

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang dasar penelitian sesuai dengan literatur yang ada. Bab ini terdiri dari lima bagian, yang merupakan gambaran dari strategi penelitian yang dilakukan oleh manajemen dan marketing beserta hipotesisnya. Dua bagian pertama merupakan kajian dari strategi studi empiris dalam manajemen, yang dimulai dengan diskusi tentang teori kontinjensi sebagai akar penelitian strategi. Bagian kedua mengkaji konsep "*Fit*", sebagai tema utama dalam teori kontingensi. Bagian ini membahas perbedaan pendapat antara ilmuan dengan praktisi mengenai peranan seorang manajer dalam menyesuaikan organisasi mereka dengan lingkungan mereka, dan penyesuaian kelemahan dalam mengoprasikan konsep tersebut. Ulasan bagian ketiga mengkaji studi empiris dalam strategi "*Fit*". Bab ini berdiskusi tentang studi strategi konten yang berfokus pada pokok strategi yang berhubungan dengan faktor-faktor lingkungan dan kinerja organisasi. Sedangkan pada bagian empat merupakan gambaran dari penelitian ini yang digambarkan dalam sebuah kerangka sederhana. Dan pada akhirnya bagian terakhir adalah hipotesis beserta landasanya yang menjelaskan alasan dari munculnya hipotesis.

2.2 Teori Kontingensi dalam Manajemen

Teori kontingensi telah diterima secara luas dalam disiplin ilmu manajemen sejak awal 60an. Munculnya teori ini adalah hasil dari kritik terhadap klasik teori-teori yang menganjurkan "one best way" untuk mengatur dan mengelola organisasi. Teori Kontingensi mengusulkan bahwa tidak ada cara yang terbaik untuk mengatur berbagai macam organisasi yang bekerja di industri yang berbeda dengan kondisi yang berbeda pula. Gaya manajemen dan struktur organisasi yang sesuai tergantung pada konteks lingkungan organisasi yang bersangkutan.

Salah satu studi paling berpengaruh dalam munculnya teori kontingensi adalah penelitian Burns dan Stalker (1961). Mereka meneliti hubungan antara praktek manajemen internal dan faktor lingkungan eksternal di 20 industri organisasi di Inggris untuk menemukan faktor-faktor mempengaruhi pada kinerja ekonomi. Mereka menemukan dua praktek manajemen yang berbeda yang digunakan, yang mereka kelompokkan sebagai "mekanistik" dan "Organik" sistem. Sistem mekanistik sangat tepat untuk organisasi yang beroperasi di bawah kondisi yang stabil. Organisasi-organisasi ini bekerja rutin dan paham dengan baik tentang teknologi. Tugas dan kewajiban karyawan ditetapkan dengan jelas oleh kepala departemen. Komunikasi dalam organisasi tersebut dirancang vertikal, dan isinya cenderung instruksi dari atasan. Di sisi lain, sistem organik, lebih cocok untuk organisasi yang bekerja bawah lingkungan yang tidak stabil dan mudah berubah. Sistem ini memungkinkan organisasi

yang bersangkutan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi ini tidak memperhatikan banyak aturan dan prosedur. Untuk mengatasi perubahan, organisasi-organisasi menggunakan komunikasi lateral, yang menyerupai konsultasi daripada perintah vertikal, dan oleh karena itu membutuhkan rentang pengawasan yang dalam dan lebih luas daripada model mekanistik. Burns dan Stalker menekankan bahwa setiap sistem yang sesuai harus melihat juga kondisi tertentu. Tidak ada sistem lebih unggul daripada yang lain di segala situasi.

Hasil serupa juga ditemukan oleh Woodward (1965). Dia meneliti hubungan antara teknologi dan struktur organisasi-organisasi yang sukses di Selatan Essex, Inggris. Berdasarkan teknik produksi dan kompleksitas sistem produksi, ia mengklasifikasikan organisasi ke dalam tiga kelompok, yang terdiri dari batch kecil dengan unit produksi (misalnya industri custom-menjahit), batch besar dengan massa produksi (misalnya industri mesin berbahan bakar standar), dan proses dengan berkesinambungan produksi (misalnya industri bahan kimia). Woodward menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi di industri yang berbeda dengan teknologi yang berbeda ditandai oleh struktur organisasi yang berbeda pula. Sebagai contoh, ia menemukan bahwa sukses organisasi yang terlibat dalam batch kecil dengan unit produksi memiliki periode pengawasan pengendalian yang lebih luas dan tingkat hirarki lebih sedikit daripada organisasi yang sukses dengan proses dan produksi berkesinambungan. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi atau Sistem mekanistik yang sesuai untuk

organisasi yang beroperasi dalam kondisi yang stabil seperti industri kimia, sedangkan sistem organik sangat cocok untuk organisasi bekerja di bawah kondisi yang dinamis, seperti industri kecil seperti penjahit.

Pengaruh lingkungan terhadap organisasi ini disorot lebih lanjut oleh Chandler (1962). Dia melakukan studi banding terhadap perusahaan AS, yang kebanyakan memegang premis sederhana struktur organisasi yang diikuti. Dari studi ini, ia menemukan bahwa perubahan lingkungan, seperti perubahan dalam populasi, pendapatan, dan teknologi, memberikan pilihan strategis baru untuk perusahaan. Pilihan yang dimaksudkan meliputi ekspansi dalam volume produksi, ekspansi geografis (pasar diversifikasi), dan diversifikasi produk. Sebuah strategi baru akan disebut baru jika dapat menumbuhkan peluang secara efektif. Selama studinya, Chandler menunjukkan bahwa strategi yang berbeda dan lingkungan yang berbeda yang dibutuhkan dalam struktur organisasi. Organisasi terpusat, misalnya, tampaknya hanya sesuai untuk perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang relatif tidak berubah. Namun, ketika lingkungan berubah dengan cepat, struktur ini tidak memungkinkan bagi manajemen untuk menanggapi perubahan lingkungan dengan cepat, dan karena itu tidak dapat memanfaatkan kesempatan yang tersedia. Dalam lingkungan seperti itu, perusahaan-perusahaan yang menerapkan struktur desentralisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2.3 Konsep Organisasi –Kesesuaian Lingkungan

Kebanyakan tema utama dalam studi kontingensi adalah penyesuaian antara organisasi dan lingkungan untuk meningkatkan efektivitas. Namun, dalam studi kontingensi awal konsep *Fit* dipahami dan didiskusikan secara implisit. Mereka mempostulatkan organisasi-lingkungan hubungan menggunakan frase seperti: kongruen dengan, cocok dengan, atau bergantung pada (Venkatraman dan Prescott, 1990).

Aldrich (1979) adalah salah satu teori yang secara eksplisit menyatakan dan mempopulerkan konsep ini. Ia mengusulkan bahwa bentuk-bentuk organisasi yang baik harus sesuai dengan niche lingkungan mereka. Sesuai dengan Campbell (1969) populasi ekologi, berakar pada teori evolusi biologi, dia mengembangkan apa yang disebut "populasi ekologi" atau model seleksi alam. Melalui model ini, ia berusaha untuk menjelaskan perubahan dalam bentuk organisasi dengan berfokus pada sifat dan distribusi sumber daya dalam sebuah organisasi lingkungan. Ia mendefinisikan bentuk-bentuk organisasi sebagai konfigurasi spesifik tujuan, batas, dan kegiatan, dan sumber daya distribusi yang diklasifikasikan ke dalam enam dimensi: kapasitas, homogenitas-heterogenitas, stabilitas-ketidakstabilan, konsentrasi-dispersi, domain konsensus-disensus dan tingkat turbulensi. Aldrich menyoroti bahwa proses perubahan organisasi berarti organisasi ini bergerak menuju kecocokan dengan lingkungan. Dia memeriksa gerakan (perubahan organisasi) di tersebut melalui tiga tahap: variasi, seleksi, dan retensi.

Prinsip umumnya adalah variasi yang menghasilkan materi baru dari seleksi lingkungan yang dibuat, sedangkan mekanisme retensi mempertahankan bentuk yang dipilih.

