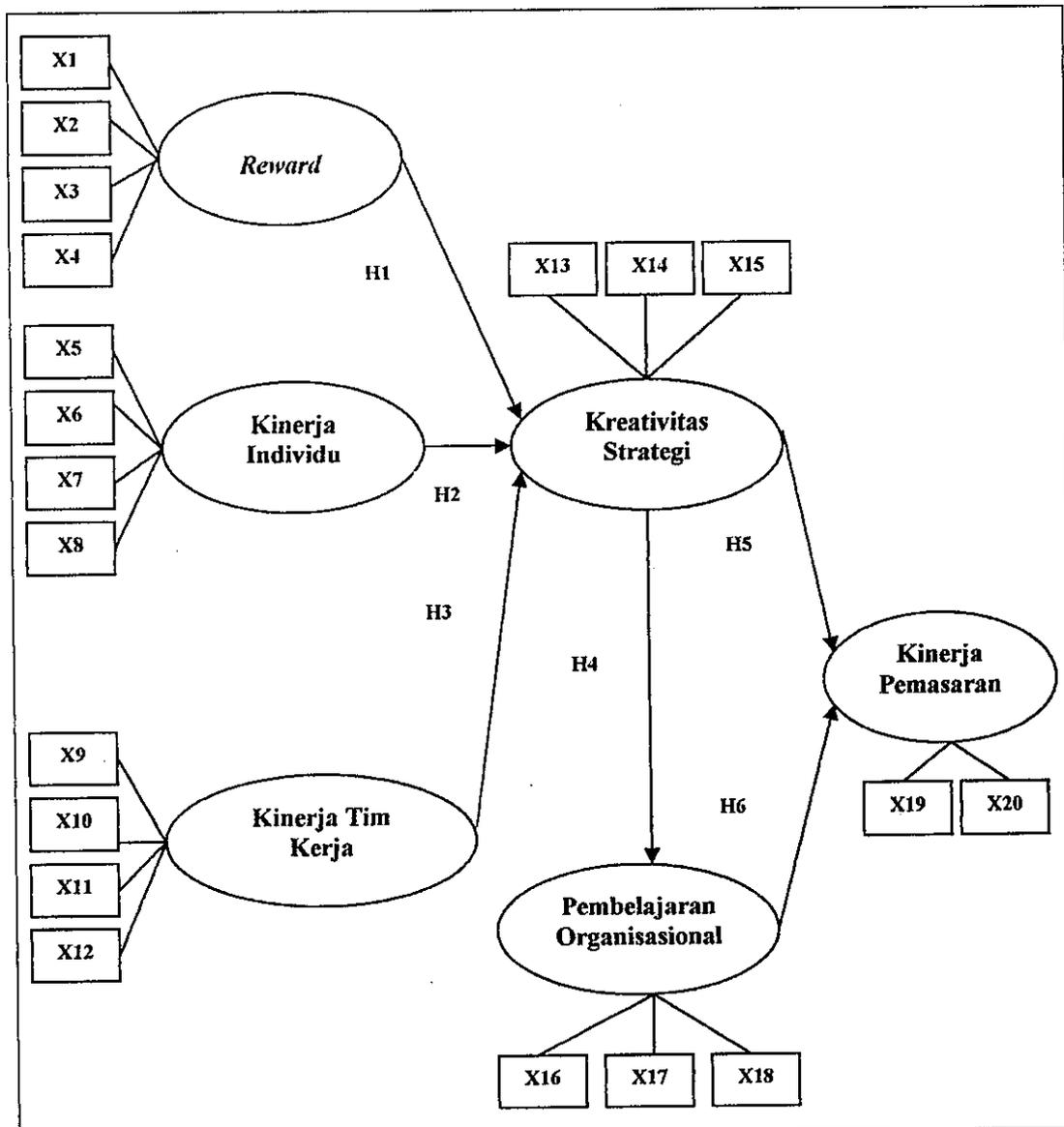
Slater dan Narver (1995, hal.67) menguraikan karakteristik pembelajaran organisasi akan menimbulkan kepuasan pelanggan dan kesuksesan produk baru dan hal ini akan bermuara pada pertumbuhan penjualan dan keuntungan (profitabilitas) yang keduanya merupakan indikator dari kinerja pemasaran. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H6 : Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

2.3. Pengembangan Model

Dengan berdasarkan pengembangan konsep yang telah diuraikan di atas maka dapat digambarkan sebuah model penelitian yang merupakan gambaran dari kerangka pemikiran teoritis (KPT). Model penelitian akan ditunjukkan oleh gambar di bawah ini.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Dikembangkan untuk penelitian ini

2.3.1. Hipotesis-hipotesis

Berikut ini akan dituliskan kembali secara berurutan hipotesis-hipotesis yang terkait dengan penelitian.

- H1 : Pemberian *reward* kepada manajer berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.
- H2 : Kinerja individu berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.
- H3 : Kinerja tim kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.
- H4 : Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
- H5 : Kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
- H6 : Kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional.

2.3.2. Indikator-indikator

Yang menjadi indikator-indikator dalam penelitian ini adalah:

1. Indikator-indikator dari *reward* (diadopsi dari Janssen, 2001, hal.1042):
 - X1: Bekerja keras dengan mempertimbangkan hasil yang akan diterima.
 - X2: Memberikan sebagian besar waktu dan perhatian kepada perusahaan agar memperoleh *reward*.
 - X3: Menginvestasikan segala kemampuan terhadap pekerjaan untuk memperoleh *reward*.

X4: *Reward* yang diterima proporsional dengan jerih payah yang telah dilakukan.

2. Indikator-indikator kinerja individu (diadopsi dari Amabile, 1997, hal.42; Shalley, 1991, hal.179):

X5: Pengetahuan yang dimiliki oleh individu (*knowledge* dan *ability*).

X6: Keahlian khusus yang dimiliki dalam bidangnya (*expertise*).

X7: Keterampilan berpikir kreatif (*creative-thinking skill*).

X8: Ketertarikan terhadap tugas-tugas yang diberikan (*intrinsic task-motivation*).

3. Indikator-indikator dari kinerja tim kerja (diadopsi dari Amabile et.al, 1996, hal.1166):

X9 : Keanekaragaman keahlian dalam tim kerja.

X10: Keterbukaan terhadap ide-ide baru.

X11: Membangun tantangan dalam setiap pekerjaan.

X12: Saling membantu dan percaya dalam melakukan pekerjaan.

4. Indikator-indikator dari kreativitas strategi (diadopsi dari Menon et al, 1999, hal.37):

X13: Strategi yang telah diterapkan saat ini inovatif.

X14: Pemilihan strategi saat ini sangat berbeda dari yang lainnya dikembangkan di masa lampau.

X15: Strategi saat ini lebih menantang dan beresiko dibandingkan dengan strategi sebelumnya.

5. Indikator-indikator dari pembelajaran organisasional (diadopsi dari Menon et al, 1999, hal.37):

X16: Peningkatan dalam memahami tentang pasar sebagai hasil dari strategi ini.

X17: Memungkinkan perubahan dalam cara perusahaan melakukan segala sesuatu sebagai hasil dari strategi ini.

X18: Pengembangan keterampilan manajerial dari pemain-pemain kunci (tim manajemen).

6. Indikator dari kinerja pemasaran (diadopsi dari Menon et al, 1996, hal.305) adalah sebagai berikut.

X19: Keuntungan atau laba bersih (*net profit*).

X20: Tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth rate*).

2.4. Definisi Operasional

Berikut ini akan disajikan definisi operasional variabel-variabel dan pengukuran dari indikator-indikator yang terkait dalam penelitian ini.

Tabel 2. 17

Definisi Operasional dan Pengukuran

No.	Nama Variabel	Definisi Operasional
1.	<i>Reward</i>	<p>Bentuk penghargaan (kenaikan gaji, bonus, fasilitas-fasilitas, dan promosi karier) yang diberikan oleh perusahaan kepada tim kerja/individu atas partisipasinya dalam menyumbangkan ide dan kreativitas. Dapat diukur dengan:</p> <p>(diadopsi dari Janssen, 2001, hal.1042):</p> <p>X1 : Bekerja keras dengan mempertimbangkan hasil yang akan diterima.</p> <p>X2 : Memberikan sebagian besar waktu dan perhatian kepada perusahaan agar memperoleh <i>reward</i>.</p> <p>X3 : Menginvestasikan segala kemampuan terhadap pekerjaan untuk memperoleh <i>reward</i>.</p> <p>X4 : <i>Reward</i> yang diterima proporsional dengan jerih payah yang telah dilakukan.</p> <p>Skala pengukuran yang dipakai adalah 1-10 dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 10 menunjukkan sangat setuju.</p>
2.	Kinerja Individu	<p>Kinerja yang dimiliki oleh individu yang dapat mendukung kreativitas individu untuk berpartisipasi dalam organisasi atau perusahaan. Dapat diukur dengan:</p> <p>(diadopsi dari Amabile, 1997, hal.42; Shalley, 1991, hal.179):</p> <p>X5 : Pengetahuan yang dimiliki oleh individu.</p> <p>X6 : Keahlian khusus yang dimiliki dalam bidangnya (<i>expertise</i>).</p> <p>X7 : Keterampilan berpikir kreatif (<i>creative-thinking skill</i>).</p> <p>X8 : Ketertarikan terhadap tugas-tugas yang diberikan (<i>intrinsic task-motivation</i>).</p> <p>Skala pengukuran yang dipakai adalah 1-10 dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 10 menunjukkan sangat setuju.</p>
3.	Kinerja Tim Kerja	<p>Kinerja yang dimiliki oleh tim kerja yang dapat mendukung kreativitas tim kerja untuk berpartisipasi dalam organisasi atau perusahaan. Dapat diukur dengan:</p> <p>(diadopsi dari Amabile et al, 1996, hal.1166):</p>

		<p>X9 : Keanekaragaman keahlian dalam tim kerja.</p> <p>X10 : Keterbukaan terhadap ide-ide baru.</p> <p>X11 : Membangun tantangan dalam setiap pekerjaan.</p> <p>X12 : Saling membantu dan percaya dalam melakukan pekerjaan.</p> <p>Skala pengukuran yang dipakai adalah 1-5 dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju.</p>
4.	Kreativitas Strategi	<p>Cara-cara yang dipilih dan dipertimbangkan oleh organisasi sebagai strategi dalam memecahkan masalah. Dapat diukur dengan: (Diadopsi dari Menon et al, 1999, hal.37):</p> <p>X13 : Strategi yang telah diterapkan inovatif.</p> <p>X14 : Pemilihan strategi sangat berbeda dari yang lainnya dikembangkan di masa lampau.</p> <p>X15 : Strategi saat ini lebih menantang dan beresiko dibandingkan dengan strategi sebelumnya.</p> <p>Skala pengukuran yang dipakai adalah 1-10 dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 10 menunjukkan sangat setuju.</p>
5.	Pembelajaran Organisasional	<p>Suatu cara untuk mentransfer pengetahuan di antara anggota organisasi sebagai upaya untuk menghadapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Dapat diukur dengan: (Diadopsi dari Menon et al, 1999, hal.37):</p> <p>X16 : Peningkatan dalam memahami tentang pasar sebagai hasil dari strategi ini.</p> <p>X17 : Memungkinkan perubahan dalam cara perusahaan melakukan segala sesuatu sebagai hasil dari strategi ini.</p> <p>X18 : Pengembangan keterampilan manajerial dari pemain-pemain kunci (tim manajemen).</p> <p>Skala pengukuran yang dipakai adalah 1-10 dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 10 menunjukkan sangat setuju.</p>
6.	Kinerja Pemasaran	<p>Suatu konstruk untuk mengukur sejauh mana dampak yang ditimbulkan oleh strategi yang diterapkan oleh perusahaan terhadap pemasaran. Dapat diukur dengan: (Diadopsi dari Menon et al, 1996, hal.305) adalah sebagai berikut.</p>

		<p>X19 : Keuntungan atau laba bersih (<i>net profit</i>).</p> <p>X20 : Tingkat pertumbuhan penjualan (<i>sales growth rate</i>).</p> <p>Skala pengukuran yang dipakai adalah 1-10 dimana 1 menunjukkan sangat rendah dan 10 menunjukkan sangat tinggi.</p>
--	--	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Pada dasarnya data penelitian dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu data subyek, data fisik, dan data dokumenter. Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa data jenis "*self-report data*" atau data subyek. Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek dalam penelitian atau responden (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal. 145). Dengan demikian dalam penelitian ini menggunakan data yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau secara kelompok dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pertanyaan yang diberikan oleh peneliti.

Sumber data merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data di samping jenis data. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diambil secara langsung oleh peneliti dari sumber asli, tidak melalui perantara (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal. 147). Data primer yang akan dikumpulkan peneliti secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam hal ini data primer berupa opini subyek secara individual atau kelompok. Ada dua metode yang dapat digunakan dalam mengumpulkan data primer, yaitu dengan metode survei dan metode observasi. Data primer dalam penelitian ini

diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah para manajer hotel di Semarang.

Sedangkan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung yaitu melalui perantara atau telah diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal. 147). Penelitian ini membutuhkan data sekunder berupa catatan atau arsip mengenai keuntungan atau laba bersih dan pertumbuhan penjualan yang dicapai oleh perusahaan. Penelitian ini juga membutuhkan data sekunder mengenai catatan, arsip atau pun laporan historis dari perusahaan atau instansi yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah hotel-hotel yang ada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang meliputi hotel berbintang mulai hotel berbintang 1 sampai hotel berbintang 5. Hotel-hotel tersebut paling tidak telah beroperasi minimal 5 tahun dengan alasan agar dapat diketahui kecenderungan kinerja dari hotel-hotel tersebut. Dalam penelitian ini digunakan elemen-elemen dalam populasi ini adalah para manajer pemasaran (*Marketing Manager*) yang bekerja pada hotel-hotel tersebut. Elemen-elemen dalam populasi pada penelitian ini, yakni para manajer diharapkan dapat mewakili hotel-hotel berbintang yang ada di Jawa Tengah yang berjumlah 90 hotel (Direktori Hotel dan Akomodasi Lainnya di Jawa Tengah, 2000) dan hotel-hotel berbintang yang ada di DIY yang berjumlah 37

hotel (Direktori Hotel dan Akomodasi Lainnya DIY, 2001). Dengan spesifikasi kelas berbintang sebagai berikut.

Tabel 3.1.

Jumlah Hotel Berbintang di Jawa Tengah dan DIY menurut Kelasnya

Hotel Bintang	Propinsi	
	Jawa Tengah	DIY
Satu	48	14
Dua	19	3
Tiga	13	9
Empat	8	9
Lima	2	3
Jumlah	90	37

Sumber: Direktori Hotel dan Akomodasi Lainnya di Jawa Tengah (2000) dan DIY (2001)

Dari jumlah tersebut maka yang termasuk dalam populasi penelitian akan diambil sampel dengan menggunakan rumus dimana jumlah indikator akan dikalikan. Hair et al¹ menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter* (Ferdinand, 2002, hal.47). Penelitian ini akan memakai pedoman ukuran sampel dimana ukuran sampel yang diambil tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten (Ferdinand, 2002, hal.48). Dengan demikian karena indikator dalam penelitian ini ada 20, maka:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \\
 &= 20 \times 5 \\
 &= 100
 \end{aligned}$$

¹ J. F. Hair, R. E Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black adalah penulis buku *Multivariate Data Analysis* yang diterbitkan oleh Prentice Hall tahun 1995.

Jumlah tersebut sesuai dengan ukuran sampel yang disarankan oleh Ferdinand (2002, hal.47) dimana ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode akan menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Dan dalam penelitian ini akan digunakan sampel sebanyak 100 agar memenuhi syarat dalam penggunaan SEM sehingga dapat diperoleh *goodness-of-fit*.

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *area sampling*. *Area sampling* merupakan tipe pemilihan sampel secara acak berdasarkan kelompok yang digunakan untuk memilih sampel dari populasi yang lokasi geografisnya terpencar (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal.129). Metode ini diterapkan karena faktor lokasi menjadi pertimbangan penting dalam penelitian ini. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dibagi berdasarkan wilayah administrasi pemerintahan yaitu Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Untuk wilayah propinsi Jawa Tengah, peneliti memilih secara acak kabupaten-kabupaten dan kotamadya yang terdapat hotel-hotel berbintang di wilayahnya. Dari kabupaten-kabupaten dan kotamadya yang terpilih ini, terdapat hotel-hotel berbintang sebanyak 80 hotel yang dianggap dapat mewakili 90 hotel berbintang yang berada di Jawa Tengah. Untuk wilayah DIY, peneliti memilih secara acak kecamatan-kecamatan yang terdapat hotel-hotel berbintang di wilayahnya. Dari kecamatan-kecamatan tersebut, terdapat 20 hotel berbintang yang dianggap dapat mewakili 37 hotel bebintang yang berada di DIY. Dalam hal ini tidak ada perbedaan antara kelas-kelas hotel berbintang (bintang 1-5).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisisioner (*questionnaire*) dimana pertanyaan peneliti dan jawaban responden akan dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuisisioner (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal. 154-155). Teknik ini akan memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Kuisisioner ini akan didistribusikan dengan cara mendatangi langsung kepada responden. Dan diharapkan responden akan mengembalikan kuisisioner kepada peneliti.

