

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### II.1. Manajemen Strategik

Menurut Wheelen dan Hunger (2000) manajemen strategik paling banyak dipakai dalam operasi di perusahaan dalam berbagai macam industri. Terjadinya peningkatan eror, kesalahan biaya, dan bahkan kegagalan dalam ekonomi menyebabkan manajer profesional dalam semua organisasi mengambil manajemen strategik secara serius untuk membantu perusahaan supaya tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Seturut dengan pendapat Milton Friedman dan Bruce Henderson bahwa fungsi dari perusahaan adalah bersaing semaksimal mungkin untuk memenangkan pelanggan dan mendapatkan laba dengan menggunakan keunggulan kompetitif terhadap pesaingnya. Hal tersebut merupakan prinsip utama dalam membentuk keunggulan kompetitif, yaitu bahwa kekuatan utama sebuah perusahaan harus selalu dikuatkan sehingga menghasilkan strategi bisnis yang tidak mudah ditiru maupun disaingi dalam bentuk apapun, dan akan menghasilkan keuntungan yang tidak tertandingi dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti (Tanadi, 2004).

Manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu

perusahaan. Manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2005) manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting. Akan tetapi tidak semua sesuai diterapkan dalam bisnis salon kecantikan. Tugas penting yang dapat diterapkan pada bisnis salon kecantikan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
3. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
4. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
5. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
6. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, di mana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.

Sedangkan David (2006) mengemukakan bahwa terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategis yaitu :

### 1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

### 2. Implementasi Strategi

Mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan.

### 3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan. Evaluasi strategi adalah alat

utama untuk mendapatkan informasi ini. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah :

- a. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini.
- b. Mengukur kinerja.
- c. Mengambil tindakan korektif.

## **II.2. Manajemen Pemasaran**

### **II.2.1. Fungsi dan Proses Manajemen**

Menurut Stephen Robbins dan Coulter (2007) manajemen merupakan proses mengkoordinasi kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi yang sedang berjalan atau kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer. Fungsi-fungsi tersebut meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Fungsi perencanaan (*planning*) meliputi proses merumuskan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran, dan menyusun rencana untuk mengkoordinasikan sejumlah kegiatan. Para manajer juga bertanggungjawab merancang pekerjaan guna mencapai sasaran organisasi. Fungsi ini disebut pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) meliputi proses menentukan tugas yang harus dikerjakan, oleh siapa dan dengan cara apa, siapa yang akan melaporkan, serta pada tingkatan apa keputusan harus

diambil. Fungsi kepemimpinan (*leading*) meliputi proses dalam memotivasi para bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu bekerja, dan memilih saluran komunikasi yang paling efektif. Fungsi yang terakhir adalah fungsi pengendalian (*controlling*). Setelah sasaran ditentukan dan rencana dirumuskan (fungsi perencanaan), pengaturan strukturnya ditentukan (fungsi organisasi), dan orang-orang dikerjakan, dilatih, dan diberi motivasi (fungsi memimpin), ada sejumlah evaluasi untuk mengetahui bahwa segalanya akan berjalan sebagaimana mestinya maka para manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerja. Proses memantau, membandingkan, dan mengoreksi inilah yang dimaksud dengan fungsi pengendalian. Sehingga secara sederhana dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.

### **II.2.2. Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Manajerial**

Menurut Robert L. Katz seperti dikutip oleh Stoner (1996), seorang pendidik dan manajer perusahaan, telah menentukan tiga jenis dasar keterampilan, yaitu teknis (*technical*), manusiawi (*human*), dan konseptual, yang menurut pendapatnya diperlukan oleh semua manajer.

#### **1) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)**

Keterampilan Teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang

yang khusus. Seorang pakar bedah, pakar teknik, pemusik, atau akuntan semua memiliki keterampilan teknik dalam bidangnya masing-masing. Manajer membutuhkan keterampilan teknis yang cukup “untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu” yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan Manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Manajer perlu cukup memiliki keterampilan hubungan manusia ini agar dapat bekerja sama dengan anggota organisasi lainnya dan memimpin kelompok kerjanya sendiri.

3) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan Konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan memahami bahwa bagian-bagian organisasi saling tergantung satu sama lain. Di samping itu, ia juga mencakup kemampuan manajer untuk memahami bagaimana perubahan pada satu bagian dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi. Manajer memerlukan kemampuan konseptual yang cukup untuk

mengenali bagaimana bermacam-macam faktor dalam suatu keadaan berkaitan satu sama lain, sehingga tindakan yang diambilnya akan ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.

### **II.2.3. Manajemen dan Lingkungan**

Menurut Mason dan Mayer (1987) pada kutipan Hwang (2005), manajemen memerlukan untuk meningkatkan persepsi dan pengalamannya seiring mengelola isu-isu yang timbul dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Kekuatan politik, sosial, teknologi, dan ekonomi yang mengelilingi organisasi dapat dianggap sebagai bagian dari lingkungan eksternal. Tren teknologi, tren legislatif, ketersediaan tenaga kerja, dan tindakan saingan potensial merupakan faktor-faktor eksternal utama dimana informasi diperlukan. Sumber daya keuangan, kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta kualitas produk merupakan informasi internal (Mason dan Mayer, 1997 pada kutipan Hwang, 2005).

Anderson dan Paine (1975) pada kutipan Hwang (2005) menggunakan sebuah model untuk merumuskan strategi dalam menginterpretasikan tugas seorang manajer untuk menghadapi lingkungan yang pasti dan tidak pasti serta tentang kebutuhan yang tinggi dan rendah dalam perubahan. Mereka menyimpulkan bahwa dilihat dari lingkungan dan kepemilikan internal perusahaan, para

manajer mempunyai waktu untuk mempertimbangkan dalam membuat keputusan-keputusan strategis pada saat menghadapi berbagai macam ketidakpastian. Cunningham (1977) dan Palmer, Veiga, dan Vora (1979) pada kutipan Hwang (2005) juga mendukung bahwa persepsi manajemen dan lingkungan berpengaruh dalam melakukan perubahan-perubahan strategik.

Bourgeois (1978) pada kutipan Hwang (2005) menemukan bahwa perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi akan mempengaruhi perusahaan dalam bertahan serta mempengaruhi persepsi manajemen yang pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan strategis perusahaan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, perubahan lingkungan dan tindakan manajerial memiliki hubungan yang kuat dalam pembuatan strategi perusahaan untuk mencapai level tertentu. Resiko yang diambil mengacu pada kesediaan untuk mengejar sebuah kesempatan walaupun kesempatan tersebut akan berujung pada sebuah kegagalan (Caruana, Morris, & Vella, 1998 pada kutipan Hwang, 2005).

Davis dan Morris (1991) pada kutipan Hwang (2005) menyimpulkan bahwa dimensi pengambilan keputusan dari manajemen melibatkan kesediaan manajer dalam menggunakan sumber daya untuk mendapatkan kesempatan supaya dapat bertahan dalam perubahan yang terjadi. Mereka juga menyatakan bahwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) tidak memerlukan pengambilan



keputusan yang *reckless*, tetapi lebih kepada sebuah kesadaran menyangkut resiko dan usaha untuk mengatur resiko tersebut.

#### **II.2.4. Definisi Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran sendiri merupakan seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, menjaga, dan menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menyerahkan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan yang unggul. Pada sebuah bisnis yang dijalankan, keberhasilan pada segi keuangan sering tergantung pada kemampuan pemasaran. Operasi, keuangan, akunting, dan fungsi bisnis lainnya sesungguhnya tidak berarti kalau tidak ada permintaan akan produk dan jasa sehingga perusahaan tidak dapat menghasilkan laba. Akan tetapi dalam mengambil keputusan yang tepat tidak selalu mudah. Para manajer pemasaran harus mengambil keputusan-keputusan besar, misalnya harga yang harus ditawarkan kepada pelanggan dan biaya yang harus dikeluarkan untuk iklan.

