

# **PENGARUH KAPABILITAS DAN KOMITMEN YANG DIMEDIASI KREATIVITAS STRATEGI TERHADAP KINERJA MANAJER**

**(Studi pada Manajer Perusahaan Ekspor Furniture di Jepara)**

**Much. Imron**

STIE NU Jepara, Jl. Taman Siswa (Pekeng) Tahunan Jepara

e-mail: [imron@stienujepara.ac.id](mailto:imron@stienujepara.ac.id)

## **Abstract**

*Target of research to analyze influence capability and commitment to strategy creativity, and influence of strategy creativity, capability and commitment to manager performance.*

*Independent variable is capability, and commitment of dependen Strategy creativity and manager performance. Population counted 410 entrepreneurs taken with technique of simple random sampling. Amount of sampel counted 202 respondent. Analysis technique use Structural Equation Modeling (SEM) with software AMOS version 6.0.*

*Research finding; capability and of committment have an effect on strategy creativity and manager performance, hereinafter strategy creativity have an effect on manager performance. Creativity Strategy non intervening variable but independent variable*

**Keywords:** *capability, committmen, creativity strategy and manager performance*

## **Abstraksi**

Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh kapabilitas dan komitmen terhadap kreativitas strategi, dan pengaruh kreativitas strategi, kapabilitas dan komitmen terhadap kinerja manajer.

Variabel independen adalah kapabilitas, dan komitmen dan variabel dependen kreatifitas Strategi dan kinerja manajer. Populasi sebanyak 410 pengusaha yang diambil dengan teknik simple random sampling. Jumlah sampel sebanyak 202 responden. Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan program AMOS versi 6.0.

Temuan penelitian adalah variabel kapabilitas dan komitmen berpengaruh terhadap kreatifitas strategi dan kinerja manajer selanjutnya kreatifitas strategi berpengaruh terhadap Kinerja Manajer. Kreativitas strategi bukan sebagai variabel intervening melainkan variabel independen.

**Kata Kunci:** Kapabilitas, Komitmen, Kreatifitas Strategi dan Kinerja Manajer

## Pendahuluan

Pada lingkungan bisnis yang penuh persaingan, tren globalisasi mendorong perusahaan untuk senantiasa memperbaiki produk maupun layanannya. Sumber daya manusia yang merupakan asset perusahaan dan relative sulit ditiru oleh organisasi lain memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Hal ini disebabkan oleh sifat sumber daya manusia yang tidak tetap dan terus bergerak secara fleksibel mengikuti setiap perubahan yang terjadi dilingkungan (Wright, et, al, 2000:22).

Selain itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, membawa perubahan pula dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan itu membawa akibat yaitu tuntutan yang lebih tinggi terhadap setiap individu untuk lebih meningkatkan kinerja mereka sendiri. Perubahan tersebut juga memberikan implikasi pada kinerja perusahaan yang berubah-ubah, sehingga setiap strategi yang dilakukan manajer menuntut agar dapat berpikir dan bertindak secara cepat dan tepat untuk meminimalisasi kegagalan.

Strategi yang diterapkan dalam organisasi seringkali menyebabkan organisasi dan kegiatan-kegiatannya mengalami perubahan. Perubahan dalam organisasi ini menuntut individu (manajer) ataupun tim kerja dapat mengikuti perubahan tersebut sehingga terjadi kesepadanan atau keselarasan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seorang manajer harus memiliki kapabilitas, komitmen dan kreativitas yang tinggi karena pada umumnya harus menghadapi tugas-tugas yang sangat kompleks.

Woodman dkk (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*). Sedangkan menurut Hood dan Koberg (1991:14) apabila dibandingkan antara dua orang memiliki kemampuan yang sama maka dapat dikemukakan bahwa pencapaian kinerja yang lebih tinggi ditentukan dari kreativitas yang dimiliki. Seseorang yang memiliki kreativitas memiliki ketertarikan tinggi terhadap permasalahan yang kompleks, otonomi tinggi, intuisi kuat, bersemangat dan percaya diri. Mereka lebih spontan dan enerjik dibandingkan orang yang tidak kreatif, selain itu juga dapat menikmati perbedaan dan perubahan,

Menurut Amabile (1997 :15) Kreatifitas merupakan langkah pertama dalam inovasi, yang merupakan keberhasilan penerapan suatu hal baru dan ide yang dihasilkan. Inovasi merupakan suatu hal yang vital dan mutlak untuk keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, karena dunia bisnis sering tidak stabil dan perubahan yang dihadapi bergerak sangat cepat. Kreativitas merupakan hal penting dalam melaksanakan aktivitas terutama dalam penyusunan strategi (Fillis dan McAuley, 2000:8).

