

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Strategi

Strategi menurut Pearce dan Robinson (2007) adalah rencana besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Masih menurut Pearce dan Robinson, bahwa strategi merupakan rencana permainan perusahaan. Meskipun tidak merinci seluruh pemanfaatan (manusia, keuangan, dan material) di masa depan, rencana tersebut menjadi kerangka bagi keputusan manajerial. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana perusahaan akan bersaing; dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing; dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing.

Sedangkan menurut Tregoe dan Zimmerman (1999), strategi harus memberikan gambaran mengenai organisasi, sebagaimana organisasi itu ingin mendapat kesan yang dari luar pada masa yang akan datang. Strategi adalah visi yang diarahkan pada “apa” yang harus dicapai oleh organisasi itu, dan bukan “bagaimana” organisasi tersebut sampai di sana. Tregoe dan Zimmerman mendefinisikan bahwa strategi adalah kerangka yang membimbing serta mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah dari suatu organisasi.

II.2. Manajemen Strategis

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 terdiri atas sembilan tugas penting (Pearce dan Robinson, 2005) :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.

8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, di mana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Sebagaimana diindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

Menurut David (2006) manajemen strategis (*strategic management*) yaitu:

dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

David 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

Adalah 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 :

- 1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini.

- 2) Mengukur kinerja.
- 3) Mengambil tindakan korektif.

II.3. Strategi Bisnis

Pendapat dari Pearce dan Robinson (2005) mengatakan bahwa analisis dan pilihan strategis terus membentuk fase dari proses manajemen strategis di mana para manajer bisnis memeriksa dan memilih suatu strategi bisnis yang memungkinkan bisnis mereka mempertahankan atau menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Titik awalnya adalah mengevaluasi dan menentukan keunggulan kompetitif yang menyediakan dasar untuk membedakan perusahaan dari alternatif-alternatif lain yang masuk akal dalam banyak pelanggan.

Masih menurut Pearce dan Robinson, bisnis dengan lini produk atau jasa yang dominan juga harus memilih di antara alternatif strategi utama guna mengarahkan aktivitas perusahaan, khususnya ketika bisnis tersebut mencoba untuk memutuskan mengenai perluasan lingkup aktivitas perusahaan ke bidang-bidang di luar bisnis intinya.

David (2006) mengatakan bahwa strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi

mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan.

II.4. Lingkungan

Menurut Boergeois (1980b) dalam kutipan Hwang (2005) merangkum pembahasan lingkungan seperti yang diperlakukan dalam literatur teori organisasi, baik dalam artian cara utama konseptualisasi lingkungan dan beberapa contoh operasionalisasinya dalam riset empiris. Menurut Kunz (1995) seperti dikutip Hwang (2005), lingkungan, termasuk lingkungan kultural, ekologi, ekonomi, lingkungan, pengaturan, sosial, dan teknologi.

Seperti yang telah didefinisikan oleh Duncan (1972a) dalam kutipan Hwang (2005), lingkungan terdiri dari “totalitas faktor fisik dan sosial yang secara langsung dipertimbangkan dalam perilaku pengambilan keputusan individual dalam organisasi.” Pendapat West (1990) seperti dikutip Hwang (2005) membahas lingkungan bisnis dengan basis hasil penelitian Selznick (1948) yang dikutip Hwang (2005). Selznick mencirikan lingkungan bisnis sebagai aliran informasi yang bersinggungan dengan tatanan dan pencapaian sasaran serta yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dikarenakan oleh persepsi manajemen dan dimensi tujuan dari struktur industri tersebut.

Lingkungan pemasaran merupakan serangkaian paksaan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi akuisisi input atau penghasilan output bisnis, menurut Dibb (1996) seperti dikutip Hwang (2005). Kotler (1991) seperti dikutip Hwang (2005) mendefinisikan lingkungan pemasaran

sebagai “pelaku dan paksaan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi dan hubungan yang sukses dengan konsumen sarannya. Hal tersebut mencakup pelaku dan paksaan ‘yang tidak dapat dikontrol’ yang berdampak pada pasar perusahaan dan praktek pemasaran.”

Banyak periset telah fokus pada kategorisasi lingkungan melalui dimensi dan ciri-cirinya. Menurut Duncan (1972a) seperti dikutip Hwang (2005), lingkungan dapat dikategorikan sebagai lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan internal terdiri dari faktor fisik dan sosial yang relevan dalam batasan organisasi atau unit keputusan yang spesifik, seperti struktur organisasi dan usia kultur organisasi, yang dipertimbangkan secara langsung dalam perilaku pengambilan keputusan individual pada sistem tersebut. Di sisi lain, lingkungan eksternal terdiri dari faktor fisik dan sosial yang relevan di luar batasan organisasi atau unit keputusan spesifik, seperti konsumen, *supplier*, pesaing, dan kelompok pengatur, yang dipertimbangkan secara langsung.

II.4.1. Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Smart dan Vertinsky (1984) seperti pada kutipan Hwang (2005), tingkat stabilitas lingkungan merupakan satu dimensi lingkungan eksternal organisasi yang penting. Ketidakpastian lingkungan diteliti sebagai faktor yang mempengaruhi niat *top management* untuk beradaptasi dengan

pasar yang berubah, strategi orientasi pasar, struktur organisasi, dan performa toko.

Selama beberapa tahun belakangan ini, banyak lingkungan bisnis telah dibanjiri dengan perubahan yang diinformasikan melalui deregulasi, peningkatan harapan konsumen, teknologi informasi yang baru, standar profesional yang berubah, dan pangsa pasar yang meningkat secara global (Lovell, 1996 seperti dikutip Hwang, 2005). Lingkungan menciptakan kesempatan dan ancaman bagi sebuah organisasi. Lingkungan mempengaruhi struktur organisasi, proses, dan pengambilan keputusan manajerial (Duncan, 1972a; Keats dan Hitt, 1998, seperti dikutip Hwang, 2005). Menurut Abell (1978) seperti pada kutipan Hwang (2005) menyebutkan bahwa, karena satu teknologi yang berkembang dalam satu industri digunakan untuk mengeksploitasi kesempatan produk yang baru dalam industri lainnya, agak sering terjadi perubahan lingkungan yang tidak diharapkan. Sumber lainnya dari perubahan yang tidak diharapkan adalah munculnya pesaing global yang baru yang mengganggu *status quo* dalam industri domestik. Perubahan ini telah menyebabkan meningkatnya ketidakpastian dalam pangsa pasar (Grewal dan Tansuhaj, 2001; Murtha, Lenway, dan Bagozzi, 1998; Utterback, 1979 seperti dikutip Hwang, 2005). Lingkungan menciptakan ketidakpastian bagi seorang manajer organisasi dan mempengaruhi kebutuhan pemrosesan informasi dalam *tim top management*. Manajer harus mengatasi ketidakpastian dengan mengidentifikasi kesempatan, mengenali permasalahan

atau ancaman, dan mengimplementasikan adaptasi strategis (Hambrick, 1980; Jemison, 1984 seperti seperti dikutip Hwang, 2005).

