



## FAKTOR PENDORONG KREATIVITAS PROGRAM PEMASARAN DAN KINERJA PEMASARAN

Oleh :  
Hari Mustofa, SE, MM

### Abstraksi

*Perusahaan dituntut untuk selalu kreatif dalam menjalankan kegiatan program pemasarannya untuk menghasilkan tingkat kinerja pemasaran yang tinggi dalam persaingan bisnis yang makin kompetitif. Kreativitas program pemasaran perusahaan dapat diimplementasikan dengan baik ketika perusahaan mampu mengelola karakteristik individu, motivasi individu, memiliki komitmen sumberdaya yang kuat, dan mampu memadukan kelompok kerja yang berbeda-beda fungsi dan tujuannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor pendorong kreativitas program pemasaran (karakteristik individu, motivasi individu, komitmen sumberdaya, dan perpaduan kelompok kerja) mempunyai pengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kreativitas program pemasaran berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan structural equation modelling (SEM) dalam paket software AMOS 4.0. Hasil pengujian model menunjukkan bahwa model yang dikembangkan dapat diterima serta hubungan kausalitas yang dihipotesiskan juga dapat diterima dengan baik.*

**Kata Kunci:** *Kinerja Pemasaran, Kreativitas Program Pemasaran, Karakteristik Individu, Motivasi Individu, Komitmen Sumber Daya, Perpaduan Kelompok Kerja*

Memasuki era ekonomi global tingkat persaingan antar perusahaan semakin ketat, untuk menjadi yang terdepan, terbaik dan terbesar, perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan

*Penulis adalah Alumni Program Magister manajemen, Universitas Diponegoro Semarang lulus tahun 2004 dengan spesialisasi bidang konsentrasi pemasaran. Ia menjabat sebagai Wakil Direktur CV Celladia Bumi, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pertambangan dan kontraktor.*

maksimal serta mengetahui keinginan konsumennya. Pandangan semacam ini tidak terlepas dari pemasaran perusahaan untuk selalu menetapkan serta mengimplementasikan strategi pemasaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Kesuksesan program baru, pengenalan produk baru, atau jasa baru sangat bergantung pada individu atau satu kelompok yang memiliki ide brilian untuk diterapkan dan dikembangkan pada perencanaan strategi pemasaran. Dalam

perencanaan strategi pemasaran, kreativitas merupakan komponen penting untuk menciptakan perbedaan yang unik serta menghasilkan strategi bersaing yang memiliki keunggulan (Andrews *et al* 1996, p. 174).

Berawal dari pendekatan tradisional untuk kreativitas, dengan fokus pada karakteristik seseorang untuk kreatif (Baron 1995; McKinnon 1965 dalam Amabile *et al* (1996, p. 1154), Amabile *et al* (1996, p. 1154) mengasumsikan lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkat dan frekuensi perilaku kreatif. Lebih lanjut dijelaskan kreativitas dalam inovasi produk sangat didominasi oleh penggunaan ide. Inovasi diartikan sebagai kesuksesan implementasi ide kreatif dalam organisasi. Kreativitas individu dan kelompok dalam inovasi sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan faktor-faktor lain yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.

Kemudian Amabile (1988) dalam Amabile *et al* (1996, p. 1156) menyebutkan teori kreativitas dan inovasi organisasi adalah meliputi (1) motivasi organisasi dalam inovasi, yang berupa orientasi dasar organisasi untuk mendukung kreativitas dan inovasi, (2) sumberdaya, yang berkaitan dengan kecukupan waktu untuk menghasilkan kebaruan kerja, dan (3) praktek-praktek manajemen yang meliputi kebebasan atau otonomi dalam bekerja, tantangan pekerjaan, ketertarikan pada pekerjaan, pencapaian keseluruhan tujuan spesifik strategi, dan formasi pembagian kelompok kerja yang sesuai dengan keahliannya.

Sementara itu Woodman, Sawyer dan Griffin (1993) dalam Amabile *et al* (1996, p. 1156) mengungkapkan perspektif teori kreativitas dalam organisasi yang meliputi (1) karakteristik kelompok, yang terdiri dari norma, perpaduan kelompok, ukuran, keragaman, peran, karakteristik

tugas dan pendekatan pemecahan masalah yang digunakan kelompok, serta (2) karakteristik organisasi, yang meliputi budaya, sumberdaya, penghargaan, strategi, struktur dan fokus pada strategi.

Amabile *et al* (1996, p. 1159) mengembangkan model konseptual persepsi lingkungan kerja yang mendukung perilaku kreatif. Dijelaskan perilaku kreatif seseorang dipengaruhi oleh motivasi berkreaitivitas, kebebasan dan sumberdaya. Sedangkan tekanan beban kerja dan hambatan organisasi kurang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kreativitas. Lebih lanjut dikatakan seseorang akan berperilaku kreatif jika mempunyai motivasi intrinsik tinggi, tertarik, menikmati dan puas atas tantangan pekerjaannya.

Andrews *et al* (1996, p. 174-187) dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor-faktor motivasi dan masukan pemecahan masalah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas program pemasaran yang akan meningkatkan kinerja pemasaran. Sedangkan penelitian Menon *et al* (1999, p. 18-40) mengenai konstruk-konstruk yang membangun proses dalam *Marketing strategy making* (MSM), menemukan adanya pengaruh yang positif antara kreativitas strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Kemudian Menon *et al* (1999, p. 35) menyarankan untuk penelitian mendatang sebaiknya mensintesis dan mengembangkan kerangka pemikiran yang integratif pendorong kreativitas pemasaran organisasi dan individual. Lebih jauh Menon *et al* (1999, p. 35-36) menyarankan untuk memasukkan variabel-variabel seperti penghargaan, pengaruh individual, pengaruh kelompok dan karakteristik produk atau pasar. Selanjutnya Mardiyanto (2002, p. 76-77) menyarankan untuk penelitian mendatang sebaiknya lebih

menekankan pada budaya inovatif perusahaan, perpaduan kelompok, pengaruh teknologi, komitmen dan analisis situasi.

Lebih luas lagi Andrews *et al* (1996, p. 175) berpendapat perencana strategi pemasaran harus mampu mengembangkan kreativitas imajinasi konsep strategi kedalam langkah-langkah prosedur penerapan program pemasaran. Dengan demikian mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran menjadi penting dilakukan bila dihubungkan dengan tingkat inovasi pada umumnya. Kesuksesan produk baru sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam merespon keinginan konsumen sehingga produk tersebut dapat diterima dan menghasilkan keuntungan (Cooper 1986, dalam Andrews *et al* 1996, p. 175). Pendapat lebih lanjut mengatakan sangat logis jika inovasi akan menghasilkan keunikan dan mendatangkan keuntungan (Day 1994, p. 69; Roger 1983, p. 134 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175).