Kuisisioner digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner ini dibuat dengan menggunakan skala yang umumnya menggunakan sepuluh (10) angka penilaian yang akan dicontohkan seperti berikut:

A. Kategori pernyataan sangat tidak setuju – sangat setuju

Pernyataan:.....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak Setuju								Sangat Setuju	

B. Kategori pernyataan sangat rendah – sangat tinggi

Pernyataan:.....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Rendah								Sangat Tinggi	

Dan dalam kuesioner akan disertakan pula pertanyaan filter seperti berapa lama hotel-hotel berbintang tersebut telah beroperasi, berapa besarnya tingkat pendapatan yang diterima oleh manajer-manajer pemasaran di hotel-hotel berbintang tersebut, dan tingkat pendidikan dari para manajer pemasaran tersebut. Selain itu disertakan pula pertanyaan-pertanyaan terbuka dalam kuisisioner untuk melengkapi dan memperkuat pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner.

3.4. Teknik Analisis

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Hasil analisis data diperlukan untuk interpretasi agar dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Penelitian manajemen merupakan penelitian multidimensi yang mencoba menjelaskan sebuah fenomena manajemen atau fenomena strategi dan kinerja bisnis dengan mengamati berbagai fenomena praktis melalui berbagai dimensi atau indikator.

Penelitian ini menggunakan model kausalitas atau hubungan pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan maka teknik analisis yang dipakai adalah SEM (*Structural Equation Modelling*). SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Ferdinand, 2002, hal.6). Digunakannya teknik analisis SEM dalam penelitian ini karena pada penelitian ini dibangun model yang memuat beberapa variabel independen dan beberapa variabel dependen. Teknik

analisis SEM memungkinkan peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional yaitu mengukur dimensi-dimensi yang terdapat dalam sebuah konsep (Ferdinand, 2002, hal.7).

SEM – *Structural Equation Model*, merupakan model multivariat yang berupa analisis persamaan struktural. Sebuah *full-model* dalam *Structural Equation Modelling* sesungguhnya memberi corak khusus dimana secara visual akan menunjukkan kombinasi dari beberapa model dari *Measurement Model* secara kompak yaitu (Ferdinand, 2002, hal.143):

1. Analisis Faktor Konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis*, merupakan analisis multivariat yang digunakan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan beberapa indikator terukur. Tabachnick dan Fidell² dalam Ferdinand (2002, hal.126) menulis:

“Confirmatory factor analysis is a much more sophisticated technique used in the advanced stages of the research process to test a theory about latent process. Variables are carefully and specifically chosen to reveal underlying process”.

2. Analisis Regresi atau *Regression Analysis* adalah salah satu alat analisis kausal yang ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap satu variabel independen tertentu (Ferdinand, 2002, hal.132). Oleh AMOS model ini akan digambarkan dalam diagram regresi.

² B. G. Tabachnick dan L. S. Fidell adalah penulis buku *Using Multivariate Statistic (Third ed.)* yang diterbitkan oleh McGraw-Hill (New York) pada tahun 1996.

3. Analisis Jalur atau *path analysis* merupakan analisis yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu atau beberapa variabel (Ferdinand, 2002, hal.135). Model ini adalah model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur untuk mengestimasi kekuatan dari hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam *path model*.

Untuk membuat permodelan yang lengkap, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan. Langkah-langkah tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

1. Pengembangan Model Teoritis.

Pengembangan model teoritis merupakan langkah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai teoritis yang kuat yang diperoleh dari eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens (Ferdinand, 2002, hal.34-35). Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis interkasi antara *reward*, kinerja individu, kinerja tim kerja, kreativitas strategi, pembelajaran organisasi, dan kinerja pemasaran. Penelitian ini ingin menguji hubungan-hubungan antara *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja terhadap kreativitas strategi, bagaimana hubungan kreativitas strategi terhadap pembelajaran organisasi dan pencapaian kinerja pemasaran, serta bagaimana pembelajaran organisasi dapat memberikan dasar kuat untuk mencapai kinerja pemasaran.

2. Pengembangan Diagram Alur.

Path diagram ini akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji (Ferdinand, 2002, hal.40). Model penelitian ini menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen pertama dalam penelitian ini adalah *reward* yang dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif terhadap kreativitas strategi. Konstruk eksogen kedua adalah kinerja individu yang dihipotesiskan berhubungan positif dengan kreativitas strategi. Dan konstruk eksogen ketiga adalah kinerja tim kerja yang dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan kreativitas strategi. Sedangkan konstruk endogen pertama dalam hipotesis ini adalah kreativitas strategi yang dipengaruhi oleh *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja, dan dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja pemasaran. Konstruk eksogen kedua adalah pembelajaran organisasi yang dipengaruhi oleh kreativitas strategi dan dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pemasaran. Dan konstruk endogen ketiga adalah kinerja pemasaran yang dipengaruhi oleh kreativitas strategi dan pembelajaran organisasi.

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan.

Merupakan pembuatan rumus yang bertujuan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk (Ferdinand, 2002, hal.45).

Model persamaan struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2
Model Persamaan Struktural

Kreativitas strategi = $\beta_1reward + \beta_2$ kinerja individu + β_3 kinerja tim kerja + δ_1
Pembelajaran Organisasi = γ_1 kreativitas strategi + δ_2
Kinerja Pemasaran = γ_1 kreativitas strategi + γ_2 Pembelajaran organisasi + δ_3

Sedangkan spesifikasi model pengukuran dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel, akan ditunjukkan tabel berikut.

Tabel 3.3
Model Pengukuran Konstruk Eksogen

Konstruk Eksogen	
X1	= $\lambda_1reward + e1$
X2	= $\lambda_2reward + e2$
X3	= $\lambda_3reward + e3$
X4	= $\lambda_4reward + e4$
X5	= λ_5 kinerja individu + e5
X6	= λ_6 kinerja individu + e6
X7	= λ_7 kinerja individu + e7
X8	= λ_8 kinerja individu + e8
X9	= λ_9 kinerja tim kerja + e9
X10	= λ_{10} kinerja tim kerja + e10
X11	= λ_{11} kinerja tim kerja + e11
X12	= λ_{12} kinerja tim kerja + e12

Tabel 3.4

Model Pengukuran Konstruk Endogen

Konstruk Endogen	
X13	= λ_{13} keaktivitas strategi + e13
X14	= λ_{14} keaktivitas strategi + e14
X15	= λ_{15} keaktivitas strategi + e15
X16	= λ_{16} pembelajaran organisasional + e16
X17	= λ_{17} pembelajaran organisasional + e17
X18	= λ_{18} pembelajaran organisasional + e18
X19	= λ_{19} kinerja pemasaran + e19
X20	= λ_{20} kinerja pemasaran + e20

4. Memilih Matriks *Input* dan Estimasi Model.

Pada SEM hanya digunakan matriks *varians/covarians* atau matriks korelasi sebagai input untuk keseluruhan estimasi dan inilah yang membedakan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya (Ferdinand, 2002, hal.46). Matriks *covarians* umumnya banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, karena standar *error* yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai *input* (Ferdinand, 2002, hal.47). Karena penelitian ini akan menguji kausalitas, maka matriks *covarians*-lah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Sedangkan teknik estimasi yang akan digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* yang tersedia dalam program AMOS. Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel menjadi dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Seperti yang disarankan oleh Hair et al (1995) bahwa sampel yang sesuai adalah antara 100-200

agar model tidak menjadi sangat sensitif sehingga mudah memperoleh ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik (Ferdinand, 2002, hal.47). Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap indikator dalam variabel laten. Dalam penelitian ini terdapat 20 indikator, dengan demikian jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Menilai Identifikasi Problem.

Identifikasi masalah pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik (Ferdinand, 2002, hal.49). Cara untuk menguji ada tidaknya identifikasi masalah yaitu:

- a. Model diestimasi berulang-ulang kali, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan "*starting value*" yang berbeda-beda. Bila hasilnya menunjukkan dimana model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali pengulangan estimasi dilakukan maka identifikasi masalah harus diamati lebih dalam karena ada indikasi kuat terjadinya masalah ini.
- b. Ketika model diestimasi perlu mencatat angka koefisien dari salah satu variabel. Kemudian koefisien ditentukan sebagai sesuatu yang "*fix*" pada variabel dan dilakukan estimasi ulang. Bila hasil dari estimasi ulang "*overall fit index*"-nya berubah total dan sangat berbeda dari sebelumnya maka dapat diduga bahwa terdapat identifikasi masalah.

Identifikasi masalah ini dapat diselesaikan dengan memberikan lebih banyak *constraint* pada model yang dianalisis dan berarti jumlah *estimated coefficients* dieleminasi, dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified* (Ferdinand, 2002, hal.51).

6. Evaluasi Model.

Langkah ini untuk mengevaluasi kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah menevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

- a. Ukuran sampel. Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100 yang diperoleh dengan menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap indikator dalam variabel laten.
- b. Normalitas dan Linearitas. Sebaran data harus diuji untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar data histogram atau diuji dengan metode-metode statistik. Sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data.
- c. *Outlier*. Merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul disebabkan oleh kombinasi karakteristik unik yang

dimilikinya dan sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. *Outlier* pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori (Ferdinand, 2002, hal.52-53)

- *Outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan memasukkan data atau kesalahan dalam *coding* data.
 - *Outlier* muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain dan peneliti mempunyai penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
 - *Outlier* muncul karena ada suatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim itu.
 - *Outlier* muncul dalam jangkauan nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasi menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (*multivariate outlier*).
- d. *Multicollinearity* dan *Singularity*. Determinan matriks kovarian dapat mendeteksi adanya multikolinearitas. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil (*extremely small*) mengindikasikan adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Bila hal ini terjadi maka variabel yang

menyebabkan multikolinearitas atau singularitas harus dikeluarkan.

Tindakan kedua yang harus dilakukan adalah menguji kesesuaian dan menguji statistik. Untuk itu diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. *Chi-Square*. Model yang akan diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu (karena dalam uji beda *chi-square*, $\chi^2=0$ berarti tidak ada perbedaan, dan H_0 diterima) dan diterima bila probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p>0,05$ atau $p>0,10$ sebagaimana yang dipakai Hulland et al³ (Ferdinand, 2002, hal.55).
- b. RMSEA – *The Root Mean Square Error of Approximation*. Adalah sebuah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel besar (Ferdinand, 2002, hal.56). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model dan hal ini menunjukkan *close fit* dari model berdasarkan derajat bebas

³ J. Hulland, Y. H. Chow, dan S. Lam (1996) peneliti yang hasil penelitiannya dipublikasikan oleh *International Journal of Research in Marketing* Volume 13 dengan judul *Use of Causal Models in Marketing Research: A Review*.

seperti yang dikemukakan oleh Browne dan Cudeck⁴ (1993) dalam Ferdinand (2002, hal.56).

- c. GFI – *Goodness-of-Fit Index*. Merupakan indeks kesesuaian yang akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. Makin tinggi nilai dalam indeks ini maka akan semakin “*better fit*” Tanaka⁵ dalam Ferdinand, 2002, hal. 57). Nilai dalam GFI berkisar antara 1 – 10.
- d. AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*. Merupakan tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al., 1995; Hulland et. Al., 1996 dalam Ferdinand, 2002, hal.57).
- e. CMIN/DF. Merupakan *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 kurang dari 2,0 atau 3,0 maka menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data Arbuckle⁶, 1997 dalam Ferdinand, 2002, hal.58).
- f. TFI – *Tucker Lewis Index*. Adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap

⁴ M. W. Browne dan R. Cudeck (1993), *Alternative Ways of Assessing Model Fit - Testing Structural Equation Models* yang dipublikasikan oleh Sage Publications Inc.

⁵ J. S. Tanaka (1993), *Multifaceted Conceptions of Fit in SEM, Testing SEM*, dipublikasikan oleh Sage Publications Ltd.

⁶ J. L. Arbuckle (1997), penulis buku *AMOS Versi 3,60 User's Guide* yang diterbitkan oleh Smallwaters Corporation.

sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih besar sama dengan 0,95 (Hair, dalam Ferdinand, 2002, hal.59).

g. CFI – *Comparative Fit Index*. Bila nilainya mendekati 1 maka mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand 2002, hal.60). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah lebih besar atau sama dengan 0,95).

Tabel 3.5. Indeks *Goodness-of-Fit*

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian akan dilakukan modifikasi. Hal ini perlu dilakukan terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Bila lebih besar dari 5% dari semua residual yang

dihasilkan model lebih besar dari 2,58, maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair dalam Ferdinand, 2002, hal.64). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi. Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002, hal. 65).

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi (hasil analisis) yang meliputi analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analyses*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modeling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil industri jasa dengan spesifikasi industri hotel berbintang yang ada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Penelitian ini memilih manajer pemasaran (*marketing manager*) dari setiap hotel berbintang yang ada di Jawa Tengah dan DIY sebagai responden. Deskripsi industri hotel berbintang yang ada di Jawa Tengah dan DIY dapat dilihat dalam Tabel 4.1.

Dari penyebaran kuisisioner pada 100 manajer hotel berbintang maka diperoleh 20 responden dari DIY dan 80 responden dari Jawa Tengah. Hotel-hotel berbintang yang dipilih dalam penelitian ini dilakukan secara acak berdasarkan kabupaten-kabupaten dan kotamadya yang terpilih untuk wilayah Jawa Tengah dan berdasarkan kecamatan-kecamatan yang terpilih untuk wilayah DIY. Dan hal tersebut dianggap cukup representatif dan tidak mengganggu dalam generalisasi.

Dari pertanyaan filter diperoleh data bahwa hotel-hotel berbintang tersebut rata-rata telah beroperasi lebih dari lima tahun yang berarti telah memenuhi syarat dalam penelitian ini. Dari pertanyaan filter juga diketahui bahwa rata-rata pendidikan para manajer pemasaran hotel-hotel berbintang tersebut adalah sarjana strata 1 dan diploma. Demikian pula dengan pendapatan para manajer tersebut cenderung diantara Rp. 1.000.000,- sampai dengan Rp. 2.500.000,- dan beberapa di antara para manajer tersebut mempunyai pendapatan di atas Rp. 2.500.000,-.

