

MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN dengan Kreativitas Strategi

Widodo

Universitas Islam Sultan Agung, Semarang
widodos3@yahoo.com

This study explores new variables that support strategic creativity in marketing according to Menon et al. (1999). Those variables are: reward, individual performance, and team work effect. Therefore, there are four hypotheses that are tested in this research. Firstly, the higher the strategic creativity, the higher the marketing performance. Secondly, the higher the reward, the higher the strategic creativity. Thirdly, the higher the individual performance, the higher the strategic creativity. And lastly, the higher the team performance, the higher the strategic creativity.

Multiple regression analysis is used to test the hypotheses using inputs from fifty respondents. The result shows that those hypotheses can be accepted. Managerial implications correspond to the result are discussed at the end of this article.



Keywords: Reward, individual performance, team performance, marketing performance.

Abstract

Organisasi bisnis yang akan bersaing pada kompetisi global sekarang ini harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Namun sumber daya yang dimiliki perusahaan, bila terlalu mudah bagi perusahaan pesaing untuk memperbaiki dan sumber daya substitusi yang lebih efektif, bukanlah dasar dalam meraih keunggulan kompetitif.

Menurut Hall (1994), keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas, serta tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategik yang dimiliki perusahaan. Sedangkan Glueck et al. (1987) berpendapat, suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik pertama; kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat mempunyai merk produk lebih terkenal. Kedua: menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. Ketiga: Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak

terputus-putus. Keempat: Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing namun juga harus memperhatikan kondisi pasar. Kelima: Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain. Untuk merealisasikan suatu perusahaan yang mempunyai daya saing banyak faktor penyebabnya, salah satunya kinerja pemasaran (Lado et al.: 1992).

Kreativitas strategi 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, 200). Begitu pula halnya dalam dunia pemasaran, kreativitas dipandang penting dalam setiap penyusunan strategi pemasaran.

Dalam penelitian yang dilakukan Menon et al. (1999) tentang pembuatan strategi pemasaran, dimasukkan kreativitas strategi pemasaran dimasukkan kreativitas strategi dengan faktor-faktor yang berhubungan

dengan kreativitas strategi. Namun pada pelaksanaan *focus group discussion* terhadap para manajer dalam penelitian mereka, para manajer tersebut menekankan pentingnya *reward* pada budaya inovatif dan pada proses *marketing strategy making* (Menon et al. 1999), dan disarankan untuk dilakukan penelitian tambahan yang memasukkan peran *reward* dalam *marketing strategy making*. Sarin dan Mahajan (2001) menunjukkan bahwa *reward* yang dimiliki tim kerja akan memotivasi untuk dapat membuat performansi atau kinerja tim kerja menjadi lebih baik. Hal ini dapat membawa hubungan yang positif antara *reward* dan kreativitas strategi. Hal ini juga didukung oleh Andrews dan Smith (1996) di mana orang-orang yang diberi penghargaan untuk mengambil risiko dianggap akan lebih memiliki kemauan untuk melakukannya juga di masa mendatang, di mana akan meningkatkan kemungkinan bahwa mereka dapat mengembangkan program pemasaran yang kreatif.

Kreativitas strategi dalam penelitian Menon et al. (1999) 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) mencatat bahwa pengembangan ide atau gagasan 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, di mana mereka mungkin dapat membantu perkembangan pemikiran-pemikiran kreatif atau sebaliknya, malah dapat menghambat pengembangan kreativitas pada produk baru (Andrews dan Smith, 1996).

Jadi, untuk penelitian lebih jauh, Menon et al. (1999) 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) 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 ini dapat mendukung kreativitas suatu organisasi dalam menentukan strategi. Kerja sama dalam grup atau kelompok yang disebut dengan *teamwork* merupakan *antecedent* dari grup kreativitas inovasi dalam kreativitas strategi dalam pemasaran. Darian dan Coopersmith (2001) menyatakan bahwa tim kerja akan memberikan keuntungan dalam kegiatan perencanaan. Dengan demikian kerja tim dapat menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi kreativitas strategi organisasi bisnis jasa maupun manufaktur yang konsekuensinya dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut tulisan ini akan menelaah upaya untuk meningkatkan kinerja pemasaran melalui kreativitas strategi.

Telaah Pustaka dan Pengembangan Model

Kinerja Pemasaran. Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja pemasaran selalu dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran

strategik tertentu. Bagi seorang tenaga penjualan kinerja dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjualan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya (Ferdinand Augusty, 2004, Sapiro dan Weitz, 1990).

Strategi manajemen pemasaran ditetapkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran terbaik, yang merupakan ukuran prestasi dari sebuah aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Nilai penjualan menunjukkan rupiah ataupun unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan seberapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu, serta porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk menguasai pasar produk sejenis di banding kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk

maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing, serta memiliki porsi pasar yang lebih luas dibanding tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk ditandai dengan menurunnya penjualan, kemunduran penjualan dibanding tahun sebelumnya maupun kompetitor industri yang sama, dan menurunnya porsi pasar. Berkaitan dengan hal tersebut, Challagalla dan Sharvani (1996) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat di mana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya.