Selain itu, Aldrich (1979) menekankan pentingnya seleksi lingkungan relatif terhadap intra-organisasi sebagai perbedaan penting antara model dan pandangan yang lebih tradisional. Ia mengakui kemungkinan adanya aneka pilihan pelatihan strategis, tetapi dia berpendapat bahwa setidaknya tiga kondisi lingkungan membatasi keputusan-pembuat untuk mewujudkan pilihan. Pertama, organisasi tidak bisa mengeksploitasi banyak peluang karena hambatan ekonomi dan hukum. Kedua, organisasi individu tidak memiliki daya yang cukup untuk mempengaruhi lingkungan. Ketiga, distorsi dari persepsi para pengambil keputusan dengan kata lain lingkungan terbatas kisaran yang mungkin benar-benar pilihan strategis. Keterbatasan ini sangat dibatasi kemampuan pembuat keputusan untuk berubah baik niche lingkungan mereka atau bentuk organisasi mereka. Akhirnya, ia menyimpulkan bahwa model seleksi alam adalah satu gambaran umum, yang dapat diterapkan untuk situasi di mana tiga tahap yang ada. Ketika tiga kondisinya bertemu, berevolusi dan cocok sehingga sistem selektif menjadi tak terelakkan. Dia menekankan bahwa cocok tidak berarti bahwa hanya ada satu kecocokan. Pemilihan adalah soal keunggulan relatif lebih baik dari bentuk lain.

Tidak seperti Aldrich (1979) yang menganalisis konsep *Fit* di makro / tingkat industri dan meremehkan peran manajer dalam memilih

strategi untuk mencapai sesuai organisasi, Chakravarthy (1982) mengeksplorasi konsep pada tingkat mikro dan percaya bahwa lintang untuk percobaan tersedia untuk manajer menentukan kemampuan organisasi untuk mencapai cocok. Dia berargumen bahwa tekanan konstan pada jangka pendek kinerja bisa membuat manajer mengabaikan tujuan strategis. Selain itu, Besarnya risiko keuangan yang diijinkan untuk manajer dapat menentukan apakah atau tidak mereka dapat proaktif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Semakin besar risiko diperbolehkan untuk manajer, strategi lebih proaktif bisa dieksplorasi, dan sebaliknya. Chakravarthy (1982) juga mengungkapkan bahwa kemampuan pengolahan informasi organisasi, dan sumber daya materi mereka seperti bahan masukan, keuangan dan teknologi juga menentukan kemampuan adaptif organisasi. Organisasi yang memiliki kemampuan adaptif yang tinggi mungkin lebih suka untuk mengambil strategi proaktif, sedangkan rendah organisasi adaptif lebih cenderung memilih strategi defensif.

Fenomena di atas menunjukkan adanya perbedaan pendapat di antara para cendekiawan dengan berkaitan dengan adaptasi organisasi, yang mengarah ke pemikiran dua sekolah kontradiktif: determinisme lingkungan dan kerelawanan pilihan strategis. Sekolah determinisme berpendapat bahwa kehidupan organisasi ditentukan dan terselesaikan oleh kendala lingkungan. Hal ini tidak dapat dengan mudah beradaptasi dengan relung yang berbeda, karena faktor lingkungan seperti kekuatan ekonomi

makro, sosial dan politik mengalahkan manajemen strategis tindakan dalam jangka panjang.

Hrebiniak dan Joyce (1985) dianggap bahwa pilihan lingkungan dan manajerial tidak saling eksklusif. Dua faktor berinteraksi dengan satu sama lain, dan bisa menjadi variabel independen dalam proses *Fit*. Menggabungkan dua faktor dalam diagram, Hrebiniak dan Joyce (1985) mengidentifikasi empat kuadran mewakili empat kondisi yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Kuadran pertama ditandai dengan kondisi rendah dan pilihan strategi determinisme lingkungan tinggi, dan mirip dengan asumsi yang mendasari determinisme sekolah. Dalam kondisi ini, tindakan manajerial terbatas dan jelas dibatasi oleh lingkungan. Organisasi di bawah kondisi tersebut harus cocok atau dipilih oleh lingkungan: ini perusahaan yang termasuk beroperasi di sempurna dan tidak sempurna kompetitif industri. Kuadran kedua ditandai dengan tingkat tinggi dari kedua pilihan strategis dan determinisme lingkungan. Di bawah ini kondisi, kekuatan eksternal banyak dipengaruhi dan menghambat pengambilan keputusan; namun demikian, organisasi-organisasi yang bersangkutan manfaat dari ketersediaan pilihan. Perusahaan-perusahaan besar dalam industri yang sangat diatur dan multi-produk atau multi-divisi perusahaan dengan pasar kecil dan keterkaitan teknologi adalah contoh khas organisasi di kuadran kedua. Berbeda langsung ke kuadran, pertama ketiga kondisi diwakili dengan pilihan strategis yang tinggi dan rendah lingkungan determinisme. Seperti sekolah pilihan strategis, organisasi

yang bekerja di bawah ini kondisi sengaja bisa menentukan dan menetapkan kebijakan dan strategi, dan sebaliknya pengaruh domain tertentu lingkungan mereka. Kurangnya lingkungan kendala membuat lebih mudah bagi mereka untuk memperkenalkan inovasi dan terlibat dalam proaktif perilaku. Akhirnya, keempat kuadran berdiri untuk tingkat rendah di kedua pilihan strategis dan lingkungan determinisme. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi tidak bisa memanfaatkan bahkan sebuah lingkungan jinak dan murah hati, karena kurangnya inovasi, perilaku proaktif, kemampuan internal, atau kompetensi yang tidak pantas. Hrebiniak dan Joyce (1985) menekankan bahwa proses adaptasi adalah dinamis. Posisi organisasi mungkin pergeseran sebagai akibat dari pilihan strategis atau eksternal perubahan lingkungan. Dengan kontrol organisasi terhadap sumber daya yang langka, manajer masih mempunyai pilihan strategis mereka, meskipun sifat dan dampak tindakan akan bervariasi menurut konteks organisasi-lingkungan. Pandangan ini mendukung konsep sesuai yang diusulkan oleh Miles dan Snow (1984): konsep yang bertumpu pada proses sebenarnya *Fit*. Miles dan Snow (1984) mendefinisikan "*Fit*" sebagai proses atau negara - pencarian dinamis yang berusaha untuk menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya dan untuk mengatur sumber daya internal untuk mendukung pelurusan itu. Mereka menganggap dasar keselarasan sebagai strategi dan disebut pengaturan internal sebagai struktur organisasi dan proses manajemen.

kerangka mereka terdiri dari empat kemungkinan utama, yang meliputi minim, ketat, awal, dan rapuh.

Berdasarkan studi sebelumnya Snow dan Hrebiniak, (1980), mereka menyimpulkan bahwa organisasi yang beroperasi di lingkungan yang kompetitif setidaknya-tidaknya cocok dengan lingkungannya untuk dapat bertahan hidup. Mereka menemukan organisasi hanya diklasifikasikan sebagai Defenders, prospectors, dan Analyzer mengoperasikan strategi mereka secara efektif, karena mereka memenuhi persyaratan *Fit* minimal, sedangkan organisasi dikelompokkan sebagai Reaktor pada umumnya tidak efektif, karena strategi mereka diartikulasikan buruk, tidak cocok dengan lingkungan, atau sejajar dengan struktur organisasi dan sistem manajemen. Kecuali organisasi ini dilindungi oleh peraturan pemerintah, mereka harus menyesuaikan perilaku mereka atau mereka akan gagal. Selain itu, tidak seperti *Fit* minimal, yang tidak menjamin kinerja baik, organisasi mencapai *Fit* ketat bisa mencapai beredar kinerja. Mengacu pada karya-karya Drucker (1969) dan Peters dan Waterman (1983) yang mempelajari banyak perusahaan sukses di Amerika Serikat, Miles dan Snow (1984) menyimpulkan bahwa kinerja yang sangat baik dari perusahaan-perusahaan ini adalah hasil dari pencapaian sesuai perencanaan baik secara eksternal dengan lingkungan dan internal antara strategi, struktur dan proses manajemen. Dalam kondisi ini strategi, struktur, dan proses yang dipahami oleh seluruh anggota di semua tingkat organisasi. Setiap anggota dari front office untuk manajer

puncak jelas memahami peran mereka dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan akhir dari organisasi.