Tabel 4.1

Industri Hotel Berbintang yang menjadi Obyek Penelitian

Propinsi	Jumlah Hotel Berbintang	Jumlah Responden
Jawa Tengah	90	80
DIY	37	20
Total	127	100

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau matriks kovarians. Karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas, maka matriks *input* yang digunakan sebagai *input* data untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan dalam operasi SEM adalah matriks kovarians (Ferdinand, 2002, hal.46-47). Dari pengolahan data statistik, matriks kovarians dapat dilihat dalam Tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2
Sample Covariances - Estimates

	X16	X17	X18	X20	X19	X15	X14	X13	X9	X10	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1	X2	X3	X4
X16	1.2	0.532	0.434	0.41	0.426	0.126	0.198	0.404	0.218	0.272	0.246	0.102	-0.104	0.212	0.18	0.136	0.21	0.026	0.058	0.174
X17	0.532	1.282	0.523	0.334	0.317	0.239	0.332	0.527	0.054	0.208	0.135	-0.006	-0.111	0.194	0.4	0.167	0.248	0.121	0.196	0.245
X18	0.434	0.523	1.309	0.258	0.246	0.05	0.123	0.262	0.047	0.247	0.232	0.022	-0.043	0.287	0.403	0.291	0.258	0.084	-0.044	0.116
X20	0.41	0.334	0.258	1.36	0.712	0.162	0.156	0.178	0.086	0.034	-0.058	-0.066	0.062	0.174	0.47	0.252	0.04	0.052	0.106	-0.112
X19	0.426	0.317	0.246	0.712	1.049	0.245	0.152	0.223	0.328	0.308	0.303	0.158	0.043	0.123	0.293	0.154	0.187	0.111	0.139	0.107
X15	0.126	0.239	0.05	0.162	0.245	2.161	1.37	1.557	0.526	0.67	0.629	0.36	0.569	0.895	0.763	0.69	0.586	0.727	0.837	0.631
X14	0.198	0.332	0.123	0.156	0.152	1.37	1.862	1.394	0.53	0.708	0.804	0.445	0.218	0.47	0.683	0.357	0.734	0.668	0.603	0.566
X13	0.404	0.527	0.262	0.178	0.223	1.557	1.394	2.725	1.088	1.196	1.269	0.786	0.409	0.821	0.787	0.498	0.943	0.851	0.897	0.881
X9	0.218	0.054	0.047	0.086	0.328	0.526	0.53	1.088	2.338	1.49	1.72	1.137	0.444	0.462	0.272	0.383	0.634	0.464	0.511	0.41
X10	0.272	0.208	0.247	0.034	0.308	0.67	0.708	1.196	1.49	2.122	1.796	1.195	0.352	0.61	0.378	0.283	0.655	0.522	0.497	0.494
X11	0.246	0.135	0.232	-0.058	0.303	0.629	0.804	1.269	1.72	1.796	2.717	1.536	0.357	0.571	0.282	0.308	0.746	0.515	0.551	0.523
X12	0.102	-0.006	0.022	-0.066	0.158	0.36	0.445	0.786	1.137	1.195	1.536	1.436	0.255	0.336	0.215	0.308	0.453	0.462	0.569	0.424
X5	-0.104	-0.111	-0.043	0.062	0.043	0.569	0.218	0.409	0.444	0.352	0.357	0.255	2.204	1.335	1.325	1.173	0.369	0.515	0.42	0.493
X6	0.212	0.194	0.287	0.174	0.123	0.895	0.47	0.821	0.462	0.61	0.571	0.336	1.335	2.186	1.36	1.233	0.288	0.537	0.414	0.519
X7	0.18	0.4	0.403	0.47	0.293	0.763	0.683	0.787	0.272	0.378	0.282	0.215	1.325	1.36	2.188	1.308	0.627	0.603	0.497	0.607
X8	0.136	0.167	0.291	0.252	0.154	0.69	0.357	0.498	0.383	0.283	0.308	0.308	1.173	1.233	1.308	1.589	0.412	0.626	0.434	0.602
X1	0.21	0.248	0.258	0.04	0.187	0.586	0.734	0.943	0.634	0.655	0.746	0.453	0.369	0.288	0.627	0.412	2.068	1.447	1.46	1.204
X2	0.026	0.121	0.084	0.052	0.111	0.727	0.668	0.851	0.464	0.522	0.515	0.462	0.515	0.537	0.603	0.626	1.447	2.293	1.645	1.435
X3	0.058	0.196	-0.044	0.106	0.139	0.837	0.603	0.897	0.511	0.497	0.551	0.569	0.42	0.414	0.497	0.434	1.46	1.645	2.394	1.409
X4	0.174	0.245	0.118	-0.112	0.107	0.631	0.566	0.881	0.41	0.494	0.523	0.424	0.493	0.519	0.607	0.602	1.204	1.435	1.409	1.777

Sumber: Data yang diolah, 2004

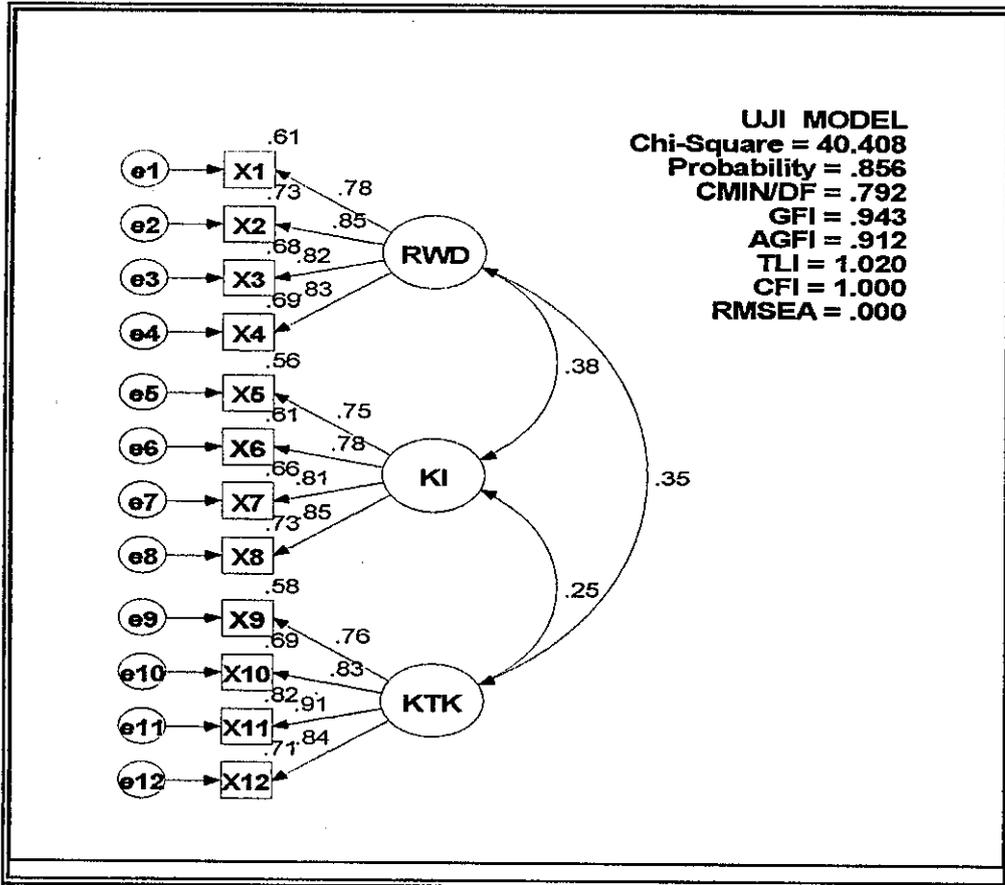
SEM merupakan alat analisis yang berbasis pada kovarians. Matriks kovarians mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh matriks korelasi. Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method*.

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analyses*)

Pada tahap analisis faktor konfirmatori ini bertujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator yang dapat diukur. Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah untuk menguji unidimensionalitas dari masing-masing pembentuk variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori ditampilkan berikut ini.

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel *Reward*,
Kinerja Individu, dan Kinerja Tim Kerja



Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.3

Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori
terhadap Variabel *Reward*, Kinerja Individu, dan Kinerja Tim Kerja

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	68,669	40,408	Baik
Probability	≥ 0,05	0,856	Baik
GFI	≥ 0,90	0,943	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,912	Baik
TLI	≥ 0,95	1,020	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,792	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.4

**Regression Weights pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel
Reward, Kinerja Individu, dan Kinerja Tim Kerja**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<--	RWD	0.828				
X3	<--	RWD	0.824	0.124	9.325	0	par-1
X2	<--	RWD	0.853	0.12	9.739	0	par-2
X1	<--	RWD	0.779	0.117	8.654	0	par-3
X8	<--	KI	0.854				
X7	<--	KI	0.811	0.122	9.136	0	par-4
X6	<--	KI	0.780	0.123	8.694	0	par-5
X5	<--	KI	0.747	0.125	8.212	0	par-6
X12	<--	KTK	0.843				
X11	<--	KTK	0.906	0.132	11.207	0	par-7
X10	<--	KTK	0.831	0.12	9.976	0	par-8
X9	<--	KTK	0.762	0.132	8.76	0	par-9

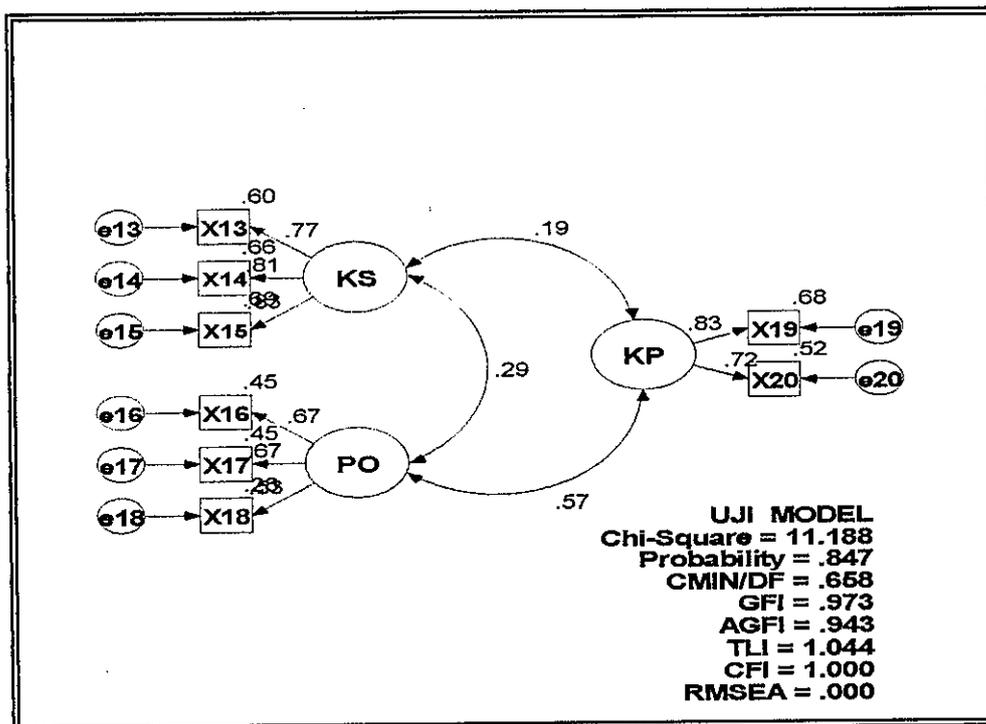
Sumber: Data yang diolah, 2004

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.3 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan – dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja – untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,856 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana

konstruk-konstruk yang memuat *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja pada model dapat diterima.

Tabel 4.4 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil yang baik, yaitu nilai *critical ratio* (C.R – yang identik dengan nilai t-hitung) di atas 2,00 dengan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa indikator-indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Kreativitas Strategi,
Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Pemasaran



Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.5

Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel Kreativitas Strategi, Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Pemasaran

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	27,587	11,188	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,847	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,973	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,943	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,044	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,658	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.6

Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel Kreativitas Strategi, Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Pemasaran

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15	←	KS	0.832				
X14	←	KS	0.813	0.115	7.916	0	par-1
X13	←	KS	0.772	0.136	7.678	0	par-2
X18	←	PO	0.534				
X17	←	PO	0.668	0.322	3.844	0	par-3
X16	←	PO	0.673	0.314	3.848	0	par-4
X19	←	KP	0.826				
X20	←	KP	0.722	0.249	3.999	0	par-5

Sumber: Data yang diolah, 2004

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap variabel kreativitas strategi, pembelajaran organisasional, dan kinerja pemasaran menunjukkan bahwa semua konstruk tersebut yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.5. Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil oleh data telah memenuhi syarat dimana nilai-nilai tersebut

masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai sebesar 0,847 dimana nilai ini berada di atas batas signifikansinya yaitu 0,05. Hal ini memberi penjelasan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, oleh karena itu hipotesis nol diterima. Dengan demikian konstruk-konstruk tersebut pada model penelitian ini dapat diterima.

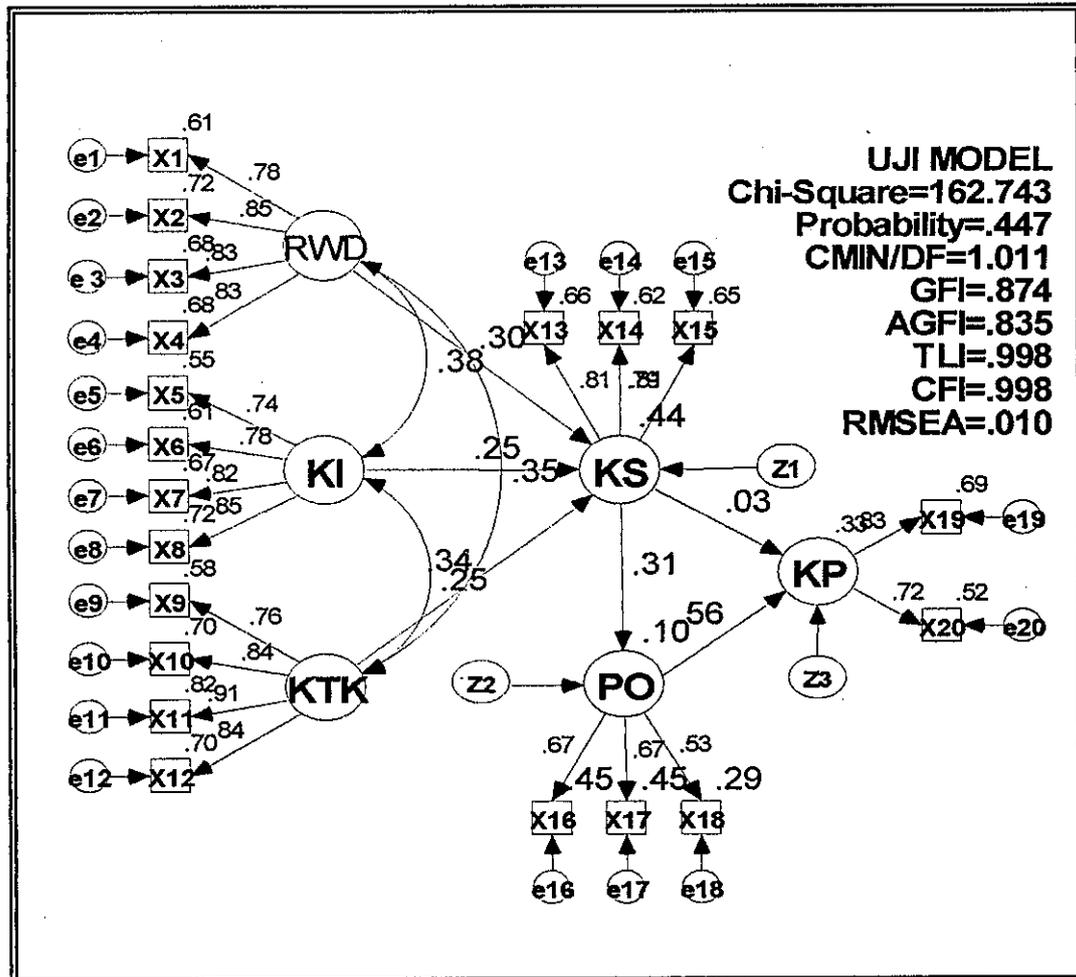
Hasil pengolahan pada analisis faktor konfirmatori ini menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk/pengukur masing-masing variabel laten (kreativitas strategi, kinerja individu, dan kinerja tim kerja) memberikan hasil yang diharapkan, yaitu nilai *critical ratio* (C.R) dari setiap indikator atau dimensi berada di atas 2,00 dan semua probabilitas (P) bernilai nol dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur/membentuk variabel laten (kreativitas strategi, kinerja individu, dan kinerja tim kerja) telah menunjukkan unidimensionalitas. Hasil analisis faktor konfirmatori ini memberikan rujukan bahwa model penelitian dengan konstruk-konstruk tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.3. Analisis *Structural Equation Modeling*

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan model penuh (*full model*). Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji

statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil model penuh SEM akan ditampilkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.7 berikut ini.

Gambar 4.3
Uji Model Penuh *Structural Equation Modeling*



Sumber: Data yang diolah, 2004

Keterangan:

- RWD : *Reward*
- KI : Kinerja Individu
- KTK : Kinerja Tim Kerja
- KS : Kreativitas Strategi
- PO : Pembelajaran Organisasional
- KP : Kinerja Pemasaran
- X1 : Bekerja keras dengan pertimbangan *reward*
- X2 : Pengorbanan waktu dan perhatian untuk perolehan *reward*

- X3 : Penginvestasian kemampuan untuk perolehan *reward*
- X4 : *Reward* yang diterima proporsional dengan jerih payah
- X5 : Pengetahuan individu
- X6 : Keahlian khusus individu
- X7 : Keterampilan berpikir kreatif
- X8 : Ketertarikan terhadap tugas
- X9 : Keanekaragaman keahlian dalam tim
- X10 : Keterbukaan terhadap ide-ide baru
- X11 : Membangun tantangan
- X12 : Sikap saling membantu dan saling percaya
- X13 : Penerapan strategi yang inovatif
- X14 : Pemilihan strategi yang berbeda dari masa lampau
- X15 : Penerapan strategi yang lebih menantang dan beresiko
- X16 : Peningkatan pemahaman tentang pasar
- X17 : Kemungkinan perubahan dalam perusahaan
- X18 : Pengembangan manajerial
- X19 : Keuntungan atau laba bersih
- X20 : Tingkat pertumbuhan penjualan

Tabel 4.7

Evaluasi Kelayakan Model Penuh

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	191,608	162,743	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,447	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,874	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,835	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,011	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,010	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarians sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 162,743 dengan nilai probabilitas sebesar

0,447 yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi. Hal ini berarti pula bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model yang lainnya seperti nilai TLI 0,998 yang lebih besar dari 0,95, nilai CFI 0,998 yang juga lebih besar dari 0,95, nilai CMIN/DF 1,011 yang lebih kecil dari 2,00, dan nilai RMSEA 0,010 yang lebih kecil dari 0,08 menunjukkan telah memenuhi syarat walaupun nilai GFI 0,874 dan nilai AGFI 0,835 yang keduanya masih berada di bawah nilai syarat 0,90 dapat diterima secara marginal. Indeks-indeks kesesuaian model ini memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui *regression weight* pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesa mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (C.R) – yang identik dengan uji-t dalam regresi – dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai C.R yang lebih besar dari 2,00 dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 menunjukkan nilai C.R untuk masing-masing

hubungan kausalitas di atas 2,00 kecuali untuk hubungan kausalitas KS dengan KP nilai C.R masih berada di bawah 2,00. Nilai P untuk semua hubungan variabel juga telah mencapai angka di bawah 0,05 kecuali untuk hubungan KS dan KP nilai P berada di atas 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing-masing hubungan variabel kecuali untuk hubungan antara KS dan KP.

