



## STUDI MENGENAI KREATIVITAS PROGRAM DAN KINERJA PEMASARAN

Oleh  
Agus Mardiyanto, SE, MM\*

### Abstraksi

*Untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis, perusahaan harus mampu menciptakan inovasi strategi yang memiliki keunggulan yang kompetitif (Advantage competitive). Untuk itu dibutuhkan perencana strategik yang dapat mengembangkan imaginasi pemikiran yang kreatif dalam prosedur penerapan strategi pemasaran perusahaan. Dalam tulisan ini, peneliti berusaha mengembangkan konsep pemikiran mengenai: (1) Pengembangan faktor pendorong kreatifitas program pemasaran, (2) Model persamaan structural kreatifitas program pemasaran yang integratif. Pengujian model dilakukan dengan menggunakan data lebih dari 100 responden yang terdiri dari manager dan officer yang berkompentensi dalam pengambilan keputusan di bidang jasa perbankan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan faktor pendorong kreatifitas (motivasi internal, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah) mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan 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 pemasaran*

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 , 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 dkk

(1996), serta lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkatan dan frekuensi perilaku kreatifitas.

Salah satu perhatian teori kreatifitas organisasi dan inovasi adalah upaya untuk mengidentifikasi dimensi lingkungan kerja yang berhubungan dengan kreatifitas. Tiga faktor yang berpengaruh dalam kreatifitas organisasi tersebut antara lain (Amabile,1988) : (1) Motivasi organisasi dalam inovasi yaitu orientasi dasar inovasi organisasi ke depan. (2) Sumber daya, yaitu segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang mampu bekerja pada target-target utama dalam inovasi. (3) Praktek manajemen dalam konteks kebebasan atau otonomi dalam melakukan pekerjaan, tantangan profesi, ketertarikan pekerjaan, pencapaian tujuan strategik keseluruhan yang spesifik, dan pembentukan team kerja serta keragaman ketrampilan.

Woodman, Sawyer, dan Griffin, (1993) mempunyai kesamaan pandangan teoritis

*Penulis adalah Alumni Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang dengan spesialisasi bidang konsentrasi pemasaran. Ia menjabat sebagai Direktur utama PT. Meditama Bhakti Jaya. Obyek yang digunakan dalam penulisan jurnal ini adalah nama samaran, nama obyek sesungguhnya ada pada peneliti.*

terhadap kreatifitas dalam organisasi, yang 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 dari budaya organisasi, sumber daya, aturan, strategi, struktur dan teknologi. Dari kedua konteks teori yang membangun kreatifitas di atas, apakah secara empiris dapat menunjukkan pengaruh positif terhadap kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan ?

Kreatifitas strategi mempunyai pengaruh yang significant terhadap kinerja pemasaran (*Marketing performance*). Misalnya 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 kemudian *internet banking* dari LippoBank, BII, BCA, dan Bank Bali sebagai upaya peningkatan kualitas layanan nasabah, kartu kredit Bank Mandiri, CityBank, yang bisa dinaikkan *upper* kreditnya dari *credit limitation* awal pada kondisi tertentu, dan layanan kredit tanpa agunan dari *Standard Chartered Bank*. Dari beberapa bentuk kreatifitas strategi program pemasaran di atas mampu meningkatkan kinerja penghimpunan dana dan penyaluran kredit perbankan.

Sebagai masukan dari beberapa penelitian kreatifitas Menon dan 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 pemasaran perlu diadakan penelitian". Meskipun terdapat dasar penelitian yang ada terhadap kreatifitas produk baru (Moorman dan Mine, 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 pemasaran.

Dalam perencanaan strategi pemasaran, kreatifitas merupakan komponen penting untuk menciptakan perbedaan yang unik dan strategi bersaing yang memiliki keunggulan. Dalam kenyataannya, *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 di atas maka perencana strategik harus mampu dalam mengembangkan kreatifitas imajinasi konsep strategi ke dalam langkah-langkah prosedur penerapan program pemasaran.

Pengidentifikasian faktor yang mempengaruhi program pemasaran menunjukkan persoalan penting jika 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 merupakan suatu hal yang vital dan mutlak untuk keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, karena dunia bisnis sering tidak stabil dan perubahan yang dihadapi 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).

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kreatifitas program pemasaran merupakan komponen penting yang menentukan kualitas strategi pemasaran yang dihasilkan. Maka beberapa rumusan masalah yang spesifik dalam penelitian ini yaitu : Bagaimana mengidentifikasi faktor pendorong kreatifitas program pemasaran dan dimensi-dimensi yang membangunnya, serta pengaruhnya terhadap kreatifitas program pemasaran dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini dilakukan dalam 3 tahapan menggunakan pendekatan hasil penemuan penelitian terdahulu (1) Mengembangkan model dengan telaah teoritis untuk mengidentifikasi faktor pendorong kreatifitas dan memprediksikan hubungan antar konstruk variabel, (2) Menentukan metode penelitian, populasi, sampel, pengumpulan data, dan Pengujian model dengan data empiris penelitian menggunakan *confirmatory factor analysis dan full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) (3) Menginterpretasikan hasil penelitian, serta penyusunan implikasi teoritis dan manajemen.

### *Telaah Pustaka dan Hipotesis*

**Motivasi internal** (*internal motivation*). 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, kesenangan, dan tantangan yang berasal dari keterikatan tugas

(Spiro & Weitz,1990). Menciptakan ide kreatif seringkali memerlukan proses analisis di mana 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 (Alba dan Hutchinson, 1987).