Leong dkk (1994:57) dalam penelitian tentang kinerja karyawan distributor mengenai dampak komitmen organisasional terhadap kinerja. Sebuah model ditetapkan bahwa komitmen organisasional diasosiasikan dengan kinerja melalui tingginya tindakan (*working hard*) dan usaha yang terarah dengan baik (*working smart*). Hasil yang diperoleh mengungkapkan bahwa pengaruh komitmen organisasional sangat positif dengan kerja keras. Anggapan yang umum digunakan adalah bahwa mereka-mereka yang menghargai keanggotaan organisasional adalah mereka yang mau melakukan usaha, yang pada akhirnya nanti menyebabkan tingginya tingkat kinerja.

Mengingat pentingnya kapabilitas dan komitmen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan, maka penelitian ini mengambil obyek kinerja manajer eksportir produk kayu dan rotan di Kabupaten Jepara. Dari hasil Survey awal, seperti yang disajikan pada tabel 1, ditemukan kondisi pertumbuhan ekspor dan eksportir produk kayu dan rotan yang pertumbuhannya cenderung mengalami penurunan.

**Tabel 1**  
**Data Pertumbuhan Ekspor dan Eksportir Produk kayu dan Rotan**

Tahun	Nilai Ekspor (Juta USD)	Pertumbuhan (%)	Jumlah Eksporter	Pertumbuhan (%)
1999	201,42	0	221	0
2000	200,51	(0,45)	358	61,99
2001	74,74	(62,73)	436	21,79
2002	76,11	1,83	451	3,44
2003	111,73	46,80	410	(9,09)
2004	138,4	23,87	408	(0,49)
2005	123,65	(10,66)	410	0,01

Sumber : Asmino Komda Jepara 2007

Berdasarkan data pada tabel 1, Nilai Ekspor Produk Kayu dan Rotan terbesar ada pada tahun 1999 yang mencapai 201,42 juta USD dan tahun 2000 mencapai 200,51 USD dan diikuti oleh pertumbuhan yang cenderung menurun hingga 62,73 % dari tahun 2000-2001 sedangkan jumlah eksportir Produk kayu dan Rotan mengalami pertumbuhan kenaikan sebesar 21,79 % pada tahun yang sama. Hal ini menjadi perhatian penting mengingat pertumbuhan ekspor kayu dan rotan mengalami penurunan yang cukup besar disaat jumlah eksporternya meningkat tajam.

Menurut Ketua Asmindo Komda Jepara dalam wawancara bahwa nilai ekspor produk kayu dan rotan pada tahun 1999 dan 2000 merupakan nilai yang tertinggi disebabkan oleh adanya penurunan nilai tukar rupiah sehingga buyer asing banyak yang memborong produk kayu dan rotan. Namun pada saat yang sama peningkatan jumlah pembelian tersebut tidak diimbangi oleh adanya komitmen dari para pengusaha untuk membuat produk dengan kualitas baik dan harga yang memadai, malah justru banyak para pengusaha yang memanfaatkan momen tersebut dengan menjual produk berkualitas rendah dan harga jor-joran. Akibatnya barang yang dibeli konsumen banyak yang mengalami kerusakan setelah sampai ditempat tujuan. Sehingga tidak heran pada tahun berikutnya yaitu tahun 2001 ekspor produk kayu dan rotan Jepara mengalami pertumbuhan penurunan hingga 62,73 %, pada hal pada waktu yang sama pertumbuhan para eksporter meningkat sebesar 21,79 %.

Sejak kejadian tersebut maka pada tahun-tahun berikutnya nilai ekspor produk kayu dan rotan tidak bisa mencapai nilai pertumbuhan yang signifikan. Disamping itu setelah badai krisis berlalu dan keadaan perekonomian kembali normal para pengusaha produk kayu dan rotan tidak mampu bersaing dengan pengusaha lain dari luar Jepara bahkan dari luar negeri seperti cina yang tetap menjaga kualitas.

Melihat kenyataan bahwa rendahnya komitmen dan kapabilitas serta belum optimumnya kreatifitas strategi yang dimiliki oleh para pengusaha kayu dan rotan di kabupaten Jepara, maka penelitian ini akan menguji bagaimanakah pengaruh kapabilitas dan komitmen yang dimediasi oleh kreativitas strategi terhadap kinerja manajer dengan mengambil sampel hanya pada satu jenis industri yaitu industri Produk kayu dan rotan yang bergerak dalam bidang ekspor. Pengambilan sampel dengan memfokuskan pada satu jenis industri saja akan memberikan hasil yang lebih baik (Chow dkk, 2003: 65) karena perusahaan dalam satu jenis industri cenderung akan mengembangkan suatu reaksi yang relatif sama terhadap suatu permasalahan.

Pertanyaan penelitian: "bagaimana pengaruh kapabilitas dan komitmen terhadap kreativitas strategi dan bagaimana pengaruh kapabilitas, komitmen dan kreativitas strategi terhadap kinerja manajer?"

## **Telaah Pustaka**

### ***Kapabilitas***

Kapabilitas menurut Day (1994:38) adalah gabungan kompleks ketrampilan dan pembelajaran bersama, pelatihan melalui proses organisasi yang dapat memastikan berjalannya koordinasi aktivitas fungsional. Seorang manajer yang memiliki kapabilitas tinggi pada umumnya memiliki informasi memadai mengenai

keinginan dan kebutuhan organisasi agar tetap survive. Selain itu, mereka juga dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan organisasi tersebut.

