

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

Oleh :

Wilhelmina Adipoetra, SP, MM

Abstraksi

Saat ini, banyak hotel berusaha untuk menyediakan layanan terbaik bagi para wisatawan. Hal ini menyebabkan semakin ketatnya lingkungan persaingan. Kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional merupakan alternatif dari keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan sebagai aset yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Kreativitas strategi yang dimiliki oleh perusahaan dapat membantu perusahaan untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan perencanaan secara khusus dalam menyusun strategi pemasaran. Demikian pula dengan meningkatkan pembelajaran organisasional secara terus-menerus, perusahaan secara cepat dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan. Dan dengan mekanisme tersebut diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pasarnya. Penelitian ini mencoba menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan konsep "marketing strategy making" seperti kreativitas strategi dan variabel-variabel yang mendukungnya, pembelajaran organisasional, dan kinerja pemasaran.

Kata Kunci: Kreativitas strategi, pembelajaran organisasional, reward, kinerja individu, kinerja tim kerja, Kinerja pemasaran

Pembelajaran organisasional diperlukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dari organisasi atau perusahaan tersebut (Osland dan Yaprak, 1995, hal.52). Pembelajaran terdiri atas pengembangan pemikiran yang dalam atau kesadaran yang mana ada perubahan dalam pengetahuan yang dapat meluaskan jangkauan perilaku yang potensial.

**Penulis adalah Sarjana Pertanian pada Universitas Brawijaya, Malang (2002), dan menyelesaikan program S2 dalam bidang manajemen pemasaran di Undip tahun 2004.*

Pembelajaran organisasi diperlukan untuk mentransfer atau memindahkan dari satu unit kepada unit yang lainnya dalam organisasi yang dapat memberikan manfaat dari apa yang telah dipelajari (Osland dan Yaprak, 1995, hal.53). Strategi yang diterapkan dalam organisasi seringkali menyebabkan organisasi dan kegiatan-kegiatannya mengalami perubahan. Perubahan dalam organisasi ini menuntut individu ataupun tim kerja dapat mengikuti perubahan tersebut sehingga terjadi kesepadanan atau keselarasan. Dan untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam organisasi tentu diperlukan penyesuaian-

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

Kreativitas merupakan hal penting dalam melaksanakan aktivitas terutama dalam penyusunan-penyusunan strategi. Kreativitas memungkinkan seseorang atau organisasi untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan rencana (Fillis dan McAuley, 2000, hal.8). Begitu pula halnya dalam dunia pemasaran, kreativitas dipandang penting dalam setiap penyusunan strategi pemasaran.

Dalam penelitian yang telah dilakukan Menon et al (1999, hal.28) tentang pembuatan strategi pemasaran dimasukkan kreativitas strategi dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan kreativitas strategi. Namun pada pelaksanaan *focus group discussion* terhadap manajer-manajer dalam penelitian mereka, manajer-manajer tersebut menekankan pentingnya *reward* pada budaya inovatif dan pada proses *marketing strategy making* (Menon et al 1999, hal.35), dan disarankan untuk dilakukan penelitian tambahan yang memasukkan peran *reward* dalam *marketing strategy making*. Sarin dan Mahajan (2001, hal.36) menunjukkan bahwa *reward* yang dimiliki oleh tim kerja akan memotivasi untuk dapat membuat performansi atau kinerja tim kerja menjadi lebih baik. Hal ini dapat membawa hubungan yang positif antara *reward* dengan kreativitas strategi. Hal ini juga didukung oleh Andrews dan Smith (1996, hal.185) dimana orang-orang yang di-*reward* untuk mengambil resiko dianggap

akan lebih memiliki kemauan untuk melakukannya juga di masa yang akan datang, dimana akan meningkatkan kemungkinan bahwa mereka dapat mengembangkan program pemasaran yang kreatif.

Kreativitas strategi dalam penelitian Menon et al (1999, hal.31) mempunyai efek yang signifikan pada kinerja perusahaan dan pembelajaran organisasi. Kreativitas strategi dalam penelitian Menon et al (1999) yang mendasarkan penelitian pada kreativitas produk baru (Moorman dan Miner, 1997) dan kreativitas dalam program pengembangan produk baru (Andrews dan Smith, 1996) masih memerlukan penelitian lebih jauh yang mulai untuk mensintesa dan meluaskan penemuan penelitian ini dengan mengembangkan kerangka kerja integratif organisasi atau tim kerja dan individu yang mengendalikan kreativitas pemasaran. Andrews dan Smith (1996, hal.185) mencatat bahwa pengembangan ide atau gagasan yang unik dan penuh arti juga kritis dalam pengembangan produk baru. Maka Andrews dan Smith menekankan peran individu dalam kreativitas program produk baru. Begitu pula dengan tim kerja, dimana tim kerja mungkin dapat membantu perkembangan pemikiran-pemikiran kreatif atau sebaliknya malah dapat menghambat pengembangan kreativitas pada produk baru (Andrews dan Smith, 1996, hal.185).

Jadi, untuk penelitian lebih jauh, Menon et al (1999, hal.35) menyarankan bahwa ada variabel-variabel baru yang mendukung kreativitas strategi dalam pemasaran seperti *reward*, efek individual dan efek tim kerja. Dalam penelitian Woodman et al (1993, hal.312) menyatakan bahwa individu yang kreatif akan membuka dirinya untuk saling berbagi informasi. Individu yang menggali dirinya dengan mencoba bekerja kreatif akan dapat membantu penyelesaian masalah (*problem-solving*) (Woodman et al, 1993,

hal.305). Hal ini dapat mendukung kreativitas suatu organisasi dalam menentukan strategi. Kerjasama dalam grup atau kelompok yang disebut dengan *teamwork* merupakan *antecedent* dari grup kreativitas inovasi dalam kreativitas strategi dalam pemasaran. Darian dan Coopersmith (2001, hal.134) menyatakan bahwa tim proyek akan memberikan keuntungan dalam kegiatan perencanaan. Dengan demikian kerja tim dapat menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi kreativitas strategi.

Menon et al (1999, hal.36) mencatat bahwa beberapa penemuan mereka memerlukan penelitian lebih jauh lagi, perlu mengkonsep proses kreativitas strategi dalam *marketing strategy making* dan efeknya pada pembelajaran organisasi dan kinerja pemasaran. Selain itu dalam penelitian Menon et al (1999, hal.23) belum menguji hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran. Karena menurut Slater dan Narver (1995, hal.67) setuju dengan pernyataan dimana kemampuan superior untuk belajar dalam organisasi berarti bahwa pembelajaran organisasi mengarah pada keunggulan bersaing dimana akan dapat meningkatkan profitabilitas dan tingkat pertumbuhan penjualan.

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah hotel-hotel yang ada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Hotel merupakan usaha komersial yang menyediakan bentuk akomodasi di mana orang yang memanfaatkannya akan mendapat fasilitas penginapan termasuk makan dan minum.

Bermula dari peristiwa ekonomi, jatuhnya Rupiah, kemudian diikuti gejolak politik, yang menimbulkan akibat tidak menentu kondisi negara. Hal yang sangat dirasakan berkurangnya rasa nyaman dan aman membuat wisatawan mancanegara khawatir untuk berkunjung

ke Indonesia. Tingkat hunian hotel menurun, terutama kunjungan wisatawan asing. Hotel-hotel berusaha mencari jalan agar roda usahanya terus berputar. Dimanfaatkannya ruangan-ruangan pertemuan (*meeting room*) untuk keperluan seminar yang cukup marak di Indonesia. Juga termasuk disediakannya paket wisata *plus* menginap (akomodasi), menyewakan fasilitas-fasilitas yang ada seperti kolam renang, *amusement*, dan lain-lainnya, merupakan kiat tersendiri dari manajemen hotel untuk mendapatkan pemasukan.