#### **II.2.5. Tugas Manajemen Pemasaran**

Di dalam bukunya, Kotler dan Keller (2007) menyebutkan bahwa terdapat delapan tugas manajemen pemasaran yang jika dijalankan akan menghasilkan manajemen pemasaran yang sangat berhasil. Tugas-tugas yang dijalankan dapat disesuaikan dengan jenis bisnis atau usaha yang dijalankan. Dalam bisnis salon

kecantikan, manajemen pemasaran mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Mengembangkan strategi dan rencana pemasaran untuk mengidentifikasi peluang jangka panjang dengan melihat kondisi pasar dan kompetensi yang dimiliki bisnis itu sendiri.
2. Merebut pencerahan pemasaran dengan melakukan pemantauan terhadap lingkungan pemasarannya.
3. Berhubungan dengan pelanggan dengan menciptakan nilai terbaik untuk pasar yang akan disasar dan mengembangkan hubungan jangka panjang yang kuat dengan pelanggan yang pada akhirnya mampu menghasilkan laba bagi perusahaan.
4. Membentuk tawaran pasar melalui harga yang ditawarkan kepada pelanggan. Harga harus sepadan dengan nilai yang ditawarkan pesaing supaya pelanggan tidak berpaling kepada para pesaing.
5. Menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan mengembangkan jasanya sesuai dengan keinginan pelanggan dan perkembangan yang terjadi di pasar maupun perubahan trend serta *life style*.

## **II.2.6. Kesiediaan (*willingness*) Manajemen Pemasaran di dalam Beradaptasi terhadap Perubahan Pasar**

Irlandia, Duane, Hitt, dan Porras (1987) pada kutipan Hwang (2005) mempelajari perbedaan pada lingkungan yang tidak pasti hingga tingkatan managerial. Mereka menemukan perbedaan penting pada persepsi ketidakpastian antara tingkatan puncak dan tingkatan yang lebih rendah di dalam organisasi, tetapi bukan antara para manajer puncak dan manajer tingkat menengah. Dalam organisasi manajer puncak atau yang sering disebut sebagai Direktur Utama, CEO, atau pimpinan perusahaan membawahi para manajer operasional, manajer sumber daya manusia, manajer keuangan, dan manajer pemasaran. Masing-masing manajer mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda. Manajer operasional berhubungan dengan tugas dan fungsi pada proses produksi hingga menghasilkan sebuah output. Manajer sumber daya manusia mempunyai tugas dan fungsi dalam mengelola orang atau karyawan atau tenaga kerja yang ada di dalam organisasi. Manajer keuangan mempunyai tugas dan fungsi yang berhubungan dengan masalah finansial, misalnya arus kas dalam organisasi. Sedangkan manajer pemasaran mempunyai tugas dan fungsi yang berhubungan dengan pasar maupun lingkungan dimana bisnis beroperasi sehingga para manajer pemasaran harus kritis dalam melihat segala hal dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan.

Di dalam kasus mengenai manajemen strategis, salah satu masalah utama yang secara terus meningkatkan perubahan dan ketidakpastian lingkungan eksternal pada banyak perusahaan, adalah kesalahan persepsi oleh manajemen pemasaran mengenai perubahan lingkungan. Duncan (1972a) pada kutipan Hwang (2005) meneliti bahwa tingginya perubahan yang terjadi dalam lingkungan, membuat para manajer pemasaran menjadi lebih tidak pasti dan tidak yakin untuk melakukan tindakan antisipasi di masa mendatang. Sebenarnya para manajer mengetahui kebutuhan untuk lingkungan eksternal dan usaha untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, dimana mereka dapat menghadapi ketidakpastian pada lingkungan yang selalu berubah.

Dalam proses adaptasi terhadap perubahan yang terjadi di pasar terdapat dua pendekatan yang dilakukan oleh manajemen pemasaran, yaitu :

1. *Emphasis*

Manajemen pemasaran cenderung memberi penekanan pada organisasi untuk selalu merespon dengan cepat segala perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam lingkungan, misalnya dengan adanya perkembangan trend, gaya, maupun *life style* dari tahun ke tahun. Perkembangan trend ini selalu berpengaruh terhadap perubahan gaya pada masyarakat pada umumnya. Untuk itu, para manajer harus dapat mengetahui

kebutuhan untuk lingkungan eksternal dan berusaha untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, dimana mereka dapat menghadapi berbagai ketidakpastian pada lingkungan yang selalu berubah.