Bagaimanapun, *Fit* tidaklah langsung dan mudah untuk dicapai. Ini melibatkan kompleks dan proses panjang. Hal ini biasanya diawali oleh penemuan dan artikulasi bentuk organisasi baru. Miles dan Snow (1984) menegaskan bahwa tidak semua penemuan dapat memberikan organisasi keuntungan kompetitif dengan periode yang cukup lama. Beberapa inovasi, seperti pematenan tertentu suatu produk atau teknologi, desain produk baru, atau mengembangkan yang saluran distribusi baru hanya bisa menawarkan organisasi keuntungan kompetitif sementara, karena cepat atau lambat, pesaing dapat meniru atau memperbaiki atas inovasi, yang membuat keuntungan menghilang. Keberhasilan dalam menemukan suatu yang baru bentuk organisasi, di sisi lain, dapat memungkinkan organisasi untuk terus mendapat keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Peserta akan memiliki beberapa kesulitan, atau setidaknya akan memakan waktu lama untuk menyalin bentuk baru sepenuhnya. Miles dan Snow menggambarkan keberhasilan General Motors, Sears Roebuck, dan Hewlett-Packard dimenerapkan bentuk-bentuk baru struktur organisasi divisional sebagai bagian dari mereka strategi diversifikasi. Struktur baru difasilitasi General Motors 'stabil peningkatan laba perusahaan, bahkan di dalam Depresi dan Perang Dunia II, dan inovasi telah memberikan prestasi yang berkelanjutan untuk Sears Roebuck dan Hewlett-Packard. Lingkungan seperti apapun dinamis dan selalu berubah, selalu mungkin

bagi tingkat organisasi - *Fit* dengan lingkungan yang melemah. Miles dan Snow (1984) menekankan bahwa organisasi harus menyesuaikan strategi mereka, struktur, atau proses dengan respon terhadap perubahan lingkungan. Namun, beberapa organisasi mungkin tidak mampu atau bersedia untuk menyesuaikan diri untuk guncangan lingkungan yang ekstrim. Dalam kondisi seperti itu, penurunan *Fit* sebenarnya dapat menyebabkan sebuah *Misfit*. Miles dan Snow lebih lanjut menyatakan bahwa lingkungan bisnis eksternal bukanlah satu-satunya penyebab *Fit* menurun, tetapi proses internal organisasi bisa menghasut penurunan. Misalnya, kegagalan manajer untuk mengikuti perubahan yang disengaja dalam strategi dengan struktural dan penyesuaian manajerial yang tepat dapat menghasilkan misfit. Hal ini bisa terjadi ketika para manajer tidak memahami kekuatan dan keterbatasan dari bentuk-bentuk organisasi alternatif. Mereka mungkin mengembangkan perubahan sendiri dalam struktur internal dan proses manajemen tanpa mempertimbangkan pengaruhnya terhadap strategi dan respon pasar dalam jangka panjang. Demikian pula, manajer yang tidak sepenuhnya memahami bentuk-bentuk alternatif yang mungkin secara teratur membuat perubahan kecil untuk mengakomodasi tuntutan yang sistem yang tidak dirancang. Namun, karena hal ini terjadi dari waktu ke waktu, perubahan secara bertahap mungkin mengungkap seluruh sistem. Fenomena ini menunjukkan bahwa sesuai dengan organisasi yang mungkin sangat rapuh dalam kaitannya

dengan perubahan dalam lingkungan eksternal dan tidak disengaja mengurai lingkungan internal.

2.4 Kerangka Umum Studi

Merujuk dari teori kontingensi yang dibahas di atas, kerangka umum studi ini disajikan di gambar 2.1. Kerangka kerja menunjukkan bahwa kredibilitas strategi pemasaran bergantung pada lingkungan bisnis eksternal serta proses formulasinya. Kredibilitas strategi pemasaran dan formulasi strategi, kemudian, menentukan keefektifan implementasi strategi pemasaran. Akhirnya, implementasi strategi mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk memudahkan pemahaman, setiap variable disajikan dalam kerangka kerja didefinisikan sebagai berikut.

Gambar 2.1. Kerangka Umum Studi



Lingkungan eksternal adalah kondisi sekitar dimana keputusan dibuat dan tindakan dilakukan. Ia mencakup lingkungan bisnis eksternal seperti daya tarik pasar, perubahan teknologi dan daya saing pasar.

Kredibilitas strategi pemasaran merujuk pada kualitas strategi pemasaran. Ia juga mengindikasikan realisme, akurasi, spesifikasi,

konsistensi, kelengkapan dan validitas dari strategi pemasaran. Studi ini mendefinisikan strategi pemasaran sebagai keputusan strategis yang dibuat oleh organisasi terkait perangkat untuk mencapai tujuan pemasaran. Strategi pemasaran sendiri umumnya terdiri atas empat elemen utama perpaduan pemasaran.

Formulasi strategi merujuk pada mengembangkan strategi pemasaran. Ia merupakan proses multidimensi, yang mencakup kondisi-kondisi organisasi internal seperti kultur inovatif, dukungan manajemen atas proses formulasi, dimensi analitik seperti kompetensi analitik para manager pemasaran dan aspek perilaku seperti keterlibatan manager pemasaran dalam pembuatan strategi. Hasil proses formulasi ini adalah kepemilikan atau komitmen manager pada strategi yang diformulasikan.

Implementasi strategi merujuk pada tindakan-tindakan yang ditanamkan oleh organisasi untuk merealisasikan strategi pemasaran yang diformulasikan. Hal ini mencakup interpretasi-interpretasi strategi, alokasi sumber daya, kontrol dan evaluasi serta formulasi ulang strategi. Kontrol dan evaluasi merupakan aktifitas-aktifitas utama dalam implementasi strategi untuk memastikan kesesuaian strategi dengan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja merujuk pada berfungsinya organisasi sebagai hasil implementasi strategi pemasaran. Biasanya, hasil diukur dalam kaitan ekonomi, seperti penjualan dan laba. Akan tetapi, banyak studi menggunakan dimensi strategi sebagai parameter tambahan kinerja

organisasi. Alasannya adalah organisasi biasanya ditetapkan dengan tujuan ekonomi seperti laba, penjualan, harga dan strategi seperti ekspansi pasar, kepuasan pelanggan dan pembenahan kualitas produk. Studi ini menggunakan kedua parameter ini untuk mengukur kinerja sebuah organisasi.

2.5 Hipotesis-Hipotesis Penelitian

2.5.1 Lingkungan Bisnis Eksternal

Sebuah organisasi dilekatkan pada lingkungan makro dan industrinya seperti regulasi pemerintah, kebijakan moneter, pesaing dan konsumen (Porac dan Rosa, 1996). Lingkungan-lingkungan eksternal ini menentukan tindakan-tindakan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Secara umum, Dess dan Beard (1984) mengklasifikasikan lingkungan dalam tiga dimensi sebagai berikut:

- a. Dimensi Kebaikan Lingkungan merujuk pada kapasitas lingkungan untuk menyediakan organisasi dengan pertumbuhan stabil, yang mencakup ketersediaan sumberdaya dan permintaan pasar untuk output organisasi.
- b. Dinamisme lingkungan merujuk pada stabilitas-instabilitas dan turbulensi lingkungan yang terdiri atas pelanggan dan pesaing yang tidak dapat terprediksi, laju perubahan dalam tren pasar dan inovasi industri.
- c. Kompleksitas lingkungan merujuk pada homogenitas-heterogenitas dan konsentrasi-penyebaran lingkungan yang mencakup kebutuhan

produksi berbeda akan beragam segmen pasar serta tingkat kompetisi.

