

**FAKTOR PENDORONG KREATIFITAS PROGRAM PEMASARAN
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PASAR
STUDI PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) KANWIL VII JATENG DAN DIY**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Agus Mardiyanto

N I M : C4A099260

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2001**

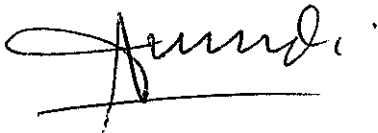
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

FAKTOR PENDORONG KREATIFITAS PROGRAM PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PASAR STUDI PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) KANWIL VII JATENG DAN DIY

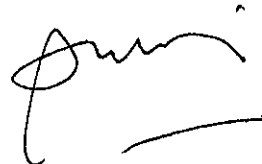
Yang disusun oleh Agus Mardiyanto, NIM C4A099260
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 07 Juni 2001
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama,



Drs. Mudiantono, Msc

Pembimbing Anggota,



Drs. Sutopo, MS

Semarang, 07 Juni 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

Saya , Agus Mardiyanto, yang bertanda tangan dibawah 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.

Agus Mardiyanto

Dibuat di : Semarang

Pada Tgl : 07 Juni 2001

MOTTO

Fokuskan perhatian dan pemikiran demi mencapai hasil yang maksimal , Kegiatan mungkin tidak selalu membawa keberhasilan tetapi tak ada keberhasilan tanpa kegiatan dan Jangan takut untuk memanjat cabang pohon karena disitulah letak buahnya , Puncak kesuksesan akan tercapai dengan kerja sama yang baik.

Untuk meyakinkan orang, kita harus dapat dipercaya, untuk dapat dipercaya , kita harus punya kredibilitas, untuk memiliki kredibilitas kita harus jujur dan Tak seorangpun dapat mengetahui kejujuran anda , tanpa anda memberikan contoh

ABSTRACT

To get sustainable in high competition, each firm must be able to create innovative strategy which has a competitive advantage. Therefore, it's needed a good strategic planner who could develop their imagination to creative thinking on marketing strategy implementation procedure at a firm. This research has been tried to develop a theoretical framework based on latest researcher and above phenomenon to : (1) identify affecting factor on marketing program creativity, (2) Build integratif structural equation model of marketing program creativity, (3) Test of this model using data on more than 100 manager and officer who have competens on decision maker of marketing program strategy at banking service company with structural equation model through Amos program 4.10 . This research showed that the factor of marketing program creativity (Internal motivation, Reward, Work environment, Problem solving input) have positive influence to increase marketing program creativity. Although, risk taking has negative impact on marketing program creativity at this research object. Researcher also found that marketing program creativity could increase market performance.

ABSTRAKSI

Untuk dapat bertahan dalam kompetisi persaingan bisnis, setiap perusahaan harus mampu menciptakan inovasi strategi yang memiliki keunggulan yang kompetitif. Oleh karena itu dibutuhkan seorang perencana strategi yang dapat mengembangkan imajinasi pemikiran yang kreatif dalam prosedur penerapan strategi pemasaran perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk mengembangkan konsep pemikiran yang didasarkan dari reseach gap penelitian terdahulu dan phenomena diatas menjadi sebuah : (1) Konsep pengembangan factor pendorong kreatifitas program pemasaran, (2) Model persamaan structural kreatifitas program pemasaran yang integrative, (3) Pengujian model dengan menggunakan data lebih dari 100 responden yang terdiri dari manager dan officer yang berkompetens dalam pengambilan keputusan dibidang jasa perbankan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa factor pendorong kreatifitas (motivasi internal, penghargaan, lingkungan kerja dan masukan pemecahan masalah) mempunyai pengaruh positif untuk meningkatkan kreatifitas program pemasaran, Sedangkan kesediaan mengambil resiko berpengaruh negatif terhadap kreatifitas program pemasaran. Peneliti juga menemukan bahwa kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan mampu meningkatkan kinerja pasar.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, petunjuk serta hidayahNya sehingga penulisan naskah tesis ini dapat terselesaikan dengan baik sebagai tugas akhir yang harus ditempuh pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Tesis ini dikembangkan dengan membangun sebuah model kreatifitas program pemasaran yang integratif untuk menciptakan suatu strategi yang inovatif dan mempunyai keunggulan dengan memperhatikan beberapa faktor pendorong kreatifitas individual dan organisasi. Dimana model ini dikembangkan dengan metode stuktural equation model untuk dapat mengakomodasi seluruh aspek yang saling berhubungan didalam usaha meningkatkan kreatifitas program pemasaran dan metode pemecahan masalah manajemen yang semakin kompleks pada saat ini.

Penelitian ini penting dilakukan untuk dapat menambah referensi untuk pengembangan penelitian berikutnya dan sebagai dasar pertimbangan penentuan kebijakan strategis untuk meningkatkan kreatifitas dalam dunia bisnis , khususnya industri jasa perbankan untuk mengantisipasi arah perkembangan persaingan yang semakin tajam. Oleh karena itu faktor- faktor pendorong kreatifitas telah diuraikan dan diuji dengan data empiris untuk menjustifikasi kebenaran telaah teoritis yang di kembangkan.

Tentunya dalam penulisan ini tak lepas dari bantuan dan partisipasi semua pihak yang telah memberikan ijin dan sumbangan ide pemikiran yang konstruktif untuk penyempurnaan naskah tesis ini , untuk itu penulis dengan sepenuh hati mengucapkan banyak terima kasih kepada Yth :

1. Bapak. Drs. Mudiantono Msc , selaku dosen pembimbing sekaligus dosen konsentrasi pemasaran yang telah memberikan banyak motivasi, masukan, saran, dan pendapat untuk kemajuan tesis ini.
2. Bapak. Drs. Sutopo MS, selaku dosen pembimbing atas saran dan pendapat yang konstruktif kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini

3. Bapak. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, atas dukungan proses studi yang kondusif selama ini.
4. Bapak. Dr. Agusty Ferdinand MBA, selaku Deputy Direktur Bidang Akademis dan dosen konsentrasi pemasaran atas dorongan motivasi, arahan, petunjuk yang konstruktif untuk penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak. Prianto Tirto Prodjo, selaku Kepala Kantor Wilayah VII PT. Bank Mandiri (Persero) Jawa Tengah dan DIY yang telah memberikan ijin dan kerjasamanya sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
6. Seluruh Kepala cabang dan officer PT. Bank Mandiri (Persero) Kantor Wilayah VII Jawa Tengah dan DIY atas partisipasi dan bantuannya dalam pengisian kuestioner penelitian.
7. Seluruh Staff Human Resources PT. Bank Mandiri (Persero) kantor wilayah VII Jawa Tengah dan DIY.
8. Staff dan Pengajar program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Angkatan XII pagi, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan review atau ulasan yang konstruktif untuk perbaikan tesis ini.

Ucapan terimakasih yang paling dalam penulis persembahkan kepada Ayah Bunda dan adik-adik tercinta yang telah memberikan dorongan dan semangat serta kesempatan untuk belajar sampai pada jenjang sekarang ini.

Semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi almameter tercinta, paling tidak cukup pantas untuk menghias khasanah ilmu pengetahuan, lebih dari itu semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang berkesempatan untuk membacanya.

Semarang, Juni 2001

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN SERTIFIKASI	iii
MOTTO	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I	PENDAHULUAN
1.1.	Latar Belakang Penelitian 01
1.2.	Perumusan Masalah 05
1.3.	Tujuan dan Kegunaan Penelitian 05
1.4.	Definisi Variabel Utama 06
1.5.	Metodologi 07
1.6.	Outline Tesis 08
1.7.	Kesimpulan 09
BAB II	TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN
2.1.	Pendahuluan 10
2.2.	Kreatifitas Program Pemasaran 11
2.3.	Motivasi Internal 11
2.4.	Kesediaan Mengambil Resiko 13
2.5.	Penghargaan 14
2.6.	Lingkungan Kerja 14

2.6.1.	Formalisasi Perencanaan-----	15
2.6.2.	Integrasi antar Fungsional-----	16
2.6.3.	Comprehensiveness-----	17
2.6.4.	Kualitas komunikasi-----	18
2.6.5.	Tekanan Waktu-----	18
2.6.6.	Kebebasan (freedom)-----	19
2.7.	Masukan Pemecahan Masalah-----	20
2.8.	Kinerja Pasar-----	22
2.9.	Penelitian Terdahulu-----	24
2.10.	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Model Penelitian-----	24
2.11.	Dimensionalitas Variabel-----	26
2.11.1.	Dimensi Motivasi Internal-----	26
2.11.2.	Dimensi Kesiediaan mengambil resiko-----	27
2.11.3.	Penghargaan-----	27
2.11.4.	Dimensi Lingkungan Kerja-----	28
2.11.5.	Dimensi Masukan Pemecahan Masalah-----	29
2.11.6.	Dimensi Kreatifitas Program Pemasaran-----	29
2.11.7.	Kinerja Pasar-----	30
2.12.	Hipotesa dan Definisi Operasional Variabel-----	32
2.12.1.	Hipotesa – hipotesa Penelitian-----	32
2.12.2.	Definisi Operasional Variabel-----	34
2.13.	Kesimpulan-----	35

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Pendahuluan-----	36
3.2.	Desain Penelitian-----	37
3.3.	Jenis dan Sumber Data-----	40
3.3.1.	Jenis data primer dan Sekunder-----	41
3.3.2.	Sumber Data-----	41
3.4.	Populasi dan Sampel-----	42
3.4.1.	Populasi-----	42

3.4.2. Sampel-----	42
3.5. Metode Pengumpulan Data-----	45
3.5.1. Personally Administered Questionairress-----	45
3.5.2. Interview atau Wawancara-----	45
3.6. Teknik Analisis-----	48
3.7. Kesimpulan-----	59

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan-----	60
4.2. Data – data deskriptif-----	61
4.2.1. Tingkatan Jabatan Responden-----	61
4.2.2. Lama Bekerja Responden-----	62
4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden-----	63
4.2.4. Umur Responden-----	63
4.3. Proses dan Hasil Analisis Data-----	64
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori -----	66
4.3.2. Structual Equation Modelling-----	69
4.3.3. Evaluasi Normalitas data-----	73
4.3.4. Evaluasi Outliers-----	75
4.3.5. Evaluasi Multicollinearity & Singularity-----	77
4.3.6. Pengujian Nilai Residual-----	78
4.3.7. Uji Reliability dan Variance Extract-----	80
4.4. Pengujian Hipotesis-----	84
4.5. Kesimpulan-----	89

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan-----	90
5.2. Kesimpulan Hipotesis-----	97
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian-----	102
5.4. Implikasi Teoritis-----	105
5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen-----	110

5.6.	Keterbatasan Penelitian-----	117
5.7.	Agenda Penelitian Mendatang-----	117

DAFTAR REFERENSI-----	XX
DAFTAR BIO DATA PENELITI-----	XX

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Variabel dan indikator kreatifitas program pemasaran-----	31
Tabel 2.2. Penentuan variable Dependen-Independen -----	32
Tabel 2.3. Definisi operasional variable -----	34
Tabel 3.1. Tipe –tipe penelitian bisnis-----	37
Tabel 3.2. Orientasi Desain Penelitian -----	39
Tabel 3.3. Fokus, orientasi dan tipe penelitian -----	40
Tabel 3.4. Kerangka sample -----	44
Tabel 3.5. Desain inti pertanyaan -----	47
Tabel 3.6. Model pengukuran -----	54
Tabel 3.7. Indeks pengujian kelayakan model -----	58
Tabel 4.1. Tingkat jabatan responden -----	62
Tabel 4.2. Lama bekerja di bank -----	62
Tabel 4.3. Tingkat pendidikan responden -----	63
Tabel 4.4. Frekuensi umur responden -----	64
Tabel 4.5. Indeks pengujian kelayakan model -----	66
Tabel 4.6. Standardized regression weight konfirmatori -----	68
Tabel 4.7. Standardized regression weight model SEM -----	72
Tabel 4.8. Indeks hasil pengujian kelayakan model -----	73
Tabel 4.9. Normalitas data -----	74
Tabel 4.10 Hasil rata –rata observasi outlier -----	76
Tabel 4.11 Standadized Residual Covariance -----	79
Tabel 4.12 Hasil perhitungan reliability dan variance extract -----	84
Tabel 4.13 Kesimpulan hipotesis -----	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 1.1.	Outline Tesis -----	09
Gambar. 2.1.	Garis Besar Bab II -----	10
Gambar. 2.2.	Kerangka Pemikiran Teoritis -----	25
Gambar. 2.3.	Model variable motivasi internal -----	26
Gambar. 2.4.	Model variable kesediaan mengambil resiko -----	27
Gambar. 2.5.	Model variable penghargaan -----	28
Gambar. 2.6.	Model variable lingkungan kerja -----	28
Gambar. 2.7.	Model variable masukan pemecahan masalah -----	29
Gambar. 2.8.	Model variable kreatifitas program pemasaran -----	30
Gambar. 2.9.	Model variable kinerja pasar -----	30
Gambar. 3.1.	Garis Besar Bab. III -----	36
Gambar. 3.2.	Diagram alur penelitian -----	52
Gambar. 4.1.	Garis Besar Bab. IV -----	60
Gambar. 4.2.	Analisis konfirmatori -----	67
Gambar. 4.3.	Struktural equation model kreatifitas program pemasaran -----	70
Gambar. 5.1.	Garis besar Bab. V -----	90

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesionair Penelitian
- Lampiran 2 : Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 3 : Data Penelitian
- Lampiran 4 : Hasil Print out Amos 4.10

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Semua inovasi berawal dari ide yang kreatif. Keberhasilan penerapan program pemasaran, pengenalan produk atau pelayanan jasa yang baru tergantung pada seseorang atau team yang mempunyai sebuah ide yang cemerlang dan mampu mengembangkannya dalam bentuk rencana - rencana strategi yang jelas. Bermula dari pendekatan psikologis kreatifitas tradisional yang memfokuskan pada karakteristik kreatifitas seseorang (Barron,1995 ; MacKinnon,1965).

Menurut (Amabile,Conti,Coon,Lazenby,Herron, 1996) lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkatan dan frekuensi perilaku kreatifitas. Oleh karena itu, peneliti beranggapan bahwa luasnya lingkungan sosial dalam organisasi memerlukan adanya suatu pemahaman lebih jauh terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kreatifitas dan inovasi.

Dalam kontekstual teori kreatifitas organisasi dan inovasi berusaha untuk mengidentifikasi dimensi lingkungan kerja yang berhubungan dengan kreatifitas. Tiga faktor yang berpengaruh dalam kreatifitas organisasi (Amabile,1988) yaitu : (1) Motivasi organisasi dalam inovasi yaitu orientasi dasar inovasi organisasi kedepan. (2) Sumber daya, yaitu segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang mampu bekerja pada target-target utama dalam inovasi.

(3) Praktek manajemen yang merupakan petunjuk kebebasan atau otonomi dalam melakukan pekerjaan , tantangan profesi, ketertarikan pekerjaan, pencapaian tujuan strategik keseluruhan yang spesifik , dan pembentukan team kerja dengan penyusunan bersama dengan keragaman ketrampilan dan perspektif.

(Woodman, Sawyer, dan Griffin, 1993) mempunyai kesamaan pandangan teoritis terhadap kreatifitas dalam organisasi, tapi mereka kembangkan dalam dua pendekatan yaitu : (1) Karakteristik kelompok meliputi norma, perpaduan kelompok, ukuran kelompok, keragaman, peranan, karakteristik tugas, dan pendekatan pemecahan masalah. (2) Karakteristik organisasi terdiri budaya organisasi, sumber daya, aturan, strategi, struktur dan teknologi. Dari kedua kontek teori yang membangun kreatifitas diatas apakah secara empiris dapat menunjukkan pengaruh positif terhadap kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

Kreatifitas program pemasaran adalah sebuah fungsi faktor individual dan situasional. Hal itu berhubungan positif dengan tingkat pengetahuan lingkungan makro seorang manager pada umumnya tapi tidak berhubungan dengan pengetahuan lingkungan operasi. Keragaman pengalaman umumnya tidak mempengaruhi kreatifitas program pemasaran , tapi keragaman pendidikan mempunyai pengaruh negatif (Andrews dan Smith 1996).

Kreatifitas strategi mempunyai pengaruh yang significant terhadap kinerja pasar (*Market Performance*). Misal layanan debit BCA merupakan suatu keunggulan produk layanan jasa kartu tabungan perbankan yang memudahkan

nasabah melakukan transaksi dalam berbelanja secara on line , layanan jasa *phone banking* dari BNI 46, HSBC dan *internet banking* dari bank LippoBank, BII, BCA dan Bank Bali sebagai upaya peningkatan kualitas layanan nasabah, kartu kredit Mandiri yang bisa dinaikkan *upper* kreditnya dari *credit limitation* awal pada kondisi tertentu, dan layanan kredit tanpa agunan dari *Standard Chartered Bank*. Dari beberapa kreatifitas strategi program pemasaran diatas mampu meningkatkan kinerja penghimpunan dana dan penyaluran kredit perbankan.

Sebagai masukan dari beberapa penelitian kreatifitas (Menon ,Bharadwaj ,1999) menyatakan bahwa, "*Variabel-variabel lain seperti penghargaan, pengaruh individual, pengaruh team , dan karakteristik produk atau pasar, dan konseptualisasi proses kreatifitas dalam pembuatan strategi pemasaran dan pengaruhnya terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja pasar perlu diadakan penelitian*". Meskipun terdapat dasar penelitian yang ada terhadap kreatifitas produk baru (Moorman dan Miner , 1997) dan kreatifitas program produk (Andrews dan Smith 1996), Menon menyatakan bahwa, " Penelitian yang akan datang seharusnya memulai untuk mensintesis dan mengembangkan temuan penelitian ini dengan mengembangkan sebuah kerangka kerja pendorong kreatifitas pemasaran organisasi dan individual". Maka peneliti berusaha untuk dapat mengembangkan sebuah kerangka kerja faktor pendorong organisasi dan individual untuk menciptakan kreatifitas pemasaran yang integratif untuk meningkatkan kinerja pasar.

Dalam perencanaan strategi pemasaran, kreatifitas merupakan komponen penting untuk menciptakan perbedaan yang unik dan strategi

bersaing yang memiliki keunggulan. Dalam kenyataannya bahwa *manager* pemasaran selalu dikritik oleh atasannya karena ketidakmampuannya dalam mendefinisikan metode strategi promosi produk ke konsumen, kegagalan *positioning*, kegagalan dalam area distribusi dan kecenderungan untuk melakukan persaingan dengan cara –cara tradisional (Webster,1988). Dari contoh kondisi diatas maka perencana strategik harus mampu untuk mengembangkan kreatifitas imajinasi konsep strategi ke dalam langkah – langkah prosedur penerapan program pemasaran.

Pengidentifikasian faktor yang mempengaruhi program pemasaran menunjukkan persoalan penting dihubungkan dengan tingkat inovasi pada umumnya. Sebuah pemikiran logis terhadap penelitian lebih lanjut adalah memperhatikan tujuan inovasi yang memberikan ciri khas/ keunikan dan keuntungan yang berarti (Day 1994, Rogers 1983).

Kreatifitas merupakan langkah pertama dalam inovasi , yang merupakan keberhasilan penerapan suatu hal baru dan ide yang dihasilkan. Inovasi suatu hal yang vital dan mutlak untuk keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, karena dunia bisnis jarang sekali stabil dan perubahan yang dihadapi nampak bergerak sangat cepat. Tidak ada perusahaan yang secara terus menerus menawarkan produk yang sama dan pelayanan dengan cara yang sama dapat bertahan lama (Amabile,1997).

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas menunjukkan bahwa kreatifitas program pemasaran merupakan komponen penting yang menentukan kualitas strategi pemasaran yang dihasilkan. Maka beberapa rumusan masalah yang spesifik yaitu :

1. Bagaimana mengidentifikasi faktor pendorong kreatifitas program pemasaran dan dimensi-dimensi yang membangunnya.
2. Bagaimana kreatifitas program pemasaran dalam lingkungan pemasaran perusahaan terbentuk melalui faktor lingkungan kerja, motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan dan masukan pemecahan masalah.
3. Bagaimana interaksi tingkat kreatifitas program pemasaran dalam meningkatkan kinerja pasar

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

3.1. Tujuan Penelitian

- (a) Menganalisis pengaruh indikator-indikator faktor pendorong kreatifitas program pemasaran yaitu lingkungan kerja, motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan dan masukan pemecahan masalah untuk menciptakan kinerja pasar.
- (b) Menganalisis pengaruh variabel lingkungan kerja, motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan dan masukan pemecahan masalah terhadap tingkat kreatifitas program pemasaran

- (c) Menganalisis adanya hubungan kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pasar.