Tabel 4.8
Regression Weight pada Model Penuh

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KS	<--	RWD	0.299	0.136	2.671	0.008	par-13
KS	<--	KTK	0.338	0.142	3.2	0.001	par-14
KS	<--	KI	0.250	0.135	2.33	0.02	par-22
PO	<--	KS	0.313	0.065	2.191	0.028	par-20
KP	<--	KS	0.027	0.08	0.218	0.828	par-15
KP	<--	PO	0.561	0.255	3.058	0.002	par-21
X4	<--	RWD	0.828				
X3	<--	RWD	0.826	0.124	9.36	0	par-1
X2	<--	RWD	0.851	0.12	9.731	0	par-2
X1	<--	RWD	0.781	0.117	8.694	0	par-3
X8	<--	KI	0.849				
X7	<--	KI	0.818	0.123	9.216	0	par-4
X6	<--	KI	0.784	0.124	8.731	0	par-5
X5	<--	KI	0.740	0.127	8.099	0	par-6
X12	<--	KTK	0.837				
X11	<--	KTK	0.907	0.134	11.137	0	par-7
X10	<--	KTK	0.836	0.122	9.98	0	par-8
X9	<--	KTK	0.762	0.133	8.709	0	par-9
X13	<--	KS	0.813				
X14	<--	KS	0.789	0.1	8.028	0	par-10
X15	<--	KS	0.808	0.108	8.196	0	par-11
X19	<--	KP	0.830				
X20	<--	KP	0.719	0.247	3.993	0	par-12
X18	<--	PO	0.534				
X17	<--	PO	0.668	0.321	3.858	0	par-18
X16	<--	PO	0.672	0.312	3.862	0	par-19

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.2.4. *Problem Identifikasi*

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *variance error*, dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya *problem identifikasi*. Munculnya *problem identifikasi* dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut.

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negatif.
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas relatif tidak ditemukan dalam penelitian ini.

4.2.5. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 4.0.

4.2.5.1. Evaluasi Normalitas dalam Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai *skewness* data yang digunakan. Asumsi normalitas

akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%. Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa *output* yang dapat dilihat melalui Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Uji Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	6	10	-0.1	-0.41	-0.83	-1.694
X17	6	10	0.067	0.273	-0.795	-1.622
X18	6	10	-0.102	-0.415	-0.71	-1.449
X20	4	10	-0.431	-1.761	-0.051	-0.104
X19	5	10	-0.36	-1.47	-0.217	-0.442
X15	5	10	0.042	0.173	-0.878	-1.793
X14	4	10	0.003	0.011	-0.86	-1.756
X13	4	10	-0.125	-0.511	-0.828	-1.691
X9	3	10	0.068	0.277	-0.276	-0.564
X10	4	10	0.156	0.639	-0.859	-1.753
X11	3	10	-0.047	-0.191	-0.506	-1.033
X12	4	9	-0.359	-1.467	-0.21	-0.428
X5	4	10	0.211	0.862	-0.657	-1.341
X6	3	10	0.393	1.605	0.063	0.128
X7	4	10	0.119	0.487	-0.59	-1.204
X8	4	9	-0.056	-0.23	-0.943	-1.924
X1	3	10	-0.013	-0.055	0.03	0.061
X2	4	10	-0.376	-1.536	-0.445	-0.908
X3	4	10	-0.092	-0.376	-0.695	-1.419
X4	4	10	-0.426	-1.739	-0.455	-0.929
Multivariate					-11.188	-1.886

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 1%, maka melalui pengamatan angka-angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada tabel di atas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada $\pm 2,58$. Dan kisaran angka-angka pada kolom *skewness* tidak ada yang melebihi $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.2.5.2. Evaluasi *Outliers Univariate*

Pengujian tentang ada atau tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari 3,00, maka berarti data ini termasuk dalam kategori *outliers univariate*. Hasil pengolahan data untuk mengetahui ada atau tidaknya *outliers univariate* dapat dilihat dalam Tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.73333	2.11055	5.126650E-16	1.000000
Zscore(X2)	100	-2.05660	1.88577	-1.7390603E-15	1.000000
Zscore(X3)	100	-2.05142	1.80705	2.027024E-15	1.000000
Zscore(X4)	100	-2.44067	2.03763	9.337149E-16	1.000000
Zscore(X5)	100	-1.72930	2.29233	5.668209E-16	1.000000
Zscore(X6)	100	-2.39554	2.31479	8.812395E-16	1.000000
Zscore(X7)	100	-1.85002	2.18639	-2.4077962E-15	1.000000
Zscore(X8)	100	-2.39158	1.55492	-2.0383001E-16	1.000000
Zscore(X9)	100	-2.53136	2.02379	1.961105E-15	1.000000
Zscore(X10)	100	-1.98769	2.11064	-1.8700319E-15	1.000000
Zscore(X11)	100	-2.25151	1.97384	-7.7368667E-16	1.000000
Zscore(X12)	100	-2.54040	1.61058	-1.1218240E-15	1.000000
Zscore(X13)	100	-1.85040	1.76601	8.899131E-16	1.000000
Zscore(X14)	100	-2.25319	2.12194	2.031361E-15	1.000000
Zscore(X15)	100	-1.57702	1.80714	5.377643E-16	1.000000
Zscore(X16)	100	-1.63493	1.99825	-6.4575081E-16	1.000000
Zscore(X17)	100	-1.54639	1.96813	9.610368E-16	1.000000
Zscore(X18)	100	-1.71316	1.76534	-1.3929830E-15	1.000000
Zscore(X19)	100	-2.45770	2.39942	-1.1726731E-15	1.000000
Zscore(X20)	100	-2.07150	2.04767	-2.7300211E-15	1.000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai z setiap data X1 sampai dengan X20 pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari $\pm 3,00$. Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers univariate*.

4.2.5.3. Evaluasi Outliers Multivariate

Ada atau tidaknya *outliers multivariate* dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*). Uji Mahalanobis dapat dilakukan dengan penghitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos 4.0. Dari pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak Mahalanobis minimum adalah 19,710 dan maksimum adalah 31,396. Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 37,566 dengan derajat bebas 20 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,01, tidak ada angka-angka dalam jarak Mahalanobis, baik minimum maupun maksimum yang melebihi nilai *chi-square* 37,566. Dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers multivariate*.

4.2.5.4. Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai determinan matriks kovarian sampel sebagai berikut.

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 2.1135e+006$$

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.2.5.5. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (*goodness of fit*) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model telah disajikan dalam Tabel 4.7.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, enam kriteria diantaranya (*Chi-Square*, *Probability*, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik dan dua kriteria lainnya (GFI dan AGFI) diterima secara marjinal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relatif baik.

4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus terpenuhi. Batas nilai *standardized residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah $\pm 2,58$. Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dilihat dalam Tabel 4.11 di bawah ini.

Dari Tabel 4.11 terlihat bahwa angka-angka yang menunjuk nilai *standardized residual covariance* berada di bawah $\pm 2,58$, yang berarti *standardized residual covariance* bernilai kecil dan syarat ini pun terpenuhi.

Tabel 4.11
Standardized Residual Covariance

	X16	X17	X18	X20	X19	X15	X14	X13	X9	X10	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1	X2	X3	X4
X16	0	-0.184	-0.122	0.439	0.588	-0.903	-0.333	0.51	0.488	0.809	0.395	-0.112	-1.327	0.566	0.338	0.184	0.486	-0.755	-0.544	0.296
X17	-0.184	0	0.436	-0.197	-0.401	-0.25	0.484	1.093	-0.491	0.377	-0.231	-0.917	-1.342	0.424	1.61	0.374	0.88	-0.204	0.229	0.728
X18	-0.122	0.436	0	-0.247	-0.412	-1.042	-0.529	0.025	-0.374	0.772	0.46	-0.544	-0.8	1.101	1.754	1.371	0.895	-0.244	-0.951	0.064
X20	0.439	-0.197	-0.247	0	0	-0.233	-0.171	-0.261	-0.079	-0.413	-0.963	-1.082	-0.124	0.494	2.177	1.152	-0.343	-0.34	-0.03	-1.33
X19	0.588	-0.401	-0.412	0	0	0.261	-0.238	-0.053	1.438	1.341	1.016	0.572	-0.276	0.221	1.305	0.55	0.587	-0.018	0.165	0.068
X15	-0.903	-0.25	-1.042	-0.233	0.261	0	0.379	-0.131	-0.726	-0.264	-1.026	-1.288	-0.065	1.233	0.526	0.626	-0.433	-0.239	0.251	-0.192
X14	-0.333	0.484	-0.529	-0.171	-0.238	0.379	0	-0.197	-0.471	0.22	-0.033	-0.581	-1.479	-0.42	0.473	-0.876	0.556	-0.194	-0.454	-0.221
X13	0.51	1.093	0.025	-0.261	-0.053	-0.131	-0.197	0	1.123	1.454	0.879	0.505	-0.981	0.491	0.238	-0.66	0.682	-0.132	0.068	0.525
X9	0.488	-0.491	-0.374	-0.079	1.438	-0.726	-0.471	1.123	0	0.269	-0.068	-0.147	0.554	0.558	-0.33	0.384	0.785	-0.253	-0.037	-0.188
X10	0.809	0.377	0.772	-0.413	1.341	-0.264	0.22	1.454	0.269	0	-0.08	-0.123	0.099	1.194	0.061	-0.209	0.822	-0.117	-0.199	0.124
X11	0.395	-0.231	0.46	-0.963	1.016	-1.026	-0.033	0.879	-0.068	-0.08	0	0.147	-0.197	0.576	-0.66	-0.409	0.651	-0.609	-0.437	-0.233
X12	-0.112	-0.917	-0.544	-1.082	0.572	-1.288	-0.581	0.505	-0.147	-0.123	0.147	0	-0.084	0.273	-0.47	0.279	0.333	0.055	0.63	0.224
X5	-1.327	-1.342	-0.8	-0.124	-0.276	-0.065	-1.479	-0.981	0.554	0.099	-0.197	-0.084	0	0.242	-0.02	-0.016	-0.457	-0.104	-0.481	0.159
X6	0.566	0.424	1.101	0.494	0.221	1.233	-0.42	0.491	0.558	1.194	0.576	0.273	0.242	0	-0.164	-0.033	-0.944	-0.133	-0.631	0.16
X7	0.338	1.61	1.754	2.177	1.305	0.526	0.473	0.238	-0.33	0.061	-0.66	-0.47	-0.02	-0.164	0	0.052	0.502	0.039	-0.381	0.487
X8	0.184	0.374	1.371	1.152	0.55	0.626	-0.876	-0.66	0.384	-0.209	-0.409	0.279	-0.016	-0.033	0.052	0	-0.244	0.51	-0.422	0.874
X1	0.486	0.88	0.895	-0.343	0.587	-0.433	0.556	0.682	0.785	0.822	0.651	0.333	-0.457	-0.944	0.502	-0.244	0	-0.006	0.092	-0.156
X2	-0.755	-0.204	-0.244	-0.34	-0.018	-0.239	-0.194	-0.132	-0.253	-0.117	-0.609	0.055	-0.104	-0.133	0.039	0.51	-0.006	0	-0.004	0.052
X3	-0.544	0.229	-0.951	-0.03	0.165	0.251	-0.454	0.068	-0.037	-0.199	-0.437	0.63	-0.481	-0.631	-0.381	-0.422	0.092	-0.004	0	-0.002
X4	0.296	0.728	0.064	-1.33	0.068	-0.192	-0.221	0.525	-0.188	0.124	-0.233	0.224	0.159	0.16	0.487	0.874	-0.156	0.052	-0.002	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0,70 dan *variance extract* 0,50.

4.3.1. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- ϵ_j adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan: $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam Tabel 4.12. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

4.3.2. *Variance Extract*

Variance Extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah sebesar 0,50. Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu Tabel 4.12.

Dari Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada di atas batas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada di atas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada di atas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

	Loading	Loading ²	Error	ϵ_j	$(\sum Loading)^2$	Construct Reliability	Variance Extract
RWD					10,8241	0,8920	0,6740
X1	0,78	0,6084	0,61	0,39			
X2	0,85	0,7225	0,72	0,28			
X3	0,83	0,6889	0,68	0,32			
X4	0,83	0,6889	0,68	0,32			
Σ	3,29	2,7087	2,69	1,31			
KI					10,1761	0,8753	0,6376
X5	0,74	0,5476	0,55	0,45			
X6	0,78	0,6084	0,61	0,39			
X7	0,82	0,6724	0,67	0,33			
X8	0,85	0,7225	0,72	0,28			
Σ	3,19	2,5509	2,55	1,45			
KTK					11,2225	0,9034	0,7013
X9	0,76	0,5776	0,58	0,42			
X10	0,84	0,7056	0,70	0,30			
X11	0,91	0,8281	0,82	0,18			
X12	0,84	0,7056	0,70	0,30			
Σ	3,35	2,8169	2,80	1,20			
KS					5,8081	0,8444	0,6441
X13	0,81	0,6561	0,66	0,34			
X14	0,79	0,6241	0,62	0,38			
X15	0,81	0,6561	0,65	0,35			
Σ	2,41	1,9363	1,93	1,07			
PO					3,4969	0,7589	0,5943
X16	0,67	0,4489	0,45	0,55			
X17	0,67	0,4489	0,45	0,55			
X18	0,53	0,2809	0,29	0,71			
Σ	1,87	1,1787	1,19	1,81			
KP					2,4025	0,7525	0,6360
X19	0,83	0,6889	0,69	0,31			
X20	0,72	0,5184	0,52	0,48			
Σ	1,55	1,2073	1,21	0,79			

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.4. Pengujian Hipotesis

pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai *critical ratio* (C.R) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai *critical ratio* yang dipersyaratkan adalah di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang dipersyaratkan adalah di bawah 0,05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan dapat diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini ada enam hipotesis yang diajukan, dan pembahasannya adalah sebagai berikut.

4.4.1. Hubungan *Reward* dengan Kreativitas Strategi

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah pemberian *reward* kepada manajer berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.

Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel *reward* dengan variabel kreativitas strategi seperti yang tampak pada Tabel 4.8 sebesar 2,671 dengan probabilitas (P) sebesar 0,008. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas

yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis pertama dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian *reward* kepada manajer memiliki pengaruh yang positif terhadap kreativitas strategi yang ada dalam perusahaan secara khusus bagi divisi pemasaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas strategi pada industri hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dipengaruhi secara nyata oleh pemberian *reward* kepada para manajer pemasaran di hotel-hotel berbintang tersebut. Hal ini berarti pemberian *reward* mampu memberikan motivasi kepada para manajer pemasaran tersebut untuk dapat menciptakan kreativitas dalam berstrategi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Woodman et al (1993) dimana kebijakan dalam pemberian *reward* dapat mendukung tingkat kreativitas dalam organisasi. Pendapat dari Amabile et al (1996, hal.1156) juga telah terbukti dimana *reward* dapat memotivasi tingkat kreativitas dalam sebuah organisasi.

Para manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang tersebut terdorong untuk bekerja keras dan memberikan sebagian besar waktu serta perhatiannya kepada perusahaan dalam menciptakan kreativitas strategi memasarkan layanan jasa yang ditawarkan oleh hotel berbintang dengan mempertimbangkan *reward* yang akan mereka terima kemudian. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* mampu mengontrol, mengatur, dan meningkatkan kinerja kreativitas strategi dalam organisasi diakui mempunyai hubungan dalam dunia pemasaran (Sarin dan Mahajan, 2001).

Para manajer pemasaran hotel-hotel berbintang ini juga tidak segan-segan untuk menginvestasikan kepandaian, pengalaman, dan tenaga dalam menciptakan kreativitas di perusahaan untuk memperoleh *reward* yang seimbang dengan apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan. Hal ini juga membuktikan pendapat Amabile (1997, hal.41) bahwa *reward* dapat memotivasi untuk menghasilkan kinerja yang kreatif, karya yang kreatif, dan untuk melakukan pekerjaan yang mengandung kreativitas.

4.4.2. Hubungan Kinerja Individu dengan Kreativitas Strategi

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah kinerja individu berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.

Hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.8 menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai *critical ratio* untuk hubungan antara variabel kinerja individu dengan variabel kreativitas strategi adalah sebesar 2,33 dan probabilitas sebesar 0,02. Nilai *critical ratio* ini telah memenuhi syarat karena berada di atas nilai batas 2,00. demikian pula dengan nilai probabilitas telah memenuhi syarat yaitu berada di bawah nilai batas 0,05. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima dimana kinerja individu mempunyai pengaruh yang positif terhadap kreativitas strategi. Pembuktian ini mendukung konsep Woodman et al (1993), kreativitas dalam sebuah organisasi merupakan hasil dari kreasi dari individu dengan kata lain kinerja dari individu yang kreatif akan mendukung kreativitas dalam sebuah organisasi.

Para manajer pemasaran di hotel-hotel berbintang ini memiliki kinerja yang meliputi pengetahuan yang baik terhadap bidang pemasaran, dengan kata lain manajer-manajer pemasaran tersebut memiliki kepandaian dan wawasan yang baik dalam bidang pemasaran. Hal ini mendukung konsep dari Oldham dan Cummings (1996, hal.608-609) dimana kreativitas dapat ditimbulkan dari orang-orang yang memiliki kepandaian dan wawasan yang luas.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang tersebut memiliki rasa ketertarikan terhadap tugas-tugas yang diberikan dan tertarik untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Ketertarikan terhadap tugas mendorong mereka untuk menciptakan kreativitas dalam menyusun strategi. Hal ini berarti juga mendukung konsep dari Oldham dan Cummings (1996, hal.608) dimana individu dengan minat yang dimilikinya, intuisi, kepekaan terhadap estetika dan rasa percaya diri merupakan kinerja yang berhubungan dengan kreativitas dalam organisasi. Hasil signifikan dalam penelitian ini juga membuktikan konsep dari Shalley (1991, hal.179) dimana kinerja individu dengan kemampuan yang dimilikinya, motivasi intrinsik, dan aktivitas kognitif diperlukan untuk mencapai kreativitas untuk menghadapi segala masalah yang terdapat dalam organisasi. Demikian pula dengan konsep Amabile (1997, hal.42) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik yang dikendalikan oleh rasa tertarik yang mendalam dapat mendorong timbulnya kreativitas dalam lingkungan pekerjaan, juga telah dibuktikan oleh hasil dalam penelitian ini.

Kinerja dari manajer pemasaran hotel-hotel berbintang tersebut juga meliputi keahlian khusus dalam bidangnya yaitu bidang pemasaran dan memiliki

kemampuan berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah atau tugas-tugas yang diberikan ternyata mampu mendorong para manajer pemasaran ini untuk menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan strategi yang kreatif. Dengan hasil ini, konsep dari Woodman et al (1993, hal.309) terbukti dimana kemampuan kognitif yang dimiliki oleh individu yang berdaya cipta dan mempunyai motivasi intrinsik yang menunjukkan perasaan positif terhadap tugas yang akan dikerjakan dapat mendorong terciptanya kreativitas dalam pekerjaan yang melibatkan individu tersebut. Hasil ini juga mendukung konsep Amabile (1997, hal.42-43) dimana kinerja individu yang melibatkan individu yang memiliki keahlian khusus dalam bidangnya dan memiliki pemikiran yang kreatif akan dapat menimbulkan kreativitas individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

4.4.3. Hubungan Kinerja Tim Kerja dengan Kreativitas Strategi

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kinerja tim kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi.

Hasil pengolahan data yang dapat dilihat dalam Tabel 4.8 diperoleh adanya pengaruh yang signifikan dari kinerja tim kerja terhadap kreativitas strategi ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis dimana nilai *critical ratio* untuk hubungan variabel kinerja tim kerja sebesar 3,20 telah memenuhi syarat yaitu berada di atas nilai batas 2,00 dan nilai probabilitas 0,001 yang juga telah memenuhi syarat yaitu di bawah nilai batas 0,05. Hal ini membuktikan bahwa konsep yang diajukan oleh Woodman et al (1993, hal.295) dimana kinerja kreatif

dari tim kerja dalam sebuah organisasi akan menimbulkan pengaruh terhadap kreativitas dalam organisasi tersebut.

Tim kerja yang dimiliki oleh manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY mempunyai keragaman keterampilan dan keahlian dari masing-masing anggota tim. Namun diakui pula bahwa dari keragaman ini muncul ide-ide kreatif dari anggota-anggota tim yang mendukung kreativitas dalam menyelesaikan masalah yang dibebankan kepada tim kerja. Hal ini mendukung konsep Amabile et al (1996, hal.1160-1161) yaitu anggota-anggota tim kerja dengan segala keragamannya yang mendukung kinerja kreatif akan memungkinkan terjadinya kreativitas dalam sebuah organisasi. Tim kerja dengan kinerja kreatif melalui ide-ide dan komitmen yang ada dapat menciptakan sebuah kreativitas dalam organisasi yang merupakan konsep dari Jassawala dan Sashittal (2002, hal.35) juga telah dibuktikan melalui hasil penelitian ini.

Tim kerja yang dipimpin oleh manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang tersebut memiliki keterbukaan dalam tim terhadap ide-ide baru yang kreatif dari anggota-anggota tim. Tim kerja ini juga berusaha untuk membangun tantangan-tantangan baru dalam setiap pekerjaan, dan dalam tim ada rasa percaya satu sama lain serta saling membantu. Hal ini menunjukkan adanya peranan dari manajer selaku pemimpin dalam tim dan adanya pemberdayaan dari setiap anggota tim dalam melaksanakan tugas sehingga dengan kinerja tim yang baik tercipta kreativitas dalam lingkungan pekerjaan. Dengan demikian konsep dari Fillis dan McAuley (2000, hal.15) dan konsep dari Bourgeois dan Eisenhardt (1988, hal.833) yaitu sebuah tim kerja dengan kepemimpinan serta pemberdayaan

tim manajemen yang baik akan mendukung dan menghasilkan kreativitas yang baik dalam sebuah organisasi telah dibuktikan oleh penelitian ini.

4.4.4. Hubungan Kreativitas strategi dengan Pembelajaran Organisasional

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional

Pengolahan data dalam Tabel 4.8 menunjukkan hasil dimana nilai *critical ratio* untuk hubungan kreativitas strategi dengan pembelajaran organisasional adalah sebesar 2,191 dengan nilai probabilitas sebesar 0,028. Nilai *critical ratio* untuk hubungan ini telah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari nilai batas 2,00. Nilai probabilitasnya juga telah memenuhi syarat yaitu lebih kecil dari nilai batas 0,05. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kreativitas strategi terhadap pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini mendukung konsep dari Osland dan Yaprak (1995, hal.53) yang menyatakan bahwa kreativitas menimbulkan perubahan sehingga diperlukan transfer pengetahuan yang dilakukan melalui pembelajaran organisasional.

Divisi pemasaran, dalam hal ini yang bertindak sebagai pengambil keputusan adalah manajer pemasaran, memilih strategi yang inovatif, yang berbeda dari sebelumnya dengan memasukkan aspek-aspek baru, dan strategi yang diterapkan saat ini juga lebih menantang dan beresiko. Strategi yang kreatif ini membawa perubahan-perubahan dalam perusahaan menjalankan kegiatannya. Perubahan sebagai hasil penerapan strategi yang kreatif ini membuat para manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang tersebut mengalami peningkatan dalam

memahami pemasaran dan mereka merasakan perlu adanya pengembangan keterampilan manajerial untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kreativitas dalam strategi dapat menimbulkan kebutuhan akan pembelajaran organisasional sebagai proses untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi melalui transfer pengetahuan yang didukung oleh tindakan-tindakan yang tepat dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran dari konsep yang diajukan oleh Andrews dan Smith (1996, hal.178) dimana kreativitas strategi akan membawa perubahan dalam organisasi sehingga perlu adanya pembelajaran organisasional. Hasil penelitian yang telah dilakukan ini juga membuktikan kebenaran konsep dari Hart (1992, hal.345), dan Franwick et al (1994, hal.108) dimana kreativitas strategi melibatkan tim manajemen dan anggota-anggotanya untuk mengembangkan alternatif-alternatif baru membawa perubahan yang radikal membuat pembelajaran organisasional menjadi penting.

4.4.5. Hubungan Kreativitas Strategi dengan Kinerja Pemasaran

Hipotesis kelima yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Hasil pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran. Pengolahan data yang ditunjukkan oleh Tabel 4.8 menghasilkan nilai *critical ratio* untuk hubungan antara variabel kreativitas strategi dengan variabel kinerja pemasaran adalah sebesar 0,218 dimana nilai ini tidak memenuhi syarat

karena berada di bawah nilai batas 2,00. Hasil ini semakin diperkuat dengan nilai probabilitasnya yang juga tidak memenuhi syarat karena berada di atas nilai batas 0,05 dimana nilai probabilitas yang terjadi sebesar 0,828. Hasil pengujian hipotesis ini menolak hipotesis kelima yaitu tidak ada hubungan atau pengaruh yang signifikan dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini tidak mendukung hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Kinerja pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY secara nyata tidak dipengaruhi oleh kreativitas strategi. Secara empiris hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas strategi yang diterapkan oleh manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang tersebut tidak mempengaruhi kinerja pemasaran secara langsung. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan konsep dari Menon et al (1999, hal.304). Hasil penelitian Menon et al (1999) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Hal ini mungkin dapat disebabkan oleh perbedaan obyek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan industri barang sebagai obyek penelitian sedangkan dalam penelitian ini menggunakan industri jasa hotel berbintang sebagai obyek penelitian. Perbedaan karakter pekerja dari masing-masing industri dimungkinkan menjadi penyebab perbedaan hasil dimana kreativitas strategi yang diterapkan oleh industri barang dapat langsung mempengaruhi kinerja pemasaran sedangkan kreativitas strategi yang diterapkan oleh industri jasa hotel berbintang harus melalui pembelajaran organisasional untuk mencapai kinerja pemasaran. Namun hasil penelitian ini dapat memberikan jawaban terhadap agenda penelitian Andrews dan Smith (1996) dan Moorman dan Miner (1997) yang menyarankan

untuk meneliti ada atau tidaknya pengaruh dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran yang sebelumnya mereka telah meneliti dimana kreativitas mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja finansial sebuah perusahaan.

4.4.6. Hubungan Pembelajaran Organisasional dengan Kinerja Pemasaran

Hipotesis terakhir yang akan dibuktikan dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja pemasaran. Hal ini ditunjukkan melalui hasil pengolahan data dimana nilai *critical ratio* untuk hubungan antara variabel pembelajaran organisasional sebesar 3,058 telah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari nilai batas 2,00 dan nilai probabilitas untuk hubungan ini sebesar 0,002 yang juga memenuhi syarat yaitu lebih kecil dari nilai batas 0,05. Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep yang diajukan oleh Barney (1994, hal.112), dan Day (1994, hal.45) fondasi kuat yang dimiliki oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya melalui pembelajaran organisasional dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

Pembelajaran organisasional yang diterapkan oleh industri hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dapat menghasilkan sumberdaya manusia yang superior untuk dapat memenangkan keunggulan bersaing sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan. Pembelajaran organisasional ini memungkinkan manajer pemasaran untuk dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi sebagai

dampak penerapan kreativitas strategi dalam divisi pemasaran. Melalui pengembangan keterampilan manajerial para manajer pemasaran tersebut mampu menganalisis situasi yang mempengaruhi aktivitas pemasaran dari hotel-hotel berbintang tersebut. Melalui proses pembelajaran organisasional para manajer pemasaran juga dapat mentransfer pengetahuan yang mereka miliki kepada divisi-divisi lain. Hasil ini sesuai pula dengan pernyataan Slater dan Narver (1995, hal 67) dan Sinkula (1994, hal.43) dimana kemampuan superior yang dicapai melalui pembelajaran organisasional mempunyai nilai terhadap keberhasilan perusahaan. Dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi merupakan aset yang cukup penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dalam mencapai keunggulan bersaing.

4.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada Tabel 4.13, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut-turut dalam Tabel 4.14 dan Tabel 4.15.

Tabel 4.13
Pengaruh Langsung yang Distandardisasi

	KTK	KI	RWD	KS	PO	KP
KS	0.338	0.25	0.299	0	0	0
PO	0	0	0	0.313	0	0
KP	0	0	0	0.027	0.561	0
X16	0	0	0	0	0.672	0
X17	0	0	0	0	0.668	0
X18	0	0	0	0	0.534	0
X20	0	0	0	0	0	0.719
X19	0	0	0	0	0	0.83
X15	0	0	0	0.808	0	0
X14	0	0	0	0.789	0	0
X13	0	0	0	0.813	0	0
X9	0.762	0	0	0	0	0
X10	0.836	0	0	0	0	0
X11	0.907	0	0	0	0	0
X12	0.837	0	0	0	0	0
X5	0	0.74	0	0	0	0
X6	0	0.784	0	0	0	0
X7	0	0.818	0	0	0	0
X8	0	0.849	0	0	0	0
X1	0	0	0.781	0	0	0
X2	0	0	0.851	0	0	0
X3	0	0	0.826	0	0	0
X4	0	0	0.828	0	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.13 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari kinerja tim kerja terhadap kreativitas strategi sebesar 0,338, pengaruh langsung dari kinerja individu terhadap kreativitas strategi sebesar 0,25, dan pengaruh langsung dari *reward* terhadap kreativitas strategi sebesar 0,299. Selain itu, terdapat pula pengaruh langsung dari kreativitas strategi terhadap pembelajaran organisasional sebesar 0,313, dan pengaruh langsung meskipun relatif sangat kecil antara kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran yakni hanya sebesar 0,027.

Pembelajaran organosasional juga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,561.

Pada Tabel 4.13 juga dapat dilihat *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator dimana nilai-nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing-masing indikator yang membentuk variabel-variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 4.14
Pengaruh Tidak Langsung yang Distandardisasi

	KTK	KI	RWD	KS	PO	KP
KS	0	0	0	0	0	0
PO	0.106	0.078	0.094	0	0	0
KP	0.069	0.051	0.061	0.176	0	0
X16	0.071	0.053	0.063	0.211	0	0
X17	0.071	0.052	0.063	0.209	0	0
X18	0.057	0.042	0.05	0.168	0	0
X20	0.049	0.036	0.044	0.146	0.403	0
X19	0.057	0.042	0.05	0.169	0.465	0
X15	0.273	0.202	0.241	0	0	0
X14	0.267	0.197	0.236	0	0	0
X13	0.275	0.203	0.243	0	0	0
X9	0	0	0	0	0	0
X10	0	0	0	0	0	0
X11	0	0	0	0	0	0
X12	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0	0
X7	0	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.14 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel-variabel lainnya. Dari Tabel 4.14 dapat dilihat

bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari kinerja tim kerja terhadap pembelajaran organisasional sebesar 0,106 dan pengaruh tidak langsung dari kinerja tim kerja terhadap kinerja pemasaran meskipun relatif sangat kecil yaitu hanya sebesar 0,069. Kinerja individu juga mempunyai pengaruh tidak langsung yang relatif kecil terhadap pembelajaran organisasional dan kinerja pemasaran yang masing-masing hanya sebesar 0,078 dan 0,051. Demikian pula halnya dengan *reward* yang mempunyai pengaruh tidak langsung yang relatif sangat kecil terhadap pembelajaran organisasional dan kinerja pemasaran yang besarnya masing-masing adalah 0,094 dan 0,061. Sedangkan kreativitas strategi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,176.

Tabel 4.15
Pengaruh Total yang Distandardisasi

	KTK	KI	RWD	KS	PO	KP
KS	0.338	0.25	0.299	0	0	0
PO	0.106	0.078	0.094	0.313	0	0
KP	0.069	0.051	0.061	0.203	0.561	0
X16	0.071	0.053	0.063	0.211	0.672	0
X17	0.071	0.052	0.063	0.209	0.668	0
X18	0.057	0.042	0.05	0.168	0.534	0
X20	0.049	0.036	0.044	0.146	0.403	0.719
X19	0.057	0.042	0.05	0.169	0.465	0.83
X15	0.273	0.202	0.241	0.808	0	0
X14	0.267	0.197	0.236	0.789	0	0
X13	0.275	0.203	0.243	0.813	0	0
X9	0.762	0	0	0	0	0
X10	0.836	0	0	0	0	0
X11	0.907	0	0	0	0	0
X12	0.837	0	0	0	0	0
X5	0	0.74	0	0	0	0
X6	0	0.784	0	0	0	0
X7	0	0.818	0	0	0	0
X8	0	0.849	0	0	0	0
X1	0	0	0.781	0	0	0
X2	0	0	0.851	0	0	0
X3	0	0	0.826	0	0	0
X4	0	0	0.828	0	0	0

Sumber: data yang diolah, 2004

Tabel 4.15 menunjukkan pengaruh total dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka-angka yang terdapat dalam tabel di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari kinerja tim kerja, kinerja individu, dan *reward* terhadap kreativitas strategi masing-masing sebesar 0,338, 0,25, dan 0,299 dimana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung (Tabel 4.13). Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang

dapat mempengaruhi kekuatan kinerja tim kerja, kinerja individu, dan *reward*. Pengaruh total dari kinerja tim kerja, kinerja individu, dan *reward* terhadap pembelajaran organisasional masing-masing sebesar 0,106, 0,078, dan 0,094. Sedangkan pengaruh total dari kinerja tim kerja, kinerja individu, dan *reward* terhadap kinerja pemasaran masing-masing sebesar 0,069, 0,051, dan 0,061.