Untuk menggerakkan sebuah solusi yang kreatif, banyak sekali ide atau bentuk variasi yang harus dihasilkan (Amabile 1983; Hogarth 1980). Membangkitkan ide memerlukan pertimbangan usaha, waktu dan kemampuan yang berkonsentrasi pada masalah yang dihadapi, juga memerlukan tingkat keberanian, karena ide yang kreatif dengan pendefinisian menyimpang dari kondisi awal akan menjadikan pemicu reaksi defensif dari orang lain (Osborn, 1963). Mempertahankan kreatifitas Anda dalam bekerja tergantung pada usaha mempertahankan motivasi internal Anda. Ini berarti dua hal. Anda seharusnya melakukan apa yang Anda sukai 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 hipotesis yang dapat diajukan adalah bahwa :

Hipotesis 1:

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

**Kesedian mengambil resiko** (*Risk Taking*). Seseorang menerima resiko ketika hasil yang dicapai dalam pelaksanaan tidak dapat dipastikan (Bauer, 1960). Dalam perencanaan pemasaran, hasil yang didapat dari pengajuan perubahan 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, kesediaan 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). Kesediaan mengambil resiko memberikan pandangan atau orientasi yang membantu *manager* dalam usaha untuk mengembangkan ide. *Manager* yang bersedia mengambil resiko kelihatannya 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 (Bauer, 1960) dan kesediaan mengambil resiko adalah faktor kunci dalam kontribusi kreatifitas (Amabile 1983, Amabile & Gyskiewiez 1987) maka hipotesis berikut diajukan.

Hipotesis 2 :

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

**Penghargaan (Reward).** Kreatifitas dapat dicapai dengan mengharapkan suatu penghargaan yang diterima sebagai bonus, sebuah konfirmasi terhadap kompetensi seseorang, atau sarana untuk membuat seseorang berbuat lebih baik, lebih tertarik bekerja di masa yang akan datang (Amabile 1986; Philips & Collins 1993 ; Hanessey, Amabile & Martinage 1989). Maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3:

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

**Orientasi Lingkungan Kerja.** Lingkungan kerja diduga ikut berperan meningkatkan kreatifitas (Van de Ven, 1985, Drazin & Van de Ven, 1985, Insel & Moos, 1975). Kreatifitas di bentuk dengan menggunakan proses tidak rutin atau tidak teratur. Peneliti mempertimbangkan lima aspek dari proses perencanaan pemasaran dan lingkungan kerja yang diharapkan berpengaruh apakah *manager* menggunakan pendekatan pemecahan masalah *heuristic* atau *algorithmic* : (1) Proses formal dalam perencanaan, (2) Tingkat hubungan dengan fungsional lainnya, (3) Kualitas komunikasi yang dilakukan, (4) *Comprehensivness*, (5) Tingkat tekanan waktu dalam perencanaan pemasaran, dan (6) Kebebasan (*Autonomy/Fredom*).

**Proses Formalisasi Perencanaan,** Karakteristik kunci dari proses perencanaan pemasaran adalah formalisasi yaitu tingkatan penekanan pada aturan dan prosedur (Zaltman, Duncan, dan Holbeck, 1973). Oleh karena itu peneliti mengharapkan hubungan linear antara formalisasi proses perencanaan dan kreatifitas.

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 (Zaltman, Duncan, dan Holbeck, 1973). 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.

Secara khusus, tingkat formalitas yang tinggi dapat menciptakan orientasi ritual terhadap perencanaan pemasaran di mana perencanaan tersebut dibuat untuk memuaskan manajemen di atasnya. Sebaliknya untuk menghasilkan suatu

keaktifitas, seseorang harus terikat dalam merefleksikan pemikiran dan mempunyai kebebasan untuk memutuskan bagaimana tugas tersebut akan dikerjakan (Amabile 1988). Oleh karena itu, di dalam proses perencanaan di mana tingkat formalisasi tinggi kita berkeyakinan bahwa sedikit keaktifitas program pemasaran yang dihasilkan.

Pada saat yang sama, tanpa adanya prosedur untuk mengembangkan rencana pemasaran, keaktifitas juga akan rendah. Orang cenderung menunjukkan aktivitas di mana secara eksplisit berarti dan dihargai. (Anderson dan Chambers 1985), dalam kondisi seperti itu, penciptaan ide agak kurang diperhatikan, karena keaktifitas program pemasaran memerlukan pertimbangan waktu dan usaha untuk mengembangkannya, kita yakin bahwa sedikit keaktifitas yang dihasilkan dalam pengembangan program dalam proses informal.

Nampaknya, Proses perencanaan informal tidak menjadikan mereka berpikir proaktif. Lebih lagi, dalam kondisi informal inisiatif cenderung dimunculkan dalam suatu trend mode di dalam merespon perubahan lingkungan kompetitif. Bentuk pemikiran ini adalah tidak konsisten dengan keperluan untuk inisiatif pengembangan keaktifitas. Sebaliknya, tingkatan formalisasi yang moderat seharusnya menciptakan keaktifitas.

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.

*Integrasi antar Fungsional*, 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 seharusnya memberikan dorongan pemecahan yang lebih kreatif (Tyre dan Von Hippel 1997;

Woodman, Sawyer, dan Griffin 1993). Dalam penelitian (Griffin 1997) 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).

*Comprehensiveness*, Didefinisikan sebagai identifikasi sistematis dan evaluasi yang mendalam terhadap beberapa alternatif untuk pemilihan strategi (Eisenhardt 1989; Fredrickson 1983). Tinjauan literatur terhadap *comprehensiveness* dalam strategi utama difokuskan pada pengembangan dan konsistensi internal terhadap beberapa alternatif (Day 1986; Fredrickson dan Mitchell 1984). Jadi *comprehensiveness* seharusnya berfokus tidak hanya dalam lingkup sejumlah alternatif yang dihasilkan tetapi juga analisis yang mendalam terhadap alternatif tersebut (Eisenhardt 1989).

Dalam proses membandingkan dan menyesuaikan alternatif strategi dapat membentuk keaktifitas karena memerlukan suatu refleksi pemikiran dan keberanian penyimpangan dari kondisi awal (Amabile 1988; Andrews dan Smith 1996).

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

Semakin sering frekuensi komunikasi informal dalam organisasi telah dihubungkan dengan perilaku inovatif dan solusi yang baru selama pembuatan keputusan. (Moorman dan Miner 1997) berpendapat bahwa ide baru dan keaktifitas organisasi adalah fungsi

pengembangan percakapan di antara individual dalam perusahaan.