II.4.2. Definisi Ketidakpastian Lingkungan

Konsep ketidakpastian telah didefinisikan dalam berbagai macam cara pada literatur. Menurut Knight (1921) serta Luce dan Raiffa (1957) seperti dikutip Hwang (2005) mendefinisikan ketidakpastian sebagai ketidakmampuan untuk menempatkan probabilitas pada kejadian. Teoretikus keputusan Knight (1921) serta Luce dan Raiffa (1957) mendefinisikan ketidakpastian sebagai situasi di mana masing-masing hasilnya memiliki probabilitas yang diketahui. Lawrence dan Lorsch (1967) seperti dikutip Hwang (2005) menyebutkan bahwa ketidakpastian terdiri dari tiga komponen: ketidakjelasan informasi, rentang waktu umpan balik (*feedback*) definitif yang panjang, dan ketidakpastian umum dari hubungan sebab akibat.

Miller (1993) seperti pada kutipan Hwang (2005) mendefinisikan ketidakpastian sebagai “inprediktabilitas variabel lingkungan atau organisasi yang memiliki dampak pada performa korporasi”. Miller mengemukakan bahwa para manajer mungkin merasakan ketidakpastian dalam kategorisasi tiga tingkat: (a) lingkungan umum, (b) industri, dan (c) variabel spesifik firma. Ketidakpastian lingkungan secara umum termasuk ketidakpastian makroekonomi serta instabilitas politik dan pemerintahan. Ketidakpastian industri termasuk ketidakpastian pasar input, pasar produk, kompetitif, dan teknologi. Ketidakpastian spesifik firma termasuk ketidakpastian yang

berhubungan dengan operasi, riset dan pengembangan, serta tindakan manajemen dan karyawan. Milliken (1987) seperti dikutip Hwang (2005) mengembangkan suatu definisi umum ketidakpastian lingkungan sebagai suatu ketidakmampuan untuk memprediksi [lingkungan organisasi] secara akurat yang dirasakan oleh individu” oleh karena “kekurangan informasi” atau “ketidakmampuan untuk membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan”. Dia mengidentifikasi tiga tipe ketidakpastian dalam lingkungan: pengaruh, respon, dan keadaan. Ketidakpastian pengaruh merupakan ketidakmampuan untuk memprediksi sifat dasar pengaruh dari keadaan masa depan lingkungan pada organisasi, dan ketidakpastian respon adalah ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin dari pilihan respon. Ketidakpastian keadaan mengacu pada ketidakpastian lingkungan yang dirasakan (Bunchko, 1994 seperti dikutip Hwang, 2005). Milliken menyatakan bahwa, ketika administratur tidak dapat memprediksi lingkungan suatu organisasi, maka terjadilah ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. Dia juga menyatakan bahwa, ketika para eksekutif tidak mampu untuk memprediksi perubahan di masa depan dalam komponen lingkungan atau proses, dan memiliki pemahaman yang tidak lengkap mengenai hubungan di antara komponen-komponen lingkungan tersebut, maka terjadilah persepsi ketidakpastian lingkungan.

Duncan (1972a) seperti dikutip Hwang (2005) mengemukakan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat didefinisikan melalui tiga komponen.

Komponen pertama adalah kekurangan informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor lingkungan yang diasosiasikan dengan situasi pengambilan keputusan yang diberikan. Komponen ketidakpastian lingkungan yang kedua adalah tidak mengetahui hasil dari keputusan tertentu dalam kaitannya dengan seberapa banyak organisasi akan merugi bila keputusan tersebut tidak tepat. Dan komponen yang terakhir adalah ketidakmampuan untuk menempatkan probabilitas, dengan tingkat keyakinan manapun, berkenaan dengan bagaimana faktor-faktor lingkungan akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan unit keputusan dalam menjalankan fungsinya.

Kahneman dan Tversky (1982) seperti dikutip Hwang (2005) menegaskan bahwa suatu pendekatan yang lebih mendalam terhadap ketidakpastian adalah menyamakannya dengan inprediktabilitas, ketidakmampuan untuk memprediksi kejadian di masa depan. Ketidakpastian dapat dianggap berasal dari dunia eksternal atau keadaan pengetahuan seseorang (ketidakpastian eksternal versus ketidaktahuan). Hal ini, pada gilirannya, sangat berhubungan dengan perbedaan yang lebih umum antara atribusi pengalaman eksternal dan internal.

Kompleksitas dan kecepatan perubahan merupakan dua karakteristik lingkungan yang mempengaruhi ketidakpastian lingkungan (Duncan, 1972a; Tung, 1979 seperti dikutip Hwang, 2005). Child (1972) seperti pada kutipan Hwang (2005) menyebutkan bahwa kompleksitas disebabkan oleh heterogenitas kejadian lingkungan yang relevan. Perbedaan dan sejumlah

besar kejadian eksternal menghasilkan kompleksitas lingkungan yang tinggi. Kecepatan perubahan melibatkan frekuensi perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal (Daft, Sormunen, dan Parks, 1988 seperti dikutip Hwang, 2005). Duncan menentukan bahwa tingkat ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh para pembuat kebijakan strategis meningkat dengan kompleksitas serta kecepatan perubahan yang meningkat dalam sektor lingkungan.

Kebanyakan literatur mengenai teori organisasi, teori kebijakan bisnis, dan manajemen strategi telah berhubungan dengan dinamisme, yang terutama merefleksikan instabilitas keadaan terbang (*volatility*). Konsepsi dinamisme merupakan manifes dalam tingkat instabilitas atau pergolakan dari perhatian operasi utama sebagai kondisi industri dan pasar, sebagaimana halnya dengan kekuatan umum teknologi, ekonomi, sosial, dan politik (Aldrich, 1979; Dess dan Beard, 1984; Emery dan Trist, 1965; Mintzberg, 1979; Sharfman dan Dean, 1991 seperti kutipan Hwang, 2005). Teori-teori ini menyatakan bahwa ukuran yang terbaik dari stabilitas-instabilitas lingkungan adalah inprediktabilitas serta ketiadaan pola (Dess dan Beard, 1984 seperti dikutip Hwang, 2005).