Shalley (1991:179) mendefinisikan kapabilitas adalah pengetahuan dimana individu melakukan pekerjaan dan keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk memproses informasi secara kreatif terhadap kebaruan informasi dan kesesuaian tanggapan.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa kapabilitas superior/tinggi yang dimiliki manajer memberikan perusahaan suatu kemampuan untuk menghasilkan strategi untuk memperbaiki posisinya dibandingkan pesaing. Hal ini akan mendorong perusahaan dapat mencapai kinerja yang tinggi berdasarkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) (Vorhies dkk, 1999:172).

Studi Barney (1991: 105) menunjukkan bahwa artikulasi strategi akan menjadi nyata bila organisasi didukung oleh kapabilitas sumber daya manusia (manajer) dan organisasi / perusahaan. Barney menyatakan bahwa salah satu dari "*invisible capital*" yang perlu dikembangkan adalah kapabilitas organisasional. Kapabilitas dipahami sebagai kompetensi untuk berperan secara efektif dalam organisasi seperti kemampuan untuk mentrasfer pengetahuan dan ketrampilan pada berbagai situasi berbeda, kemampuan membangun motivasi bawahan (Ferdinand, 2002:7).

Menurut Menon dkk (1999:22) strategi seharusnya tidak disusun tanpa evaluasi objektif mengenai sanggup tidaknya seorang manajer dapat melaksanakannya. Sedangkan menurut Adipoetra, (2004) dalam penelitiannya terhadap manajer hotel menghasilkan temuan dimana kemampuan individu seorang manajer hotel berpengaruh positif terhadap kreativitas. Menurut Tierney dkk (1999 :591 –621.) dalam penelitiannya terhadap karyawan dan manajer pada perusahaan kimia di Amerika Serikat menghasilkan temuan yang sama yaitu bahwa kemampuan berfikir berpengaruh terhadap kreatifitas karyawan.

### **Komitmen**

Menurut Gibson (dalam Haryarti, 2001:15) komitmen merupakan lingkup identifikasi, keterlibatan dan loyalitas seseorang terhadap organisasinya. Kemudian menurut Jarrell (dalam Emilisa, 2001:11), komitmen terhadap organisasi merupakan hubungan antara karyawan sebagai individu dengan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan menurut Luthans (dalam Setiadi, 2002:110), komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan organisasi. Komitmen menunjuk kepada harapan bahwa hubungan akan berlanjut di masa yang akan datang. Salah satu ciri hubungan

**pemasaran yang berorientasi jangka panjang adalah komitmen untuk saling melakukan kerjasama yang menguntungkan.**

Jadi disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah rasa memiliki karyawan (anggota organisasi) terhadap organisasi/perusahaan untuk mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan. Tingkat komitmen yang tinggi baik secara formal struktural atau secara psikologis dapat mendorong kedekatan hubungan antara anggota organisasi dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Komitmen menyatakan tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, dimana komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang, akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya. Ketergantungan yang berada pada saat yang tepat dapat meningkatkan kinerja, dimana ketergantungan berdasarkan pilihan maupun kebutuhan, memberikan landasan dimana komitmen organisasional dapat dibangun.

Kinerja perusahaan yang dapat dicapai melalui kinerja manajer tidak secara otomatis menjadi lebih baik oleh karena hebatnya rumusan strategi yang telah dibuat oleh perusahaan. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kurangnya kesepakatan atau konsensus (komitmen) tentang strategi dari kelompok, termasuk manajemen papan tengah dan fungsi-fungsi internal yang tidak mendukung. Hal ini memperlihatkan pentingnya komitmen dalam implementasi strategi di lapangan (Menon dkk, 1999:27).

Menurut Miner (dalam Setiadi, 2002:97) menyatakan bahwa sikap komitmen dapat diidentifikasi dengan tiga hal, yakni:

1. Keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi,
2. Kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi.
3. Keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut.

### ***Kreativitas***

Kreativitas strategi merupakan suatu hasil pemikiran seseorang atau tim kerja untuk mewujudkan suatu karya inovasi program. Shalley (1991:179) menyatakan bahwa kapabilitas dan aktivitas-aktivitas kognitif dibutuhkan bagi kreativitas. Strategi yang dikembangkan dalam proses yang demikian itu berpotensi untuk menjadi sebuah strategi yang kreatif, yang mampu memberikan dampak "lebih" karena disajikan dengan berbagai keunggulan uniknya (Ferdinand, 2002:15).

Dalam perencanaan strategi, kreatifitas merupakan komponen penting untuk menciptakan perbedaan yang unik dengan strategi pesaing. Kreativitas merupakan

hal penting dalam melaksanakan aktivitas terutama dalam penyusunan-penyusunan strategi. Kreativitas memungkinkan seseorang atau organisasi untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan rencana (Fillis dan McAuley, 2000:8).