*Tekanan Waktu*, Wawancara secara luas yang dilakukan oleh *manager* menunjukkan bahwa tekanan waktu memegang peranan penting yang paling membuat sibuk, diibaratkan melawan kobaran api dengan batasan waktu yang sempit. Hal ini konsisten dengan Mintzberg's (1980) yang mengemukakan bahwa pekerjaan seorang manajer dipengaruhi kecepatan, keragaman dan pengelompokan. Seperti peningkatan tekanan waktu pada tingkat moderat, pokok perhatian yang dicapai di mana tidak banyak waktu dalam menampung masalah dan membentuk keragaman informasi ke dalam program pemasaran yang kreatif. Salah satu cara seseorang melihat tekanan waktu dengan menggunakan metode Algorithma untuk menyelesaikan tugas (Simon 1960).

*Kebebasan (Freedom)*, Beberapa peneliti telah menyimpulkan bahwa kreatifitas terpelihara ketika individu atau team rata-rata mempunyai wewenang yang tinggi dalam kesehariannya melakukan pekerjaan dan rasa memiliki dan pengawasan terhadap pekerjaan mereka sendiri dan ide mereka sendiri (Bailyn 1985; King & West 1985; West 1986). Dengan belajar kreatifitas, diketahui bahwa individu lebih menghasilkan pekerjaan yang kreatif ketika mereka beranggapan untuk mempunyai pilihan bagaimana menyelesaikan tugas yang diberikan mereka (Amabile & Gitomer 1984).

*Manager* akan merekrut orang-orang yang telah mempunyai rasa kesukaan atau memiliki pekerjaan yang dilakukannya (Seperti halnya kemampuan yang diperlukan dan pengalaman), tapi mereka juga memelihara kondisi tersebut dengan 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 mengidentifikasi 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. Simpul pemikiran strategik dapat disajikan sebagai berikut:

Hipotesis 4:

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

**Masukan pemecahan masalah (*Problem Solving Input*)**, Ide yang kreatif seringkali merupakan hasil sebuah fokus pada pemecahan masalah melalui kombinasi konsep yang sudah ada pada saat sekarang dalam bentuk atau cara yang baru (Osborn, 1963). Seperti sering dikatakan bahwa tidak ada sesuatu yang baru di dunia ini, melainkan hal baru yang merupakan gabungan dari konsep-konsep yang sudah ada. Jadi dalam melakukan penelitian proses kreatifitas, umumnya 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 (Amabile, 1993; Koestler, 1964)

Pengetahuan disajikan sebagai bahan dasar untuk ide baru mana yang dibentuk. Dalam pemasaran sebuah masukan pengetahuan dasar seseorang, termasuk di dalamnya pemahaman trend dan pelaku dalam lingkungan bisnis, pengalaman, dan latar belakang pendidikan.

*Pengetahuan Lingkungan Pemasaran*, Pengetahuan lingkungan pemasaran dapat dibangun dalam dua bidang pemahaman yang biasanya digunakan ketika membangun analisis rencana pemasaran yakni : lingkungan operasional dan lingkungan makro (Lehmann dan Winer 1994).

Lingkungan operasi terdiri dari anggota distribusi, pesaing, dan konsumen yang relevan terhadap industri, di mana 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, akan meningkatkan kemampuan *manager* untuk menganalisa data yang masuk dan menyusun informasi yang berguna (Alba dan Hutchinson 1987). Jadi pengetahuan lingkungan seharusnya mempunyai pengaruh positif terhadap kreatifitas program pemasaran.

*Keragaman pendidikan dan pengalaman*, Keragaman didasarkan pada pengetahuan juga membentuk penggunaan kiasan, sebuah lompatan untuk memecahkan solusi kreatif (Tardif dan Sternberg, 1988). Jadi tidak mengherankan bahwa keragaman pengalaman dan pendidikan mempunyai pengaruh positif pada kreatifitas (Kasperson, 1978).

*Manager* dengan keragaman pendidikan dan pengalaman, akan menjadikannya lebih lengkap untuk melihat masalah yang biasa dengan cara yang baru. Sebagai contoh, *manager* yang dulu mempelajari antropologi dapat mengerti perilaku konsumen dan pesaing dalam budaya atau ritual termasuk kegunaannya dalam ekonomi. Kesamaannya, akan lebih mudah untuk *manager* dengan keragaman pengalaman untuk mengidentifikasi atau mengabaikan asumsi yang ada dalam suatu produk (Amabile 1983). Sebaliknya, ini akan meningkatkan peluang untuk mencapai ide yang berbeda dari suatu industri.

Untuk merencanakan sebuah program pemasaran baru, seorang *manager* harus menggunakan sebuah proses penciptaan ide yang tidak teratur, mengembangkannya serta mengevaluasi beberapa alternatif. Hal ini

memerlukan pengembangan masukan pemecahan masalah (*Problem Solving Input*) yang dimilikinya (Andrews dan Smith, 1996). Oleh karena itu hipotesis yang disajikan adalah:

Hipotesis 5:

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

**Kreatifitas Program Pemasaran**, Menurut Hennessey dan Amabile (1988), kreatifitas program pemasaran didefinisikan sebagai pengembangan terhadap implementasi atau penerapan strategi yang dilakukan atau digunakan dalam pasar (bentuk perubahan), yang menunjukkan sebuah perbedaan yang berarti dari praktek pemasaran. Kemudian Haberland and Dacin (1992) berpendapat, suatu hal baru yang juga berarti telah digunakan untuk menggambarkan kreatifitas periklanan. Ray dan Myers (1986) menjelaskan bahwa kreatifitas merupakan usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari.

Untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas program pemasaran, terdapat tiga pandangan yang saling melengkapi dari literatur ilmu sosial terhadap kreatifitas yang memberikan dasar-dasar dalam penelitian ini. Pandangan ini menguji karakteristik dari seseorang atau individual yang menghasilkan kreatifitas, proses /sistem prosedur yang digunakan dan lingkungan di mana mereka bekerja (Andrews dan Smith, 1996).