Miles, Snow, dan Pfeffer (1974) serta Jurkovich (1974) dalam kutipan Hwang (2005) mengindikasikan bahwa penting untuk membedakan antara kecepatan perubahan lingkungan dan tingkat ketidakpastian (inprediktabilitas perubahan lingkungan). Dess dan Beard (1984) dalam kutipan Hwang (2005)

berpendapat bahwa dinamisme harus dibatasi terhadap perubahan yang sudah diprediksi dan yang menimbulkan ketidakpastian bagi para anggota kunci organisasi. Para anggota organisasi yang bersaing dalam industri yang dinamis mungkin akan memisahkan elemen-elemen yang serupa dari lingkungan mereka guna memungkinkan mereka untuk mengatasi ketidakpastian (March dan Simon, 1958 dalam kutipan Hwang, 2005). Ketidakpastian juga akan mempengaruhi struktur organisasi seiring dengan meningkatnya ketidakpastian tugas. Semakin banyak ketidakpastian yang dihadapi sebuah firma, semakin banyak tipe informasi yang akan perlu digunakan oleh para pengambil keputusan dalam mencapai tingkat performa yang diberikan (Galbraith, 1973 pada kutipan Hwang, 2005).

Kompleksitas dan dinamisme lingkungan sangat dihubungkan dengan perspektif ketidakpastian-informasi (Lawrence dan Lorsch, 1967; Thompson, 1967 seperti dikutip Hwang, 2005), sedangkan permusuhan telah dihubungkan dengan perspektif ketergantungan-sumber daya (Aldrich, 1979; Pfeffer dan Salancik, 1978 seperti dikutip Hwang, 2005). Perspektif ini memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai dampak dari masing-masing dimensi lingkungan pada perumusan strategi suatu firma. Dimensi ini mempengaruhi persepsi *top management* mengenai ketidakpastian, yang pada gilirannya mempengaruhi karakteristik keputusan strategis seperti kecenderungan mengambil resiko, keproaktifan, dan sifat defensif (Miles dan Snow, 1978; Miller dan Friesen, 1982 seperti dikutip Hwang, 2005).

Venkatraman dan Prescott (1990) dalam kutipan Hwang (2005) memprediksi bahwa kesesuaian antara dimensi lingkungan dan orientasi strategis akan mengarah pada performa organisasi yang lebih baik.

Dalam konteks organisasi, Hickson, Hinings, Lee, Schneck, dan Pennings (1971) seperti dikutip Hwang (2005) mendefinisikan ketidakpastian sebagai suatu “kekurangan informasi mengenai kejadian di masa depan, sehingga alternatif dan hasilnya tidak dapat diprediksi”. Lawrence dan Lorsch (1967) serta Thompson (1967) seperti dikutip Hwang (2005) menyatakan bahwa kompleksitas dan dinamisme lingkungan merupakan dimensi kunci yang mempengaruhi ketidakpastian.

II.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Ketidakpastian Lingkungan

Pergolakan pasar dan intensitas persaingan dikenali sebagai dua faktor ketidakpastian lingkungan yang dirasakan yang termasuk dalam konsep lingkungan (Hwang, 2005).

Pergolakan pasar yang dirasakan. Perubahan yang dihadapi suatu firma bisa jadi bersifat dramatis dan tiba-tiba. Ketika lingkungan menjadi lebih dinamis, mengancam, dan kompleks, orientasi manajerial tradisional terbukti kurang baik. Hasilnya adalah semua hal tersebut seringkali menjadi suatu kerugian dalam posisi pasar, menurunnya laba, atau kegagalan bisnis sekaligus (Cooper, 1979; Covin dan Slevin, 1989; Hayes dan Abernathy, 1980; Waterman, 1987 pada kutipan Hwang, 2005). Para periset awal proposisi ini mengidentifikasi konsep pergolakan dan lawannya, ketenangan

(Emery dan Trist, 1965 pada kutipan Hwang, 2005). Smart dan Vertinsky (1984) dalam kutipan Hwang (2005) secara luas mendefinisikan pergolakan sebagai perubahan yang terjadi dalam faktor-faktor atau komponen-komponen lingkungan suatu organisasi. Salah satu ujung dari rangkaian kesatuan adalah tahapan lingkungan statis (tidak ada perubahan), sedangkan ujung lainnya adalah tahapan lingkungan yang bergolak atau dinamis di mana semua faktor berada dalam perubahan konstan yang terus-menerus. Jumlah pergolakan lingkungan sangat berhubungan dengan tingkat ketidakpastian yang dihadapi sebuah firma. Ketika lingkungan terus-menerus bergolak, faktor-faktor yang ada menjadi lebih sulit untuk diprediksi menjadi lebih tidak pasti, serta nilai variabel yang penting dan nilai variabel itu sendiri bergerak dengan cara yang tidak dapat diprediksi (Smart dan Vertinsky, 1984 seperti dikutip Hwang, 2005). Menurut Drucker (1980) dan Huber (1984) dalam kutipan Hwang (2005), pergolakan menunjukkan peningkatan dramatis dalam jumlah kejadian yang terjadi dalam periode tersebut.

Wang dan Chan (1995) dalam kutipan Hwang (2005) membahas karakteristik informasi dalam lingkungan yang bergolak. Pada hasil penelitian Duncan (1972a), Emery dan Trist (1965), Terrebery (1968), dan Thompson (1967) dalam kutipan Hwang (2005), dua karakteristik memberikan kontribusi bagi ketidakpastian lingkungan: kompleksitas dan dinamisme. Wang dan Chan mendefinisikan kompleksitas sebagai “jumlah dan perbedaan faktor eksternal yang dihadapi oleh firma”; mereka mendefinisikan dinamisme

sebagai “tingkat perubahan yang diperlihatkan dalam faktor-faktor tersebut”. Ansoff dan McDonnell (1990) dalam kutipan Hwang (2005) menyebutkan kompleksitas, hal baru, kecepatan perubahan, dan visibilitas masa depan sebagai empat karakteristik pergolakan lingkungan. Kompleksitas mengacu pada keanekaragaman faktor yang manajemen harus pertimbangkan ketika mengambil keputusan. Hal baru mengacu pada terputusnya tantangan yang datang berturut-turut yang dihadapi oleh firma dalam lingkungan tersebut. Kecepatan perubahan merupakan rasio kecepatan evolusi perubahan terhadap kecepatan respon firma. Visibilitas masa depan diukur melalui prediktabilitas informasi yang tersedia pada saat pengambilan keputusan (Ansoff dan McDonnell, 1990; Wang dan Chan, 1995 seperti dikutip Hwang, 2005). Wang dan Chan (1995) seperti dikutip Hwang (2005) menyebutkan bahwa perubahan dalam lingkungan yang bergolak memiliki satu atau lebih dari karakteristik berikut ini: kompleksitas yang tinggi, hal baru yang banyak, dinamisme yang tinggi, dan visibilitas yang rendah.