Pengaruh total dari kreativitas strategi terhadap pembelajaran organisasional sebesar 0,331 yang mempunyai nilai sama dengan pengaruh langsung (Tabel 4.13) yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan kreativitas strategi dalam hubungan ini. Namun pengaruh total dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,203 sedangkan kreativitas strategi hanya mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,027. Terdapat selisih nilai yang cukup besar yang menunjukkan bahwa adanya kemungkinan hubungan lain yang mempengaruhi kekuatan kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh total terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,561 dimana nilai ini sama dengan efek langsungnya sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan lain yang mempengaruhi kekuatan pembelajaran organisasional dalam hubungannya dengan kinerja pemasaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Saat ini seiring dengan usaha pemerintah untuk menghidupkan kembali Indonesia menjadi tujuan para wisatawan baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri, maka sektor jasa yaitu hotel-hotel berusaha untuk menyediakan layanan terbaik bagi para wisatawan tersebut. Hal ini menyebabkan semakin ketatnya lingkungan persaingan. Perusahaan-perusahaan tersebut harus dapat menemukan sesuatu yang dapat dijadikan sebuah upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional merupakan alternatif dari keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan sebagai aset yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Kreativitas strategi yang dimiliki oleh perusahaan dapat membantu perusahaan untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan perencanaan secara khusus dalam menyusun strategi pemasaran. Demikian pula dengan meningkatkan pembelajaran organisasional secara terus-menerus, perusahaan secara cepat dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan. Dan dengan mekanisme tersebut diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pasarnya.

Penelitian ini mencoba menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan konsep *marketing strategy making* seperti kreativitas strategi dan faktor-faktor yang mendukungnya (*reward*, kinerja individu, dan kinerja tenaga kerja),

pembelajaran organisasional, dan kinerja pemasaran. Variabel-variabel yang mendukung kreativitas strategi sebelumnya telah direkomendasikan oleh Menon et al (1999), Andrews dan Smith (1996), dan Moorman dan Miner (1997). Penelitian ini juga menguji pengaruh pembelajaran organisasional yang belum diujikan dalam penelitian Menon et al (1999). Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana konsep *marketing strategy making* melalui kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Penelitian ini telah menguji enam hipotesis yaitu:

- H1 : Pemberian *reward* kepada manajer berpengaruh positif dengan kreativitas strategi.
- H2 : Kinerja individu berpengaruh positif dengan kreativitas strategi.
- H3 : Kinerja tim kerja berpengaruh positif dengan kreativitas strategi.
- H4 : Pembelajaran organisasional berpengaruh positif dengan kinerja pemasaran.
- H5 : Kreativitas strategi berpengaruh positif dengan kinerja pemasaran.
- H6 : Kreativitas strategi berpengaruh positif dengan pembelajaran organisasional.

Hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini akan dipaparkan secara rinci pada sub bab berikutnya.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden yaitu *marketing manager* dari 100 hotel berbintang yang terdapat di Jawa Tengah – Daerah Istimewa Yogyakarta dengan metode angket tertutup. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui jurnal, literatur, *textbook*, dan sumber lain seperti BPS dan Dinas Pariwisata di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang relevan dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan populasi hotel-hotel

berbintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 128 hotel dengan elemen populasinya yaitu manajer pemasaran. Teknik sampling yang digunakan adalah *clustered sampling* yaitu dengan mengelompokkan sampel ke dalam unit-unit sampel berdasarkan propinsi yaitu Jawa Tengah dan DIY. Pemilihan sampel secara proporsional dilakukan terhadap hotel-hotel yang secara geografis mudah dijangkau oleh peneliti dan syarat lainnya adalah hotel-hotel tersebut telah beroperasi lebih dari 5 tahun untuk mengetahui kinerja dari hotel-hotel tersebut. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel penelitian adalah 100 orang. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari paket *software* AMOS. Proses analisis dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 100 responden. Hasil dari analisis data tersebut akan menjelaskan mengenai hubungan-hubungan kausalitas antar variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini.

5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep yang menyatakan bahwa *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kreativitas strategi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hasil ini mendukung hasil penelitian Sarin dan Mahajan (2001) yang menyatakan dimana *reward* mengontrol, mengatur, dan meningkatkan kreativitas strategi. Lebih jauh lagi dari hasil penelitian ini dapat disampaikan bahwa kreativitas dalam strategi di industri hotel berbintang di Jawa

Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dipengaruhi secara nyata oleh adanya pemberian *reward* sebagai motivator bagi para manajer pemasaran di hotel-hotel berbintang tersebut. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* mampu memberikan motivasi bagi para manajer pemasaran hotel-hotel berbintang tersebut untuk dapat menciptakan kreativitas dalam berstrategi. Dengan demikian hasil ini juga mendukung konsep dari Amabile et al (1996, hal.1156) yang menyatakan *reward* mampu memotivasi pekerja untuk menciptakan kreativitas. Para manajer pemasaran tersebut terdorong untuk bekerja keras serta memberikan sebagian besar waktu dan perhatiannya kepada perusahaan dengan mempertimbangkan *reward* yang akan mereka terima kemudian. Selain itu para manajer ini tidak segan-segan untuk menginvestasikan kepandaian, pengalaman, dan tenaga kepada perusahaan untuk dapat memperoleh *reward* yang seimbang. Pengaruh positif *reward* terhadap kreativitas strategi telah dibuktikan dalam penelitian ini. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan *reward* berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi dapat diterima.

Demikian pula halnya dengan kinerja individu dari para manajer pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY, penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas dalam strategi pada hotel-hotel berbintang tersebut secara signifikan dipengaruhi oleh kinerja individu manajer pemasaran. Hal ini mendukung konsep dari Woodman et al (1993), kreativitas dalam sebuah organisasi merupakan hasil dari kinerja individu yang kreatif. Kinerja dari manajer pemasaran tersebut meliputi (1) pengetahuan yang baik terhadap pemasaran dimana hal ini mendukung konsep Oldham dan Cummings (1996,

hal.608-609) yang menyatakan kreativitas muncul dari orang-orang yang memiliki kepandaian dan wawasan yang luas, (2) memiliki keahlian khusus dalam bidang pemasaran yang mendukung konsep dari Woodman (1993, hal.309) dan Amabile (1997, hal.42-43) dimana kreativitas akan muncul dari individu yang memiliki kemampuan kognitif dan keahlian khusus, (3) manajer pemasaran juga memiliki kemampuan berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah atau tugas-tugas yang diberikan yang mendukung penelitian Amabile (1997, hal.42-43) yang menyatakan bahwa kemampuan berpikir kreatif menciptakan kreativitas dalam lingkungan kerja, dan (4) para manajer pemasaran tersebut juga cukup tertarik untuk menyelesaikan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan hal ini pun mendukung konsep Oldham dan Cummings (1996, hal.608), Shalley (1991, hal.179) dan Amabile (1997, hal.42) yang menyatakan bahwa ketertarikan individu terhadap tugas mendorong timbulnya kreativitas dalam lingkungan kerja. Secara empirik penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja individu berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi. Hal ini mendukung hipotesis kedua dalam penelitian ini untuk diterima.

Manajer pemasaran mempunyai tim kerja untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan pada divisi pemasaran. Kreativitas dalam strategi pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY juga dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja dari tim kerja. Hasil ini membuktikan kebenaran konsep dari Woodman et al (1993, hal.295) yang menyatakan kinerja tim kerja mendukung kreativitas dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung konsep-konsep dari Amabile et al (1996, hal.1160-1161), Jassawala dan Sashittal (2002, hal.35), Fillis

dan McAuley (2000, hal.15), Bourgeois dan Eisenhardt (1988, hal.833) dimana kinerja tim kerja yang meliputi keterampilan/keahlian yang berbeda dari setiap anggota tim kerja, adanya keterbukaan dalam tim terhadap ide-ide baru dari anggota tim, tim kerja membangun tantangan-tantangan baru dalam setiap pekerjaan, dan dalam tim kerja ada rasa percaya satu sama lain dan saling membantu, dapat mendorong timbulnya kreativitas dalam organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja tim kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kreativitas strategi. Oleh karena itu hipotesis ketiga dalam penelitian ini pun dapat diterima.

Hasil penelitian ini juga memberi dukungan terhadap konsep Osland dan Yaprak (1995, hal.58) yang menyatakan bahwa kreativitas berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional. Hal ini terjadi pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY secara khusus pada divisi pemasaran hotel-hotel tersebut. Divisi pemasaran memilih strategi yang inovatif, yang berbeda dari sebelumnya dengan memasukkan aspek-aspek baru, dan lebih menantang dan beresiko. Dengan demikian terjadi perubahan-perubahan dalam perusahaan setelah menerapkan strategi yang lebih kreatif ini. Perubahan ini membawa dampak pada manajer pemasaran dimana mereka mengalami peningkatan dalam memahami pemasaran dan mereka merasakan perlu adanya pengembangan keterampilan manajerial dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Hal ini membuktikan kebenaran konsep dari Andrews dan Smith (1996, hal.176), Hart (1992, hal.345), dan Franwick et al (1994, hal.108) yang menyatakan perubahan-perubahan yang ditimbulkan oleh kreativitas strategi akan mendorong

pembelajaran organisasional. Jadi penelitian ini membuktikan secara empirik adanya pengaruh positif dari kreativitas strategi terhadap pembelajaran organisasional. Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis keempat yang menyatakan kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional dapat diterima.

Namun dalam penelitian ini hasil menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Menon et al (1999) dan Menon et al (1996) dimana hasil penelitian Menon menunjukkan adanya pengaruh positif dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran dari hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY secara nyata tidak dipengaruhi oleh kreativitas strategi. Dengan demikian hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara empiris kreativitas strategi pada hotel-hotel berbintang tersebut secara khusus pada divisi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Dan penelitian menunjukkan kemungkinan adanya hubungan lain yang mempengaruhi hubungan kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Oleh karena itu penelitian ini menolak hipotesis kelima yang menyatakan kreativitas strategi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Pembelajaran organisasional pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY secara khusus pada divisi pemasaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran telah ditunjukkan oleh hasil penelitian ini dan hal ini mendukung konsep dari Day (1994, hal.45) dan Barney (1994, hal.112) yang menyatakan melalui pembelajaran organisasional dapat mencapai keunggulan

bersaing yang dalam hal ini berarti dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Dengan adanya pembelajaran organisasional dimana ada pemahaman yang meningkat terhadap pemasaran, perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, dan adanya pengembangan keterampilan manajerial dari tim manajemen sebagai pemain kunci maka perusahaan memperoleh peningkatan keuntungan (profit) dan pertumbuhan penjualan yang diraih perusahaan beberapa tahun belakang ini cukup tinggi. Hal tersebut sesuai dengan konsep Slater dan Narver (1995, hal.67) dan Sinkula (1994, hal.43) dimana pembelajaran organisasional mempunyai nilai terhadap keberhasilan perusahaan. Dengan demikian secara empiris pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran hotel. Oleh karena itu dalam penelitian ini hipotesis keenam telah terbukti kebenarannya dan dapat diterima.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empirik sebagai berikut.

- ▣ Semakin proporsional *reward* yang diberikan kepada manajer pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah akan berpengaruh secara positif terhadap kreativitas strategi dalam divisi pemasaran pada hotel-hotel tersebut.
- ▣ Semakin baik kinerja manajer pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah akan berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi dalam divisi pemasaran pada hotel-hotel tersebut.

- ▣ Semakin baik kinerja tim manajemen pemasaran pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY akan berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi dalam divisi pemasaran pada hotel-hotel tersebut.
- ▣ Semakin tinggi tingkat kreativitas strategi yang diterapkan oleh manajer pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY akan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional pada hotel-hotel tersebut.
- ▣ Semakin baik pembelajaran organisasional dalam manajemen hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

5.3. Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Penelitian ini telah membuktikan bahwa *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja mendukung kreativitas strategi dalam lingkungan kerja secara khusus pada divisi pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY. Hal tersebut telah menjawab agenda penelitian yang disarankan oleh Menon et al (1999, hal.35) yang menyarankan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dalam mengembangkan konsep *marketing strategy making* melalui pengembangan anteseden-anteseden baru dan konsekuensinya terhadap kreativitas strategi dalam pemasaran. Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kreativitas juga telah menjawab usulan Andrews dan Smith (1996, hal.185) dimana disarankan untuk meneliti lebih jauh pengaruh *reward* terhadap kreativitas strategi. Demikian pula halnya dengan variabel-variabel

lainnya seperti kinerja individu dan kinerja tim kerja yang dalam penelitian ini telah dibuktikan secara empiris mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas strategi dan hasil ini menunjukkan dukungan pada konsep-konsep yang telah ada sebelumnya serta memberikan jawaban pada agenda penelitian dari Menon et al (1999).

Namun kreativitas strategi pada divisi pemasaran hotel-hotel berbintang tersebut tidak mempengaruhi kinerja pemasaran secara langsung. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Menon et al (1999). Kreativitas strategi justru mempunyai pengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional dalam divisi pemasaran hotel-hotel berbintang tersebut dimana hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Menon et al (1999) dan pembelajaran organisasional dalam divisi ini mampu meningkatkan kinerja pemasaran dimana Menon et al (1999) belum menguji hubungan tersebut dalam penelitiannya.

Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini telah terjawab bahwa pengembangan konsep *marketing strategy making* pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dibangun oleh variabel-variabel seperti *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja dimana variabel-variabel ini mendukung kreativitas strategi yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran pada hotel-hotel berbintang tersebut melalui pembelajaran organisasional.

5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*fit model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut.

Konsep-konsep mengenai *reward* yang diajukan oleh beberapa peneliti sebelumnya ternyata dapat dibuktikan kebenarannya melalui penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan *reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas strategi. Walaupun terdapat perbedaan obyek penelitian dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian saat ini menggunakan industri jasa – dalam hal ini hotel – sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan industri barang, namun perbedaan obyek penelitian ini tidak mempengaruhi hasil penelitian ini dengan konsep-konsep yang diajukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesamaan dimana *reward* mampu memberikan motivasi bagi manajer-manajer baik dalam industri barang maupun dalam industri jasa untuk menciptakan kreativitas. Penelitian ini membuktikan konsep dari Sarin dan Mahajan (2001, hal.35) dimana *reward* merupakan media untuk mengontrol, mengatur dan meningkatkan kreativitas dalam menciptakan strategi. Para manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang cenderung termotivasi menciptakan kreativitas untuk memperoleh *reward* yang ditawarkan. Hal ini juga mendukung hasil penelitian Janssen (2001, hal.1042) dimana seorang manajer akan bekerja keras, mencurahkan sebagian besar waktu dan perhatiannya kepada perusahaan, dan menginvestasikan segala

kemampuannya untuk berkeaktivitas karena mempertimbangkan *reward* yang akan ia terima. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi konsep dari Amabile (1997, hal.41) yaitu persepsi manajer terhadap *reward* yang akan diterima dapat memotivasi diri untuk menciptakan kreativitas dalam lingkungan pekerjaan. Hasil penelitian ini memperkuat konsep yang dikembangkan oleh Zenger dan Marshal (2000, hal.150) dimana *reward* dapat memotivasi usaha dan memancing talenta, sehingga dapat menciptakan kreativitas dalam pekerjaan.