Pada perkembangannya manajer pemasaran selalu mendapatkan kritik dari manajer senior karena kekurangmampuannya dalam mendefinisikan suatu metode baru dalam mempromosikan produknya kepada konsumen, memodifikasi posisi produk serta masih menggunakan distribusi yang bertendensi pada pola-pola bisnis tradisional (Webster 1981, p. 12 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175). Oleh karena itu diperlukan inisiatif taktik dalam melakukan promosi, pelabelan, pengepakan dan positioning produknya sehingga perusahaan tetap eksis pada bisnisnya serta mampu menciptakan loyalitas konsumen pada merek perusahaan (*The Economist* 1992 dalam Andrews *et al* 1996, p. 174)

Menurut Menon *et al* (1999, p. 35) dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat, pembedaan dalam menerapkan kreativitas strategi pemasaran menjadi suatu keharusan. Keunggulan dasar yang diperoleh perusahaan ketika mampu menerapkan kreativitas strategi adalah dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan pembelajaran organisasi. Lebih lanjut dikatakan kreativitas strategi pemasaran akan berperan dalam proses pembuatan strategi pemasaran.

Demikian juga dengan keberadaan industri marmer di Kabupaten Tulungagung sebagai salah satu sentra penghasil marmer berskala nasional, dimana keberhasilan aktivitas operasionalnya terkait erat dengan konsumen yang menggunakan produk-produk dari marmer. Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tulungagung pada tahun 1999 industri marmer yang ada di Kabupaten Tulungagung adalah berjumlah 134. Melihat perkembangan bisnis marmer saat ini, nampaknya industri marmer dari tahun ketahun akan terus mengalami peningkatan, sehingga persaingan pasar industri marmer semakin meningkat. Dalam menghadapi persaingan pasar, kreativitas masing-masing perusahaan dalam melakukan program pemasaran sangat menentukan keberhasilan pemasaran secara keseluruhan sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa penelitian ini akan menggunakan sampel para manajer dari perusahaan-perusahaan marmer di Kabupaten Tulungagung.

Dalam latar belakang telah disebutkan bahwa dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat, pembedaan dalam menerapkan kreativitas strategi pemasaran menjadi suatu keharusan (Menon *et al* 1999, p. 35). Dengan

demikian mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran menjadi penting dilakukan (Andrews *et al* 1996, p. 175). Oleh karena itu perumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh karakteristik individu, motivasi individu, komitmen sumberdaya, dan perpaduan kelompok kerja terhadap kreativitas program pemasaran untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

### Telaah Pustaka dan Hipotesis

#### Karakteristik Individu

Ide yang kreatif merupakan hasil dari proses pemecahan masalah tertentu melalui kombinasi beberapa konsep yang ada dengan cara baru (Osborn 1963 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175). Untuk menciptakan kreativitas, seorang manajer harus mampu menyatukan konsep serta dapat mengumpulkan berbagai bidang penelitian baik yang terkait maupun yang tidak terkait dengan proses kreativitas secara umum (Amabile 1983; Koestler 1964 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175). Pengetahuan konsep-konsep ini akan berfungsi sebagai dasar dalam penciptaan ide-ide baru. Dalam bidang pemasaran pengetahuan inti seseorang meliputi pengetahuan lingkungan pemasaran, keragaman pengalaman, dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Pengetahuan lingkungan pemasaran dapat dijelaskan ketika menyusun rencana analisa situasi yang meliputi lingkungan operasi produk dan lingkungan makro (Lehmann dan Winer 1994 dalam Andrews *et al* 1996, p. 176). Lingkungan operasi terdiri dari saluran distribusi, kompetitor dan pelanggan yang relevan dengan kategori produk. Sedangkan industri makro dikonsepsikan sebagai trend yang luas

dalam bidang ekonomi, demografi, teknologi dan faktor politik serta hukum.

Selain memberikan tambahan ide baru, pengetahuan lingkungan pemasaran juga memberikan peran penting dalam menghasilkan solusi-solusi terhadap permasalahan pemasaran. Pengetahuan lingkungan pemasaran akan menambah kemampuan manajer dalam menganalisa data yang ada untuk dijadikan bahan informasi yang berguna bagi penciptaan ide-ide baru dalam kreativitas pemasaran.

Pengenalan diluar bidang pemasaran yang luas akan memperkaya pengetahuan manajer dalam menciptakan jaringan kerja (Newell dan Simon 1972, p. 82 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177). Keragaman pengetahuan dasar yang dimiliki manajer juga akan mempermudah dalam menciptakan solusi-solusi yang kreatif (Tardif dan Sternberg 1988 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177). Keragaman pengalaman dan pendidikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kreativitas (Kaperson 1978 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177).

Berdasarkan uraian telaah pustaka diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

#### Hipotesis 1 :

*Semakin baik karakteristik individu yang dimiliki manajer dalam mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran dihasilkan.*

#### Motivasi Individu

Pemecahan kreativitas secara umum merupakan ide besar yang harus dilakukan (Amabile 1983; Hogarth 1980 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175). Ide secara umum meliputi usaha, waktu, dan kemampuan untuk mengetahui fokus permasalahan. Lebih lanjut penelitian

mengenai kreativitas menemukan dua identifikasi kunci faktor-faktor motivasi yang berperan dalam proses penciptaan kreatif, yaitu meliputi motivasi instrinsik seseorang dalam pengembangan program pemasaran (Amabile 1983) dan kesanggupan mengambil resiko (Hogarth 1980; Kim 1990 dalam Andrews *et al* 1996, p. 176)

Seseorang yang memiliki motivasi instrinsik akan dapat melakukan tugas dengan perasaan yang tenang, senang dan tertantang pada tugas-tugas yang diterimanya (Spiro dan Weitz 1990 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177). Amabile 1983; Thomas dan Velthouse 1990 dalam Andrews *et al* (1996, p. 177) mengatakan motivasi instrinsik merupakan suatu tugas khusus. Oleh karena itu motivasi instrinsik yang dimaksud disini adalah yang terkait dengan proses perencanaan dalam melakukan program pemasaran.

Meskipun ide kreatif itu muncul dengan cepat, namun hanya akan terjadi pada manajer yang telah banyak menghabiskan waktunya baik yang disadari maupun tidak untuk memecahkan masalah (Hogarth 1980; Osborn 1963 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177). Jika dibandingkan dengan manajer yang memiliki motivasi instrinsik rendah dalam melakukan program pemasaran, maka manajer yang mempunyai motivasi instrinsik tinggi dalam meluangkan waktu, usaha dan tugasnya akan lebih banyak menghasilkan ide-ide yang kreatif (Amabile 1990 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177).

Seseorang mengetahui resiko ketika melakukan tindakan tidak tentu (Bauer 1960 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177). Dalam menyusun perencanaan pemasaran usulan perubahan program pemasaran dapat dilakukan. Walaupun usulan ide itu dapat diterima atau ditolak oleh manajemen. Keputusan-keputusan yang diambil harus sesuai dengan kondisi riil

dilapangan. Dengan demikian perubahan keputusan semacam itu beresiko, jadi tidak mengherankan jika kesanggupan mengambil resiko merupakan kontributor utama bagi kreativitas karena akan memberikan motivasi untuk menghasilkan ide-ide baru. Selain itu kesanggupan mengambil resiko akan memberikan banyak pandangan bagi manajer dalam melakukan kreativitas pemasaran (Amabile 1983; Amabile dan Gyskiewicz 1987 dalam Andrews *et al* 1996, p. 177).