Pengaruh lingkungan pada organisasi internal telah lama diketahui dalam organisasi industri dan studi-studi organisasi. Para akademisi organisasi industrial meyakini bahwa struktur industri yang menentukan strategi organisasi (Porter, 1981). Secara serupa, penelitian awal dalam studi organisasi memperlihatkan bahwa varietas dalam lingkungan khususnya perubahan dalam pasar dan teknologi direfleksikan dalam bentuk organisasi (Burndan dan Stalker, 1961). Organisasi beroperasi dalam ketidak pastian lingkungan cenderung menggunakan bentuk organik yang dicirikan dengan peran ambigu, desentralisasi dan komunikasi lateral. Sementara organisasi dalam lingkungan yang stabil cenderung menggunakan bentuk mekanistik dengan sentralisasi dan rantai komando dan komunikasi yang jelas. Porter (1991) meyakini bahwa lingkungan merupakan subyek perubahan. Ia menyatakan lebih jauh bahwa adalah tugas strategi organisasi untuk mempertahankan keseimbangan antara organisasi serta lingkungannya.

2.5.1.1 Perubahan Teknologi

Hage (1988) menegaskan bahwa bertambahnya pengetahuan adalah penyebab utama perubahan lingkungan. Ia mendefinisikan lingkungan sebagai “gagasan, teori-teori atau model-model, perangkat dan mesin, metode dan prosedur-prosedur yang di asosisasikan dengan perangkat dan teknik-teknik, dan keahlian serta pengetahuan-terkait

dengan kelompok produk tertentu atau sektor atau masyarakat” (hal 8). Ia mengidentifikasi bahwa penjelasan akan pengetahuan baru tidak hanya memunculkan produk baru namun juga mengarah pada penemuan metode produk baru yang meningkatkan fleksibilitas secara signifikan, efisiensi biaya dan kualitas produk. Misalnya, penemuan dan perkembangan komputer dan mikroprosesor mengarah pada perkembangan *Computer Assisted Design* (CAD) dan *Computer Assisted Manufacturing* (CAM), dan penggunaan robot di beberapa organisasi manufaktur. Perubahan-perubahan teknologi ini meningkatkan kompleksitas dan dinamisme lingkungan. Capon dan Glazer (1987: hal 3) menunjukkan meningkatnya kompleksitas dan dinamisme lingkungan yang dihasilkan dari perubahan teknologi secara lebih detail, sebagai berikut:

- Mengubah siklus operasi produk (Product Life Cycles/PLC)
 - Memperpendek PLC jika teknologi digunakan sama oleh pesaing lainnya
 - Memperlama PLC jika teknologi mereduksi biaya dan hasil ekspansi pasar
 - Meningkatkan resiko strategi pasar yang bervolume tinggi/biaya rendah
 - Kebutuhan untuk meningkatkan koordinasi antara E&D dan pemasaran
- Mengubah definisi segmen pasar

- Segmen yang kurang stabil
- Meningkatkan fragmentasi segmen
- Fokus pada target pemasaran
- Pentingnya sensitifitas pasar dan pemahaman kebutuhan konsumen
- Mengubah definisi kompetisi industri/sumber baru
 - Pergeseran pada batasan pasar produk tradisional
 - Semakin pentingnya kompetisi inteligensi
 - Memperjuangkan menggugule aturan industri pesaing
 - Kebutuhan untuk definisi korporasi akan misi yang cukup luas/umum dan terfokus/spesifik
- Mengubah relasi pekerja/menstruktur ulang organisasi
 - Semakin menekankan pengambilan keputusan terdesentralisasi
 - Memperluas level partisipasi pekerja di semua level
 - Mengeliminasi lapisan-lapisan manajemen/hambatan pada arus langsung komunikasi
 - Fokus pada apa yang di"ketahui" pekerja, bukan apa yang mereka "lakukan"
- Mengubah relasi pemerintah
 - Deregulasi (seringkali setelah periode regulasi terkait pengenalan teknologi baru)
- Mengubah globalisasi pasar
 - Munculnya desa global akibat ekspansi pasar dan persaingan sumber-sumber baru

- Pilihan antara pangsa pasar global dan perbedaan segment yang ditarget
- Implikasi untuk kebijakan industrial nasional

Teknologi biasanya didefinisikan sebagai proses membalik input menjadi output, melalui penggunaan teknologi, perangkat, teknik-teknik dan tindakan-tindakan (Rousseau, 1979). Definisi ini melampaui fungsi produksi karena ia juga mencakup teknologi-teknologi lunak-salah satu karakteristik industri modern .

Fenomena diatas mengungkapkan bahwa perubahan teknologi meningkatkan dinamisme dan kompleksitas lingkungan, yang bergiliran menaikkan kompleksitas strategi yang dikembangkan organisasi. Sejak saat ini studi menganggap strategi pemasaran dalam istilah kredibilitasnya atau kualitasnya, yang tergantung pada ketepatan dan kelengkapan input data yang sedang diproses, dan pada validitas asumsi, perubahan teknologis mungkin mengurangi ketepatan dan kelengkapan data, dan validitas asumsi yang digunakan dalam merumuskan strategi. Oleh karena itu, kami mengambil hipotesis bahwa:

H₁ : Semakin tinggi perubahan teknologis industri, semakin rendah kredibilitas strategi pemasaran yang dirumuskan nantinya

2.5.1.2 Daya tarik Pasar

Semua strategi bisnis harus dibenarkan dengan ketersediaan pasar yang terus hidup. Bila tidak ada pasar yang terus hidup, bahkan strategi terbaik akan gagal. Jadi, rumusan strategi pemasaran organisasi harus

dicocokkan dengan realistis dengan target pasar. Daya tarik pasar merupakan penentu terpenting laju pertumbuhan pasar dalam pelaksanaan yang panjang. Itu mungkin menyediakan penilaian potensi pasar untuk berkontribusi pada seluruh obyek organisasi (Finn, 1987). Akan tetapi, organisasi mungkin tidak mampu memanfaatkan seluruh permintaan potensial yang tersedia di pasar. Itu tergantung pada posisi pasar atau posisi kompetitif organisasi. Dengan mempertimbangkan daya tarik pasar dan posisi kompetitif bersama-sama, ada empat pasar pilihan yang tersedia bagi organisasi (Piercy, 1997: hal 171):

- a. Bisnis Inti – area dimana pasar menawarkan potensi bagi organisasi untuk mencapai tujuannya dan yang mencocokkan kemampuan dan kompetensi, dan dimana organisasi dapat mengambil posisi pasar kuat.
- b. Bisnis Sekeliling – dimana pasar kurang menarik terhadap organisasi (tidak ada pertumbuhan, kompetisi berat, margin rendah, dll), tapi organisasi dapat mengambil posisi kuat.
- c. Bisnis ilusi- dimana pasar sangat menarik dan menawarkan segalanya, tapi organisasi dapat melakukan atau mengambil posisi lemah. Pasar ini adalah ilusi, karena mereka kelihatan bagus, tapi organisasi tidak pernah dapat melunasinya.
- d. Bisnis Buntu – dimana tidak menarik, dan organisasi hanya dapat mengambil posisi lemah.

Klarifikasi diatas kelihatan sederhana, tapi itu mungkin mendekatakan manajer pemasaran dengan realitas (Piercy, 1997).

Pasar yang sedang tumbuh dapat dikarakterisasikan dengan margin bruto tinggi, biaya pemasaran tinggi, produktifitas meningkat, investasi meningkat untuk menjaga kecepatan dengan pertumbuhan, aliran kas rendah atau negatif, dan level atas pengeluaran pembeli. Mereka juga menemukan bahwa keuntungan di pasar yang tumbuh dengan cepat lebih tinggi dari penurunannya.

Diskusi di atas menunjukkan bahwa daya tarik pasar berhubungan dengan lingkungan. Peningkatan daya tarik pasar sebagai hasil pasar yang berkembang atau permintaan menunjuk pada peningkatan dalam kebaikan lingkungan. Lingkungan seperti itu mungkin memfasilitasi perkembangan strategi pemasaran dengan data lebih tepat dan lengkap, dan asumsi yang lebih valid. Oleh karena itu, itu mungkin mempengaruhi kredibilitas strategi pemasaran secara positif.

Anggapan bahwa organisasi masih memiliki kemampuan dan kompetensi untuk menghindari pemilihan pasar ilusi, kami mengambil hipotesis bahwa:

H₂ : Semakin tinggi daya tarik pasar, semakin tinggi pula kredibilitas strategi pemasaran yang dirumuskan nantinya.