Kreativitas tidak selalu tentang ide-ide baru, tetapi dapat juga mengenai menemukan jalan yang lebih baik untuk menyelesaikan masalah yang ada. Kreativitas merupakan usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari. Oleh sebab itu kreativitas dipandang perlu dalam proses perencanaan strategi perusahaan.

Menurut Adipoetra, W., (2004) dalam penelitiannya terhadap manajer hotel menghasilkan temuan dimana kreatifitas seorang manajer pemasaran hotel berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan menurut Carmeli, A. and Tishler, (2006:9-28) dalam penelitiannya terhadap Manajer pada industri yang terdaftar di *Kibbutz Industries Association* Israel sebanyak 385 perusahaan menghasilkan temuan dimana kecerdasan/ kemampuan dan kreatifitas berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan. Sedangkan menurut Taewon Suh and Hochang Shin, (2005 :203 –212) dalam penelitiannya terhadap Manajer perusahaan komersial dan nirlaba di Seoul Korea Selatan sebanyak 900 responden, temuannya adalah kreativitas berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan komersial sedangkan pada organisasi nirlaba tidak berpengaruh.

### **Kinerja**

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia, Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas. Pengertian yang lainnya adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter (dalam As'ad, 1991:47) menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Menurut Winardi (1992:75), kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standard perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan .

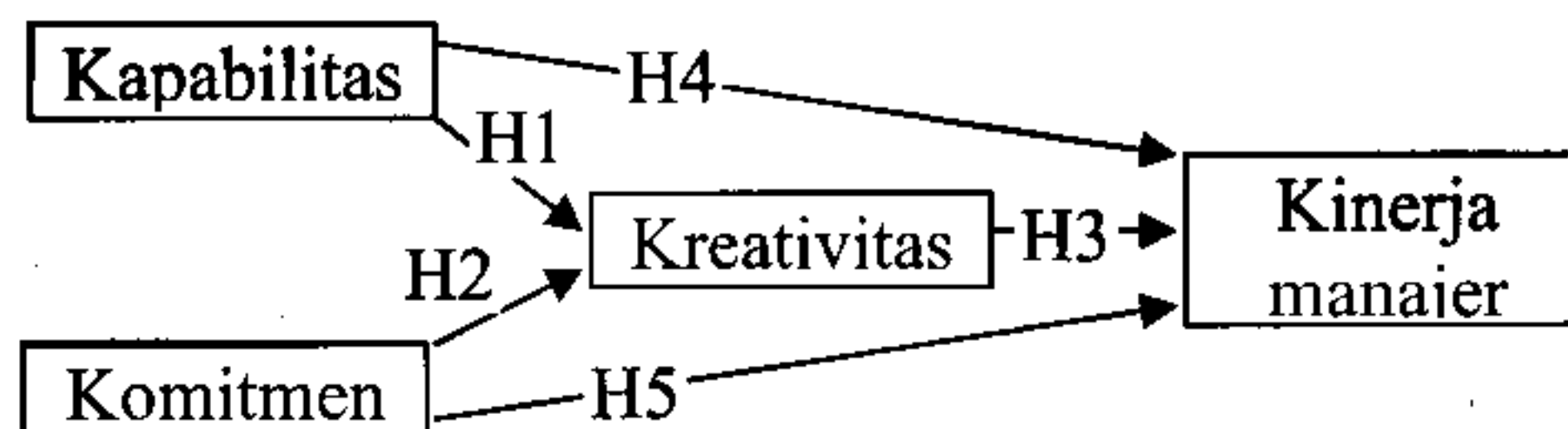
Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif.

Banyak penelitian yang mengatakan bahwa kapabilitas berpengaruh positif terhadap kreatifitas dan kreatifitas berpengaruh terhadap kinerja seperti disampaikan oleh Adipoetra W (2004). Hal ini juga didukung oleh bukti empiris yang disampaikan oleh Menon dkk (1999: 18-47) dimana dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa Integrasi antar fungsi, kualitas komunikasi, kapabilitas, komitmen sumberdaya berpengaruh positif pada kreatifitas strategi dan kreatifitas strategi berpengaruh pada kinerja.

### ***Kerangka Pemikiran dan Hipotesis***

Berdasarkan telaah pustaka, dapat digambarkan kerangka pemikiran pada gambar 1:

**Gambar 1**  
**Kerangka pemikiran**



Berdasarkan, kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis alternatif:

1. H1: Kapabilitas berpengaruh terhadap kreatifitas strategi.
2. H2: Komitmen berpengaruh terhadap kreatifitas strategi.
3. H3: Kreativitas strategi berpengaruh terhadap kinerja manajerial
4. H4: Kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5. H5: Komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **Metode Penelitian**