Menurut Wang dan Chan (1995) seperti dikutip Hwang (2005), “kompleksitas yang tinggi mengharuskan para *top manager* untuk mempertimbangkan sejumlah besar faktor dari berbagai macam segmen lingkungan (misalnya: faktor kompetitif, ekonomi, politik, teknologi, global) untuk mengambil keputusan. Hal baru yang banyak berarti bahwa kejadian dan tren yang relevan bersifat diskontinyu dan tidak relevan dengan para *top manager*. Dinamisme yang tinggi mengindikasikan bahwa faktor lingkungan

yang relevan berada dalam proses perubahan yang kontinu. Visibilitas yang rendah berarti bahwa, sewaktu para *top manager* mengambil keputusan, isi dari informasi yang tersedia sangat samar-samar dan ambigu". Menurut Wang dan Chan (1995) seperti dikutip Hwang (2005) menentukan bahwa para *top manager* menghadapi lingkungan yang bergolak ketika informasi yang berlaku sangat rumit, baru, dinamis, atau ambigu.

Pendapat Simon (1973) seperti dikutip Hwang (2005) menekankan bahwa organisasi perlu meniru sistem pemrosesan-informasi dan pengambilan keputusan, daripada sistem produksi, guna memberikan respon secara efektif terhadap pergolakan lingkungan. Pendapat Douglas (1999) seperti dikutip Hwang (2005) menyebutkan bahwa, sebagai kondisi bagi keberhasilan dalam lingkungan sekarang ini, organisasi harus mengambil keputusan yang diinformasikan tepat pada waktunya dan bahwa pemrosesan informasi merupakan faktor fundamental bagi keberhasilan ini.

Menurut Kohli dan Jaworski (1990) seperti dikutip Hwang (2005) mencatat bahwa pergolakan pasar merupakan subperangkat dari pergolakan lingkungan yang dicirikan oleh perubahan yang cepat dalam komposisi konsumen dan preferensi mereka. Untuk mendukung gagasan ini, Egeren dan O' Connor (1998) dikutip Hwang (2005) menentukan bahwa instabilitas atau dinamisme pasar dapat berasal dari perubahan dalam konsumen dan dalam preferensi konsumen. Mereka menyatakan bahwa suatu organisasi memiliki sedikit kebutuhan untuk menyesuaikan *marketing mix*-nya dalam lingkungan

dicirikan oleh preferensi konsumen yang tidak berubah. Di sisi lain, dalam suatu lingkungan yang terkenal karena perangkat konsumen dan preferensi konsumennya yang cepat berubah, kemungkinannya lebih besar bahwa penawaran organisasi akan berbeda dari kebutuhan konsumen. Pendapat Miller (1987) seperti dikutip Hwang (2005) mengembangkan ukuran komponen dinamisme, heterogenitas, dan permusuhan dari pergolakan lingkungan. Pergolakan pasar Johli dan Jaworski serupa dengan “heterogenitas”. Miller menggambarkan heterogenitas sebagai perubahan dalam perbedaan metode produksi dan taktik pemasaran yang diperlukan untuk menunjukan kebutuhan konsumen. Pelham dan Wilson (1999) seperti dikutip Hwang (2005) mengindikasikan bahwa rasanya mungkin bahwa semakin besar perubahan dalam preferensi konsumen, semakin besar perbedaan usaha penciptaan-nilai (*value-creation*) yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut; maka dari itu, mereka mencatat bahwa konsepsi Miller mengenai heterogenitas cukup tertangkap dalam makna pergolakan pasar. Mereka juga menyatakan bahwa pergolakan pasar mengimplikasikan strategi pasar yang berubah di hadapan kebutuhan konsumen yang berubah. Dalam lingkungan bisnis yang berubah secara kontinyu, kemampuan untuk mengadaptasi dan merespon terhadap kebutuhan konsumen yang berubah itu penting bagi keberhasilan bisnis. Untuk menganalisa dan memenuhi kebutuhan konsumen, dan juga untuk membantu

dalam pengawasan kompetisi, eksekutif bisnis kecil dapat mengembangkan aktivitas terfokus secara eksternal.

Intensitas persaingan. Yasai-Ardekani dan Haug (1997) seperti dikutip Hwang (2005) menyatakan bahwa, dalam lingkungan yang sangat kompetitif, sinyal lingkungan terdepan harus dideteksi, informasi lingkungan harus ditransmisikan kepada para pengambil keputusan utama dengan cara yang tepat pada waktunya, dan kecepatan pengambilan keputusan dalam implementasi keputusan strategis menjadi kritis bagi pencapaian penajajaran organisasi-lingkungan. Eisenhardt (1989) seperti dikutip Hwang (2005) mencirikan lingkungan yang sangat kompetitif sebagai lingkungan dengan harga yang hebat dan persaingan non-harga. Persaingan yang hebat semacam itu seringkali diasosiasikan dengan kecepatan dan beberapa perubahan yang diskontinu dalam serta dalam kondisi kompetitif dan teknologi. Aksi dan reaksi para pesaing mungkin sangat tidak dapat diprediksi, dan kecepatan penyesuaian terhadap pasar serta kondisi teknologi menjadi kunci bagi keberlangsungan partisipan dalam lingkungan semacam itu (Eisenhardt, 1989 seperti dikutip Hwang, 2005).

Di antara para pengecer, kompetisi *intra-type* dan kompetisi *inter-type* merupakan model yang paling umum dan representatif dari kompetisi eceran modern sekarang ini (Berry, 1995; Miller, Reardon, dan McCorkle, 1999; Mishra, 2004 pada kutipan Hwang, 2005). Namun, bagi kebanyakan pengecer, kompetisi *inter-type* merupakan kompetisi yang paling menantang

(Berry, 1995 pada kutipan Hwang, 2005). Meningkatnya kompetisi *inter-type* telah mempersulit para pengecer untuk mengidentifikasi dan memonitor kompetisi mereka. Kompetisi *intra-type* didefinisikan sebagai “kompetisi di antara dua pihak pengecer dari tipe yang sama, seperti dua apotik” (Mason dan Mayer, 1987, pada kutipan Hwang, 2005). Kompetisi *inter-type* didefinisikan sebagai “kompetisi antara tipe outlet eceran yang berbeda yang menjual *merchandise* yang sama” (Mason dan Mayer, 1987 pada kutipan Hwang, 2005).