2.5.1.3 Daya Saing Pasar

Aspek kunci lingkungan organisasi adalah industri dimana berkompetisi. Porter (1980) mendefinisikan sebuah industri sebagai kelompok organisasi yang memproduksi produk atau jasa yang saling melengkapi. Dia menjelaskan itu secara umum, kompetisi industri dan

profitabilitas ditentukan oleh lima usaha bersama kompetitif, yaitu: pembukuan, ancaman atau pengganti, kekuatan menawar pembeli, kekuatan menawar supplier, dan persaingan antar competitor saat ini. Akan tetapi dia menekankan bahwa usaha berbeda menerima keulungan dalam membentuk kompetisi disetiap industri. Karena ini, manajer pemasaran semestinya mampu mengidentifikasi usaha kompetitif terkuat untuk mengembangkan strategi pemasaran yang tepat.

Contohnya, dalam industri teknologi tinggi, perubahan teknologis mungkin menjadi usaha kompetitif yang menambah kompetisi industri. Perubahan dapat mempersingkat siklus masa aktif produk, atau mengurangi biaya produk (Capon dan Glazer, 1987). Di industri computer, misalnya, organisasi harus siap untuk mengatasi perubahan teknologi, karena produk baru, yang lebih canggih, dapat di luncurkan kapanpun. Setiap organisasi berusaha meningkatkan produknya. Ini menunjukkan bahwa perubahan teknologis menjadikan kompetisi di industri menjadi lebih intensif.

Di era teknologi informasi saat ini dengan mengurangi batas pembukuan dan industri pudar, persaingan antar organisasi menjadi usaha kompetitif lain yang memperkuat kompetisi pasar (Bettis dan Hitt, 1995). Banyak organisasi saling berkompetisi tidak hanya di pasar tertentu tapi juga di pasar yang disebut kompetisi multipasar atau multipoint. Karnani dan Wernerferlt (1985) mendefinisikan kompetisi multi poin sebagai situasi dimana organisasi saling berkompetisi dengan bersama-sama di

lebih dari satu pasar. Di kompetisi-kompetisi seperti itu, organisasi mungkin menjadi saling tergantung. Itulah hasil tindakan yang dianjurkan oleh organisasi yang lebih percaya pada tindakan dan reaksi perilaku saingannya (Jayachandran, Gimeno, dan Varadrajab, 1999). Misalnya, Gimeno (1999) mendemonstrasikan bahwa kedua pemimpin dan penantang mungkin mengurangi intensitas perilaku kompetitif mereka jika pemimpin di pasar vokal dapat lebih memperendah motivasi penantang untuk menyerang melalui pencegahan *multimarket*.

Intensitas kompetisi pasar dapat menentukan strategi pasar organisasi. Organisasi mengoperasikan pasar yang sangat kompetitif, misalnya mungkin menempatkan penekanan lebih pada pasar berorientasi aktivitas dan perilaku, atau pada system control biaya, untuk mendapatkan posisi kompetitif yang lebih baik (Pelham dan Wilson, 1996). Strategi pemasaran non-harga lebih umum di pasar-pasar seperti itu (Lusch dan Lacznia, 1989). Demikian pula, Cavusgil dan Zou (1994) mendemonstrasikan bahwa tekanan kompetitif intens di pasar ekspor mungkin mendikte adaptasi strategi produk dan promosi untuk mendapatkan superioritas kompetitif.

Kesimpulannya, terpisah dari usaha kompetitif, kompetisi intensif mungkin meningkatkan kompleksitas lingkungan bisnis. Manajer yang bekerja dibawah lingkungan-lingkungan seperti itu dapat menghadapi ketidakpastian yang lebih besar dan membutuhkan informasi lebih besar yang memproses keperluan dari pada manajer yang bekerja di lingkungan

simple (Dess dan Beard, 1983). Seperti efek perubahan teknologi, oleh karena itu, daya saing pasar intensif dapat mempengaruhi kredibilitas strategi pemasaran secara negative. Ini juga karena manajer memiliki kesulitan dalam menyediakan rumusan strategi dengan data tepat dan lengkap, dan asumsi valid. Akhirnya kami membuat hipotesis bahwa:

H₃: Semakin tinggi kompetisi pasar, semakin rendah kredibilitas strategi pemasaran yang dirumuskan.

2.5.2 Proses Rumusan Strategi Pemasaran

Tak peduli bagaimana menariknya kesempatan, daya tarik lingkungan industri/pasar bagi sebuah organisasi, akan menjadi ilusi jika organisasi tidak memiliki kemampuan cukup dan sumber daya untuk menangkapnya. Kelebihan organisasi mungkin membuatnya kemampuan merebut peluang. Kemampuan superior dan sumber daya, diambil bersama, merepresentasikan kemampuan organisasi untuk melakukan dengan lebih baik dari pada kompetitornya. Kemampuan dan sumberdaya merupakan sumber keuntungan kompetitif organisasi (Day dan Wensley, 1988), yang menentukan pemilihan strategi yang diterapkan. Akan tetapi, pemilihan atau proses rumusan strategi pemasaran melibatkan beberapa tipe berbeda dimensi. Prosesnya tidak hanya urusan mengaplikasikan analisis teknis canggih dan menulis rencana formal. Realitas bahwa studi empiris strategi pemasaran dan perencanaan dibatasi mengindikasikan bahwa prakteknya tidak jujur seperti yang disarankan bacaan petunjuk. Rekomendasi Piercy dan Morgan berikut ini, studi saat ini

mempertimbangkan tiga dimensi yang terlibat dalam rumusan strategi pemasaran. Dimensi pertama, dimensi organisasional, menutupi budaya organisasional dan dukungan manajemen puncak. Dimensi kedua, dimensi analitis meliputi kompetisi analisis manajer pemasaran untuk menganalisa lingkungan bisnis. Dimensi ketiga, dimensi perilaku mengandung keterlibatan manajer pemasaran secara spesifik dalam pembuatan strategi.

2.5.2.1 Dukungan Manajemen Puncak

Selain budaya organisasional, dukungan manajemen puncak merupakan factor kritis lain dalam proses pembuata keputusan stratego. Dukungan manajemen puncak mengacu pada perluasan terhadap yang manajer pemasaran secara positif merasa bahwa dukungan manajemen puncak dan nilai rumusan strategi pemasaran dan implementasi. Berkat sifat dasar dinamis proses rumusan strategi, manajer pemasaran disebut keterlibatan dan dukungan managemen puncak. Ini alami karena prosesnya dapat berkembang dalam jangka waktu yang panjang. Lagipula, itu mungkin melibatkan jaringan komunikasi kompleks seperti antara anggota kelompok perencanaan, antara kelompok perencanaan dan staf internal dan eksternal, dan antara kelompok perencanaan dan manajemen tingkat tinggi (Stasch dan Lanktree, 1980).

Greenley dan Bayus (1994) mencatat bahwa terpisah dari perbedaan dalam gaya perencanaan pemasaran, keterlibatan manajemen puncak merupakan faktor signifikan dalam menentukan keefektifan proses perencanaan. Keterlibatan akan memperlihatkan kesediaan manajemen

atas untuk membahas “isu utama strategi yang dapat memandu para magare pemasaran dalam mengembangkan strategi (Piercy dan Morgan, 1990). Ia juga dapat mengarahkan formalitas perencanaan pemasaran (Chae dan Hill, 1997). Bahkan meskipun di beberapa kasus merencanakan formalitas kemungkinan akan meghalangi inovasi dan kreatifitas (Phillips dkk., 2001), ia akan memfasilitasi komunikasi dan koordinasi inter-departemen dan mengeliminasi konflik-interdepartemen (Morgan dan Piercy, 1998).