Kreativitas dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan yang berupa bonus. Penghargaan terhadap kompetensi seseorang merupakan sarana untuk membuat seseorang berbuat lebih baik, tertarik dan tertantang dalam bekerja serta berorientasi jangka panjang. Selain itu penghargaan juga dapat meningkatkan dan mengembangkan kreativitas dalam melakukan program pemasaran (Hannessey dan Amabile 1988 dalam Andrews *et al* 1996, p. 185).

Berdasarkan uraian telaah pustaka diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut .

#### Hipotesis 2

*Semakin tinggi motivasi individu yang dimiliki manajer dalam melakukan kegiatan pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran dihasilkan.*

#### Komitmen Sumberdaya

Komitmen sumberdaya mengacu pada tingkat kecukupan perusahaan pada waktu dan pendanaan yang dialokasikan dalam rangka menemukan strategi pemasaran yang tepat (Day 1986; Ramanujam, Venkatraman dan Camillus 1986 dalam Menon *et al* 1999, p. 22). Sebagian manajer menganggap strategi perusahaan gagal karena pendanaan yang kurang dan adanya pengalihan prioritas

mendadak selama pengimplementasian. Namun manajer lain mengatakan permasalahan manajemen yang lebih tinggi secara verbal menunjukkan bahwa kegagalan strategi dan perencanaan diakibatkan karena adanya komitmen sumberdaya yang kurang mendukung. Lebih lanjut dikatakan walaupun pendanaan merupakan hal paling utama, namun manajer juga mengangkat isu waktu sebagai batasan sumberdaya, sehingga komitmen waktu dapat juga dilihat sebagai aspek lain dari komitmen sumberdaya.

Sementara itu Cohen dan Levinthal (1990), Damanpour (1991), Delbecq dan Mills (1995), Farr dan Ford (1990), Kanter (1983), Payne (1990), Tushman dan Nelson (1990) dalam Amabile *et al* (1996, p. 1161) menyatakan pengalokasian sumberdaya akan berhubungan langsung dengan tingkatan-tingkatan kreativitas. Disamping itu, batasan penempatan praktek-praktek sumberdaya adalah ketika seseorang mampu menyelesaikan pekerjaannya serta persepsi sumberdaya akan berpengaruh pada kondisi psikologis seseorang tentang nilai instrinsik yang dikerjakan.

Hasil lain dari penelitian kualitatif secara konsisten menyatakan pentingnya melakukan kegiatan sumberdaya baik nyata (*person*) maupun tidak nyata (kepemimpinan waktu) untuk mendapatkan ketepatan strategi adalah hal yang harus dikerjakan. Pendapat serupa juga diungkapkan dalam literatur pemasaran (Day 1983), dengan mengecualikan penelitian pada literatur perencanaan umum (Ramanujam, Venkatraman dan Camillus 1986 dalam Menon *et al* 1999, p. 27) masih sedikit yang melakukan penelitian empiris mengenai pengaruh komitmen sumberdaya terhadap kinerja perusahaan. Bourgeois (1981) dalam

Menon *et al* (1999, p. 27) menyatakan tingkat sumberdaya yang dikomitmenkan secara langsung akan mempengaruhi tingkat eksperimen strategi baru dan pencarian strategi lain yang non tradisional dan radikal. Kemudian Nohria dan Gulati (1996) dalam Menon *et al* (1999, p. 27) menemukan hubungan terbalik antara inovasi dan kelambatan organisasi, dimana dikatakan bahwa komitmen sumberdaya yang terlalu kecil akan sama buruknya dengan komitmen sumberdaya yang terlalu besar. Namun demikian, ketika jenis serta tingkatan sumberdaya yang dialokasikan itu cocok dan mencukupi akan memberikan situasi kondusif bagi perusahaan yang mendukung keberhasilan anggota team strategi dalam menciptakan iklim pembelajaran dan kreativitas organisasi.

Berdasarkan uraian telaah pustaka diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3 :

*Semakin tinggi komitmen sumberdaya yang dimiliki manajer dalam mengembangkan program pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran dihasilkan.*

#### **Perpaduan Kelompok Kerja**

Beberapa studi mengungkapkan poin-poin penting mengenai peran manajer atau supervisi secara langsung dalam memberikan penjelasan tujuan (Bailyn 1985), keterbukaan interaksi dengan karyawan dan melakukan subordinasi (Kimberley 1981; Kimberley dan Evanisco 1981), serta mendukung kelompok kerja untuk menciptakan ide (Delbecq dan Mills 1985; Orpen 1990 dalam Amabile *et al* 1996, p. 1160). Getzels dan Csikszentmihalyi (1976) dalam Amabile *et al* (1996, p. 1160) mengkritik peran definisi permasalahan dalam proses kreatif,

dengan menyatakan pentingnya penjelasan tujuan dalam budaya kreatif perusahaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa karyawan lebih menyukai keterbukaan interaksi dengan supervisi dan persepsi supervisi dalam mendukung kegiatan operasional. Kreativitas dapat dibentuk melalui mekanisme yang jelas, melakukan evaluasi, memperhatikan situasi serta menerapkan pengalaman yang dimiliki (Amabile *et al* 1996, p. 1160).

Studi terdahulu menyatakan, memotivasi kreativitas dapat dilakukan melalui dukungan kelompok kerja itu sendiri, keanekaragaman latar belakang anggota kelompok, keterbukaan untuk ide, konstruk keragaman tantangan untuk ide, dan komitmen untuk menghasilkan ide (Albrecht dan Hall 1991; Andrews 1979; Monge, Cozzens dan Contractor 1992; Payne 1990 dalam Amabile *et al* 1996, p. 1160). Keanekaragaman anggota kelompok serta keterbukaan untuk ide dalam kreativitas oleh masing-masing individu akan semakin memperbesar aneka ide yang keluar, dan memunculkan pemikiran-pemikiran yang kreatif (Parnes dan Noller 1972 dalam Amabile *et al* 1996, p. 1160). Konstruk tantangan untuk ide dan komitmen untuk menghasilkan ide akan dapat meningkatkan motivasi intrinsik anggota kelompok kerja serta berpengaruh positif pada tantangan dalam bekerja serta fokus pada pekerjaannya (Amabile, Hill, Hennessey dan Tighe 1994; Harter 1978; White 1959 dalam Amabile *et al* 1996, p. 1161).

