



MARKETING STRATEGY MAKING: FAKTOR, PROSES DAN EFEKTIVITASNYA

Studi Empiris Pada Koperasi di Kota Kupang

Oleh :

Johanis W. Kiuk, Drs, MM *
Universitas Kristen Artha Wacana, Kupang

Abstraksi

Penelitian ini menganalisa sebuah model dari faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran, kecepatan dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pasar. Menon (1999) menyatakan bahwa penelitian berikutnya hendaknya mulai mensintesa dan mengembangkan temuan penelitian dengan membangun kerangka pikir yang menyeluruh dari proses kreativitas program pemasaran. Dalam penelitian ini menguji pengaruh faktor-faktor motivasi, analisa situasi dan masukan pemecahan masalah terhadap kreativitas program pemasaran. Setelah itu kreativitas program pemasaran mempengaruhi kinerja pasar dengan kecepatan dalam pengambilan keputusan sebagai variable bebas lainnya.

Beberapa studi telah dilakukan mengenai pasang surutnya perencanaan strategis, Mintzberg (1994, p.35) menyimpulkan bahwa “detil yang hilang” dalam literatur strategi yang sangat banyak adalah merupakan suatu pemahaman tentang bagaimana strategi dibuat. Dia berpendapat bahwa untuk semua alat, teknik-teknik dan kelompok gagasan, para manajer dan akademisi kekurangan suatu kerangka kerja yang menggarisbawahi serangkaian aktivitas dan proses yang diperlukan untuk mengembangkan dan melaksanakan rencana-rencana. Dengan cara yang sama, beberapa sarjana pemasaran memerlukan lebih banyak penelitian tentang masalah - masalah proses di dalam strategi pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990, p.1; Menon, Bharadwaj, dan Howel 1996, p.299).

Menurut Menon, et.al (1999, p.18-19) terdapat dua alasan yang mungkin terjadi tentang bagaimana strategi-strategi seperti itu

dibuat. Pertama, karena para pengamat pada umumnya telah membedakan isu-isu formulasi strategi pemasaran dari isu-isu implementasi strategi pemasaran. Lagi pula, penelitian akademik juga telah berkembang sepanjang dikotomi perencanaan rasional versus perencanaan tambahan. Kelompok rasional didirikan atas kepercayaan inti bahwasanya suatu kelompok yang dikhususkan atau manajemen puncak dengan sengaja memformulasikan rencana-rencana strategi, sedangkan kelompok tambahan berpendapat bahwasannya rencana-rencana strategi muncul di dalam perusahaan.

Kedua, banyak dari penelitian tentang perencanaan strategi didasarkan atas konseptualisasi-konseptualisasi peneliti tentang apa yang seharusnya maupun apa yang dipraktekkan (Mintzberg, 1994, p.35). Meskipun model-model perencanaan strategi yang hanya dikembangkan oleh para peneliti (tanpa input manajerial) adalah mendalam dan inklusif, model-model tersebut cenderung rumit dan susah dipakai untuk aplikasi praktik.

Berdasarkan pada serangkaian permasalahan yang ditemui di sekitar proses pembuatan strategi sebagai hasil penelitian-penelitian pendahulu misalnya Mintzberg

* Penulis adalah dosen di fakultas ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang, menyelesaikan S1 pada Undana Kupang, serta menyelesaikan pasca sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran, 2001. Saat ini sedang studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Diponegoro.

(1994) Kohli dan Jaworski (1990) serta Menon, et.al (1999, p.35-36) yang sampelnya terdiri dari para senior eksekutif dan para manager pada perusahaan yang merupakan 1000 perusahaan terbaik versi majalah Fortune (1996) merekomendasikan bahwa riset mendatang agar mulai mensinpenelitian serta memperluas temuan-temuan riset dengan menciptakan kerangka kerja bagi organisasi dan individu tentang kreatifitas strategi program pemasaran, karena dalam penelitiannya terdapat beberapa keterbatasan antara lain : (1) Terbatasnya pemahaman mereka mengenai hal-hal yang menentukan kreatifitas strategi pemasaran, (2) Perlunya konseptualisasi riset mendatang berkenaan dengan proses kreatifitas strategi di proses pembuatan strategi serta dampaknya terhadap organisasi pembelajaran dan kinerja pasar.

Hubungan antara faktor-faktor pendorong kreatifitas program pemasaran, kecepatan dalam pengambilan keputusan terhadap kinerja pasar telah ditemukan oleh beberapa penelitian terdahulu, misalnya Andrew et al (1996, p.181-183) yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa Faktor-faktor motivasi dan masukan pemecahan masalah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreatifitas program pemasaran yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja pasar. Sementara itu Bourgeois et al (1988, p.826-834) dalam penelitiannya tentang tentang proses pembuatan strategi dalam lingkungan yang berubah, hasil penelitiannya membuktikan bahwa pertimbangan rasional dan sistimatis akan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang merupakan suatu analisa situasi mempengaruhi kreatifitas strategi pemasaran dan bahwa kreatifitas strategi pemasaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pasar, sedangkan Menon et al (1999, p.31) dalam hipopenelitian 4a yang menyatakan bahwa analisa situasi diasosiasikan secara positif terhadap kreatifitas straegi pemasaran tidak terbukti secara statistik atau bahwa analisa situasi tidak berasosiasi secara positif dengan kreatifitas strategi pemasaran.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja ditemukan oleh Eisenhardt (1988, p.567-572) yang mendefinisikan kecepatan dalam pengambilan keputusan sebagai serangkaian upaya dari pimpinan untuk mengambil keputusan dengan cepat, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kecepatan dalam pengambilan keputusan akan memungkinkan perubahan sehingga dapat tercapai kinerja yang baik.

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa penelitian terdahulu memakai subjek para manager maupun senior eksekutif pada perusahaan-perusahaan besar (terbaik). Pada kenyataannya bahwa kreatifitas strategi/ kreatifitas program pemasaran tidak hanya ada pada perusahaan-perusahaan besar namun juga pada perusahaan kecil dan menengah, misalnya Koperasi. Oleh karena itu pada penelitian ini sampel yang diambil adalah para manager maupun ketua dari koperasi baik itu koperasi dalam bentuk Koperasi Unit Desa maupun Non Koperasi Unit Desa di Kota Kupang. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan KUD maupun non KUD di Kota Kupang.

Perumusan Masalah

Sesuai dengan temuan penelitian pada latar belakang masalah, maka penelitian ini akan menguji faktor-faktor pendorong kreatifitas program pemasaran, kecepatan dalam pengambilan keputusan dalam pengaruhnya terhadap kinerja pasar yang diterapkan pada koperasi dengan menggabungkan beberapa teori yaitu dari hasil penelitian Andrew et al (1996), Bourgeois et al (1998) dan Eisenhardt (1988). Selanjutnya faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini menjadi pengaruh faktor-faktor motivasi, analisa situasi, masukan pemecahan masalah sebagai pendorong terhadap kreatifitas program pemasaran dan pengaruh kreatifitas program pemasaran dan kecepatan dalam pengambilan keputusan terhadap kinerja pasar.