Kinerja individu mencakup perilaku kreatif dari individu yang didefinisikan sebagai pengembangan solusi terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Shalley, 1991, hal.179). Kinerja individu mempunyai empat dimensi seperti yang diajukan oleh Amabile (1997, hal.42) dan Shalley (1991, hal.179) yaitu pengetahuan yang dimiliki individu, keahlian khusus yang dimiliki individu, keterampilan berpikir kreatif, dan ketertarikan terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hasil penelitian menunjukkan kinerja individu mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kreativitas strategi. Para manajer pemasaran hotel ternyata memang membutuhkan pengetahuan yang lebih untuk memahami dan menciptakan kreativitas strategi dalam menyelesaikan masalah yang ada. Para manajer pemasaran ini juga harus memiliki keahlian khusus, keterampilan untuk berpikir kreatif untuk menghadapi situasi yang merupakan masalah bagi perusahaan untuk memasarkan layanan jasa kepada konsumen. Para manajer pemasaran hotel ini juga memiliki ketertarikan terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan sehingga mereka dapat menciptakan kreativitas ketika mereka dihadapkan oleh situasi yang kurang kondusif. Aktualisasi dari

kepribadian para manajer pemasaran ini merupakan kinerja kreatif yang dapat mempengaruhi kreativitas dalam lingkungan pekerjaan. Hal ini mengkonfirmasi konsep-konsep dari Oldham dan Cummings (1996, hal.608, 609, 615); Fillis dan McAuley (2000, hal.13); Woodman et al (1993, hal. 309). Para manajer pemasaran hotel ini terlihat memiliki *expertise, creative-thinking skill* dan *intrinsic motivation-task* untuk menciptakan kreativitas dalam memasarkan layanan jasa yang ditawarkan oleh hotel terhadap pelanggan dimana hal ini mendukung konsep dari Amabile (1997, hal.43).

Kinerja tim kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi telah dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini. Hal ini semakin memperkuat konsep yang diajukan oleh Woodman et al (1993, hal. 302). Tim kerja merupakan aset bagi perusahaan untuk menciptakan kreativitas dalam lingkungan kerja untuk mencapai target perusahaan. Demikian juga dengan konsep yang diajukan oleh Bougeois dan Eisenhardt (1988, hal.833) yang menyatakan bahwa pemberdayaan tim manajemen mempunyai pengaruh terhadap pengambilan keputusan dan pembuatan strategi yang kreatif. Manajer pemasaran hotel tentu mempunyai tim dalam melakukan pekerjaannya. Dalam tim kerja terdapat keanekaragaman keahlian yang membantu tim untuk menciptakan ide-ide kreatif yang mendukung kreativitas strategi dalam pemasaran dan ini sesuai dengan konsep yang telah diteliti oleh Jassawalla dan Sashittal (2002, hal.27); dan Amabile et al (1996, hal.116). Keterbukaan terhadap ide-ide baru, membangun tantangan dalam setiap pekerjaan serta saling membantu dan saling percaya dalam tim cukup dirasakan penting oleh para manajer pemasaran hotel-hotel berbintang. Hal ini

mengkonfirmasi dimensi-dimensi kinerja dari tim kerja untuk mencapai kreativitas dalam lingkungan kerja yang diajukan oleh Amabile et al (1996, hal.1166). Keberhasilan dalam tim kerja dalam menciptakan kreativitas dalam lingkungan kerja juga didukung oleh adanya kepemimpinan yang baik, keterpaduan dan kesatuan anggota tim kerja, eksistensi tim kerja yang cukup lama, komposisi tim dan struktur dari tim itu sendiri.

Kreativitas strategi dalam sebuah perusahaan tidak harus selalu berupa ide-ide baru, namun dapat juga berupa penyelesaian masalah yang dihadapi oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam penelitian ini memakai tiga dimensi seperti yang diajukan oleh Menon et al (1999, hal. 37) yaitu penerapan strategi yang inovatif, pemilihan strategi yang berbeda daripada strategi sebelumnya, dan menggunakan strategi yang lebih menantang dan beresiko. Para manajer pemasaran memakai cara-cara ini sebagai kreativitas berstrategi dalam memecahkan masalah. Kreativitas yang tercipta ini menimbulkan perubahan-perubahan dalam organisasi karena diperlukan perencanaan baru yang moderat dimana diharapkan semua sistem yang ada dapat mendukung melalui pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan dimana kreativitas strategi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap pembelajaran organisasional. Semakin tinggi tingkat kreativitas berstrategi maka semakin diperlukan pembelajaran organisasional untuk dapat beradaptasi dengan kreativitas strategi tersebut. Hasil penelitian ini mendukung konsep dari Osland dan Yaprak (1995, hal.53) dan Andrews dan Smith (1996, hal.178) dimana kreativitas membawa perubahan-perubahan dalam organisasi sehingga diperlukan

pembelajaran organisasional untuk mentransfer pengetahuan sebagai dampak dari perubahan. Kreativitas yang diciptakan oleh para manajer pemasaran hotel berbintang yang melibatkan setiap anggotanya menghasilkan keputusan-keputusan strategik yang membuat menjadi pentingnya pembelajaran organisasional untuk menyesuaikan diri dengan strategi baru tersebut. Hal ini mengkonfirmasi konsep dari Hart (1992, hal.345) dan Franwick et al (1994, hal.108). Para manajer pemasaran hotel berbintang menyadari bahwa mereka mengalami peningkatan dalam memahami pasar dan peluang-peluangnya setelah penerapan strategi baru. Para manajer pemasaran ini pun juga menyadari kemungkinan-kemungkinan perubahan cara atau sistem dalam melakukan segala sesuatu sebagai hasil dari pelaksanaan strategi. Untuk itu mereka juga mulai memikirkan perlunya ada pengembangan keterampilan manajerial dari tim manajemen dalam menghadapi perubahan-perubahan akibat kreativitas strategi yang semakin meningkat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas strategi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini menentang konsep dari Menon et al (1996, hal.304), dimana penelitian sebelumnya meneliti mengenai kualitas strategi yang mencakup kreativitas di dalamnya terhadap kinerja pemasaran memperoleh hasil yang signifikan. Demikian pula dengan penelitian Menon et al (1999, hal.28, 31) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran. Perbedaan hasil penelitian ini mungkin dapat disebabkan oleh perbedaan obyek penelitian dimana penelitian-penelitian sebelumnya

menggunakan industri barang sebagai obyek penelitian sedangkan penelitian ini menggunakan industri jasa hotel. Kemungkinan perbedaan karakter dari para pekerja dari masing-masing industri menyebabkan kreativitas dalam industri barang dapat langsung menghasilkan kinerja pemasaran yang baik sedangkan kreativitas yang dihasilkan oleh pekerja pada industri jasa harus melalui pembelajaran organisasional untuk mencapai kinerja pemasaran. Dan dari hasil pengolahan data pada Tabel 4.15 yang menunjukkan bahwa ada variabel lain yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran. Penelitian ini menjawab bahwa variabel yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran adalah pembelajaran organisasional. Namun hasil penelitian ini menjawab agenda penelitian yang diajukan oleh Andrews dan Smith (1996, hal.184) dan Miner dan Moorman (1997, hal.103) yang menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai ada tidaknya pengaruh kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran, dan penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Penerapan inovasi dalam strategi, pemilihan strategi yang berbeda dari sebelumnya, dan penggunaan strategi yang menantang dan beresiko oleh para manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang tersebut ternyata tidak menimbulkan dampak langsung terhadap kinerja pemasaran yang ditunjukkan oleh hasil penelitian dimana hubungan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran sangat lemah. Dalam hal ini manajer-manajer pemasaran harus melalui tahap adaptasi, transfer pengetahuan,

dan pengembangan kemampuan manajerial untuk dapat mencapai kinerja pemasaran.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kinerja pemasaran sangatlah dipengaruhi oleh pembelajaran organisasional. Hasil ini memperkuat konsep yang ditemukan oleh Slater dan Narver (1995, hal.67) dan konsep dari Osland dan Yaprak (1995, hal.52) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasional dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan dan kemampuan dalam menghasilkan profit. Pembelajaran organisasional menghasilkan sumber daya yang superior untuk memenangkan keunggulan bersaing yang bermuara pada pertumbuhan penjualan dan peningkatan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Peningkatan kemampuan dan keterampilan manajerial dari para manajer pemasaran pada kenyataannya dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini mendukung konsep dari Barney (1991, hal.112) dan Day (1994, hal.145) dimana sebuah perusahaan mempunyai fondasi yang kuat untuk mempertahankan keunggulan bersaing dimana fondasi ini menambah keterampilan dan sumber daya yang menyediakan nilai superior terhadap pelanggan, menciptakan inovasi yang sulit ditiru oleh kompetitor, dan mampu menghadapi berbagai macam situasi yang dihadapi oleh perusahaan. Fondasi tersebut tidak lain adalah pembelajaran organisasional. Selain itu pembelajaran organisasional yang mulai dilaksanakan oleh hotel-hotel berbintang ini mempunyai nilai tersendiri bagi pelanggan perusahaan karena mempunyai fokus pada pemahaman dan pemuasan secara efektif terhadap kebutuhan pelanggan melalui produk dan pelayanan jasanya. Hal ini mengkonfirmasi konsep dari Sinkula (1994, hal.43).

Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian-penelitian dan konsep-konsep yang telah ada lebih dulu, secara khusus untuk industri jasa yang dalam hal ini adalah hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas strategi dalam pemasaran dapat dipengaruhi oleh tiga variabel baru seperti *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja. Kreativitas strategi ini dapat mencapai kinerja pemasaran melalui variabel pembelajaran organisasional. Hal yang baru yang diperoleh dari penelitian ini adalah bukti secara empiris dimana kreativitas strategi tidak mempengaruhi kinerja pemasaran. Penelitian juga membuktikan adanya variabel lain yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran yaitu pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumbangan teoritis yang dapat diberikan oleh penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Kreativitas strategi dalam industri hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dapat dipengaruhi oleh pemberian *reward* kepada para manajer, kinerja individu dari manajer, dan kinerja tim kerja dari para manajer. (2) Pembelajaran organisasional pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dipengaruhi adanya kreativitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan yang menimbulkan perubahan-perubahan dalam perusahaan sehingga membutuhkan pembelajaran organisasional. (3) Dan pada akhirnya pembelajaran organisasional ini mempengaruhi usaha dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan dan profitabilitas perusahaan.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No.	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
1.	<i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan kebenaran konsep-konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sarin dan Mahajan (2001,hal.35): <i>reward</i> merupakan alat untuk mengontrol, mengatur, dan meningkatkan kreativitas strategi. 2. Amabile (1997,hal.41): <i>reward</i> dapat memotivasi diri untuk berkreaitivitas dalam lingkungan kerja. 3. Zenger dan Marshal (2000,hal.150): <i>reward</i> memotivasi usaha dan memancing talenta untuk menciptakan kreativitas dalam pekerjaan. 4. Janssen (2001,hal.1042): dengan mempertimbangkan <i>reward</i> yang akan diterimanya maka manajer bekerja keras, mencurahkan waktu dan perhatiannya, serta menginvestasikan segala kemampuan untuk berkreaitivitas dalam lingkungan pekerjaan.
2.	Kinerja individu berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan kebenaran konsep-konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Shalley (1991,hal.179): kinerja kreatif individu mendukung kreativitas dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. 2. Oldham dan Cummings (1996,hal.608,609,615): kinerja kreatif individu mendukung menciptakan kreativitas dalam lingkungan pekerjaan. 3. Woodman et al (1993,hal.309): kinerja individu (pengetahuan, tertarik terhadap tugas) menciptakan kreativitas dalam pekerjaan. 4. Amabile (1997,hal.43): kinerja individu yang meliputi <i>expertise</i>, <i>creative-thinking skill</i>, dan <i>intrinsic task-motivation</i> dapat menciptakan kreativitas dalam lingkungan kerja. 5. Fillis dan McAuley (2000,hal.13): kinerja

		<p>kreatif individu menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif sepanjang lingkungan mendukung dan memungkinkan.</p>
3.	<p>Kinerja tim kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi</p>	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan kebenaran konsep-konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Woodman et al (1993,hal.302): tim kerja merupakan aset perusahaan untuk menciptakan kreativitas. 2. Jassawalla dan Sashittal (2002,hal.27): ide-ide kreatif dari tim kerja dapat membuat keputusan yang kreatif dalam organisasi. 3. Bourgeois dan Eisenhardt (1988,hal.833): pemberdayaan tim manajemen mempunyai pengaruh yang positif terhadap pengambilan keputusan dan pembuatan strategi yang kreatif dalam organisasi. 4. Fillis dan McAuley (2000,hal.15): kinerja tim kerja dengan kepemimpinan yang baik dapat menghasilkan kreativitas dalam organisasi. 5. Amabile et al (1996,hal.1166): kinerja tim kerja dengan keanekaragaman keahlian, keterbukaan terhadap ide-ide, membangun tantangan, dan saling percaya dan saling membantu dapat menciptakan kreativitas dalam kerja.
4.	<p>Kreativitas strategi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional</p>	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan kebenaran konsep-konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menon et al (1999,hal.37): kreativitas melibatkan pengembangan alternatif-alternatif baru dan radikal, jadi diperlukan pembelajaran organisasional dan potensial bagi perubahan dalam perilaku organisasi. 2. Andrews dan Smith (1996,hal.178): kreativitas dalam program pemasaran dapat membawa perubahan-perubahan dalam organisasi sehingga diperlukan pembelajaran organisasional. 3. Hart (1992,hal.345): membangun kreativitas dalam strategi akan melibatkan tim manajemen sehingga diperlukan pembelajaran organisasional.

		<p>4. Franwick et al (1994,hal.108): keputusan-keputusan strategik dalam membangun kreativitas strategi membuat pembelajaran organisasional menjadi penting.</p> <p>5. Osland dan Yaprak (1995,hal.53): kreativitas menimbulkan perubahan sehingga diperlukan transfer pengetahuan yang dilakukan melalui pembelajaran organisasional.</p>
5.	Kreativitas strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran	<p>Hasil ini tidak sesuai dengan konsep yang diajukan oleh:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menon et al (1999,hal.28): kreativitas strategi dapat meningkatkan kinerja pemasaran. 2. Menon et al (1996,hal.304): kreativitas strategi yang mengandung kualitas strategi pemasaran mendukung kinerja pemasaran. <p>Namun hasil ini menjawab agenda penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Moorman dan Miner (1997,hal.103): perlu diujikan konsekuensi kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. 2. Andrews dan Smith (1996,hal.184): kreativitas strategi dalam pemasaran mempunyai keterkaitan dengan kinerja finansial sehingga apakah hal ini juga mempengaruhi kinerja pemasaran.
6.	Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan kebenaran konsep-konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Barney (1991,hal.112) dan Day (1994, hal.45): keunggulan bersaing dapat dicapai melalui pembelajaran organisasional. 2. Sinkula (1994,hal.43): Pembelajaran organisasional mempunyai nilai dan fokus pada pemahaman dan pemuasan kebutuhan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran. 3. Slater dan Narver (1995,hal.67): pembelajaran organisasional menimbulkan kepuasan terhadap pelanggan yang bermuara pada pertumbuhan penjualan dan profitabilitas. 4. Osland dan Yaprak (1995,hal.52): pembelajaran organisasional diperlukan untuk mencapai sasaran yang fundamental dalam organisasi seperti profitabilitas.

5.5. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat dikembangkan sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran dalam industri perhotelan berbintang di Jawa Tengah dan DIY. Pihak manajemen hotel hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas strategi dalam bidang pemasaran. Ada tiga hal yang dapat menjadi fokus bagi manajemen yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kreativitas strategi dalam lingkungan kerja. Fokus yang pertama adalah *reward* yang diberikan kepada manajer pemasaran. *Reward* terbukti dapat meningkatkan motivasi dari manajer pemasaran untuk menciptakan kreativitas strategi dalam pekerjaannya. Banyak manajer yang berhati-hati dalam mengambil keputusan sehingga sedikit sekali keputusan kreatif yang diambil. Berdasarkan hasil penelitian ini dan didukung oleh konsep-konsep dari peneliti-peneliti sebelumnya maka ada empat pokok bentuk *reward* yang setidaknya dapat menjadi perhatian bagi manajemen dalam pemberian *reward* yaitu (1) *monetary reward*, yaitu *reward* yang berupa uang dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji atau pun bonus dalam *event* tertentu, (2) *career promotion*, yaitu promosi karier yang dalam hal ini karier manajer pemasaran atas prestasi yang telah dicapainya, (3) *educational opportunity*, yaitu kesempatan bagi manajer pemasaran untuk mendapatkan pendidikan khusus mengenai bidang yang sekarang sedang digeluti melalui kursus, atau studi banding ke tempat-tempat lain, dan (4) *facilities*, yaitu pemberian fasilitas-fasilitas yang pantas diterima oleh seorang manajer pemasaran dan hal ini tergantung dari kebijakan serta kondisi hotel seperti mobil, rumah, jaminan kesehatan dan uang cuti.

Untuk meningkatkan kreativitas strategi dalam lingkungan kerja, yang menjadi faktor kedua yang perlu diperhatikan oleh manajemen adalah kinerja dari seorang manajer pemasaran. Kinerja dari seorang manajer pemasaran dapat difokuskan dalam empat hal yaitu (1) *expertise* yang merupakan dasar bagi semua pekerjaan kreatif yang meliputi kemampuan teknis dan talenta-talenta khusus dalam domain target domain kerja seperti keahlian dalam manajemen strategik, (2) *creative-thinking skill* yang merupakan kemampuan ekstra yang dimiliki oleh seorang manajer pemasaran yang meliputi kemandirian, disiplin diri, dan orientasi ke depan, (3) *intrinsic task-motivation* yaitu motivasi dalam diri manajer pemasaran itu sendiri yang meliputi ketertarikan yang dalam dan keterlibatan terhadap pekerjaan, rasa ingin tahu, menikmati, atau sense seorang manajer pemasaran terhadap tantangan yang dihadapi, dan (4) *risk taking*, manajer pemasaran dituntut untuk berani mengambil resiko untuk setiap pekerjaan dan keputusan kreatif yang dibuatnya untuk menciptakan kreativitas strategi.