Menurut Douglas (1999) pada kutipan Hwang (2005) mempertahankan bahwa perusahaan harus menjadi lebih fleksibel dalam memberikan respon terhadap perubahan pada lingkungan eksternal yang dicirikan melalui kompetisi yang hebat. Seiring dengan semakin ketatnya kompetisi, pilihan yang tersedia bagi konsumen meningkat. Kohli dan Jaworski (1990) pada kutipan Hwang (2005) menyebutkan bahwa suatu bisnis harus menjadi lebih agresif dalam menemukan keinginan konsumen dan membentuk nilai konsumen superior guna memuaskan konsumen di hadapan kompetisi yang meningkat. Suatu organisasi harus memonitor dan merespon kebutuhan konsumen yang berubah untuk memastikan bahwa mereka memilih produk/jasanya dari produk/jasa pesaingnya (Egeren dan O’Connor, 1998 pada kutipan Hwang, 2005).

II.5. Manajemen Puncak

Seperti yang ditekankan oleh Felton (1959), Hambrick dan Mason (1984), serta Webster (1988) pada kutipan Hwang (2005), manajer puncak memainkan suatu peranan penting dalam pembentukan nilai suatu orientasi suatu organisasi. 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 merchandise merupakan informasi internal (Mason dan Mayer, 1997 pada kutipan Hwang, 2005).

Menurut Bourgeois (1978) seperti dikutip Hwang (2005) mendapati bahwa perubahan lingkungan yang tidak terprediksi membahayakan keberlangsungan sebuah perusahaan dan bahwa persepsi serta evaluasi manajemen resiko mempengaruhi keputusan strategis yang diambilnya dalam usaha efektif untuk menggambarkan perusahaan sehubungan dengan perubahan tersebut; oleh karena itu, perubahan lingkungan, atau keadaan terbang (*votality*), berinteraksi dengan usaha-usaha manajerial pada pembuatan strategi dalam pencapaian beberapa level performa perusahaan.

II.5.1. Manajemen Puncak dan Strategi Bisnis (Orientasi Pasar)

Pada bagian ini, konstruksi *top management* dihubungkan dengan strategi bisnis, dengan penekanan pada strategi orientasi pasar (*market orientation strategy*). Dalam penelitian yang berdasarkan pada hasil penelitian Downey (1974) serta Miles, Snow, dan Pfeffer (1974), Anderson dan Paine (1975) pada kutipan Hwang (2005) mengajukan subyek dari persepsi manajemen dan perilaku strategi. Mereka berpendapat bahwa para periset perlu mengenali bahwa para manajer bergantung pada persepsi dari properti lingkungan maupun dari properti internal firma dan memiliki sejumlah besar peluang dalam membuat pilihan strategis guna memenuhi berbagai macam kemungkinan. Mereka mendapati bahwa interpretasi perseptual para manajer atas lingkungan entah itu pasti atau tidak pasti, yang dikombinasikan dengan salah satu dari kebutuhan tinggi atau kebutuhan rendah akan perubahan internal yang dirasakan, merupakan satu aspek penting dari rencana peluang sebuah firma. Mereka juga menentukan bahwa persepsi-persepsi ini mempengaruhi misi, tujuan, strategi, struktur organisasi dan juga performa firma.

Riset yang dilakukan oleh Gupta dan Govindrajan (1984) seperti dikutip Hwang (2005) mengindikasikan bahwa strategi yang berbeda yang merupakan akibat dari hubungan dengan lingkungan kerja yang bervariasi dalam tingkat ketidakpastian dan yang mengoperasionalkan strategi-strategi

tertentu memerlukan jumlah risiko yang berbeda sehubungan dengan ketidakpastian yang berasosiasi dengannya.

Meskipun banyak literatur yang telah memusatkan perhatian pada konsekuensi orientasi pasar (*market orientation*) dan penilaian skala bagi pengukuran orientasi pasar, beberapa riset telah meneliti orientasi pasar (*market orientation*) yang terdahulu. Jaworski dan Kohli (1993), Harris dan Piercy (1998), serta Narver dan Slater (1990) seperti dikutip Hwang (2005) mengindikasikan perilaku manajemen utama yang penting bagi organisasi yang mencari cara agar dapat berorientasi pasar (*market oriented*). Jaworski dan Kohli mengidentifikasi kemampuan organisasional yang berbeda yang merupakan ciri-ciri bisnis yang berorientasi pasar (*market-oriented business*). Hasil riset mereka beserta dengan para periset lainnya telah meneliti berbagai macam perubahan organisasional yang diarahkan pada pembangunan organisasi berorientasi pasar (*market-oriented business*) (Day, 1994; Lings, 2004; Pulendran, Speed, & Widing, 2000; Qu & Ennew, 2003; tay & Morgan, 2002; Zebal, 2003 seperti pada kutipan Hwang, 2005).

Piercy (2002) seperti dalam kutipan Hwang (2005) menyatakan bahwa *top management* perlu mendukung pengambilan risiko (*risk taking*), namun dia juga menyatakan bahwa para periset telah mengabaikan permasalahan ini. Jaworski dan Kohli (1993) seperti yang dikutip Hwang (2005) mengindikasikan bahwa dukungan *top management* atas pengambilan risiko (*risk taking*) diperlukan untuk membentuk nilai suatu organisasi terhadap

pengambilan resiko (*risk taking*). Tanggapan-tanggapan terhadap kebutuhan pasar yang berubah seringkali mengharuskan pengenalan produk dan jasa yang baru guna mengimbangi kebutuhan dan harapan para konsumen. Produk, jasa, dan program yang baru cenderung menjadi lebih penting daripada produk, jasa, dan program yang sudah ada, namun seringkali memiliki resiko kegagalan yang tinggi yang selalu berhubungan dengannya. Biggadike (1979) seperti yang dikutip Hwang (2005) mendapati bahwa bisnis-bisnis yang menekankan produk dan aktifitas yang baru menghadapi ketidakpastian yang tinggi karena tanggapan pasar terhadap perubahan-perubahan ini tidak diketahui.