Dengan demikian pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini adalah : (1)

apakah faktor-faktor motivasi, analisa situasi, masukan pemecahan masalah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas program pemasaran (2) apakah kreativitas program pemasaran, kecepatan dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pasar ?

Telaah pustaka dan pengembangan model penelitian

Kreativitas Program Pemasaran

Kreativitas pemasaran didefinisikan sebagai perluasan tindakan yang diambil untuk memasarkan produk (misalnya perubahan kemasan) yang menggambarkan perbedaan yang berarti dari pelaksanaan pemasaran dalam kategori produknya (Andrews et al, 1996, p.175). Sedangkan menurut Hennesey dan Amabile (dalam Andrews et al, 1996, p.175) kreativitas berpusat pada sesuatu yang baru dan berarti dari beberapa output (misalnya lukisan, komposisi kimia), relatif terhadap pelaksanaan yang umum dalam bidang pemasaran dan (Ray dan Myers, dalam Andrew et al, 1996, p.175) menjelaskan bahwa kreativitas merupakan usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari dan Amabile (1995, p.77-82) menyatakan bahwa kreativitas memerlukan pengembangan alternatif yang lebih baru dan radikal.

Dalam pada itu Menon et, al (1999, p.137) menyatakan bahwa kreativitas program pemasaran dibangun oleh tiga indikator, meliputi perbedaan strategi yang dipilih dengan sebelumnya, tingkat motivasi dan mengandung resiko. Sedangkan Fillis et al (2000, p.10) menyatakan bahwa dalam mencapai suatu kreativitas, individu hendaknya melewati tahapan-tahapan berikut: *Interest - preparation - incubation - illumination - verification - exploitation*. Lebih lanjut lagi, Fillis menjelaskan bahwa individu yang kreatif tidak akan takut dalam mengambil risiko, mampu mengendalikan situasi, tidak takut kegagalan dan memiliki ketekunan. Terney et al (1999, p.593)

menyatakan bahwa karyawan yang kreatif memiliki motivasi intrinsik dan orintasi kognitif dalam setiap tindakannya.

Faktor-faktor motivasi

Salah satu faktor yang mempengaruhi Kreativitas Strategi Pemasaran adalah Faktor-faktor motivasi. Faktor Motivasi didefinisikan sebagai Motivasi dasar dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas yang sedang diemban bersedia untuk mencurahkan waktu dan usaha yang lebih banyak, dan kesediaannya untuk menanggung resiko (Andrew, et, al, 1996, p.177).

Bukti empiris mengenai hubungan antara faktor-faktor motivasi dan Kreativitas Strategi Pemasaran telah ditemukan oleh beberapa peneliti terdahulu misalnya Spiro, et, al (1990, p.63) yang menemukan bahwa seseorang yang melakukan pekerjaan dengan perasaan positif, kesenangan dan tantangan yang berasal dari ketertarikan tugas tersebut adalah orang yang memiliki motivasi dasar. Motivasi dasar disertai inisiatif pemasaran biasanya muncul dari proses perencanaan pemasaran; yang oleh Menon, et, al (1996, 341) dikatakan bahwa dasar yang memotivasi manager puncak adalah mencurahkan waktu dan usaha yang lebih banyak alternatif yang besar dan menggunakan pendekatan non rutin untuk melakukan ide-idenya. Dengan mengajukan hipopenelitian bahwa semakin besar motivasi manager untuk mengembangkan rencana pemasaran, semakin besar kreativitas program pemasaran dengan menggunakan analisa testing model dengan menggunakan sampel sebagai manager eksekutif senior dari seribu perusahaan. Demikian pula dengan Andrew, et, al (1996, p.181-183) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kesediaan untuk mengambil resiko yang merupakan salah satu faktor dari faktor-faktor motivasi memberikan perspektif yang memandu upaya pelaksanaan ide-ide manager produk dan manager produk yang memiliki kesediaan untuk mengambil resiko ini akan mampu menggerakkan sejumlah besar ide dan lepas dari perhitungan

algoritme yang telah familiar dalam menggunakan ide-ide tersebut.

Sedangkan Amabile et, al (1987, p.177) mengatakan bahwa seseorang mulai mengambil resiko ketika hasil dari tindakan tidak dapat dipastikan. Dalam perencanaan pasar hasil dari mengajukan perubahan dalam program pemasaran tidak dapat diketahui, artinya apakah ide-ide yang diajukan dapat diterima atau ditolak manajemen atau apakah konsumen dapat menerima produk seperti yang diharapkan. Dengan demikian setiap perubahan adalah resiko. Oleh karena itu tidak mengherankan bila kesediaan mengambil resiko adalah sumbangan utama bagi kreativitas, karena hal tersebut memberikan motivasi untuk menampung ide-ide yang menyimpang dari statusquo. Selanjutnya dikatakan bahwa motivasi memiliki kemampuan yang potensial untuk mengurangi pengaruh dari keterbatasan waktu pada kreativitas karena orang yang telah termotivasi dengan kuat akan lebih senang mempergunakan waktunya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang mereka jalankan.

Oleh karena itu, maka hipotesis penelitian yang disusun adalah sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi motivasi seseorang untuk bekerja maka semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran.

Analisa Situasi

Analisa situasi merujuk pada adanya pertimbangan rasional dan sistematis akan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOTs) suatu perusahaan didalam menyusun suatu strategi pemasaran, seperti pendapat Bourgeois dan Eisenhardt (1988, p.826-832), Kohli dan Jaworski (1990, p.1-6). Karena suatu strategi yang baik harus dapat mendeskripsikan dengan jelas bagaimana suatu organisasi akan dapat mencapai tujuan-tujuannya, suatu analisa yang sistematis dari konteks pasar yang diperlukan untuk menyelaraskan strategi dan lingkungannya. Analisa yang sistematis perlu diperhatikan

mengingat banyak perusahaan yang cenderung terfokus pada satu sisi tertentu baik eksternal (peluang dan ancaman) ataupun internal (kekuatan dan kelemahan) saja. Dalam penelitian ini, merujuk pada pendapat Bourgeois dan Eisenhardt (1988, p.827), analisa situasi dibangun dari empat indikator, meliputi: peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan.

Peluang (*Opportunities*) didefinisikan sebagai sejauhmana karyawan memenuhi tugas-tugas secara efektif dengan kekuatan yang dimiliki sehingga mendapatkan pengakuan atau penghargaan. Ancaman (*Threats*) merupakan keadaan yang harus dihindari karena ketidaksiapan karyawan untuk menghadapinya. Kekuatan (*Strenght*) merupakan kemampuan karyawan yang kompetitif dibanding karyawan lainnya. Sedangkan kelemahan (*Weaknesses*) merupakan hal-hal yang harus ditingkatkan dalam diri karyawan dengan banyak belajar dan berlatih dari pengalaman. Paparan di atas dijelaskan oleh Gale (2000, p.14).