#### 2. *Risk aversion*

Seorang manajer pemasaran harus berani mengambil resiko dalam mengejar sebuah kesempatan untuk mengembangkan bisnis yang dijalankan. Dengan melihat kondisi lingkungan, manajer pemasaran mengelola bisnis dan berusaha mengikuti arus perubahan yang terjadi. Walaupun terkadang resiko yang diambil akan membawa bisnis pada sebuah kegagalan tetapi tidak jarang pula dengan mengambil resiko yang besar akan membawa keuntungan yang besar pula bagi bisnis.

### **II.3. Struktur Organisasi**

#### **II.3.1. Pengertian Struktur Organisasi**

Miller dan Dröge (1986) pada kutipan Hwang (2005) mengatakan bahwa struktur digambarkan sebagai sentralisasi atau pemusatan otoritas, formalisasi, *complexity*, dan integrasi. Organ dan Battement (1986) pada kutipan Hwang (2005) mengemukakan bahwa struktur digambarkan sebagai pengaturan formal, yang menyangkut sistematis pada operasi yang satu keoperasi yang lain. Menurut Griffin dan Moorhead (1986) pada kutipan Hwang (2005),

struktur mencakup tugas organisasi yang akan dilaporkan pada berbagai hubungan di dalam organisasi. Walaupun definisi ini nampak serupa, Daft's (1989) pada kutipan Hwang (2005) mendefinisikan struktur organisasi sebagai hal yang sangat komprehensif di atas segalanya. Daft's juga mengatakan struktur terdiri dari *formal reporting relationships* yang mencakup banyaknya tingkatan di dalam hirarki, rentang kendali para manajer dan para penyelia, dan komunikasi antar departemen dalam organisasi.

### **II.3.2. Dimensi Struktur Organisasi**

Menurut Boyd, Walker, and Larreche (1995) pada kutipan Hwang (2005), tiga variabel dalam struktur organisasi yaitu formalisasi, sentralisasi, dan spesialisasi. Tiga dimensi struktur organisasi tersebut penting dalam membentuk kinerja dari strategi bisnis dan bagian pemasaran untuk menciptakan strategi bersaing.

Schaffer (1984) dan Miler dan Dröge (1986) pada kutipan Hwang (2005) menggambarkan dimensi dari struktur organisasi sebagai tingkat formalitas (peraturan dan prosedur), tingkat kompleksitas (tingkat spesialisasi dan keanekaragaman tugas), dan tingkat sentralisasi (penyampaian keputusan dalam hirarki organisasi), sentralisasi otoritas dan pengintegrasian. Suatu perusahaan perlu menyesuaikan kedua-duanya yaitu bentuk strategis

dan struktur organisasi terhadap lingkungan. Terdapat tiga dimensi pada struktur organisasi. Berikut adalah dimensi struktur organisasi menurut berbagai sumber.

#### 1. Formalisasi

Menurut Ruekert, Walker, dan Roering (1985) pada kutipan Hwang (2005) formalitas digambarkan sebagai tingkat dimana keputusan dan hubungan kerja diatur oleh aturan yang tegas, kebijakan serta prosedur. Hal tersebut mengacu pada keberadaan peraturan formal dan regulasi dan usaha organisasi untuk membuat aturan itu. Zeithmal, Berry, dan Parasuraman (1988) pada kutipan Hwang (2005) mengamati bahwa di dalam lingkungan yang sangat terstruktur, karyawan melaksanakan tanggung-jawab yang telah diatur oleh prosedur operasi dan aturan yang tegas.