3.2. Kegunaan Penelitian

- (a) Manfaat teoritis, menambah sumber bacaan untuk perkembangan referensi pengetahuan mengenai kreatifitas program pemasaran.
- (b) Manfaat praktis , memberikan kontribusi pemikiran strategik dalam implikasi - implikasi manajerial untuk meningkatkan kreatifitas program pemasaran dalam bidang perbankan dan acuan penelitian yang akan datang.

1.4. Definisi Variabel Utama

- (a). Kreatifitas Program Pemasaran adalah suatu hasil pemikiran seseorang atau kelompok yang lain dari biasanya untuk mewujudkan suatu karya inovasi program pemasaran yang bermakna.
- (b). Motivasi internal adalah suatu dorongan untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dan pencapaian hasil optimal yang muncul dari dalam diri seseorang.
- (c). Kesiediaan mengambil resiko adalah suatu bentuk kemauan seseorang untuk mengambil suatu keputusan atau kebijakan yang belum tentu sesuai dengan hasil atau kinerja yang kita harapkan.

- (d). Penghargaan adalah suatu bentuk kompensasi yang diterima seseorang karena kompetensi dan prestasi hasil kinerja yang melebihi standar pencapaian.
- (e) Lingkungan kerja adalah suatu kondisi bentuk fisik atau situasional yang ada atau diciptakan dan dapat dirasakan ketika seseorang masuk dalam sistem kerja perusahaan.
- (f) Masukan pemecahan masalah adalah suatu ketrampilan atau pendidikan yang dapat digunakan sebagai pedoman, acuan dan dasar pertimbangan seseorang untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- (g) Kinerja pasar adalah hasil pencapaian dari usaha –usaha managerial yang telah dilakukan terhadap tingkat kinerja strategi yang dilaksanakan.

1.5. Metodologi

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM). Dalam SEM, hasil komputasi untuk test signifikansi model dilakukan untuk mengukur *goodness of fit* yaitu *Chi-square*, *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), *The Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) dan *Critical Ratio* (CR).

1.6 *Outline* tesis

Dalam penyusunan tesis ini terdiri atas beberapa bab utama yang meliputi :

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metode penelitian, garis besar tesis (*outline* tesis), dan kesimpulan.

Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menjabarkan mengenai telaah pustaka, model dan hipotesis, definisi operasional variabel.

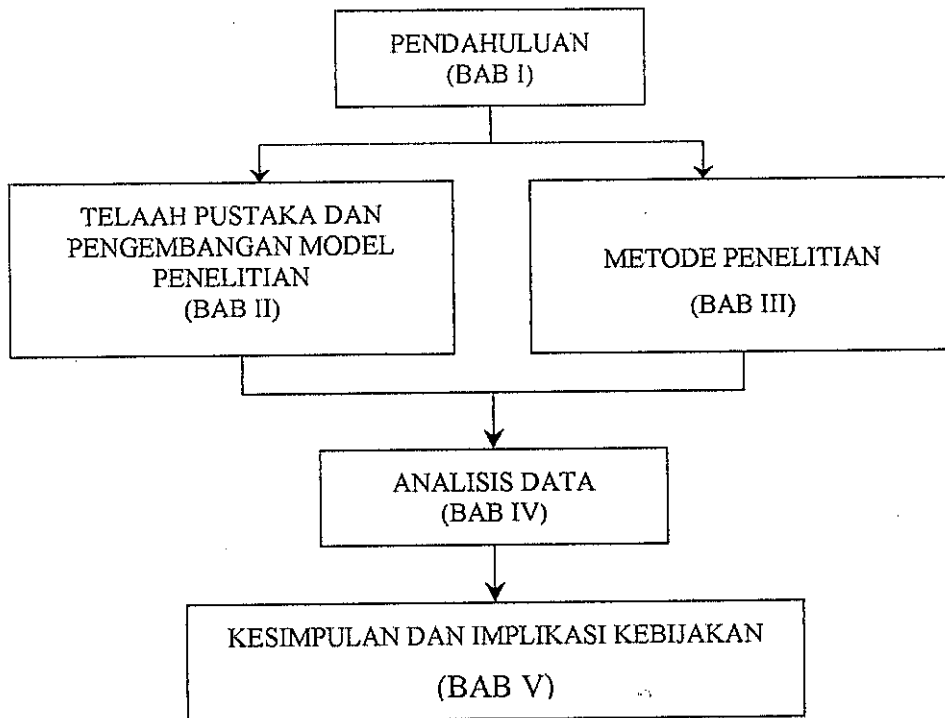
Bab III mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

Bab IV adalah analisis data yaitu berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis dan pengujian hipotesis.

Bab V berisi kesimpulan dan implikasi kebijakan yaitu kesimpulan mengenai hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang (Gambar 1.1).

Gambar 1.1

Outline Tesis



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

1.7 Kesimpulan

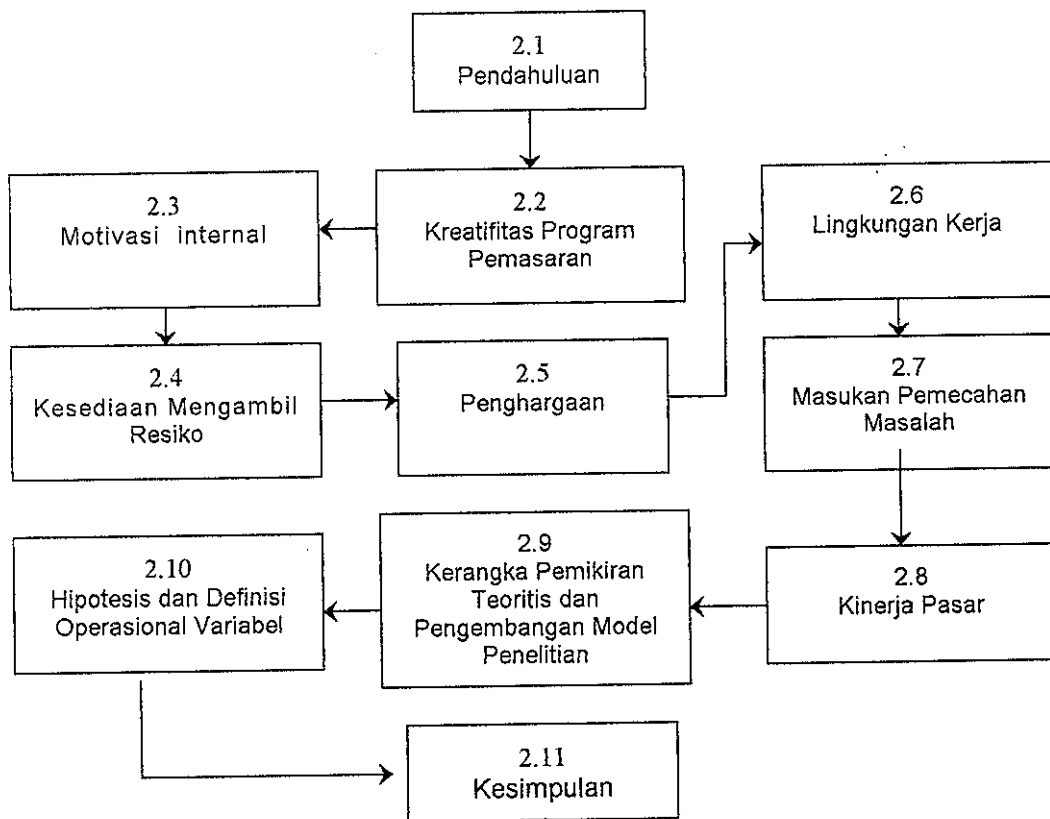
Bab pendahuluan ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian ini telah disajikan, begitu juga garis besar susunan tesis yang sudah digambarkan. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab selanjutnya. Untuk selanjutnya mengenai telaah pustaka dan pengembangan model penelitian diuraikan pada bab II.

BAB. II
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN
MODEL PENELITIAN

2.1. Pendahuluan

Telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang diuraikan pada bab II ini diharapkan dapat memberi justifikasi pada teori-teori yang sudah ada, sehingga menghasilkan hipotesa-hipotesa penelitian yang membentuk kerangka pemikiran teoritis. Adapun susunan bab II ditampilkan pada gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1
Garis Besar Bab II



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

2.2 Kreativitas Program Pemasaran

Menurut (Andrews & Smith,1996 ; Hennessey dan Amabile, 1988) kreativitas program pemasaran merupakan pengembangan implementasi atau penerapan strategi yang digunakan dalam pasar untuk menghasilkan suatu bentuk perubahan yang menunjukkan sebuah perbedaan yang bermakna dari praktek pemasaran pada umumnya. Kemudian (Ray dan Myers,1986) menambahkan bahwa kreativitas merupakan suatu bentuk usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari.

Untuk dapat mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran. Tiga pandangan yang saling melengkapi dari literatur ilmu sosial terhadap kreativitas menurut (Andrews dan Smith, 1996) meliputi pengujian karakteristik seseorang atau individual yang menghasilkan kreativitas, proses dan sistem prosedur yang digunakan dalam perusahaan, dan kondisi iklim lingkungan yang dibangun ditempat mereka bekerja

Kreativitas memerlukan pengembangan ide yang lebih baru dan alternatif yang lebih agresif. Jadi, kreativitas merupakan motor penggerak untuk proses pembelajaran dan mempunyai potensi untuk merubah perilaku dalam organisasi (Amabile , 1995).

2.3. Motivasi internal

Teori klasik hirarki kebutuhan Maslow menjelaskan sebuah prioritas yang diinginkan terhadap kebutuhan yang ada pada manusia. Kebutuhan-kebutuhan ini muncul dari kebutuhan psikologis dasar, keamanan, dan aktivitas sosial. Kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut pada tingkatan

hirarki Maslow seringkali memberikan sebuah motivasi yang kuat untuk mendorong kreatifitas.

Sebuah motivasi internal seseorang menunjukkan perasaan positif terhadap tugas yang telah dilakukan, ketertarikan, kesenangan, dan tantangan yang berasal dari keterikatan tugas (Amabile,1997 ; Andrew & Smith,1996; Spiro & Weitz ,1990) . Ide kreatif diciptakan melalui proses analisis dimana seseorang menelaah lebih dalam pengetahuannya untuk menyerap semua hal yang mungkin berguna. Proses analisis memerlukan usaha-usaha yang keras dan seseorang harus termotivasi untuk melakukan usaha-usaha tersebut (Andrew & Smith,1996 ; Alba dan Hutchinson , 1987).

Seorang *manager* memerlukan pertimbangan usaha, waktu ,dan kemampuan yang berkonsentrasi pada masalah yang di hadapi serta tingkat keberanian , karena ide yang kreatif dengan pendefinisian menyimpang dari kondisi awal akan menjadikan pemicu reaksi defensif dari orang lain (Andrew & Smith,1996 ; Osborn,1963). Tingkat kreatifitas anda dalam bekerja tergantung pada usaha mempertahankan motivasi internal anda. Ini berarti bahwa anda seharusnya melakukan apa yang anda suka dan anda seharusnya menyukai apa yang anda lakukan. Permasalahannya adalah bagaimana menemukan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian, kemampuan berpikir kreatif dan motivasi internal yang paling kuat (Amabile, 1997), maka oleh karena itu peneliti beranggapan bahwa :

H 1 : Semakin tinggi motivasi internal seseorang *manager* a tau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

2.4. Kesiediaan mengambil resiko (*Risk Taking*)

Seseorang menerima resiko ketika hasil yang dicapai dalam pelaksanaan tidak dapat dipastikan (Andrew & Smith,1996 ; Bauer, 1960). Dalam perencanaan pemasaran , hasil yang didapat dari pengajuan perubahan strategi terhadap program pemasaran tidak dapat diketahui (Apakah ide yang diajukan diterima atau ditolak oleh manajemen ? Akankah konsumen membeli produk seperti yang diharapkan?). Jadi beberapa perubahan adalah berisiko.

Tidak mengherankan, kesiediaan mengambil resiko adalah faktor kunci dalam kontribusi kreatifitas, karena resiko memberikan motivasi untuk memunculkan ide yang menyimpang dari kondisi semula (Amabile 1983 ; Amabile & Gyskiewiez 1987). Kesiediaan mengambil resiko memberikan pandangan atau orientasi yang membantu *manager* dalam usaha untuk mengembangkan ide. *Manager* yang bersedia mengambil resiko cenderung lebih mempertimbangkan cara-cara modern terhadap pasar. Penelitian psikologi terhadap kreatifitas menunjukkan bahwa seseorang lebih suka menghasilkan sesuatu yang tidak biasanya, (Parnes 1964 ; Parnes & Meadow 1959). Oleh karena hasil dalam pelaksanaan program pemasaran tidak pasti dan kesiediaan mengambil resiko adalah faktor kunci dalam kontribusi kreatifitas maka peneliti beranggapan bahwa :

H-2 : Semakin tinggi kesediaan mengambil resiko seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

2.5. Penghargaan (*Reward*)

Kreatifitas dapat dicapai karena seseorang mengharapkan suatu penghargaan yang diterima sebagai bonus, sebuah konfirmasi terhadap kompetensi seseorang, atau sarana untuk membuat seseorang berbuat lebih baik, lebih tertarik bekerja dimasa yang akan datang (Amabile,1996 ; Amabile 1986; Philips &Collins 1993 ; Hanessey, Amabile & Martinage 1989). Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi penghargaan ide yang dimiliki seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

2.6 Lingkungan Kerja

Iklim yang terbentuk dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi terhadap terciptanya potensi kreatifitas karyawan (MacKenzie, 1997) Peneliti mempertimbangkan lima aspek dari proses perencanaan pemasaran dan lingkungan kerja yang diharapkan berpengaruh terhadap kreatifitas program pemasaran : (1) Proses formal dalam perencanaan (Andrews & Smith,1996; Menon,1999). (2) Tingkat hubungan dengan fungsional lainnya. (Menon,1999 ; Andrew & Smith,1996 ; Gatignon & Xuereb, 1997). (3) Kualitas komunikasi yang

dilakukan (Menon,1999) (4) *Comprehensivness* (Menon,1999). (5) Tingkat tekanan waktu dalam perencanaan pemasaran (Andrew & Smith,1996) dan (6) Kebebasan *Autonomy / Freedom* (Amabile,1996).

2.6.1. Formalisasi Proses Perencanaan

Karakteristik kunci dari proses perencanaan pemasaran adalah formalisasi yaitu tingkatan penekanan pada aturan dan prosedur yang digunakan dalam lingkungan kerja (Andrew & Smith,1996 ; Zaltman, Duncan, dan Holbeck, 1973), sesuai proses formalisasi, kreatifitas dapat dipengaruhi oleh dua hal : Pertama, Aturan dan Prosedur yang tidak fleksibel menjadi hambatan sumber informasi yang diharapkan dalam merumuskan ide. Karena keragaman masukan informasi adalah komponen utama dari kreatifitas, sebuah proses perencanaan yang memiliki keterbatasan informasi seperti halnya rencana yang kurang kreatif. Kedua, meskipun sumber informasi tidak dihambat, langkah-langkah alamiah dari sistem perencanaan dengan tingkat formalisasi yang tinggi akan mengurangi tingkat inovasi.

Tingkat formalitas yang tinggi dapat menciptakan orientasi ritual terhadap perencanaan pemasaran dimana perencanaan tersebut dibuat hanya untuk memuaskan manajemen di atasnya dengan berpegang pada aturan yang telah ditetapkan. Sebaliknya untuk menghasilkan suatu kreatifitas, seseorang harus tidak terikat dalam merefleksikan pemikiran dan mempunyai kebebasan untuk memutuskan bagaimana tugas tersebut akan dikerjakan (Amabile, 1988).

Dilain pihak, tanpa adanya prosedur untuk mengembangkan rencana pemasaran akan menghasilkan kreatifitas yang rendah. Orang cenderung

menunjukkan aktivitas dimana secara eksplisit berarti dan dihargai. (Anderson dan Chambers 1985). Dalam kondisi seperti itu , penciptaan ide agak kurang diperhatikan karena kreatifitas program pemasaran memerlukan pertimbangan waktu dan usaha untuk mengembangkannya, kita yakin bahwa sedikit kreatifitas yang dihasilkan dalam proses informal.

Nampaknya proses perencanaan informal tidak menjadikan seseorang berpikir proaktif. Lebih lagi dalam kondisi informal inisiatif cenderung dimunculkan dalam suatu trend mode didalam merespon perubahan pola persaingan yang kompetitif. Bentuk pemikiran ini tidak konsisten dengan kebutuhan inisiatif pengembangan kreatifitas program pemasaran.

Dalam proses perencanaan formal yang moderat, yang ditempatkan pada pemikiran tentang program pemasaran yang akan datang, formalisasi tidak mengharapkan seorang manager merasa tidak biasa untuk mencari informasi atau menggunakan metode yang tidak rutin untuk membangkitkan ide. Jadi, tingkatan formalisasi yang moderat akan menciptakan kreatifitas.

2.6.2. Integrasi antar Fungsional

Dalam proses perencanaan strategi harus memperhatikan masukan dan partisipasi dari beberapa eksekutif. Hal ini penting dilakukan untuk menciptakan perencanaan yang realistik dan disepakati bersama dalam organisasi. Jadi sebuah perpaduan rencana dalam perusahaan memerlukan interaksi secara *top down / bottom up* antar beberapa tingkatan fungsional organisasi (Lorange,1998). Tantangan utama dalam pelaksanaan strategi yang

sukses adalah koordinasi dan integrasi kegiatan dari partisipasi seluruh individu dan fungsional (Cravens, 1998)

Teori organisasi lama berpendapat bahwa seseorang yang berasal dari latar belakang fungsional berbeda memandang masalah secara berbeda, oleh karena itu interaksi beberapa anggota fungsional dalam team strategi akan memberikan dorongan pemecahan yang lebih kreatif (Menon,1999 ;Tyre dan Von Hippel 1997; Woodman, Sawyer dan Griffin 1993). Dalam penelitian (Griffin 1997; Menon,1999) menemukan bahwa kehadiran beberapa fungsional dalam team strategi berhasil dalam mengerakkan ide lebih dekat dan lebih kompleks. Dalam jangka pendek, semakin seseorang *manager* berinteraksi ketika mengembangkan program pemasaran , semakin luas dan beragam bentuk ide yang akan dilakukan (Stasch dan Lanktree, 1980; Andrews & Smith,1996).

2.6.3. *Comprehensiveness*

Comprehensiveness diartikan sebagai proses identifikasi sistematis dan evaluasi yang mendalam terhadap beberapa alternatif yang dikembangkan dalam penetapan strategi (Menon,1999 ; Eisenhardt 1989; Fredrickson 1983). Dalam penelitian (Menon, Bharadwaj, 1999) *Comprehensiveness* memberikan beberapa keuntungan strategik terhadap kinerja pasar, kreatifitas , dan pembelajaran. *Manager* seharusnya lebih mengembangkan berbagai alat dan teknik yang *comprehensive* dalam pembuatan strategi dalam perusahaan. Tinjauan literatur terhadap *comprehensiveness* dalam pengembangan strategi difokuskan pada konsistensi internal terhadap beberapa alternatif yang

dikembangkan (Day 1986; Fredrickson dan Mitchell 1984). Jadi *comprehensiveness* seharusnya tidak hanya berfokus pada lingkup beberapa alternatif yang telah dihasilkan tetapi juga analisis yang mendalam terhadap alternatif– alternatif tersebut (Menon,1999 ;Eisenhardt 1989), karena analisis yang kuat dan mendalam akan menghasilkan strategi yang sukses.(Lorange, 1998)

2.6.4. Kualitas Komunikasi

Kualitas komunikasi diartikan sebagai pengembangan komunikasi formal dan informal selama proses strategi dibuat (Menon,1999 ; Bonama 1985; Miller 1987). Manager berpandangan bahwa pembuatan strategi biasanya bukan merupakan kegiatan individual karena memerlukan beberapa kelompok untuk berinteraksi dan melakukan koordinasi kegiatan dan fungsi.