Meskipun konsep kesatuan fungsi silang telah banyak didiskusikan oleh peneliti terdahulu (Miller 1987) namun penelitian mengenai pengaruhnya terhadap kinerja masih sedikit dilakukan (Rajagopalan, Rasheed dan Datta 1993 dalam Menon *et al* 1999, p. 26). Belakangan ini penelitian dalam bidang

pemasaran menemukan bahwa kesuksesan produk baru sangat relevan dengan skill, perspektif dan dasar pengetahuan kesatuan fungsi silang diantara kelompok strategi produk yang digunakan (Ayers, Dahlstrom dan Skinner 1997 dalam Menon *et al* 1999, p. 27). Teori organisasi menyatakan seseorang dari latar belakang fungsi yang berbeda akan memiliki masalah berbeda pula dan penyatuan multi fungsi yang berbeda pada anggota dalam suatu kelompok strategi merupakan solusi kreatif (Tyre dan Von Hippel 1997; Woodman, Sawyer dan Griffin 1993 dalam Menon *et al* 1999, p. 27). Kesatuan fungsi silang merupakan salah satu bentuk kreativitas dalam pembuatan strategi pemasaran, ini disebabkan karena dapat mengurangi persepsi undimensional dan akan membuka organisasi pada suatu pendekatan radikal dalam pengambilan keputusan (Andrews dan Smith 1996; Stasch dan Lanktree 1980 dalam Menon *et al* 1999, p. 27). Griffin 1997 dalam Menon *et al* (1999, p. 27) menemukan bahwa representasi multi fungsi dalam sebuah kelompok strategi akan menghasilkan ide-ide yang luas dan mempunyai hubungan positif dengan kreativitas.

Berdasarkan uraian telaah pustaka diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 4 :

*Semakin erat manajer melakukan perpaduan kelompok kerja dalam menjalankan program pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran dihasilkan.*

#### **Kreativitas Program Pemasaran**

Peneliti dalam bidang kreativitas mendefinisikan kreativitas dalam arti batasan hasil yang diperoleh (Amabile 1983), ide atau hasil (Amabile 1988;

Woodman *et al* 1993 dalam Tierney *et al* 1999, p. 593). Lebih lengkap lagi Amabile 1988, p. 126 dalam Tierney *et al* (1999, p. 593) mendefinisikan kreativitas sebagai kebaruan dalam produk dan ide-ide yang berguna. Sedangkan dalam penelitian ilmu sosial, pengertian kreativitas yang lazim digunakan adalah dengan memfokuskan arti baru pada sejumlah output dalam praktek-praktek konvensional pemasaran dimana produk-produk itu berada (Hennessey dan Amabile 1988; Jackson dan Messick 1965 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175). Begitu luasnya kegiatan pemasaran suatu produk, untuk mempresentasikan perbedaan praktek-praktek pemasaran dapat dilakukan melalui pemetaan kategori produknya (misalnya dalam perubahan pengepakan). Pengertian lain mengatakan bahwa kebaruan juga dapat digunakan untuk menguraikan kreativitas periklanan (Huberland dan Dacin 1992) dan solusi-solusi pemecahan permasalahan bisnis setiap hari (Ray dan Myers 1986 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175).

Untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kreativitas program pemasaran, terdapat tiga pandangan yang saling melengkapi dari literatur ilmu sosial terhadap kreativitas yang dijadikan dasar dalam penelitian ini. Pandangan tersebut mengacu pada karakteristik seseorang dalam menghasilkan kreativitas, proses yang digunakan, dan lingkungan dimana mereka bekerja (Andrews *et al* 1996, p. 175).

Perusahaan selalu melakukan manajemen pada berbagai macam produknya kedalam kreativitas program pemasaran agar tetap bisa eksis. Manajer produksi selalu merespon pengembangan dan implementasi program-program pemasaran untuk kesuksesan produk mereka. Program-program tersebut berisi

inisiatif taktik yang berhubungan dengan promosi, pengepakan, pelabelan, dan positioning. Inisiatif taktik muncul melalui proses perencanaan pemasaran baik secara formal maupun informal dari apa yang dikerjakan manajer produksi atau asosiasi manajer produksi (Lehmann dan Winer 1994 dalam Andrews *et al* 1996, p. 175). Penelitian lain dalam bidang ilmu sosial juga menemukan akibat dari kreativitas adalah menghasilkan ide-ide ilmiah dalam melakukan program pemasaran.

Walaupun penelitian dalam bidang pemasaran telah luas dilakukan pada beberapa variabel penegas kreativitas (Andrews dan Smith 1996; Moorman dan Miner 1997 dalam Menon *et al* 1999, p. 28), konsekuensi kreativitas pemasaran belum pernah diuji. Namun penelitian pada pengembangan produk baru ditemukan bahwa inovasi produk mempunyai hubungan positif terhadap hasil keuntungan (Nagle dan Holden 1995 dalam Menon *et al* 1999, p. 28). Dalam pada itu kreativitas membutuhkan pengembangan yang lebih agresif sehingga mampu berperan sebagai penggerak dalam proses pembelajaran dan berpotensi untuk melakukan perubahan perilaku dalam organisasi (Amabile 1995 dalam Menon *et al* 1999, p. 28). Sepertinya kreativitas akan mempengaruhi kinerja pemasaran, sebab kreativitas mampu memberikan mekanisme untuk perbedaan (Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy 1993 dalam Menon *et al* 1999, p. 28). Pendapat tersebut diperkuat oleh Kuczmarski (1996, p. 27) dalam McAuley (2000, p. 10) yang mengemukakan bahwa fokus khusus kreativitas adalah inovasi yang pada akhirnya menjadi kekuatan bagi kesuksesan kinerja bisnis, dan itu seharusnya menjadi gambaran investasi yang tidak ternilai harganya.



Berdasarkan uraian telaah pustaka diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 5 :

*Semakin tinggi kreativitas program pemasaran dilakukan maka semakin tinggi kinerja pemasaran dihasilkan.*

### Kinerja Pemasaran

Ferdinand (2000, p. 1) mengatakan teori-teori pemasaran merupakan aktivitas manajemen pemasaran dalam aktivitas manajerial yang diarahkan untuk merencana, menganalisis, melaksanakan dan mengendalikan seluruh elemen-elemen strategi pemasaran yang lazim dikenal sebagai bauran pemasaran untuk menghasilkan kinerja usaha seperti meningkatnya volume penjualan. Lebih lanjut dijelaskan kinerja perusahaan merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya didunia persaingan bisnis.

Narver dan Slater (1990) dalam Ferdinand (2000, p. 11) dalam studinya mengenai orientasi pasar mengungkapkan bahwa tujuan perusahaan mengembangkan strategi pemasaran adalah untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Untuk mencapai tingkat kemampulabaan yang wajar, perusahaan akan memusatkan perhatian manajemennya pada upaya mengenali pelanggannya, karena filosofi pemasaran menunjukkan bahwa laba dapat diciptakan

melalui kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Selanjutnya dijelaskan orientasi pelanggan, biaya relatif dan pertumbuhan pasar merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memberikan kontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan.

Sedangkan menurut Permadi (1998, p. 70) kinerja pasar adalah bagian dari kinerja pemasaran, kinerja ini berguna untuk mengukur prestasi produk di pasar. Kinerja pasar dapat diukur melalui (1) *market share relatif* yaitu dengan membandingkan volume penjualan yang dicapai perusahaan dengan volume penjualan pesaing, (2) tingkat pertumbuhan penjualan yaitu diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun, dan (3) kemampulabaan sebelum pajak yang diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan.

