



## KUALITAS STRATEGI PEMASARAN: SEBUAH STUDI PENDAHULUAN

Oleh

Dr. Augusty Ferdinand, MBA\*  
Universitas Diponegoro

### Abstraksi

*Salah satu konsep penting dalam proses pengembangan strategi pemasaran, MSM – Marketing Strategy Making Process adalah kualitas strategi. Penulis mengembangkan sebuah model dasar untuk menjelaskan dinamika analisis posisional dan kualitas strategi sebagai instrumen pengembangan strategi untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Studi ini dilakukan dengan menyajikan sebuah model teoretis berdasarkan analisis SWOT yang lazim digunakan. Pengujian model dan temuan empiriknya memberikan sebuah wacana awal dalam proses pengembangan strategi pemasaran.*

Studi Menon (1999) membawa kita pada sebuah pemikiran kritis bahwa proses penyiapan strategi adalah prasyarat keberhasilan strategi itu dalam implementasi. Sebuah strategi yang baik adalah strategi yang bermutu yang dibangun karena adanya berbagai proses kajian seperti kajian atas faktor-faktor internal serta faktor-faktor eksternal.

Pengembangan strategi secara teoretis dimulai dari analisis posisi untuk menggambarkan posisi yang saat ini dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) seperti yang telah menjadi salah satu peralatan analisis posisi yang lazim menunjukkan bahwa kajian terhadap berbagai posisi internal dan terkendali serta berbagai posisi eksternal yang berada diluar kendali manajemen perlu

mendapat perhatian, sehingga pemetaan posisi yang dilakukan mencerminkan situasi yang seharusnya ada. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam analisis posisi internal adalah kajian terhadap posisi keunggulan strategik yang dimiliki oleh perusahaan. Istilah Strategic Advantage Position atau Strategic Advantage Profile digunakan untuk menjelaskan posisi keunggulan strategik yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau sebuah SBU atau sebuah produk yang sedang berkompetisi dalam pasar. Posisi Keunggulan Strategik dapat diketahui dengan melakukan perbandingan bertolak ukur (benchmarking) atas sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya atau bila tidak dapat dibandingkan dengan pesaing, akan dibandingkan dengan keadaan yang dipandang normal. Pendekatan-pendekatan praksis yang digunakan manajemen dan sering digunakan oleh para konsultan manajemen adalah perbandingan dengan terlebih dahulu menyiapkan tolok ukur bandingan, lalu dibandingkan secara relatif berdasarkan data yang dimiliki, untuk menentukan apakah sebuah perusahaan sama, atau lebih baik atau lebih jelek dari pembandingnya. Bila lebih baik maka

*Penulis adalah dosen, peneliti dan konsultan dalam bidang pemasaran. Sarjana Ekonomi Undip (1979), MBA dalam bidang marketing pada Shiga University, Jepang (1991) serta mendapat gelar Doctor of Business Administration dengan bidang kajian Strategic Marketing dari Southern Cross University, Australia, 1999.*

perusahaan yang dianalisis berpeluang untuk mendapat predikat lebih unggul atau memiliki keunggulan-keunggulan strategik, sedangkan bila lebih buruk, maka predikat yang dapat disandangnya adalah kalah unggul atau memiliki kelemahan-kelemahan strategik. Sebuah perusahaan bila memiliki keunggulan strategik maka dipandang ia memiliki ruang-ruang manuver strategik yang lebih luas dan lebih fleksibel dibandingkan dengan mereka yang lebih banyak memiliki kelemahan strategik. Oleh karena itu pendekatan ini menjadi salah satu tehnik yang banyak diminati untuk menggambarkan posisi bagaimana sebuah perusahaan merencanakan strateginya, termasuk didalamnya adalah strategi pemasarannya.

Pengembangan analisis SWOT dalam prakteknya dapat membantu manajemen didalam memprediksi langkah-langkah strategik yang dapat diambilnya untuk mengamankan posisi dan meningkatkan kinerjanya. Itulah sebabnya disamping dikaji faktor-faktor keunggulan internal, manajemen juga mengkaji faktor-faktor strategik yang dihasilkan oleh lingkungan baik yang bersifat menghambat maupun yang bersifat mendukung keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu dalam analisis SWOT perhatian manajemen diarahkan juga pada upaya mengenai peluang-peluang lingkungan serta ancaman-ancaman lingkungan yang ada. Dipandang bahwa pengamatan yang baik dan berimbang atas faktor-faktor lingkungan ini akan memberikan dampak yang proporsional pada upaya-upaya pengembangan strategi dan pengelolaan kinerja.