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) menggunakan *perceptual measures* kinerja pemasaran yang ditaksir atau dinilai melalui pangsa pasar (*market share*), dan tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth rate*)

untuk mengukur kinerja pemasaran.

Studi yang dilakukan oleh Menon et al. (1999) 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.

Kreativitas Strategi. Kreativitas merupakan sebuah proses pemikiran intelektual yang membutuhkan sebuah kesepakatan hebat atas usaha-usaha kognitif (Shalley: 1999). 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).

Kreativitas merupakan langkah pertama dalam inovasi, yang mana merupakan kesuksesan pengimplementasian kebaruan, kecocokan ide-ide dan inovasi sangat vital untuk kesuksesan perubahan dalam jangka panjang. Karena dunia bisnis dinamis maka

perubahan langkah harus selaras dengan percepatan. Tidak ada perusahaan yang terus-menerus menawarkan barang/jasa yang sama dapat bertahan hidup lama (Amabile: 1997).

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: 179). Bila lingkungan dan distruktur untuk mendukung kreativitas perilaku yang kreatif boleh jadi berkontribusi terhadap produktivitas jangka panjang dan keinovatifan organisasi (Shalley: 1991).

Mengukur keberhasilan kreatif dalam perusahaan kecil tergantung pada besarnya perluasan orientasi pemilik atau manajer (Fillis dan McAuley: 2000). 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) 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 berisiko dibandingkan dengan strategi sebelumnya. Selanjutnya dijelaskan bahwa kreativitas strategi mempunyai efek signifikan pada kinerja pemasaran. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah **H1: Semakin tinggi kreativitas strategi, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran.**

Reward. Perilaku kreatif dalam suatu organisasi dapat dimotivasi oleh salah satu input lingkungan kerja yang berupa *reward* (Amabile et al. 1996). Dalam penelitian Woodman et al. (1993), kebijakan dalam pemberian *reward* dapat mendukung tingkat kreativitas dalam organisasi. Dreher dan Dougherty (200) 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 sering kali menjadi dorongan motivasi bagi para eksekutif untuk berani mencapai prestasi melalui pekerjaan-pekerjaan kreatif yang dapat memajukan perusahaan (Jauch dan Glueck: 1997).

Amabile (1997) 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* sering kali 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). Penelitian Bock dan Kim (2002) menyatakan perilaku berbagai pengetahuan dalam sebuah organisasi dan bagaimana mereka kerap kali saling mempengaruhi dalam berbagai pengetahuan ditentukan oleh *reward* yang diharapkan. Bentuk-bentuk

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

Berdasarkan aktivasi teori, Janssen (2001), keadilan dalam pemberian *reward* dapat mempengaruhi pembatasan dalam investasi job oleh manajemen karyawan. Investasi job yang dimaksud adalah inteligensi, 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).

Reward dan evaluasi tetap dapat ditentukan secara fungsional di mana tim kerja dan individu sering kali dihargai untuk sesuatu yang salah. Penelitian Sarin dan Mahajan (2001) memuat hipotesis di mana *reward* dapat mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pengembangan produk. Hasil penelitian Sarin dan Mahajan (2001) juga menunjukkan adanya hubungan positif

dengan kecepatan terhadap pasar, inovasi, dan kualitas produk.

Pada penelitian Janssen (2001), persepsi keadilan dalam penerimaan *reward* atas usaha yang dilakukan seorang manajer adalah seseorang bekerja keras karena mempertimbangkan *outcomes* (hasil) yang akan diperoleh, 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. Oleh karena itu hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah **H2: Semakin tinggi, akan semakin tinggi 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). Perilaku kreatif individu akan didefinisikan

sebagai pengembangan solusi berhubungan dengan pekerjaan (*job*) di mana diputuskan sebagai pembaruan dan kesesuaian dengan situasi (Shalley: 1991). Penelitian Woodman et al. (1993) memberikan konsep di mana 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). Studi terbaru Oldham dan Cummings (1996) mendefinisikan kinerja untuk sebuah produk, ide, atau prosedur yang memuaskan dua kondisi, kinerja kreatif yang baru dan original serta kinerja kreatif yang secara potensial relevan bagi dan atau berguna untuk organisasi.

Penelitian Fillis dan McAuley (2000), mengungkapkan, keterampilan yang kognitif juga akan mempengaruhi proses, di mana faktor-faktornya meliputi karakteristik kepribadian, fleksibilitas, visualisasi, dan imajinasi yang semuanya itu memainkan bagian dari kemampuan individu untuk melihat cara-cara baru untuk menerapkan pengalaman-pengalaman masa lalu dan membangun petunjuk atau arah, alternatif.

Input ini akan menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif, sepanjang lingkungan mendukung dan memungkinkan (Fillis dan McAuley: 2000).

Shalley (1991) memberi kesan di mana kemampuan, motivasi intrinsik, dan aktivitas-aktivitas kognitif dibutuhkan bagi kreativitas. Kemampuan (*ability*) adalah pengetahuan 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).

Variabel kinerja kreatif individu oleh Woodman et al. (1993) dapat ditunjukkan oleh kemampuan kognitif (*style*) yang dimiliki 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 individu mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan secara umum dan kegiatan divisi yang melibatkan individu tersebut.