#### ***Definisi Operasional***

1. Kapabilitas: menunjukkan kemampuan yang dimiliki manajer tentang pengetahuan dan ketrampilan berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi serta keinginan untuk terus mengevaluasi setiap aktifitas pekerjaan yang telah dilakukan (Day dalam Menon et al, 1999:22).
  - a. Ketrampilan yang menunjang pekerjaan
  - b. Pengetahuan yang menunjang pekerjaan
  - c. Belajar dari Pengalaman
2. Komitmen: Derajat sejauh mana manajer mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan dan ikatan emosional yang kuat atas strategi yang telah dipilihnya (Wooldridge & Floyd dalam Menon, 1999:22).
  - a. Rasa memiliki
  - b. Ikatan emosional



3. **Kreatifitas Strategi: Sejauhmana manajer mempunyai dorongan yang kuat untuk menciptakan ide-ide baru, kemampuan menyelesaikan persoalan yang dihadapi serta ketertarikan pada tantangan (Menon, 1999:37):**
  - a. Dorongan untuk menghasilkan Ide baru
  - b. Kemampuan menyelesaikan persoalan
  - c. Ketertarikan pada tantangan
4. **Kinerja Manajer: menunjukkan tingkat kemampuan seorang manajer dalam mencapai sasaran /target, kemampuan pengambilan keputusan dan sejauhmana keinginan untuk terus berkembang (Niklas, 2000:47):**
  - a. Kemampuan untuk mencapai sasaran/ target.
  - b. Kemampuan dalam pengambilan keputusan
  - c. Kesempatan untuk berkembang.

### ***Populasi dan Sampling***

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh manajer/pengusaha pada perusahaan eksportir mebel di Kabupaten Jepara yang berjumlah sebanyak 410 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode acak sederhana (*simple random sampling*). Berdasarkan perhitungan, jumlah sampel yang diambil sebanyak 202 manajer.

### ***Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data***

Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan Kuesioner dan wawancara. Kuesioner akan didistribusikan secara langsung kepada responden bagi mereka berdomisili di Kecamatan Jepara dan Tahunan, sedangkan diluar kedua kecamatan tersebut akan dikirim via pos. Kuesioner ini terdiri dari dua bagian, yang pertama memuat daftar pertanyaan mengenai karakteristik responden meliputi jenis kelamin, status perkawinan, umur, lama bekerja, posisi di perusahaan dan sebagainya. Sedangkan bagian kedua memuat daftar pertanyaan mengenai indikator-indikator variabel penelitian.

Jenis data sekunder yang digunakan adalah data mengenai jumlah eksportir furniture dan data-data lain mengenai karakteristik industri furniture. Jenis data ini diperoleh dari Deperindagkop & pm dikumpulkan dengan dokumentasi.

### ***Teknik Analisis Data***

Teknik analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling* dengan bantuan software AMOS 6.0. sedangkan untuk memastikan bahwa variabel penelitian layak untuk dianalisis maka sebelumnya harus diuji validitas dan reliabilitasnya.

## Analisis Data dan Pembahasan

Sebelum kuesioner disebarkan kepada 202 responden, peneliti sebelumnya melakukan uji kualitas data kuesioner terhadap 30 responden dengan hasil disajikan pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas**

No	Indikator	r hitung	alpha
1	X11	0,553	0,765
2	X12	0,754	
3	X13	0,542	
4	X21	0,602	0,723
5	X22	0,602	
6	Y1	0,635	0,816
7	Y2	0,739	
8	Y3	0,647	
9	Z1	0,789	0,912
10	Z2	0,884	
11	Z3	0,803	

Sumber: data primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan tabel 2, dapat disimpulkan bahwa semua indikator bersifat valid karena nilai r hitung lebih besar dibandingkan r tabel (0,3494). Demikian juga dengan variabel penelitian bersifat reliabel karena memiliki nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,6. oleh karena itu maka penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan (penyebaran kuesioner kepada 202 responden bisa dilakukan).

Pada SEM urutan langkah-langkah analisis meliputi (Ferdinand, 2005):

### *Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori*

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran. Secara umum model tersebut terdiri atas 2 variabel independen dan 2 variabel dependen. Dua variabel independen adalah kapabilitas dan komitmen. Sedangkan variabel dependen terdiri dari kreativitas strategi dan kinerja manajer.

### *Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)*

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram.

### *Langkah 3: menyusun Persamaan Struktural*

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural.

### *Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi*

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair et al., (dalam Ferdinand, 2005 ) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* karena jumlah sampel yang digunakan sekitar 200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

#### 1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruktif eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari indikator pembentuk masing-masing variabel independen. Model layak diuji pada secara *full model*, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria. Chi square hitung (1,156) < chi square tabel (9,487); Probability (0,885) > 0,05; GFI (0,991) ≥ 0,90; AGFI (0,991) ≥ 0,90; TLI (1,024) ≥ 0,95; CFI (1,00) ≥ 0,95; RMSEA (0,000) ≤ 0,08; CMIN/DF (0,289) ≤ 2,00.

Berdasarkan hasil pengujian, setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) yang lebih dari CR tabel (1,96) dengan Probability (P) lebih kecil dari pada 0,05.

Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan.