Semakin sering frekuensi komunikasi informal dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku inovatif dan penemuan solusi yang baru selama pembuatan keputusan. (Menon,1999 ;Moorman dan miner 1997) berpendapat bahwa ide baru dan kreatifitas organisasi adalah fungsi pengembangan percakapan atau komunikasi diantara individual dalam perusahaan.

2.6.5. Tekanan Waktu

Wawancara secara luas terhadap *manager* dapat diketahui bahwa hal yang paling membuat sibuk seorang *manager* diibaratkan dalam melawan api dan merasakan sedikitnya batasan waktu bagi mereka untuk memamatkannya (Andrew & Smith,1996). Hal ini konsisten dengan Mintzberg's (1980) bahwa pekerjaan seorang *manager* dipengaruhi kecepatan, keragaman dan

pengelompokan. Peningkatan tekanan waktu pada tingkat moderat, menjadikan *manager* merasa tidak mempunyai banyak waktu untuk menampung masalah dan membentuk keragaman informasi kedalam program pemasaran yang kreatif. Jadi waktu merupakan salah satu faktor pendorong kreatifitas karena seseorang membutuhkan waktu untuk berpikir dan waktu bekerja sehari –hari dalam perusahaan dirasa sangat pendek (Isaksen,1997). Perubahan informasi ekonomi yang cepat meningkatkan tekanan waktu yang dibutuhkan dalam implementasi strategi dan pengembangan akses informasi secara luas dalam proses analisis yang menyeluruh dalam jangka waktu yang sangat pendek (Cravens,1998)

2.6.6. Kebebasan (*Freedom*)

Dari beberapa penelitian disimpulkan bahwa kreatifitas terpelihara ketika individu atau team rata-rata mempunyai wewenang yang tinggi kesehariannya dalam melakukan pekerjaan dan rasa memiliki dan pengawasan terhadap pekerjaan mereka sendiri dan ide mereka sendiri (Amabile, 1996 ; Bailyn 1985; King & West 1985; West 1986). Dalam proses kreatifitas diketahui bahwa individu lebih menghasilkan pekerjaan yang kreatif ketika mereka mempunyai pilihan bagaimana menyelesaikan tugas yang diberikan mereka (Amabile & Gitomer 1984).

Manager akan merekrut orang-orang yang telah mempunyai rasa kesukaan dan memiliki pekerjaan yang dilakukannya (Seperti halnya kemampuan yang diperlukan dan pengalaman), tapi mereka juga berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menurunkan hambatan dan

menciptakan rangsangan kreatifitas (Amabile, 1997). Analisis situasi seharusnya tidak hanya memberikan pemahaman dan identifikasi lingkungan yang mendukung dan menghambat strategi (Grant, 1995), tapi juga menjadikan perusahaan dalam posisi untuk mengidentifikasikan lingkungan operasi yang sesuai untuk menciptakan strategi. Demikian juga dalam menciptakan kreatifitas program pemasaran, perusahaan dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi proses kreatifitas tersebut. Oleh karena itu , Dari pembahasan orientasi lingkungan kerja terhadap kreatifitas program pemasaran peneliti beranggapan,

H4 : Semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang *manager* atau *officer* maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan

2.7. Masukan pemecahan masalah (*Problem Solving Input*)

Ide kreatif merupakan hasil dari sebuah fokus pemikiran pemecahan masalah melalui beberapa kombinasi konsep yang sudah ada pada saat sekarang dan dikembangkan dalam bentuk atau cara yang baru. (Andrew & Smith,1996 ; Osborn,1963). Seperti sering dikatakan bahwa tidak ada sesuatu yang baru di dunia ini, melainkan hal baru yang merupakan penggabungan dari konsep-konsep yang sudah ada. Jadi dalam proses kreatifitas diketahui bahwa sebelum seseorang mampu menciptakan sesuatu yang baru, dia harus memahami faktor -faktor pengetahuan utama yang diminati dan faktor utama

yang berhubungan dan tidak berhubungan dengan hal tersebut (Amabile,1993; Koestler,1964)

Pengetahuan disajikan sebagai bahan dasar untuk membentuk suatu ide baru. Masukan pengetahuan dasar yang dibutuhkan seseorang untuk mengembangkan program pemasaran meliputi : pemahaman trend dan pelaku dalam lingkungan bisnis, tingkat pengalaman, dan latar belakang pendidikan.

Pengetahuan lingkungan pemasaran dapat dibangun dalam dua bidang pemahaman yang biasanya digunakan dalam analisis perencanaan pemasaran yaitu: lingkungan makro ekonomi dan operasional perusahaan (Lehmann dan Winer 1994). Lingkungan operasi meliputi distribusi, pesaing, dan konsumen yang relevan terhadap industri, kemudian lingkungan makro dikonseptualisasikan sebagai bentuk kecenderungan dalam ekonomi, demografi, teknologi dan politik serta faktor hukum.

Sebagai tambahan untuk memberikan kumpulan sumber daya yang digunakan untuk merencanakan ide baru, pengetahuan tentang lingkungan pemasaran memerankan peranan penting dalam menciptakan solusi masalah pemasaran. Semakin baik pengetahuan lingkungan pemasaran meningkatkan kemampuan *manager* untuk menganalisa data yang masuk dan menyusun informasi yang berguna (Andrew & Smith,1996 ; Alba dan Hutchinson 1987). Jadi pengetahuan lingkungan pemasaran berpengaruh positive terhadap kreatifitas progam pemasaran.

Manager dengan keragaman pendidikan dan pengalamannya akan lebih lengkap untuk melihat masalah yang dihadapi dengan sudut pandang

yang baru. Untuk merencanakan sebuah program pemasaran baru , seorang *manager* harus mengembangkan proses penciptaan ide yang tidak teratur, dan mengembangkannya dengan mengevaluasi beberapa alternatif. Hal ini memerlukan pengembangan masukan pemecahan masalah (*Problem Solving Input*) yang dimilikinya (Andrews dan Smith, 1996). Oleh karena itu peneliti beranggapan bahwa,

H5 : Semakin tinggi masukan dalam pemecahan masalah seseorang *manager* atau *officer* maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

2.8. Kinerja Pasar (*Market Performance*)

Kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja strategi yang dihasilkan dengan tingkat kinerja yang diharapkan, pertumbuhan penjualan, dan tingkat keuntungan (Menon,1999 ; Menon, Bharadwaj, dan Howell, 1996). Meskipun pengukuran objek akan menjadi lebih ideal, perhatian penelitian saat ini adalah penentuan persepsi managerial terhadap kinerja keuangan dan pasar adalah konsisten dengan pengukuran kinerja objek. (Menon, 1999 ; Hart and Banbury 1994; Naman dan Slevin 1993). Beberapa perusahaan mengadopsi Pendekatan "*Balance Scorecard*" , yang digunakan untuk mengukur seberapa baik kinerja strategi yang dihasilkan(Kaplan & Norton,1996; Slater,olson, dan Reddy,1997) dimana sudut pandang kinerja strategi organisasi meliputi tujuan, standar pengukuran, target, initiative terhadap keuangan, konsumen, proses internal bisnis, pembelajaran dan

perspektif pertumbuhan. Oleh karena itu dalam penelitian ini kinerja pasar diukur dengan menggunakan persepsi kinerja strategi yang dihasilkan dibandingkan dengan harapan yang diinginkan, sehingga dapat diketahui sejauhmana kinerja strategi yang dihasilkan *manager* dari pengembangan kreatifitas program pemasaran yang dilakukan. Meskipun penelitian pemasaran sebelumnya telah mempelajari beberapa variabel penegas dari kreatifitas (Andrews dan Smith 1996; Moorman dan Miner 1997), bahwa konsekuensi kreatifitas belum pernah diuji. Berdasarkan penelitian pada pengembangan produk baru menunjukkan bahwa tingkat inovasi produk berhubungan positif terhadap hasil keuntungan (Nagle dan Holden 1995). Pada akhirnya, kreatifitas akan mempengaruhi kinerja pasar karena kreatifitas memberikan mekanisme untuk melakukan pembedaan (Andrews dan Smith, 1996) yang merupakan jalan penting yang digunakan untuk mencapai kinerja pasar yang diharapkan (Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy, 1993). Oleh karena itu , peneliti beranggapan bahwa :

H6 : Kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap market performance atau kinerja pasar

2.9. Penelitian Terdahulu

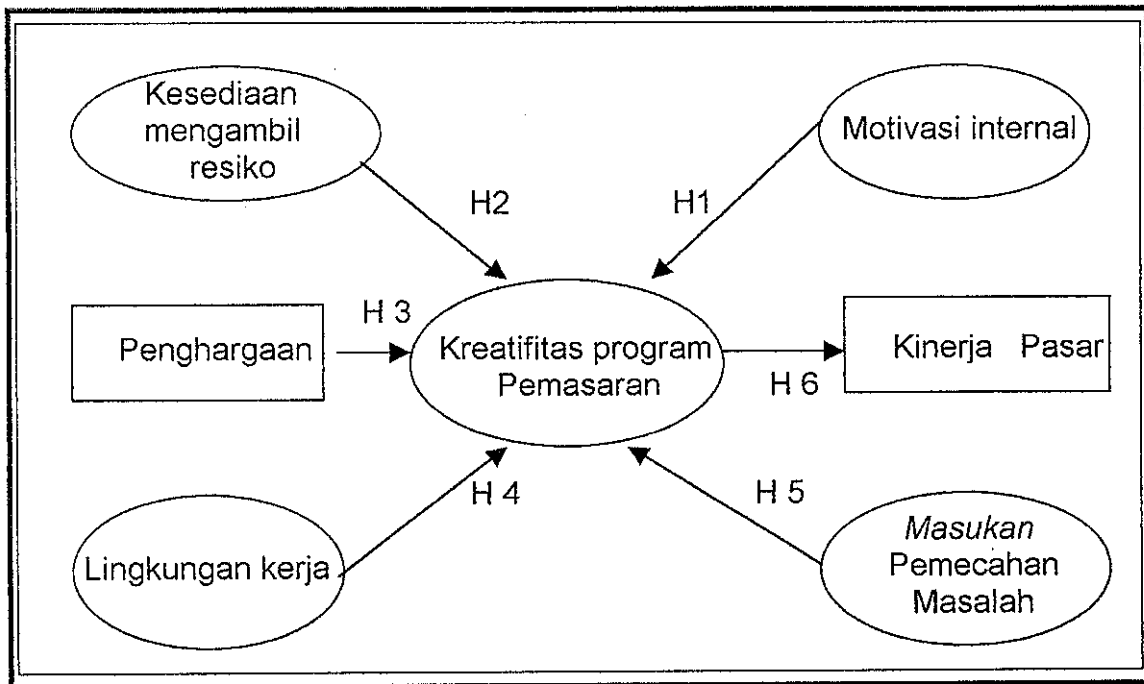
Dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya mengenai kreatifitas program pemasaran yaitu :

1. Menon, Bharadwaj(1999), Mengembangkan model pembuatan strategi pemasaran (*Marketing Strategy Making*) yang dihubungkan dengan tingkat kreatifitas , pembelajaran organisasi , dan kinerja pasar.
2. Andrews & Smith (1996), mengembangkan model kreatifitas untuk produk baru dimana beberapa variabel yang mempengaruhi adalah motivasi internal, kesediaan , mengambil resiko, *time pressure*, *formalization*, dan masukan pemecahan masalah.
3. Amabile (1996), Mengembangkan model penelitian terhadap faktor lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kreatifitas program pemasaran.

2.10. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai studi terhadap pengukuran variabel motivasi internal ,kesediaan mengambil resiko,penghargaan, lingkungan kerja, dan masukan pemecahan masalah dipakai untuk mendorong tingkat kreatifitas program pemasaran maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.2.

Gambar 2.2.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

- Hipotesis 1 : Menunjukkan seberapa besar pengaruh motivasi internal terhadap kreativitas program pemasaran yang dihasilkan.
- Hipotesis 2 : Menunjukkan seberapa besar pengaruh kesediaan mengambil resiko terhadap kreativitas program pemasaran yang dihasilkan.
- Hipotesis 3 : Menunjukkan seberapa besar pengaruh penghargaan terhadap kreativitas program pemasaran yang dihasilkan.
- Hipotesis 4 : Menunjukkan seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kreativitas program pemasaran yang dihasilkan.

Hipotesis 5 : Menunjukkan seberapa besar pengaruh masukan pemecahan masalah terhadap kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

Hipotesis 6 : Menunjukkan seberapa besar pengaruh kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pasar yang dihasilkan.

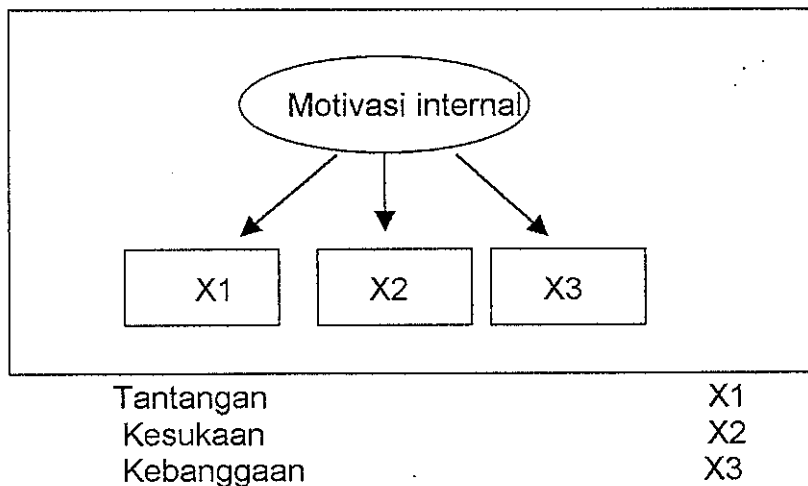
2.11. Dimensionalitas Variabel

2.11.1. Dimensi motivasi internal

Atribut motivasi internal dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan tantangan, kesukaan, dan kebanggaan seperti dalam gambar 2.3. berikut ini.

Gambar 2.3

Model variabel motivasi internal



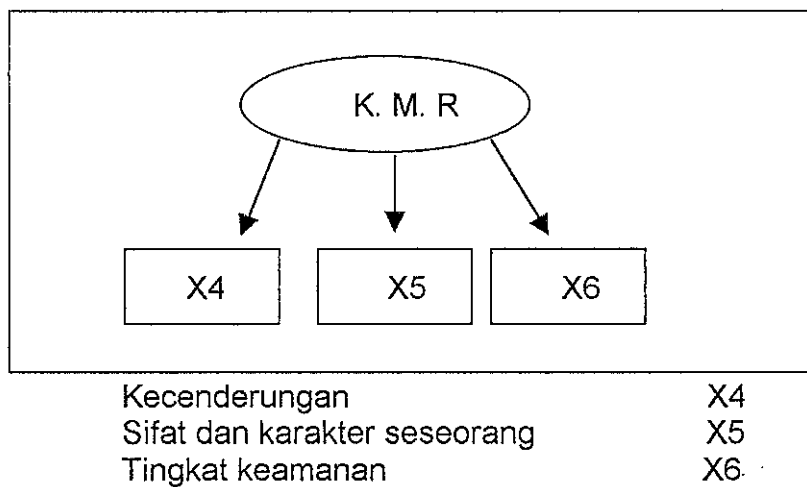
Sumber : Andrews & Smith 1996
(yang dikembangkan untuk tesis ini)

2.11.2. Dimensi Kesiediaan Mengambil Resiko

Atribut kesiediaan mengambil resiko dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan kecenderungan, sifat dan karakter, dan tingkat (*safety*) keamanan seperti dalam gambar 2.4. berikut ini.

Gambar 2.4

Model variabel Kesiediaan mengambil resiko



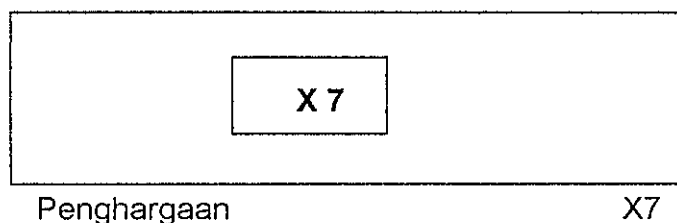
Sumber : Andrews & Smith 1996
(yang dikembangkan untuk tesis ini)

2.11.3. Penghargaan

Penghargaan adalah variabel terobservasi yang diukur melalui variabel tunggal yang dipostulasikan mempunyai pengaruh terhadap kreatifitas program pemasaran seperti nampak pada model gambar 2.5.

Gambar 2.5.

Model variabel Penghargaan



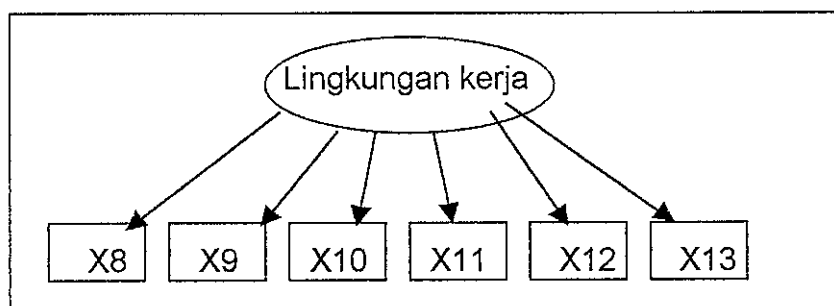
Sumber : Amabile, 1998 (yang dikembangkan untuk tesis ini)

2.11.4. Dimensi Lingkungan Kerja

Atribut lingkungan kerja dibentuk oleh enam indikator yang terdiri dari formalisasi dalam perencanaan , tingkat hubungan fungsional yang lain, kualitas komunikasi yang dilakukan, *comprehensiveness*, tekanan waktu, dan kebebasan seperti nampak dalam gambar 2.6. berikut ini :

Gambar 2.6.

Model variabel lingkungan kerja



Formalisasi dalam perencanaan	X8
Hubungan dengan fungsional lainnya	X9
Kualitas komunikasi yang dilakukan	X10
Comprehensiveness	X11
Tingkat tekanan waktu	X12
Kebebasan atau kewenangan	X13

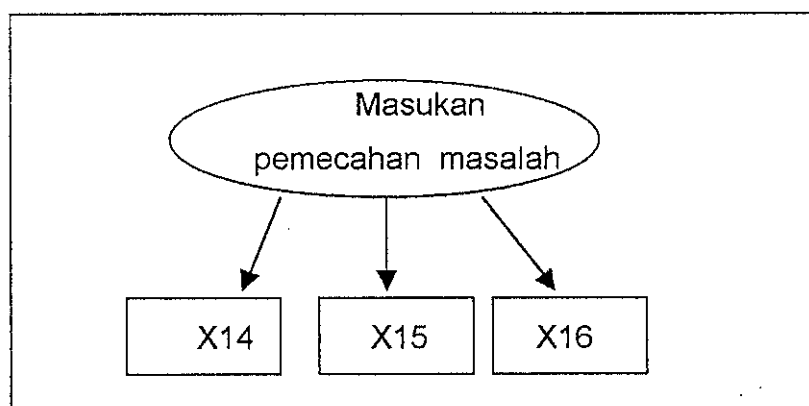
Sumber : Amabile 1996, Menon 1999, Andrews & smith, 1996
(yang dikembangkan untuk tesis ini)

2.11.5. Dimensi Masukan Pemecahan Masalah

Atribut masukan pemecahan masalah dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan pengetahuan lingkungan operasi pemasaran, pengetahuan lingkungan makro, serta keragaman pendidikan dan pengalaman, seperti dalam gambar 2.7. berikut ini.

Gambar 2.7.