Studi mengenai proses pengembangan rencana pemasaran telah dilakukan oleh para akademisi dan praktisi pemasaran. Sejauh ini perhatian mereka diarahkan pada bagaimana proses penyiapan strategi itu dilakukan. Studi Menon, Bharadwaj dan Howell (1996) menunjukkan bahwa umumnya studi perencanaan yang ada hanya memaparkan bagaimana rencana itu dikembangkan. Mereka menulis bahwa "*hence future research into the planning-performance*

*relationship should include the quality of planning rather than measure the presence of planning practice*" (Menon et al, 1996, p.309), oleh karena itu sebuah penelitian yang ingin mengkaji proses pengembangan strategi dan kualitas strategi serta pengaruhnya pada kinerja pemasaran layak untuk dilakukan.

Dalam semangat yang sama dengan apa yang disajikan dalam reseach gap diatas, studi ini dilakukan untuk melihat apakah pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan secara konvensional dengan mempertimbangkan berbagai masukan melalui analisis SWOT dapat menjawab pertanyaan bagaimana kualitas sebuah strategi dibangun dan membawa dampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

## Telaah Pustaka dan Hipotesis

### Kualitas Strategi

Fokus perhatian proses pengembangan strategi pemasaran adalah pada kualitas strategi yang dihasilkan untuk mendorong kinerja pemasaran. Studi Menon, Bharadwaj dan Howell (1996) menunjukkan bahwa salah satu pemicu tercapainya kinerja pemasaran adalah adanya strategi pemasaran yang bermutu. Kualitas strategi pemasaran tercermin dari kualitas perencanaan dan implementasi strategi. Proses manajemen yang menyertai proses pengembangan strategi dapat meningkatkan bahkan menurunkan mutu dari strategi yang dikembangkan. Studi Ruckert dan Walker, (1987) menunjukkan bahwa proses manajemen yang tercermin pada proses koordinasi dan kerjasama dapat mengakomodasi terbentuknya mutu strategi. Proses manajemen yang baik, tercermin dalam proses kerjasama dan koordinasi yang terpadu dalam meningkatkan mutu dari strategi yang dihasilkan, terutama bila proses manajemen itu dapat menghilangkan distorsi proses yang terjadi karena adanya berbagai konflik yang disfungsi.

Strategi yang bermutu adalah strategi yang dibangun dengan formulasi yang bermutu, implementasi yang bermutu, dengan

derajat keinovatifan yang layak, dengan cakupan yang menyeluruh (Menon, dkk, 1996). Dengan demikian, strategi yang bermutu dapat difahami sebagai strategi yang artikulasi praksisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diterapkan, strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang operasional, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan-kelemahannya pada saat evaluasi dilakukan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara transparan dan objektif. Sebuah strategi yang disajikan secara bermutu dapat membantu meningkatkan kinerja yang disasari.

**Analisis Posisional.**

Konsep dasar analisis SWOT adalah bahwa antedens dari sebuah proses formulasi strategi adalah analisis yang mendalam terhadap situasi dan posisi strategik perusahaan serta posisi strategik dari instrumen-instrumen strategi yang digunakan. Resource-based theory (Conner 1991; Amit dan Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) dalam konsep manajemen strategik dan teori pemasaran menandakan pentingnya sumber daya dan kompetensi untuk dapat beroperasi secara signifikan dalam pasar yang kompetitif. Untuk itu perusahaan akan aman bila perusahaan tampil sebagai sebuah portofolio sumber daya dan kompetensi yang berkemampuan untuk meningkatkan efektivitas intrumen-intrumen strategiknya (yaitu sumber daya dan kompetensi pemasaran) dan karena itu berupaya untuk meningkatkan derajat kekuatan tempur instrumen-instrumen pemasarannya. Dengan kata lain berbagai instrumen pemasaran harus dikembangkan menjadi sebuah keunggulan kompetitif yang superior terhadap instrumen yang dimiliki dan digunakan oleh para pesaing dalam pasar yang dimasuki. Dengan demikian fokus manajemen adalah pada bagaimana membangun keunggulan kompetitif (Day and Wensley, 1988) pada berbagai "tangible & intangible resources" (Valentin, 2001)