Amabile (1997) kinerja kreatif individu dapat diukur dengan keahlian khusus yang dimiliki (*expertise*), pemikiran 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 strategik (Amabile, 1997: 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), meliputi kemandirian, disiplin diri, orientasi ke depan dengan *risk-taking*, dan ketekunan/keteguhan hati dalam menghadapi keputusan.

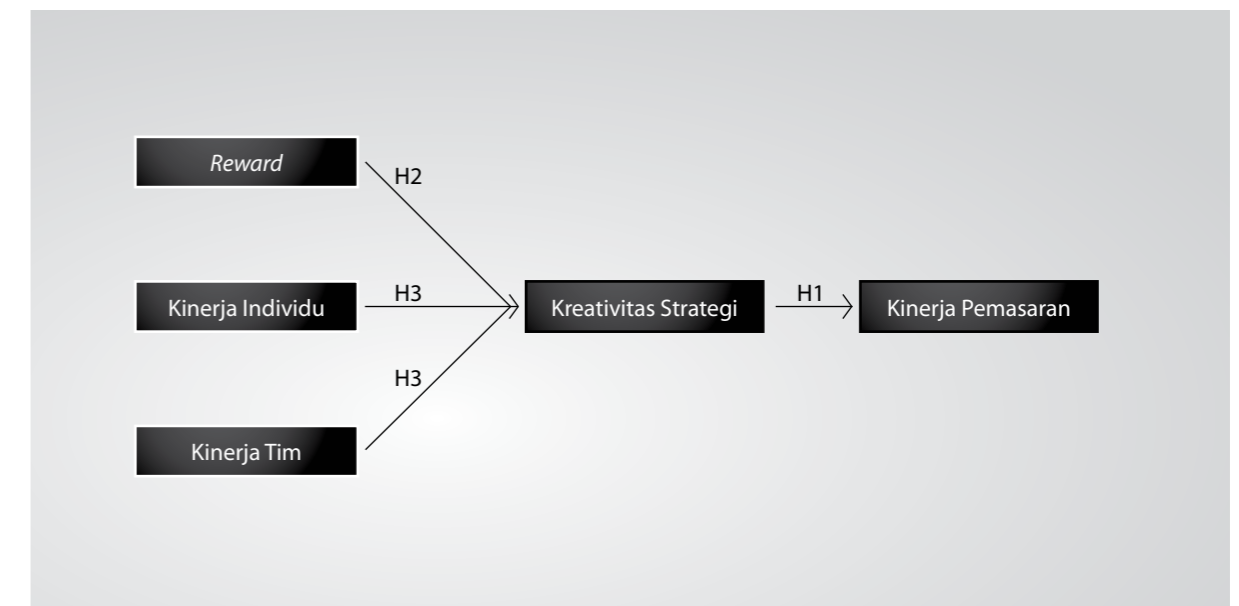
Intrinsic task-motivation dikendalikan oleh rasa ketertarikan yang mendalam dan keterlibatan terhadap pekerjaan, dengan rasa ingin tahu, kenikmatan, atau *sense* seseorang terhadap tantangan (Amabile: 1997). Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah **H3: Semakin tinggi kinerja individu, akan semakin tinggi kreativitas strategi.**

Kinerja Tim Kerja. Woodman et al. (1993) menggambarkan model interaksi kreativitas organisasi yang menunjukkan bahwa kreativitas tim kerja akan menimbulkan pengaruh terhadap organisasi. Dalam penelitian Woodman et al. (1993) menyebutkan bahwa komposisi tim atau grup atau kelompok, karakteristik, dan faktor-faktor proses dalam tim kerja berhubungan dengan hasil 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 bersamaan terhadap ide-ide membangun tantangan terhadap ide-ide, dan berbagai komitmen terhadap proyek (Amabile et al.: 1996). 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).

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 setia pertemuan tim sehingga semua anggota mempunyai kesempatan untuk memperdengarkan ide-ide mereka yang kreatif (Jassawalla dan Sashittal: 2002). Dalam kreativitas juga dapat menemukan ekspresi kualitas kepemimpinan pemilik dan para manajer (Fillis dan McAuley, 2000). Hal ini berarti kinerja tim yang memiliki kepemimpinan yang baik tertentu akan dapat menghasilkan kreativitas dalam organisasi. Penelitian Bourgeois dan Eisenhardt (1988) menghasilkan bahwa pemberdayaan dari tim manajemen yang dalam hal ini dapat diartikan sebagai tim kerja akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi karena tim ini mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan dalam pembuatan strategi.

Gambar 1: Kerangka Pemikiran Teoritis



Menurut Woodman et al. (1993), kinerja tim kerja meliputi aturan-aturan yang dimiliki perusahaan yang dapat diterima oleh tim kerja, adanya keterpaduan antara anggota tim kerja, adanya peranan yang jelas dan terarah yang dimainkan 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) 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. Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah **H4: Semakin tinggi kinerja tim, akan semakin tinggi kreativitas strategi.**

Berdasarkan telah pustaka tersebut maka model empirik pada studi ini tampak pada **Gambar 1.**

Metodologi: Teknik Sampling

Populasi meliputi seluruh manajer pemasaran hotel di wilayah Kabupaten Semarang, Jawa

Tengah, yang berjumlah 50 responden. Mengingat jumlah populasi terbatas maka sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, artinya jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

Definisi Operasional dan Pengukurannya

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *reward*, kinerja individu, kinerja tim, kreatifitas strategi dan kinerja pemasaran Adapun definisi operasional masing-masing variabel adalah:

Pertama: Kinerja pemasaran yang diukur dengan skala *three-item* itu ditangkap tingkat di mana pencapaian atau kinerja strategi dipertemukan dengan harapan-harapan bagi keseluruhan pencapaian atau kinerja penjualan dan keuntungan.