Model variabel masukan pemecahan masalah



Lingkungan operasi pemasaran	X14
Lingkungan makro ekonomi	X15
Pendidikan dan pengalaman	X16

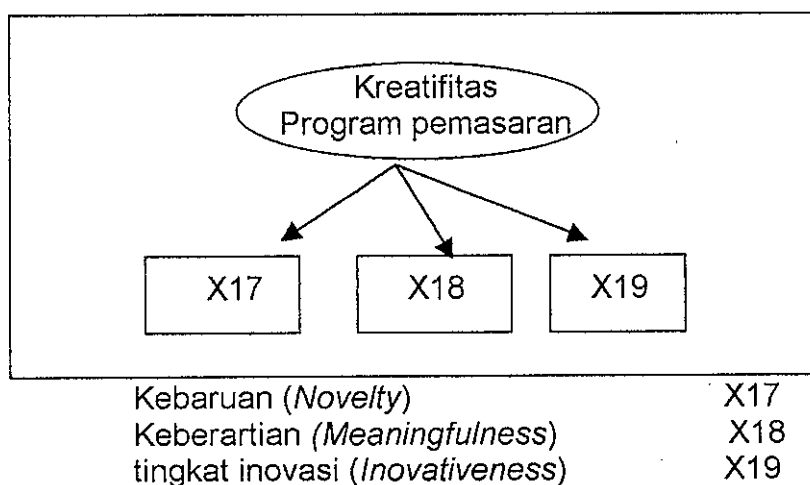
Sumber : Andrews & Smith 1996
(yang dikembangkan untuk tesis ini)

2.11.6. Dimensi Kreatifitas Program Pemasaran

Atribut kreatifitas program pemasaran dibentuk oleh dua indikator yang meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan suatu hal yang baru (*Novelty*), keberartian atau manfaat yang diperoleh (*Meaningfulness*), dan tingkat inovasi (*Inovativeness*) seperti dalam gambar 2.8. berikut ini

Gambar 2.8.

Model variabel kreatifitas program pemasaran



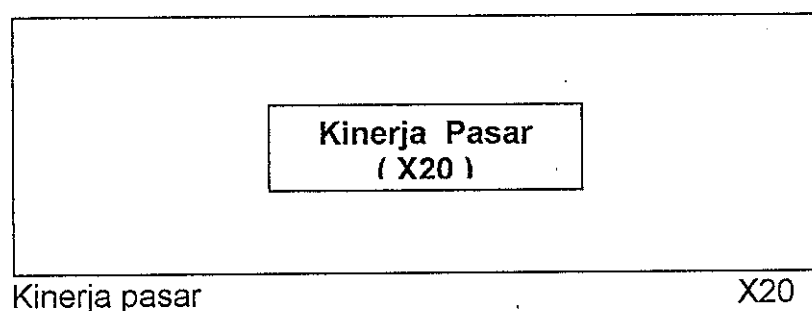
Sumber : Andrews & Smith 1996
(yang dikembangkan untuk tesis ini)

2.11.7. Kinerja Pasar

Kinerja pasar adalah variabel terobservasi yang diukur melalui variabel tunggal yang merupakan variabel outcomes dari kreatifitas program pemasaran yang diukur dengan pertanyaan yang berhubungan dengan tingkat kinerja strategi yang dihasilkan, seperti dalam gambar 2.9. berikut ini.

Gambar 2.9.

Model variabel kinerja pasar



Sumber : Menon 1999 (yang dikembangkan untuk tesis ini)

Secara keseluruhan , penentuan atribut dan indikator dalam penelitian ini terdapat pada tabel 2.1 berikut ini. Penentuan variabel *dependen* dan *independen* dalam model penelitian ini terbagi dalam dua tahap. Untuk tahap I, atribut motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja, *problem solving input* merupakan variabel *independen*, sedangkan variabel kreatifitas program pemasaran merupakan variabel *Dependent*. Untuk tahap II, variabel kreatifitas program pemasaran merupakan variabel *independen* , sedangkan variabel kinerja pasar merupakan variabel *Dependent*. Secara ringkas disajikan dalam tabel 2.2. berikut :

Tabel 2.1
Variabel dan Indikator Kreatifitas program pemasaran

Variabel/Atribut	Nama Indikator	
<i>Motivasi internal</i>	Tantangan	X1
	Kesukaan	X2
	Kebanggaan	X3
<i>Kesediaan mengambil resiko</i>	Kecenderungan	X4
	Sifat /karakteristik seseorang	X5
	Tingkat keamanan	X6
<i>Penghargaan</i>	Pengakuan ide	X7
<i>Lingkungan kerja</i>	Formalisasi dalam perencanaan	X8
	Hubungan integrasi antar fungsional	X9
	Kualitas komunikasi yang dilakukan	X10
	<i>Comprehensiveness</i>	X11
	Tekanan waktu dalam perencanaan	X12
	Kebebasan dan kewenangan dalam tugas dan pekerjaan	X13
<i>Masukan pemecahan masalah</i>	Tingkat Pengetahuan lingkungan operasi pemasaran	X14
	Tingkat Pengetahuan makro ekonomi	X15
	Tingkat pendidikan dan pengalaman	X16
<i>Kreatifitas program pemasaran</i>	Sesuat hal yang baru /Kebaruan (<i>Novelty</i>) dari kreatifitas program pemasaran	X17
	Keberartian /manfaat (<i>Meaningfulness</i>) dari kreatifitas program pemasaran	X18
	Tingkat inovasi /(<i>Inovativeness</i>)	X19
<i>Kinerja pasar</i>	Perbandingan Kinerja strategi yang dihasilkan dengan harapan	X20

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 2. 2
Penentuan variabel dependen-independen

Tahap	Variabel dependen	Variabel independen
I	Kreatifitas program pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi internal - Kesiediaan mengambil resiko - Penghargaan - Lingkungan kerja - Masukan pemecahan masalah
II	Kinerja pasar	<ul style="list-style-type: none"> - Kreatifitas program pemasaran

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.12. Hipotesa dan Definisi Operasi Variabel

2.12.1. Hipotesa – hipotesa Penelitian

- H1 : Semakin tinggi motivasi internal yang dimiliki seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.
- H2 : Semakin tinggi kesediaan mengambil resiko seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.
- H3 : Semakin tinggi penghargaan ide yang dimiliki seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

- H4 : Semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang *manager* atau *officer* maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.
- H5 : Semakin tinggi masukan dalam pemecahan masalah seseorang *manager* atau *officer* maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.
- H6 : Kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap *market performance* atau kinerja pasar

2.12.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.3
Definisi Operasional Variabel

Hipotesis & Variabel	Konsep & Dimensi / indikator	Definisi Operasional
H1 : Motivasi internal → kreatifitas program pemasaran H2 : Kesiediaan mengambil resiko → kreatifitas program pemasaran. H3 : Penghargaan → kreatifitas program pemasaran	Motivasi Internal , Sejahter mana keterikatan Responden dalam pembentukan ide dan perencanaan pemasaran yang merupakan nilai pengalaman positif dari tugas-tugas yang diterimanya spt : Tantangan, kesukaan, kebanggaan Kesiediaan mengambil resiko , Sejahter mana responden bersedia terikat dalam pengembangan ide baru tanpa mengetahui potensi kesalahan dari hasil yang dicapai dilihat dari kebiasaan, karakter/sifat, tingkat keamanan Penghargaan , Sejahter mana responden termotivasi dengan adanya penghargaan atas pengembangan ide yang dimiliki	10 point skala pada 3 item untuk mengukur motivasi internal 10 point skala pada 3 item untuk mengukur kesiediaan mengambil resiko 10 point skala pada 1 item untuk mengukur penghargaan
H4 : Lingkungan kerja → kreatifitas program pemasaran	Orientasi lingkungan kerja , Suatu derajat tingkatan daya dukung lingkungan kerja responden terhadap iklim kondusif penciptaan kreatifitas program pemasaran yang terdiri dari 6 dimensi yaitu : Formalisasi dalam perencanaan , Sejahter mana tingkatan organisasi menekankan prosedur khusus dan sistem untuk menyelesaikan tugas Integrasi antar fungsional , Sejahter mana Responden melakukan kesinambungan hubungan integrasi, koordinasi, pengorganisasian dan fungsional dengan baik Comprehensiveness , Sejahter mana konsistensi dan fleksibilitas responden terhadap alternatif strategi sebelum penentuan strategi Kualitas komunikasi , Sejahter mana kontinuitas interaksi dan komunikasi selama perencanaan program pemasaran Time Pressure , suatu tingkatan dimana responden percaya adanya keterbatasan waktu untuk menyelesaikan masalah. Kebebasan (Autonomy) , Sejahter mana responden memiliki kewenangan dalam melakukan tugas dan pekerjaan	10 point skala pada 1 item untuk mengukur formalisasi dalam perencanaan, 1 item mengukur integrasi antar fungsional, 1 item mengukur comprehensiveness, 1 item mengukur kualitas komunikasi, 1 item mengukur tekanan waktu, dan 1 item mengukur kebebasan
H5 : Masukan pemecahan masalah → kreatifitas program pemasaran	Pengetahuan lingkungan operasi pemasaran , Sejahter mana responden memahami kondisi lingkungan operasional perusahaannya Pengetahuan lingkungan makro ekonomi , sejahter mana responden mengetahui kondisi makro ekonomi Pendidikan dan pengalaman , sejahter mana tingkat pendidikan dan pengalaman responden	10 point skala pada 2 item untuk mengukur lingkungan operasi, 2 item mengukur makro ekonomi, dan 1 item mengukur tingkat pendidikan dan pengalaman
H6 : kreatifitas program pemasaran → kinerja pasar	Kreatifitas program pemasaran terdiri 2 indikator yaitu : Kebaruan (novelty) , suatu tingkatan perbedaan antara program pemasaran yang dilakukan sekarang dan program pemasaran yang dilakukan pesaing. Keberartian (Meaningfully) , Sejahter mana iniatif pemasaran yang diterapkan menjadi suatu daya tarik atau sesuatu yang bernilai untuk suatu kelompok tertentu. Tingkat inovasi , sejahter mana strategi pemasaran yang diterapkan mampu mengatasi tantangan atau kondisi persaingan Kinerja pasar , sejahter mana kinerja yang dihasilkan dengan kinerja strategi yang diharapkan	10 point skala pada 1 item untuk mengukur kebaruan (novelty) dan 10 point skala pada 1 item untuk mengukur keberartian (Meaningfully) 10 point skala pada 1 item untuk mengukur tingkat inovatif 10 point skala pada 1 item untuk mengukur kinerja pasar

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.13. Kesimpulan

Pada bab ini telah dikembangkan kerangka pemikiran teoritis mengenai indikator penentu faktor pendorong kreatifitas yang menunjukkan hubungan antar konsep atau konstruk. Topik penelitian ini dikelompokkan dalam tujuh variabel yang meliputi : motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah, kreatifitas program pemasaran, dan kinerja pasar. Dalam penelitian ini juga telah dikembangkan 6 hipotesis yang dikembangkan bersama pada sebuah model penelitian, untuk selanjutnya metode penelitian dibahas di bab III.

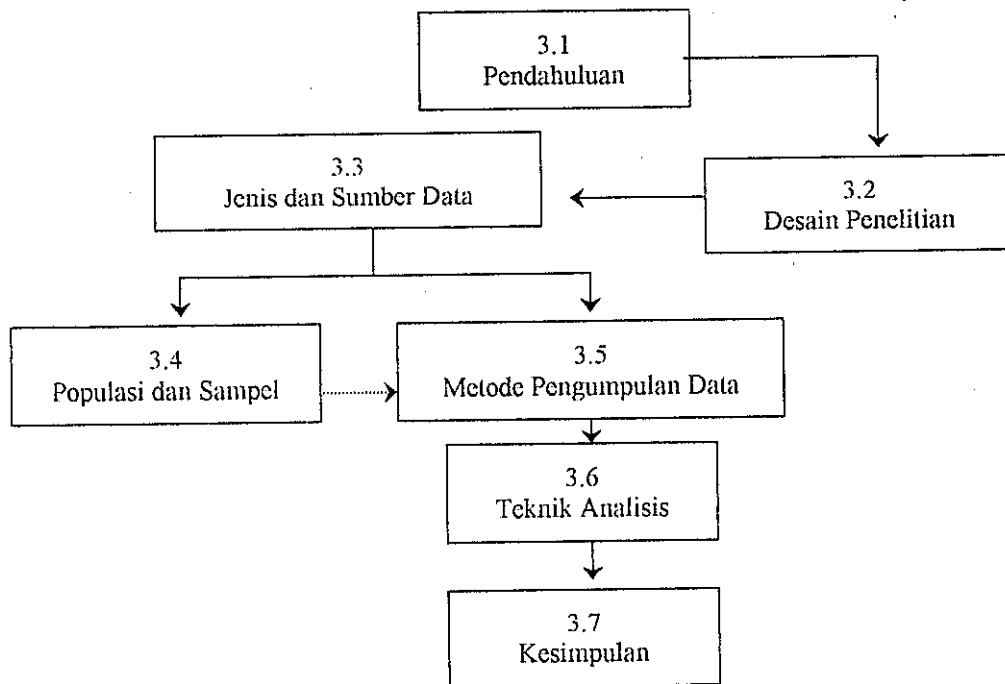
BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini menggambarkan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah model faktor pendorong kreatifitas program pemasaran yang meliputi motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah dan pengaruhnya terhadap kinerja pasar. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab II, sebagai landasan teori untuk penelitian ini. Bagian utama dari bab ini disusun seperti yang ditunjukkan Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Garis Besar Bab III



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

3.2. Desain Penelitian

Zikmund (1994) mengatakan bahwa desain penelitian terdiri dari beberapa tipe. Tiga tipe desain perencanaan yang diidentifikasi dalam literatur : penelitian *eksploratory*, deskriptif dan kausal. Secara singkat penjelasan dari tiap tipe desain penelitian adalah seperti yang disimpulkan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1
Tipe-tipe Penelitian Bisnis

	<i>Penelitian Eksploratory</i>	<i>Penelitian Deskriptif</i>	<i>Penelitian Kausal</i>
Petunjuk	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk menjelaskan masalah yang meragukan. - Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai dimensi-dimensi permasalahan. - Biasanya dilakukan dengan harapan bahwa penelitian selanjutnya akan dibutuhkan untuk menunjukkan fakta yang menyakinkan. - Membantu mewujudkan masalah dan mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk penelitian yang akan datang. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggambarkan karakteristik suatu populasi atau fenomena - Mencari untuk menentukan jawaban dari pertanyaan siapa, apa, kapan, dimana dan bagaimana. - Tidak menunjukkan jawaban untuk pertanyaan mengapa (sifat kausal). - Berdasarkan beberapa pemahaman sebelumnya dari dasar permasalahan penelitian. - Sifat dasarnya adalah analisis diagnosa. Penemuannya tidak menunjukkan fakta dari sebuah sifat kausal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antara variabel. - Peneliti mencari tipe-tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. - Menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan. - Mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. - Mengenal kehadiran atau ketidakhadiran alternatif penjelasan yang masuk akal dari faktor-faktor kausal.
Pertanyaan	Ada apa dalam model	Apa nilai dan hubungan	Apa mengendalikan apa

Sumber : dikembangkan dari Zikmund 1994 pada Ferdinand 1999

Penelitian ini termasuk dalam semua tipe penelitian bisnis diatas, sebab permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan

yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru. Dalam mengumpulkan data sampai dengan memberi implikasi menggunakan kombinasi dari ketiga penelitian di atas.

Penelitian *eksploratory* selain digunakan mengolah hasil penelitian terdahulu, juga akan membantu untuk merumuskan permasalahan dan mengidentifikasi untuk penelitian selanjutnya. Tipe ini digunakan untuk menyusun bab I dan bab II.

Penelitian deskriptif digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Tipe ini digunakan pada bab II.

Penelitian kausal digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan/prediksi.

Miller (1991) mengembangkan cara yang berbeda untuk membedakan beberapa tipe penelitian bisnis seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.2.

Menurut Zikmund (1994) penelitian ini dilakukan dengan sebuah sistematis dan proses objektif untuk mendapat, merekam dan menganalisa data dalam rangka untuk memahami faktor pendorong kreatifitas program pemasaran sekaligus hubungannya dengan kinerja pasar. Berdasarkan

beberapa kategori orientasi penelitian, maka orientasi dari penelitian ini digambarkan dalam Tabel 3.3

Tabel 3.2
Orientasi Desain Penelitian

Definisi Karakteristik	<i>Basic</i> (murni)	Terapan (kebijakan-tindakan-kegunaan)	Evaluasi (penaksiran-penilaian)
Sifat dasar dari permasalahan	Penelitian ilmu murni yang mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan.	Penelitian ilmu terapan yang mencari untuk memahami kelompok masalah dan untuk menyediakan kebijakan yang dibuat dengan baik-berdasarkan pedoman untuk tindakan perbaikan.	Evaluasi penelitian untuk memperkirakan hasil dari cara terapan pada kelompok masalah atau hasil dari praktek umum.
Tujuan penelitian	Untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi.	Untuk menjamin kebutuhan pengetahuan yang dapat segera digunakan untuk membuat kebijakan yang dicari untuk menghilangkan atau mengurangi kelompok masalah.	Untuk menyediakan sebuah hasil perhitungan yang akurat secara sosial dari sebuah cara/program terapan dari sebuah kelompok masalah.
Pedoman teori	Memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji.	Memilih teori, petunjuk atau intuisi prasangka untuk menyelidiki dinamika dari sistem sosial.	Memilih teori untuk memantapkan masalah dalam pengamatan taksiran sebagai cara untuk mengkaitkan penemuan pada teori baru atau pendirian.
Ketepatan teknik	Formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data (observasi langsung, wawancara, kuesioner, skala pengukuran) statistik data, validasi atau penolakan hipotesis.	Mencari akses individu dan menanyakan pelaku-pelaku sebagai perasaan dan pikiran yang bersamaan, mendapatkan atribut-atribut dan membuat evaluasi mengenai faktor diri sendiri, yang lain, atau situasional, berkenaan penjelasan yang penting sebagai hipotesis yang telah diuji.	Menggunakan semua ketepatan teknik konvensional pada masalah.

Sumber : Miller 1991 pada Ferdinand 1999

Tabel 3.3
Fokus, Orientasi dan Tipe Penelitian

Fokus Penelitian	Orientasi Penelitian	Tipe Penelitian
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untuk identifikasi variabel – variabel motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, orientasi lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah untuk mendorong kreatifitas program pemasaran 	Eksploratory dan Deskriptif	Basic
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untuk analisa hubungan antara motivasi internal dengan kreatifitas program pemasaran 	Kausal	Terapan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untuk analisa hubungan antara kesediaan mengambil resiko dengan kreatifitas program pemasaran 	Kausal	Terapan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untuk analisa hubungan antara penghargaan dengan kreatifitas program pemasaran. 	Kausal	Terapan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untuk analisa hubungan antara lingkungan kerja dengan kreatifitas program pemasaran 	Kausal	Terapan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untuk analisa hubungan antara masukan pemecahan masalah (problem solving input) dengan kreatifitas program pemasaran 	Kausal	Terapan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untuk analisa hubungan antara kreatifitas program pemasaran dengan kinerja pasar 	Kausal	Terapan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan data subjek yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian mengenai beberapa faktor yang mendorong kreatifitas program pemasaran.

3.3.1 Jenis Data Primer dan Sekunder

Menurut Cooper & Emory (1995) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diambil merupakan persepsi, pendapat dan opini dari responden mengenai faktor-faktor pendorong kreatifitas program pemasaran dan konsekuensinya terhadap kinerja pasar dimana kategori responden yang termasuk dalam penelitian ini adalah karyawan yang mempunyai karakteristik *manager* atau *officer* yang melaksanakan fungsi manajerial yang berkompentensi dalam perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran pada PT.Bank Mandiri (Persero) Kanwil VII Jawa Tengah & DIY. Untuk melengkapi data digunakan data sekunder yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

3.3.2. Sumber data

Sumber data adalah data Primer yang bersumber dari objek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada sampel yang telah ditentukan. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pernyataan-pernyataan. Yang menjadi dasar dari metode ini adalah *self report* dari subjeknya. Dengan dasar metode ini diharapkan dapat mengenai sasaran, karena subjek dianggap paling tahu dirinya.

3.4. Populasi dan sampel

3.4.1. Populasi

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga, (Singarimbun & Effendi, 1989).

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Target populasi yang diambil adalah setiap karyawan yang mempunyai karakteristik sebagai *manager* atau *officer* yang melaksanakan fungsi manajerial yang mempunyai tanggung jawab dan terlibat dalam perencanaan dan implementasi program pemasaran pada PT. Bank mandiri (Persero) Kanwil VII Jawa Tengah & DIY.

3.4.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari elemen – elemen populasi yang hendak diteliti. Adapun ide dasar dari pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, kesimpulan tentang keseluruhan populasi diharapkan dapat diperoleh (Cooper & Emory, 1995).

Singarimbun (1991) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa

mewakili populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan pengelompokan / *cluster* sampel., dimana menurut Sekaran (1992) adalah informasi atau data diambil dari target yang spesifik.