Jenis-jenis sumber daya dan kompetensi strategik yang dapat digunakan secara efektif untuk meningkatkan kinerja pemasaran adalah antara lain seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1

Sumber Daya Pemasaran

Sumber Daya	Instrumen Strategik Potensial
Keuangan	: Dana, akses pada pasar uang, profitabilitas pemasaran
Fisikal	: Fasilitas, peralatan, keunggulan bahan baku, tampilan pabrik
Intelektual	: Keahlian, formula, temuan, riset dan pengembangan, laboratorium.
Legal	: Paten, trademark, hak cipta
Human	: Keahlian individual, ketrampilan
Organisasional	: Budaya, kebiasaan, visi, misi, sistem nilai, aturan, hubungan kerja
Informasional	: Intelijen pelanggan, intelijen pesaing
Relasional	: Aliansi strategik, hubungan dengan pelanggan, vendor dan stakeholder lainnya
Reputasional	: Brand name yang dapat memperkecil persepsi risiko ataupun mempunyai nilai-nilai simbolik
Produk	: Fitur Produk, Titik diferensiasi, Keanekaragaman, merek
Harga	: Harga relatif, Tingkat daya saing, nilai pelanggan (consumer value)
Promosi	: Jangkauan, frekuensi, Top of Mind, Daya Tarik Promosi
Penjualan	: Salesforce, Pengelolaan Area, Salesmanship

Tabel 1 menggambarkan berbagai sumber daya berupa details yang dapat dikembangkan sebagai instrumen strategik dari masing-masing sumber daya tersebut. Dalam kaitannya dengan analisis posisional ini, tugas manajemen adalah mengembangkan keunggulan kompetitif atau keunggulan posisional dari instrumen-instrumen strategik yang relevan. Dalam kaitan ini perusahaan yang mengembangkan strategi dengan memusatkan perhatian yang mendalam pada pengembangan keunggulan-keunggulan

kompetitif dari instrumen-instrumen strategik-ya akan menghasilkan sebuah strategi yang bermutu.

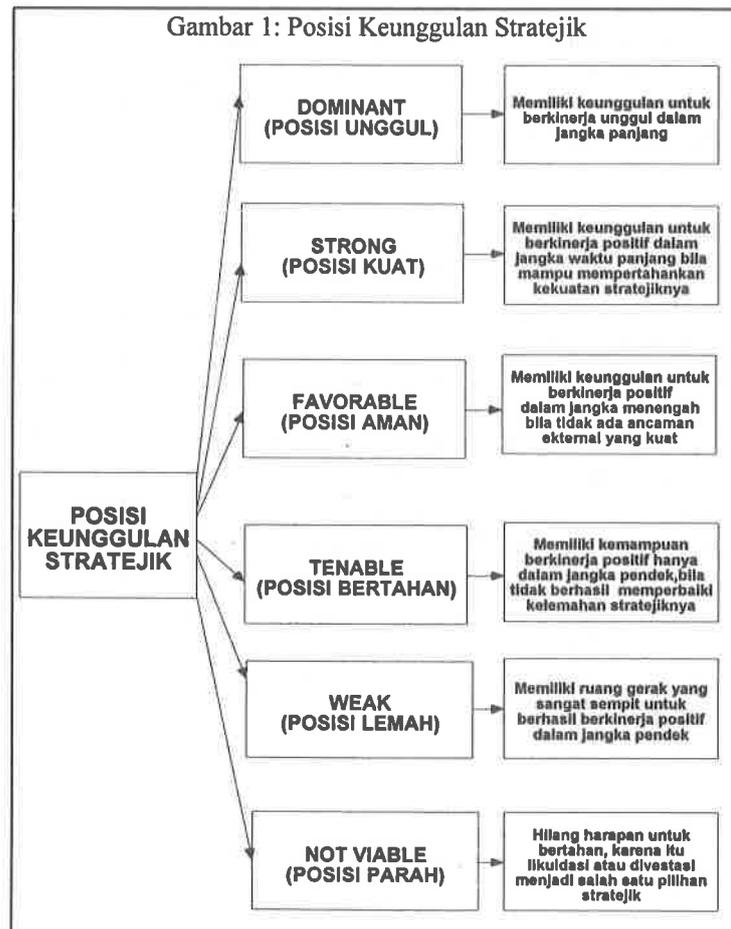
Mengacu pada studi Grant,1995 dalam Menon, dkk (1999) disimpulkan bahwa sebuah strategi yang baik harus didasarkan pada kajian yang mendalam atas berbagai faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat muncul pada saat sebuah strategi diimplementasikan. Resource-Based Theory (Barney, 1991) menyatakan bahwa proses perencanaan yang tradisional, sering tidak melihat pada "core capabilities" yang ada dalam organisasi dan disarankan bahwa mutu sebuah strategi dan perencanaan akan bergantung pada bagaimana manajemen menempatkan "core capabilities" sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari arsitektur strateginya.