Analisa situasi sendiri sudah menjadi metodologi yang digunakan oleh perusahaan sebagai *marketing intelligence system* yang secara komprehensif dapat memberikan informasi guna mencapai perusahaan yang dapat merespon pasar dengan baik (McDonald, 1992, p.17). Dalam pada itu Amabile (dalam Andrew et al, 1996, p.176) dan Andrew et, al (1996, p.176) mengemukakan bahwa analisa situasi didefinisikan dalam tiga aspek yang berkenaan dengan (1) perumusan proses perencanaan, (2) tingkat interaksi yang dimiliki manajer dan (3) penekanan waktu dimana oleh Andrew et, al (1996, p.182), telah ditemukan adanya bukti empiris mengenai adanya pengaruh faktor situasional terhadap Strategi Kreativitas Pemasaran. Dikemukakan bahwa strategi kreativitas pemasaran akan menjadi lebih baik jika perumusan proses perencanaannya moderat dan semakin banyak manajer produksi berinteraksi dengan anggota dari bagian fungsional yang lain. Sedangkan semakin banyak tekanan waktu yang diterima oleh

seseorang manajer produk semakin berkurang / tidak kreatif program pemasaran karena orang lebih menyukai untuk kembali kepada ide-ide yang telah dipergunakan sebelumnya.

Oleh karena itu hipotesis adalah sebagai berikut :

H2 : Semakin baik Analisa Situasi maka semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan Program Pemasaran.

Masukan Pemecahan Masalah (Problem Solving Input)

Ide-ide yang kreatif seringkali merupakan hasil yang berpusat pada pemecahan masalah yang spesifik melalui pengkombinasian konsep-konsep yang telah ada dalam cara yang baru (Osborn, dalam Andrew et al, 1996, p.175). Seringkali dinyatakan bahwa tidak ada yang baru dibawah matahari, hanya cara-cara yang baru dalam menyatakan konsep-konsep yang telah ada. Dengan demikian para peneliti yang menyelidiki proses yang kreatif secara umum menyadari bahwa sebelum seseorang dapat membuat sesuatu yang baru, dia harus mengumpulkan pengetahuan dari bidang yang terkait dan menarik dari bidang yang tidak terkait (Amabile, dalam Andrew, 1996, p.175). Pengetahuan ini diberlakukan sebagai bahan baku dimana ide-ide baru dipadukan. Dalam pemasaran, input pengetahuan inti seseorang mencakup pengetahuan atas trend dan pelaku-pelaku, pesaing, pengalaman dan latar belakang pendidikan.

Andrews et, al (1996, p.176) menemukan bahwa Masukan Pemecahan Masalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran yang ditandai oleh 3 aspek yaitu pengetahuan tentang lingkungan pemasaran, keragaman pengalaman dan keragaman pendidikan.

Pengetahuan tentang lingkungan pemasaran terdiri dari 2 area yang pada umumnya diuji saat membangun analisis situasi dari rencana pemasaran, yaitu lingkungan operasional dan lingkungan

makro. Lingkungan operasional terdiri dari penyalur, pesaing dan pelanggan sedangkan lingkungan makro terdiri dari ekonomi, demografi, teknologi, politik dan hukum.

Demikian pula dengan Miyake et, al (dalam Andrew et al, 1996, p.176) mengemukakan bahwa pengetahuan yang lebih besar akan lingkungan pemasaran meningkatkan kemampuan manajer untuk menanyakan pertanyaan yang benar.

Keragaman didasarkan atas pengetahuan juga fasilitas yang digunakan sebagai kiasan – papan loncatan untuk mencari pemecahan yang kreatif (Tardif dan Stenberg, 1988, p.19). Dengan demikian tidak mengherankan bila keragaman pengalaman dan pendidikan memiliki pengaruh positif pada kreativitas (Kasperson, dalam Andrew et al, 1996, p.178). Manajer dengan keragaman pendidikan dan atau pengalaman juga diperlengkapi lebih baik dengan kerangka permasalahan standard dalam cara yang baru.

Oleh karena itu hipotesis adalah sebagai berikut :

H3 : Semakin baik masukan dalam pemecahan masalah maka semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran.

Kinerja Pasar

Kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi omzet penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000, p.69). Sedangkan Keats et al (1988, p.576) menyatakan bahwa kinerja pasar merupakan kemampuan organisasi mentransformasi diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang. Studi empiris mengenai hubungan antara kreativitas strategi pemasaran dengan organisasi pembelajaran dan kinerja pasar telah dilakukan oleh beberapa peneliti misalnya Andrews, et.al (1996, p.174-187) yang meneliti mengenai imajinasi pemasaran namun difokuskan pada pengaruh faktor-faktor terhadap kreativitas

strategi pemasaran bagi produk dewasa mengkaji beberapa dari anteseden kreativitas yang dibagi dalam tiga faktor (faktor motivasi, situasional dan masukan pemecahan masalah). Selanjutnya dikatakan bahwa kreativitas akan mempengaruhi kinerja pasar karena ia memberikan suatu mekanisme untuk diferensiasi. Sedangkan Moorman dan Miner (1997, p.92-93) yang meneliti mengenai pengaruh pengalaman organisasional dalam kinerja produk baru dan kreativitas memberikan gambaran mengenai konsekuensi-konsekuensi kreativitas pemasaran tetapi konsekuensi-konsekuensi tersebut tidak diuji, sedangkan Nagle dan Holden (dalam Menon, 1999, p.28) yang meneliti mengenai strategi dan harga taktis yang merupakan penelitian pada pengembangan produk baru. Hasil penelitiannya menemukan bahwa daya temu produk berhubungan secara positif dengan kinerja profit.. Demikian pula dengan Menon, et.al (1999, p.31) dalam penelitiannya mengenai anteceden dan konsekuensi pembuatan strategi pemasaran dengan mengajukan hipotesis bahwa kreativitas strategi pemasaran akan berhubungan secara positif dengan pembelajaran organisasi dan kinerja pasar dimana hasil penelitiannya membuktikan bahwa hipotesis tersebut didukung secara statistik.

Oleh karena itu hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

H4 : Semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan Program Pemasaran maka semakin tinggi Kinerja Pasar.