Meskipun pandangan yang dimunculkan dalam penelitian pemasaran telah mempelajari beberapa variabel penegas dari kreatifitas (Andrews dan Smith 1996; Moorman dan Miner 1997), bahwa konsekuensi kreatifitas belum pernah diuji. Bagaimanapun penelitian pada pengembangan produk baru ditemukan bahwa tingkat inovasi produk berhubungan positif terhadap hasil keuntungan (Nagle dan

Holden 1995). Kreativitas memerlukan pengembangan yang lebih baru dan alternatif yang lebih agresif. Jadi, dilayani seperti halnya sebuah motor penggerak untuk proses pembelajaran baru dan potensial untuk merubah perilaku dalam organisasi (Amabile, 1995). Nampaknya kreativitas akan mempengaruhi kinerja pemasaran karena kreativitas memberikan mekanisme untuk melakukan pembedaan (Andrews dan Smith 1996) yang merupakan jalan penting yang menentukan kinerja pemasaran (Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy 1993). Telaah diatas menghasilkan hipotesis berikut ini.

Hipotesis 6 :

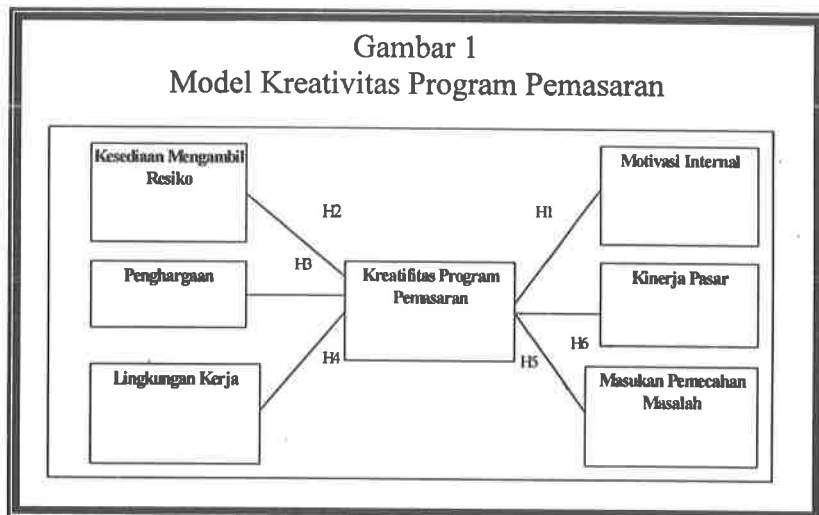
*Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

**Kinerja Pemasaran** (*Marketing Performance*), Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai usaha

pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan, dan keuntungan (Menon, Bharadwaj, dan Howell, 1996). Meskipun pengukuran objek akan menjadi lebih ideal, perhatian penelitian saat ini adalah penentuan managerial terhadap keuangan dan kinerja pemasaran adalah konsisten dengan pengukuran kinerja objek (Hart and Banbury 1994; Naman dan Slevin 1993). Oleh karena itu dalam penelitian ini kinerja pemasaran diukur dengan menggunakan indikator kinerja yaitu : strategi yang dihasilkan, tingkat keuntungan, dan tingkat pertumbuhan yang dibandingkan dengan harapan yang diinginkan.

### Model Penelitian

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu terhadap variabel motivasi internal, kesediaan mengambil resiko, penghargaan, lingkungan kerja, dan masukan pemecahan masalah yang mendorong kreativitas program pemasaran dalam meningkatkan kinerja pemasaran, maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti terlihat pada gambar 1.



### Definisi Variabel Utama

Kreativitas Program Pemasaran (MPC), suatu hasil pemikiran seseorang atau kelompok yang lain dari biasanya untuk mewujudkan suatu karya inovasi program pemasaran yang bermakna.

Motivasi internal (MI) merupakan suatu dorongan untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dan pencapaian hasil optimal yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi.

Kesediaan mengambil resiko (RT) merupakan suatu bentuk kemauan seseorang untuk mengambil suatu keputusan atau kebijakan yang belum tentu sesuai dengan hasil atau kinerja yang kita harapkan.



Penghargaan (R) merupakan suatu bentuk kompensasi yang diterima seseorang karena kompetensi dan prestasi hasil kinerja yang melebihi standar pencapaian

Lingkungan kerja (WE) merupakan suatu kondisi bentuk fisik atau situasional yang ada atau diciptakan dan dapat dirasakan ketika seseorang masuk dalam sistem kerja perusahaan.

Masukan pemecahan masalah (PSI) merupakan ketrampilan atau pendidikan yang dapat digunakan sebagai pedoman seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja pemasaran (MC) adalah hasil pencapaian dari usaha-usaha managerial yang telah dilakukan terhadap keberhasilan strategi yang dilaksanakan, tingkat keuntungan dan pertumbuhan perusahaan.

### Metode Penelitian

#### Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang diambil merupakan persepsi, pendapat dan opini dari responden mengenai faktor-faktor pendorong kreatifitas program pemasaran dan konsekuensinya terhadap kinerja pemasaran di mana 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 Agmarco di Jawa Tengah & DIY. Untuk melengkapi data digunakan data sekunder yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. 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 Agmarco di Jawa Tengah & DIY.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan pengelompokkan *cluster* sampel. Berdasarkan data Bank Agmarco Jawa Tengah & DIY, diperoleh jumlah populasi sebesar 213 maka Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Rao (1996). Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan *margin of error* sebesar 7 % adalah 110 responden.