Kinerja pemasaran digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat keberhasilan keseluruhan kinerja yang dilakukan meliputi keberhasilan strategi yang dijalankan, pertumbuhan penjualan, dan laba perusahaan (Menon, Bharadwaj dan Howell 1996 dalam Menon *et al* 1999, p. 30). Walaupun pengukuran obyek akan menjadi lebih ideal, bukti penelitian menyatakan penentuan manjerial terhadap keuangan dan kinerja pemasaran konsisten dengan pengukuran kinerja obyek (Hart dan Banbury 1994; Naman dan Slevin 1993 dalam Menon *et al* 1999, p. 30). Kemudian Slater dan Narver (1994, p. 47) dalam studinya diungkapkan konstruk-konstruk yang digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran adalah pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan keuntungan, dan *return on invesment*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan laba perusahaan sebagai indikator kinerja

pemasaran. Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Dengan demikian banyaknya jumlah pelanggan walaupun dengan tingkat konsumsi rata-rata yang tetap, besaran volume penjualan akan dapat ditingkatkan. Bukti empirik menunjukkan bahwa bagi manajemen pemasaran, tingkat pertumbuhan pelanggan lebih penting dari pada sekedar jumlah pelanggan yang dimiliki, disamping itu ukuran keberhasilan pemasaran juga dapat dilihat dari laba yang dihasilkan perusahaan.

### Metode Penelitian

#### Jenis Data

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki 2000, p. 55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat dari jawaban responden mengenai daftar pertanyaan (kuesioner). Responden dalam penelitian ini adalah para manajer pada perusahaan marmer di Kabupaten Tulungagung sebagai sampel. Data Sekunder Merupakan data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder merupakan data atau informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki 2000, p. 56). Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, maupun data dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

#### Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-

perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang *berlainan* (Supranto 2000, p. 21). Sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sample* yaitu penentuan sampel yang dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Teknik ini dilakukan atas pertimbangan tertentu, misalnya alasan keterbatasan waktu, tenaga dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh (Arikunto 2002, p. 117). Sampel yang dipilih adalah para manajer pada perusahaan marmer yang terdaftar dalam Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tulungagung yang melaksanakan fungsi manajerial, mempunyai tanggung jawab manajemen serta terlibat dalam perencanaan dan implementasi program pemasaran.

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah para manajer pada perusahaan marmer di Kabupaten Tulungagung yang berjumlah 134 orang. Dari jumlah 134 orang yang termasuk dalam populasi penelitian, maka diambil sampel penelitian dengan rumus Rao (1996, p. 29) dan dengan menggunakan *margin of error* sebesar 5% maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang responden.

#### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu para manajer pada perusahaan marmer di Kabupaten Tulungagung. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu

macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Untuk mengukur persepsi tersebut maka digunakan skala 1 - 10, yaitu untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor.

Hasil Pengolahan data mengkonfirmasi diterimanya model teoretis yang dikembangkan seperti nampak dalam gambar 1 berikut ini.

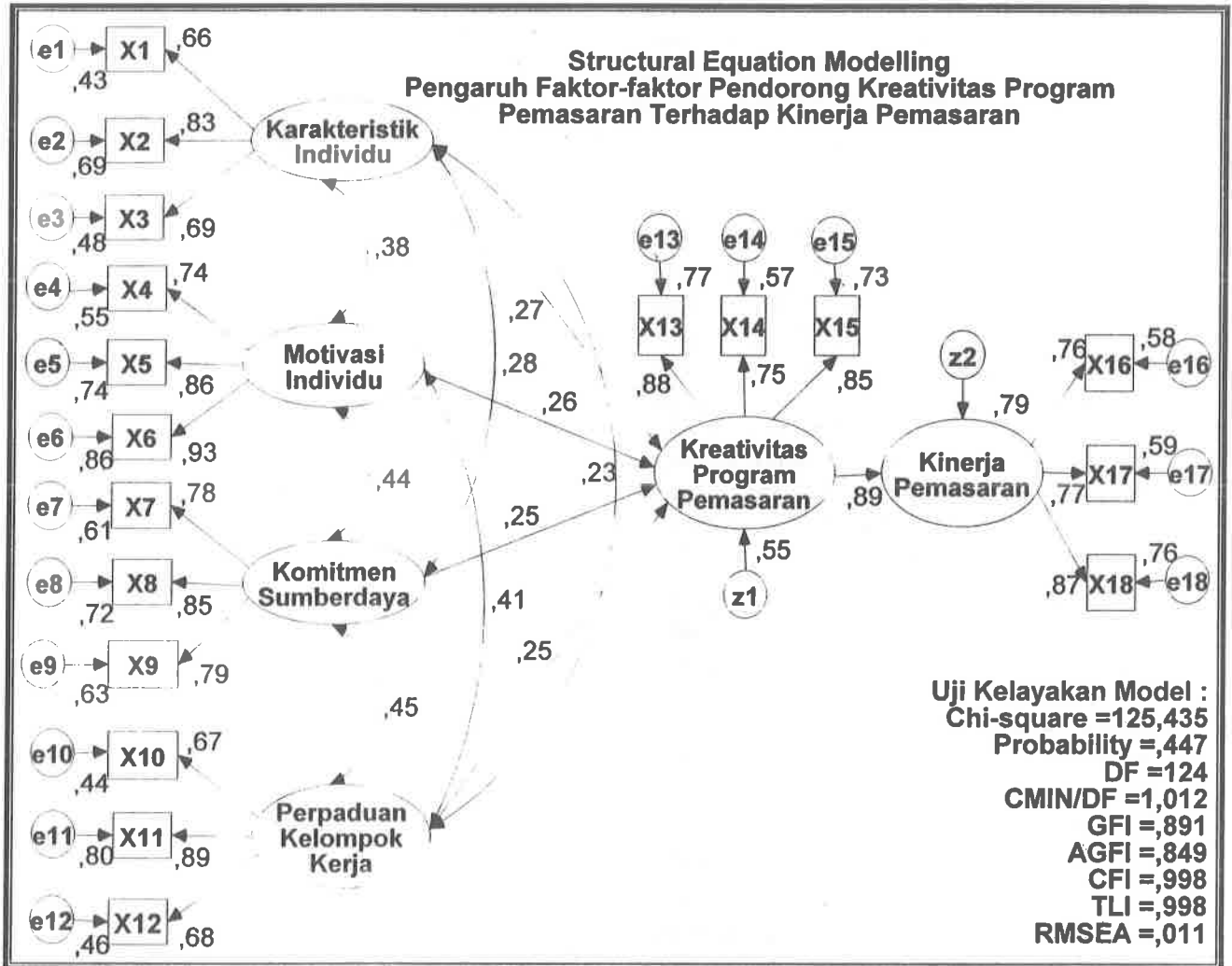
### Alat Analisis yang Digunakan

Untuk menganalisis data pada penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand 2000, p 3-4).

Keunggulan aplikasi *Structural Equation Model* (SEM) dalam penelitian Manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel saling mempengaruhi.

**Gambar 1:**  
**Structural Equation Modelling**



Variabel-variabel yang digunakan dalam menganalisis model diatas adalah seperti nampak dalam table 1 berikut ini.