Kecepatan dalam pengambilan keputusan (*Speed of Decision Making*)

Kecepatan dalam mengambil keputusan didefinisikan sebagai serangkaian upaya dari pimpinan untuk mengambil keputusan dengan cepat dengan maksud untuk menjaga jarak (antisipasi) dengan perubahan yang mungkin akan terjadi sehingga dapat tercapai kinerja yang baik (Eisenhardt, 1989, p.549-570). Dalam penelitiannya ditemukan bahwa pengambilan keputusan yang cepat sebaiknya

dilakukan pada rentang waktu di bawah 6 bulan, sedangkan pengambilan keputusan yang lambat dilakukan lebih dari 12 bulan. Pengambilan keputusan yang lambat akan menyebabkan perusahaan tidak mampu lagi menjaga jarak dengan perubahan yang terjadi atau pada saat keputusan tersebut diambil lingkungan telah berubah sehingga perlu diambil keputusan yang lebih sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Agar keputusan bisa lebih cepat diambil maka informasi tentang waktu yang sesungguhnya adalah sangat diperlukan karena dapat memberikan pengetahuan mendalam bagi para eksekutif atas bisnis mereka. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Dutton dan Jackson (dalam Eisenhardt, 1989, p.555) yang menyatakan bahwa penggunaan informasi waktu yang sesungguhnya dapat mempercepat langkah dalam proses pengambilan keputusan karena informasi tersebut dapat mempercepat hasil identifikasi sehingga pihak eksekutif dapat membicarakan masalah-masalah yang terjadi dengan lebih cepat.

Disamping informasi waktu yang sesungguhnya, maka peran penasehat juga sangat diperlukan dalam mempercepat proses pengambilan keputusan karena penasehat yang berpengalaman dan dipercaya dapat mempercepat pengembangan alternatif pilihan sehingga dapat membantu mengatasi kendala-kendala dengan membagi kemampuannya membuat keputusan beresiko tinggi dalam lingkungan yang dinamis (Eisenhardt, 1989, p.558-559), karena menurut George (1980, p.37) dalam kondisi ketidakpastian dan diperhadapkan pada masalah-masalah yang kompleks, eksekutif-eksekutif tersebut sering menemui kesulitan untuk bertindak. Hal tersebut didukung oleh Varadajan et al (2001, p.26) yang menyatakan bahwa kemampuan dalam mengambil keputusan hendaknya didasari oleh pengalokasian waktu secara khusus oleh pihak manajer terhadap persoalan tersebut. Sementara itu, Denton et al (1999, p.6) menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan, dapat

dilakukan dengan cara meminimalkan tahapan-tahapan yang tidak penting, menyederhanakan proses, dan mengkombinasikan pengetahuan dan produktivitas dalam mengambil keputusan.

Oleh karena itu hipotesis penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H5 : Semakin cepat keputusan diambil maka semakin tinggi kinerja pasar.

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh Ketua maupun Manajer dari koperasi Unit Desa maupun non Koperasi Unit Desa di kota Kupang Propinsi Nusa Tenggara Timur.

Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

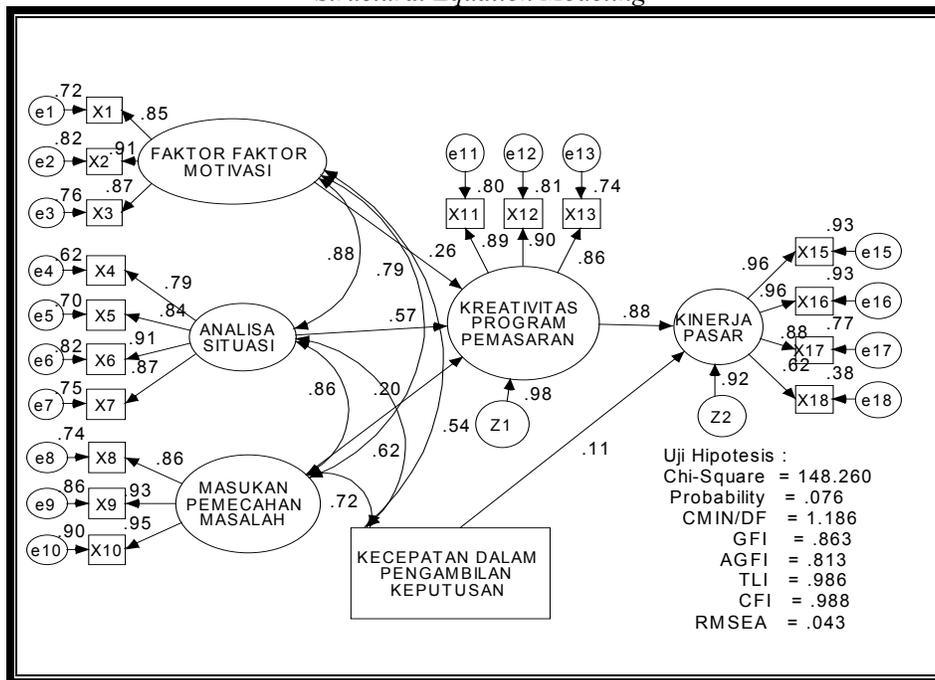
Dari data yang bersumber dari Kanwil Koperasi Nusa Tenggara Timur, tampak bahwa koperasi yang ada di kota Kupang, dalam hal ini kabupaten Kupang dan Kotamadia Kupang, berjumlah 295. Dari jumlah tersebut, 8 diantaranya merupakan koperasi unit desa, sedangkan sisanya sejumlah 287 merupakan koperasi non unit desa dalam bentuk koperasi pegawai negeri dan kelompok usaha bersama.

Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 3. dan tabel 3. berikut :

Gambar 3.

Structural Equation Modeling



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Tabel 3
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling
 Analisis Faktor Pendorong Kreativitas Program Pemasaran, Kecepatan Dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pasar

Regression Weight		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kreativitas	<-- Analisa Situasi	0.573	0.164	4.271	0.000
Kreativitas	<-- Faktor Faktor Motivasi	0.264	0.132	2.607	0.009
Kreativitas	<--Masukan Pemecahan Masalah	0.196	0.087	2.254	0.024
Kinerja Pasar	<-- X14	0.114	472886.820	2.195	0.028
Kinerja Pasar	<--Kreativitas	0.882	729691.650	12.751	0.000
X3	<-- Faktor Motivasi	0.874			
X2	<--Faktor Motivasi	0.908	0.082	12.716	0.000
X1	<--Faktor Motivasi	0.849	0.091	11.385	0.000
X6	<-- Analisa Situasi	0.908			
X5	<-- Analisa Situasi	0.837	0.075	11.897	0.000
X4	<-- Analisa Situasi	0.785	0.084	10.511	0.000
X10	<--Masukan Pemecahan Masalah	0.947			
X9	<--Masukan Pemecahan Masalah	0.929	0.055	17.526	0.000
X8	<--Masukan Pemecahan Masalah	0.860	0.056	13.871	0.000
X11	<--Kreativitas	0.895			
X12	<--Kreativitas	0.899	0.065	14.036	0.000
X13	<--Kreativitas	0.859	0.074	12.573	0.000
X15	<--Kinerja Pasar	0.964			
X16	<--Kinerja Pasar	0.962	0.000	24.123	0.000
X17	<--Kinerja Pasar	0.879	0.043	15.985	0.000
X7	<-- Analisa Situasi	0.867	0.071	13.128	0.000
X18	<--Kinerja Pasar	0.616	0.000	7.491	0.000

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model

sebesar 148,260 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, seperti dalam tabel 4. berikut.