Faktor ketiga yang juga perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen adalah kinerja dari tim kerja untuk menghasilkan kreativitas. Dalam sebuah tim kerja tentu banyak keanekaragaman dan perbedaan-perbedaan dari setiap anggota tim dan hal ini membutuhkan keterbukaan bersama terhadap ide-ide dan pengambilan tindakan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Dalam kinerja tim kerja juga ada empat pokok yang menjadi fokus dalam manajemen (1) *leadership*, yaitu kepemimpinan dari manajer pemasaran untuk memimpin tim kerja dalam mencapai tujuan dimana kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kreativitas yang baik dalam pekerjaan, (2) *communication*,

dalam tim kerja tentu diperlukan komunikasi yang baik antara anggota tim kerja untuk dapat menyampaikan semua informasi yang dibutuhkan maupun yang diperoleh dari luar yang mendukung setiap keputusan yang akan dibuat oleh tim kerja, (3) *commitment*, diperlukan komitmen yang jelas antara anggota tim kerja untuk dapat menyatukan segala visi dan misi dari tim kerja untuk mencapai tujuan, dan (4) *empowerment* atau pemberdayaan setiap anggota tim kerja dimana ada pembagian tugas yang jelas bagi setiap anggota tim kerja sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan.

Kreativitas strategi dalam perusahaan secara khusus bagi divisi pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah DIY dalam menghadapi persaingan paling tidak perlu memperhatikan tiga hal yaitu: (1) *innovative*: kreativitas strategi mengandung unsur inovatif dimana ada pengembangan-pengembangan dalam penyusunan strategi-strategi pemasaran, (2) *risky*: kreativitas strategi mengandung tantangan dengan resiko tertentu untuk memenangkan kompetisi/persaingan dengan hotel-hotel berbintang lainnya, dan (3) *new aspect*: kreativitas strategi memasukkan aspek-aspek yang baru yang belum ada pada strategi sebelumnya.

Kreativitas membawa perubahan-perubahan dalam sebuah organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi tidak dapat diabaikan begitu saja, karena perlu ada penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi melalui pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional ini membawa dampak bagi manajer pemasaran dalam meningkatkan pemahaman mengenai pemasaran dan perubahan-perubahan cara dalam organisasi untuk melakukan kegiatannya. Ada tiga hal pokok yang menjadi fokus dalam pembelajaran organisasional yaitu

(1) *knowledge transfer* yang merupakan pemindahan pengetahuan atau berbagi pengetahuan antara individu sehingga manajer pemasaran mampu menyesuaikan diri dengan setiap perubahan yang terjadi, (2) *development managerial skill*, yaitu pengembangan keterampilan manajerial dari manajer pemasaran dimana seorang manajer pemasaran tidak akan pernah lepas dari kondisi yang mengharuskan manajer pemasaran mengambil keputusan strategik dalam menghadapi perubahan-perubahan akibat kreativitas strategi yang diterapkan, dan (3) *change in behaviour*, perubahan-perubahan yang terjadi tentu akan menuntut perubahan-perubahan perilaku seorang manajer pemasaran dimana kebiasaan-kebiasaan yang lama yang tidak relevan dengan kondisi saat ini harus segera ditinggalkan agar manajer pemasaran tetap dapat merespon setiap perubahan yang terjadi sebagaimana mestinya.

Implikasi manajerial diatas sebagai pengembangan konsep *marketing strategy making* diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dari seorang manajer pemasaran dalam mencapai pertumbuhan kinerja pemasaran yang unggul untuk menghadapi persaingan di antara hotel-hotel berbintang yang ada di Jawa Tengah dan DIY.

Secara ringkas implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dalam upayanya untuk dapat meningkatkan kinerja pemasarannya akan disajikan dalam Tabel 5.2.

Tabel 5.2

**Implikasi Manajerial pada Hotel-hotel Berbintang
di Jawa Tengah dan DIY**

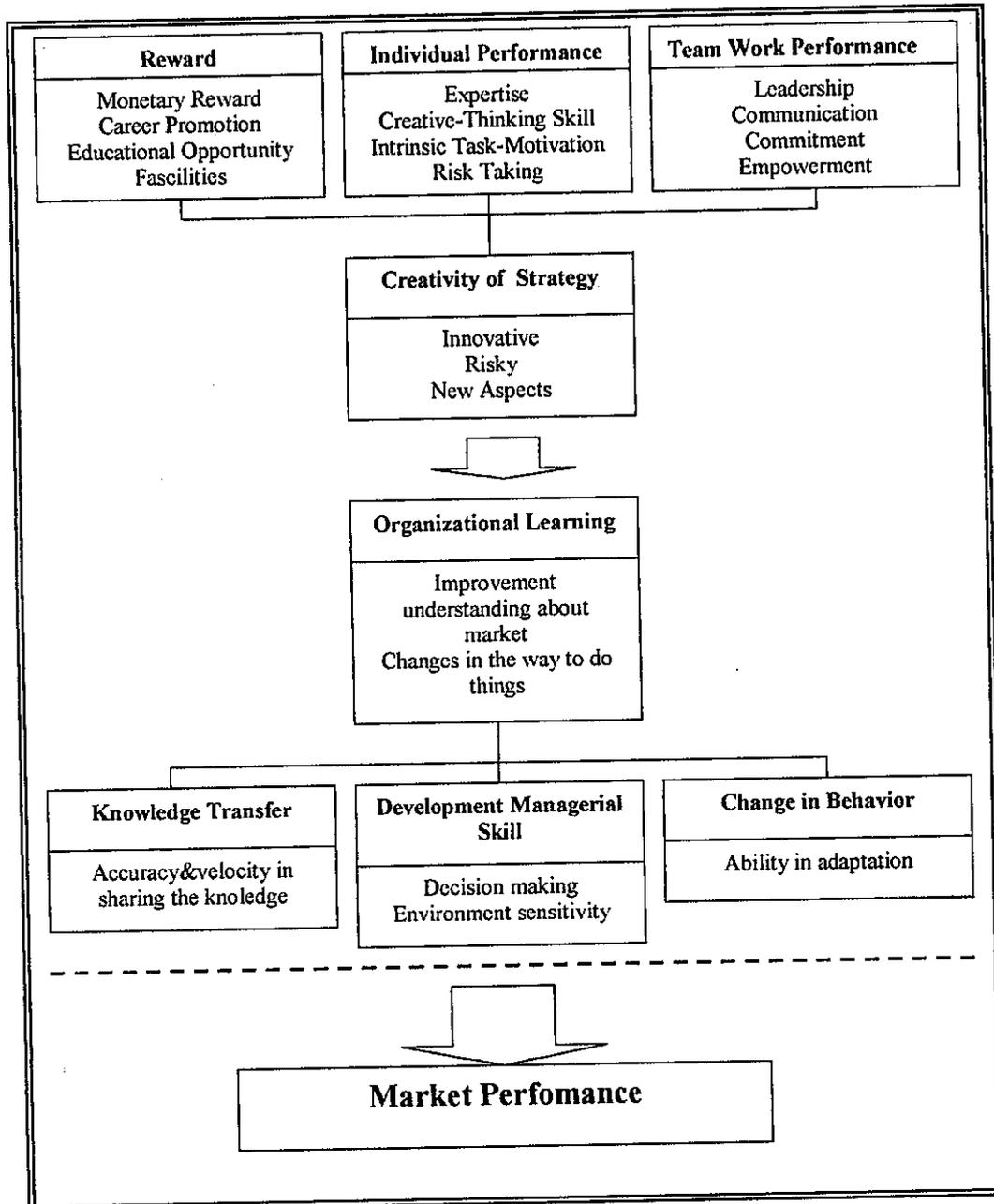
No.	Kebijakan Manajerial	Implikasi Manajerial
1.	<i>Reward</i>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ <u>Monetary reward</u>: perusahaan dapat memberikan reward dalam bentuk uang yang didistribusikan melalui bonus, gaji, tunjangan, dan atau insentif. ☐ <u>Career promotion</u>: promosi karier yang diberikan perusahaan kepada manajer atas prestasi yang telah dicapai. ☐ <u>Educational opportunity</u>: perusahaan memberikan kesempatan kepada para manajer pemasaran untuk mendapatkan pendidikan khusus di bidangnya melalui kursus atau studi banding ke tempat lain. ☐ <u>Facilities</u>: perusahaan dapat memberikan fasilitas-fasilitas yang pantas diterima oleh seorang manajer pemasaran dan hal ini jika memungkinkan, tergantung pada kebijakan perusahaan. Fasilitas yang diberikan dapat berupa mobil, rumah, jaminan kesehatan, uang transport, dan atau uang cuti.
2.	<i>Individual Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ <u>Expertise</u>: dasar dari pekerjaan kreatif yang meliputi kemampuan teknis dan talenta-talenta khusus yang dimiliki oleh seorang manajer seperti keahlian dalam manajemen strategik. ☐ <u>Creative-thinking skill</u>: kemampuan ekstra yang dimiliki oleh seorang manajer pemasaran yang meliputi kemandirian, disiplin diri, dan orientasi ke depan. ☐ <u>Intrinsic-task motivation</u>: motivasi dalam diri manajer pemasaran itu sendiri yang meliputi ketertarikan dan keterlibatan terhadap pekerjaan, rasa ingin tahu, dan <i>sense</i> dari seorang manajer pemasaran. ☐ <u>Risk taking</u>: manajer pemasaran dituntut untuk berani mengambil resiko untuk setiap keputusan kreatif yang diambilnya.
4.	<i>Team Work Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ <u>Leadership</u>: kepemimpinan dari seorang manajer pemasaran terhadap tim kerja untuk mencapai sasaran dalam kreativitas strategi.

		<ul style="list-style-type: none"> ☐ <u>Communication</u>: komunikasi yang baik dalam tim kerja untuk dapat menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh tim kerja yang mendukung pengambilan keputusan kreatif. ☐ <u>Commitment</u>: tim kerja harus memiliki komitmen yang dapat menyatukan segala visi dan misi tim kerja. ☐ <u>Empowerment</u>: ada pembagian tugas yang jelas bagi setiap anggota untuk menghindari tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan.
4.	<i>Creativity of Strategy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ <u>Innovative</u>: kreativitas strategi mengandung unsur inovatif dimana ada pengembangan-pengembangan dalam penyusunan strategi. ☐ <u>Risky</u>: kreativitas strategi mengandung tantangan dengan resiko tertentu untuk memenangkan kompetisi/persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain. ☐ <u>New aspect</u>: kreativitas strategi memasukkan aspek-aspek yang baru yang belum ada pada strategi sebelumnya.
5.	<i>Organizational Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ <u>Knowledge transfer</u>: pemindahan pengetahuan secara akurat dan cepat untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan. ☐ <u>Development managerial skill</u>: pengembangan keterampilan manajerial untuk mengambil keputusan strategik dan kepekaan terhadap lingkungan untuk menghadapi setiap perubahan. ☐ <u>Change in behavior</u>: kemampuan untuk beradaptasi/penyesuaian diri terhadap perubahan dalam organisasi.
6.	<i>Market Performance</i>	☐ Meningkatkan pertumbuhan penjualan dan profitabilitas yang menggunakan konsep <u>marketing strategy making</u> dengan kreativitas strategi yang didukung oleh <i>reward</i> , kinerja individu, dan kinerja tim kerja melalui pembelajaran organisasional.

Sumber: Pengembangan konsep berdasarkan hasil penelitian, 2004

Gambar 5.1

Strategi Manajerial Hotel-hotel Berbintang di Jawa Tengah dan DIY



Gambar 5.1 tersebut menggambarkan strategi manajerial yang dapat diterapkan oleh hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY secara bertahap dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

5.6. Limitasi dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini mencoba mengembangkan konsep *Marketing Strategy Making* dengan faktor-faktor baru yang mempengaruhi kreativitas strategi seperti *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja serta relevansinya terhadap pembelajaran organisasional dan kinerja pemasaran di industri perhotelan khususnya hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY. Dan implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan kreativitas strategi tersebut. Sementara masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi kreativitas strategi. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian. Yang menjadi obyek penelitian ini adalah hotel-hotel berbintang se-Jawa Tengah DIY dengan populasi yang terbatas pula (sangat sedikit) sehingga hasil penelitian ini hanya berlaku bagi industri hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY. Dan pada penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis kelima mengenai pengaruh kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas strategi serta relevansinya terhadap pembelajaran organisasional dan kinerja pemasaran masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam penelitian yang lebih lanjut. Penelitian berikutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru terhadap kreativitas strategi seperti karakteristik produk, karakteristik pasar, dan lingkungan di sekitar industri. Penelitian berikutnya dapat memakai model penelitian ini untuk obyek penelitian yang berbeda yaitu industri jasa lainnya seperti industri travel (biro perjalanan), industri

yang menyediakan layanan “*event organizer*”, industri salon kecantikan, dan sebagainya. Penelitian lanjutan terhadap hipotesis kelima yang tidak terbukti juga merupakan sebuah prioritas penelitian yang dapat dikembangkan.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile, Teresa M, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, dan Michael Herron (1996), "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, p.1154-1184.
- Amabile, M. Teresa (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, p.39-58.
- Andrews, Jonlee, dan Daniel C. Smith (1996), "In Search of the Marketing Imagination: Factors affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", *Journal of Marketing*, Vol.XXXIII (May), p.174-187.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, p.99-120.
- Bock, Gee Woo, dan Young-Gul Kim (2002), "Breaking the Myths of Rewards: An Explanatory Study of Attitudes About Knowledge Sharing", *Information Resources Management Journal*, April-June, p.14-21.
- Bourgeois, L. J., dan Kathleen M. Eisenhardt (1988), "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science*, Vol.34, No.7, p.816-835.
- Darian, Jean C., dan Lewis Coopersmith (2001), "Integrated Marketing and Operations Team Projects: Learning the Importance of Cross-Functional Cooperation", *Journal of Marketing Education*, Vol.23, No.2, p. 128-135.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), p.37-52.
- Dreher, George F., dan Thomas W. Dougherty (2001), **Human Resource Strategy "A Behavioral Perspective for The General Manager"**, McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

- Ferdinand, A. T. (2002), **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, BP UNDIP, Semarang.
- Fillis, Ian, dan Andrew McAuley (2000), "Modelling ang Measuring Creativity at the Interface", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, p.8-17.
- Franwick, Gary L., James C. Ward, Michael D. Hutt, dan Peter H. Reingen (1994), "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy", *Journal of Marketing*, Vol.58 (April), p.96-110.
- Hart, Stuart L. (1992), "An Integratif Framework for Strategy-Making Processes", *Academy of Management Review*, Vol.17, No.2, p.327-351.
- Indriantoro, Nur., dan Bambang Supomo (2002), **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFY Yogyakarta, Yogyakarta.
- Janssen, Onne (2001), "Fairness Perceptions as A Moderator in the Curvilinear Relationship between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.5, p.1039-1050.
- Jassawalla, Avan R, dan Hermant C. Sashittal (2002), "Building Collaborative New Product Processes: Why Instituting Teams is Not Enough", *SAM Advanced Management Journal*, Winter, p.27-36.
- Jauch, Lawrence R, dan William F. Glueck (1997), **Management Strategis dan Kebijakan Perusahaan**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kohli, Ajay K., dan Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), p.1-18.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Roy Howell (1996), "The Quality and effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of Marketing the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No.2, p.299-313.

- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam, dan Steven E. Wdison (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Vol.63 (April), p.18-40.
- Moorman, Christine, dan Anne S. Miner (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV (February), p.91-106.
- Oldham Greg R., dan Anne Cummings (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Review*, Vol.39, No.3, p.607-634.
- Osland, Gregory E., dan Attila Yaprak (1995), "Learning through Strategic Alliances: Processes and Factors that Enhance Marketing Effectiveness", *European Journal of Marketing*, Vol.29, No.3, p.52-66.
- Sarin, Shikhar, dan Vijay Mahajan (2001), "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams", *Journal of Marketing*, Vol,65 (April), p.35-53.
- Shalley, Christina E. (1991), "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2, p.179-185.
- Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol.58 (January), p.35-45.
- Slater, Stanley F., dan John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59 (July), p.63-74.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer, dan Ricky W. Griffin (1993), "Toward Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vo.18, No.2, p.293-321.
- Zenger, Todd R., dan C. R. Marshall (2000), "Determinants of Incentive Intensity In Group-Based Reward", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, p.149-163.