

KREATIVITAS STRATEGI DALAM KONTEKS ADAPTABILITAS LINGKUNGAN

Oleh :
Widodo
Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UNISULLA Semarang
Widodos3@ yahoo.com

ABSTRACT

This study departed from the research gap which suggests that there are new variables that support creativity in improving organizational performance strategies such as rewards, individual performance and team performance. Therefore, the purpose of this study is to analyze the influence of rewards, individual performance and team performance against strategy creativity and its influence on organizational performance. The number of respondents on this study is 50, then analytical techniques using The Structural Equation Modeling (SEM) AMOS. The findings of this study indicate that strategies to enhance creativity by giving priority to team performance, reward and individual performance.

Keywords : *Reward, Performance, Environmental adaptability*

PENDAHULUAN

Organisasi bisnis yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Menurut Hall (1994) keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas serta tingkat kemudahan untuk menyamai asset-aset strategik yang dimiliki perusahaan. Sedangkan pendapat Glueck et.al (1987) 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 adalah kinerja organisasi (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 : 8). Begitu pula halnya dalam dunia pemasaran, kreativitas dipandang penting dalam setiap penyusunan strategi pemasaran.

Dalam penelitian yang telah dilakukan Menon et al (1999 : 28) 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 manajer-manajer dalam penelitian mereka, manajer-manajer tersebut menekankan pentingnya reward pada budaya inovatif dan pada proses marketing strategy making (Menon et al 1999 : 35), dan disarankan untuk dilakukan penelitian tambahan yang memasukkan peran reward dalam marketing strategy making. Sarin dan Mahajan (2001 :36) menunjukkan bahwa reward yang dimiliki oleh tim kerja akan memotivasi untuk dapat membuat performansi atau kinerja tim kerja menjadi lebih baik. Hal ini dapat membawa hubungan yang positif antara reward dengan kreativitas strategi. Hal ini juga didukung oleh Andrews dan Smith (1996 : 185) dimana orang-orang yang direward untuk mengambil resiko dianggap akan lebih memiliki kemauan untuk melakukannya juga di masa yang akan datang, dimana akan meningkatkan kemungkinan bahwa mereka dapat mengembangkan program pemasaran yang kreatif.

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

Jadi, untuk penelitian lebih jauh, Menon et al (1999 : 35) menyarankan bahwa ada variabel-variabel baru yang mendukung kreativitas strategi dalam kinerja organisasi seperti efek individual dan efek tim kerja. Dalam penelitian Woodman et al (1993 : 312) menyatakan bahwa individu yang kreatif akan membuka dirinya untuk saling berbagi informasi. Individu yang menggali dirinya dengan mencoba bekerja kreatif akan dapat membantu penyelesaian masalah (problem-solving) Woodman, et al, 1993 : 305). Hal ini dapat mendukung kreativitas suatu organisasi dalam menentukan strategi. Kerjasama dalam grup atau kelompok yang disebut dengan teamwork merupakan antecedent dari grup kreativitas inovasi dalam kreativitas strategi dalam pemasaran. Darian dan Coopersmith (2001 : 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 jasa maupun manufaktur yang konsekuensi dapat meningkatkan kinerjanya.

Teori *contingency* menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari penyesuaian antara variabel internal dengan variabel-variabel lingkungan. Adanya perbedaan intensitas keragaman lingkungan luar memerlukan intensitas pembuatan keputusan berbeda. Hal tersebut untuk menyesuaikan sumber-sumber milik perusahaan dengan lingkungan luar yang berlaku (Sharma dan Arogan-Corera, 2003). Studi Zajac (2000) menunjukkan bahwa perubahan strategi pada industri simpan-pinjam AS dapat diramalkan berdasar pada perbedaan intensitas kepemilikan sumber-sumber antar berbeda-beda perusahaan. Juga ditunjukkan bahwa intensitas kesesuaian yang lebih tinggi antara strategi dengan lingkungan bisnis luar menghasilkan daya saing yang lebih besar. Berdasarkan uraian di atas, artikel ini akan menelaah ” Bagaimana mengembangkan kreativitas strategi dalam konteks adaptasi lingkungan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Organisasi