Tabel 4.
 Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*
 Analisis faktor Pendorong Kreativitas program Pemasaran, Kecepatan Dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pasar

Goodness of fit index	Cut – off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2 – <i>Chi-square</i>	Kecil	148,260	
Significance Probability	≥ 0.05	0,076	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,043	Baik
GFI	≥ 0.90	0,863	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,813	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,186	Baik
TLI	≥ 0.95	0,986	Baik
CFI	≥ 0.95	0,988	Baik

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit : Chi-square = 148,260 ; probabilitas = 0,076 ; CMIN/DF = 1,186 ; AGFI = 0,813 ; GFI = 0,863 ; TLI = 0,986 ; CFI = 0,988 dan RMSEA = 0,043, seperti dalam tabel 4.5. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada tabel

Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi motivasi seseorang untuk bekerja maka semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran

Faktor-faktor motivasi dibentuk oleh indikator-indikator motivasi dasar, mencurahkan waktu dan usaha yang lebih banyak dan kesediaan untuk menanggung resiko. Sementara kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi perbedaan strategi yang dipilih dengan sebelumnya, tingkat motivasi dan mengandung resiko.

Parameter estimasi antara motivasi seseorang untuk bekerja dengan kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,607 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin baik analisa situasi maka semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran.

Analisa situasi dibentuk oleh indikator-indikator kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sementara kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran oleh

indikator-indikator yang meliputi perbedaan strategi yang dipilih dengan sebelumnya, tingkat motivasi dan mengandung resiko.

Parameter estimasi antara analisa situasi dengan kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4,271 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin baik masukan dalam pemecahan masalah maka semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran.

Masukan dalam pemecahan masalah dibentuk oleh indikator-indikator pengetahuan tentang lingkungan pemasaran, keragaman pendidikan dan keragaman pengalaman. Sementara kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran oleh indikator-indikator yang meliputi perbedaan strategi yang dipilih dengan sebelumnya, tingkat motivasi dan mengandung resiko.

Parameter estimasi antara masukan dalam pemecahan masalah dengan kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,254 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran maka semakin tinggi kinerja pasar.

Kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator perbedaan strategi yang dipilih dengan sebelumnya, tingkat motivasi dan mengandung resiko. Sedangkan kinerja pasar dibentuk oleh indikator-indikator omzet penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan penjualan.

Parameter estimasi antara kreativitas dalam menghasilkan program pemasaran

dengan kinerja pasar menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 12,751$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 5

H 5 : Semakin cepat keputusan diambil maka semakin tinggi kinerja pasar.

Kinerja pasar dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi omzet penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan penjualan.

Parameter estimasi antara kecepatan dalam pengambilan keputusan dengan kinerja pasar menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2,195$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Sehingga hipotesis 5 dapat diterima.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada bagian awal telah dijelaskan mengenai hubungan antara faktor-faktor pendorong kreativitas program pemasaran serta kecepatan dalam pengambilan keputusan terhadap kinerja pasar. Andrew et al (1996, p.183) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kreativitas program pemasaran dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor motivasi dan masukan pemecahan masalah dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja pasar. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bourgeois et al (1988, p.827) membuktikan bahwa pertimbangan rasional akan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang merupakan suatu analisa situasi mempengaruhi kreativitas program pemasaran dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja pasar. Dalam pada itu, Eisenhardt (1988, p.549) menyimpulkan bahwa kecepatan dalam pengambilan keputusan berpengaruh pula terhadap kinerja pasar. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut, maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah : (1) apakah faktor-faktor motivasi, analisa

situasi, masukan pemecahan masalah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas program pemasaran; (2) apakah kreativitas program pemasaran, kecepatan dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pasar.

Dalam pada itu, untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini maka diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Kreativitas program pemasaran merupakan perluasan tindakan yang diambil untuk memasarkan produk yang menggambarkan perbedaan yang berarti dan pelaksanaan pemasaran dalam kategori produknya (Andrew dan Smith, 1996, p.175). Kreativitas program pemasaran dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi, analisa situasi dan masukan pemecahan masalah dan berpengaruh terhadap kinerja pasar (Andrew et al, 1996, p.183; Bourgeois et al, 1988, p.827). Faktor-faktor motivasi didefinisikan sebagai motivasi dasar dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas yang sedang diemban, bersedia untuk mencurahkan waktu dan usaha lebih banyak dan kesediaannya untuk menanggung risiko (Andrew et al, 1996, p.177). Menurut Bourgeois dan Eisenhardt (1988, p.827) analisa situasi didefinisikan sebagai adanya pertimbangan rasional dan sistematis akan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam menyusun suatu strategi pemasaran. Sedangkan masukan pemecahan masalah dapat diartikan sebagai faktor pengetahuan akan lingkungan pemasaran, keragaman pendidikan dan keragaman pengalaman (Andrew dan Smith, 1996, p.175). Kinerja pasar dapat didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan berdasarkan omzet penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000, p.69). Menurut Eisenhardt (1988, p.572) kinerja pasar juga dipengaruhi oleh kecepatan dalam pengambilan keputusan yang didefinisikan sebagai serangkaian upaya dari pimpinan untuk mengambil keputusan dengan cepat.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan lima dasar teori yang sudah disesuaikan dengan keadaan koperasi di kota Kupang yaitu teori mengenai faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran (hipopenelitian 1). Teori mengenai analisa situasi yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran (hipopenelitian 2). Teori mengenai masukan pemecahan masalah yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran (hipopenelitian 3). Teori mengenai Kreativitas program pemasaran yang mempengaruhi kinerja pasar (hipopenelitian 4). Selanjutnya adalah teori mengenai kecepatan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kinerja pasar (hipopenelitian 5). Berdasarkan paparan di atas, ada lima hipopenelitian yang dikembangkan pada penelitian ini.

Populasi penelitian adalah semua ketua atau manajer dari KUD dan Nonn KUD di Kota Kupang. Analisis data diuraikan dalam penelitian ini yang memuat data deskriptif responden yaitu dari 100 responden. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji lima hipopenelitian yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan $\text{standardized residual covarian} \leq \pm 2,58$. Sementara nilai $\text{determinant of covariance matrixnya } 6.5797 \text{ e}+39$.

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi faktor-faktor motivasi, dimensi analisa situasi, dimensi masukan pemecahan masalah dan kecepatan dalam mengambil keputusan, serta model eksogenous untuk dimensi kreativitas program pemasaran dan dimensi kinerja pasar telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisa dengan Structural Equation Modeling (SEM) sebagai model keseluruhan (full model). Full model terdiri dari 18 observed variabel atau indikator dan 5 latent variabel untuk model pengujian hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kreativitas program pemasaran, dan yang mempengaruhi kinerja

pasar yang telah memenuhi kriteria goodness of fit yaitu $\text{chi-square} = 148,260$, probabilitas = 0,076, $\text{CMIN/DF} = 1,186$, $\text{GFI} = 0,863$, $\text{AGFI} = 0,813$, $\text{TLI} = 0,986$, $\text{CFI} = 0,988$, dan $\text{RMSEA} = 0,043$. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran dan yang mempengaruhi kinerja pasar. Sesuai uraian pada bagian awal yang mengemukakan adanya *research gap* yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian (*research problem*) adalah:

- Apakah faktor-faktor motivasi, analisa situasi, masukan pemecahan masalah, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas program pemasaran.
- Apakah kreativitas program pemasaran dan kecepatan dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pasar.