Menurut Stephen Robbins dan Coulter (2007) formalisasi adalah desain organisasi dimana pekerjaan dalam organisasi terstandarisasi serta perilaku karyawan diatur oleh peraturan dan prosedur. Dalam organisasi dengan formalitas yang tinggi terdapat pembedaan jabatan secara lebih tegas, banyak aturan dalam organisasi, dan adanya prosedur yang secara jelas mengatur proses kerja. Semakin besar standarisasi dalam organisasi, maka semakin kecil input yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Akan tetapi jika

formalitasnya rendah, maka para karyawan akan memiliki perilaku kerja yang relatif tidak terstruktur karena memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan mereka. Untuk itu, derajat formalitas dapat sangat berbeda antarorganisasi maupun dalam satu organisasi. Sedangkan Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007) menggambarkan formalisasi sebagai salah satu bagian dari desain dalam struktur organisasi yang mengacu kepada derajat dimana aturan-aturan, prosedur-prosedur, dan panduan-panduan tindakan yang lain dibuat tertulis dan diberlakukan.

## 2. Sentralisasi

Sentralisasi mengacu pada kekuasaan pengambilan keputusan dipusatkan pada puncak organisasi (Massie, 1965; Sisk dan Williams, 1981 pada kutipan Hwang, 2005). Boyd, Walker, dan Larreche (1995) pada kutipan Hwang (2005) juga mencatat bahwa para manajer tingkat tengah dan yang lebih rendah lebih mandiri dalam mengambil bagian di dalam sebuah jangkauan keputusan yang lebih luas di dalam unit yang terdesentralisasi. Dalam banyak studi, pengurangan dalam sentralisasi telah dihubungkan dengan berkembangnya ketidakpastian dalam lingkungan eksternal perusahaan. Ketidakpastian seperti itu cenderung membantu proses *entrepreneurial* untuk menciptakan sebuah peluang (Davis,



Morris, dan Allen, 1991; Morris, Avila, dan Allen, 1993 pada kutipan Hwang, 2005).

Menurut Stephen Robbins dan Coulter (2007), sentralisasi merupakan desain organisasi dimana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik saja, yaitu pada manajer puncak tanpa adanya masukan dari karyawan yang berada di bawahnya.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007), desain sentralisasi adalah suatu dimensi struktur organisasi yang mengacu kepada derajat dimana kewenangan untuk mengambil keputusan dikuasai oleh manajemen puncak. Desain ini terlihat sederhana, akan tetapi penerapannya sulit karena orang-orang yang berasal pada level yang sama dapat memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan yang berbeda, tidak semua keputusan memiliki tingkat kepentingan yang sama dalam organisasi, serta kemungkinan individu dalam organisasi tidak merasa benar-benar memiliki kewenangan meskipun kewenangan ada di dalam deskripsi pekerjaan mereka.

### 3. Spesialisasi

Spesialisasi mengacu pada divisi tugas dan aktivitas antarposisi dalam unit organisasi. Di dalam lingkungan yang kompleks, tenaga ahli diberi kuasa dalam area masing-masing untuk menentukan pendekatan yang terbaik untuk melengkap

dan menyelesaikan tugas mereka (Mintzberg, 1979 pada kutipan Hwang, 2005). Keahlian ini membantu organisasi untuk merespon dengan cepat perubahan yang terjadi dalam lingkungan (Walker dan Ruekert, 1987 pada kutipan Hwang, 2005).

Menurut Stephen Robbins dan Coulter (2007), spesialisasi kerja merupakan pembagian kerja atau tugas dalam sebuah organisasi. Spesialisasi kerja perlu diterapkan dalam sebuah organisasi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja atau karyawan. Produktivitas tenaga kerja dapat meningkat dengan cara menambahkan lingkup kegiatan kerja. Karyawan diberikan tanggung jawab untuk mengerjakan dan menyelesaikan beberapa macam pekerjaan, dapat juga dengan dibentuk sebuah tim supaya karyawan dapat saling bertukar kemampuan maupun ketrampilan, sehingga mampu mencapai output yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pada diri karyawan. Akan tetapi spesialisasi kerja tidak boleh dilakukan terlalu kuat karena dapat mengakibatkan terjadinya kebosanan, kelelahan, tingkat stress yang tinggi, meningkatnya absensi, mutu kerja yang buruk, dan tingginya tingkat pergantian karyawan dalam organisasi.