Dimana menurut Kartono (1996) dalam memilih subyek-subyek sampel, diambil anggota- anggota sampel sedemikian rupa sehingga sampel tersebut benar-benar mencerminkan ciri-ciri dari populasi yang sudah dikenal sebelumnya. Dimana subyek / sampel yang mewakili populasi dalam penelitian ini adalah setiap karyawan yang mempunyai karakteristik sebagai *manager* atau *officer* yang melaksanakan fungsi manajerial yang mempunyai tanggung jawab dan terlibat dalam perencanaan dan implementasi program pemasaran pada PT. Bank mandiri (Persero) Kanwil VII Jawa Tengah & DIY. Dengan jalan tersebut di atas bisa diperoleh sampel yang betul-betul mencerminkan gambaran yang " benar dan baik" populasi dari mana sampel itu ditarik

Tabel. 3.4.
Kerangka sampel
Bank Mandiri Kanwil VII Jateng & DIY

Jabatan	Populasi	Sampel	Keterangan
Region Manager	1	1	Kanwil
Deputy Manager	1	1	Kanwil
Marketing Manager	1	1	Kanwil
Hub. Manager	5	5	Cabang A
Commercial Manager	1	1	Cabang A /pemuda
Hub. Outlet Manager	5	5	Cabang A
Operation Manager	5	5	Cabang A
Spoke Manager	28	28	Cabang B,C
Officer (unit kerja)	6	6	Cash Outlet/CO
Officer	160	57	Staff
Jumlah Total	213	110	

Sumber : Human resources, Bank Mandiri Kanwil VII Jateng & DIY

Berdasarkan data Bank Mandiri Kanwil VII Jawa Tengah & DIY dalam tabel 3.4. diperoleh jumlah populasi sebesar 213 maka Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Rao (1996).

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

n = jumlah sampel

N = populasi

moe = *margin of error max*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi.

Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan *margin of error* sebesar 7 % adalah :

$$n = \frac{213}{1 + 213 (7\%)^2}$$

$$n = 106,5$$

$$\approx 110 \text{ sampel}$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 110, memenuhi ketentuan Hair *et al.* (1995), untuk menggunakan teknik analisis SEM

3.5. Metode pengumpulan data

3.5.1. *Personally Administered Questionairress*

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktifitas ilmiah yang sistematis adalah dengan ***Personally Administered Questionairress***. (Sekaran, 1992). Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan / kuestioner kepada para responden, setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini.

3.5.2. Metode *Interview* atau Wawancara

Selain menggunakan metode diatas untuk responden yang dekat dengan peneliti digunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara atau interview yang sistematis dan terfokus (Kartono, 1996). Metode ini digunakan sebagai

alat pengumpul data pelengkap dari metode penyebaran Questionnaires dimana populasi penelitian sangat luas dan banyak. Dari hasil wawancara ini dijadikan data primer bagi penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam angket yaitu :

- Angket terbuka. Angket terbuka terdiri atas beberapa pertanyaan dan digunakan untuk mengetahui identitas dan pengelompokan responden, dengan bentuk pertanyaannya :

Nama dan klasifikasi cabang	: / A B C CO
Jabatan responden sekarang	:
Lama pada jabatan sekarang	:THN
Lama bekerja di Bank Mandiri	:THN
Pendidikan terakhir	:	SMU / S-1 / S-2 / S-3
Frekuensi training manajerial	:	TIDAK PERNAH / PERNAH / SERING

- Angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah, kreatifitas program pemasaran dan kinerja pasar. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Inti dari isi pertanyaan ditampilkan pada Tabel 3.5 berikut ini.

Tabel 3.5
Desain Inti dari Pertanyaan

Variabel	Item-item Pertanyaan	Skala pengukuran
Motivasi internal	Tantangan Kesukaan Kebanggaan	10 point skala digunakan untuk mengukur 3 item pertanyaan
Kesediaan mengambil resiko	Kecenderungan Sifat / karakter Tingkat keamanan	10 point skala digunakan untuk mengukur 3 item pertanyaan
Penghargaan	Bentuk pengakuan ide	10 point skala untuk mengukur 1 item pertanyaan
Lingkungan kerja	Formalisasi dalam perencanaan Hubungan dengan fungsional lainnya Kualitas komunikasi yang dilakukan Comprehensiveness Tingkat tekanan waktu Kebebasan	10 point skala digunakan untuk mengukur 6 item pertanyaan
Masukan pemecahan masalah	Lingkungan operasi pemasaran terdiri : perilaku konsumen, strategi pesaing (2 item) Lingkungan makro perusahaan: politik, hukum, perekonomian (2 item) Tingkat pendidikan dan pengalaman	10 point skala digunakan untuk mengukur 5 item pertanyaan
Kreatifitas program pemasaran	Tingkat kebaruan Tingkat keberartian Tingkat inovasi	10 point skala digunakan untuk mengukur 3 item pertanyaan
Kinerja pasar	Kinerja strategi yang dihasilkan dgn harapan	10 point skala digunakan untuk mengukur 1 item pertanyaan

Sumber : Menon 1999, Andrews & Smith 1996, Amabile 1998
(dikembangkan untuk tesis ini).

3.6. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk :

(1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel *dependen* dan *independen*, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan, dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel motivasi, orientasi lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah, kreatifitas program pemasaran, kinerja pasar saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang di dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam sebuah *path* diagram, yang mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur,

hubungan antar konstruk dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
 - Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
- Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987; Kline, 1996; Loehlin, 1992; Long, 1983).

Keterangan :	
Motivasi internal	MI
Kesediaan mengambil resiko	RT
Penghargaan	R
Lingkungan kerja	WE
Masukan pemecahan masalah	PSI
Kreatifitas Program Pemasaran	MPC
Kinerja Pasar	MP
Tantangan	X1
Kesukaan	X2
Kebanggaan	X3
Kecenderungan	X4
Sifat/ karakter seseorang	X5
Dasar pertimbangan tingkat Keamanan	X6
Penghargaan	X7
Formalisasi perencanaan	X8
Hubungan dengan fungsional lainnya	X9
Tingkat komprehensifness	X10
Kualitas komunikasi yang dilakukan	X11
Tingkat tekanan waktu dalam perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran	X12
Tingkat kebebasan atau wewenang	X13
Tingkat pengetahuan lingkungan operasi perusahaan	X14
Tingkat pengetahuan lingkungan makro perusahaan	X15
Tingkat keragaman pendidikan dan pengalaman	X16
Tingkat kebaruan (novelty)	X17
Tingkat keberartian (meaningfully)	X18
Tingkat inovasi dalam mengatasi tantangan /kondisi persaingan	X19
Perbandingan Kinerja strategi pemasaran yang dihasilkan dan harapan	X20

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 3.6.
Model Pengukuran

Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran)	Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran)
X1 = λ_1 motivasi internal+ ϵ_1	X17 = λ_{17} kreatifitas program pemasaran + ϵ_{17}
X2 = λ_2 motivasi internal + ϵ_2	X18 = λ_{18} kreatifitas program pemasaran + ϵ_{18}
X3 = λ_3 motivasi internal+ ϵ_3	X19 = λ_{19} kreatifitas program pemasaran + ϵ_{19}
X4 = λ_4 K. mengambil resiko + ϵ_4	X20 = λ_{20} kreatifitas Program pemas + ϵ_{20}
X5 = λ_5 K. mengambil resiko + ϵ_5	
X6 = λ_6 K. mengambil resiko + ϵ_6	
X7 = λ_7 Kreatifitas program pemas + ϵ_7	
X8 = λ_8 lingkungan kerja + ϵ_8	
X9 = λ_9 lingkungan kerja + ϵ_9	
X10 = λ_{10} lingkungan kerja + ϵ_{10}	
X11 = λ_{11} lingkungan kerja. + ϵ_{11}	
X12 = λ_{12} lingkungan kerja. + ϵ_{12}	
X13 = λ_{13} lingkungan kerja. + ϵ_{13}	
X14 = λ_{14} problem solving .l+ ϵ_{14}	
X15 = λ_{15} problem solving l + ϵ_{15}	
X16 = λ_{16} problem solving l + ϵ_{16}	
Model Struktural	
Kreatifitas program pemasaran	= γ_1 motivasi internal+ γ_2 kesediaan mengambil resiko + γ_3 penghargaan + γ_4 lingkungan kerja+ γ_2 problem solving l + z1
Kinerja pasar	= β_1 kreatifitas program pemasaran + z2

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variables* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*. Variabel *latent endogenous* pada penelitian ini adalah kreatifitas program pemasaran, dan satu konstruk endogen variabel terobservasi kinerja pasar sementara variabel *latent exogenous* adalah

motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, lingkungan kerja, *problem solving input* dan satu konstruk eksogen variabel terobservasi yaitu penghargaan .

Seperti yang terlihat pada model, variabel terukur yang pertama dari tiap *latent variable* adalah dikhususkan memiliki *factor loading* dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang diukur – berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variables* (Arbuckle, 1997).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al.* (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar *error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair *et al.* (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate

parameter. Bila *estimated* parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi *kriteria goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- χ^2 -*Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al., 1996).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al. 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama

dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993).

- GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair *et al.*, 1995,; Hullan *et al.*, 1996).
- CMIN/DF, adalah *The Minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi DFnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et al.*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997).
- CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasi tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel 3.7 berikut ini.

Tabel 3.7.
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit index	Cut-off value
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil
Significaned Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Augusty Ferdinand 2000

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al* (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah *residual* yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah *residual* lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa

nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

3.7. Kesimpulan

Bab ini telah menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam studi penelitian ini. Desain penelitian dan metode pengumpulan data yang tepat telah dijelaskan. Prosedur pengumpulan sampel digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran telah dikembangkan. Untuk selanjutnya analisis data dibahas dalam bab IV.

BAB. IV

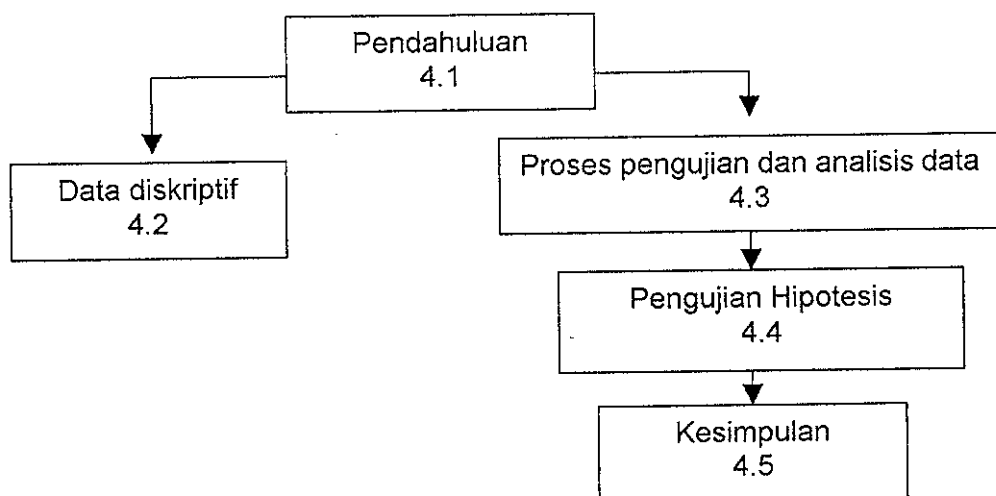
ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Dalam bab ini disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Secara umum sistematika pembahasan pada bab IV ini dijelaskan dalam Gambar 4.1.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang dibahas dalam bab IV ini.

Gambar 4.1.
Outline Bab IV



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4.2. Data – Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden yang merupakan pimpinan cabang, staff, dan *officer* PT. Bank Mandiri (persero) di Kanwil VII JATENG dan DIY. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et al., 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden ditentukan sebanyak 110 orang dengan kriteria atau syarat tertentu yaitu seseorang *manager* atau *officer* yang mempunyai tanggung jawab dalam perencanaan dan implementasi program pemasaran di Bank Mandiri Kanwil VII JATENG dan DIY, seperti yang telah diuraikan pada bab III.

4.2.1. Data Tingkatan Jabatan Responden

Data deskriptif pertama adalah tingkatan jabatan responden penelitian. Data Tingkat jabatan penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1. Tingkat jabatan responden terbanyak adalah *officer* yaitu 57,72 %, dan *manager* 42,73 %, dimana untuk tingkatan *officer* meliputi *retail officer*, *customer service officer*, *credit officer*, dan *marketing officer* sedangkan untuk tingkatan *manager* meliputi *Hub manager*, *Spoke manager*, *Operation manager*, *Hub outlet manager*, dan *Cash outlet manager*. Fakta ini menunjukkan bahwa persyaratan untuk menjadi

responden sesuai karakteristik populasi penelitian terpenuhi dan data dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.1
Tabel Frekuensi Tingkat Jabatan Responden

Valid	Frekuensi	Persen	Valid-persen	Kumulatif-persen
Tingkatan <i>Manager</i>	47	42,73	42,73	42,73
Tingkatan <i>Officer</i>	63	57,27	57,27	100,00
Total	110	100,00	100,00	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4.2.2. Data Lama Bekerja Responden

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar reponden telah bekerja di Bank Mandiri dan *Exs Legacy* lebih dari 1 - 10 tahun (39 %), selanjutnya 11- 20 tahun (52 %), dan > 20 tahun (0,9 %) Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden tersebut sebagian besar bekerja antara 11 – 20 tahun.

Tabel 4.2
Table Frekuensi Lama Bekerja di Bank

Valid	Frekuensi	Persen	Valid-persen	Kumulatif-persen
01 s/d 10	43	39	39	39
11 s/d 20	57	52	52	91
> 20	10	9	9	100
Total	110	100	100	

Sumber : data primer yang diolah

4.2.3. Data Tingkat Pendidikan Responden

Sedangkan data deskriptif tingkat pendidikan responden seperti pada Tabel 4.3 menunjukkan sebagian besar responden penelitian berpendidikan S1, yaitu sebesar 79,55 % , S-2 sebesar 9,09 % dan D-3 sebesar 11,36 %. Ini menunjukkan fakta bahwa responden mempunyai pendidikan yang relatif cukup untuk dapat melakukan perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran di lingkungan unit kerjanya.

Tabel 4.3
Tabel Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

Valid	Frekuensi	Persen	Valid-persen	Kumulatif-persen
Tingkat D-3	12	11,36	11,36	11,36
Tingkat S-1	88	79,55	79,55	90,91
Tingkat S-2	10	9,09	9,09	100
Total	110	100	100	

Sumber : data primer yang diolah

4.2.4. Data Umur Responden

Sedangkan data deskriptif umur responden seperti pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden sebagian besar berumur antara 36 – 50 tahun. Ini berarti bahwa responden adalah termasuk usia produktif untuk bekerja di PT. Bank Mandiri (persero).

Tabel 4.4
Tabel Frekuensi Umur Responden

Valid	Frekuensi	Persen	Valid-persen	Kumulatif - persen
20 – 35	29	26,14	26,14	26,14
36 – 50	77	70,45	70,45	96,59
> 50	4	3,41	3,41	100
Total	110	100	100	

Sumber : data primer yang diolah

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 20 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara Motivasi internal, Kesiediaan mengambil resiko, Penghargaan, Lingkungan kerja, dan Masukan pemecahan masalah terhadap kreatifitas program pemasaran, untuk meningkatkan kinerja pasar sesuai penjelasan pada bab II.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 110 responden dari pimpinan cabang, staff, dan officer PT. Bank Mandiri(persero) di Kanwil VII Jateng dan DIY. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti tabel 4.6. berikut.

Tabel 4.5.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

Goodness of fit index	Cut-of Value
<i>X² – Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2000.

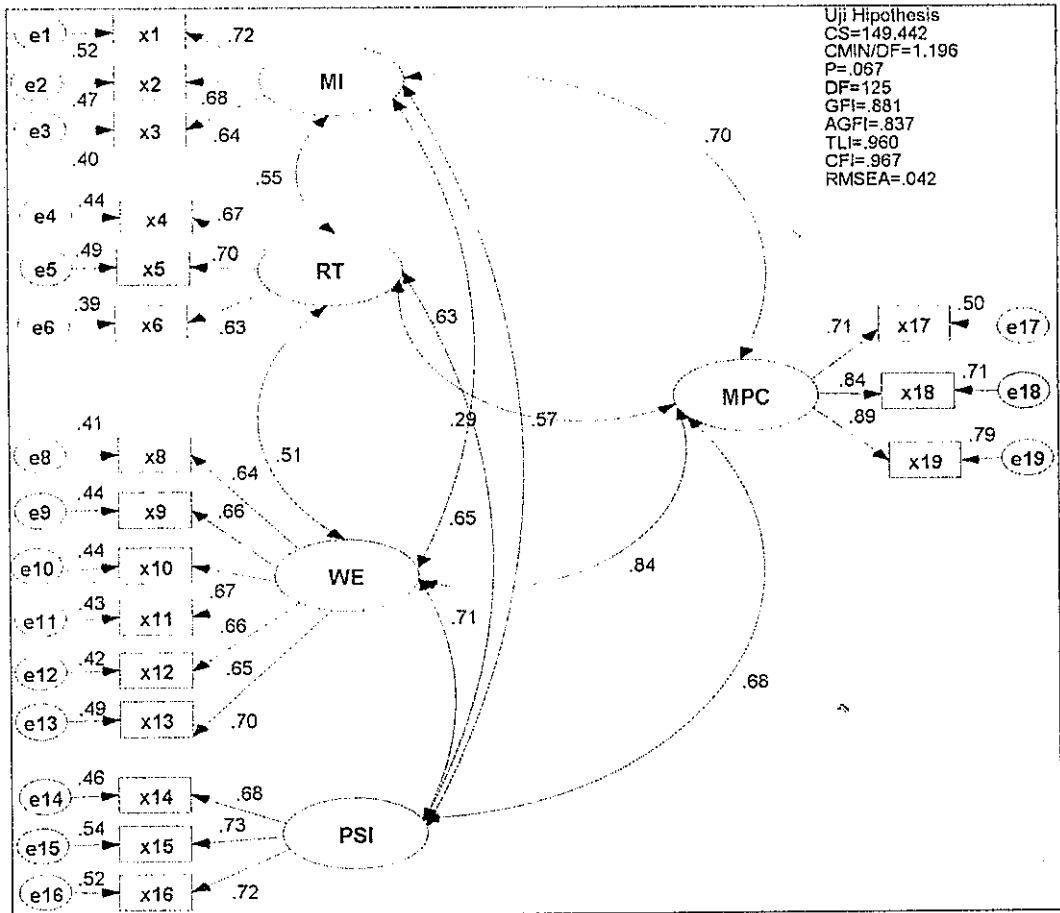
7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini dilakukan interpretasi model kreatifitas program pemasaran dan memodifikasi model apabila tidak memenuhi syarat pengujian.

4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi dimensi-dimensi Motivasi internal, Kesiediaan mengambil resiko, dan lingkungan kerja Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.6. berikut :

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi internal, Kesiediaan mengambil resiko, dan Lingkungan kerja, Masukan Pemecahan Masalah, dan Kreatifitas Program pemasaran



Sumber : hasil pengolahan data dengan AMOS 4.0

Keterangan :

- | | |
|-------------------------------------|----|
| Tantangan | X1 |
| Kesukaan | X2 |
| Kebanggaan | X3 |
| Kecenderungan | X4 |
| Sifat/ karakter seseorang | X5 |
| Dasar pertimbangan tingkat Keamanan | X6 |
| Formalisasi perencanaan | X8 |

Hubungan dengan fungsional lainnya	X9
Tingkat komprehensifness	X10
Kualitas komunikasi yang dilakukan	X11
Tingkat tekanan waktu dalam perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran	X12
Tingkat kebebasan atau wewenang	X13
Tingkat pengetahuan lingkungan operasi perusahaan	X14
Tingkat pengetahuan lingkungan makro perusahaan	X15
Tingkat keragaman pendidikan dan pengalaman	X16
Tingkat kebaruan (novelty)	X17
Tingkat keberartian (meaningfully)	X18
Tingkat inovasi dalam mengatasi tantangan /kondisi persaingan	X19
Perbandingan Kinerja strategi pemasaran yang dihasilkan dan harapan	X20

Sumber : dikembangkan untuk tesis in

Tabel 4.6.