#### 2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruktif endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel endogen. Berdasarkan hasil uji konstruktif endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap *full model*. Hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak *full model*. chi-square (10,116) < 15,537; probabilitas (0,257) > 0,05; CMIN/DF (1,265) < 2; GFI (0,984) > 0,9; TLI (0,992) > 0,95; CFI (0,996) > (0,995) dan RMSEA (0,036) < 0,08.

Berdasarkan kriteria *critical ratio*, nilai *Critical Ratio* (CR) > 1,96 dengan *Probability* < 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan.

### 3. Analisis Structural Equation Model

*Structural Equation Model* (SEM) secara full model yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil uji kesesuaian model adalah: *Chi square* (45,740) < *chi square* tabel (53,38); *Probability* (0,182) > 0,05; GFI (0,962) > 0,90; AGFI (0,934) > 0,90; TLI (0,987) > 0,95; CFI (0,991) > 0,95; RMSEA (0,032) < 0,08; CMIN/DF (1,204) < 2,00.

#### *Langkah 5 : Analisis Munculnya Problem Identifikasi*

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. *Problem identifikasi* pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. *Problem identifikasi* dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi
3. Muncul-muncul angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat dari nilai determinan matriks.

Berdasarkan pengujian tidak menunjukkan adanya gejala *problem identifikasi* sebagaimana telah disebutkan diatas.

Setelah tidak menunjukkan terjadinya *problem identifikasi*, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Pada tabel 2 berikut ini disajikan hasil pengujian *construct reliability* dan *variance extract*:

**Tabel 2**  
**construct reliability dan variance extract:**

Variabel	construct reliability	variance extract
Kapabilitas	0,7807	05475
Komitmen	0,8157	0,6903
Kreativitas	0,7908	0,5575
Kinerja manajer	0,8848	0,7193

Sumber: data primer diolah dengan AMOS 6.0

Berdasarkan tabel 2 nilai CR > 0,7 dan VE > 0,5 sehingga disimpulkan memenuhi syarat. Hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

*Langkah 6 : Evaluasi Kriteria goodness of fit*

Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

1. Outlier Univariate

Berdasarkan hasil pengolahan data, tidak terdapat problem outlier univariate.

2. Outlier Multivariate

Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat data yang merupakan sampel outlier, yaitu sampel nomor 150 dan 139. Namun Ferdinand (2005) menyatakan terdapatnya outlier data tidak perlu dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut.

3. Uji normalitas

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa indikator-indikator pada penelitian ini berdistribusi normal.

4. Evaluasi atas Multikolinieritas dan Singularitas

Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 2,643 dan *condition number* sebesar 17,237. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui dari semua kriteria memenuhi syarat. Berdasarkan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik atau layak untuk diinterpretasi.

### Langkah 7: Interpretasi Model dan Pengujian Hipotesis

Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat dianalisis. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang hasilnya disajikan pada tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Estimate		S.E.	C.R.	P
	Unstandard	Standard			
H1	,201	,249	,072	2,770	,006
H2	,154	,180	,075	2,047	,041
H3	,229	,191	,106	2,164	,030
H4	,187	,193	,082	2,292	,022
H5	,196	,191	,091	2,158	,031

Sumber: data primer diolah dengan AMOS 6.0

Berdasarkan hasil pengujian, maka persamaan matematis adalah:

$$\text{Kreatifitas Strategi} = 0,25 \text{ Kapabilitas} + 0,18 \text{ Komitmen} + 0,19$$

$$\text{Kinerja Manajer} = 0,19 \text{ Kapabilitas} + 0,19 \text{ Komitmen} + 0,19 \text{ Kreat Strat} + 0,16$$

Artinya peningkatan kapabilitas akan diikuti dengan peningkatan kreatifitas strategi demikian juga dengan komitmen. Jika Komitmen meningkat, maka kreatifitas strategi juga meningkat, namun demikian peningkatan kapabilitas akan menghasilkan peningkatan kreatifitas strategi yang lebih besar jika dibandingkan dengan komitmen.

Peningkatan kapabilitas akan diikuti dengan peningkatan kinerja manajer begitu juga dengan peningkatan komitmen dan kreatifitas Strategi. Jika komitmen dan Kreatifitas Strategi meningkat maka kinerja manajer juga meningkat, namun demikian peningkatan kapabilitas akan menghasilkan peningkatan kinerja manajer lebih besar jika dibandingkan dengan Komitmen dan Kreatifitas Strategi.

#### 1. Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah Kapabilitas berpengaruh terhadap Kreatifitas Strategi Manager. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara Kapabilitas dengan Kreatifitas adalah sebesar 2,770 dan nilai P sebesar 0,006 Kedua nilai ini

menunjukkan nilai diatas 2,024 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima. Artinya kapabilitas berpengaruh terhadap kreativitas strategi.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kapabilitas berpengaruh terhadap kreatifitas strategi. Indikator yang digunakan dalam mengukur kontruk kapabilitas merujuk pada penelitian Menon dkk (1999) adalah sebagai berikut : Ketrampilan yang menunjang pekerjaan, pengetahuan yang menunjang pekerjaan dan belajar dari pengalaman. Sedangkan Variabel indikator yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kreatifitas strategi merujuk pada penelitian Menon (1999) yang terdiri dari Dorongan untuk menghasilkan ide baru, kemampuan menyelesaikan persoalan serta ketertarikan pada tantangan. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa kapabilitas berpengaruh terhadap kreatifitas strategi seorang manajer dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Adipoetra, W., 2004 , Tierney, P., Farmer, S.M., and Graen, G.B., 1999).