#### Pengumpulan data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *Personally Administered Questionairress*. (Sekaran, 1992). Selain menggunakan metode di atas, untuk responden yang dekat dengan peneliti digunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara atau interview yang sistematis dan terfokus (Kartono, 1996). Hasil wawancara ini dijadikan data primer. Tingkat jabatan responden terbanyak adalah *officer* yaitu 57,72 %, dan *manager* 42,73 %, di mana untuk tingkatan *officer* meliputi *retail officer*, *customer service officer*, *credit officer*, dan *marketing officer*. Sedangkan untuk tingkatan *manager* meliputi *Branch manager*, *Operation manager*, *outlet manager*, dan *Cash outlet manager*. Sebagian besar responden telah bekerja di Bank Agmarco 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 jadi cukup berpengalaman di bidang perbankan. Fakta ini menunjukkan bahwa persyaratan untuk menjadi responden sesuai karakteristik populasi penelitian terpenuhi dan data ini dapat digunakan dalam penelitian.

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. Responden

penelitian seluruhnya pernah mengikuti training managerial. Ini menunjukkan fakta bahwa responden mempunyai dasar keterampilan dan masukan pemecahan masalah yang relatif cukup baik sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Responden sebagian besar berumur antara 36 – 50 tahun. Ini berarti bahwa responden adalah termasuk usia produktif untuk bekerja di PT. Bank Agmarco.

### *Pengukuran*

Motivasi Internal, Sejauh mana keterikatan Responden dalam pembentukan ide dan perencanaan pemasaran yang merupakan nilai pengalaman positif dari tugas-tugas yang diterimanya seperti : Tantangan, kesukaan, kebanggaan yang diukur dengan 10 point skala pada 3 item pertanyaan untuk mengukur motivasi internal.

Kesediaan mengambil resiko, Sejauh mana responden bersedia terikat dalam pengembangan ide baru tanpa mengetahui potensi kesalahan dari hasil yang dicapai dilihat dari kebiasaan, karakter/sifat, tingkat keamanan dengan 10 point skala pada 3 item untuk mengukur kesediaan mengambil resiko

Penghargaan, Sejauh mana responden termotivasi dengan adanya penghargaan atas pengembangan ide yang dimiliki, diukur dengan 10 point skala pada 1 item untuk mengukur penghargaan

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, Sejauh mana tingkatan organisasi menekankan prosedur khusus dan sistem untuk menyelesaikan tugas.

*Integrasi* antar fungsi, sejauhmana responden melakukan keseimbangan hubungan integrasi, koordinasi, pengorganisasian antgara fungsi dengan baik. *Comprehensiveness*, Sejauh mana konsistensi dan fleksibilitas

responden terhadap alternatif strategi sebelum penentuan strategi.

Kualitas komunikasi, Sejauh mana responden kontinuitas interaksi dan komunikasi selama perencanaan program pemasaran.

Masukan pemecahan terdiri dari 3 Dimensi yang meliputi : Pengetahuan lingkungan operasi pemasaran, Sejauh mana responden memahami kondisi lingkungan operasional perusahaannya. Pengetahuan lingkungan makro ekonomi, sejauh mana responden mengetahui kondisi makro ekonomi. Pendidikan dan pengalaman, sejauh mana tingkat pendidikan dan pengalaman responden. Diukur dengan 10 point skala pada 2 item untuk mengukur lingkungan operasi, 2 item mengukur makro ekonomi, dan 1 item mengukur tingkat pendidikan dan pengalaman. Kreatifitas program pemasaran terdiri 3 indikator yaitu : Kebaruan (*novelty*), suatu tingkatan perbedaan antara program pemasaran yang dilakukan sekarang dan program pemasaran yang dilakukan pesaing. Keberartian (*Meaningfully*), sejauh mana iniatif pemasaran yang diterapkan menjadi suatu daya tarik atau sesuatu yang bernilai untuk suatu kelompok tertentu.

Tingkat inovasi, sejauh mana strategi pemasaran yang diterapkan mampu mengatasi tantangan atau kondisi persaingan Diukur dengan 10 point skala pada 1 item untuk mengukur kebaruan (*novelty*), 10 point skala pada 1 item untuk mengukur keberartian (*Meaningfully*) dan 10 point skala pada 1 item untuk mengukur tingkat inovatif.

Kinerja pemasaran, sejauh mana kinerja dari suatu strategi, keuntungan bersih, pertumbuhan penjualan dibandingkan dengan harapan yang diinginkan terhadap kinerja secara keseluruhan. 10 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja pemasaran

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data, diperoleh nilai reliabilitas data  $\geq 0,7$ . Dengan demikian penelitian ini dapat diterima. 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. 1 berikut.

Tabel. 1  
*Reliability dan Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
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
Kinerja pemasaran		

Dari hasil analisis confirmatory faktor dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima. 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 0,192. Sedangkan Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal (0,823) dan GFI diterima secara marginal (0,864), seperti dalam Tabel 2. berikut ini.

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

Tabel 2  
*Hasil Penelitian*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2 - Chi-square$	Kecil	210,969	
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$	0,192	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,028	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,864	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0,823	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,087	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,983	Baik

data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 2.

Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* = 210,969 ; probabilitas = 0,192 ; CMIN/DF = 1,087 ; AGFI = 0,823 ; GFI = 0,864 ; TLI = 0,979 ; CFI = 0,983 dan RMSEA = 0,028. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Parameter estimasi antara motivasi internal dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan hasil positif yang signifikan dengan nilai C.R = 2,247 atau C.R  $\geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima. Parameter estimasi antara Kesediaan mengambil resiko dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan hasil pengaruh negatif yang signifikan dengan nilai C.R = - 2,925 atau C.R  $\geq \pm 2,00$  dengan taraf