Kajian atas "core capabilities" dapat mengarahkan manajemen untuk melihat bagaimana kompetensi inti yang ada dalam organisasinya melalui kajian terhadap berbagai posisi keunggulan strategik (Strategic Advantage Profile) organisasinya (Mintzberg, 1994) sebagai pijakan untuk masuk dan berkompetisi dalam pasar yang terbuka.

Kajian yang mendalam atas berbagai posisi strategik organisasi serta posisi keunggulan strategik dari instrumen- instrumen strategi yang akan digunakan dalam mengeksekusi sebuah strategi memberi peluang bahwa pada gilirannya strategi yang dirumuskan menjadi lebih jelas, lebih terukur, lebih mudah ditelusuri ulang (traceability) dan karena itu menjadi lebih bermutu.

Dalam kaitannya dengan konsep keunggulan kompetitif ini, analisis SWOT dapat menjadi acuan dasar dalam menganalisis posisi keunggulan strategik (Strategic Advantage

Position) dari masing-masing bidang dalam perusahaan. Mengacu pada tehnik keunggulan strategik yang ada, posisi instrumen-instrumen strategik perusahaan dapat dikelompokkan menjadi instrumen yang unggul (dominant), kuat (strong), aman (favorable), bertahan (tenable), weak (lemah) serta parah (non viable), seperti yang disajikan dalam gambar 1 berikut ini.



Dengan demikian, bila perusahaan dapat mengenali berbagai posisi strategik dari instrumen-instrumennya, ia akan mampu untuk merumuskan strategi yang lebih relevan dan sesuai berdasarkan tingkat keunggulan dari masing-masing instrumen strategi tersebut. Kemampuan dan kemauan manajemen untuk mengembangkan strategi berdasarkan kajiannya yang mendalam

mengenai berbagai tingkat keunggulan kompetitif instrumen akan berdampak positif pada kualitas strategi yang dihasilkan. Atas dasar pemikiran tersebut, sebuah hipotesis disajikan sebagai berikut.

*H1. Semakin tinggi perhatian pada analisis posisi keunggulan strategik, semakin tinggi mutu strategi yang dihasilkan*

### Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dapat dipandang sebagai sebuah aktivitas skanning lingkungan (environmental scanning) yaitu sebuah "mekanisme pencarian" yang dilakukan oleh para manajer dan eksekutif perusahaan untuk mengungkapkan berbagai peristiwa dan trend diluar organisasi sebagai langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan organisasionalnya. Tujuan penelaahan lingkungan itu adalah untuk mendapatkan perkiraan atas dampak perubahan lingkungan pada kinerja pemasaran dan dan karena itu dapat melakukan langkah-langkah antisipatif pada melalui proses pengembangan rencana pemasaran yang bermutu.