Dalam hal ini, Beamish, Craig dan McLellan (1993) mendapati bahwa terdapat bukti kuat mengkaitkan komitmen managemen atas pada pencapaian kesuksesan/ ketika manager atas berkomitmen untuk memperluas usaha, mereka akan dengan hati-hati merencanakan dan mengalokasikan sumber daya managerial dan keuangan yang memadai untuk usaha. Kesimpulan yang sama juga dilontarkan oleh Cavusgil dan Zou (1994), yang mendapati bahwa komitmen manajemen atas merupakan determinan yang paling krusial atas strategi pemasarn. Dukungan manager ini jelas berkaitan pada keluasan keterlibatan perencanaan, managerial dan komitmen sumber daya. Ia menekan ketidakpastian, dan karenanya memfasilitasi formulasi dan eksekusi strategi pemasaran. John dan Martin (1984) menunjukkan bahwa perencanaan formalitas mengindikasikan komitmen organisasi pada perencanaan, yang kemudian dapat meningkatkan kredibilitas rencana pemasaran. Mendukung gagasan ini, Piercy dan Morgan (1994), yang menjelaskan dukungan manajemen sebagai “keseksamaan perencanaan”, menyatakan bahwa keseksamaan

perencanaan mempengaruhi kredibilitas rencana pemasaran secara positif dan signifikan.

Terakhir, manager pemasaran yang mempersepsikan dukungan kuat dari atasan mereka akan berharap mereka akan mendapatkan sumber daya yang mereka inginkan selama formulasi strategi dan proses implementasi. Sumberdaya komitmen manajemen atas dikombinasi dengan system penghargaan yang tepat akan menciptakan komitmen manager pemasaran yang juga merasakan dukungan dan pembenaran manajemen atas pada strategi yang diformulasi sebagai penghargaan kerja keras mereka. Dukungan seperti itu juga akan memunculkan komitmen atau “kepemilikan” para manager pemasaran pada strategi yang diformulasikan (Noble dan Mokwa, 1999).

Kesimpulannya, dukungan manajemen atas tidak hanya menyediakan arahan jelas atas tujuan organisasi namun juga memfasilitasi konsistensi strategi pemasaran yang diformulasi serta strategi organisasi dan fungsional lainnya. Dukungan juga mengindikasikan kesediaan manajemen atas untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan yang memungkinkan pembuatan strategi untuk mengakses informasi strategi saat ini dan menghasilkan strategi menyeluruh. Karenanya, dukungan manajemen atas akan memiliki efek positif pada kredibilitas atas strategi pemasaran yang diformulasikan, khususnya terkait konsistensinya, akurasi, menyeluruh dan validitas. Ia juga menghasilkan komitmen para

manager pemasaran pada strategi yang diformulasi. Kami menghipotesiskan bahwa:

H₄: semakin tinggi dukungan manajemen atas maka semakin tinggi kredibilitas strategi pemasaran yang diformulasikan

2.5.2.2 Keterlibatan Manajer-Manajer Pemasaran

Pengaturan dimensi perilaku berada pada tingkat individual. Ini menjangkau dari persepsi-persepsi individual para manajer mengenai sifat alami keseluruhan proses formulasi dan bagian tertentu darinya, untuk partisipasi yang keduanya diijinkan oleh organisasi dan mampu diraih oleh individu. Keluaran masalah-masalah perilaku akan memberikan hasil dalam sebuah tingkat komitmen tertentu oleh individu dan perasaan kepemilikan tertentu terhadap strategi yang telah diselesaikan (Piercy, 1992).

Lyles dan Lenz (1982) mengeksplorasi sisi proses perencanaan manusia dan menemukan masalah perilaku paling penting yang dihadapi oleh anggota-anggota staf ketika mengatur proses perencanaan strategi. Mereka mengelompokkan masalah-masalah ini ke dalam kebal perubahan, ketegangan kognitif, dan peran stress. Mereka percaya bahwa masalah-masalah perilaku ini dapat mengurangi keefektifan sebuah sistem perencanaan yang dirancang dengan baik. Begitupun, Piercy dan Morgan (1990) mengidentifikasi keberadaan dan signifikansi sebuah keberagaman masalah perilaku dalam formulasi strategi pemasaran. Masalah-masalah perencanaan perilaku ini secara negatif dan signifikan berhubungan dengan

pengukuran-pengukuran pendukung organisasional, terutama untuk filosofi pelanggan dan orientasi strategis. Masalah-masalah ini mungkin juga mengurangi kredibilitas strategi pemasaran yang diformulasikan (Piercy dan Morgan, 1994).

Pada dasarnya, masalah-masalah perilaku muncul dari ketidakpastian para manajer tengah atau rendahnya pemahaman menyangkut tujuan-tujuan perencanaan dan peran-peran yang diinginkan yang diharapkan oleh manajemen atas (Lyles dan Lenz, 1982). Mereka juga mungkin dihasilkan dari ketidaksetujuan para manajer untuk memformulasikan strategi, yang menuntun pada komitmen yang rendah atau negatif (Guth dan MacMilan, 1986). Ketidakpastian dan ketidaksetujuan para manajer ini mungkin karena kurangnya komunikasi dan partisipasi para manajer pada proses pembuatan strategi. Ini mengimplikasikan bahwa manajemen atas sebaiknya memprakarsai sebuah dialog rutin dengan para manajer tengah dan mendorong mereka untuk terlibat aktif dalam proses perencanaan untuk mengeliminasi masalah-masalah perilaku. Mempertahankan diskusi antara manajemen atas dan para manajer tengah akan menghasilkan pemahaman bersama diantara mereka. Diskusi akan membantu manajemen atas mengklarifikasi prioritas strategi organisasional kepada para manajer tengah, membuat mereka menyadari prioritas satu sama lain, dan bahkan menantang *status quo* (Floyd dan Wooldridge, 1992b).

Keterlibatan para manajer pemasaran merujuk pada derajat dimana para manajer terlibat dan berpartisipasi dalam formulasi dan pengembangan sebuah strategi pemasaran. Pentingnya keterlibatan para manajer tengah dan manajer operasional dalam proses formulasi strategi telah lama diakui (Floyd dan Wooldridge, 1992b; Wooldridge dan Floyd, 1990)). Keterlibatan para manajer ini dapat mempertajam, atau mengubah strategi yang dikembangkan oleh manajemen atas (Nonaka, 1988). Karena posisi manajemen pemasaran dekat dengan pelanggan dan stakeholder yang lain, ini memungkinkan mereka untuk mendeteksi dan menilai penyertaan isu-isu strategis potensial kedalam agenda strategi organisasi (Hutt, Reingen, dan Ronchetto, Jr., 1988).

Selain itu, keterlibatan para manajer pemasaran mungkin juga membuat strategi terintegrasi penuh kedalam perencanaan dan penganggaran dan kedalam pengambilan keputusan harian (Tregoe dan Tobia, 1990). Kurangnya keterlibatan para manajer mungkin tidak menuntun pada resistensi terang-terangan namun menciptakan sebuah kekosongan yang mungkin memperlemah daya saing organisasi (Thakur, 1998). Melibatkan para manajer dalam pembuatan strategi dapat memberikan mereka arah dan pemahaman yang jelas tentang tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas organisasi, yang pada gilirannya menciptakan komitmen mereka pada strategi yang diformulasikan (Ghoshal dan Barlett, 1995; Woolridge dan Floyd, 1990).

Namun, untuk memungkinkan para manajer pemasaran terlibat secara aktif dalam pembuatan strategi, mereka harus memiliki pengetahuan dan keterampilan pemasaran yang mencukupi. Kemampuan-kemampuan pemasaran ini dapat memfasilitasi mereka untuk mengangkat isu-isu strategis dalam proses pembuatan strategi (Dutton dkk., 1997). Day dan Wensley (1998) menegaskan bahwa keterampilan para manajer merupakan sumber daya saing organisasi yang dapat mempengaruhi pemilihan strategi. Bahkan, sebagai perentang batas, para manajer pemasaran mungkin memiliki kekuasaan untuk (a) menunjukkan atau menyembunyikan isu, (b) menangkap sebuah isu dalam sebuah cara tertentu, (c) mengarahkan perhatian manajemen atas pada isu-isu tertentu dengan memobilisasi sumber-sumber yang sesuai, dan (d) menautkan tindakan-tindakan dan ide-ide antara tingkat teknis dan institusional dalam organisasi (Dutton dan Ashford, 1993). Kekuasaan ini dikombinasikan dengan kemampuan pemasaran yang mencukupi memungkinkan para manajer untuk membuat sebuah pengaruh ke atas dengan mendukung alternatif-alternatif strategis atau mensintesis informasi. Mereka juga dapat membuat sebuah pengaruh ke bawah dengan memfasilitasi kemampuan adaptasi atau mengimplementasikan strategi yang tidak tergesa-gesa (Floyd dan Wooldridge, 1994, 1992a). Bukti menunjukkan bahwa para manajer tengah yang memiliki sebuah peran perentang batas memiliki tingkat yang lebih tinggi baik pengaruh strategi ke atas dan ke

bawah daripada para manajer tanpa peran perentang batas (Floyd dan Wooldridge, 1997).