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa kreativitas program pemasaran dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi, analisa situasi dan masukan pemecahan masalah, seperti yang diungkapkan oleh Andrew et al (1996, p.183) dan Bourgeois et al (1988, p.827). Dari ketiga variabel yang berpengaruh, variabel analisa situasi paling berpengaruh terhadap variabel kreativitas program pemasaran. Dengan kata lain analisa situasi paling berpengaruh terhadap kreativitas program pemasaran dibanding dengan faktor-faktor motivasi dan masukan pemecahan masalah.

Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut:

- Tinggi rendahnya kreativitas program

- pemasaran dipengaruhi oleh tinggi rendahnya faktor-faktor motivasi.
- Semakin baik analisa situasi maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran.
 - Koperasi yang mampu mendapatkan masukan pemecahan masalah dengan baik akan meningkatkan kreativitas program pemasaran.

Kreativitas program pemasaran secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pasar. Kecepatan dalam pengambilan keputusan pun juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pasar. Namun demikian pengaruh kreativitas program pemasaran pada kinerja pasar lebih besar dibanding pengaruh kecepatan dalam pengambilan keputusan pada kinerja pasar.

Berdasarkan paparan di atas maka dikembangkan pernyataan yang didukung bukti empiris sebagai berikut:

- Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pasar, sehingga tinggi rendahnya kreativitas program pemasaran akan mempengaruhi baik buruknya kinerja pasar koperasi.
- Kinerja pasar juga dipengaruhi oleh kecepatan dalam pengambilan keputusan, dengan demikian pengambilan keputusan dengan cepat akan dapat pula meningkatkan kinerja pasar koperasi.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi kreativitas program pemasaran dari 5 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris:

1. Faktor-faktor motivasi berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran.
2. Analisa situasi berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran.

3. Masukan pemecahan masalah berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran.
4. Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pasar.
5. Kecepatan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kinerja pasar.

Implikasi Kebijakan

Implikasi teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori kreativitas program pemasaran, faktor-faktor motivasi, analisa situasi, masukan pemecahan masalah, kinerja pasar dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran (faktor-faktor motivasi, analisa situasi, masukan pemecahan masalah) dan yang mempengaruhi kinerja pasar (kreativitas program pemasaran dan kecepatan dalam pengambilan keputusan) pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Kreativitas program pemasaran dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor motivasi. Dengan demikian semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja meningkatkan pula kreativitas program pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kreativitas program pemasaran dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor motivasi (Andrew et al, 1996, p.183).
- Analisa situasi berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran. Sehingga baik-buruknya analisa situasi akan berpengaruh pula terhadap tinggi rendahnya kreativitas program pemasaran. Dengan demikian, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa analisa situasi berpengaruh secara positif terhadap kreativitas program pemasaran (Bourgeois et al 1988, p.827).

- Kreativitas program pemasaran juga dipengaruhi secara positif oleh masukan pemecahan masalah. Oleh karena itu, semakin baik masukan pemecahan masalah akan semakin tinggi pula kreativitas program pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa antara masukan pemecahan masalah dan kreativitas program pemasaran terdapat hubungan positif (Andrew et al, 1996, p.183)..
- Kreativitas program pemasaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja pasar. Oleh sebab itu, semakin baik kreativitas program pemasaran yang dikembangkan dalam suatu koperasi akan meningkatkan pula kinerja pasar koperasi. Hal ini mendukung secara empiris teori yang menyatakan ada hubungan positif antara kreativitas program pemasaran dan kinerja pasar (Andrew, et al, 1996, p.183).
- Kinerja pasar dipengaruhi secara positif oleh kecepatan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan, kecepatan menjadi hal yang penting karena akan berpengaruh terhadap kinerja pasar. Hal ini mendukung secara empiris teori yang menyatakan ada hubungan positif antara kecepatan dalam pengambilan keputusan dan kinerja pasar (Eisenhardt, 1988, p.572)

Implikasi Kebijakan Manajemen

Analisa situasi hendaknya tidak hanya merupakan suatu alat dalam memahami dan mengenali peluang dan halangan dari lingkungan dalam penerapan strategi (Grant, dalam Menon, 1999 , p.18), namun juga menempatkan posisi perusahaan sehingga penerapan strategi yang tepat dan sesuai dengan lingkungan dapat dikenali. Dalam pelaksanaannya, analisa situasi sangat membutuhkan adanya informasi untuk mengevaluasi kemampuan internal perusahaan dalam menghadapi ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal. Dengan

demikian, pengelolaan informasi menjadi fokus pertama yang hendaknya diperhatikan oleh manajer koperasi dalam membuat suatu analisa situasi yang baik. Untuk meningkatkan masukan informasi yang berguna dalam mengembangkan kreativitas program pemasaran adalah dengan menggunakan perangkat-perangkat sumber daya yang ada, baik dari sisi sumber daya manusia, maupun dari teknologi yang telah berkembang dengan pesat. Sebagai contoh, teknologi internet memungkinkan manajer dapat mengakses informasi secara cepat dan aktual, sehingga setiap ada perubahan yang ada di lingkungan sekitar dapat cepat terpantau untuk diantisipasi. Namun demikian, untuk dapat menggunakan teknologi yang canggih tersebut diperlukan investasi yang tidak sedikit, baik untuk perangkat kerasnya, maupun kemampuan manajer dalam memanfaatkannya.

Usaha lain yang dapat dilakukan manajer koperasi adalah dengan senantiasa melakukan suatu riset pasar, dan hal tersebut dilakukan secara terus menerus, sehingga perilaku konsumen yang memiliki kecenderungan untuk selalu berubah dapat dikenali dengan baik.

Dalam implementasinya, analisa situasi yang meliputi kekuatan dan kelemahan koperasi, serta peluang dan ancaman dari lingkungan luar dapat dilakukan dengan format seperti yang diperkenalkan oleh Forsyth (1997, p.24-28). Dalam menganalisa peluang dan ancaman terhadap koperasi, perlu memperhatikan hal-hal berikut:

1. Struktur pasar secara kuantitatif dan kualitatif, meliputi jasa-jasa yang digunakan konsumen koperasi, frekuensi penggunaan jasa koperasi oleh konsumen, alasan penggunaan layanan, cara penggunaan layanan, pengenalan jasa layanan koperasi, serta tanggapan konsumen terhadap jasa yang digunakan.
2. Kompetisi di pasar, meliputi kompetitor yang dihadapi koperasi, baik langsung maupun tidak langsung, serta kekuatan

dan kelemahan yang dimiliki oleh kompetitor.