Kedua: Kinerja 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.

Ketiga: Kinerja individu ditunjukkan oleh kemampuan kognitif yang dimiliki 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.

Keempat: *Reward* berkaitan dengan berupa uang (*monetary reward*), promosi karir, dan kesempatan memperoleh pendidikan (*educational opportunity*).

Kelima: Kreativitas strategi merupakan sebuah proses pemikiran intelektual yang membutuhkan sebuah kesepakatan hebat atas usaha-usaha kognitif.

Variabel dan indikator pada studi ini tampak pada **Tabel 1**.

Pengujian Hipotesis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk regresi berganda,

dengan dua alasan: variabel bebas terdiri dari beberapa variabel dan diduga apabila variabel-variabel bebas berubah maka variabel terikat akan berubah juga.

Bentuk regresi linear berganda yang digunakan dapat dirumuskan sebagai berikut (Gujarati: 2003):

$$Y1 = \alpha1 + \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X3 + e$$

$$Y2 = \alpha2 + \beta1Y1 + e$$

Y1 : Kreativitas Strategi

Y2 : Kinerja Pemasaran

X1 : *Reward*

X2 : Kinerja individu

X3 : Kinerja Tim

α : Konstanta

$\beta1, \beta2, \beta3$: Koefisien regresi

Untuk menganalisis data (agar sesuai dengan tujuan penelitian ini), data dianalisis secara kualitatif untuk menjelaskan (mendeskripsikan) hubungan antara data yang diperoleh dan telaah pustaka yang digunakan melalui uraian-uraian yang sistematis dan secara kuantitatif artinya memakai uji statistik.

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis 1, 2, 3, dan 4 digunakan uji t, yaitu untuk

Tabel 1. Variabel dan Indikator

No.	Variabel	Indikator
1	<i>Reward</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan • Promosi • Keadilan • Kesempatan pendidikan
2	Kinerja Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibelitas • Kemandirian • Kreativitas • Pemecahan masalah
3	Kinerja Tim	<ul style="list-style-type: none"> • Transparansi • Kebersamaan • Kepercayaan • Komitmen pada konsensus
4	Kreativitas Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Ide baru • Pemecahan metode baru • Tantangan • Risiko • Kontinuitas
5	Kinerja Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pasar • Tingkat pertumbuhan • Adaptabilitas

Sumber : Woodman et al (1993); Coopersmith (2001)

menguji keberartian koefisien regresi parsial, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$$H0 : \beta1 = \beta2 = \beta3 = 0$$

$$Ha : \beta1 > \beta2 > \beta3 > 0$$

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada = 0,05. Apabila hasil pengujian menunjukkan,

Pertama: t hitung > t tabel maka H0 ditolak. Artinya: (1) variabel bebas dapat

Tabel 2. Uji Validitas Data

No.	Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Reward	Reward 1	0,7127	0,286	Valid
		Reawrd 2	0,7776		Valid
		Reward 3	0,6743		Valid
		Reward 4	0,6490		Valid
2	Kinerja Individu	Individu 1	0,5415	0,286	Valid
		Individu 2	0,5370		Valid
		Individu 3	0,7432		Valid
		Individu 4	0,663		Valid
3	Kinerja Tim	Tim 1	0,6405	0,286	Valid
		Tim 2	0,6785		Valid
		Tim 3	0,6554		Valid
		Tim 4	0,8434		Valid
4	Kreativitas Strategi	Kreatif 1	0,511	0,286	Valid
		Kreatif 2	0,6773		Valid
		Kreatif 3	0,6401		Valid
		Kreatif 4	0,6631		Valid
		Kreatif 5	0,6174		Valid
5	Kinerja Pemasaran	Kinerja 1	0,6131	0,286	Valid
		Kinerja 2	0,7450		Valid
		Kinerja 3	0,6545		Valid

Sumber : Woodman et al (1993); Coopersmith (2001)

menerangkan variabel tidak bebas dan (2) ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

Kedua: $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima. Artinya: (1) variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebasnya, dan (2) tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

Pembahasan: Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Validitas

Uji validitas pada penelitian ini

menggunakan korelasi *Product Moment*. Jika hasil perhitungan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka kuesioner valid atau sahih. Berdasarkan hasil perhitungan dengan Program SPSS 10,00 **Tabel 2** (*Corrected Item-Total Correlation*) r_{hitung} variabel *reward*, kinerja individu, kinerja tim, kreativitas strategi dan kinerja pemasaran $> r_{tabel}$ *Product Moment* (0,286). Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah valid/sah.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada pengujian ini

menggunakan Cronbach Alpha, jika Cronbach Alpha $> 0,6$ maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel, (Imam Ghozali, 2002). Berdasarkan perhitungan dengan Program SPSS 10,00 masing-masing variabel mempunyai nilai $> 0,6$ alpha sebagaimana tampak pada **Tabel 3** Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau reliabel.