Manajemen hotel yang kurang jeli akan menghadapi yang permasalahan di atas akan menemui banyak kendala. Sehingga dengan alasan inilah diperlukan kreativitas strategi terhadap program-program pemasaran di hotel untuk dapat terus bertahan dalam dunia bisnis. Kreativitas strategi akan mendorong pihak manajemen hotel untuk menghasilkan produk-produk baru yang bertujuan menarik minat pelanggan karena ada persaingan yang ketat di antara bisnis perhotelan ini seperti dalam penelitian Andrews dan Smith (1996, hal.185) yang mencatat bahwa pengembangan ide atau gagasan yang unik dan penuh arti juga kritis dalam pengembangan produk baru. Kreativitas strategi dalam penelitian Menon, Bharadwaj, Adidam, dan Edison (1999, hal.31) mempunyai efek yang signifikan pada kinerja perusahaan yang dalam hal ini juga termasuk kinerja dari pemasaran. Dan diharapkan kreativitas strategi dari manajemen hotel dapat meningkatkan kinerja pemasaran hotel.

Dari uraian di atas maka penelitian ini mencoba untuk mengangkat dan membangun konsep yang memasukkan variabel-variabel baru dalam *marketing strategy making* pada kreativitas strategi yang merupakan *research gap* dalam penelitian Menon et al (1999). Variabel-variabel baru yang diusulkan oleh Menon

et al (1999, hal.35) antara lain adalah (1) *reward* seperti yang telah diusulkan lebih dulu oleh Andrews dan Smith (1996, hal.185), (2) kinerja individu seperti yang dikemukakan Woodman et al (1993, hal.317) dalam penelitiannya bahwa untuk memahami kreativitas dalam konteks sosial mengharuskan sebuah penggalan proses kreatif, produk-produk kreatif, orang-orang kreatif, dan situasi atau kondisi kreatif, dan (3) tim kerja dimana melalui penelitian Andrews dan Smith (1996, hal.185) dicatat bahwa pengembangan produk baru seringkali melibatkan tim kerja yang kreatif.

Selain itu akan diujikan hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran yang pada penelitian Menon et al (1999, hal.23) belum diuji.

Jadi, berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana konsep *marketing strategy making* melalui kreativitas strategi (dan faktor-faktornya) dan pembelajaran organisasional dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Kreativitas Strategi

Kreativitas merupakan sebuah proses pemikiran intelektual yang membutuhkan sebuah kesepakatan hebat atas usaha-usaha kognitif (Shalley, 1991, hal.179). Ketika menguji bagaimana dampak kreativitas atas perusahaan dari sebuah perspektif pemasaran, paling tidak peneliti dapat membuktikan bermanfaat untuk mengidentifikasi lingkup minat pada hubungan kreativitas/bisnis yang berpengaruh langsung pada kinerja pemasaran dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Fillis dan McAuley, 2000, hal.12).

Kreativitas merupakan langkah pertama dalam inovasi, yang mana merupakan kesuksesan pengimple-

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

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

Mengukur keberhasilan kreatif dalam perusahaan kecil tergantung pada besarnya perluasan orientasi pemilik atau manajer (Fillis dan McAuley, 2000, hal.15). Kreativitas tidak selalu tentang ide-ide baru, tetapi dapat juga mengenai menemukan jalan yang lebih baik untuk menyelesaikan masalah yang ada. Oleh sebab itu kreativitas dipandang perlu dalam proses perencanaan strategi dalam pemasaran.

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

Reward

Perilaku kreatif dalam suatu organisasi dapat dimotivasi oleh salah satu input lingkungan kerja yang berupa *reward* (Amabile et al, 1996, hal.1156). Dalam penelitian Woodman et al (1993), kebijakan dalam pemberian *reward* dapat mendukung tingkat kreativitas dalam organisasi. Dreher dan Dougherty (2001, hal.80) menuliskan bahwa suatu jalan yang dapat mendukung individu untuk berusaha mencapai level yang tinggi seperti menciptakan kinerja kreatif berhubungan dengan *reward* yang akan diterimanya dengan memperoleh bayaran dalam jumlah besar pada saat individu mengambil resiko yang besar.

Reward berupa kenaikan gaji maupun promosi karier seringkali menjadi dorongan motivasi bagi para eksekutif untuk berani mencapai prestasi melalui pekerjaan-pekerjaan kreatif yang dapat memajukan perusahaan (Jauch dan Glueck, 1997, hal.413).

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

Intensitas yang teratur dalam pemberian *reward* seringkali dipakai sebagai pengukur porsi variabel dalam pembayaran yang dapat meningkatkan kontribusi karyawan termasuk tim manajemen terhadap kinerja kreatif yang mereka lakukan (Zenger dan Marshal, 2000, hal.150). Penelitian Bock dan Kim (2002, hal.14) menyatakan perilaku berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi dan bagaimana mereka kerap kali saling mempengaruhi dalam berbagi pengetahuan ditentukan oleh *reward* yang diharapkan. Bentuk-bentuk *reward*

ekstrinsik yang dipercaya dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam berbagi pengetahuan menurut Bock dan Kim (2002, hal.15) adalah *reward* yang berupa uang (*monetary reward*), promosi karier, dan kesempatan memperoleh pendidikan (*educational opportunity*).

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

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

Pada penelitian Janssen (2001, hal.1042) persepsi keadilan dalam penerimaan *reward* atas usaha yang telah dilakukan oleh seorang manajer adalah seseorang bekerja keras karena mempertimbangkan *outcomes* (hasil) yang akan ia peroleh, seseorang memberikan sebagian besar waktu dan perhatiannya kepada perusahaan dan akan merasakan dihargai, seseorang akan lebih menginvestasikan segala kemampuan untuk berkreativitas untuk menerima kembali apa yang telah ia investasikan

dalam bentuk *reward*, dan *reward* yang ia terima proporsional (seimbang) dengan usaha-usaha kreatif yang telah dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas maka:

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

Kinerja Individu

Kreativitas organisasi merupakan kreasi sebagai nilai, produk baru yang bermanfaat, pelayanan, ide, prosedur, atau proses yang dilakukan oleh individu yang bekerja sama dalam sistem sosial yang rumit (Woodman et al, 1993, hal.293). Perilaku kreatif individu akan didefinisikan sebagai pengembangan solusi terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (job) dimana diputuskan sebagai pembaruan dan kesesuaian dengan situasi (Shalley, 1991, hal.179). Dalam penelitian Woodman et al (1993, hal.309) memberikan konsep dimana karakteristik individu akan mendukung perilaku yang kreatif dan pada akhirnya bermuara pada kreativitas organisasi.

Sayangnya sedikit yang diketahui mengenai kondisi yang mempromosikan kinerja kreatif karyawan individu dalam organisasi (Oldham dan Cummings, 1996, hal.607). Dalam studi terbaru Oldham dan Cummings (1996, hal.608) mendefinisikan kinerja kreatif untuk sebuah produk, ide, atau prosedur yang memuaskan dua kondisi: kinerja kreatif yang baru dan original dan kinerja kreatif yang secara potensial relevan bagi dan/atau berguna untuk organisasi.

Dalam penelitian Fillis dan McAuley (2000, hal.13), keterampilan yang kognitif juga akan mempengaruhi proses, dimana faktor-faktornya meliputi karakteristik kepribadian, fleksibilitas, visualisasi, dan imajinasi dimana semuanya memainkan bagian dari kemampuan individu untuk melihat cara-cara baru untuk menerapkan pengalaman-pengalaman masa lalu dan

membangun petunjuk atau arah alternatif. Dan *input* ini yang kemudian akan menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif, sepanjang lingkungan mendukung dan memungkinkan (Fillis dan McAuley, 2000, hal.13).

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

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

Amabile (1997, hal.42) kinerja kreatif individu dapat diukur dengan keahlian khusus yang dimiliki (*expertise*), pemikiran yang kreatif (*creative-thinking skill*), dan motivasi intrinsik terhadap tugas

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

Berdasarkan dukungan penelitian-penelitian di atas maka:

H2 : Kinerja individu berpengaruh positif dengan kreativitas strategi.