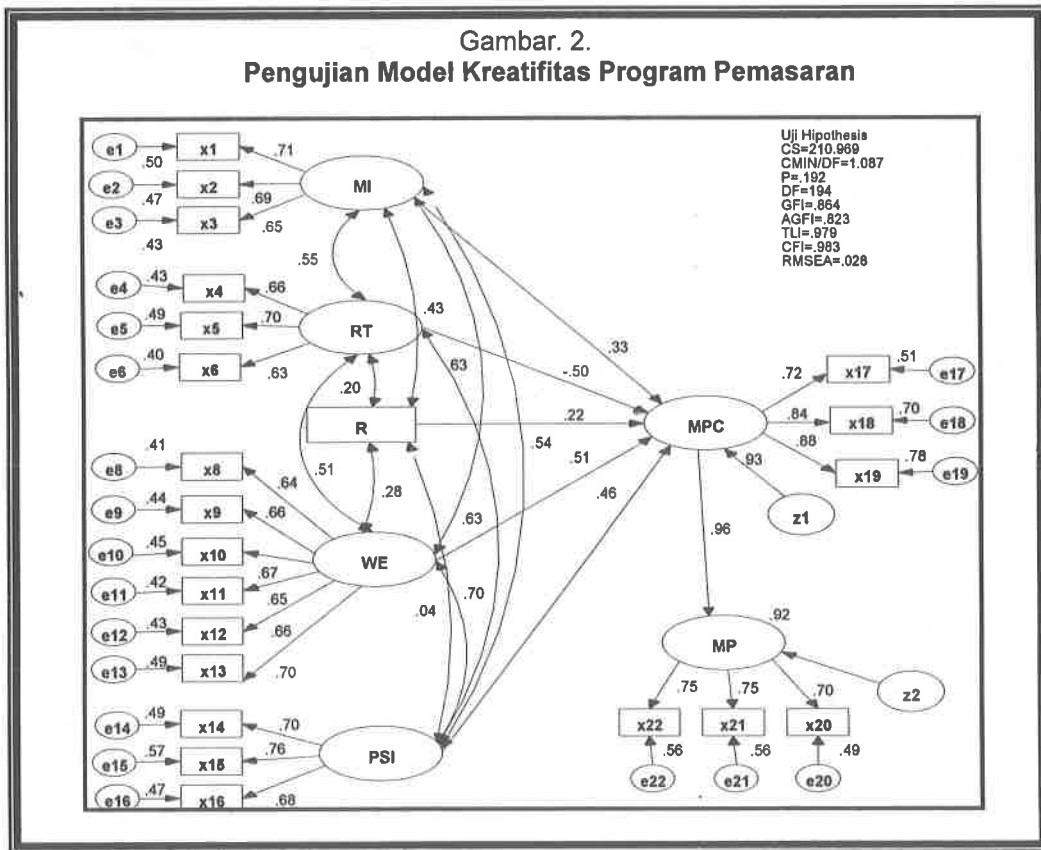
signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

Parameter estimasi antara penghargaan ide dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2,520$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima. Parameter estimasi antara lingkungan kerja dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan hasil positif yang signifikan dengan nilai  $C.R = 3,132$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima. Parameter estimasi antara masukan pemecahan masalah dan kreatifitas program pemasaran menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan nilai  $C.R =$

2,525 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima. Parameter estimasi antara kreatifitas program pemasaran dan kinerja pemasaran menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan nilai  $C.R = 6,807$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 6 dapat diterima.

**Pembahasan dan Kesimpulan**

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan, terdapat pengaruh yang positif antara *motivasi internal* dengan *kreatifitas program pemasaran*. Hal ini mendukung dan membuktikan bahwa secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Andrews & Smith (1996) terbukti. Di mana *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.

Hasil dari uji hipotesis dua terdapat pengaruh yang negatif yang signifikan antara kesediaan mengambil resiko dengan kreatifitas 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 kuetioner 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 menginginkan adanya suatu perubahan yang inovatif dalam memasarkan produk deposit atau investasi untuk penghimpunan dana pihak ketiga. Hal ini mendukung dan membuktikan bahwa secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Andrews & Smith (1996) terbukti. Di mana kesediaan mengambil resiko berpengaruh positif sebesar 0,33 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) terhadap kreatifitas program pemasaran. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan fakta bahwa di obyek penelitian ini variabel kesediaan untuk mengambil resiko tidak sesuai dengan telaah teori yang dibangun.

Hasil dari uji hipotesis tiga penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif secara signifikan antara penghargaan dengan kreatifitas program pemasaran. Hal ini

mendukung dan membuktikan bahwa secara empiris beberapa pendapat ahli (Amabile, 1986; Philips & Collins, 1993; Hanessey, Amabile, & Martinage, 1989) yang menyatakan bahwa penghargaan mampu mendorong kreatifitas sebagai bentuk konfirmasi terhadap kompetensi seseorang dan acuan untuk membuat seseorang berbuat lebih baik dalam bekerja di masa yang akan datang. Dengan demikian variabel penghargaan yang dikembangkan oleh salah satu *research gap* dalam penelitian ini telah diperoleh dan dapat di buktikan secara empiris.

Dari uji hipotesis empat menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara lingkungan kerja dengan kreatifitas program pemasaran. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris bahwa penelitian yang dilakukan oleh Menon (1999) terhadap dimensi *comprehensiveness*, integrasi antar fungsional, kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap kreatifitas 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 kreatifitas (Amabile, 1997). Kebebasan (*Autonomy*) berpengaruh positif. Jadi semakin tinggi dukungan lingkungan kerja seseorang *manager* atau *officer* maka akan semakin meningkatkan kreatifitas program pemasaran.

Hipotesis lima menunjukkan pengaruh yang positif antara masukan pemecahan masalah dengan kreatifitas program pemasaran. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris bahwa 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 kreatifitas. Dalam hasil penelitian ini hipotesa yang diajukan, semakin tinggi masukan pemecahan masalah seseorang *manager* atau *officer*, maka akan semakin meningkatkan

kreatifitas program pemasaran dapat dibuktikan.