Tabel 3. Uji Reliabilitas Data

No.	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Reward	0,8575	Reliabel
2	Kinerja Individu	0,8063	Reliabel
3	Kinerja Tim	0,8552	Reliabel
4	Kreativitas Strategi	0,8026	Reliabel
5	Kinerja Pemasaran	0,8158	Reliabel

Tabel 4. Uji Multikolinieritas

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
Kreativitas Strategi	Reward	66,7 %	1,500
	Kinerja Individu	89,4 %	1,119
	Kinerja Tim	66,6 %	1,501

Uji Asumsi: Multikolinieritas

Uji asumsi multikolinieritas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Untuk menguji adanya kolineraitas ganda digunakan Uji VIF dan *Tolerance*. Jika hasil perhitungan nilai *varian inflation factor* (VIF) di bawah 10% dan *tolerance variabel* bebas di atas 10% (Imam Ghozali, 2001). Berdasarkan hasil perhitungan tampak pada **Tabel 4**.

Pada **Tabel 4**, hasil perhitungan menunjukkan bahwa *tolerance* di atas 10% dan VIF di bawah 10. Maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini terpenuhi.

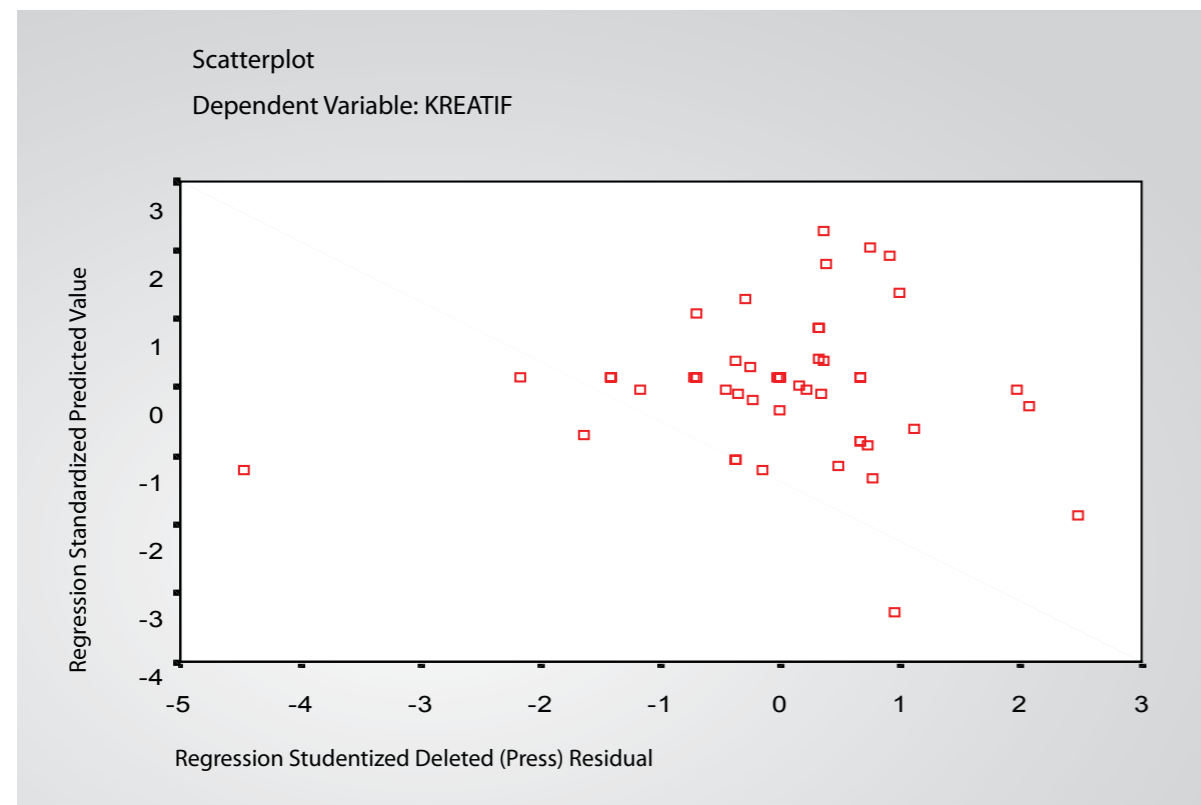
Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji ini mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan

varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas.

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu

Gambar 2. Scatterplot



X adalah residualnya. Untuk menguji ada tidaknya heterokedastisitas, pada **Gambar 2** tampak bahwa grafik *scatterplot* titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi (Gozali, 2001).