Kinerja Tim Kerja

Woodman et al (1993, hal.295) menggambarkan model interaksi kreativitas organisasi yang menunjukkan bahwa kreativitas tim kerja akan menimbulkan pengaruh terhadap organisasi. Dalam penelitian Woodman et al (1993, hal.302) menyebutkan bahwa komposisi tim atau grup atau kelompok, karakteristik, dan faktor-faktor proses dalam tim kerja berhubungan dengan hasil yang kreatif dalam tim kerja dan tim penelitian. Kinerja kreatif tim kerja dapat terjadi dalam tim kerja itu sendiri, yaitu melalui perbedaan atau perbedaan latar belakang anggota-anggota tim, keterbukaan bersama terhadap ide-ide, membangun tantangan terhadap ide-ide, dan berbagi komitmen

terhadap proyek (Amabile et.al, 1996, hal.1160). Anggota-anggota tim yang beraneka ragam dan keterbukaan bersama terhadap ide/gagasan memungkinkan kreativitas dengan mengekspos anggota-anggota tim terhadap variasi ide-ide yang banyak atas ide-ide yang luar biasa (Amabile et.al, 1996, hal.1160).

Komitmen dalam tim kerja dalam sebuah organisasi mempersiapkan anggota-anggota tim kerja untuk bekerja dalam struktur yang baru melalui *training* dan pembangunan tim secara berkelanjutan dan merangkul anggota-anggota tim untuk hadir dalam setiap pertemuan tim sehingga semua anggota mempunyai kesempatan untuk memperdengarkan ide-ide mereka yang kreatif (Jassawalla dan Sashittal, 2002, hal.27). Dalam kreativitas juga dapat menemukan ekspresi kualitas kepemimpinan pemilik dan para manajer (Fillis dan McAuley, 2000, hal.15), dimana hal ini berarti bahwa kinerja tim yang memiliki kepemimpinan yang baik tertentu akan dapat menghasilkan kreativitas dalam organisasi. Penelitian Bourgeois dan Eisenhardt (1988, hal.833) menghasilkan bahwa pemberdayaan dari tim manajemen yang dalam hal ini dapat diartikan sebagai tim kerja akan mempunyai pengaruh pada kinerja yang tinggi karena tim ini mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan dalam pembuatan strategi.

Menurut Woodman et al (1993, hal.309), kinerja tim kerja meliputi aturan-aturan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat diterima oleh tim kerja, adanya keterpaduan antara anggota tim kerja, adanya peranan yang jelas dan terarah yang dimainkan oleh setiap anggota tim kerja, adanya pembagian tugas-tugas yang adil dan tepat, dan memiliki pendekatan *problem-solving* yang baik dalam tim kerja. Dalam Amabile et.al (1996, hal.1166),

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

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

H3 : Kinerja tim kerja berpengaruh positif dengan kreativitas strategi.

Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran atau *market performance* merupakan konstruk (faktor) yang umum untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan, baik dalam pemasaran maupun dalam keuangan. Menon et al (1996, hal. 305) menggunakan *perceptual measures* kinerja pemasaran yang ditaksir atau dinilai melalui pangsa pasar (*market share*), keuntungan atau laba bersih (*net profit*), dan tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth rate*) untuk mengukur kinerja pemasaran.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Menon et al (1999, hal.30) sebagai *outcome measures* mereka menggunakan kinerja pemasaran yang diukur dengan skala *three-item* itu ditangkap tingkat dimana pencapaian atau kinerja strategi dipertemukan dengan harapan-harapan bagi keseluruhan pencapaian atau kinerja, penjualan, dan keuntungan.

Pembelajaran Organisasional (*Learning Organizational*)

Penyebaran dari beberapa tren, termasuk perkembangbiakan teknologi, reorganisasi batasan-batasan ekonomi, dan kompetisi yang diintensifkan, telah

merubah dengan amat sangat semua pikiran-pikiran pemasar mengenai perusahaan, pasar, dan kompetisi atau persaingan (Osland dan Yaprak, 1995, hal.52). Pembelajaran dalam organisasi untuk menghadapi situasi yang mengalami perubahan seiring dengan berkembangnya industri diperlukan untuk membantu perusahaan mencapai sasaran fundamental dalam organisasi seperti peningkatan *market share*, profit yang besar dalam jangka panjang, dan penyusunan kompetensi inti (Osland dan Yaprak, 1995, hal.52). Pembelajaran terdiri atas pengembangan pengertian yang dalam atau kesadaran, yang merupakan perubahan dalam menyatakan pengetahuan yang memperluas cakupan perilaku potensial (Osland dan Yaprak, 1995, hal.53). Pembelajaran juga harus melibatkan perubahan dalam perilaku. Pembelajaran dapat dipandang sebagai hasil dan sebagai proses.

Menon et al (1999, hal.37) menggunakan peningkatan dalam memahami pasar sebagai hasil dari strategi ini, kemungkinan perubahan dalam cara yang dilakukan sebagai hasil strategi, pengembangan keterampilan manajerial dari pemain kunci, sebagai pengukuran-pengukuran yang dapat dipakai dalam pembelajaran organisasional.

Kreativitas Strategi versus Pembelajaran Organisasional

Strategi organisasi meliputi sasaran jangka panjang, kebijakan-kebijakan, dan program-program dimana perusahaan memilih untuk mengambil di dalam sebuah industri atau produk/pasar. Pemasar umumnya menggambarkan strategi sebagai pengamanan dan penopangan keunggulan bersaing. Satu dari sumber utama keunggulan bersaing adalah keterampilan yang superior dan sumberdaya yang superior yang dicapai melalui pembelajaran organisasi (Osland

dan Yaprak, 1995, hal.58). Di bawah proses perencanaan formal yang moderat menekankan pada penempatan pemikiran mengenai masa depan sebuah produk, oleh sebab itu kreativitas program pemasaran akan semakin baik bila ada proses perencanaan yang moderat (Andrews dan Smith, 1996, hal.178), hal ini dapat membawa perubahan dalam organisasi sehingga diperlukan pembelajaran dalam organisasi. Dalam membangun sebuah strategi akan melibatkan manajemen atas (*top management*) dengan tema-tema visinya dan juga akan melibatkan anggota-anggota organisasi (Hart, 1992, hal.345). Keputusan-keputusan strategik dalam kreativitas strategi membuat menjadi pentingnya pembelajaran terhadap strategi dalam organisasi (Franwick et al, 1994, hal.108). Menon et al (1999, hal.31) menyatakan bahwa kreativitas melibatkan pengembangan alternatif-alternatif baru dan radikal, jadi diperlukan pembelajaran yang baru dan potensial bagi perubahan dalam perilaku organisasi.

Oleh karena itu dapat ditarik hipotesis:

H4 : Kreativitas strategi berpengaruh positif dengan pembelajaran organisasional.

Kreativitas Strategi versus Kinerja Pemasaran

Dalam penelitian Andrews dan Smith (1996, hal.184) mengenai imajinasi pemasaran yang dimiliki oleh seorang manajer produk termasuk lingkungan, pengetahuan, pendidikan, dan keinginan yang besar untuk mengambil resiko dalam rangka menciptakan kreativitas strategi dalam pemasaran, sebenarnya berusaha untuk menggambarkan adanya keterkaitan antara strategi pemasaran dan kinerja finansial. Masih, kinerja merefleksikan banyak sekali pengaruh yang dapat

mengaburkan efek-efek variabel pemasaran. Jadi, akan menjadi suatu keuntungan untuk memahami faktor yang mempengaruhi faktor penentu kinerja. Penelitian Moorman dan Miner (1997, hal.103) menguji efek tingkat memori (sejumlah informasi atau pengalaman yang disimpan) pada dua produk kunci menghasilkan kinerja finansial produk baru dalam jangka pendek dan kreativitas produk. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa tingkat memori meningkatkan kinerja produk, tetapi konsekuensi dari kreativitas strategi ini belum diujikan pada kinerja pemasaran. Sedangkan Menon et al (1996, hal. 304) dalam penelitian mereka mengujikan hubungan kualitas strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Penyebab dan konsekuensi kualitas strategi menerima perhatian peneliti akademik yang sangat tidak cukup dalam pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990, hal.1). Sasaran dari banyak strategi pemasaran adalah untuk mengalokasikan secara efektif dan efisien dan mengkoordinasikan sumber daya untuk mencapai sasaran hasil yang strategik seperti kinerja pemasaran yang superior. Menon et al (1999, hal.28,31) menguji hubungan kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan dukungan penelitian-penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengangkat hipotesis:

H5 : Kreativitas strategi berpengaruh positif dengan kinerja pemasaran.