Proses pengembangan strategi pemasaran yang baik akan ditentukan pula oleh kesadaran untuk mengkaji faktor-faktor dukungan dan ancaman lingkungan yang ada disekitar organisasi. Studi Ferdinand (1999) menunjukkan bahwa kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor-faktor dukungan lingkungan serta faktor-faktor yang merupakan ancaman lingkungan. Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi Daft et al (1988) serta McKee et al (1989), yang menyatakan bahwa salah satu faktor lingkungan yang perlu dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan terhadap kinerja organisasi. Tekanan-tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan kritis atas tingkat hostilitas kompetisi yang tinggi, kompleksitas dan dinamika lingkungan yang terjadi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Sementara itu studi Amit &

Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Linquist & Tallman, 1997 menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dan personilnya untuk berkerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh pada kinerja perusahaan.

Literatur- literatur manajemen menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi banyak jenis lingkungan yang harus disiasatinya menjadi peluang dan tidak sekedar menjadi ancaman. Telaah terhadap literatur yang ada menunjukkan bahwa lingkungan harus dihadapi dan diredefinisini bagi kepentingan pengembangan strategi. Karena itu peneliti peneliti manajemen meredefinisni berbagai faktor lingkungan itu kedalam konsep konsep manajemen yang disebut sebagai : Hostilitas, Volatilitas atau Dinamisme, dan Kompleksitas (Daft et al, 1988; MCKee et al, 1989; Shane & Kolvereid, 1995; Tan & Litschert, 1994).

Hostilitas lingkungan pasar menggambarkan tingkat persaingan dalam pasar dimana perusahaan melakukan kegiatan bisnisnya. Tingkat hostilitas persaingan ini dinyatakan melalui: ada tidaknya pesaing serta kuat tidaknya pesaing yang ada. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin banyak pesaing, semakin besar tingkat hostilitasnya, dan semakin merata kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan pesaing pesaing yang ada, semakin tinggi tingkat hostilitas lingkungan pasar itu.

Volatilitas atau dinamika lingkungan pasar menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Kedalam pengertian ini dimasukkan unsur unsur kecepatan perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan, kecepatan perubahan struktur pesaing (banyak sedikitnya pesaing, jumlah pesaing menurut kuat lemahnya). Dengan demikian dapat difahami bahwa semakin tinggi tingkat volatilitas pasar, semakin marak lingkungan itu memberi pengaruh pada pengembangan strategi dan pencapaian kinerja pemasaran perusahaan.

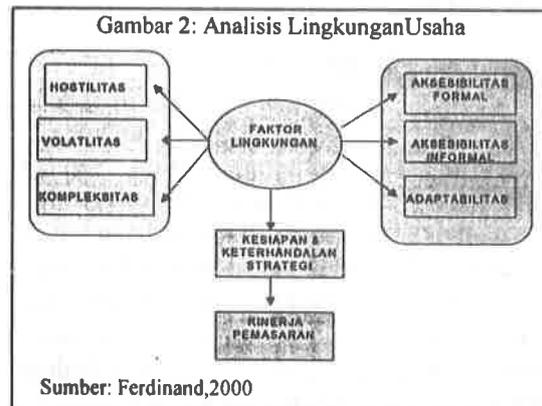
Kompleksitas lingkungan pasar menunjukkan jumlah faktor faktor yang tidak sama bahkan dapat saling bertentangan yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam pasar yang dimasukinya. Termasuk didalamnya adalah derajat keanekaragaman keinginan dan kebutuhan pelanggan yang harus dikenali. Dengan demikian dapatlah dinyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kompleksitas lingkungan, semakin marak atau bahkan semakin sulit lingkungan itu disiasati untuk menghasilkan peluang. Tetapi dapat terjadi kebalikannya yaitu semakin kompleks lingkungan yang dihadapi, semakin luas alternatif peluang yang dapat dimasuki oleh perusahaan. Semakin mampu perusahaan mengenali kekuatan lingkungan itu, semakin sinergi rumusan strategi yang dihasilkan.

Analisis terhadap lingkungan secara menyeluruh memang merupakan sebuah studi yang rumit karena faktor faktor lingkungan itu bersifat kompleks dan interconnected. Karena itu peneliti manajemen menyarankan agar studi terhadap lingkungan dapat dilakukan secara independen seperti studi mengenai "dampak kolektif" lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Jauch, Osborn dan Glueck (1980) dalam studinya menyajikan delapan faktor 'strategik lingkungan yaitu pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, regulasi, ekonomi, sosial budaya dan internasional.