Autokorelasi

Otokorelasi, artinya asumsi ini

menginginkan model yang digunakan secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam setiap observasi. Dengan kata lain bila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas yang tetap, kesalahan dalam tiap observasi akan mempunyai rata-rata sma dengan nol. Non otokorelasi = 0 artinya bahwa gangguan di satu observasi tidak berkorelasi dengan gangguan di observasi yang lain. Dengan kata lain variabel tidak bebas hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan

Tabel 5. Rangkuman Perhitungan Regresi Berganda

No.	Variabel Terikat	Variabel Bebas	t hitung	β	Sign	Keterangan
1	Kreativitas Strategi	Reward	2,823	0,352	0,007	Ha diterima
		Kinerja Individu	2,065	0,259	0,045	Ha diterima
		Kinerja Tim	5,431	0,510	0,000	Ha diterima
Constanta		= 2,102				
Ajusted R ²		= 66,4 %				
Sign		= 0,000				
F hitung		= 33,212				
2	Kinerja Pemasaran	Kreativitas Strategi	8,207	0,439	0,000	Ha diterima
Constanta		= 3,395				
Ajusted R ²		= 57,5 %				
Sign		= 0,000				
F hitung		= 67,358				

oleh variabel gangguan. Untuk menguji adanya otokorelasi dipergunakan Uji Durbin Watson. Berdasarkan perhitungan Durbin watson (DW) sebesar 2,336, sedangkan nilai DW tabel untuk 5 % dan K-3 (*dl* = 1.421 dan *du* = 1,674) dengan formulasi $du < DW < 4 - dl$.

Dengan hasil perhitungan tersebut di atas maka dalam model ini bebas tidak ada otokorelasi, sehingga asumsi klasik terpenuhi.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan regresi berganda dengan *software Windows SPSS 10.00*,

hasilnya nampak pada **Tabel 5**.

Pengaruh Reward terhadap Kreativitas Strategi

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh *reward* terhadap kreativitas strategi.

Tabel 5, berdasarkan perhitungan dengan *software SPSS 10.00*, koefisien regresi, menunjukkan angka sebesar 0,352 berarti semakin tinggi *reward* maka semakin baik kreativitas strategi.

Kemudian t hitung (2,823) > t tabel (1,670) tingkat *sign.* variabel bebas (*reward*)

menunjukkan angka sebesar $0.007 < 0.05$. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni ada pengaruh *reward* terhadap kreativitas strategi hotel terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Amabile (1997:41) menyatakan bahwa individu dengan *reward* ditawarkan berupa uang sebagai bonus jika individu tersebut mau membuat suatu karya yang kreatif terbukti mampu memotivasi individu untuk melakukan pekerjaan (kreativitas strategi).

Pengaruh Kinerja Individu terhadap Kreativitas Strategi

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh kinerja individu terhadap kreativitas strategi Pada **Tabel 5** berdasarkan perhitungan dengan *software* SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0,259 berarti semakin kinerja individu maka semakin baik kreatifitas strategi Kemudian t hitung (2,065) $>$ t tabel (1,670) tingkat *sign.* variabel bebas (*reward*) menunjukkan angka sebesar 0,045 $<$ 0,05. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni ada pengaruh kinerja individu terhadap kreativitas strategi terbukti kebenarannya

atau didukung data empiris. Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Woodman et al. (1993:312) menyatakan bahwa kinerja individu atau yang kreatif akan membuka dirinya untuk saling berbagi informasi. Individu yang menggali dirinya dengan mencoba bekerja kreatif akan dapat membantu penyelesaian masalah (*problem-solving*). Hal tersebut dapat mendukung kreativitas suatu organisasi dalam menentukan strategi.

Pengaruh Kinerja Tim terhadap Kreativitas Strategi

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh kinerja tim terhadap kreativitas strategi. Pada **Tabel 5**, berdasarkan perhitungan dengan *software* SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.510 berarti semakin kinerja tim maka semakin baik kreativitas strategi.

Kemudian t hitung (5.431) $>$ t tabel (1.670) tingkat *sign.* variabel bebas (*reward*) menunjukkan angka sebesar 0.000 $<$ 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni ada pengaruh kinerja tim terhadap kreativitas strategi terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Darian dan Coopersmith (2001: 134) menyatakan bahwa tim kerja akan memberikan keuntungan dalam kegiatan perencanaan. Dengan demikian kerja tim dapat menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi kreativitas strategi organisasi bisnis.

Pengaruh Kreativitas Strategi terhadap Kinerja Pemasaran

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran Pada **Tabel 5**, berdasarkan perhitungan dengan *software* SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0,439 berarti semakin baik kreativitas strategi maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

Kemudian F hitung (67,358) $>$ F tabel (4,05) tingkat *sign.* variabel bebas (kompetensi) menunjukkan angka sebesar 0,000 $<$ 0,05. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni ada pengaruh kreativitas strategi terhadap kinerja pemasaran terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi kreativitas strategi

dalam penelitian Menon et al. (1999:31) mempunyai efek yang signifikan pada kinerja pemasaran.

Implikasi Manajerial

Pertama: Kinerja Individu

Pengujian terhadap pengaruh kreativitas dengan melihat pada efek faktor kontekstual pada kreativitas individu, merupakan langkah kritis dalam proses inovasi, yang menjamin bahwa faktor lingkungan dapat meningkatkan atau menahan kreativitas individu. Bila lingkungan dan distruktur untuk mendukung kreativitas perilaku yang kreatif boleh jadi berkontribusi terhadap produktivitas jangka panjang dan keinovatifan organisasi. Mengukur keberhasilan kreatif dalam perusahaan kecil tergantung pada besarnya perluasan orientasi pemilik atau manajer. 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.