Akhirnya Morgan, McGuinness, dan Thrope (2000) menemukan bahwa keterlibatan para manajer pemasaran dalam pembentukan strategi bisnis meningkatkan kinerja organisasi. Mereka menyarankan bahwa melalui keterlibatan dan peran mereka sebagai perentang batas, para manajer pemasaran dapat memfasilitasi proses formasi strategi dengan (pp: 353-354):

- a. Mendorong sebuah pendekatan komprehensif yang berfokus pada kenyataan pangsa pasar, menekankan pemasaran dan kemampuan organisasi,
- b. Menstimulasi integrasi lintas-fungsional bahkan dalam biaya politik,
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi di seluruh organisasi dengan mengembangkan strategi-strategi pemasaran internal,
- d. Mengembangkan consensus dan komitmen strategi diatas premis-premis manajemen berbasis pasar,
- e. Mengubah pengambilan keputusan dengan sebuah wawasan pada dinamika persaingan dan pemikiran jangka panjang,
- f. Mendorong pemikiran proaktif dan keinovasian penggerak pertama, dan
- g. Menguji strategi bisnis untuk realisme dengan memastikan tingkat sumber-sumber dan komitmen yang sesuai untuk menggerakkan program melalui implementasi yang berhasil.

Bukti diatas mengungkapkan bahwa keterlibatan para manajer pemasaran dalam proses pembuatan strategi mempengaruhi strategi yang diformulasikan secara positif, karena pada manajer dapat memberikan informasi pasar terkini pada proses pembuatan strategi, dan semua elemen pemasaran yang mebuat strategi pemasaran yang diformulasikan realistis, akurat, terperinci, lengkap, dan valid. Keterlibatan juga menciptakan komitmen para manajer pada strategi yang diformulasikan, kami, oleh karena itu mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Semakin tinggi keterlibatan manajer pemasaran dalam proses formulasi strategi pemasaran, akan semakin tinggi kredibilitas strategi pemasaran yang diformulasikan,

2.5.3 Strategi Pemasaran

Para praktisi dan akademisi telah telah lama menyadari bahwa adopsi sistem perencanaan strategi pemasaran lengkap dapat menuntun pada sebuah kinerja superior daripada yang tidak (McDONald, 1996). Namun, implementasi sistem tampaknya sebaiknya tidak lugas. Penemuan-penemuan empiris menunjukkan bahwa hanya beberapa organisasi yang mengimplementasikan sistem seperti yang disarankan dalam literatur (Greenly dan Bayus, 1994; Verhage dan Waarts, 1988). Sebagian besar organisasi bahkan menggunakan perencanaan intuitif dan informan untuk mengoperasikan bisnis mereka (McColl-Kennedy dkk., 1990).

Salah satu alasan kurangnya pemanfaatan strategi pemasaran kemungkinan adalah hasil dari kurangnya pemahaman diantara para manajer tentang strategi pemasaran itu sendiri. Banyak manajer masih mengalami kebingungan tentang terminologi pemasaran (McDonald, 1992b). Mereka mencampuradukkan antara konsep pemasaran dan fungsi pemasaran. Mereka tidakdapat, sebagai contoh, membedakan antara pemasaran dan penjualan, pemasaran dan iklan, dan pemasaran dan manajemen produk. Sementara, McDonald (1999a, h. 4) mendefinisikan pemasaran sebagai:

“Sebuah proses untuk memahami pasar, untuk mengukur nilai masa kini dan masa depan yang dibutuhkan oleh kelompok-kelompok pelanggan yang berbeda dalam pasar-pasar ini, untuk mengkomunikasikan hal ini kepada seluruh fungsi dengan tanggung jawab untuk menyampaikan nilai ini, dan untuk menakar nilai yang telah disampaikan”.

Definisi diatas mengindikasikan bahwa pemasaran adalah sikap pikiran daripada serangkaian kegiatan fungsional. Penjualan atau periklanan hanya salah satu aspek komunikasi dengan pelanggan. Penjualan, sebagai contoh, hanya sebuah bagian pemasaran dimana transaksi diakhiri. Ini merupakan titik tertinggi dari proses pemasaran. Keberhasilannya hanya dapat direalisasikan bila elemen-elemen perpaduan pemasaran yang lain telah diatur dengan baik.

Sebagai tambahan, banyak manajer mencampuradukkan taktik pemasaran dengan strategi-strategi pemasaran. Hanya sedikit manajer

pemasaran yang memahami signifikansi sebuah rencana pemasaran strategis sebagai tandingan sebuah rencana pemasaran taktis. Sebagian besar manajer memilih untuk menjual produk-produk mereka dalam cara yang paling mudah yaitu menjualnya kepada pelanggan-pelanggan yang menawarkan garis resistensi terendah. Mereka hanya mengembangkan rencana pemasaran taktis jangka pendek dan kemudian mengekstrapolasinya. Mereka memberikan sedikit perhatian pada isu-isu strategis. Mereka menghabiskan sebagian besar waktu mereka pada isu-isu operasional atau taktis. Konsekuensinya, banyak yang disebut sebagai strategi-strategi pemasaran adalah tidak lebih dari penganggaran atau ramalan keuangan (McDonald, 1992b; Piercy, 1992).

Sebagai sebuah strategi, keputusan-keputusan pemasaran strategis akan berurusan dengan isu-isu berikut ini (McDonald, 1996, pp 5-6):

- a. Arah jangka panjang organisasi, sebagai tandingan isu-isu manajemen harian.
- b. Mendefinisikan jangkauan kegiatan organisasi yaitu apa yang akan dilakukan dan apa yang tidak akan dilakukan.
- c. Menyesuaikan kegiatan-kegiatan organisasi dengan lingkungan dimana organisasi beroperasi, sehingga dapat mengoptimalkan kesempatan dan meminimalisir ancaman.
- d. Menyesuaikan kegiatan-kegiatan organisasi dengan kapasitas sumber dayanya, apakah itu keuangan, sumber daya manusia, teknologi, maupun tingkat keterampilan.

Strategi pemasaran seperti ini memiliki kemungkinan tinggi untuk bertumpang tindih dengan strategi korporasi. Demikian, dalam lingkungan praktis tampaknya akan sulit untuk membedakan antara strategi pemasaran dan strategi korporasi. Namun, karena kesehatan jangka panjang organisasi ditentukan oleh keberhasilan kegiatan-kegiatan kompetitif mereka, oleh karena itu proses perencanaan sebaiknya dimulai dengan sebuah pertimbangan posisi kompetitif organisasi. Oleh sebab itu strategi pemasaran dapat dilihat sebagai sebuah bagian integral dari dan perspektif untuk strategi korporasi (Wind dan Robertson, 1983). Satu cara untuk membedakan antara keduanya adalah dengan mengenali bahwa strategi korporasi mencakup “pemilihan domain” (misal, portofolio bisnis dimana korporasi akan bersaing) dan strategi pemasaran mencakup “navigasi domain” (misal bagaimana masing-masing bisnis dalam portofolio bersaing dalam pasar yang dipilih) (Zinkhan dan Pereira, 1994).

Pertimbangan diatas menunjukkan bahwa strategi pemasaran lebih dari penganggaran atau prediksi. Ini merupakan sebuah cara bagaimana sebuah organisasi merespon interaksi kekuatan internal dan eksternal untuk mencapai tujuan-tujuannya. Secara lebih spesifik, Walker, Boyd, dan Larreche (1992) mendefinisikan strategi manajemen sebagai “Alokasi dan koordinasi sumber daya pemasaran yang tepat guna untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam sebuah pasar produk tertentu. Layaknya, keputusan-keputusan strategi pemasaran melibatkan perincian segmen-segmen sasaran pasar untuk dikejar dan produk untuk ditawarkan.