Tabel 1  
Variabel dan Dimensinya

Variabel	Dimensi	Simbol
Karakteristik Individu	Pengetahuan lingkungan pemasaran	X1
	Keragaman pengalaman	X2
	Keragaman pendidikan	X3
Motivasi Individu	Dorongan dari dalam	X4
	Kesanggupan mengambil resiko	X5
	Penghargaan	X6
Komitmen Sumberdaya	Ketepatan penempatan sumberdaya	X7
	Kecukupan waktu	X8
	Kecukupan pendanaan	X9
Perpaduan Kelompok Kerja	Dukungan supervisi	X10
	Dukungan kelompok kerja	X11
	Kesatuan fungsi silang	X12
Kreativitas Program Pemasaran	Inisiatif strategi	X13
	Ide-ide ilmiah	X14
	Tingkat inovasi	X15
Kinerja Pemasaran	Pertumbuhan penjualan	X16
	Pertumbuhan pelanggan	X17
	Laba perusahaan	X18

Hasil pengolahan data menunjukkan adanya indikator indikator pengujian seperti yang disajikan dalam table 2 dan 3 berikut ini

Tabel 2  
 Indeks Pengujian Kelayakan  
*Structural Equation Modelling*

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cutt-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ - Chi-Square	Diharapkan kecil $\chi^2$ - Chi-square <sub>table</sub> (df = 124 ~ 150,989)	125,435	Baik
Significancy Probability	≥ 0,05	0,447	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,012	Baik
GFI	≥ 0,90	0,891	Marjinal
AGFI	≥ 0,90	0,849	Marjinal
CFI	≥ 0,95	0,998	Baik
TLI	≥ 0,95	0,998	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,011	Baik

Tabel 3  
*Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling*  
 Pengaruh Faktor-faktor Pendorong Kreativitas Program Pemasaran  
 Terhadap Kinerja Pemasaran

<b>HUBUNGAN VARIABEL</b>		<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
Kreativitas Program Pemasaran	<- Karakteristik Individu	0,265	0,142	2,472	0,013
Kreativitas Program Pemasaran	<- Motivasi Individu	0,265	0,113	2,470	0,013
Kreativitas Program Pemasaran	<- Komitmen Sumberdaya	0,247	0,123	2,307	0,021
Kreativitas Program Pemasaran	<- Perpaduan Kelompok Kerja	0,247	0,137	2,241	0,025
Kinerja Pemasaran	<- Kreativitas Program Pemasaran	0,887	0,093	7,613	0,000
X3	<- Karakteristik Individu	0,692			
X2	<- Karakteristik Individu	0,830	0,204	5,907	0,000
X1	<- Karakteristik Individu	0,658	0,182	5,400	0,000
X6	<- Motivasi Individu	0,928			
X5	<- Motivasi Individu	0,861	0,084	10,924	0,000
X4	<- Motivasi Individu	0,742	0,089	9,153	0,000
X9	<- Komitmen Sumberdaya	0,791			

HUBUNGAN VARIABEL			Estimate	S.E.	C.R.	P
X7	<-	Komitmen_Sumberdaya	0,784	0,119	7,844	0,000
X12	<-	Perpaduan_Kelompok_K erja	0,681			
X11	<-	Perpaduan_Kelompok_K erja	0,892	0,199	6,715	0,000
X10	<-	Perpaduan_Kelompok_K erja	0,665	0,179	5,585	0,000
X8	<-	Komitmen_Sumberdaya	0,849	0,115	8,152	0,000
X14	<-	Kreativitas_Program_Pe masaran	0,755	0,094	8,905	0,000
X15	<	Kreativitas_Program_Pe masaran	0,854	0,086	11,157	0,000
X13	<	Kreativitas_Program_Pe masaran	0,876			
X16	<-	Kinerja_Pemasaran	0,762			
X18	<-	Kinerja_Pemasaran	0,874	0,161	8,678	0,000
X17	<-	Kinerja_Pemasaran	0,765	0,152	7,519	0,000

Dari gambar 1, tabel 2 dan tabel 3 dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Indeks-indeks kesesuaian model seperti  $\chi^2$  - *Chi-square* (125,435), CMIN/DF (1,012), GFI (0,891), AGFI (0,849), TLI (0,998), CFI (0,998), *probability* (0,447), dan RMSEA (0,011) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima dan dapat dinyatakan bahwa terdapat empat variabel yang berbeda meskipun GFI (0,891) dan AGFI (0,849) diterima secara marjinal (nilai GFI dan AGFI yang disyaratkan adalah  $\geq 0,90$ , Ferdinand, 2000). Meskipun diterima secara marjinal namun karena GFI dan AGFI berada dalam rentang nilai 0,00 – 1,00, dimana 0,00 menunjukkan *poor fit* dan 1,00 menunjukkan *better fit* maka dengan nilai GFI sebesar 0,891 dan

AGFI sebesar 0,849 masih menunjukkan bahwa model ini dapat diterima karena masih cukup dekat dengan nilai GFI dan AGFI yang disyaratkan yaitu  $\geq 0,90$  (Arbuckle dan Worthke, 1999).

2. Nilai C.R  $\geq 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan diterimanya seluruh hipotesis dalam penelitian ini ( $H_1 - H_5$ ) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang terdapat dalam model penelitian dapat diterima.

#### Pengujian Hipotesis

Hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* :  $Chi-square_{hitung} = 125,435$  dengan  $cutt\ of\ value/Chi\ square_{tabel} =$

150,989 ; probabilitas = 0,447 ; CMIN/DF = 1,012 ; GFI = 0,891 ; AGFI = 0,849 ; TLI = 0,998 , CFI = 0,998 , dan RMSEA = 0,011. Pengujian hipotesis dapat disimpulkan berikut ini

Semakin baik karakteristik individu yang dimiliki manajer dalam mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran dihasilkan

Parameter estimasi antara karakteristik individu terhadap kreativitas program pemasaran menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 2,472 atau C.R  $\geq$  1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%) dan nilai p = 0,013 telah memenuhi syarat < 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) dapat diterima artinya bahwa karakteristik individu berpengaruh secara positif terhadap kreativitas program pemasaran dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Semakin tinggi motivasi individu yang dimiliki manajer dalam melakukan kegiatan pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran yang dihasilkan

Parameter estimasi antara motivasi individu terhadap kreativitas program pemasaran menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 2,470 atau C.R  $\geq$  1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%) dan nilai p = 0,013 telah memenuhi syarat < 0,05. Dengan demikian hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) dapat diterima artinya motivasi individu berpengaruh secara positif terhadap kreativitas program pemasaran dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Semakin tinggi komitmen sumberdaya yang dimiliki manajer dalam mengembangkan program pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran yang dihasilkan

Parameter estimasi antara komitmen sumberdaya terhadap kreativitas program pemasaran menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 2,307 atau C.R  $\geq$  1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%) dan nilai p = 0,021 telah memenuhi syarat < 0,05. Dengan demikian hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) dapat diterima artinya komitmen sumberdaya berpengaruh secara positif terhadap kreativitas program pemasaran dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Semakin erat manajer melakukan perpaduan kelompok kerja dalam menjalankan program pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran yang dihasilkan