Studi terhadap pengaruh lingkungan dapat dilakukan dengan menggunakan dua dimensi lingkungan sebagai berikut: pertama, dimensi mengenai adanya tekanan dan dukungan lingkungan yang dinyatakan melalui derajat hostilitas, volatilitas dan kompleksitas lingkungan dalam pasar yang dimasuki (Daft et al, 1988; McKee et al, 1989); kedua, kapabilitas untuk melakukan adaptasi terhadap dan pengelolaan atas ancaman dan dukungan lingkungan itu sendiri (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Hall, 1994; Lindquist & Tallman, 1997). Dengan demikian perusahaan dapat mendefinisikan lingkungan kedalam, pertama,

pengertian bentuk bentuk tekanan lingkungan yang dihadapi dan kedua, kemampuan mengadaptasi atau menyesuaikan diri melalui kapabilitas manajerialnya untuk meredam atau memanfaatkan pengaruh lingkungan itu, seperti yang disajikan dalam gambar 2.

Gambar 2 menunjukkan bahwa ling-



ingkungan yang bersifat "uncontrollable" itu dapat disiasati dengan mengidentifikasinya melalui pemetaan terhadap tingkat hostilitas, volatilitas dan kompleksitas lingkungan dan bersamaan dengan itu mengembangkan kemampuan adaptif berupa kemampuan mengakses lingkungan baik yang bersifat formal maupun non formal serta kemampuan menyesuaikan diri untuk memanfaatkan kekuatan lingkungan yang ada.

Studi Ferdinand (2000) menghasilkan beberapa tesis yang dapat diteliti lebih lanjut antara lain bahwa

- Kemampuan mengembangkan pilihan strategik bergantung pada tingkat aksesibilitas dan adaptabilitas manajemen terhadap faktor-faktor lingkungan yang ada.
- Tingginya tingkat pengenalan lingkungan dan tingginya kemampuan mengadaptasi lingkungan dapat meningkatkan derajat kesiapan serta derajat keterhandalan strategi yang digunakan.

Tesis diatas menunjukkan bahwa kemampuan mengembangkan pilihan-pilihan strategik adalah bagian dari proses pengembangan strategi dan kemampuan mengakses peluang

dan mengadaptasi ancaman lingkungan akan meningkatkan derajat keterhandalan strategi yang dikembangkan dan hal ini mengindikasikan mutu dari sebuah strategi. Studi May, Steward dan Sweo (2000) menunjukkan bahwa dalam menganalisis lingkungan, manajemen akan berupaya untuk menggali berbagai informasi yang relevan yang dapat digunakan untuk memperbaiki posisinya. Manajemen dapat mencari informasi dari sumber-sumber informal, sumber sumber personal, dari relasi yang memiliki kekuasaan, khususnya pada saat perusahaan bekerja dalam lingkungan yang sedang berubah (Eisenhardt, 1989). Dalam lingkungan yang dinamis dan serba tidak pasti, manajer cenderung lebih suka untuk mengenali dinamika lingkungan melalui sumber-sumber lisan daripada sumber-sumber tertulis (Kurke & Aldrich, 1983). Manajer yang berada dalam lingkungan yang didominasi oleh orientasi sosial atau orientasi kelompok umumnya lebih menyukai sumber sumber personal dan subyektif (Schneider, 1989). Informasi mengenai lingkungan ini dicari untuk memberikan ruang gerak strategik yang luas dalam pengembangan berbagai strategi pemasaran yang dilakukannya untuk tetap memenangkan persaingan, dalam berbagai macam lingkungan pasar, terlebih pada saat kompetisi meningkat. Karena itu manajer yang memiliki orientasi yang kuat pada upaya mencari dan mengakses informasi mengenai peluang-peluang, baik yang dapat dimasuki maupun yang sekedar dapat dikenali, akan menghasilkan perumusan strategi yang lebih baik. Atas dasar pandangan tersebut, hipotesis berikut disajikan:

*H1. Semakin tinggi perhatian dan kewaspadaan difokuskan pada analisis tingkat aksesibilitas peluang lingkungan, semakin tinggi mutu strategi yang dihasilkan*