Pembelajaran Organisasional versus Kinerja Pemasaran

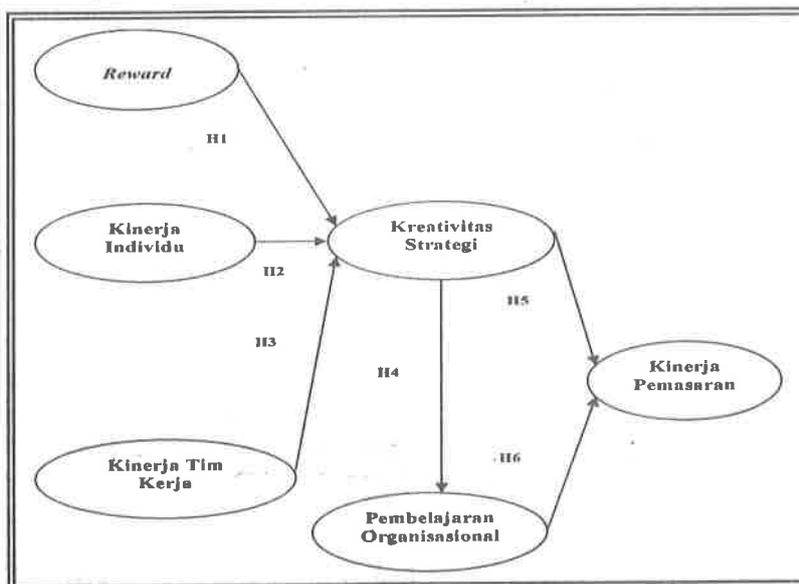
Sebuah organisasi harus mempunyai sebuah fondasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dimana fondasi ini memiliki keterampilan atau sumber daya yang menyediakan nilai superior terhadap pelanggan, sulit untuk ditiru, dan dapat atau mampu untuk berbagai aplikasi (Barney, 1991, hal.112;

Day, 1994, hal.45). Pembelajaran organisasi mempunyai nilai terhadap pelanggan perusahaan dalam konteks ini karena mempunyai fokus pada pemahaman dan pemuasan secara efektif kebutuhan pelanggan melalui produk baru, pelayanan jasa, dan cara-cara melakukan bisnis (Sinkula, 1994, hal.43). Slater dan Narver (1995, hal.67) setuju dengan pernyataan dimana kemampuan superior untuk belajar dalam organisasi adalah (1) sesuatu yang kritis atau penting karena percepatan perubahan pasar dan teknologi, ledakan data pasar yang tersedia, dan pentingnya tindakan antisipasi, dan (2) merupakan sumber yang berdasarkan kompetensi keunggulan

bersaing karena tingkat kerumitannya, kegunaan (bagi sejumlah aktivitas atau kegiatan dari pengembangan produk sampai layanan kepada pelanggan), dan sulitnya untuk ditiru oleh kompetitor. Slater dan Narver (1995, hal.67) menguraikan karakteristik pembelajaran organisasi akan menimbulkan kepuasan pelanggan dan kesuksesan produk baru dan hal ini akan bermuara pada pertumbuhan penjualan dan keuntungan (profitabilitas) yang keduanya merupakan indikator dari kinerja pemasaran. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H6 : Pembelajaran organisasional berpengaruh positif dengan kinerja pemasaran.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sedangkan data sekunder diperoleh melalui jurnal, literatur, *textbook*, dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini.

Penelitian ini memilih industri perhotelan sebagai obyek penelitian. Hal yang mendasari pemilihan industri perhotelan adalah karena perusahaan-perusahaan ini perlu membangun kemampuannya dalam meningkatkan kemampuan bersaing dan kemampuan yang harus dikembangkan adalah kreativitas strategi dan pembelajaran

organisasional. Berdasarkan uraian tersebut maka industri perhotelan dipandang memiliki hubungan yang erat dengan kreativitas strategi dan faktor-faktor pendukungnya seperti reward, kinerja individu, dan kinerja tim kerja, dan pembelajaran organisasional serta kinerja pemasaran.

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden yaitu manajer pemasaran dari 100 hotel berbintang yang terdapat di Jawa Tengah – DIY dengan metode angket tertutup.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini digunakan populasi hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 127 hotel dengan elemen populasinya yaitu manajer pemasaran. Teknik sampling yang digunakan adalah *area sampling* yaitu memilih 80 hotel-hotel berbintang yang dipilih berdasarkan kabupaten-kabupaten dan kotamadya terpilih untuk Jawa Tengah dan 20 hotel-hotel berbintang kecamatan-kecamatan terpilih untuk DIY. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel penelitian adalah 100 orang.

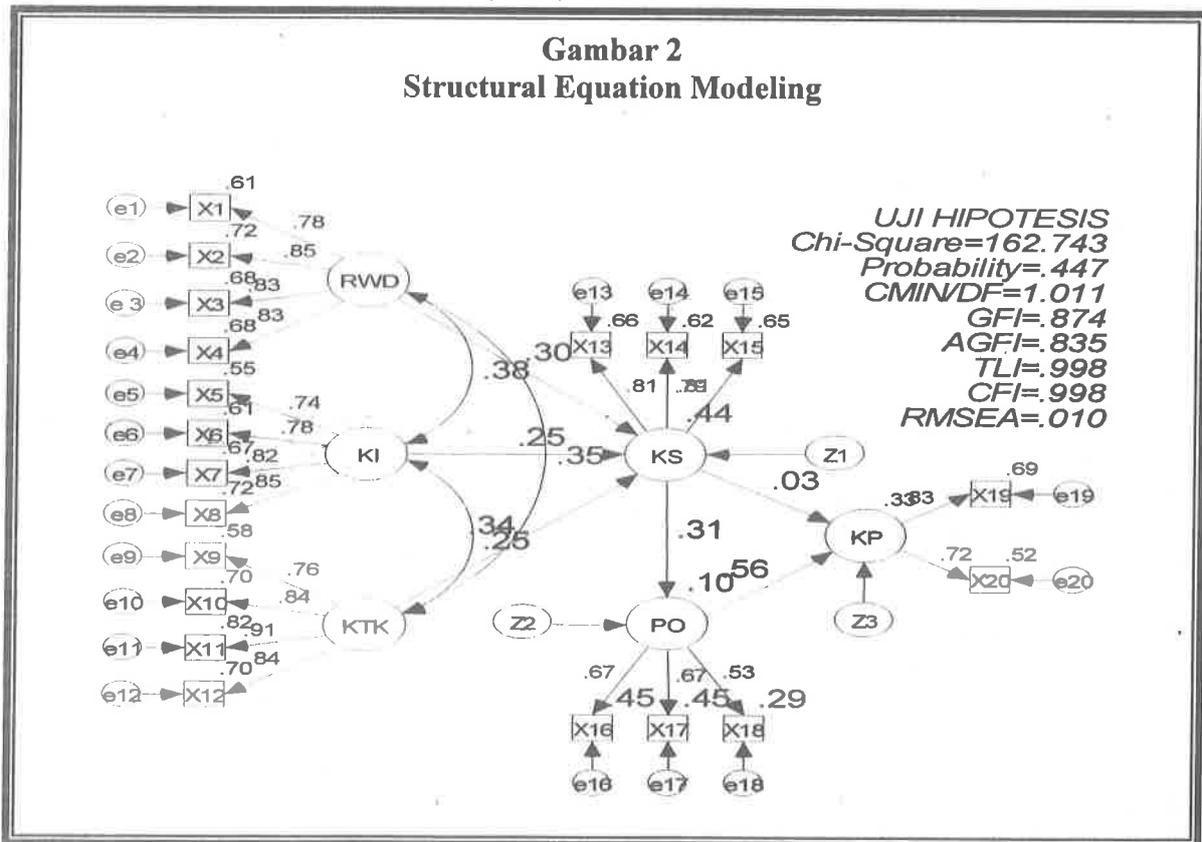
Teknik Analisis

Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM)

dari paket software AMOS. Proses analisis dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 100 responden. Hasil dari analisis data tersebut akan menjelaskan mengenai hubungan-hubungan kausalitas antar variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini.