Kedua: Variabel Reward

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 risiko yang besar. Keterampilan kognitif mempengaruhi proses, di mana faktor-faktornya meliputi karakteristik kepribadian, fleksibilitas, visualisasi, dan imajinasi di mana semuanya memainkan bagian dari kemampuan individu untuk melihat cara-cara baru untuk menerapkan pengalaman-pengalaman masa lalu dan membangun petunjuk atau arah, alternatif. Input ini yang kemudian akan menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif, sepanjang lingkungan mendukung dan memungkinkan (Fillis dan McAuley 2000: 13).

Ketiga: Tim Kerja

Berkaitan variabel tim kerja akan menimbulkan pengaruh terhadap organisasi. Komposisi tim atau grup atau kelompok, karakteristik, dan faktor-faktor proses dalam tim kerja berhubungan dengan hasil 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 bersamaan terhadap ide-ide membangun tantangan terhadap ide-ide, dan berbagai komitmen terhadap proyek. 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.

Keempat: Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran yang diukur dengan skala *three-item* itu ditangkap tingkat di mana pencapaian atau kinerja strategi dipertemukan dengan harapan-harapan bagi keseluruhan pencapaian atau kinerja penjualan, dan keuntungan. Oleh karena itu manajemen harus menyesuaikan keinginan pasar, dalam hal kelengkapan fasilitas dan akses informasi yang cepat dan akurat.

Diskusi

Kreativitas merupakan sebuah proses pemikiran intelektual yang membutuhkan sebuah kesepakatan hebat atas usaha-usaha kognitif. 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.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa antesenden kreativitas strategi yang mencakup *reward* koefisien menunjukkan sebesar 0,352, kinerja individu sebesar 0,259 dan kinerja tim sebesar 0,510. Oleh karena itu upaya peningkatan kreativitas strategi yang utama adalah kinerja tim, kemudian *reward* dan kinerja individual. Kinerja tim dibangun dengan indikator transparansi, kebersamaan, kepercayaan serta komitmen pada konsensus. Hasil studi juga menunjukkan bahwa kreativitas strategi dapat menjelaskan kinerja pemasaran sebesar 57,5 %, hal tersebut berarti peningkatan kinerja pemasaran dapat dijelaskan oleh variabel yang lain sebesar 43,5 %.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Pengembangan model empirik pada studi ini tidak memasukan variabel lingkungan. Hal tersebut disebabkan studi ini memfokuskan atau berangkat dari fenomena kondisi internal. Kondisi tersebut merupakan keterbatasan dalam studi ini.

Kemudian pada metode penelitian pengambilan data menggunakan kuesioner, aspek subjektivitas mungkin saja bisa terjadi. Oleh karena itu studi mendatang seyogianya didukung dengan metode observasi.

Budaya organisasi merupakan pola yang terpadu perilaku manusia serta berkaitan dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran dalam proses pengembangan kualitas kreativitas strategi dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran. Dengan demikian studi lanjutan budaya organisasi dalam proses pengembangan kualitas kreativitas strategi, merupakan area studi yang menarik.

Di negara maju, pemicu peningkatan kinerja pemasaran pada umumnya dominan bersumber pada kondisi internal. Namun di negara berkembang, kondisi eksternal (lingkungan) dominan berpengaruh pada peningkatan kinerja pemasaran. Kondisi lingkungan mencakup: (1) Kompleksitas lingkungan merupakan keragaman faktor-faktor dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan organisasi. (2) Dinamika lingkungan menggambarkan tingkat perubahan dalam lingkungan di mana

organisasi beroperasi. Maka agenda penelitian mendatang perlu dipertimbangkan karena sebagian besar studi ini menekankan kondisi internal organisasi. ■