Standardized Regression Weight
Motivasi internal, Kesiediaan mengambil resiko, Lingkungan kerja, Masukan Pemecahan Masalah, dan Kreatifitas Program Pemasaran

	Estimate	S.E.	C.R.
X1 <-- Motivasi_internal	0.722	0.172	5.358
X2 <-- Motivasi_internal	0.682	0.121	5.434
X3 <-- Motivasi_internal	0.636		
X4 <-- Kesiediaan_mengambil_resiko	0.665	0.255	4.778
X5 <-- Kesiediaan_mengambil_resiko	0.698	0.215	5.265
X6 <-- Kesiediaan_mengambil_resiko	0.628		
X8 <-- Lingkungan_kerja	0.642	0.203	5.811
X9 <-- Lingkungan_kerja	0.663	0.159	6.018
X10 <-- Lingkungan_kerja	0.666		
X11 <-- Lingkungan_kerja	0.656	0.155	5.985
X12 <-- Lingkungan_kerja	0.647	0.227	5.863
X13 <-- Lingkungan_kerja	0.699	0.169	6.325
X14 <-- Masukan_Pemecahan_masalah	0.676	0.145	5.587
X15 <-- Masukan_Pemecahan_masalah	0.734	0.183	6.058
X16 <-- Masukan_Pemecahan_masalah	0.718		
X17 <-- Kreatifitas_program_pemasaran	0.709		
X18 <-- Kreatifitas_program_pemasaran	0.845	0.105	8.314
X19 <-- Kreatifitas_program_pemasaran	0.887	0.102	8.368

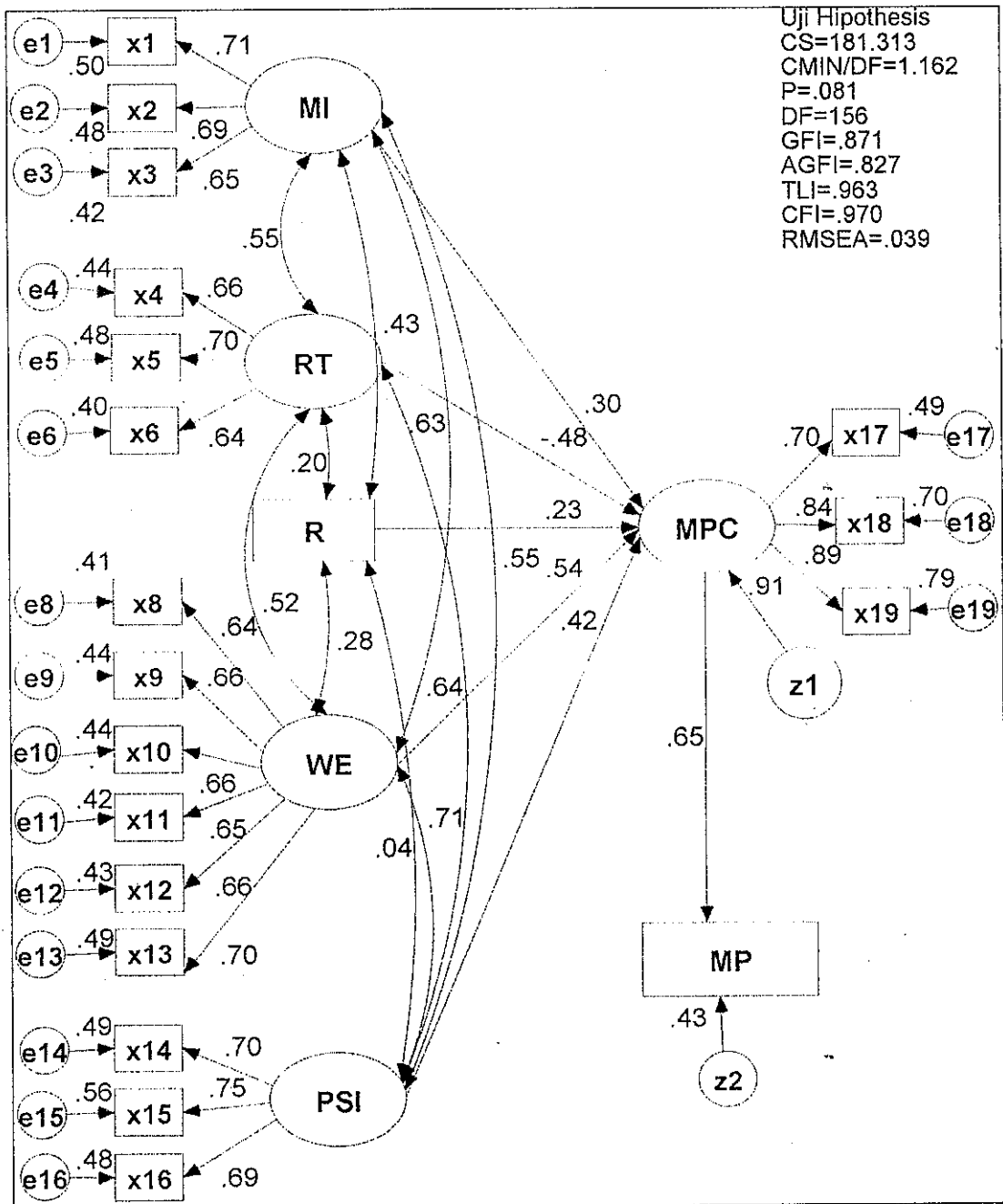
Sumber : Data primer diolah (2001)

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

4.3.1 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 4.3. dan Tabel 4.7. berikut.

Gambar 4.4.
Structural Equation Modeling
 Hubungan kausalitas faktor pendorong kreatifitas dan kinerja pasar



Sumber : Hasil pengolahan AMOS 4.01

Keterangan :

Motivasi internal	MI
Kesediaan mengambil resiko	RT
Penghargaan	R
Lingkungan kerja	WE
Masukan pemecahan masalah	PSI
Kreatifitas program pemasaran	MPC
Kinerja pasar	MP
Tantangan	X1
Kesukaan	X2
Kebanggaan	X3
Kecenderungan	X4
Sifat/ karakter seseorang	X5
Dasar pertimbangan tingkat Keamanan	X6
Tingkat Penghargaan	X7
Formalisasi perencanaan	X8
Hubungan dengan fungsional lainnya	X9
Tingkat komprehensifness	X10
Kualitas komunikasi yang dilakukan	X11
Tingkat tekanan waktu dalam perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran .	X12
Tingkat kebebasan atau wewenang	X13
Tingkat pengetahuan lingkungan operasi perusahaan	X14
Tingkat pengetahuan lingkungan makro perusahaan	X15
Tingkat keragaman pendidikan dan pengalaman	X16
Tingkat kebaruan (novelty)	X17
Tingkat keberartian (meaningfully)	X18
Tingkat inovasi dalam mengatasi tantangan /kondisi persaingan	X19
Perbandingan Kinerja strategi pemasaran yang dihasilkan dan harapan	X20

Tabel 4.7.
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling
Hubungan kausalitas faktor pendorong kreatifitas program
pemasaran dan kinerja pasar

	Estimate	S.E.	C.R.
Kreatifitas_program_pemasaran <-- Kesiediaan_mengambil_resiko	-0.479	0.151	-2.807
Kreatifitas_program_pemasaran <-- Lingkungan_kerja	0.544	0.194	3.250
Kreatifitas_program_pemasaran <-- Penghargaan	0.234	0.066	2.619
Kreatifitas_program_pemasaran <-- Motivasi_internal	0.297	0.127	2.043
Kreatifitas_program_pemasaran <-- Masukan_pemecahan_masalah	0.417	0.200	2.272
Kinerja_pasar <-- Kreatifitas_program_pemasaran	0.654	0.119	6.420
x6 <-- Kesiediaan_mengambil_resiko	0.635		
x5 <-- Kesiediaan_mengambil_resiko	0.696	0.210	5.313
x4 <-- Kesiediaan_mengambil_resiko	0.662	0.246	4.863
x10 <-- Lingkungan_kerja	0.664		
x9 <-- Lingkungan_kerja	0.660	0.160	5.984
x8 <-- Lingkungan_kerja	0.642	0.204	5.816
x17 <-- Kreatifitas_program_pemasaran	0.701		
x18 <-- Kreatifitas_program_pemasaran	0.838	0.107	8.215
x3 <-- Motivasi_internal	0.647		
x2 <-- Motivasi_internal	0.692	0.118	5.559
x1 <-- Motivasi_internal	0.705	0.163	5.441
x16 <-- Masukan_pemecahan_masalah	0.690		
x15 <-- Masukan_pemecahan_masalah	0.749	0.190	6.202
x14 <-- Masukan_pemecahan_masalah	0.699	0.150	5.792
x11 <-- Lingkungan_kerja	0.649	0.155	5.929
x12 <-- Lingkungan_kerja	0.656	0.228	5.913
x13 <-- Lingkungan_kerja	0.701	0.170	6.337
x19 <-- Kreatifitas_program_pemasaran	0.889	0.102	8.467

Sumber : Data primer diolah (2001).

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi (*P*) terhadap *chi-square* model sebesar 0,081, Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal (0,827) dan GFI diterima secara marginal (0,871), seperti dalam Tabel 4.8. berikut ini.

Tabel 4.8.
Indeks Pengujian Kelayakan

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2 - Chi-square$	Kecil	181,313	
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05	0,081	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,039	Baik
GFI	≥ 0.90	0,871	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,827	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,162	Baik
TLI	≥ 0.95	0,979	Baik
CFI	≥ 0.95	0,983	Baik

Sumber : Data primer yang diperbandingkan (2001)

4.3.1 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.9. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.9.
Normalitas Data

	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	5.000	10.000	-0.229	-0.981	-0.920	-1.970
x20	5.000	10.000	-0.004	-0.018	-0.359	-0.769
x8	4.000	10.000	-0.107	-0.459	-0.682	-1.459
x19	5.000	10.000	0.204	0.871	0.541	1.158
x13	5.000	10.000	-0.253	-1.082	-0.638	-1.365
x12	4.000	10.000	0.160	0.687	-1.015	-2.172
x11	6.000	10.000	-0.175	-0.751	-1.184	-2.536
x14	5.000	10.000	-0.127	-0.545	-0.512	-1.096
x15	4.000	10.000	-0.215	-0.920	-0.400	-0.856
x16	5.000	10.000	-0.087	-0.374	-1.089	-2.332
x1	5.000	10.000	-0.014	-0.061	-1.207	-2.584
x2	6.000	10.000	-0.091	-0.388	-0.665	-1.424
x3	3.000	10.000	-0.170	-0.729	-1.007	-2.156
x18	5.000	10.000	-0.108	-0.464	0.165	0.352
x17	3.000	10.000	-0.151	-0.648	-0.075	-0.161
x9	6.000	10.000	-0.147	-0.627	-1.211	-2.593
x10	5.000	10.000	-0.168	-0.720	-1.082	-2.316
x4	3.000	10.000	0.084	0.359	-1.097	-2.349
x5	3.000	10.000	-0.300	-1.284	-0.678	-1.451
x6	3.000	10.000	-0.325	-1.392	-0.541	-1.159
Multivariate					20.954	3.704

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

4.3.4. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995).

4.3.4.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.10. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.10.
Hasil Data Observasi Outlier

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	110	-1.81648	1.40631	-6.4E-16	1.0000000
Zscore(X2)	110	-2.93873	1.52619	1.46E-15	1.0000000
Zscore(X3)	110	-2.32531	1.55021	3.88E-16	1.0000000
Zscore(X4)	110	-1.52917	1.79699	1.83E-15	1.0000000
Zscore(X5)	110	-1.89695	1.80090	5.60E-16	1.0000000
Zscore(X6)	110	-2.28396	1.51442	-8.8E-16	1.0000000
Zscore(X7)	110	-2.32539	1.28751	8.94E-16	1.0000000
Zscore(X8)	110	-1.93624	1.52695	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X9)	110	-1.84784	1.26729	-2.0E-16	1.0000000
Zscore(X10)	110	-2.64852	1.23598	4.81E-15	1.0000000
Zscore(X11)	110	-2.03630	1.20998	9.29E-16	1.0000000
Zscore(X12)	110	-1.70759	1.57815	1.95E-15	1.0000000
Zscore(X13)	110	-2.24093	1.46030	1.26E-15	1.0000000
Zscore(X14)	110	-2.46561	1.84627	-9.8E-16	1.0000000
Zscore(X15)	110	-2.24529	1.89986	5.66E-16	1.0000000
Zscore(X16)	110	-2.22028	1.43587	7.59E-16	1.0000000
Zscore(X17)	110	-2.64777	2.12131	4.11E-16	1.0000000
Zscore(X18)	110	-2.51284	2.12495	9.54E-16	1.0000000
Zscore(X19)	110	-2.37432	2.44441	6.49E-16	1.0000000
Zscore(X20)	110	-2.04342	2.11910	-4.4E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	110				

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

4.3.4.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994

; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Fedinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 20 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar $9,6799 \text{ e} + 001$ dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.11. Berdasarkan dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Tabel 4.11.
Standardized Residual Covariance

	x7	x20	x8	x19	x13	x12	x11	x14	x15	x16	x1	x2	x3	x18	x17	x9	x10	x4	x5	x6	
x7	0.000																				
x20	1.008	0.000																			
x8	0.103	-0.156	0.000																		
x19	0.113	-0.132	0.650	0.000																	
x13	-1.010	-0.519	-0.251	-0.280	0.000																
x12	-0.403	1.139	-0.500	0.167	0.241	0.000															
x11	1.091	-0.495	-0.531	0.614	-0.232	-0.216	0.000														
x14	-0.781	-0.569	-0.658	-0.438	1.771	0.533	-0.970	0.000													
x15	-0.362	-0.406	0.043	-0.060	-0.059	0.018	-0.967	0.545	0.000												
x16	1.277	-0.714	0.125	0.398	0.409	0.380	1.266	-0.736	0.015	0.000											
x1	-0.751	0.284	0.572	0.123	-0.185	-0.128	0.436	-0.075	0.490	1.232	0.000										
x2	0.330	-0.233	0.026	0.003	-0.235	-0.943	0.728	-0.497	-0.055	0.876	-0.075	0.000									
x3	0.557	0.766	-1.205	0.057	-1.025	-1.349	0.366	-1.573	-1.049	0.380	-0.135	0.239	0.000								
x18	-0.141	-0.244	0.237	0.030	-0.548	0.064	-0.054	-0.139	-0.026	0.611	-0.034	-0.871	-0.117	0.000							
x17	-0.896	0.157	-0.543	-0.178	-0.194	0.513	-0.620	0.208	0.744	-0.146	0.503	-0.057	0.553	0.476	0.000						
x9	1.056	0.539	0.616	0.259	-0.215	-0.092	0.637	-0.394	-1.539	-0.009	0.550	0.462	0.344	0.100	-0.067	0.000					
x10	-0.602	-0.491	-0.133	-0.229	0.327	-0.147	0.271	-0.039	-0.095	0.505	1.459	-0.104	-0.219	-0.289	-1.094	0.168	0.000				
x4	-0.066	0.035	0.455	0.673	1.691	0.032	0.581	0.708	-0.459	1.390	0.462	0.104	0.240	0.244	0.425	-1.085	0.579	0.000			
x5	-0.587	-1.738	-0.138	-0.197	-0.516	-0.793	-1.191	-0.296	-0.849	0.911	-0.046	0.626	-0.625	-0.654	-1.376	-2.131	0.215	-0.195	0.000		
x6	0.816	0.321	0.888	0.424	1.325	0.164	1.060	-0.613	-0.450	0.172	0.543	-0.721	-0.968	0.247	0.601	-0.534	-0.003	-0.336	0.508	0.000	

4.3.7. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.3.7.1. Uji *Reliability*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Hasil *standar loading* data :

Motivasi internal	= 0,71 + 0,69 + 0,65	= 2,05
Kesediaan mengambil resiko	= 0,66 + 0,70 + 0,64	= 2,00
Lingkungan kerja	= 0,64 + 0,66 + 0,66 + 0,65 + 0,66 + 0,70	= 3,97
Masukan pemecahan masalah	= 0,70 + 0,75 + 0,69	= 2,14
Kreatifitas program pemasaran	= 0,70 + 0,84 + 0,89	= 2,43

Hasil *measurement error* data :

Motivasi internal	= 0,50 + 0,48 + 0,42	= 1,40
Kesediaan mengambil resiko	= 0,44 + 0,48 + 0,40	= 1,32
Lingkungan kerja	= 0,41 + 0,44 + 0,44 + 0,42 + 0,43 + 0,49	= 2,63
Masukan pemecahan masalah	= 0,49 + 0,56 + 0,48	= 1,53
Kreatifitas program pemasaran	= 0,49 + 0,70 + 0,79	= 1,98

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Motivasi internal} = \frac{(2,05)^2}{(2,05)^2 + 1,40} = 0,75$$

$$\text{Kesediaan mengambil resiko} = \frac{(2,00)^2}{(2,00)^2 + 1,32} = 0,75$$

$$\text{Lingkungan kerja} = \frac{(3,97)^2}{(3,97)^2 + 2,63} = 0,86$$

$$\text{Masukan pemecahan masalah} = \frac{(2,14)^2}{(2,14)^2 + 1,53} = 0,75$$

$$\text{Kreatifitas program pemasaran} = \frac{(2,43)^2}{(2,43)^2 + 1,98} = 0,75$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

4.3.7.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standardized loading data* :

Motivasi internal	$= 0,71^2 + 0,69^2 + 0,65^2$	= 1,40
Kesediaan mengambil resiko	$= 0,66^2 + 0,70^2 + 0,64^2$	= 1,34
Lingkungan kerja	$= 0,64^2 + 0,66^2 + 0,66^2 + 0,65^2 + 0,66^2 + 0,70^2$	= 2,63
Masukan pemecahan masalah	$= 0,70^2 + 0,75^2 + 0,69^2$	= 1,53
Kreatifitas program pemasaran	$= 0,70^2 + 0,84^2 + 0,89^2$	= 1,99

Perhitungan *variance extract data* :

$$\begin{aligned} \text{Motivasi internal} &= \frac{1,40}{1,40 + 1,40} = 0,50 \\ \text{Kesediaan mengambil resiko} &= \frac{1,34}{1,34 + 1,32} = 0,50 \\ \text{Lingkungan kerja} &= \frac{2,63}{2,63 + 2,63} = 0,50 \\ \text{Masukan pemecahan masalah} &= \frac{1,53}{1,53 + 1,53} = 0,50 \\ \text{Kreatifitas program pemasaran} &= \frac{1,99}{1,99 + 1,98} = 0,50 \end{aligned}$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.12. berikut.

Tabel 4.12.
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	<i>Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
Motivasi internal	0,75	0,50
Kesediaan mengambil resiko	0,75	0,50
Lingkungan kerja	0,86	0,50
Masukan pemecahan masalah	0,75	0,50
Kreatifitas program pemasaran	0,75	0,50

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

4.4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* = 181,313 ; probabilitas = 0,081 ; *CMIN/DF* = 1,162 ; *AGFI* = 0,827 ; *GFI* = 0,871 ; *TLI* = 0,963 ; *CFI* = 0,970 dan *RMSEA* = 0,039, seperti dalam tabel 4.5. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini dilakukan pengujian kepada 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel 4.13.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H 1 : *Semakin tinggi motivasi internal seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan. .*

Parameter estimasi antara motivasi internal dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan hasil positif yang signifikan dengan nilai C.R = 2,043 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H 2 : *Semakin tinggi kesediaan mengambil resiko seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.*

Parameter estimasi antara Kesediaan mengambil resiko dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan hasil pengaruh negatif yang signifikan dengan nilai C.R = - 2,807 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H 3 :Semakin tinggi penghargaan ide yang dimiliki seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan

Parameter estimasi antara penghargaan ide dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan nilai C.R = 2,619 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H 4 : Semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang manager atau officer maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan

Parameter estimasi antara lingkungan kerja dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan hasil positif yang signifikan dengan nilai C.R = 3,250 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

H 5 : *Semakin tinggi masukan dalam pemecahan masalah seseorang manager atau officer maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan*

Parameter estimasi antara masukan pemecahan masalah dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan nilai C.R = 2,272 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.

4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

H 6 : *Kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap market performance atau kinerja pasar*

Parameter estimasi antara kreatifitas program pemasaran dan kinerja pasar menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan nilai C.R = 6,420 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 6 dapat diterima.