Menurut Wiklund (1999) ukuran kinerja adalah pertumbuhan (*growth*) . dan menurut Beal (2000) adalah kemampualabaan (*profitability*). Secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada hal berikut ini (Ferdinand :2003) : 1).Perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang ada seperti tingginya tingkat produktivitas, tingkat kreatifitas dan keinovatifan SDM dalam organisasi dimana ia berada. 2). Organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan, tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses dan sebagainya. 3). Organisasi yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya *market share*, serta tingginya profitabilitas pemasaran. 4). Perusahaan yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai resiko keuangan seperti terdapat dalam berbagai ratio keuangan antara lain rasio-rasio : likuiditas, aktivitas solvabilitas dan profitabilitas.

Studi Menon (1999) menjelaskan bahwa proses strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang berkualitas, yang dibangun berdasarkan lingkungan pembelajaran organisasional yang terus menerus akan menghasilkan keunggulan sumber daya dan kapabilitas (1991). Kondisi tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Ferdinand, 2002). Salah satu dimensi budaya organisasi yakni adaptabilitas, yang merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan berpelung meningkatkan kinerja (Denison, 1996). Oleh karena itu adaptabilitas menuntut organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku.

Kreativitas Strategi.

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

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, perubahan langkah harus selaras dengan percepatan, tidak ada perusahaan yang terus-menerus menawarkan barang / jasa yang sama dapat bertahan hidup lama (Amabile, 1997 : 40).

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

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

Pengukuran-pengukuran yang dapat dipakai dalam mengukur kreativitas strategi menurut Menon et al (1999) adalah pemilihan strategi sangat berbeda dari yang lainnya yang dikembangkan di masa lampau, strategi meliputi beberapa aspek baru yang dibandingkan terhadap strategi-strategi sebelumnya, strategi yang diterapkan saat ini lebih inovatif, strategi saat ini lebih menantang dan beresiko dibandingkan dengan strategi sebelumnya.. Selanjutnya menjelaskan bahwa Kreativitas strategi mempunyai efek yang signifikan pada kinerja organisasi Oleh karen aitu hipotesis pertama yang diajukan dalma penelitian ini adalah :

H1 : Semakin tinggi kreativitas strategi, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi

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 :. 293). Perilaku kreatif individu akan didefinisikan sebagai pengembangan solusi berhubungan dengan pekerjaan (job) dimana diputuskan sebagai pembaruan dan kesesuaian dengan situasi (Shalley, 1991 :179). Dalam penelitian Woodman et al

(1993 : 309) memberikan konsep dimana karakteristik individu akan mendukung perilaku yang kreatif dan pada akhirnya bermuara pada kreativitas organisasi.

Sayangnya sedikit yang diketahui mengenai kondisi yang mempromosikan kinerja kreatif karyawan individu dalam organisasi (Oldham dan Cummings, 1996 : 607). Dalam studi terbaru Oldham dan Cummings (1996 : 609) mendefinisikan kinerja untuk sebuah produk, ide, atau prosedur yang memuaskan dua kondisi, kinerja kreatif yang baru dan original dan kinerja kreatif yang secara potensial relevan bagi dan / atau berguna untuk organisasi.