## 2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah Komitmen berpengaruh terhadap Kreatifitas Strategi seorang manager. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR antara variabel Komitmen dengan Kreatifitas Strategi adalah sebesar 2,047 dan nilai P sebesar 0,041. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 2,024 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima. Artinya komitmen berpengaruh terhadap kreativitas strategi.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kreatifitas strategi. Indikator yang digunakan dalam mengukur kontruk komitmen merujuk pada penelitian Wooldridge & Floyd (dalam Menon 1999) yang terdiri dari Rasa memiliki dan Ikatan Emosional . Sedangkan indikator yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kreatifitas strategi merujuk pada penelitian Menon (1999) yang terdiri dari Dorongan untuk menghasilkan ide baru, kemampuan menyelesaikan persoalan serta ketertarikan pada tantangan. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kreatifitas strategi seorang manajer dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Sitompul, D.H., 2004, Anil menon, Sundar G Bharadway, Phani Tej Adindam & Steven W Edison 1999).

### 3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah Kreatifitas Strategi berpengaruh terhadap Kinerja Manajer. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel Kreatifitas Strategi terhadap Kinerja Manajer adalah sebesar 2,164 dengan nilai P sebesar 0,030. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel Kreatifitas Strategi terhadap Kinerja Manajer dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 2,024 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 dapat diterima. Artinya kreativitas strategi berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kreatifitas strategi berpengaruh terhadap kinerja manajer. Indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk kreatifitas strategi merujuk pada penelitian Menon (1999) yang terdiri dari Dorongan untuk menghasilkan ide baru, kemampuan menyelesaikan persoalan serta ketertarikan pada tantangan.. Sedangkan indikator yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kinerja manajer merujuk pada penelitian Menon (1999) yang terdiri dari Kemampuan untuk mencapai sasaran/target , kemampuan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk berkembang. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa kreatifitas strategi berpengaruh terhadap kinerja manajer. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Adipoetra, W., 2004, Barret, H, and Balloun, J.L., 2005, Carmeli, A. and Tishler, 2006, Sitompul, D.H., 2004, Taewon Suh and Hochang Shin, 2005, Anil menon, Sundar G Bharadway, Phani Tej Adindam & Steven W Edison 1999).

### 4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah Kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja Manajer. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel Kapabilitas terhadap Kinerja Manajer adalah sebesar 2,292 dengan nilai P sebesar 0,022. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variable Kapabilitas terhadap Kinerja Manajer dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 2,024 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dapat diterima. Artinya kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajer.



Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja manajer. Indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk kapabilitas merujuk pada penelitian Menon dkk (1999) adalah sebagai berikut : Keterampilan yang menunjang pekerjaan , pengetahuan yang menunjang pekerjaan dan belajar dari pengalaman. Sedangkan indikator yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kinerja manajer merujuk pada penelitian Menon (1999) yang terdiri dari Kemampuan untuk mencapai sasaran/target , kemampuan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk berkembang. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja seorang manajer dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Carmeli, A. and Tishler, 2006)

#### 5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Manajer. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel Komitmen terhadap Kinerja Manajer adalah sebesar 2,158 dengan nilai P sebesar 0,031. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variable Kapabilitas terhadap Kinerja Manajer dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 2,024 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dapat diterima. Artinya komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajer. Indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk komitmen merujuk pada penelitian Wooldridge & Floyd (dalam Menon 1999) yang terdiri dari Rasa memiliki dan Ikatan Emosional . Sedangkan indikator yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kinerja manajer merujuk pada penelitian Menon (1999) yang terdiri dari Kemampuan untuk mencapai sasaran/target , kemampuan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk berkembang. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja seorang manajer dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Anil menon, Sundar G Bharadway, Phani Tej Adindam & Steven W Edison 1999).

## Penutup

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kapabilitas berpengaruh positif terhadap kreatifitas strategi.
2. Komitmen berpengaruh positif terhadap kreatifitas strategi.
3. Kreatifitas strategi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.
4. Kapabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.
5. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