Tabel 4.15.
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H 1 : <i>Semakin tinggi motivasi internal seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.</i>	Diterima
H 2 : <i>Semakin tinggi kesediaan mengambil resiko seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.</i>	Ditolak
H 3 : <i>Semakin tinggi penghargaan ide yang dimiliki seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan</i>	Diterima
H 4 : <i>Semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang manager atau officer maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan</i>	Diterima
H 5 : <i>Semakin tinggi masukan dalam pemecahan masalah seseorang manager atau officer maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan</i>	Diterima
H 6 : <i>Kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap market performance atau kinerja pasar</i>	Diterima

Sumber : Hasil analisis empirik (2001)

4.5. Kesimpulan

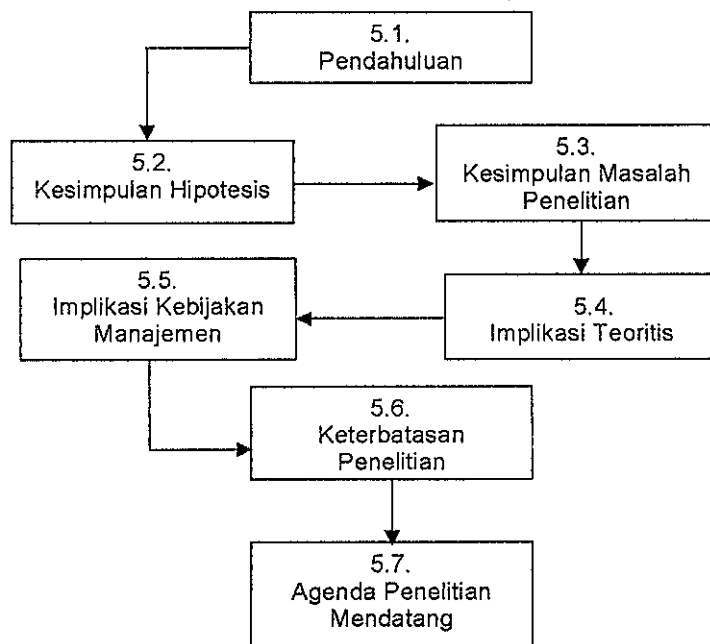
Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa lima hipotesis dapat dibuktikan dan satu hipotesis tidak dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan dalam bab V.

BAB. V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang kemudian dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang seperti gambar 5.1.

Gambar 5.1.
Outline Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Dalam bab I telah dijelaskan bahwa semua inovasi berawal dari ide yang kreatif. Keberhasilan penerapan program pemasaran, pengenalan produk, dan pelayanan jasa yang baru tergantung pada seseorang atau team yang mempunyai sebuah ide yang cemerlang dan mampu mengembangkannya dalam bentuk rencana - rencana strategi yang jelas. (Barron, 1995 ; MacKinnon, 1965 pada Amabile 1996). Kreatifitas program pemasaran merupakan suatu bentuk usaha untuk menciptakan strategi yang unik dan berbeda dari strategi yang telah ada dimana strategi ini merupakan hasil pengembangan ide baru menuju bentuk inovasi strategi yang mampu memberikan suatu nilai atau makna lebih kepada stakeholder yang ditimbul dari tingkat kondisi persaingan bisnis yang dihadapi.

Kemudian (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996) berpendapat bahwa lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkatan dan frekuensi perilaku kreatifitas seseorang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kreatifitas program pemasaran dibangun dengan model dukungan lingkungan kerja (*organizational factor*), motivasi internal & Kesiediaan mengambil resiko (*Individual factor*), dan Masukan pemecahan masalah (*Supported factor*).

Tiga faktor yang berpengaruh dalam kreatifitas organisasi menurut (Amabile, 1988) yaitu : (1) Motivasi organisasi dalam inovasi yaitu orientasi dasar inovasi organisasi kedepan. (2) Sumber daya, yaitu segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang mampu bekerja pada target-target utama dalam inovasi. (3) Praktek manajemen yang merupakan petunjuk kebebasan atau otonomi dalam melakukan pekerjaan, tantangan profesi, ketertarikan pekerjaan,

pencapaian tujuan strategik keseluruhan yang spesifik , dan pembentukan team kerja dengan penyusunan bersama dengan keragaman ketrampilan dan perspektif.

Peneliti yang lain tentang kreatifitas (Woodman, Sawyer, dan Griffin, 1993 pada Amabile,1996) mengembangkan kreatifitas dalam organisasi melalui dua pendekatan yaitu : (1) Karakteristik kelompok meliputi norma, perpaduan kelompok, ukuran kelompok, keragaman, peranan, karakteristik tugas, dan pendekatan pemecahan masalah. (2) Karakteristik organisasi terdiri budaya organisasi, sumber daya, aturan, strategi, struktur dan teknologi.

Dari kedua telaah teori dan dimensi-dimensi yang membangun kreatifitas diatas tidak semuanya dijadikan variabel observasi dalam penelitian ini, tetapi peneliti telah berusaha untuk mengembangkan model kreatifitas program pemasaran yang integratif dan pengaruhnya terhadap kinerja pasar seperti disajikan dalam bab 2.

Dari penelitian kreatifitas (Menon ,Bharadwaj ,1999) dikembangkan dengan menjabarkan proses pembuatan strategi pemasaran dihubungkan dengan tingkat kreatifitas ,kinerja pasar dan pembelajaran organisasi serta dikaitkan dengan budaya inovatif, dalam penelitian ini diperkaya dengan model penelitian yang lain terhadap kreatifitas program produk baru (Andrews dan Smith 1996), dan penentuan lingkungan kerja untuk meningkatkan kreatifitas (Amabile,1996) Berdasarkan penelitian- penelitian diatas peneliti telah mengembangkan sebuah model penelitian faktor pendorong kreatifitas

pemasaran yang integratif untuk meningkatkan kinerja pasar dalam obyek penelitian pada PT. Bank Mandiri (Persero) Kanwil VII Jawa Tengah dan DIY.

Seperti kita ketahui bahwa perilaku bisnis di sektor industri perbankan dan keuangan . Sebelum krisis, pangsa pasar perbankan terutama bank-bank berukuran besar sangat mengandalkan pangsa pasar korporat yang memiliki kantong-kantong duit dalam jumlah sangat besar. Namun ketika bisnis korporat hancur terkena badai krisis, banyak usaha korporat juga ikut terpukul dan berdampak pada industri perbankan.

Pada kondisi pasca krisis, pangsa pasar korporat yang dinilai sempit dan terbatas bukan lagi menjadi pasar target utama . Beberapa bank besar, mulai mengalihkan pasar sasaran mereka ke pasar individual atau perorangan (*Consumer Banking*) dari beberapa sumber media diperkirakan pangsa pasarnya 30 s/d 40 % dari 210 juta penduduk Indonesia. Dengan bergesernya peta nasabah ini secara otomatis mempengaruhi pola persaingan antarbank yang lebih mengedepankan hubungan personal dan distribusi pelayanan yang prima serta kemampuan teknologi pelayanan yang handal.

Dalam tingkat kondisi persaingan perbankan diatas, Kreatifitas merupakan komponen penting untuk menciptakan perbedaan yang unik dan strategi bersaing yang memiliki keunggulan. Pengidentifikasian faktor yang mempengaruhi program pemasaran menunjukkan persoalan penting dihubungkan dengan tingkat inovasi pada umumnya. Dan kita sadar bahwa tidak ada perusahaan yang secara kontinue menawarkan produk yang sama dan pelayanan dengan cara yang sama dapat bertahan lama (Amabile,1997).

Dari hasil penelitian diatas, dan kondisi persaingan industri perbankan saat ini, maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan kausalitas faktor-faktor pendorong kreatifitas program pemasaran tersebut dalam obyek penelitian perbankan dan pengaruhnya terhadap kinerja pasar.

Untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam bab I, maka pada bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Kerangka pemikiran pada bab II secara garis besar menekankan pengaruh kausalitas faktor –faktor motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja , dan masukan pemecahan masalah terhadap kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan serta pengaruhnya terhadap kinerja pasar. Dalam hal ini, motivasi internal dilihat dari sejauhmana kesukaan, kebanggan dan tingkat tantangan responden dalam merencanakan dan melaksanakan program pemasaran, kesediaan mengambil resiko digambarkan sebagai tingkat kecenderungan dalam setiap pengambilan keputusan pemasaran yang belum pasti hasilnya, tingkat keinginan responden untuk melakukan suatu perubahan –perubahan secara terus menerus , sejauhmana keamanan menjadi dasar pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan. Penghargaan menggambarkan sejauhmana responden memandang perlu wujud pengakuan prestasi kerja untuk peningkatan kreatifitas.

Dukungan lingkungan kerja dilihat dari sejauhmana situasi iklim lingkungan yang kondusif untuk memacu kreatifitas program pemasaran yang

dihasilkan. Masukan pemecahan masalah digambarkan dari tingkat pengalaman dan keragaman pendidikan dalam memberikan kontribusi dalam pemecahan masalah yang dihadapi, jadi masukan pemecahan masalah yang bersumber dari individu organisasi dan belum dikembangkan dengan masukan *outsourcing* dari luar organisasi seperti konsultan dan sebagainya

Kreatifitas program pemasaran dilihat dari sejauhmana responden menghasilkan program pemasaran yang baru, menarik, bermakna dan mampu mengatasi kondisi persaingan saat ini. Kemudian kinerja digambarkan dengan sejauhmana kinerja strategi yang dihasilkan dengan harapan yang diinginkan, Tingkat keuntungan dan pertumbuhan unit usaha dengan target yang diharapkan.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan enam dasar teori yaitu teori mengenai pengaruh motivasi internal dengan kreatifitas program pemasaran (hipotesis 1), teori mengenai pengaruh kesediaan mengambil resiko dengan kreatifitas program pemasaran (hipotesis 2), dan teori mengenai pengaruh penghargaan terhadap kreatifitas program pemasaran (hipotesis 3) , pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap kreatifitas program pemasaran (hipotesis 4)., pengaruh masukan pemecahan masalah terhadap kreatifitas program pemasaran (hipotesis 5), pengaruh kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pasar (hipotesis 6). Dengan demikian ada 6 hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis dari bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan mengenai metode penelitian yang

digunakan dalam penelitian ini. Populasi dari penelitian ini adalah seseorang *manager* atau *officer* yang bertanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran di PT. Bank Mandiri Kanwil VII JATENG dan DIY. Sampel yang diperoleh sejumlah 110 dari seluruh populasi yang ada seperti diuraikan pada bab III. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket dan wawancara kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) pada *software* Amos 4.0.

Analisis data diuraikan pada bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu 110 dan semuanya memenuhi syarat untuk dijadikan responden dalam penelitian ini. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji 6 hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covariance* $\leq \pm 2,58$. Sementara nilai *determinant of covariance matrix* adalah $9,6799e + 001$

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Kemudian model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 20 *observed variable* atau indikator dan 5 *latent variable* untuk pengujian hubungan kausalitas. Pengujian model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu *Chi-square* = 181,313, *probability* = 0,81, *CMIN/DF* = 1,162, *GFI* = 0,871

, AGFI = 0,827 , TLI = 0,963 , CFI = 0,970 dan RMSEA =0,039 Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa 6 hipotesis yang diajukan 5 dapat diterima dan 1 ditolak.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

5.2.1. Pengaruh Motivasi Internal Terhadap Kreatifitas Program Pemasaran

Hipotesis 1 :

Semakin tinggi motivasi internal seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan..

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara *motivasi internal* dengan *kreatifitas program pemasaran*. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Andrews & Smith, 1996) yang menyatakan *motivasi internal* berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,29 pada tingkat signifikansi 0,01(1 %)terhadap *kreatifitas program pemasaran*. Dengan demikian semakin tinggi motivasi internal seseorang *manager* atau *officer* dalam mengembangkan rencana pemasaran maka akan semakin tinggi pula kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan .

5.2.2. Pengaruh Kesiediaan Mengambil Resiko Terhadap Kreativitas Program Pemasaran

Hipotesis 2 :

Semakin tinggi kesediaan mengambil resiko seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran yang dihasilkan

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang negatif yang signifikan antara kesediaan mengambil resiko dengan kreativitas program pemasaran. Pengaruh negatif ini terjadi karena dalam dunia perbankan kesediaan mengambil resiko adalah faktor yang sangat sensitif dalam penelitian ini sesuai dengan aspek kehati-hatian (*prudential banking*) yang harus diperhatikan dalam upaya pengembangan program pemasaran terutama dalam penyaluran kredit dan pemasaran produk – produk kredit. Dilihat dari hasil kuesioner responden terjadi perbedaan yang nampak bahwa responden *officer credit* cenderung untuk tidak berani mengambil resiko dan sangat konservatif sedangkan untuk responden *Retail officer, customer service officer* cenderung untuk lebih berani untuk mengambil resiko dan ingin adanya suatu perubahan yang inovatif dalam memasarkan produk deposit atau investasi untuk penghimpunan dana pihak ketiga. Hal ini tidak mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Andrews & Smith, 1996) yang menunjukkan bahwa kesediaan mengambil resiko berpengaruh positif sebesar 0,33 pada tingkat signifikansi 0,01 (1 %) terhadap kreativitas

program pemasaran Dengan demikian fakta hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di obyek penelitian ini variabel kesedian untuk mengambil resiko tidak sesuai dengan telaah teori yang dikembangkan.

5.2.3. Pengaruh Penghargaan Terhadap Kreatifitas Program Pemasaran

Hipotesis 3 :

Semakin tinggi penghargaan ide yang dimiliki seseorang manager atau officer untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara penghargaan dengan kreatifitas program pemasaran. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris beberapa pendapat ahli (Amabile,1986 ; Philips & Collins, 1993; Hanessey, Amabile,& Martinage, 1989,pada Amabile,1996) bahwa penghargaan mampu mendorong kreatifitas sebagai bentuk konfirmasi terhadap kompetensi seseorang dan acuan untuk membuat seseorang berbuat lebih baik dalam bekerja dimasa yang akan datang. Dengan demikian variabel penghargaan yang dikembangkan dan salah satu *research gap* dalam penelitian ini telah didapat di buktikan secara empiris.

5.2.4. Pengaruh Dukungan Lingkungan Kerja Terhadap Kreativitas Program Pemasaran

Hipotesis 4 :

Semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang manager atau officer dalam mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran yang dihasilkan

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara lingkungan kerja dengan kreativitas program pemasaran. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Menon,1999) terhadap dimensi *comprehensiveness* , Integrasi antar fungsional, kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran,(Andrews & Smith, 1996) dimensi tingkat formalisasi berpengaruh positif sedangkan tekanan waktu berpengaruh negatif, ini menunjukkan bahwa dalam budaya kita tekanan waktu efektif untuk meningkatkan kreativitas .(Amabile, 1997) Kebebasan (*Autonomy*) berpengaruh positif. Jadi semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang manager atau officer maka akan semakin meningkatkan kreativitas program pemasaran.

5.2.5. Pengaruh Masukan Pemecahan Masalah Terhadap Kreativitas Program Pemasaran

Hipotesis 5 :

Semakin tinggi masukan dalam pemecahan masalah seseorang manager atau officer maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran yang dihasilkan

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara masukan pemecahan masalah dengan kreativitas program pemasaran. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Andrews & Smith, 1996) terhadap dimensi pengetahuan lingkungan operasi dan lingkungan makro berpengaruh positif sedangkan keragaman pengalaman dan pendidikan berpengaruh negatif terhadap kreativitas. Dalam hasil penelitian ini hipotesa yang diajukan semakin tinggi masukan pemecahan masalah seseorang *manager* atau *officer* maka akan semakin meningkatkan kreativitas program pemasaran dapat dibuktikan.

5.2.6. Pengaruh Kreativitas Program Pemasaran Terhadap Kinerja Pasar

Hipotesis 6 :

Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap market performance atau kinerja pasar

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara kreatifitas program pemasaran dengan kinerja pasar. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Menon, 1999), bahwa kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pasar. Jadi semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan seseorang *manager* atau *officer* maka akan semakin meningkatkan kinerja pasar.

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh faktor – faktor pendorong kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pasar , seperti yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Sesuai uraian pada bab I yang mengemukakan adanya *research problem* yang mendasari penelitian ini yaitu :

Bagaimana pengaruh motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah, terhadap kreatifitas program pemasaran yang berdampak pada kinerja pasar ?

Diperoleh dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kreatifitas program pemasaran dalam perbankan khususnya di PT. Bank Mandiri (Persero) dipengaruhi oleh motivasi internal, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah tapi tidak

dipengaruhi secara positif oleh kesediaan mengambil resiko. Dengan demikian ketujuh variabel kausalitas faktor pendorong kreatifitas program pemasaran untuk meningkatkan kinerja pasar dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi internal, penghargaan, lingkungan kerja dan masukan pemecahan masalah berpengaruh positif terhadap kreatifitas program pemasaran sedangkan kesediaan mengambil resiko berpengaruh negatif. Besarnya pengaruh tidak sama tetapi menunjukkan pengaruh yang significant. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu :

- Semakin tinggi motivasi internal seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan sehingga memungkinkan terciptanya strategi yang inovatif. Sebaliknya jika motivasi internal kurang (jelek) maka kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan rendah
- Kesediaan mengambil resiko seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran berpengaruh negatif terhadap kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.
- Apabila penghargaan yang diharapkan meningkat maka secara langsung akan meningkatkan kreatifitas program pemasaran sehingga akan memungkinkan *manager* atau *officer* lebih terpacu untuk menghasilkan strategi yang kreatif dan inovatif

- Dukungan lingkungan kerja yang baik dapat secara langsung berpengaruh positif terhadap kreatifitas. Sebaliknya jika lingkungan kerja tidak mendukung atau kurang maka dapat berpengaruh langsung terhadap kreatifitas program yang dihasilkan dan mengakibatkan penurunan kinerja pasar
- Masukan pemecahan masalah yang dimiliki seseorang *manager* atau *officer* berpengaruh positif terhadap kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan. Apabila masukan pemecahan masalah kurang atau lemah akan berpengaruh dalam pengembangan dan penerapan strategi pemasaran.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), yang telah dikonsepsikan melalui model penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi *manager* atau *officer* dalam meningkatkan kreatifitas program pemasaran di Bank Mandiri terdiri dari 4 konstruk laten dan 1 variabel terobservasi yang diajukan dan didukung secara empiris yaitu :

1. Semakin tinggi motivasi internal seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan.

2. Semakin tinggi penghargaan ide yang dimiliki seseorang *manager* atau *officer* untuk mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan
3. Semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang *manager* atau *officer* maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan
4. Semakin tinggi masukan dalam pemecahan masalah seseorang *manager* atau *officer* maka semakin tinggi kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan
5. Kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap *market performance* atau kinerja pasar

5.4. Implikasi Teoritis

Seperti diungkapkan beberapa ahli bahwa motivasi internal seseorang menunjukkan cerminan dari perasaan positif terhadap tugas yang dilakukannya, kesenangan, dan tantangan yang berasal dari bentuk keterikatan pekerjaan. Seseorang akan termotivasi untuk selalu menciptakan inovasi melalui ide-ide yang dihasilkan apabila inisiatif tersebut muncul dari kesadaran diri untuk lebih focus pada masalah yang dihadapi. Motivasi internal yang tinggi mendorong orang bekerja secara profesional dan penuh rasa tanggung jawab sesuai dengan bidangnya. Dari data empiris penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi internal dapat meningkatkan kreatifitas program pemasaran. Usaha mempertahankan kreatifitas dalam bekerja tergantung pada usaha untuk mempertahankan motivasi internal yang ada pada diri kita. Maka

konsekuensinya adalah kita seharusnya melakukan apa yang paling kita sukai dan menyukai apa yang telah kita lakukan.

Seseorang manager akan menerima resiko ketika hasil yang dicapai dalam pengembangan program pemasaran tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan. Tidak mengherankan, kesediaan mengambil resiko adalah faktor kunci dalam kontribusi kreatifitas, karena resiko memberikan motivasi untuk memunculkan ide yang menyimpang dari kondisi semula (Amabile 1983 ; Amabile & Gryskiewiez 1987 pada Andrews & Smith,1996). Kesediaan mengambil resiko memberikan pandangan atau orientasi yang membantu *manager* dalam usaha untuk mengembangkan ide kreatif. *Manager* yang bersedia mengambil resiko cenderung lebih cepat dalam pengambilan keputusan dalam merespon permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerjanya. *Manager* yang tidak berani untuk mengambil resiko biasanya tidak menginginkan adanya suatu bentuk perubahan dalam pengembangan strategi pemasaran dan cenderung selalu berpegang teguh pada aturan formal yang telah ada. Hal ini mengakibatkan kurangnya flexibilitas dalam pelaksanaan program pemasaran. Dalam obyek penelitian perbankan kondisi dilapangan menunjukkan gambaran yang berbeda dari konsep diatas, dalam industri ini program pemasaran terbagi menjadi dua fungsi yaitu penghimpunan dana dan penyaluran dana dimana resiko penyaluran kredit lebih tinggi dibanding dengan penghimpunan dana.