Parameter estimasi antara perpaduan kelompok kerja terhadap kreativitas program pemasaran menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 2,241 atau C.R  $\geq$  1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%) dan nilai p = 0,025 telah memenuhi syarat < 0,05. Dengan demikian hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) dapat diterima artinya perpaduan kelompok kerja berpengaruh secara positif terhadap kreativitas program pemasaran dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Semakin tinggi kreativitas program pemasaran dilakukan maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dihasilkan

Parameter estimasi antara kreativitas program pemasaran terhadap kinerja



kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $C.R = 7,613$  atau  $C.R \geq 1,96$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%) dan nilai  $p = 0,000$  telah memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian hipotesis 5 ( $H_5$ ) dapat diterima artinya kreativitas program pemasaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### **Kesimpulan dan Implikasi Manajerial Kesimpulan Masalah Penelitian**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan terhadap perumusan masalah diatas yaitu karakteristik individu, motivasi individu, komitmen sumberdaya, dan perpaduan kelompok kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran, dan kreativitas program pemasaran berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Secara terperinci, kesimpulan diatas dapat diuraikan dalam penjelasan berikut ini :

1. Kesimpulan pertama dari perumusan masalah dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh karakteristik individu, motivasi individu, komitmen sumberdaya, dan perpaduan kelompok kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran. Hasil analisis terhadap perumusan masalah pertama ini memperlihatkan bahwa semakin baik keragaman pengalaman, keragaman pendidikan, pengetahuan lingkungan pemasaran, penghargaan, kesanggupan mengambil resiko, dorongan dari dalam, kecukupan waktu, kecukupan pendanaan, ketepatan penempatan sumberdaya, dukungan kelompok kerja, kesatuan fungsi silang dan dukungan supervisi, maka inisiatif strategi, ide-ide ilmiah dan tingkat

inovasi dalam menjalankan kreativitas program pemasaran akan semakin meningkat.

2. Kesimpulan kedua dari perumusan masalah dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Hasil analisis terhadap perumusan masalah kedua ini memperlihatkan bahwa faktor kreativitas program pemasaran yang terbentuk melalui dimensi-dimensi inisiatif strategi, ide-ide ilmiah dan tingkat inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran yang terbentuk dari dimensi-dimensi laba perusahaan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan. Semakin baik inisiatif strategi, tingkat inovasi dan ide-ide ilmiah maka pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan laba perusahaan akan semakin meningkat.

#### **Implikasi Teoritis**

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana karakteristik individu, motivasi individu, komitmen sumberdaya, dan perpaduan kelompok kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran dan kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Adapun implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam menciptakan kreativitas, seorang manajer harus mampu menyatukan konsep serta dapat mengumpulkan berbagai bidang penelitian baik yang terkait maupun yang tidak terkait dengan kreativitas secara umum. Pengetahuan konsep-konsep ini akan berfungsi sebagai dasar dalam menciptakan ide-ide baru dimana didalam pemasaran,

pengetahuan inti seseorang meliputi pengetahuan lingkungan pemasaran, keragaman pengalaman, dan latar belakang yang dimiliki. Semakin tinggi karakteristik individu yang dimiliki oleh manajer dalam mengembangkan rencana pemasaran maka semakin tinggi kreativitas program pemasaran yang dihasilkan. Temuan penelitian ini mendukung penelitian dari Amabile, Koestler dalam Andrews *et al* (1996) ; Lehmann dan Winer dalam Andrews *et al* (1996) ; Newell dan Simon dalam Andrews *et al* (1996) serta Kaperson dalam Andrews *et al* (1996), yang mengatakan bahwa pengetahuan lingkungan pemasaran, keragaman pengalaman dan pendidikan berpengaruh positif terhadap kreativitas.

2. Faktor-faktor motivasi yang berperan dalam proses penciptaan perilaku kreatif meliputi motivasi intrinsik seseorang dalam pengembangan program pemasaran, kesanggupan mengambil resiko dan penghargaan. Seseorang yang memiliki motivasi intrinsik akan dapat melakukan tugas dengan perasaan yang tenang, senang dan tertantang pada tugas-tugas yang diterimanya. Seorang manajer yang memiliki dorongan dari dalam yang lebih besar mempunyai kemampuan lebih baik dalam melakukan program pemasaran dibandingkan dengan manajer yang memiliki motivasi dari dalam lebih rendah. Disamping itu kesanggupan mengambil resiko seorang manajer memberikan kontribusi penting bagi kreativitas karena akan menghasilkan ide-ide baru dan juga memberi banyak pandangan terhadap manajer dalam melakukan kreativitas program pemasaran. Kreativitas dapat pula terbentuk melalui penghargaan yang diberikan sehingga seseorang

akan berbuat lebih baik dan tertantang dalam bekerja dan serta berorientasi jangka panjang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hogarth ; Kim dalam Andrews *et al* (1996) ; Bauer dalam Andrews *et al* (1996) ; Amabile ; Amabile dan Gryskiewicz dalam Andrews *et al* (1996) serta Hennessey dan Amabile dalam Andrews *et al* (1996).

3. Keberhasilan program pemasaran sangat tergantung dari komitmen sumber daya perusahaan yang tersedia cukup untuk dialokasikan. Dapat dikatakan bahwa kegagalan program pemasaran yang diimplementasikan oleh seorang manajer pemasaran sangat tergantung dari ketepatan penempatan sumberdaya, kecukupan waktu yang tersedia serta kecukupan pendanaan. Semakin tepat sumberdaya dialokasikan, waktu yang digunakan cukup tersedia serta terpenuhinya pendanaan untuk mengimplementasikan program pemasaran maka dapat dipastikan bahwa program pemasaran yang diimplementasikan akan berhasil. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Day, Ramanujam, Venkatraman dan Camilus dalam Menon *et al* (1999) ; Cohen *et al* dalam Amabile *et al* (1996).
4. Memotivasi kreativitas dapat dilakukan melalui dukungan kelompok kerja, keanekaragaman latar belakang anggota kelompok, keterbukaan untuk ide, konstruk keragaman tantangan untuk ide, dan komitmen untuk menghasilkan ide. Keanekaragaman anggota kelompok serta keterbukaan untuk ide dalam kreativitas oleh masing-masing individu akan memperbesar aneka ide yang keluar dan memunculkan pemikiran-pemikiran yang kreatif. Seorang manajer dengan latar belakang

yang berbeda akan memiliki masalah yang berbeda pada anggota dalam kelompok kerja. Kesatuan fungsi silang merupakan salah satu bentuk kreativitas dalam pembuatan strategi pemasaran karena dapat mengurangi persepsi unidimensional dan akan membuka organisasi pada suatu pendekatan radikal dalam pengambilan keputusan. Dapat dikatakan bahwa representasi multifungsi dalam sebuah kelompok strategi akan menghasilkan ide-ide yang luas dan mempunyai hubungan yang positif dengan kreativitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Kimberli, Kimberli dan Evanisco, Delbecq dan Mills serta Orpen dalam Amabile *et al* (1996), Albrecht dan Hall ; Andrews ; Monge, Cozzens dan Contractor serta Payne dalam Amabile (1996), Parnes dan Noller dalam Amabile (1996), Andrews dan Smith ; Stasch dan Lanktree dalam Menon *et al* (1999), serta Griffin dalam Menon *et al* (1999).