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

### **Kesimpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh faktor-faktor pendorong kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran, 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 pemasaran ?*

Diperoleh dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kreatifitas program pemasaran dalam perbankan khususnya di PT. Bank Agmarco dipengaruhi oleh motivasi internal, penghargaan, lingkungan kerja, masukan pemecahan masalah tetapi tidak dipengaruhi secara positif oleh kesediaan mengambil resiko. Dengan demikian ketujuh variabel kausalitas faktor pendorong kreatifitas program pemasaran untuk meningkatkan kinerja pemasaran 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. Walaupun besarnya pengaruh tidak sama namun 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 pula 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 pemasaran, demikian juga dengan masukan pemecahan masalah.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), yang telah dikonsepskan melalui model penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi *manager* atau *officer* dalam meningkatkan kreatifitas

program pemasaran dan kinerja pasar di Bank Agmarco, yang terdiri dari 4 konstruk latent 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 *marketing performance* atau kinerja pemasaran

#### **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 maka akan 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 Anda seharusnya melakukan apa yang Anda paling suka dan Anda seharusnya menyukai apa yang Anda lakukan.

Seseorang mungkin akan menerima resiko ketika hasil yang dicapai dalam pengembangan program pemasaran tidak sesuai dengan harapan. 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 & Gyskiewicz, 1987). 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 di lapangan menunjukkan gambaran yang berbeda dari konsep di atas. Dalam industri ini program pemasaran terbagi menjadi dua fungsi yaitu penghimpunan dana dan penyaluran dana di mana 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 baik berupa bonus, sebuah konfirmasi terhadap kompetensi seseorang, merupakan sarana penting untuk membuat seseorang berbuat lebih baik, lebih tertarik bekerja di masa yang akan datang.

Hal-hal yang dapat kita ambil dalam penelitian ini adalah tingkat formalitas yang tinggi dapat menciptakan orientasi ritual terhadap perencanaan pemasaran. Untuk menghasilkan suatu kreatifitas, seseorang harus terikat dalam merefleksikan pemikiran dan mempunyai kebebasan untuk memutuskan bagaimana tugas tersebut akan dikerjakan. Dalam proses perencanaan di mana tingkat formalisasi tinggi, kita berkeyakinan bahwa sedikit kreatifitas program pemasaran yang dihasilkan. Pada saat yang sama, tanpa adanya prosedur untuk mengembangkan rencana pemasaran, maka tingkat kreatifitas juga akan rendah. Orang cenderung menunjukkan aktivitas yang tidak konsisten dalam penciptaan ide dan sedikit kreatifitas yang dihasilkan dalam pengembangan program dalam proses informal. Proses perencanaan informal tidak menjadikan mereka berpikir proaktif, dan dalam kondisi informal inisiatif cenderung dimunculkan dalam suatu trend mode di dalam merespon perubahan lingkungan kompetitif. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa tingkatan formalisasi yang moderat membantu untuk menciptakan kreatifitas seseorang, dengan tetap memungkinkan adanya suatu penyesuaian atau fleksibilitas dalam pelaksanaan program pemasaran.

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 seharusnya memberikan dorongan pemecahan yang lebih kreatif (Tyre dan Von Hippel 1997; Woodman, Sawyer, dan Griffin 1993). Dalam penelitian ini interaksi antar unit terbukti sangat diperlukan, karena secara individu seseorang tidak dapat bekerja dengan baik tanpa adanya suatu team solid, seperti terintegrasinya fungsi pemasaran dengan unit pelayanan nasabah, harus mampu meningkatkan inovasi dalam pelayanan.

Dalam pengembangan program pemasaran yang kreatif, dituntut usaha yang mampu merumuskan strategi pemasaran secara

komprehensif, terutama dalam proses membandingkan dan menyesuaikan alternatif strategi dapat membentuk kreatifitas, karena memerlukan suatu refleksi pemikiran dan keberanian penyimpangan dari kondisi awal (Amabile 1988; Andrews dan Smith 1996). Dalam penelitian ini terbukti bahwa tingkat *komprehensiveness* mampu mendorong kreatifitas program pemasaran, karena dalam penyusunan strategi perlu dipertimbangkan kemungkinan kegagalan dalam implementasi sehingga perlu diperhatikan strategi alternatif lainnya.

*Manager* berpandangan bahwa pembuatan strategi biasanya tidak merupakan kegiatan individual, karena memerlukan beberapa kelompok untuk berinteraksi dan melakukan koordinasi kegiatan dan fungsi. Semakin seringnya frekuensi komunikasi informal dalam organisasi telah dihubungkan dengan perilaku inovatif dan solusi yang baru selama pembuatan keputusan. Moorman dan Miner (1997) berpendapat bahwa, ide baru dan kreatifitas organisasi adalah fungsi pengembangan percakapan di antara individual dalam perusahaan. Adanya akses komunikasi yang terbuka antar unit kerja baik horizontal dan vertikal serta komunikasi dengan nasabah dirasakan perlu untuk mengantisipasi kondisi persaingan.

Dari data lapangan dan wawancara oleh *manager*, diketahui bahwa hal yang paling membuat sibuk dalam operasional kerja adalah pekerjaan rutinitas seiring dengan peningkatan volume transaksi dan merasakan sedikitnya batasan waktu bagi mereka untuk menyelesaikannya. Hal ini konsisten dengan Mintzberg's (1980) yang menemukan bahwa pekerjaan seorang *manager* dipengaruhi kecepatan, keragaman dan pengelompokan. Seperti peningkatan tekanan waktu pada tingkat moderat, pokok perhatian yang dicapai di mana tidak banyak waktu untuk menampung masalah dan membentuk keragaman informasi ke dalam program pemasaran yang kreatif.

Beberapa peneliti telah menyimpulkan 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 (Bailyn, 1985; King & West, 1985; West, 1986). Dengan belajar kreatifitas diketahui bahwa individu lebih menghasilkan pekerjaan yang kreatif ketika mereka beranggapan untuk mempunyai pilihan bagaimana menyelesaikan tugas yang diberikan mereka (Amabile & Gitomer 1984). Hal ini sesuai dengan penelitian ini di mana seorang manager akan lebih cepat untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam lingkungan kerja dengan wewenang yang lebih besar untuk pengambilan keputusan.