Structural Equation Model

Dalam permodelan ini, seperti yang terlihat pada Gambar 2, telah dilakukan pengujian terhadap model penelitian yang menunjukkan bahwa model yang sedang dikembangkan telah memenuhi syarat (fit) terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dari tingkat signifikansi sebesar 0.447 yang memenuhi syarat ≥ 0.05 . CMIN/DF sebesar 1.011, TLI sebesar 0.998, CFI sebesar 0.998 dan RMSEA sebesar 0.010 berada dalam rentang nilai yang diharapkan dimana nilai-nilai tersebut telah memenuhi



syarat yang ditentukan, meskipun GFI sebesar 0.874 dan AGFI sebesar 0.835 diterima secara marjinal seperti yang terlihat dalam Tabel 1.

Tabel 1
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisa	Evaluasi Model
χ^2 Chi-Square Probability	191.608	162.734	Baik
CMIN/DF	≥ 0.05	0.447	Baik
GFI	≤ 2.00	1.011	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.874	Marjinal
TLI	≥ 0.90	0.835	Marjinal
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik
RMSEA	≥ 0.95	0.998	Baik
	≤ 0.08	0.10	Baik

penelitian yang telah dilakukan oleh Woodman et al (1993) dimana kebijakan dalam pemberian *reward* dapat mendukung tingkat kreativitas dalam organisasi. Pendapat dari Amabile (1996) juga telah terbukti dimana *reward* dapat memotivasi tingkat kreativitas dalam sebuah organisasi. *Reward* mampu mengontrol, mengatur, dan meningkatkan kinerja kreativitas strategi dalam organisasi diakui mempunyai hubungan dalam dunia pemasaran (Sarin dan Mahajan, 2001). Penelitian ini juga membuktikan pendapat Amabile (1997) bahwa *reward* dapat memotivasi untuk menghasilkan kinerja yang kreatif, karya yang kreatif, dan untuk melakukan pekerjaan yang mengandung kreativitas.

Tabel 2
Estimasi Regresi

Regression Weight	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KS <-- RWD	0.364	0.136	2.671	0.008	par-13
KS <-- KTK	0.453	0.142	3.2	0.001	par-14
KS <-- KI	0.313	0.135	2.33	0.02	par-22
PO <-- KS	0.143	0.065	2.191	0.028	par-20
KP <-- KS	0.017	0.08	0.218	0.828	par-15
KP <-- PO	0.78	0.255	3.058	0.002	par-21

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian terhadap hipotesis 1 (H1) telah dilakukan dimana C.R sebesar 2,671 yang memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 dan probabilitas sebesar 0.008 yang juga memenuhi syarat yaitu ≤ 0.05 . Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti H1 dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian *reward* kepada manajer memiliki pengaruh yang positif terhadap kreativitas strategi yang ada dalam perusahaan secara khusus bagi divisi pemasaran. Hal ini mendukung hasil

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan hasil yang signifikan dimana C.R sebesar 2.33 memenuhi syarat ≥ 2.00 dan probabilitas sebesar 0.02 memenuhi syarat ≤ 0.05 . Hal ini berarti H2 diterima dimana kinerja individu mempunyai pengaruh yang positif terhadap kreativitas strategi. Pembuktian ini mendukung konsep Woodman et al (1993), kreativitas dalam sebuah organisasi merupakan hasil dari kreasi dari individu dengan kata lain kinerja dari individu yang kreatif akan mendukung kreativitas dalam sebuah organisasi. Hasil

ini juga mendukung konsep dari Oldham dan Cummings (1996) dimana individu dengan minat yang dimilikinya, intuisi, kepekaan terhadap estetika dan rasa percaya diri merupakan kinerja yang berhubungan dengan kreativitas dalam organisasi. Hasil signifikan dalam penelitian ini juga membuktikan konsep dari Shalley (1991) dimana kinerja individu dengan kemampuan yang dimilikinya, motivasi intrinsik, dan aktivitas kognitif diperlukan untuk mencapai kreativitas untuk menghadapi segala masalah yang terdapat dalam organisasi.

Adanya pengaruh yang signifikan dari kinerja tim kerja terhadap kreativitas strategi ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis 3 dimana C.R 3.2 telah memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 dan probabilitas 0.001 yang juga memenuhi syarat ≤ 0.05 . Hal ini membuktikan bahwa konsep yang diajukan oleh Woodman et al (1993, hal.295) dimana kinerja kreatif dari tim kerja dalam sebuah organisasi akan menimbulkan pengaruh terhadap kreativitas dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian ini juga mendukung konsep Amabile et al (1996, hal.1160-1161) yaitu anggota-anggota tim kerja dengan segala karagamannya yang mendukung kinerja kreatif akan memungkinkan terjadinya kreativitas dalam sebuah organisasi. Tim kerja dengan kinerja kreatif melalui ide-ide dan komitmen yang ada dapat menciptakan sebuah kreativitas dalam organisasi yang merupakan konsep dari Jassawala dan Sashittal (2002, hal.35) juga telah dibuktikan melalui hasil penelitian ini. Demikian pula dengan konsep dari Fillis dan McAuley (2000, hal.15) dan konsep dari Bourgeois dan Eisenhardt (1988, hal.833) yaitu sebuah tim kerja dengan kepemimpinan serta pemberdayaan tim manajemen yang baik akan mendukung dan menghasilkan kreativitas yang baik dalam sebuah

organisasi telah dibuktikan oleh penelitian ini.

Pengujian hipotesis 4 menunjukkan hasil dimana C.R sebesar 2.191 telah memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 dan probabilitas sebesar 0.028 juga telah memenuhi syarat yaitu ≤ 0.05 . ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari kreativitas strategi terhadap pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini mendukung konsep dari Osland dan Yaprak (1995, hal.58) yang menyatakan bahwa kreativitas strategi merupakan sebuah keunggulan bersaing yang ditimbulkan karena adanya pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan konsep yang diajukan oleh Andrews dan Smith (1996, 178) dimana kreativitas strategi akan membawa perubahan dalam organisasi sehingga perlu adanya pembelajaran organisasional. Penelitian yang telah dilakukan ini juga membuktikan konsep dari Hart (1992, hal.345), dan Franwick et al (1994, hal.108) dimana kreativitas strategi melibatkan tim manajemen dan anggota-anggotanya untuk mengembangkan alternatif-alternatif baru membawa perubahan yang radikal membuat pembelajaran organisasional menjadi penting.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran, seperti yang dihipotesiskan dalam hipotesis 5. Uji hipotesis menghasilkan C.R sebesar 0.218 yang tidak memenuhi syarat karena ≤ 2.00 dan probabilitas yang terjadi juga tidak memenuhi syarat yaitu ≥ 0.05 dimana probabilitas yang terjadi sebesar 0.828. Hasil pengujian hipotesis ini menolak H3 yaitu tidak ada hubungan atau pengaruh dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini tidak mendukung hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini menolak konsep dari Menon

et al (1999, hal.304). Hasil penelitian Menon et al menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran. Namun hasil penelitian ini dapat memberikan jawaban terhadap agenda penelitian Andrews dan Smith (1996) dan Moorman dan Miner (1997) yang menyarankan untuk meneliti ada atau tidaknya pengaruh dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran yang sebelumnya mereka telah meneliti dimana kreativitas mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja finansial sebuah perusahaan.

Pengujian hipotesis 6 dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja pemasaran. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji hipotesis dimana C.R sebesar 3.058 yang memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 dan probabilitas sebesar 0.002 yang juga memenuhi syarat yaitu ≤ 0.05 . Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep yang diajukan oleh Barney (1994, hal.112), dan Day (1994, hal.45) fondasi kuat yang dimiliki oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya melalui pembelajaran organisasional dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Sesuai pula dengan pernyataan Slater dan Narver (1995, hal 67) dan Sinkula (1994, hal.43) dimana kemampuan superior yang dicapai melalui pembelajaran organisasional mempunyai nilai terhadap keberhasilan perusahaan. Dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasional merupakan aset yang cukup penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dalam mencapai keunggulan bersaing.

IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan model penelitian teoritis yang diajukan dalam penelitian ini

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

Konsep-konsep mengenai *reward* yang diajukan oleh beberapa peneliti sebelumnya ternyata dapat dibuktikan kebenarannya melalui penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan *reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas strategi. Walaupun terdapat perbedaan obyek penelitian dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian saat ini menggunakan industri jasa – dalam hal ini hotel – sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan industri barang, namun perbedaan obyek penelitian ini tidak mempengaruhi hasil penelitian ini dengan konsep-konsep yang diajukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian ini membuktikan konsep dari Sarin dan Mahajan (2001, hal.35) dimana *reward* merupakan media untuk mengontrol, mengatur dan meningkatkan kreativitas dalam menciptakan strategi. Para manajer pemasaran pada hotel-hotel berbintang cenderung termotivasi menciptakan kreativitas untuk memperoleh *reward* yang ditawarkan. Hal ini juga mendukung hasil penelitian Janssen (2001, hal.1042) dimana seorang manajer akan bekerja keras, mencurahkan sebagian besar waktu dan perhatiannya kepada perusahaan, dan menginvestasikan segala kemampuannya untuk berkegiatan karena mempertimbangkan *reward* yang akan ia terima. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi konsep dari Amabile (1997, hal.41) yaitu persepsi manajer terhadap *reward* yang akan diterima dapat memotivasi diri untuk menciptakan kreativitas dalam lingkungan pekerjaan. Hasil penelitian juga memperkuat konsep yang dikembangkan oleh Zenger dan Marshal (2000, hal.150) dimana *reward*

dapat memotivasi usaha dan memancing talenta, sehingga dapat menciptakan kreativitas dalam pekerjaan.

Kinerja individu mencakup perilaku kreatif dari individu yang didefinisikan sebagai pengembangan solusi terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Shalley, 1991, hal.179). Kinerja individu mempunyai empat dimensi seperti yang diajukan oleh Amabile (1997, hal.42) dan Shalley (1991, hal.179) yaitu pengetahuan yang dimiliki individu, keahlian khusus yang dimiliki individu, keterampilan berpikir kreatif, dan ketertarikan terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hasil penelitian menunjukkan kinerja individu mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kreativitas strategi. Para manajer pemasaran hotel ternyata memang membutuhkan pengetahuan yang lebih untuk memahami dan menciptakan kreativitas strategi dalam menyelesaikan masalah yang ada. Para manajer pemasaran ini juga harus memiliki keahlian khusus, keterampilan untuk berpikir kreatif untuk menghadapi situasi yang merupakan masalah bagi perusahaan untuk memasarkan layanan jasa kepada konsumen. Para manajer pemasaran hotel ini juga memiliki ketertarikan terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan sehingga mereka dapat menciptakan kreativitas ketika mereka dihadapkan oleh situasi yang kurang kondusif. Aktualisasi dari kepribadian para manajer pemasaran ini merupakan kinerja kreatif yang dapat mempengaruhi kreativitas dalam lingkungan pekerjaan. Hal ini mengkonfirmasi konsep-konsep dari Oldham dan Cummings (1996, hal.608, 609, 615); Fillis dan McAuley (2000, hal.13); Woodman et al (1993, hal. 309). Para manajer pemasaran hotel ini terlihat memiliki *expertise*, *creative-thinking skill* dan *intrinsic motivation-task* untuk menciptakan kreativitas dalam

memasarkan layanan jasa yang ditawarkan oleh hotel terhadap pelanggan.

Kinerja tim kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas strategi telah dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini. Hal ini semakin memperkuat konsep yang diajukan oleh Woodman et al (1993, hal. 302). Tim kerja merupakan aset bagi perusahaan untuk menciptakan kreativitas dalam lingkungan kerja untuk mencapai target perusahaan. Manajer pemasaran hotel tentu mempunyai tim dalam melakukan pekerjaannya. Dalam tim kerja terdapat keanekaragaman keahlian yang membantu tim untuk menciptakan ide-ide kreatif yang mendukung kreativitas strategi dalam pemasaran dan ini sesuai dengan konsep yang telah diteliti oleh Jassawalla dan Sashittal (2002, hal.27); dan Amabile et al (1996, hal.116). Keterbukaan terhadap ide-ide baru, membangun tantangan dalam setiap pekerjaan serta saling membantu dan saling percaya dalam tim cukup dirasakan penting oleh para manajer pemasaran hotel-hotel berbintang. Hal ini mengkonfirmasi dimensi-dimensi kinerja dari tim kerja untuk mencapai kreativitas dalam lingkungan kerja yang diajukan oleh Amabile et al (1996, hal.1166). Keberhasilan dalam tim kerja dalam menciptakn kreativitas dalam lingkungan kerja juga didukung oleh adanya kepemimpinan yang baik, keterpaduan dan kesatuan anggota tim kerja, eksistensi tim kerja yang cukup lama, komposisi tim dan struktur dari tim itu sendiri.

Kreativitas strategi dalam sebuah perusahaan tidak harus selalu berupa ide-ide baru, namun dapat juga berupa penyelesaian masalah yang dihadapi oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam penelitian ini memakai tiga dimensi seperti yang diajukan oleh Menon et al (1999, hal. 37) yaitu penerapan strategi yang inovatif, pemilihan strategi yang

berbeda daripada strategi sebelumnya, dan menggunakan strategi yang lebih menantang dan berisiko. Para manajer pemasaran memakai cara-cara ini sebagai kreativitas berstrategi dalam memecahkan masalah. Kreativitas yang tercipta ini menimbulkan perubahan-perubahan dalam organisasi karena diperlukan perencanaan baru yang moderat dimana diharapkan semua sistem yang ada dapat mendukung melalui pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan dimana kreativitas strategi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap pembelajaran organisasional. Semakin tinggi tingkat kreativitas berstrategi maka semakin diperlukan pembelajaran organisasional untuk dapat beradaptasi dengan kreativitas strategi tersebut. Hasil penelitian ini mendukung konsep dari Osland dan Yaprak (1995, hal.58) dan Andrews dan Smith (1996, hal.178). Kreativitas yang diciptakan oleh para manajer pemasaran hotel berbintang yang melibatkan setiap anggotanya menghasilkan keputusan-keputusan strategik yang membuat menjadi pentingnya pembelajaran organisasional untuk menyesuaikan diri dengan strategi baru tersebut. Hal ini mengkonfirmasi konsep dari Hart (1992, hal.345) dan Franwick et al (1994, hal.108). Para manajer pemasaran hotel berbintang menyadari bahwa mereka mengalami peningkatan dalam memahami pasar dan peluang-peluangnya setelah penerapan strategi baru. Para manajer pemasaran ini pun juga menyadari kemungkinan-kemungkinan perubahan cara atau sistem dalam melakukan segala sesuatu sebagai hasil dari pelaksanaan strategi. Untuk itu mereka juga mulai memikirkan perlunya ada pengembangan keterampilan manajerial dari tim manajemen dalam menghadapi perubahan-perubahan akibat kreativitas strategi yang semakin meningkat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas strategi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini menentang konsep dari Menon et al (1996, hal.304), dimana penelitian sebelumnya meneliti mengenai kualitas strategi yang mencakup kreativitas di dalamnya terhadap kinerja pemasaran memperoleh hasil yang signifikan. Demikian pula dengan penelitian Menon et al (1999, hal.28, 31) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran. Perbedaan hasil penelitian ini mungkin dapat disebabkan oleh perbedaan obyek penelitian dimana penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan industri barang sebagai obyek penelitian sedangkan penelitian ini menggunakan industri jasa hotel. Kemungkinan perbedaan karakter dari para pekerja dari masing-masing industri menyebabkan kreativitas dalam industri barang dapat langsung menghasilkan kinerja pemasaran yang baik sedangkan kreativitas yang dihasilkan oleh pekerja pada industri jasa harus melalui pembelajaran organisasional untuk mencapai kinerja pemasaran. Namun hasil penelitian ini menjawab agenda penelitian yang diajukan oleh Andrews dan Smith (1996, hal.184) dan Miner dan Moorman (1997, hal.103) yang menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai ada tidaknya pengaruh kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran, dan penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan dari kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kinerja pemasaran sangatlah dipengaruhi oleh pembelajaran organisasional. Hasil ini memperkuat konsep yang ditemukan oleh Slater dan Narver (1995, hal.67). Pembelajaran organisasional menghasilkan sumber daya yang superior untuk memenangkan keunggulan bersaing yang bermuara pada

pertumbuhan penjualan dan peningkatan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Peningkatan kemampuan dan keterampilan manajerial dari para manajer pemasaran pada kenyataannya dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini mendukung konsep dari Barney (1991, hal.112) dan Day (1994, hal.145) dimana sebuah perusahaan mempunyai fondasi yang kuat untuk mempertahankan keunggulan bersaing dimana fondasi ini menanbah keterampilan dan sumber daya yang menyediakan nilai superior terhadap pelanggan, menciptakan inovasi yang sulit ditiru oleh kompetitor, dan mampu menghadapi berbagai macam situasi yang dihadapi oleh perusahaan. Fondasi tersebut tidak lain adalah pembelajaran organisasional. Selain itu pembelajaran organisasional yang mulai dilaksanakan oleh hotel-hotel berbintang ini mempunyai nilai tersendiri bagi pelanggan perusahaan karena mempunyai fokus pada pemahaman dan pemuasan secara efektif terhadap kebutuhan pelanggan melalui produk dan pelayanan jasanya. Hal ini mengkonfirmasi konsep dari Sinkula (1994, hal.43).

Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian-penelitian dan konsep-konsep yang telah ada lebih dulu, secara khusus untuk industri jasa yang dalam hal ini adalah hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas strategi dalam pemasaran dapat dipengaruhi oleh tiga variabel baru seperti *reward*, kinerja individu, dan kinerja tim kerja. Kreativitas strategi ini dapat mencapai kinerja pemasaran melalui variabel pembelajaran organisasional. Hal yang baru yang diperoleh dari penelitian ini adalah bukti secara empiris dimana kreativitas strategi tidak mempengaruhi kinerja pemasaran. Penelitian juga membuktikan adanya

variabel lain yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara kreativitas strategi dengan kinerja pemasaran yaitu pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh kreativitas strategi dan pembelajaran organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumbangan teoritis yang dapat diberikan oleh penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Kreativitas strategi dalam industri hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dapat dipengaruhi oleh pemberian *reward* kepada para manajer, kinerja individu dari manajer, dan kinerja tim kerja dari para manajer. (2) Pembelajaran organisasional pada hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah dan DIY dipengaruhi adanya kreativitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan yang menimbulkan perubahan-perubahan dalam perusahaan sehingga membutuhkan pembelajaran organisasional. (3) Dan pada akhirnya pembelajaran organisasional ini mempengaruhi usaha dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan dan profitabilitas perusahaan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat dikembangkan sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran dalam industri perhotelan berbintang di Jawa Tengah dan DIY. Pihak manajemen hotel hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas strategi dalam bidang pemasaran. Ada tiga hal yang dapat menjadi fokus bagi manajemen yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kreativitas strategi dalam lingkungan kerja. Fokus yang pertama adalah *reward* yang diberikan kepada manajer pemasaran. *Reward* terbukti dapat meningkatkan motivasi dari manajer pemasaran untuk

menciptakan kreativitas strategi dalam pekerjaannya. Banyak manajer yang berhati-hati dalam mengambil keputusan sehingga sedikit sekali keputusan kreatif yang diambil. Berdasarkan hasil penelitian ini dan didukung oleh konsep-konsep dari peneliti-peneliti sebelumnya maka ada empat pokok bentuk *reward* yang setidaknya dapat menjadi perhatian bagi manajemen dalam pemberian *reward* yaitu (1) *monetary reward*, yaitu *reward* yang berupa uang dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji atau pun bonus dalam *event* tertentu, (2) *career promotion*, yaitu promosi karier yang dalam hal ini karier manajer pemasaran atas prestasi yang telah dicapainya, (3) *educational opportunity*, yaitu kesempatan bagi manajer pemasaran untuk mendapatkan pendidikan khusus mengenai bidang yang sekarang sedang digeluti melalui kursus, atau studi banding ke tempat-tempat lain, dan (4) *facilities*, yaitu pemberian fasilitas-fasilitas yang pantas diterima oleh seorang manajer pemasaran dan hal ini tergantung dari kebijakan serta kondisi hotel seperti mobil, rumah, jaminan kesehatan dan uang cuti.

Untuk meningkatkan kreativitas strategi dalam lingkungan kerja, yang menjadi faktor kedua yang perlu diperhatikan oleh manajemen adalah kinerja dari seorang manajer pemasaran. Kinerja dari seorang manajer pemasaran dapat difokuskan dalam empat hal yaitu (1) *expertise* yang merupakan dasar bagi semua pekerjaan kreatif yang meliputi kemampuan teknis dan talenta-talenta khusus dalam domain target domain kerja seperti keahlian dalam manajemen strategik, (2) *creative-thinking skill* yang merupakan kemampuan ekstra yang dimiliki oleh seorang manajer pemasaran yang meliputi kemandirian, disiplin diri, dan orientasi ke depan, (3) *intrinsic task-motivation* yaitu motivasi dalam diri manajer pemasaran itu sendiri yang

meliputi ketertarikan yang dalam dan keterlibatan terhadap pekerjaan, rasa ingin tahu, menikmati, atau *sense* seorang manajer pemasaran terhadap tantangan yang dihadapi, dan (4) *risk taking*, manajer pemasaran dituntut untuk berani mengambil resiko untuk setiap pekerjaan dan keputusan kreatif yang dibuatnya untuk menciptakan kreativitas strategi.

Faktor ketiga yang juga perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen adalah kinerja dari tim kerja untuk menghasilkan kreativitas. Dalam sebuah tim kerja tentu banyak keanekaragaman dan perbedaan-perbedaan dari setiap anggota tim dan hal ini membutuhkan keterbukaan bersama terhadap ide-ide dan pengambilan tindakan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Dalam kinerja tim kerja juga ada empat pokok yang menjadi fokus dalam manajemen (1) *leadership*, yaitu kepemimpinan dari manajer pemasaran untuk memimpin tim kerja dalam mencapai tujuan dimana kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kreativitas yang baik dalam pekerjaan, (2) *communication*, dalam tim kerja tentu diperlukan komunikasi yang baik antara anggota tim kerja untuk dapat menyampaikan semua informasi yang dibutuhkan maupun yang diperoleh dari luar yang mendukung setiap keputusan yang akan dibuat oleh tim kerja, (3) *commitment*, diperlukan komitmen yang jelas antara anggota tim kerja untuk dapat menyatukan segala visi dan misi dari tim kerja untuk mencapai tujuan, dan (4) *empowerment* atau pemberdayaan setiap anggota tim kerja dimana ada pembagian tugas yang jelas bagi setiap anggota tim kerja sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan.

Kreativitas strategi dalam perusahaan secara khusus bagi divisi pemasaran hotel-hotel berbintang di Jawa Tengah DIY dalam menghadapi persaingan paling tidak perlu

memperhatikan tiga hal yaitu: (1) *innovative*: kreativitas strategi mengandung unsur inovatif dimana ada pengembangan-pengembangan dalam penyusunan strategi-strategi pemasaran, (2) *risky*: kreativitas strategi mengandung tantangan dengan resiko tertentu untuk memenangkan kompetisi/persaingan dengan hotel-hotel berbintang lainnya, dan (3) *new aspect*: kreativitas strategi memasukkan aspek-aspek yang baru yang belum ada pada strategi sebelumnya.

Kreativitas membawa perubahan-perubahan dalam sebuah organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi tidak dapat diabaikan begitu saja, karena perlu ada penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi melalui pembelajaran organisasional. Ada tiga hal pokok yang menjadi fokus dalam pembelajaran organisasional yaitu (1) *knowledge transfer* yang merupakan pemindahan pengetahuan atau berbagi pengetahuan antara individu sehingga manajer pemasaran mampu menyesuaikan diri dengan setiap perubahan yang terjadi, (2) *development managerial skill*, yaitu pengembangan keterampilan manajerial dari manajer pemasaran dimana seorang manajer pemasaran tidak akan pernah lepas dari kondisi yang mengharuskan manajer pemasaran mengambil keputusan strategik dalam menghadapi perubahan-perubahan akibat kreativitas strategi yang diterapkan, dan (3) *change in behaviour*, perubahan-perubahan yang terjadi tentu akan menuntut perubahan-perubahan perilaku seorang manajer pemasaran dimana kebiasaan-kebiasaan yang lama yang tidak relevan dengan kondisi saat ini harus segera ditinggalkan agar manajer pemasaran tetap dapat merespon setiap perubahan yang terjadi sebagaimana mestinya.