3. Trend kuantitatif dan kualitatif, meliputi ukuran pasar, struktur pasar, serta lokasi pasar.

Dalam mengkaji kekuatan dan kelemahan koperasi terhadap tuntutan pasar baik yang sekarang maupun yang potensial dan membandingkannya dengan kemampuan layanan kompetitor, koperasi perlu secara obyektif mempertimbangkan kedudukannya dalam tujuh hal pokok, meliputi:

1. Basis klien, meliputi basis klien koperasi menurut ukuran, lokasi dan industri.
2. Rentang jasa, meliputi rentang jasa yang dapat mencerminkan kebutuhan pasar.
3. Struktur upah / kesejahteraan anggota, meliputi kesejahteraan anggota dibandingkan dengan kompetitor.
4. Aktivitas promosi dan penjualan, mengenai sarana komunikasi yang digunakan terhadap konsumen, kemampuan koperasi dalam menyampaikan informasi.
5. Sistem-sistem perencanaan, meliputi aktivitas, sasaran dan anggaran yang dibutuhkan.
6. Struktur organisasi, mengenai otoritas dan tanggung jawab serta komitmen yang dimiliki oleh setiap karyawan koperasi.
7. Prosedur kontrol dan ukuran, meliputi standar-standar yang digunakan koperasi dalam menentukan kinerja pemasaran.

Hal-hal tersebut di atas dapat digunakan bagi manajer koperasi dalam membuat suatu analisa situasi yang baik yang diharapkan dapat meningkatkan kreativitas program pemasaran.

Selain dari pada itu, McDonald (1992, p.4) menyatakan bahwa strategi pemasaran tergantung dari perspektif dan analisis yang cerdas pada suatu perusahaan serta lingkungan perusahaan tersebut. SWOT sebagai alat analisis dapat memberikan asumsi, tujuan, strategi dan anggaran, namun jarang digunakan secara efektif. Oleh karena itu, McDonald menyarankan lebih lanjut, agar analisis situasi tersebut dilaksanakan dengan:

- Lebih terfokus terhadap segmen yang lebih spesifik yaitu segmen yang penting bagi perusahaan di masa yang akan datang.
- Menjadi sebuah ringkasan yang berasal dari proses *marketing audit*.
- Lebih singkat dan menarik.
- Terfokus hanya pada faktor-faktor yang penting.
- Menjelaskan perbedaan kekuatan dan kelemahan masing-masing kompetitor yang terfokus pada keunggulan bersaing.
- Menjelaskan pokok-pokok tantangan dan ancaman secara ringkas.
- Mengidentifikasi dan menjelaskan dengan bukti-bukti yang nyata.
- Tujuan dari pemasaran hendaknya tergambar dengan jelas.

Berdasarkan uraian di atas, tampak bahwa informasi merupakan dasar dalam membuat suatu analisa situasi yang tepat. Kebutuhan akan informasi menjadi hal penting yang mudah didapatkan apabila perusahaan tekun dalam mengamati perubahan-perubahan yang berkembang dalam masyarakat.

Menon (1999, p.35) menyatakan bahwa dalam menerapkan suatu strategi pemasaran hendaknya perusahaan memiliki suatu kerangka kerja yang dapat menunjukkan proses strategi yang berkualitas. Dalam hal ini, analisa situasi mendapatkan peran yang penting dalam mewujudkannya. Dalam penelitian Menon dikatakan bahwa analisa situasi mungkin hanya akan efektif dalam situasi lingkungan yang tidak stabil dan penuh dengan perubahan, sedangkan dalam lingkungan yang stabil justru akan tidak efektif karena membutuhkan waktu dan biaya yang dapat menghambat kinerja. Namun demikian, dalam situasi krisis yang sedang dihadapi Indonesia, hasil penelitian ini dapat mencerminkan keadaan lingkungan bisnis yang sangat berfluktuasi, sehingga analisa situasi menempati fokus utama yang hendaknya diperhatikan oleh manajer koperasi.

Selain analisa situasi, kreativitas program pemasaran merupakan hal yang penting pula untuk diperhatikan mengingat pengaruhnya yang sedemikian besar terhadap kinerja pasar

koperasi. Dalam pengembangannya, kreativitas program pemasaran membutuhkan berbagai alat dan teknik dengan pendekatan yang menyeluruh. Dengan demikian koperasi hendaknya memiliki sebuah sistem yang dapat mengungkapkan berbagai pilihan strategi, dan mengoptimalkan teknik dalam pencapaian strategi tersebut agar dapat memaksimalkan kinerja strategi yang tepat sesuai dengan kondisi pasar yang ada. Oleh karena itu perlu dikembangkan sebuah budaya inovasi bagi setiap manajer koperasi agar dapat mengadopsi dengan mudah dan melaksanakan setiap strategi dengan penuh pemahaman. Dengan ikut serta dalam pelatihan-pelatihan pemasaran, para manajer diharapkan dapat mengenal berbagai program pemasaran dan senantiasa dapat saling berbagi informasi dengan pengurus koperasi lainnya. Dalam pada itu, selain dengan pemanfaatan analisa situasi yang efektif, usaha-usaha lain yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kreativitas program pemasaran adalah dengan meningkatkan motivasi intrinsik, ketertarikan, kepuasan dan tantangan terhadap pekerjaan yang dihadapi (Fillis, et al, 2000, p.11). Motivasi intrinsik dapat ditingkatkan dengan bantuan motivator yang dapat membuat individu merasa mampu mengendalikan pekerjaannya dengan baik. Sedangkan wujud dari pengembangan kreativitas program pemasaran dapat dilakukan dengan mengembangkan layanan koperasi yang diberikan kepada masyarakat secara luas, seperti, jika selama ini koperasi menyediakan kebutuhan pokok sehari-hari kepada masyarakat, dapat dikembangkan dengan mengadakan kerjasama dengan pihak produsen (petani, pabrik makanan) bahan makanan pokok agar dapat menyediakan bahan pokok masyarakat dengan harga yang lebih murah serta pembayaran yang ringan (dapat dicicil). Usaha lain yang mencerminkan adanya kreativitas dalam program pemasaran adalah dengan melakukan diversifikasi usaha layanan koperasi, seperti mendirikan warung internet, warung telekomunikasi yang

menjadi kebutuhan masyarakat terkini yang dikelola oleh anggota koperasi. Mengikuti pameran-pameran baik di dalam maupun di luar negeri pun dapat dijadikan alternatif dalam pengembangan kreativitas program pemasaran, karena dengan dikenalnya produk koperasi baik di dalam negeri maupun di luar negeri akan membuka pasar bagi pengembangan usaha koperasi.