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

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

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

Amabile (1997 : 42) kinerja kreatif individu dapat diukur dengan keahlian khusus yang dimiliki (*expertise*), pemikiran yang kreatif (*creative-thinking skill*), dan motivasi intrinsik terhadap tugas (*intrinsic task-motivation*). *Expertise* merupakan dasar bagi semua pekerjaan kreatif. Komponen-komponen *expertise* meliputi kecakapan teknis, dan talenta-talenta khusus dalam domain target kerja seperti ahli dalam simulasi komputer atau manajemen 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: 43), meliputi kemandirian, disiplin diri, orientasi ke depan dengan risk-taking, dan ketekunan/keteguhan hati dalam menghadapi keputusaan. *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: 44). Oleh karena itu hipotesis kedua dan ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Semakin tinggi kinerja individu, maka akan semakin tinggi kinerja tim

H3 : Semakin tinggi kinerja individu, maka akan semakin tinggi kreativitas strategi

Kinerja Tim

Woodman et al (1993 :295) menggambarkan model interaksi kreativitas organisasi yang menunjukkan bahwa kreativitas tim kerja akan menimbulkan pengaruh terhadap organisasi. Dalam penelitian Woodman et al (1993: 302) 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 bersama terhadap ide-ide membangun tantangan terhadap ide-ide, dan berbagai komitmen terhadap proyek (Amabile et al, 1996 : 1160). Anggota-anggota tim yang beraneka ragam dan keterbukaan bersama terhadap ide/gagasan memungkinkan kreativitas dengan mengekspos anggota-anggota tim terhadap variasi ide-ide yang banyak atas ide-ide yang luar biasa (Amabile et al, 1996 :1160).

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

Menurut Woodman et al (1993 : 309), kinerja tim kerja meliputi aturan-aturan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat diterima oleh tim kerja, adanya keterpaduan antara anggota tim kerja, adanya peranan yang jelas dan terarah yang dimainkan oleh setiap anggota tim kerja, adanya pembagian tugas-tugas yang adil dan tepat, dan memiliki pendekatan problem-solving yang baik dalam tim kerja. Dalam Amabile et al (1996 :1166) kinerja dari sebuah tim kerja dapat diukur dengan adanya keanekaragaman keahlian dalam tim kerja yang mana setiap anggota dapat mengkomunikasikannya dengan baik, terbuka terhadap ide-ide baru yang disampaikan setiap anggota, membangun tantangan pada setiap pekerjaan, percaya dan saling membantu satu sama lain, dan merasa terlibat dalam pekerjaan yang sedang dilakukan. Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Semakin tinggi kinerja tim, maka akan semakin tinggi kreativitas strategi

Adaptasi lingkungan

Menurut Denison (1995) adaptabilitas mendasarkan pada kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Adaptabilitas sebuah organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku. Kesuksesan organisasi tergantung dari adaptasi internal pada lingkungan (Gibbon P.T, 2003).

Studi Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin. J.G. (1997) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi dengan lingkungan ditunjukkan dengan indikasi sebagai berikut : 1). Organisasi secara terus menerus menyesuaikan perubahan dengan membuat strategi sesuai dengan umpan balik yang didasarkan pasarnya. 2). Proses perencanaan produk dan bisnis menyesuaikan atau melibatkan pelanggan, suplies dan penyedia dana. 3). Organisasi dengan cepat melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan

Pada umumnya strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan memiliki keunggulan kompetitif di antara pesaing. Kondisi tersebut menuntut manajer berpikir kritis, yakni bagaimana berdaptasi dengan lingkungannya. (Gibbons. PT : 2003). Menurut Spiro dan Weitz (1990) terdapat beberapa aspek dalam berdaptasi, yakni : 1). Pendekatan yang berbeda, artinya situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda pula. 2). Keyakinan dalam memiliki kemampuan yang berbeda untuk menggunakan berbagai pendekatan yang berbeda. 3). Keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk mengubah pendekatan selama interaksi berlangsung. 4).Struktur pengetahuan yang memfasilitasi pemahaman terhadap situasi berbeda dan akses untuk menerapkan strategi yang sesuai . 5).Pengumpulan informasi mengenai situasi dalam beradaptasi. 6). Penerapan aktual terhadap pendekatan yang berbeda dalam beradaptasi.