Implikasi manajerial diatas diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dari seorang manajer pemasaran dalam mencapai pertumbuhan kinerja pemasaran yang unggul untuk menghadapi persaingan di antara hotel-hotel berbintang yang ada di Jawa Tengah dan DIY, yang secara visual disajikan dalam lampiran 1 tulisan ini.

LIMITASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

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

Penelitian berikutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru terhadap kreativitas strategi seperti karakteristik produk, karakteristik pasar, dan lingkungan di sekitar industri. Penelitian berikutnya dapat memakai model penelitian ini untuk obyek penelitian yang berbeda yaitu industri jasa lainnya seperti industri travel (biro perjalanan), industri yang menyediakan

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

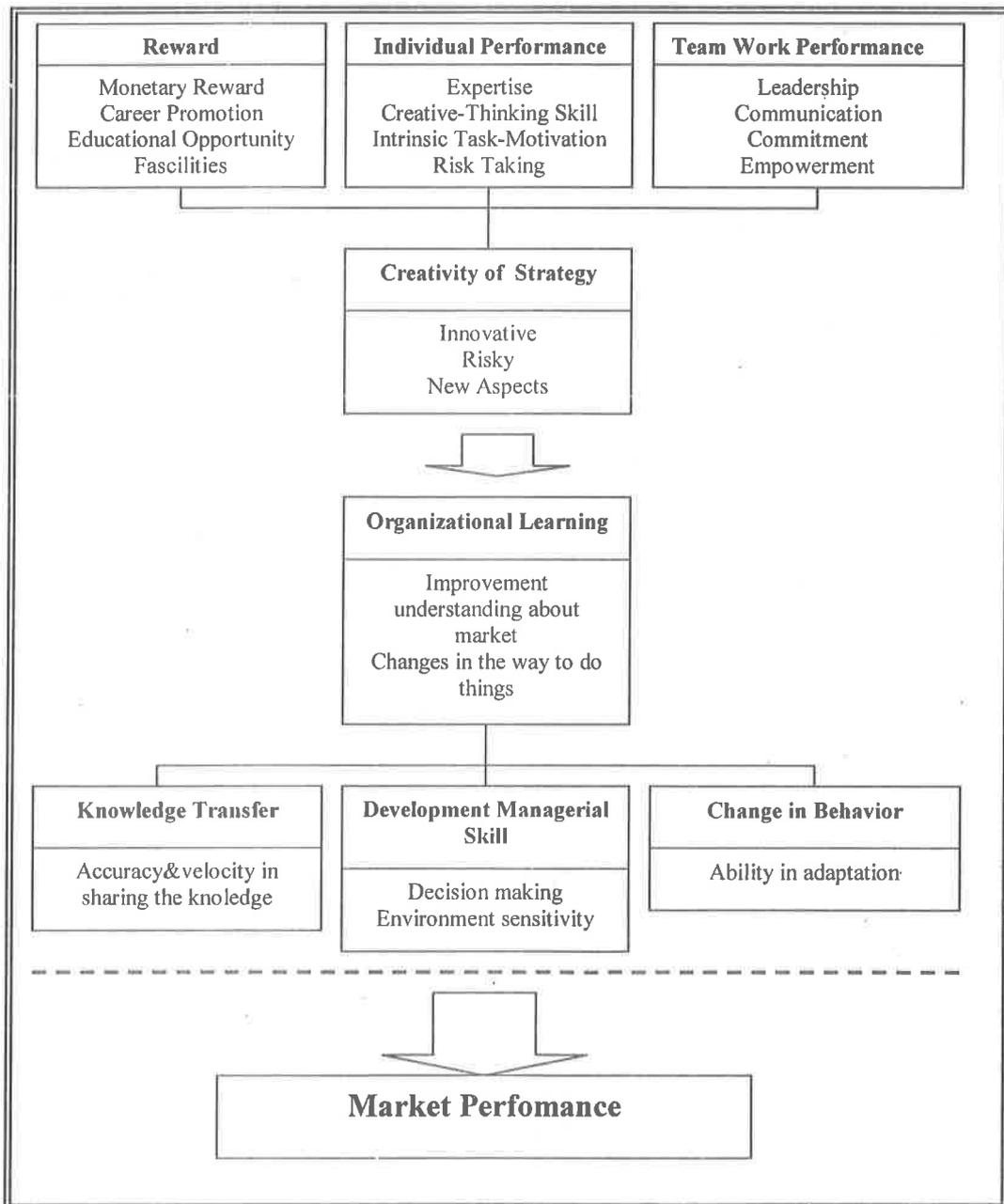
DAFTAR REFERENSI

- Amabile, Teresa M, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, dan Michael Herron (1996), "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, p.1154-1184.
- Amabile, M. Teresa (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, p.39-58.
- Andrews, Jonlee, dan Daniel C. Smith (1996), "In Search of the Marketing Imagination: Factors affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", *Journal of Marketing*, Vol.XXXIII (May), p.174-187.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, p.99-120.
- Bock, Gee Woo, dan Young-Gul Kim (2002), "Breaking the Myths of Rewards: An Explanatory Study of Attitudes About Knowledge Sharing", *Information Resources Management Journal*, April-June, p.14-21.
- Bourgeois, L. J., dan Kathleen M. Eisenhardt (1988), "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science*, Vol.34, No.7, p.816-835.
- Darian, Jean C., dan Lewis Coopersmith (2001), "Integrated Marketing and Operations Team Projects: Learning the Importance of Cross-Functional Cooperation", *Journal of Marketing Education*, Vol.23, No.2, p. 128-135.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), p.37-52.
- Dreher, George F., dan Thomas W. Dougherty (2001), **Human Resource Strategy "A Behavioral Perspective for The General Manager"**, McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Ferdinand, A. T. (2002), **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, BP UNDIP, Semarang.
- Fillis, Ian, dan Andrew McAuley (2000), "Modelling and Measuring Creativity at the Interface", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, p.8-17.
- Franwick, Gary L., James C. Ward, Michael D. Hutt, dan Peter H. Reingen (1994), "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy", *Journal of Marketing*, Vol.58 (April), p.96-110.
- Hart, Stuart L. (1992), "An Integratif Framework for Strategy-Making Processes", *Academy of Management Review*, Vol.17, No.2, p.327-351.
- Indriantoro, Nur., dan Bambang Supomo (2002), **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFY Yogyakarta, Yogyakarta.
- Janssen, Onne (2001), "Fairness Perceptions as A Moderator in the Curvilinear Relationship between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.5, p.1039-1050.
- Jassawalla, Avan R, dan Hermant C. Sashittal (2002), "Building Collaborative New

- Product Processes: Why Instituiting Teams is Not Enough", *SAM Advanced Management Journal*, Winter, p.27-36.
- Jauch, Lawrence R, dan William F. Glueck (1997), **Management Strategis dan Kebijakan Perusahaan**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kohli, Ajay K., dan Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), p.1-18.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Roy Howell (1996), "The Quality and effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of Marketing the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No.2, p.299-313.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam, dan Steven E. Wdison (1999), "Antecedents and Concequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Vol.63 (April), p.18-40.
- Moorman, Christine, dan Anne S. Miner (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV (February), p.91-106.
- Oldham Greg R., dan Anne Cummings (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Review*, Vol.39, No.3, p.607-634.
- Osland, Gregory E., dan Attila Yaprak (1995), "Learning through Strategic Alliances: Processes and Factors that Enhance Marketing Effectiveness", *European Journal of Marketing*, Vol.29, No.3, p.52-66.
- Sarin, Shikhar, dan Vijay Mahajan (2001), "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams", *Journal of Marketing*, Vol,65 (April), p.35-53.
- Shalley, Christina E. (1991), "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2, p.179-185.
- Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol.58 (January), p.35-45.
- Slater, Stanley F., dan John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59 (July), p.63-74.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer, dan Ricky W. Griffin (1993), "Toward Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vo.18, No.2, p.293-321.
- Zenger, Todd R., dan C. R. Marshall (2000), "Determinants of Incentive Intensity In Group-Based Reward", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, p.149-163.

Lampiran 1

Strategi Manajerial Hotel-hotel Berbintang di Jawa Tengah dan DIY



Sumber: Dikembangkan dari penelitian ini.