Daftar Pustaka

- Alford, B., Silver Lawrence dan Sean Dwiyer, 2006, Learning and performance goal orientation of sales people revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientation. *Journal of Personal & Sales Management*. 36, 27-38.
- Agarwal, Sanjeev, dan Sridar N. Ramaswami, 1993, "Affective organizational commitment of salespeople: an expanded model", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol XIII, Number 2 (Spring).
- Amabile, Teresa M. Regina Conti. Heather Coon J.L. and Herron., 1996, "Assesing the work enviroment for creativity". *Academy of Management Journal*. 1154-1184.
- Amit, R. and Schomaker. P.J.K., 1993, "Strategic asset and organizational rent," *Strategic Management Journal*. 33-46.
- Brian Smith., 2003, "The effectiveness of marketing strategy making processes: a critical literat." *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11 (3). 273 – 281.
- Boorum, Michael L., et al., 1998, "Relational communication traits and their effect on adaptiness and sales performance," *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol, 26, No. 1.
- Cooper, D. R. dan W. C. Emory., 1995, *Business Research Methods*, Irwin.
- Deery. SP and Iverson R.D, 2005. "Labor management cooperation: antecedesnts and impact on organizational, performance." *Industrial and Labor Relations Review*. 58 No.4.588-609.
- Dess. G.D. Lumpin. G.T. Covin. J.G. (1997) ". Entrepreneurial strategy making and firm performace : test contigency and configurational models." *Strategic Management Journal*. 677 -689.
- Dess Gregory G. and Origer Nancy K., 1987, "Enviroment, structure and consensus in strategy formulation: a conceptual integration". *Academy of Management Journal*. 12 (2), 313-324.
- Denison, D.R. & Mishra . A.K., 1995, "Toward a theory organizational culture and efectiveness." *Organization Sceince*. 204 – 223.
- Don Vande, Walle & Larry L. Cumming, 2004, "A test of the influence of goal orientation on the feed back-seeking process." *Journal of Applied Psychology*. 182, 390-400.
- Gautam, Ray, Barney J. B. and Waleed A.M., 2004, "Capablities, business process and competitive advatage: chosing the dependent variabel in empirical test of the resources based -view." *Strategic Management Journal*. 25, 23 - 37.
- Gima, K.A & Murray J.Y., 2004, "Antecedents and outcomes of marketing strategy comprehensiveness." *Journal of Marketing*. Vol. 63. pp.33-46.
- Gundlach, Gregory, T. et al., 1995, "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 78-92.
- Gujarati, D.H., 1995, *Basic Econometrics*, 3rd edition, Prentice Hall International Edition, USA.
- Hair, Jr., F. Joseph, R. E. Anderson, R. L. Tatham dan W. C. Black, 1992, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan.
- Imam, Ghozali. 2001. *Analisis Multivariate dengan SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Kotler, P., 1997, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall International, Inc.
- Lado, AA., Boyd, N.G & Wright, P., 1992, "A competence-based model of sustaineble competitive advantage: toward a conceptual integration," *Journal Management*, 18, 77-91.
- Lado, A.A. and Marry C. Wilson, 1994, "Human resources system and sustained competitive anvantage: a competency-based perspective." *Academy of Management Review*. Vol. 19 No. 4, 699-727.
- Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P, J, Edison S.W, 1999, "Antecedents and consequence of marketing strategy making: model and tes." *Journal of Marketing*. Vol 63. p. 18-40.
- Menon A, Bharadwaj S.G, and Roy Howell, 1996, "The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and disfunctional conflict in intraorganizational relationship". *Journal of Marketing*. Vol 24. No.4 p.299-313.
- Nigel F. Piercy , Arthur. B and David W. Cravens, 2005, "Examing business strategy: sales management and salesperson antecedents of sales

- organization effectiveness," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2. 109-123.
- Pamella . S.T and Marry. A.G., 2004, "Cultural variation in strategy issue interpretation: relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discriminating threat and opportunity," *Strategic Management Journal*. 25,,59 - 67.
- Patrick T. G, Rosemary K, and Geraldine I., 2003, "Adaptability and performance effect of business level strategies: an empirical test," *Irish Marketing Review*, 57 -69
- Petroff, J.V, 1997, "Relationship marketing: the wheel reinvented?", *Business Horizons*, November-Desember, 26-31.
- Pitt, L. F. and Kannemeyer, 2000, "The role of adaptation in microenterprise development: a marketing perspective," *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol 5.(2.)
- Piercy.F.Nigel dan Morgan Neil A., 1996, "Competitive advantage, quality strategy and the role of marketing," *British Academy of Management*, 231-245.
- Ramaseshan B. dan Dickison. Sonia, 2004, "An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation," *Journal of Strategic Marketing*. 71-95.
- Rhys Andrews. George A. Boyne. Richard M., 2006, Strategy content and organizational performance: an empirical analysis," *Public Administration Review*, January ,365-375
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Willey & Sons, Inc.
- Sharma. Sanjay, 2003, "A contingency resource-based view of proactive corporate environmental strategy," *Academy of Management Review*. 28 (1)p.77
- Scullen . E. S, Judge J.A. and Mount Michael K., 2003, "Evidance of the construct validity ratings of managerial performance," *Journal of Applied Psychology*, 50-66.
- Sinkula.J.M, 1994, "Market information procesing and organizational learning," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 58 (January),,35 - 45
- Sinkula.J.M, Baker.M.R dan Noordewier. T., 1997, "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (4),305-318.
- Slotegraaf Rebecca J and Dikson Peter R, 2004, "The Paradox of a marketing Planning Capability," *Academy of Marketing Sciencee Journal*. 32.373-385.
- Stata, Ray, 1989. "Organizational learning – the key to management inovation," *Sloan Management Review*. 63-74
- Song X.M, Hie.J dan Dyer.B., 2000, "Antecedents and consequence of marketing manager conflict-handling behaviors," *Journal Marketing*. Vol.64 (January), 50-66.
- Skinner, Steven J., 2000, "Peak performance in the salesforce," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XX, No. 1 (Winter).
- Slater, S. F. dan J. C. Narver, 1994, "Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 46-55.
- Tegarden Lida F. Sarason Y, Cliders J.S and Hadfield Donald E., 2005, "The engagement of employes the strategy process and firm performance," *Journal of Business Strategies*. 22. 75-98.
- Walker. O.C., Neil M.F Boyne George A., 2006, "Strategy content and organizational performance an empirical," *Anayisis Public Adminitration Review*. 52-63.
- Weitz, BA, Sujan H, dan Sujan M, 1986, "Knowledge, motivation, adaptive behaviour : a framework for improving selling effectiveness," *Journal of Marketing*, Vol. 50 (October), pp. 174 - 191.