### II.3.3. Pengorganisasian Struktur Bisnis

Campbell, Bownas, Peterson, dan Dunnette (1974) pada kutipan Hwang (2005) mengidentifikasi perbedaan kualitas struktur organisasi. Definisi tentang kualitas organisasi menghubungkan kualitas itu ke karakteristik fisik, seperti ukuran sub-unit, rentang kendali, tingkatan yang vertikal maupun horisontal, dan intensitas administratif, dapat digunakan seperti alat untuk mengimplementasikan strategi. Penyusunan struktur meliputi aktivitas dan kebijakan, seperti spesialisasi, formalitas, dan sentralisasi yang menentukan atau membatasi perilaku anggota organisasi. Menyusun struktur merupakan konsep yang terpenting dalam struktur organisasi dan struktur itu adalah suatu sub-kategori dari implementasi strategi.

Ketiga dimensi struktur organisasi, yaitu spesialisasi, formalitas, dan sentralisasi digunakan sebagai indikator untuk merumuskan struktur yang ada dalam organisasi. Sentralisasi digambarkan sebagai tempat untuk mengambil keputusan mengenai struktur (Pugh, Hichson, Hinings dan Turner, 1969 pada kutipan Hwang, 2005). Sebuah ukuran menyangkut tingkat sentralisasi adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan pada tingkatan organisasi yang lebih rendah (Aiken dan Hage, 1968 pada kutipan Hwang 2005). Formalitas dapat ditandai ketika norma-norma, aturan, dan peraturan menjadi lebih tegas bagi anggota organisasi

(Hage dan Aiken, 1970 pada kutipan Hwang 2005). Hal tersebut dapat diukur dari aturan, prosedur, komunikasi, dan peraturan tertulis yang dibuat dan diberlakukan. Spesialisasi serupa dengan kompleksitas, berhubungan dengan pembagian kerja, distribusi tugas-tugas karyawan, dan tingkat keahlian individu dalam organisasi (Pugh et al., 1968 pada kutipan Hwang 2005). Hal tersebut dapat diukur melalui suatu penilaian menyangkut keberadaan berbagai aktivitas fungsional, termasuk dengan iklan, merekrut dan pelatihan karyawan, pembelian dan pengendalian penggunaan persediaan, mengatur sumber daya keuangan, pengendalian mutu dan operasi, riset dan pengembangan, dan prosedur administratif (Tse, 1988 pada kutipan Hwang, 2005).

## **II.4. Jasa**

### **II.4.1. Pengertian Jasa**

Definisi jasa menurut Kotler (2000), *a service is any act performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. It is production may or may not be tied to physical product.* Jasa adalah suatu bentuk usaha dimana suatu pihak tidak dapat menawarkan kepada pihak lain yang secara esensial tidak berwujud dan tidak menimbulkan hasil atas kepemilikan apapun.

Zeithaml dan Bitner (2000) mendefinisikan jasa sebagai, *include all economic activities whose output is not a physical product or construction, is generally consumed at the time it is produced, and provides added value in forms (such as convenience, amusement, timeliness, comfort, or health) that are essentially intangible concerns of its first purchaser.* Jasa meliputi segala aktivitas ekonomi dimana output atau hasilnya tidak berupa produk fisik atau konstruksi, biasanya dikonsumsi tepat pada saat produk tersebut diproduksi, dan memberikan nilai dalam bentuk kesenangan, hiburan, ketepatan waktu, kenyamanan, ataupun kesehatan yang secara esensial bersifat tidak nyata yang menjadi perhatian pembeli utama.

Di dalam bukunya Kotler dan Armstrong (2004:9) mengatakan bahwa jasa adalah segala aktivitas atau manfaat yang ditawarkan untuk dijual oleh suatu pihak yang secara esensial tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan atas apapun.