5. Perusahaan selalu melakukan manajemen pada berbagai macam produknya dalam kreativitas program pemasaran agar tetap bisa eksis. Seorang manajer harus merespon pengembangan dan implementasi program-program pemasaran untuk kesuksesan produk yang dipasarkan. Kreativitas membutuhkan pengembangan yang lebih agresif sehingga mampu berperan sebagai penggerak dalam proses pembelajaran dan berpotensi untuk melakukan perubahan perilaku dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa kreativitas akan mempengaruhi kinerja pemasaran, sebab kreativitas mampu memberikan mekanisme untuk pembedaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas program pemasaran akan

berpengaruh secara positif terhadap pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan laba perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Nagle dan Holden dalam Menon *et al* (1999), Amabile dalam Menon *et al* (1999), Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy dalam Menon *et al* (1999) serta Kuczmarski dalam McAuley (2000).

#### **Implikasi Kebijakan Manajerial**

Hasil dari penelitian ini membawa beberapa implikasi kebijakan manajerial, dimana implikasi kebijakan manajerial ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap praktek manajemen perusahaan. Beberapa implikasi kebijakan manajerial yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja pemasaran hal terpenting yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen adalah dimilikinya inisiatif strategi, keragaman pengalaman diantara karyawan, penghargaan yang diberikan terhadap karyawan, kecukupan waktu, dan dukungan kelompok kerja. Keragaman pengalaman diantara karyawan, kecukupan waktu, penghargaan yang diberikan terhadap karyawan, dan dukungan kelompok kerja akan menghasilkan inisiatif strategi atas program-program pemasaran yang lebih diarahkan untuk menghasilkan laba perusahaan.
2. Keragaman tingkat pendidikan, kesanggupan mengambil resiko, kecukupan pendanaan, dan kesatuan fungsi silang perlu dikelola dengan baik sehingga akan menghasilkan tingkat inovasi yang lebih tinggi. Tingkat inovasi yang tinggi atas program-program pemasaran yang dikembangkan akan

memacu tercapainya pertumbuhan pelanggan yang lebih baik.

3. Pengatahuan lingkungan pemasaran yang memadai, dorongan dari dalam diri karyawan, ketepatan penempatan sumberdaya, dan dukungan supervisi perlu dikelola dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan ide-ide ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga akan diperoleh pertumbuhan penjualan yang lebih baik.

#### Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang dapat ditemui dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan terhadap para manajer pada industri marmer di Kabupaten Tulungagung sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir.
2. Tidak dimasukkannya variabel motivasi organisasi, tantangan pekerjaan, dan hambatan organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran (Amabile, 1997).
3. Penelitian ini juga tidak memasukan variabel gaya kepemimpinan dan hierarki struktur organisasi yang berpengaruh terhadap kreativitas program pemasaran yang terbentuk (Tierney *et al*, 1999).

#### Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu sebaiknya dalam *future reseach*, mengambil obyek penelitian yang berbeda. Selain itu dalam penelitian yang akan datang sebaiknya juga memasukan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi kreativitas program pemasaran seperti motivasi organisasi, tantangan pekerjaan, hambatan organisasi,

gaya kepemimpinan, dan hierarki struktur organisasi.

\*\*\*

#### Daftar Referensi

- Augusty Ferdinand, 2000, **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**, BP Undip.
- \_\_\_\_\_, 2000, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, BP Undip.
- Agus Mardiyanto, 2002, Studi Mengenai Kreativitas Program Pemasaran Dan Kinerja Pemasaran, **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, Nomer 1, Mei 2002, p. 57-78.
- Amabile, T, M, 1997, Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do, **California Management Review**, Vol. 40, No.1.
- 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 and Innovation in Organization, **California Management Review**, Vol. 40 No. 1 p. 39 – 58.
- Andrews, J, Smith, D, C, 1996, In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIII p. 174 – 184.

- Chang, T, Z, dan Chen, S. J. 1998, Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence, **Journal of Service Marketing**, Vol. 12, p. 246-264.
- Cravens, W, David, 1998, Implentation Strategies in the Market-Driven Strategy Era, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 26, No. 3, p 237-241.
- Day, George, S, and Robin Wesley, 1988, Assesing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority, **Journal of Marketing**, 52 (April), 1-20.
- Day, George, S, 1994, Significant Issues for the Future of Product Innovation : Enhanching the Idean Capability, **Journal of Product Innovation Management**, 11 p. 69 – 71.
- Despande, R, J, U, Farley, F, E, Webster, 1993, Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness In Japanese Firm Aquadred Analysis, **Journal of Marketing**, 57 (January) 23 – 37.
- Filipczak, B, 1997, **It Takes All Kinds : Creatifity In the Work Force**, Training, May, p. 32 – 37.
- Fillis, Ian, McAuley, Andrew, 2000, Modeling And Measuring Creativity At The Interface, **Journal of Marketing**, Theory and Practice.
- Gatignon, H, Xuerep J, M., 1997, Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, **Journal of Marketing Research**, Vol. 34 p. 77 – 90.
- Gundlach, T, Gregory, Achrol, S, Ravi, & Mentzer, T, John, 1995, The Structure of Commitment in Exchange, **Journal of Marketing**, Vol. 59 (January 1995), 78-92.
- Jaworski, Bernard, J, and Ajay, K, Kohli, 1993, Market Orientation: Antecedents and Consequences, **Journal of Marketing**, 57, (July): 53-70.
- Markindes, C, 1998, Strategic Innovation in Established Companies, **Sloan Management Review**, p. 31 – 41.
- Marzuki, 2000, **Metodologi Riset**, BPFE-Ull Yogyakarta.
- 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.
- Menon, Anil, Bharadwaj, G, Sundar, Howell, Roy, 1996, The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 24, No. 4, P. 299-313.
- Moorman, Christine, dan Miner, S, Anne, 1997, The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIV (February 1997), 91-106.
- Nakata, Cherly & Sivakumar, K, 1996, National Cultural and New Product Development : And Integratif Review, **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January).
- Olson, Eric, M, Walker, Orville, C, & Ruekert, Robert, W, 1995,

Organising for Effective New Product Development : The Moderating Role Of Product Innovativeness, **Journal of Marketing**, Vol. 59 (January).

Permadi, M, F, 1998, Pengembangan Konsep Kinerja Pasar, **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia** 13 (3) : 70-79.

Rao, Purba, 1996, Measuring Consomer Perceptions Through Factor Analysis, **The Asian Manager** (February-March).

Robinson, William, T, 1990, Product Innovation and Start-Up Business Market Share Performance, **Management Science**, 36 (October) 1279 – 89.

Slater, Stanley, F, and John, C, Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship," **Journal of Marketing** 58 (January), 46-55

Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Pertama, CV ALFABETA, Bandung

Supranto, J, 2000, **Statistik : Teori dan aplikasi**, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.

Suharsini Arikunto, 2002, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta.

Tierney, Pamela, Farmer, M, Steven, Graen, B, George, 1999, An Examination Of Leadership And Employee Creativity The Relevance Of Traits And Relationships, **Personnel Psychology, Inc.**