Jaworski dan Kohli (1993) seperti yang dikutip Hwang (2005) mendapati bahwa jumlah penekan para manager senior (*senior manager*) yang ditempatkan pada orientasi pasar (*market orientation*) berdampak pada akuisi dari maupun ke-responsif-an terhadap informasi dan bahwa orientasi pasar (*market orientation*) memerlukan pengambilan resiko (*risk taking*) atas bagian para manager senior (*senior managers*). Kohli dan Jaworski (1990) seperti yang dikutip Hwang (2005) mengusulkan sebagai fakta bahwa bila *top management* menunjukkan suatu keinginan untuk mengambil resiko dan menerima kegagalan berkala sebagai hal yang wajar, para manager junior (*junior manager*) akan lebih mungkin menganjurkan dan memperkenalkan penawaran-penawaran yang baru sebagai tanggapan terhadap perubahan dalam kebutuhan konsumen. Jaworski dan Kohli (1993) seperti yang dikutip

Hwang (2005) menyimpulkan bahwa jumlah bobot yang ditempatkan oleh *top management* atas orientasi pasar (*market orientation*) nampaknya mempengaruhi tingkat orientasi pasar (*market orientation*) firma tersebut beserta dengan generasi inteligensi (*intelligence generation*), penyebaran inteligensi (*intelligence dissemination*), dan ke-responsif-an pasar (*market responsiveness*). Lebih jauh lagi, orientasi pasar (*market orientation*) nampaknya mengharuskan tingkat pengambilan resiko (*risk taking*) tertentu oleh *top management*.

Literatur yang dibahas ini menyebutkan bahwa tingkat di mana firma menggunakan strategi orientasi pasar (*market-orientation strategy*) secara positif dipengaruhi oleh tingkat di mana para *top manager* firma berniat untuk mengambil resiko sebagaimana halnya dengan tingkat di mana para manajer tersebut sensitif terhadap, atau menekankan, kekuatan pasar (*market force*), Hwang (2005).

II.5.2. Tingkatan Manajer

Menurut pendapat Stoner (1990) banyak jenis manajer, dengan tugas dan tanggung jawab yang berlain-lainan. Manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara: berdasarkan tingkatannya dalam organisasi, yaitu manajer lini pertama, menengah, dan puncak, dan berdasarkan lingkungan kegiatan organisasi yang ada di bawah tanggung jawabnya, yaitu yang disebut manajer fungsional dan manajer umum.

Tingkatan manajer adalah sebagai berikut (Stoner, 1990):

1) Manajer Lini-Pertama

Tingkatan yang paling rendah dalam organisasi di mana seseorang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain disebut manajemen lini-pertama (*first-line*) atau tingkat pertama (*first-level*). Manajer lini pertama hanya membawahi pekerja operasional; ia tidak membawahi manajer lain. Contoh manajer lini pertama adalah “mandor” atau pengawas produksi dalam pabrik, pengawas teknik di bagian riset, dan kepala bagian tata usaha kantor besar.

2) Manajer Menengah/Madya

Istilah manajemen menengah dapat mencakup lebih dari satu tingkatan dalam organisasi. Manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer lain dan kadang-kadang juga mengarahkan pekerja operasional. Tanggung jawabnya yang utama adalah mengarahkan kegiatan pelaksanaan kebijakan organisasi dan menyeleraskan tuntutan atasan dengan kecakapan bawahan.

3) Manajer Puncak/Manajemen Puncak

Terdiri atas kelompok yang relatif kecil, tanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Ia menetapkan kebijakan operasional dan membimbing interaksi organisasi dengan lingkungannya. Sebutan yang khas bagi manajer puncak adalah “*chief executive officer*/direktur utama”, “presiden direktur”, dan “*senior vice*

president". Sebutannya berbeda-beda untuk perusahaan yang berbeda dan bukan merupakan petunjuk yang pasti mengenai keanggotaannya dalam manajemen puncak.

II.5.3. Tingkat Manajemen dan Keterampilan Manajerial

Robert L. Katz seperti dikutip oleh Stoner (1990), 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*)

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.

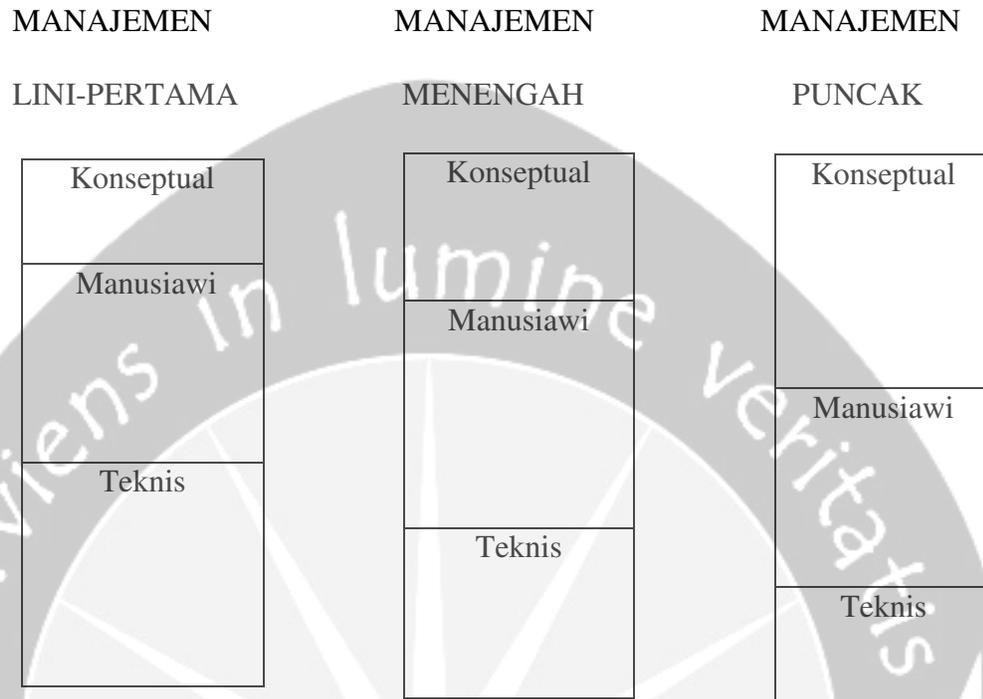
2) Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

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*)

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.