Ketiga definisi yang telah dipaparkan memiliki kesamaan pengertian bahwa jasa merupakan suatu aktivitas dimana hasilnya bersifat *intangible* dan lebih merupakan proses yang dialami pelanggan secara subjektif, dimana aktivitas produksi berlangsung pada saat yang bersamaan. Selama proses tersebut berlangsung, terjadi interaksi yang meliputi serangkaian *moments of truth* antara pelanggan dan penyedia jasa. Semua yang terjadi selama interaksi

tersebut (disebut pula interaksi pembeli-penjual atau istilahnya *service encounters*) akan sangat berpengaruh terhadap jasa yang dipersepsikan pelanggan. Akan tetapi pada kenyataannya sulit untuk mengklasifikasikan produk yang bersifat murni *intangible* dan murni *tangible* sehingga perlu ditekankan bahwa produk *intangible* tidak hanya dihasilkan oleh sektor jasa di dalam perekonomian.

#### II.4.2. Karakteristik Jasa

Zeithaml dan Bitner (2000) menegaskan bahwa barang dan jasa itu berbeda, terutama dalam hal manajemen bisnisnya, meskipun pada kenyataannya produk yang *pure service* dan *pure goods* tidak ada. Perbedaan barang dan jasa dapat dilihat dalam tabel 2.1 di bawah ini :

**Tabel 2.1 Perbedaan Jasa**

Barang	Jasa	Implikasi Hasil
Berwujud	Tidak berwujud	Jasa tidak dapat disimpan.
Terstandardisasi	Heterogen	Penyaluran jasa dan kepuasan pelanggan tergantung pada tindakan pekerja. Kualitas jasa banyak tergantung pada faktor-faktor yang tidak dapat terkontrol. Tidak ada pengetahuan yang pasti bahwa jasa yang diberikan sesuai dengan yang telah direncanakan dan dipromosikan.

Proses produksi terpisah dari proses konsumsi.	Proses produksi dan konsumsi terjadi secara simultan.	Pelanggan mempunyai partisipasi dan mempengaruhi transaksi. Pelanggan saling mempengaruhi. Pekerja/karyawan mempengaruhi hasil jasa. Desentralisasi menjadi hal yang penting. Sulit untuk melakukan produksi secara masal.
Tidak tahan lama	Tahan lama	Sulit untuk melakukan sinkronisasi antara penawaran dan permintaan. Jasa tidak dapat dikembalikan atau dijual kembali.

**Sumber : Zeithaml dan Bitner (2000)**

Zeithmahl (dalam Tjiptono, 2007) merangkum implikasi kualitas jasa terhadap laba dalam sebuah model konseptual. Dalam model tersebut, kualitas jasa berkontribusi pada laba melalui dua jalur utama, yaitu pemasaran defensif (*defensive marketing*) dan pemasaran ofensif (*offensive marketing*). Pemasaran ofensif berorientasi pada upaya mendapatkan pelanggan baru, sedangkan pemasaran defensif berkaitan erat dengan kompetensi organisasi dalam mempertahankan pelanggan. Kualitas jasa berhubungan positif dengan pangsa pasar, reputasi perusahaan, dan kemampuan menetapkan premium harga (Buzzel & Gale, 1987; Phillips, Chang & Buzzell, 1983; Rust, et al., 1994 dalam Tjiptono, 2007: 258).

Selain itu, kualitas jasa juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan pelanggan yang selanjutnya mempengaruhi profitabilitas melalui faktor efisiensi biaya,

peningkatan penjualan, premium harga, dan komunikasi *gethok tular* positif (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Reichheld & Sasser, 1990 dalam Tjiptono, 2007: 258).