Adaptabilitas merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan makna budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi. Studi Hessket & Kotter (1992) pada 200 perusahaan di beberapa negara Asia, Eropa dan Amerika temuannya adalah budaya yang kuat dan adaptif memiliki suatu kekuatan dan sumbangan nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Persepsi para manager tentang lingkungan bisnis mempengaruhi strategi yang diterapkan. Dalam hal ini, para manager dapat menafsirkan masalah-masalah lingkungan sebagai suatu ancaman atau sebaliknya juga sebagai kesempatan. Untuk dapat tetap mempertahankan kesesuaian antara persepsi para manager yang berubah-ubah itu dengan kemampuan menangani lingkungan, setiap organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis dalam bentuk strategi yang proaktif (adaptif) terhadap lingkungan, Sharma dan Arogon-Corera (2003)

Studi Yadong Luo (1999) menyimpulkan bahwa adaptabilitas mempunyai hubungan dengan kinerja pada usaha skala kecil. Sesuai dengan paradigma orientasi strategi suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui adaptabilitas (Miles and Snow, 1978). Adaptabilitas organisasi berhubungan dengan inovasi, pengambilan resiko dan orientasi strategi yang proaktif (Miler dan

Fresen, 1993). Perusahaan yang menggunakan strategi ini memusatkan perhatian pada penelitian, pengidentifikasian dan pemanfaatan kesempatan pasar yang muncul, penaggungan biaya dan resiko sebagai akibat perluasan kapasitas untuk menanggapi perubahan pasar (Hambrick, 1993).

Teori *contingency* menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari penyesuaian antara variabel internal dengan variabel-variabel lingkungan. Adanya perbedaan intensitas keragaman lingkungan luar memerlukan intensitas pembuatan keputusan berbeda. Hal tersebut untuk menyesuaikan sumber-sumber milik perusahaan dengan lingkungan luar yang berlaku (Sharma dan Arojan-Corera, 2003). Studi Zajac (2000) menunjukkan bahwa perubahan strategi pada industri simpan-pinjam AS dapat diramalkan berdasar pada perbedaan intensitas kepemilikan sumber-sumber antar berbeda-beda perusahaan. Juga ditunjukkan bahwa intensitas kesesuaian yang lebih tinggi antara strategi dengan lingkungan bisnis luar menghasilkan daya saing yang lebih besar

Persepsi para manager tentang lingkungan bisnis mempengaruhi strategi yang diterapkan. Dalam hal ini, para manager dapat menafsirkan masalah-masalah lingkungan sebagai suatu ancaman atau sebaliknya juga sebagai kesempatan. Untuk dapat tetap mempertahankan kesesuaian antara persepsi para manager yang berubah-ubah itu dengan kemampuan menangani lingkungan, setiap organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis dalam bentuk strategi yang proaktif terhadap lingkungan (Sharma dan Arojan-Corera, 2003).

Perubahan strategis merupakan perbedaan dalam format, mutu, atau integrasi organisasi dengan lingkungan dari waktu ke waktu (Van de & Pole, 1995). Penyatuan dengan lingkungan merupakan pola dasar dan merencanakan interaksi lingkungan dan distribusi sumber daya yang menunjukkan suatu organisasi akan mencapai sasaran (Rajagopalan. N, 1997). Selanjutnya menjelaskan bahwa perubahan strategis mencakup aspek pertama *rational*, artinya manajer yang rasional akan mengoptimalkan capaian dengan menetapkan kesesuaian antara lingkungan dan perusahaan melalui kreasi sampai dengan implementasi dari suatu visi yang strategis strategis. Lingkungan secara obyektif diasumsikan sebagai sumber peluang dan ancaman. Kondisi lingkungan diasumsikan secara langsung mempengaruhi perubahan dalam isi strategi dengan menggunakan suatu analisis alternatif yang strategis. Juga mengasumsikan secara obyektif ditentukan, faktor organisatoris mempertimbangkan kelemahan yang menghalangi perubahan, dan faktor kekuatan dipertimbangkan untuk mendukung kebutuhan akan perubahan. Menurut perspektif rasional, perusahaan merubah strategi sebagian besar untuk meningkatkan kinerja secara ekonomi.