Katz berpendapat, dikutip Stoner (1990) walaupun ketiga keterampilan ini penting untuk manajemen yang efektif, pentingnya setiap keterampilan tersebut untuk manajer tertentu tergantung pada tingkatannya dalam organisasi seperti pada gambar berikut :



Gambar 2.1

II.6. Orientasi Pasar

Kohli dan Jaworski (1990) seperti dikutip Hwang (2005) mendefinisikan orientasi pasar sebagai pengumpulan dan penyebaran informasi secara luas dan merespon dengan cepat kebutuhan dan preferensi konsumen saat ini dan masa yang akan datang. Konsekuensinya, markor mempunyai kontribusi untuk pembelajaran terus menerus dan akumulasi pengetahuan bagi organisasi dalam mengumpulkan informasi tentang pelanggan dan pesaing serta menggunakannya untuk menciptakan nilai pelanggan dan keunggulan bersaing.

Ada lima pendekatan tentang orientasi pasar. Pendekatan pertama berasal dari Shapiro (1998) seperti dikutip Hwang (2005) yang mendefinisikan organisasi yang didorong oleh pasar (*market driven organization*) sebagai organisasi yang memiliki tiga karakteristik kritikal, yaitu:

- 1) Informasi tentang semua pengaruh pembelian penting yang menembus setiap fungsi perusahaan,
- 2) Keputusan strategis dan taktis yang dibuat secara lintas fungsi dan lintas divisi,
- 3) Divisi-divisi dan fungsi-fungsi membuat keputusan yang dikoordinasikan dengan baik dan mengeksekusinya dengan penuh komitmen.

Pendekatan kedua berasal dari Narver dan Slater (1990) seperti dikutip Hwang (2005) yang berpendapat bahwa orientasi pasar dari suatu organisasi melibatkan tiga komponen perilaku, yaitu *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *interfunctional coordination*, dan dua kriteria keputusan yaitu *longterm focus* dan *profitability*.

Pendekatan ketiga berasal dari Kohli dan Jaworski (1990) seperti dikutip Hwang (2005) yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai upaya organisasi yang secara luas melakukan *market intelligence* berkenaan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang, penyebaran *intelligence*

sepanjang departemen dan kemampuan seluruh organisasi memberikan respon terhadap *market intelligence*.

Pendekatan keempat berasal dari Ruekert (1992) seperti dikutip Hwang (2005) yang mendefinisikan tingkat orientasi pasar dalam sebuah unit bisnis sebagai tingkat yang mana unit bisnis mendapatkan dan menggunakan informasi dari pelanggan, membangun strategi yang responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Pendekatan kelima berasal dari Deshpande, Farley, dan Webster (1993) seperti dikutip Hwang (2005) yang berpendapat bahwa antara istilah *market orientation* (orientasi pasar) dan *customer orientation* (orientasi pelanggan) adalah sinonim. Mereka mendefinisikan *customer orientation* sebagai sekumpulan kepercayaan (*beliefs*) yang meletakkan kepentingan pelanggan pada urutan yang pertama, sementara tidak meniadakan *stakeholder* yang lain seperti pemilik, manajer, dan karyawan agar dapat membangun perusahaan yang *profitable* dalam jangka panjang.

Dari kelima definisi di atas, Day menyimpulkan bahwa orientasi pasar menggambarkan suatu kemampuan superior dalam memahami dan memuaskan konsumen (Day, 1994 seperti dikutip Hwang, 2005).

II.6.1. Keuntungan Orientasi Pasar

Keuntungan orientasi pasar dicatat di banyak dokumen ilmiah, buku pelajaran, dan pidato (Kotler, 1988; Webster, 1988 seperti dikutip Hwang, 2005). Orientasi pasar memiliki teori untuk menjadi sentral konsep di

belakang suksesnya strategi dan manajemen pemasaran modern. Jaworski dan Kohli (1993) dan Narver dan Slater (1990) seperti dikutip Hwang (2005) menghubungkan orientasi pasar ke kinerja bisnis. Banyak studi yang mengidentifikasi pengembangan kekuatan orientasi pasar sebagai faktor penting untuk suksesnya bisnis pada perusahaan di U.S dan negara serupa karena kekuatan orientasi pasar pada perusahaan akan meningkatkan kemampuan untuk mengadaptasi perubahan kondisi pasar, akan meningkatkan kemampuan inovatifnya, dan akan meningkatkan kinerja umum pada perusahaan (Atuahene-Gima, 1996 ; Day, 1994; Jaworski dan Kohli, 1990; Narver dan Slater, 1990; Ruekert, 1992; Slater dan Narver, 1994b seperti dikutip Hwang, 2005).

II.6.2. Orientasi Pasar dan Strategi

Egeren dan O'Connor (1998) seperti dikutip Hwang (2005) menyatakan bahwa orientasi pasar itu adalah sebuah strategi bisnis. Andrew (1980) seperti dikutip Hwang (2005) mendefinisikan strategi perusahaan sebagai “contoh keputusan di sebuah perusahaan yang menentukan dan menyatakan sasaran hasil, tujuan, atau sasaran, dan kebijakan prinsip produksi dan rencana keberhasilan sasaran, dan mendefinisikan jarak pada bisnis perusahaan yang dikejar, ragam ekonomi dan organisasi bermaksud untuk menjadi, dan kontribusi sifat ekonomi dan non ekonomi yang bermaksud untuk membuat pemegang saham, karyawan, dan komunitas.

Penelitian awal mengusulkan bahwa orientasi pasar itu merupakan budaya organisasi (Narver & Slater, 1990), filosofi (Lichtenthal & Bilson, 1992) atau satu set perilaku (Jaworski & Kohli, 1990) seperti dikutip Hwang (2005) menghasilkan nilai superior yang lebih efektifitas dan efisiensi pada konsumen dan kinerja bisnis superior untuk organisasi.

II.6.3. Komponen dari Orientasi Pasar

Penelitian orientasi pasar mengutip lima komponen utama pada kekuatan orientasi pasar (Atuahene-Gima, 1996; Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1994a, 1994b seperti dikutip Hwang, 2005). Komponen pertama adalah *intelligence* pasar yang sistematis dan generasi yang berkesinambungan, berisi informasi yang lengkap tentang konsumen, pesaing, dan lingkungan pasar yang umum. Komponen kedua adalah *intelligence* pasar yang menyebar ke seluruh organisasi. Komponen selanjutnya adalah koordinasi fungsi silang dan pencatuman seluruh karyawan yang berfokus pada aktivitas terhadap kebutuhan kepuasan konsumen pada semua tingkat kondisi pasar atau kebutuhan konsumen. Komponen yang terakhir adalah proses perencanaan strategi dinamik yang menggabungkan perspektif jangka panjang (Martin & Grbc, 1998 seperti dikutip Hwang, 2005).