Pada prinsipnya, definisi kualitas jasa berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Baik buruknya kualitas jasa tergantung kepada kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

#### **II.5. Salon**

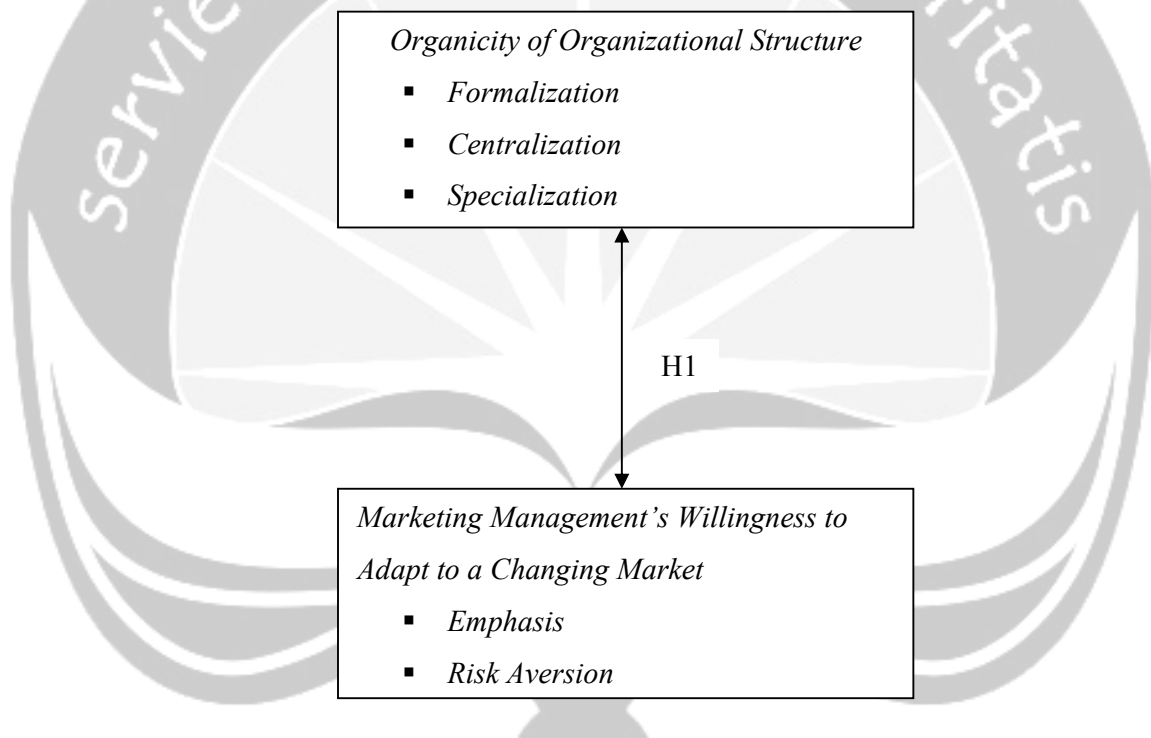
Seperti yang dikutip pada media komunikasi dan informasi dari Kabupaten Majalengka, salon kecantikan adalah salon kecantikan yang memberikan pelayanan perawatan secara manual, transparatif, perporatif, aparatif, dan dekoratif untuk kulit maupun rambut yang sehat dan dengan kelainan ringan.

Salon merupakan gedung tempat merawat kecantikan (merias muka, menata rambut, dsb). Salon kecantikan merupakan tempat penyediaan terapi yang bertujuan memberikan perawatan relaksasi, kesehatan, dan kenyamanan yang berguna untuk menghilangkan kepenatan dari rutinitas yang timbul dari kegiatan sehari-hari (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988 : 34).



## II.6. Kerangka Teoritis

Berdasarkan hipotesis yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan kerangka teoritis yang menunjukkan hubungan *Marketing Management's Willingness* di dalam menyesuaikan diri pada pasar yang selalu berubah (meliputi : *emphasis dan risk aversion*) dan pengorganisasian struktur bisnis (meliputi : formalisasi, sentralisasi, dan spesialisasi).



Gambar 2.1

Kerangka Teoritis hubungan *Marketing Management's Willingness to Adapt to a Changing Market* dengan *Organicity of Organizational Structure*

(Sumber Eun Jin Hwang, 2005)

### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari masalah atau pertanyaan penelitian yang masih perlu di uji kebenarannya. Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut :

H1 : terdapat hubungan yang erat antara *Marketing Management's Willingness* di dalam beradaptasi terhadap perubahan pasar dengan pengorganisasian struktur bisnis salon kecantikan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