Kreatifitas dapat dipacu dengan suatu bentuk mekanisme penghargaan dan sanksi yang fair untuk iklim kondusif dalam kompetisi, Penghargaan yang

diterima sebagai bentuk konfirmasi terhadap kompetensi seseorang yang merupakan sarana penting untuk membuat seseorang berbuat lebih baik, lebih tertarik bekerja dimasa yang akan datang.

Tingkat formalitas yang tinggi dapat menciptakan orientasi kegiatan rutinitas terhadap perencanaan pemasaran. Untuk menghasilkan suatu kreatifitas, seseorang harus dapat merefleksikan pemikiran dan mempunyai kebebasan untuk memutuskan bagaimana tugas tersebut akan dikerjakan. Dalam proses perencanaan dimana tingkat formalisasi tinggi akan mengurangi tingkat kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan. Sebaliknya, tanpa adanya prosedur untuk mengembangkan rencana pemasaran, kreatifitas juga akan rendah dan cenderung menunjukkan aktivitas yang tidak konsisten dalam penciptaan ide serta sedikit kreatifitas yang dihasilkan. Proses perencanaan informal tidak menjadikan seseorang berpikir proaktif dan pada kondisi informal inisiatif cenderung dimunculkan dalam suatu trend mode didalam merespon perubahan lingkungan bisnis.

Seseorang yang berasal dari latar belakang fungsional berbeda memandang permasalahan secara berbeda, oleh karena itu interaksi beberapa anggota fungsional dalam team strategi mampu memberikan dorongan pemecahan yang lebih kreatif (Tyre dan Von Hippel 1997; Woodman, Sawyer, dan Griffin 1993 pada Menon,1999). Dari wawancara terhadap responden menunjukkan bahwa interaksi antar unit sangat diperlukan karena secara individu seseorang tidak dapat bekerja dengan baik tanpa adanya suatu team

kerja yang baik, seperti terintegrasinya fungsi pemasaran dengan unit pelayanan nasabah dapat meningkatkan inovasi dalam pelayanan.

Dalam mengembangkan program pemasaran yang kreatif dituntut usaha yang mampu merumuskan strategi pemasaran secara komprehensif, terutama dalam proses menetapkan dan menyesuaikan alternatif strategi pemasaran yang dikembangkan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi yang komprehensif sangat diperlukan dalam mengembangkan strategi pemasaran. Dalam penyusunan strategi perlu dipertimbangkan kemungkinan kegagalan dalam implementasi sehingga perlu diperhatikan strategi alternatif lainnya.

Pembuatan strategi pemasaran pada umumnya bukan merupakan hasil pemikiran individual melainkan hasil interaksi antar beberapa kelompok dengan melakukan koordinasi kegiatan fungsional. Semakin sering frekuensi komunikasi informal dalam organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif dan menghasilkan solusi yang baru dalam pembuatan keputusan. (Moorman dan Miner 1997 pada Menon, 1999) berpendapat bahwa ide baru dan kreatifitas organisasi merupakan fungsi pengembangan komunikasi antar individu dalam perusahaan. Adanya akses komunikasi yang terbuka antar unit kerja baik horizontal maupun vertikal sangat diperlukan untuk mengantisipasi kondisi persaingan.

Dari data lapangan dan wawancara terhadap *manager* diketahui bahwa hal yang paling membuat sibuk dalam operasional kerja adalah pekerjaan rutinitas seiring dengan peningkatan volume transaksi perbankan.

Kreatifitas terpelihara ketika individu atau team mempunyai wewenang yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari dan mempunyai rasa memiliki dan pengawasan terhadap pekerjaan mereka sendiri. (Bailyn 1985; King & West 1985; West 1986 pada Amabile,1996). Individu akan menghasilkan pekerjaan yang kreatif ketika mereka mempunyai pilihan bagaimana menyelesaikan tugas yang diterimanya (Amabile & Gitomer 1984 pada Amabile, 1996). Hal ini sesuai dengan penelitian ini dimana seorang manager akan lebih cepat untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam lingkungan kerja dengan wewenang yang lebih besar untuk pengambilan keputusan operasional.

Seseorang membentuk ide berdasarkan tingkat pengetahuan yang dimilikinya. Semakin tinggi tingkat pengetahuan seseorang akan menambah masukan pemecahan masalah sehingga dapat memahami trend dan perilaku dalam persaingan bisnis. Untuk merencanakan ide baru, pengetahuan tentang lingkungan pemasaran memerankan peranan penting dalam menciptakan solusi masalah yang timbul dibidang pemasaran. Semakin baik pengetahuan lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan manager untuk menganalisa data yang masuk dan menyusun informasi yang berguna (Alba dan Hutchinson 1987 pada Andrew & Smith,1996). Dari kuesioner penelitian ini menunjukkan bahwa responden sangat membutuhkan masukan pemecahan masalah berupa pelatihan dan training yang dapat membantu kemampuan dan ketrampilan dalam meresponse tuntutan profesionalisme.

5.5. *Implikasi Kebijakan Manajemen*

Berdasarkan hasil penelitian, Dari keempat variabel yaitu motivasi internal, penghargaan, lingkungan kerja dan masukan pemecahan masalah yang diteliti dalam penelitian ini ternyata secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kreatifitas program pemasaran untuk meningkatkan kinerja pasar. Dengan demikian hasil penelitian telah menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu lebih diperhatikan oleh pihak manajemen PT. Bank Mandiri (persero) yang meliputi : (1) usaha meningkatkan motivasi internal karyawan, (2) mengembangkan bentuk –bentuk mekanisme penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) sebagai prediktor penting kinerja manajerial dan individu, (3) situasi lingkungan kerja yang menghambat kreatifitas program pemasaran, dan (4) Masukan pemecahan masalah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan operasional kerja karyawan di unit kerjanya.

Dari beberapa point diatas, Implikasi managerial yang dapat disampaikan secara lebih detail yang didasarkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Kondisi motivasi internal karyawan terhadap ketertarikan, kesukaan, dan kebanggaan dan tantangan kerja untuk level manajerial dan *officer* dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran rata –rata cukup baik di tingkat cabang tapi perlu diperhatikan bahwa motivasi internal dapat menurun jika manajemen kurang memberikan perhatian terhadap hal-hal sebagai berikut : Kejelasan pengembangan

jenjang karier dan kesempatan karyawan untuk maju karena hal ini merupakan tujuan yang ingin dicapai setiap orang, dan penempatan karyawan sesuai dengan minat dan bakat dengan didasarkan pada kemampuan dasar yang harus dimiliki, Penerapan sistem rotasi karyawan untuk level yang sama atau lebih tinggi antar cabang diharapkan mampu meningkatkan tantangan baru dan menghindarkan kejenuhan didasarkan pada prestasi managerial yang dilakukan. Adanya kesepakatan dan komitmen antara perusahaan dan karyawan untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan harus benar-benar dilaksanakan. Sehingga muncul kesadaran dari diri karyawan untuk menghasilkan kinerja yang seoptimal mungkin, dan satu hal yang paling penting yang harus diperhatikan adalah tingkat kepuasan kerja dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis.

- Untuk mendorong kreatifitas program pemasaran yang nantinya berdampak pada peningkatan kinerja cabang perlu adanya mekanisme penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) sebagai konsekuensi logis dari prestasi yang dihasilkan terhadap target yang telah ditetapkan manajemen. Hal ini penting karena mendukung iklim kompetisi yang fair dalam organisasi. Penghargaan ini bisa dalam bentuk bonus, kompensasi, *vacation program*, tingkat *promotion budget* yang lebih tinggi atau bentuk pengakuan ide dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi yang sukses dengan tetap memperhatikan standard pencapaian target yang maksimum sesuai dengan tingkatan cabang.

Dari penelitian dilapangan menunjukkan bahwa untuk kesejahteraan karyawan dirasa cukup oleh responden tapi untuk suatu pencapaian kinerja maksimal pada tingkatan *manager* atau *officer* perlu dipertimbangkan hal tersebut diatas.

- Dengan memperhatikan struktur fungsional kerja pemasaran ditingkat cabang spoke diketahui bahwa masih kurangnya integrasi yang baik antara bidang pemasaran , *customer service* , dan *back office* . Hal ini mengakibatkan struktur fungsional pemasaran seringkali terhambat oleh keterikatan pekerjaan rutinitas cabang dan kurang memberikan keleluasan operasional tugas lapangan sehingga fungsi pemasaran kurang optimal. Dengan melihat kondisi ini sebaiknya cabang lebih meningkatkan koordinasi dan pengintegrasian yang baik antar unit kerja untuk menyamakan persepsi dalam pelaksanaan tugas operasional. Sehingga menciptakan sinergi yang positif antar unit kerja dan masalah beban kerja yang menumpuk pada salah satu unit kerja (*overload*) tidak terjadi. Hal ini menuntut peran spoke manager untuk memanage suatu *team work* yang solid untuk menghindari *problem personal* yang lebih jauh seperti partner kerja yang kurang sesuai bisa dihindari
- Dalam tugas operasional cabang seringkali dijumpai permasalahan yang membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat, untuk dapat meresponse masalah tersebut membutuhkan adanya dukungan manajemen pusat karena adanya keterbatasan wewenang. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan peningkatan wewenang di tingkat cabang

- dengan memperhatikan tingkat kepentingan dan keamanan serta aturan/ pedoman *standar operating procedure* yang agak lebih flexibel.
- Sistem pelayanan nasabah, baik atau tidaknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan suatu bank untuk memberikan nilai pelayanan lebih terhadap nasabahnya dari pada bank lain. Hal ini menuntut suatu perhatian khusus bagi manajemen untuk mewujudkannya, seperti kita ketahui pangsa pasar *consumer banking* menjadi target pemasaran perbankan pada saat ini baik bank asing maupun nasional. Dan strategi pemasaran mengarah pada *personal financial service* atau *relationship marketing*, Jadi proses pelayanan tidak hanya sebatas pelayanan transaksi yang dapat diselesaikan di counter teller atau ATM tapi lebih pada pengembangan hubungan personal yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam proses pelayanan tersebut dibutuhkan sumber daya yang *Capable* atau mampu untuk membina hubungan dengan nasabah. Tidak mengherankan jika kemampuan sumber daya yang unggul merupakan asset perusahaan yang harus tetap dipertahankan. Menciptakan bentuk pelayanan yang prima merupakan tuntutan yang harus dipenuhi untuk dapat menciptakan keunggulan yang kompetitif.
 - Keunggulan teknologi informasi merupakan modal utama untuk masuk ke pasar *consumer banking*, dimana tuntutan nasabah akan pelayanan on-line menjadi suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar- tawar lagi. Baik untuk kepentingan dunia bisnis sampai dengan kebutuhan akan gaya

hidup modern seperti ATM , kartu kredit, *phone banking*, *internet banking* yang semuanya sudah tidak asing lagi dalam kehidupan kita sehari-hari. Maka bank Mandiri harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan dengan pengoptimalan teknologi seperti penambahan jaringan ATM , memperbaiki jaringan on-line dan memanfaatkan teknologi untuk pengembangan produk yang inovatif. Peran teknologi telah bergeser dari alat bantu kerja menjadi sarana media pelayanan nasabah. Untuk dapat focus pada sektor retail bank harus mampu mengembangkan *customer database* yang baik untuk dapat memberikan kualitas pelayanan prima secara konsisten.

- Dengan struktur organisasi Bank mandiri sekarang dimana cabang *spoke* lebih difokuskan pada penghimpunan dana sedang keputusan penyaluran kredit ada di cabang *Hub* mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja terutama dalam penghimpunan dana pihak ketiga, tetapi disisi yang lain proses pencairan kredit ditingkat cabang *spoke* dirasa masih terlalu panjang birokrasinya. Prinsip kehati-hatian memang sangat diperlukan untuk menghindari kredit bermasalah (*bad loan*) tetapi fungsi intermediasi tetap dijalankan dengan tetap mengelola resiko kredit sebaik mungkin.
- Perlu usaha peningkatan inovasi produk baik produk deposit maupun produk kredit dengan menambah *feature* produk, manfaat produk dengan tetap melakukan promosi secara kontinue sebagai sarana untuk memposisikan keunggulan, manfaat dan citra produk dan perusahaan

melalui konsep iklan yang tepat. Dengan tetap mengembangkan image perusahaan yang baik seperti program "seraya senyum" terus dilanjutkan yang menggambarkan komitmen keramahan pelayanan kepada nasabah, Strategi *emotional branding* semacam ini harus terus dikembangkan sehingga nampak adanya keterikatan emosional antara nasabah dan Bank Mandiri. Komitmen untuk memberikan nilai pelayanan yang tinggi harus dilakukan seoptimal mungkin sehingga *The Trust and Preferred Banking* benar-benar terwujud

- Strategi pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara konsisten melalui upaya pemberian training dan pelatihan yang mendukung kemampuan operasional terutama peningkatan kemampuan *front liner* , strategi pelayanan prima , mengelola team penjualan yang baik, pemahaman tentang *customer retention*, strategi pemasaran *produk retail* , penanganan debitur bermasalah, analisis kredit, jasa perdagangan , strategi analisis pasar dan perencanaan strategi pemasaran.
- Beberapa point yang harus diperhatikan manajemen untuk mendorong kreatifitas dalam unit kerjanya (Coyne,1997) yaitu : (1) Pembentukan sebuah Visi untuk membuat karyawan secara kontinue menanyakan pada diri mereka " Apakah pekerjaan yang saya lakukan hari ini akan menghasilkan suatu hasil inovasi pelayanan yang baik ? . (2) Pandangan jauh ke depan (*Foresight*) yang berarti bahwa karyawan harus berpandangan jauh kedepan untuk memastikan bahwa pasar akan

menerima bentuk ide baru yang inovatif. (3) Menetapkan beberapa tujuan pemasaran yang merupakan salah satu jalan untuk mendorong karyawan menghasilkan suatu inovasi kedepan dan jauh dari kebiasaan praktek bisnis sebelumnya. (4) Pemberdayaan, perusahaan mengizinkan karyawan untuk menggunakan sedikit kesempatannya untuk mengembangkan dan bekerja melalui ide mereka sendiri. (5) Mengembangkan komunikasi dan jaringan pada tingkat individual, sehingga seseorang dari departemen yang berbeda dapat mengkombinasikan keahlian untuk mengembangkan ide yang merupakan penggabungan konsep dari beberapa disiplin ilmu yang berbeda. (6) Pengakuan terhadap bentuk inovasi yang telah dilakukan.

- Strategi bisnis telah memasuki suatu era pasar baru dan lingkungan yang kompetitif, pasar adalah merupakan fokus utama dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran, oleh karena itu karakteristik strategi pendorong pasar memerlukan perhatian khusus yaitu : (1) Mengembangkan kesepahaman pandangan terhadap kondisi pasar dan bagaimana kita menginginkan perubahan dimasa yang akan datang. (2) Memilih cara –cara untuk memberikan nilai superior kepada nasabah (3) Posisikan perusahaan dan merek dalam pasar dengan menggunakan kompetensi unggul yang berbeda, (4) Memahami nilai-nilai potensial dari interaksi hubungan baik dengan nasabah, fungsi internal, bahkan pesaing anda. (5) Menganalisis desain organisasi untuk pelaksanaan dan mengelola strategi pemasaran kedepan.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Didalam penelitian model kreatifitas program pemasaran ini dengan obyek penelitian PT. Bank Mandiri (Persero) responden yang diambil dalam penelitian adalah tingkatan *manager* dan *officer* dan hampir sebagian besar dalam pekerjaannya melakukan proses penjabaran pelaksanaan program pemasaran bukan sebagai perencana program pemasaran di tingkat unit bisnis dan didalam obyek perbankan ini ada beberapa variabel yang tidak atau belum dilakukan penelitian dalam model penelitian ini seperti teknologi informasi, analisis situasi, komitmen, budaya inovatif organisasi dan masih banyak lagi.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang sama, Dengan menggunakan indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan atau dapat diterapkan dalam obyek penelitian yang lain untuk melihat apakah variabel kesediaan mengambil resiko dapat berpengaruh positif sesuai dengan penelitian terdahulu

DAFTAR REFERENSI

- Amabile T.M, Conti R , Coon H, Lazenby J, Herron M ; 1996. " Assesing The Work Environment For Creativity ". **Academy of Management Journal vol 39 no.5 p. 1154-1184.**
- Amabile T. M ; 1997, " Motivating Creativity in Organization", **California Management Review vol. 40 No.1 P.39 – 58**
- _____(1988), " A Model of Creativity and Innovation in Organization", in **Research in Organizational Behaviour vol. 10 , Barry M Staw and L.L Cumming, eds Greenwich,CT;JAI Press, p.123-67.**
- Andrews J, Smith D.C. ;1996 " In Search of Marketing Imagination : Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products". **Journal of Marketing Research vol.XXXIII p. 174-187.**
- Clay, Gerald S, James K :1997 "The complete guide to creative mediation", **Dispute Resolution Journal vol. 52 p. 8-13.**
- Cooper, R.D dan Emory W.C. ;1995, "**Business Research Methods**" 5 th ed. London, Richard D Irwin , Inc.
- Cravens D.W. ,1998, "Implementation Strategies in The Market- Driven Strategy Era". **Journal of the Academy of Marketing Science vol 26 p.237-241**
- Day, George S ; 1994, "Significant Issues for the Future of Product Innovation : Enhancing the Idean Capability ", **Jounal of Product Innovation Management, 11 p. 69 – 71**
- Edwards J ; 1997 " Delivering Differentiation Building Winning Enterprise" **European Management Journal vol. 15 p.79 – 91.**
- Evans J. R. ; 1991, "**Creative Thinking: In the decision and management sciences**".
- Filipczak B; 1997, " It Takes All Kinds : Creativity in the Work Force ", **Training, may P. 32 – 37.**
- Ferdinand A ; 2000, "**Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen**" BP. Undip
- Ferdinand. A. ; 1999. " **Strategic Pathways Toward Suistanable Competitive Advantage** ", March

Gatignon H, Xuereb J. M ;1997. " Strategic Orientation of the firm and New Product Performance ". **Journal of marketing Research** vol. 34 p. 77-90.

Guilford, J.P. ;1956, "**Psychometric Methods**, Mc Graw- Hill, NY

Gruen T,1997, "Relationships Marketing- the emperor in used clothes", **Business Horizons**, Nov- Dec p. 32

Huck, S.W dan Cormier, W.H. ; 1996, " **Reading Statistic and Research**, Edisi kedua, Harper Collins Publisher Inc, NY

Herrington . G , Lomax W, 1999, "Do Satisfied Employees Make Customers Satisfied ? : an investigation into the relationship between service employee job satisfaction and customer perceived service quality", **Kingston Business School, Occasional Paper Series no. 34**

Livingstone, Linda P; Nelson, Debra L ; Barr, Steve H : 1997 " Person-environment fit and creativity : An Examination of supply –value and demand-ability version of fit". **Journal of Management Vol. 23 p. 119-146.**

Lewis, Bob : 1997, " The yin/ yang of good process control and creative programming". **Infoworld vol. 19 p.66**

Lorange. P,1998 " Strategy Implementation : the New Realities", **Long Range Planning vol. 31 no. 1 p. 18 - 29**

Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P.J, Edison S.W ; 1999. " Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and Test". **Journal of Marketing vol 63.p. 18-40.**

Markindes C; 1998, " Strategic Innovation in Established Companies", **Sloan Management Review p.31 –41**

Piercy. N.F.,1998, "Marketing Implementation : The implication of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process", **Journal of The Academic of Marketing Science vol 26 no.3 p. 222-236**

Sclove S . L.2000, " Statistic for Manager : Notes On Pth Analysis and Structural Equation Modeling", **University of Illinois at Chicago, College of Business Administration**

Zikmund W. G. ; 1991, " **Business Research Methods** " 3th edition HBJ