Pada akhirnya, dalam mengembangkan kreativitas program pemasaran yang bermuara pada peningkatan kinerja pasar koperasi, ada beberapa alternatif yang dapat digunakan oleh manajer koperasi. Dengan memperhatikan analisa situasi melalui pendekatan yang menyeluruh, pemanfaatan teknologi informasi, serta pemberian pelatihan, diharapkan koperasi dapat menerapkan suatu program pemasaran yang tepat dan dilaksanakan dengan optimal oleh seluruh karyawan. Kecanggihan teknologi dapat memungkinkan informasi didapatkan dengan mudah. Pemanfaatan media internet, televisi, surat kabar, majalah maupun jurnal-jurnal penelitian dapat dijadikan alternatif sumber informasi yang akurat dan terkini. Oleh karena itu dengan adanya sumber daya manusia yang handal dipadukan dengan pemanfaatan teknologi menghasilkan suatu analisa situasi yang akurat sehingga proses kreativitas program pemasaran dapat dilakukan dengan lebih baik.

Keterbatasan Penelitian

- Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada koperasi di kota Kupang saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian ini dilakukan di daerah yang lain.
- Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator dari penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian.
- Dari sudut pandang metodologi, data dalam penelitian ini hanya berasal dari

pimpinan/manajer koperasi. Hal tersebut dilandasi asumsi bahwa para manajer ini yang paling mungkin untuk dapat memberikan penilaian yang paling mungkin untuk dapat memberikan penilaian yang relatif obyektif dan berbobot mengenai model yang dibangun dalam penelitian ini. Cara penilaian tersebut ada potensi bias dalam data yang dihasilkan (Jaworski dan Kohli, 1993, p.15)..

Agenda Penelitian Mendatang

- Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi obyek penelitian.
- Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi oleh kreativitas program pemasaran ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kreativitas program pemasaran.

DAFTAR REFERENSI

- Alba, Joseph, W, Hutchinson, J Wesley ,1987, Dimensions of Consumer Expertise, *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 411-454
- Amabile, T.M., 1995, Discovering the Unknowable, managing the Unmanageable, in *Creative Actions in Organizations*, Cameron ford and Dennis Gioia, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 77-82.
- Andrews, Jonlee and Daniel C. Smith 1996, "In Search of the Marketing Imagination : Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", *Journal of Marketing Research*, 33 (May), 174-87
- Arbuckle, J.L. 1997, *Amos User's Guide*, Version 3.6. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Barclay, Donald, 1991, Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context. *Journal of Marketing Research*, 28 May, 145-59.
- Barney, Jay, 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Bharadwaj, Sundar G.P. Rajan Varadarajan, and John Fahy, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57 October, 83-99.
- Bourgeois, L.J., III and Kathleen M. Eisenhardt 1988, Strategic Decision Processes in High Velocity Environment: Four Cases in Micro-computer Industry, *Management Science*, 34 July, 816-35.
- Browne, M.W., & Cudeck, R. 1993, *Alternative Ways of Assessing Model Fit*, In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, California, London, New Delhi: Sage Publications Inc.
- Cooper, R.D dan Emory W.C. ,1995, *Business Research Methods*, 5th et. London, Richard D Irwin, Inc.
- Day George S, 1988, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52
- Denton, D.K., and Richardson, P., 1999., Making Speedy Decisions, *Industrial Management*, September-October, 6-9
- Dutton, J., & Jacson, S. 1988. Discerning threats and opportunities, *Administrative Science Quartely*, 33: 370-387
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989, Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, 32 September, 543-76
- Ferdinand, A., 2000, *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*, BP Undip.
- _____, 1999, *Strategy Pathway Towards Sustainable Competitive Advantage* . March.
- Fillis, Ian, and McAuley, Andrew, 2000, "Modeling and Measuring Creativity at The Interface : Thepry and Paractice", *Journal of Marketing*, Spring, 8-17.
- Forsyth, P., 1997, *Marketing Professional Services*. Gramedia Pustaka Utama.
- Fredrickson, J.W. 1983, Strategic Process Research: Questions and Recommendations, *Academy of Management Review*, 8 October, 565-75
- Gale, J.L., 2000, SWOTA Test Proves Useful in Job Hunting, *Marketing News*, April.
- George, A. 1980. *Presidential decision makin in foreign policy*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Grant, Robert ,1995, *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge, MA : Blackwell Publishers.
- Hadi, S., 1990, *Metodologi Riset*, Andi Offset, Yogyakarta.

- Hair Jr, Joseph .F, Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black 1995, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions.
- Hulland, J., Chow, Y. H. & Lam, S. 1996. Use of causal models in marketing research: A review, *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp, 181-197.
- John, George and John Martin 1984, "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output", *Journal of Marketing*, 60 January, 1-13
- Kasperson, Conrad J. 1978 Psychology of the Scientist : XXXVII, "Scientific Creativity: A Relationship with Information Channels", *Psychological Reports*, 42 June, 691-94.
- Keats, B.W., and Hitt, M.A., 1988, "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions Macro Organizational Characteristics, and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.3. 570-598.
- Kerin, Roger A, Vijay Mahajan, and P. Rajan Varadarajan, 1990, *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski ,1990, "Marketing Orientation : The Construct, Research Proportions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 April, 1-18
- Lehmann, Donald and Russell Winer 1994, *Product Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- McDonald, M.H., 1992, "Strategic Marketing Planning: A State-of-the-art Review", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.10. No.4. 4-22.
- Menon, Anil., Sundar G. Bharadwaj, P Phani Tej Adidam and Steven W. Edison 1999, "Antecedents and Consequences : of Marketing Strategy Making : A Model and a Test", *Journal of Marketing*, 18 April, 18-40.
- _____, Bharadwaj, and Howell, 1996, "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dyasfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 299-313
- Miller, Danny 1987, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Managements Journal*, 31 January-February, 55-69
- Mintzberg, Henry 1994, *Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press.
- Moorman, Christine and Anne S. Miner 1997, "The Impact of Organizational Memory on Marketing New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, 34 February, 91-106.
- Nagle, Thomas T. and Reed K. Holden 1995, *Strategy and Tactics of Pricing*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Naman, J.L and D.P Slevin 1993, "Entrepreneurship and the Concept of Fit : A Model and Empirical Test", *Strategic Management Journal*, 14 February, 137-153.
- Newell, Allen S and Herbert A. Simon 1972, *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sekaran, Uma, 1992., *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second ed. John Willey and Sons inc. Singapore.
- Singarimbun, Masir, Sofian Effendi 1989, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Spiro, Rosann and Barton Weitz 1990, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, 27 February, 61-69.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta Bandung.
- Tierney, P., Farmer, S.M., and Graen, G.B., 1999, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52. 591-620.
- Voss, G.B., and Voss Z.G., 2000, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, January, 67-83.
- Zaltman, Gerald, 1986, *Knowledge Utilization as Planned Social Change, in Knowledge Generation, Exchange, and Utilization*, George Beal, Wimal Dissanayake, and Sumiye Konoshima, eds. Boulder, CO: The Westview Press, 433-62