### Saran

1. Mempertahankan kapabilitas khususnya pada ketrampilan yang menunjang pekerjaan. Kapabilitas harus dipahami oleh seorang Manajer sebagai kompetensi untuk berperan secara efektif dalam organisasi seperti kemampuan untuk mentrasfer ketrampilan pada berbagai situasi yang berubah, kemampuan membangun motivasi dalam berbagai situasi baru serta berbagai atribut sosial yang dibangun organisasi sebagai sebuah "*Socially complex set of doing things*".
2. Mempertahankan komitmen manajer dengan cara mempertahankan ikatan emosional yang kuat. Dengan adanya suatu ikatan emosional serta penerimaan secara penuh dan kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, maka Tujuan Organisasi perusahaan akan tercapai dengan baik. Oleh sebab itu seorang manajer perlu mengikuti kegiatan kerohanian secara rutin. Serta meningkatkan Rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan.
3. Mempertahankan kreativitas strategi, yaitu dengan cara meningkatkan dorongan untuk menciptakan ide-ide baru. Serta perlu peningkatan kemampuan menyelesaikan persoalan yang dihadapi dengan cara melatih diri tidak menjauhi masalah yang dihadapi serta menyelesaikan setiap persoalan secara tuntas.
4. Meningkatkan kinerja manajer khususnya dalam peningkatan kemampuan untuk mencapai sasaran/target yang telah ditentukan. Kinerja merupakan suatu prestasi dalam mencapai target pekerjaan yang ditetapkan pada dirinya yang akan berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan. Oleh sebab itu evaluasi terhadap semua pekerjaan harus terus dilakukan, sehingga kesalahan sekecil apapun bisa cepat teratasi. Serta peningkatan keinginan untuk terus berkembang melalui kegiatan belajar baik formal maupun informal bagi seorang manajer.

### **Agenda Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel penelitian yang penting bagi peningkatan kinerja manajer, seperti variabel kualitas komunikasi, pembelajaran organisasi serta budaya organisasi.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian yang lebih luas yaitu mengenai kinerja manajer tidak hanya terbatas pada pelaku ekspor produk kayu dan rotan saja melainkan obyeknya pada industri meubel secara keseluruhan.
3. Kreativitas strategi terbukti bukan sebagai variabel intervening bagi pengaruh kapabilitas dan komitmen terhadap kinerja manajer. Oleh sebab itu maka penelitian selanjutnya hendaknya tidak menjadikan kreativitas strategi sebagai variabel intervening, melainkan sebagai variabel independen.

### **Daftar Referensi**

- Adipoetra, W., 2004, Upaya Peningkatan Kinerja Pemasaran dengan konsep Marketing Strategy Making Process Melalui Kreativitas Strategi dan Pembelajaran Organisasional, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. III No. 1 Mei 2004, h.89 – 110.
- Amabile, M.T., 1997, "Motivating Creativity in Organization: on Doing What You Love dan Loving What You Do", *California Management Review*, Vol.40 No. 1, h.39 – 58.
- As'ad, M., 1991, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty.
- Barney, J., 1991, "Firm Resources and Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17 No.1, h.99 – 120.
- Chow, C.W, Kamal M.H., Anne W., 2003, "Corporate Culture and Its Relation to Performance: A Comparative Study of Taiwanese and U.S. Manufacturing Firms", *Managerial Finance*, Vol.29 No.12.
- Challagalla, Gautam, N. and Tasdduq A. Shervani, (1996) "Dimencions and Types Of Supervisory Control : Effectson Salesperson Performance and Satisfaction " *Journal Of Marketing* , Vol. 60 (January), pp 89-105
- Ferdinand, A., 2000, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, BPFE Undip.
- Fillis, I and McAuley, A., 2000, "Modelling and Measuring Creativity at the Interface", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, h.8 – 17.

- Fuad Mas'ud, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi* Penerbit-UNDIP.
- Gibson, J.L, J.M., Ivancevich & Donnelly, 1973. *Organizations: Structure, Process, Behavior*. Bussiness Publication, Inc. Dallas.
- Hair, J. Anderson, R., & Black, W., 1995. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River. N. J: Prentice hall.
- Imam Ghozali, 2001. *Aplikasi Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hood, J.N.,and Koberg, C.S., 1991, "Accounting Firm Cultures and Creativity Among Accountants",1991, *Accounting Horizons*, Vol.5 No3, h. 12-20.
- Leong, S.W., Randall, D.M., and Cote, J.A., 1994, "Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: a Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol.29, h.57 – 63.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T., and Edison, S.W., 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63 April 1999, h.18 – 47.
- Niklas, 2000 National Culture And Performance Management in MMC Subsidiaries, *International Studies Of Management and Organitation*,Vol.29 No.4 Winter, 45 – 66.
- Shalley, C.E., 1991, "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals and Personal Discretion on Individual Creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76 No.2, h.179 – 185.
- Sitompul, D.H., 2004, "Pengaruh Orientasi Belajar dan Komitmen Organisasional terhadap Kerja Cerdas dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.III No.1, Mei 2004, h.41 – 54.
- Srimulyo, K., 1999, *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadaya Surabaya*, Tesis tidak diterbitkan. Surabaya, Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Vorhies, D.W., Harker, M., and Rao, C.P., 1999, "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, Vol.33 No. 11/12; h. 171 – 192.
- Winardi, J., 2002, *Motivasi dan Pemasaran dalam Manajemen*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Woodman, R.W., Swayer, J.E., and Griffin, R.W., 1993, "Toward Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol.18 No.2, h.293-321.