Lebih jauh, perusahaan-perusahaan mencari keunggulan-keunggulan kompetitif dan sinergi, perencanaan elemen program pemasaran yang diintegrasikan dengan baik (4P) disesuaikan pada kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan dalam segmen yang ditargetkan”.

Baru-baru ini, McDonald (1999, hal. 50) memberikan definisi serupa yang lebih sederhana seperti berikut:

“cara bagaimana tujuan-tujuan pemasaran akan dicapai dan secara umum mencakup empat elemen besar perpaduan pemasaran”.

Mempertimbangkan berbagai definisi strategi pemasaran (Morris dan Pitt, 1994) dan dalam kesesuaian dengan dua definisi di atas, strategi pemasaran dalam penelitian ini memiliki sasaran pasar, dan merencanakan dan melaksanakan perpaduan pemasarannya. Ini berisi pernyataan-pernyataan umum yang mengarahkan para manajer pemasaran dalam penentuan sasaran pasar, perencanaan, dan memainkan tindakan-tindakan pemasaran. Namun, definisi sederhana ini tidak berarti bahwa meformulasikan strategi pemasaran adalah sebuah tugas mudah. Banyak strategi pemasaran tidak mampu memberikan sebuah arah yang jelas untuk para manajer pemasaran untuk menghasilkan sebuah program pemasaran terfokus untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional (Bonoma, 1984). Begitupun Giles (1991, h. 76-77) mengungkapkan alasan-alasan berikut ini sebagai sebab kegagalan implementasi strategi:

- a. Beberapa strategi tidak lebih dari perpaduan penganggaran dan daftar keinginan manajemen.

- b. Strategi itu sendiri tidak mungkin diimplementasikan, karena strategi tersebut mengalami keadaan umum ekstrim yang luas dan over-komplikasi. Ini karena persepsi para perencana tidak sesuai mengenai kenyataan pasar, terutama, ketika strategi diformulasikan jauh dari hubungan dengan pelanggan dan para pesaing.
- c. Strategi tidak dipahami oleh pelaksana. Komunikasi internal yang buruk secara umum dapat disalahkan. Namun rasa memiliki jarang dicapai tanpa adanya pelaksanaan yang berperan serta dalam menentukan arahnya sendiri.

Tampaknya kegagalan semacam ini disebabkan oleh rendahnya kualitas atau kredibilitas strategi pemasaran. Dalam hal ini, John dan Martin (1984) percaya bahwa kredibilitas strategi pemasaran dapat dinilai melalui dimensi-dimensi berikut ini:

- a. *Realistis* yaitu pada tingkatan dimana strategi pemasaran rasional dalam arti pada kenyataannya, kesesuaian dengan kondisi pasar dan praktik manajemen sesungguhnya.
- b. *Akurasi* yaitu pada derajat dimana strategi pemasaran didasarkan pada input data yang baik.
- c. *Spesifitas* yaitu pada derajat dimana strategi pemasaran diperinci dalam rincian yang mencukupi.
- d. *Konsistensi* yaitu pada derajat dimana strategi pemasaran sesuai dengan tujuan-tujuan organisasional dan fungsional lainnya.

- e. *Kelengkapan* yaitu pada derajat dimana strategi pemasaran mencakup elemen-elemen pasar penting.
- f. *Validitas* yaitu pada derajat dimana strategi pemasaran didasarkan pada asumsi valid.

Selaras dengan kriteria diatas, penelitian saat ini mendefinisikan strategi pemasaran kredibel sebagai sebuah strategi yang realistis, akurat, tertentu, konsisten, lengkap, dan valid. Bagian sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan-perubahan teknologis dan persaingan pasar yang intensif secara negatif mempengaruhi kredibilitas strategi pemasaran yang diformulasikan dalam pembuatan strategi, dan ketersediaan daya tarik pasar dapat meminimalisir pengaruh-pengaruh negatif tersebut, dan menuntun pada produksi sebuah strategi yang kredibel. Karena sebuah strategi pemasaran yang kredibel dapat diimplementasikan, ini dapat menjadi sebuah petunjuk jelas untuk tindakan-tindakan pemasaran, dan oleh karena itu dapat memfasilitasi para manajer pemasaran untuk melaksanakannya.

Mempertimbangkan bahwa evaluasi dan kendali merupakan jantung implementasi strategi, yang akan didiskusikan dengan lebih terperinci pada bagian bab 3, oleh karena itu kami mengajukan hipotesis yaitu:

H₆: Semakin tinggi kredibilitas strategi pemasaran, semakin tinggi ketepatan evaluasi dan kendalinya.

2.5.4 Evaluasi dan Kontrol

Perumusan strategi pemasaran tidak bisa memandu implementasi sepanjang tahun. Keterlambatan waktu antara formulasi strategi dengan implementasinya bisa menyebabkan beberapa asumsi yang tidak valid terhadap isi strategi. Hal ini bisa membuat manajer pemasaran mengimprovisasi strategi sebelum diimplementasikan (Sashittal dan Jassawala, 2001). Dalam beberapa kasus, alasan-alasan perumusan strategi gagal untuk menggambarkan kondisi pasar yang sebenarnya. Kadang-kadang mereka salah menafsirkan sumber-sumber organisasi dan kemampuan, serta meremehkan reaksi pesaing (Sashittal dan Tankersley, 1997). Selama implementasi strategi, para manajer pemasaran menghadapi perubahan terus menerus di pasar dan pilihan konsumen. Seperti yang disebutkan di bagian sebelumnya, mereka harus melakukan beberapa improvisasi dan adaptasi untuk membuat kembali strategi yang sesuai dengan lingkungan. Untuk melaksanakannya, para manajer harus menunjukkan sebuah evaluasi dan kontrol secara terus menerus baik dalam strategi maupun lingkungan.

Evaluasi dan kontrol memiliki berbagai aspek. Piast dan Ritsma (1993) mengelompokkan kontrol menjadi kelompok internal dan eksternal. Kontrol internal berkaitan dengan evaluasi aktifitas-aktifitas yang terjadi dalam sebuah organisasi. Kontrol internal adalah sebuah cara manajer untuk melihat lebih luas perumusan strategi yang telah diimplementasikan. Hal ini juga memungkinkan manajer untuk mengetahui apakah organisasi

berkaitan dengan aktifitas lain, yang bukan bagian dari strategi yang telah dirumuskan. Melalui control internal, manajer fungsional bisa juga mengevaluasi apakah strategi- strategi mereka sesuai dengan strategi organisasional dan fungsional lainnya. Strategi yang sesuai ini akan melancarkan implementasi strategi dalam mencapai kinerja yang diharapkan (Feurer dan Chaharbaghi, 1995b).

Dengan kata lain, control eksternal berkaitan dengan evaluasi lingkungan eksternal. Setiap strategi didasarkan pada sejumlah asumsi kunci seperti sebuah poin awal dari perumusan ini. Diasumsikan bahwa suatu hal tertentu akan terjadi melalui suatu cara. Sayangnya, lingkungan bisnis sangat tidak tentu. Control eksternal terkait dengan validasi asumsi- asumsi tersebut. Karena ketidakpastian lingkungan, manajer seharusnya tidak hanya memprediksi perubahan lingkungan, namun juga memantau asumsi kunci dari lingkungan secara terus menerus. Cara ini memungkinkan mereka mengontrol adanya penyimpangan sebelum mereka melakukan tindakan (Tadepalli, 1992). Pemantauan terus menerus juga memungkinkan manajer merespon perubahan lingkungan dengan cepat dan mengevaluasi dampaknya dalam kinerja yang diharapkan.

Dari kejadian diatas, satu hal yang dapat dikatakan bahwa evaluasi merupakan jantung implementasi strategi. Pada tahap pemasaran ini, manajer harus meyakinkan bahwa strategi yang telah diformulasikan sesuai dengan lingkungan eksternal untuk mendapatkan kinerja sesuai harapan. Maka kami menghipotesakan bahwa:

H₇: semakin tinggi efektifitas evaluasi dan control dari strategi pemasaran yang diformulasikan, maka akan semakin tinggi prestasi kinerja strategisnya.

2.6 Kerangka Penelitian

Gambar 2.2