Intelligence Generation. Kohli dan Jaworski (1990 dan 1993) dikutip Hwang (2005) berpendapat bahwa hubungan *intelligence* pasar pada observasi kebutuhan dan pilihan konsumen dan juga melalui analisis

bagaimana kebutuhan dan pilihan yang dapat dibuat-buat seperti faktor regulasi pemerintah, teknologi, pesaing, dan kekuatan lingkungan lainnya. *Intelligence generation* pasar menunjukkan kumpulan dan penaksiran pada pilihan atau kebutuhan konsumen yang besar dan kekuatan (tugas dan lingkungan makro) yang berpengaruh pada perkembangan dan penjernihan kebutuhan.

Egeren dan O'Connor (1998) dikutip Hwang (2005) mengemukakan bahwa, meskipun hubungan perkembangan pasar dengan kebutuhan dan pilihan konsumen, ini berisi analisis bagaimana faktor eksternal dapat mempengaruhi perubahan teknologi, tindakan pesaing, regulasi pemerintah, dan kekuatan lingkungan lainnya. *Intelligence generation* pasar berisi melihat aktifitas lingkungan (Kohli & Jaworski, 1990 seperti dikutip Hwang, 2005).

Intelligence Dissemination. *Intelligence dissemination* menunjukkan sebuah proses dan batas pertukaran informasi pasar dengan yang diberikan pada organisasi.

Jaworski dan Kohli (1993) Slater dan Narver (1994a) pada kutipan Hwang (2005) mengindikasikan bahwa *intelligence dissemination* pasar mempunyai dua aspek yang jelas. Aspek yang pertama yaitu berbagi informasi yang ada danantisipasi informasi organisasi secara keseluruhan (contoh memastikan arus informasi vertikal dan horizontal dengan dan antara departemen mengenai kebutuhan konsumen sekarang dan yang akan datang, faktor *exogenous*, dan persaingan. Aspek yang kedua yaitu memastikan

penggunaan penyebaran informasi yang efektif oleh yang menyemangati semua departemen dan personil untuk berbagi informasi mengenai kebutuhan konsumen sekarang dan yang akan datang, faktor *exogenous*, dan pesaing.

Responsiveness. *Responsiveness* adalah tindakan akibat respon *intelligence* yang menghasilkan dan menyebarkan. Pada sisi perencanaan, berfokus pada tingkat yang mana kebutuhan pasar bermain pada sebuah aturan dalam evaluasi segmen pasar dan program perkembangan pemasaran. Tindakan dasar *intelligence* pasar mengenai kecepatan dan koordinasi di dalam program implementasi program pemasaran (Kohli & Jaworski, 1990 seperti dalam kutipan Hwang, 2005).

Kohli & Jaworski (1990) dan Kumar et. al (1997) seperti pada kutipan Hwang (2005) menyatakan bahwa organisasi harus berkomunikasi, menyebarkan berita, dan kadang-kadang “menjual” *intelligence* pasar yang relevan pada departemen dan individu dalam organisasi dalam pemesanan orientasi pasar. Mereka menambahkan bahwa sebuah organisasi orientasi pasar merespon atau tindakan dalam *market intelligence* yang mencari dan menyebarkan.

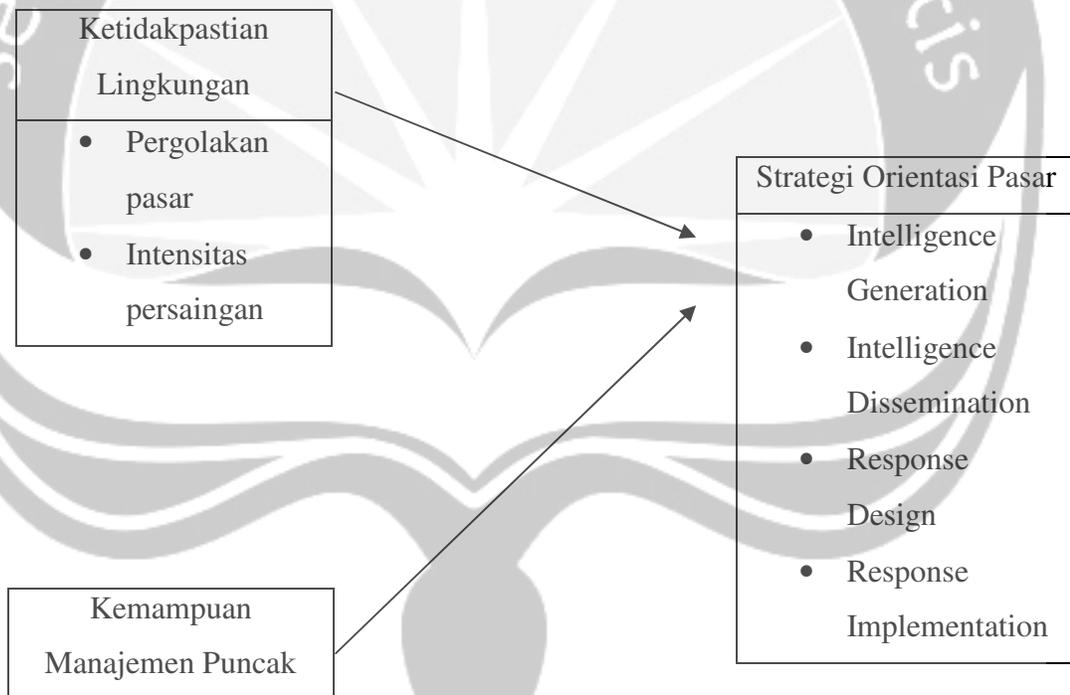
II.7. Butik

Butik berasal dari kata bahasa Perancis yang artinya toko dan sebuah toko eceran kecil atau outlet. Toko ini menyediakan bermacam-macam produk dengan kualitas tinggi seperti pakaian yang sedang digemari, aksesoris dan perhiasan. Sebuah butik juga bisa berarti sebuah toko khusus

yang merupakan bagian dari suatu departemen di dalam sebuah toko yang besar (Rumah Outlet, 2009).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian dari butik yaitu tempat menjual pakaian jadi dengan segala kelengkapannya (terutama untuk wanita).

II.8. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2

Sumber Hwang (2005 : 11)

Hipotesis :

H1 = Pergolakan pasar, intensitas persaingan berpengaruh signifikan terhadap strategi orientasi pasar (*intelligence generation, intelligence dissemination, response design, response implementation*)bisnis butik di Daerah Istimewa Yogyakarta.

H2 = Kemampuan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap strategi orientasi pasar (*intelligence generation, intelligence dissemination, response design, response implementation*)bisnis butik di Daerah Istimewa Yogyakarta.