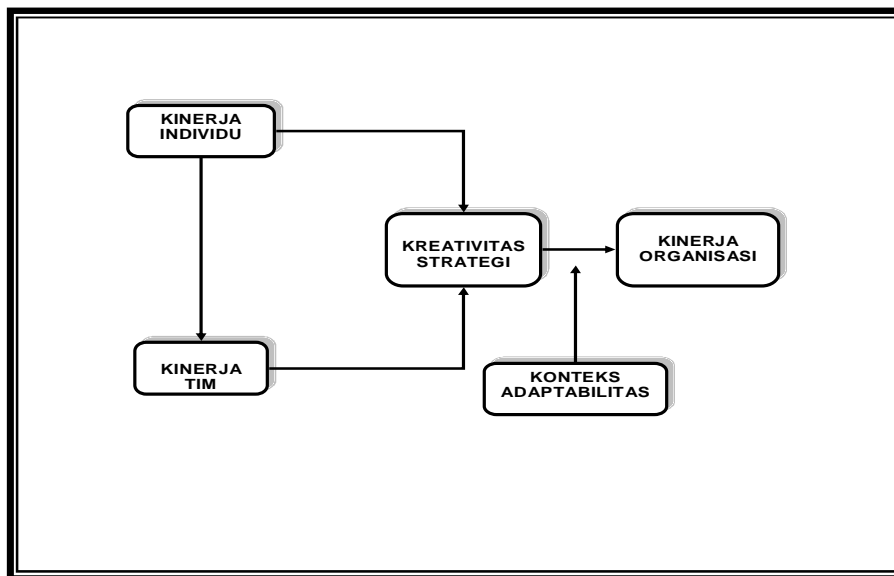
Kedua *learning* dipandang sebagai suatu proses interaktif, manajer merubah dengan menggunakan suatu rangkaian dari langkah-langkah yang dirancang untuk menganalisis organisasi dan lingkungan. langkah-langkah tersebut merupakan *learning* manajer dalam proses perubahan strategis.

Ketiga *cognitive*, asumsi kunci teori *cognitive perspective*, bahwa lingkungan tidak bisa ditentukan secara obyektif Oleh karena itu manajer melakukan pengamatan (Johnson, 1992). Demikian juga, konteks organisasi

diasumsikan; menjadi suatu sumber informasi yang mempengaruhi struktur dan isi tentang pengamatan individu. Pengamatan mempunyai efek strategis, pada gilirannya struktur pengetahuan dapat mengubah tindakan manajer dengan menciptakan persepsi bersama atas kebutuhan akan perubahan. Tindakan manajer mempengaruhi lingkungan, stakeholder. struktur dan sistem perubahan dalam isi strategi (Rajagopalan. N, 1997). Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Adaptabilitas lingkungan memoderasi struktur persamaan yang, memengaruhi kreativitas strategi terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan telah pustaka maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sumber : Menon et al (1999); Woodman et al (1993); Coopersmith (2001)

Gambar 1
Kerangka Pikir

METODE PENELITIAN

Teknik Sampling

Adapun metode pengambilan sampel adalah "Purposive Sampling" artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : a). Pengalaman operasional minimal 5 tahun. b). Representase dari unit usaha di LIK Bugangan.

Studi ini menggunakan model estimasi Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / *sample size* 100 – 200 (Imam Gozali, 2004), oleh karena itu jumlah sampel adalah 110.

Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenous. Variabel tersebut terdiri dari reward, kinerja individu, kinerja tim. Dan terikat kreativitas strategi, adaptabilitas dan kinerja organisasi Adapun definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Kinerja Individu	1. Flexibelitas 2. Kemandirian 3. Kreatifitas 4. Pemecahan masalah
2	Kinerja Tim	1. Transparansi 2. Kebersamaan 3. Kepercayaan 4. Komitmen pada consensus
3	Kreativitas Strategi	1. Ide baru 2. Pemecahan metode baru 3. Tantangan 4. Resiko 5. Kontinuitas
4	Adaptasi lingkungan	1. Dukungan lembaga formal 2. Dukungan lembaga informal 3. Fleksibelitas 4. Kemampuan adaptasi
5	Kinerja Organisasi	1. Profitability 2. Market share 3. Efisiensi 4. Posisi Pasar

Definisi Konsep

- 1) Kinerja organisasi merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan manajer dalam melaksanakan kerja atau tugas yang dibebankan oleh organisasi
- 2) 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.
- 3) Kinerja individu ditunjukkan oleh kemampuan kognitif / style yang dimiliki oleh seorang individu, kepribadian (personality) yang melekat pada individu seperti

berdaya cipta, banyak akal, dan percaya diri, motivasi intrinsik yang menunjukkan perasaan positif terhadap tugas yang akan dilakukan, ketertarikan, kesenangan dan tantangan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan secara umum dan kegiatan divisi yang melibatkan individu tersebut.

- 4) Kreativitas strategi merupakan sebuah proses pemikiran intelektual yang membutuhkan sebuah kesepakatan hebat atas usaha-usaha kognitif
- 5) Adaptabilitas lingkungan yakni kemampuan organisasi dalam menyesuaikan perubahan-perubahan lingkungan

Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software *AMOS 4.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model (SEM)* dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2. Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal.

Tabel 2
Standardized regression weight (loading factor) measurement

		Std.			
		Estimate	Estimate	S.E.	C.R.
kinerja_tim	<-- kinerja_ndividu	0.208	0.119	0.112	3.069
kreativitas_strategi	<-- kinerja_ndividu	0.616	0.562	0.091	6.208
kreativitas_strategi	<-- kinerja_tim	0.244	0.119	0.068	2.738
kinerja_organisasi	<-- kreativitas_strategi	0.543	0.39	0.086	4.545

Pada Tabel 2 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai *loading faktor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau $C.R \geq 2,00$. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

Kemudian uji model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan

Chi-Square ,Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal, hal tersebut nampak pada Tabel 3.

Tabel 3
Indeks pengujian kelayakan structural equation kreativitas strategi konteks adaptabilitas rendah

Goodness-of-fit-Index	Cut-off-value	Hasil	Keterangan
X-Chi-square	Diharapkan kecil	74.457	-
Probobability	≥ 0.05	0.115	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.045	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.221	Baik
TLI	≥ 0.95	0.982	Baik
CFI	≥ 0.94	0.986	Baik
GFI	≥ 0.95	0.910	Marginal
AGFI	≥ 0.95	0.866	Marginal

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *structural equation model* seperti yang disajikan pada Tabel 3, maka model ini dapat diterima.. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kreativitas strategi, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi Tabel 2 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara kreativitas strategi dengan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 4.545 atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 1 diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun oleh kreativitas strategi dengan indikator : ide baru, metode baru, tantangan dan kontinuitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 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 . Bila lingkungan dan struktur 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.

Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kinerja individu, maka akan semakin tinggi kinerja tim. Tabel 2 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara kinerja individu dengan kinerja tim menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3.069$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 2 diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja tim dibangun oleh kinerja individu dengan indikator : fleksibilitas, kemandirian, kreativitas dan pemecahan masalah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja individu yang merupakan kemampuan kognitif yang dimiliki oleh seorang individu, kepribadian (personality) yang melekat pada individu seperti berdaya cipta, banyak akal, dan percaya diri, motivasi intrinsik yang menunjukkan perasaan positif terhadap tugas yang akan dilakukan, ketertarikan, kesenangan dan tantangan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan secara umum dan kegiatan tim yang melibatkan individu tersebut.

Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kinerja individu, maka akan semakin tinggi kreativitas strategi. Tabel 2 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara kinerja individu dengan kreativitas strategi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 6.208$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 3 diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kreativitas strategi dibangun oleh kinerja individu dengan indikator : fleksibilitas, kemandirian, kreativitas dan pemecahan masalah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebuah produk, ide, atau prosedur yang memuaskan dua kondisi, kinerja kreatif yang baru dan original dan kinerja kreatif yang secara potensial relevan bagi dan / atau berguna untuk organisasi. Keterampilan yang kognitif juga akan mempengaruhi proses, dimana faktor-faktornya meliputi karakteristik kepribadian, fleksibilitas, visualisasi, dan imajinasi dimana semuanya memainkan bagian dari kemampuan individu untuk melihat cara-cara baru untuk menerapkan pengalaman-pengalaman masa lalu dan membangun petunjuk atau arah, alternatif. Dan input ini yang kemudian akan menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif, sepanjang lingkungan mendukung dan memungkinkan

Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi kinerja tim, maka akan semakin tinggi kreativitas strategi. Tabel 2 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara kinerja tim dengan kreativitas strategi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 6.208$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja 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: Kinerja tim kerja meliputi aturan-aturan yang memiliki oleh perusahaan yang dapat diterima oleh tim kerja, adanya keterpaduan antara anggota tim kerja, adanya peranan yang jelas dan terarah yang dimainkan oleh setiap anggota tim kerja, adanya pembagian tugas-tugas yang adil dan tepat, dan memiliki pendekatan problem-solving yang baik dalam tim kerja. 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.

Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah adaptabilitas lingkungan memoderasi struktur persamaan yang memengaruhi kreativitas strategi terhadap kinerja organisasi

Implikasi Teoritis

Berdasarkan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total, maka peningkatan kinerja organisasi dalam model kreativitas strategi ini dengan prioritas sebagai berikut: 1).Peningkatan kinerja organisasi dibangun oleh kreativitas strategi 2).Peningkatan kinerja organisasi dibangun oleh kinerja individu 3). Peningkatan kinerja organisasi dibangun oleh kinerja tim

Implikasi Manajerial

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.

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.

Kinerja organisasi dimana pencapaian atau kinerja dipertemukan dengan harapan-harapan bagi keseluruhan pencapaian atau kinerja dan keuntungan. Oleh karena itu manajemen harus menyesuaikan keinginan pasar, dalam hal kelengkapan fasilitas dan kases informasi yang cepat dan akurat.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Hasil pengujian full model SEM menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat dua uji kesesuaian yang diterima secara marginal yakni *Goodness of Fit Indeks* (GFI= 0.866) dan *Adjusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI = 0.91)

Budaya organisasi memiliki peran dalam proses pengembangan kreativitas strategi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian studi lanjutan budaya organisasi dalam proses pengembangan kreatifitas strategi, merupakan area studi yang menarik.

DAFTAR PUSTAKA

- 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)
- 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.
- Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin. J.G. (1997) " . Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performace : Test Contingency and Configurational Models. " *Strategic Management Journal*..677 -689
- Dess Gregory G. and Origer Nancy K. (1987) " .Enviroment, Structure and Consensus in Strategy Formulation : A Conseptual 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 Pycology*. 182, 390-400.
- 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, AA 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 intraorganiztional relationship“. *Journal of Marketing*. Vol 24. No.4 p.299-313.
- Petroff, J.V, 1997, Relationship Marketing : The Whell Reinvented ?, *Business Horizons*, November–Desember, 26-31.
- Santoso, Singgih, 1999, *SPSS Mengolah Data Secara Profesional*, Jakarta: PT. Elex Media Koinputindo.
- 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. *Bitish Academy of Management.*, 231-245.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Willey & Sons, Inc.
- Sinkula.J.M, (1994) “. Market Information Procesing and Organizational Learning “. *Journal of the Academy of Marketing Sceince*. 58 (January),.35 – 45
- 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 Cnsequence 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.