Pengetahuan disajikan sebagai bahan dasar untuk ide baru mana yang dibentuk. Dalam pemasaran sebuah masukan pengetahuan dasar seseorang termasuk di dalamnya pemahaman trend dan pelaku dalam lingkungan bisnis, pengalaman, dan latar belakang pendidikan. 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, akan semakin meningkatkan kemampuan manager untuk menganalisa data yang masuk dan menyusun informasi yang berguna (Alba dan Hutchinson 1987). Keragaman didasarkan pada pengetahuan, juga membentuk penggunaan kiasan, sebuah lompatan untuk memecahkan solusi kreatif (Tardif dan Sternberg 1988). Jadi tidak mengherankan bahwa keragaman pengalaman dan pendidikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kreatifitas (Kasperson 1978). *Manager* dengan keragaman pendidikan dan pengalaman, juga menjadikannya lebih lengkap untuk melihat masalah yang biasa dengan cara yang baru. Sebagai contoh, *manager* yang dulu mempelajari antropologi dapat mengerti perilaku konsumen dan pesaing dalam budaya atau ritual termasuk

kegunaannya dalam ekonomi. Kesamaannya, akan lebih mudah untuk *manager* dengan keragaman pengalaman untuk mengidentifikasi atau mengabaikan asumsi yang ada dalam suatu produk (Amabile 1983). Sebaliknya ini akan meningkatkan peluang untuk mencapai ide yang berbeda dari suatu industri. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa responden sangat membutuhkan masukan pemecahan masalah berupa pelatihan dan training yang dapat membantu kemampuan dan ketrampilan dalam meresponse tuntutan profesionalisme.

### **Implikasi Kebijakan Manajemen**

Berdasarkan hasil penelitian, dari keempat variabel yaitu motivasi internal, penghargaan, lingkungan kerja dan masukan pemecahan masalah yang diteliti, ternyata kesemuanya secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kreatifitas program pemasaran untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu lebih diperhatikan oleh pihak manajemen PT. Bank Agmarco 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 di atas, 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 dapat menghindarkan kejenuhan yang 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 dalam diri karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dan satu hal yang paling penting yang harus diperhatikan adalah tingkat kepuasan kerja, karena untuk level managerial kebutuhan ini sulit dicapai.

- 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 dapat 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 di lapangan menunjukkan bahwa, untuk kesejahteraan karyawan dirasa cukup oleh responden. Namun untuk suatu pencapaian kinerja maksimal pada tingkatan *manager*

atau *officer*, perlu dipertimbangkan hal tersebut di atas.

- Dengan memperhatikan struktur fungsional kerja pemasaran di tingkat cabang menengah dan kecil, 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 manager cabang untuk memanager 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 dibutuhkan 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, namun lebih pada pengembangan hubungan personal yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam proses pelayanan tersebut dibutuhkan sumber daya yang *Capable* atau mampu 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*, di mana 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 Agmarco 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 Agmarco sekarang, di mana cabang *menengah dan kecil* lebih difokuskan pada penghimpunan dana sedang keputusan penyaluran kredit ada di cabang *besar* mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja perusahaan

terutama dalam penghimpunan dana pihak ketiga. Namun di sisi lain proses pencairan kredit di tingkat cabang menengah 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 kontinyu 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 "*Keramahan pelayanan*" terus dilanjutkan yang menggambarkan komitmen keramahan pelayanan kepada nasabah, Strategi *emotional branding*. Strategi ini harus terus dikembangkan sehingga nampak adanya keterikatan emosional antara nasabah dan Bank Agmarco. 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 yaitu (Coyne,1997): (1) Pembentukan sebuah Visi untuk membuat karyawan secara kontinyu 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 ke depan 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 ke depan dan jauh dari kebiasaan praktek bisnis sebelumnya. (4) Pemberdayaan, perusahaan mengizinkan karyawan untuk menggunakan sedikit kesempatan waktunya 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 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 di masa yang akan datang. (2) Memilih cara-cara untuk memberikan nilai superior kepada nasabah (3) memposisikan 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 ke depan.

Implikasi yang terpenting bagi manajemen adalah Bank Agmarco sebagai bank nasional di Indonesia saat ini, harusnya mempunyai peluang lebih besar untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya dengan menciptakan keunggulan-keunggulan yang inovatif dengan didasarkan pada kompetensi di bidang sumber daya manusia yang berkualitas, kompetensi di bidang pelayanan yang prima, kompetensi di bidang teknologi informasi dan Kompetensi di dalam mengelola kestabilan tingkat rasio keuangan perbankan yang sehat, sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### ***Keterbatasan Penelitian***

Di dalam penelitian model kreatifitas program pemasaran ini dengan obyek penelitian PT. Bank Agmarco, responden yang diambil adalah tingkatan *manager* dan *officer*, dan hampir sebagian besar dalam pekerjaannya melakukan proses perencanaan dan penjabaran pelaksanaan program pemasaran di tingkat cabang, bukan sebagai perencana program pemasaran di tingkat unit bisnis. Dan di dalam obyek perbankan ini, ada beberapa variabel yang belum dilakukan penelitian seperti teknologi informasi, analisis situasi, komitmen, budaya inovatif organisasi dan perpaduan kelompok atau team work. Perlu diketahui bahwa variabel kesediaan mengambil resiko dalam dunia perbankan berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kreatifitas program pemasaran. Hal ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesediaan mengambil resiko berpengaruh positif terhadap kreatifitas.

#### ***Agenda Penelitian Mendatang***

Untuk penelitian yang akan datang, sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang sama, dengan lebih menekankan pada budaya inovatif perusahaan, perpaduan team work yang solid, dan pengaruh teknologi

sebagai sarana pengembangan inovasi produk layanan. Dengan menggunakan indikator atau *observed variable* hendaknya lebih komprehensif 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 ", *Journal 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
- 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, 2nd Edition*, 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 Path Analysis and Structural  
Equation Modeling*, University of  
Illinois at Chicago, College of  
Business Administration

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

\*\*\*