Sementara itu kajian terhadap lingkungan diarahkan pula untuk melihat

berbagai “unfavorable factors” yang bersifat eksternal (Valentin, 2001) yang merupakan ancaman strategik bagi manajemen atau organisasi perusahaan. Salah satu tujuan pengenalan berbagai ancaman strategik ini adalah untuk merancang pilihan-pilihan strategik yang dapat diambil, khususnya untuk melakukan berbagai adaptasi (Pitt and Kannemeyer, 2000) terhadap kebijakan pemasaran. Studi Pitt dan Kannemeyer (2000) menunjukkan bahwa perusahaan atau wiraswastawan yang memiliki kemauan untuk mengadaptasikan instrumen-instrumen kunci kebijakan pemasarannya akan memiliki kinerja usaha yang baik. Studi Markoczy (1994) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara perhatian yang kritis pada lingkungan yang dimasukinya dengan perhatian yang diberikan untuk mempelajari lingkungan dan upaya untuk melakukan penyesuaian terhadap lingkungan tersebut. Hal ini pada akhirnya membawa dampak pada kinerja organisasi. Studi Pitt dan Kannemeyer (2000) menunjukkan bahwa kemampuan untuk belajar dan beradaptasi adalah salah satu kompetensi kunci manajemen. Karena itu menjadi jelas bahwa organisasi yang memberi perhatian pada upaya-upaya pengenalan lingkungan untuk mengembangkan kemampuan belajar dan beradaptasinya, akan memiliki kompetensi strategi yang baik dan karena itu memberikan “warna yang lebih bermutu” pada strategi yang dikembangkannya. Atas dasar pemikiran tersebut, hipotesis berikut ini disajikan.

*H2. Semakin tinggi perhatian dan kewaspadaan difokuskan pada analisis tingkat adaptabilitas ancaman lingkungan, semakin tinggi mutu strategi yang dihasilkan.*

### **Kinerja Pemasaran**

Studi-studi yang dilakukan terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara mutu strategi dan kinerja pemasaran seharusnya menjadi perhatian manajemen (Kohli dan

Jaworski, 1990; Menon, Bharadwaj, Howell, 1996; Menon, Bharadwaj, Adidam dan Edison, 1999). Studi-studi tersebut menyatakan bahwa sasaran dari sebuah strategi pemasaran adalah mengalokasikan dan mengkoordinasikan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran strategi seperti kinerja pemasaran yang superior.

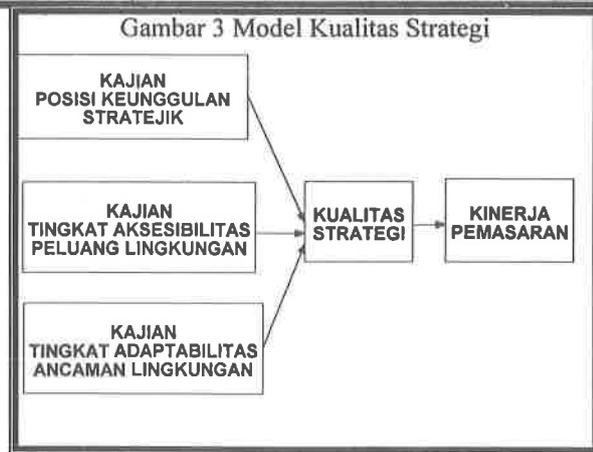
Kinerja pemasaran akan bergantung pada bagaimana proses strategi dikembangkan. Konsepsi MSM menyatakan bahwa proses yang baik akan menghasilkan situasi pembelajaran organisasional yang baik dan karena itu memberi peluang untuk memperbaiki mutu dari proses strategi yang dilakukan dan karena itu mutu strategi dapat ditingkatkan. Mengacu pada kerangka kerja Menon dkk (1999), dikembangkanlah sebuah pemikiran strategik bahwa proses penyiapan strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang bermutu, yang dibangun berdasarkan lingkungan pembelajaran organisasional yang terus menerus dan menghasilkan sebuah kompetensi yang khas perusahaan (Barney, 1991), oleh karena itu ia berpeluang untuk memperbaiki kinerja pemasaran organisasi. Kinerja pemasaran sebuah organisasi, dapat diukur dari volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan market share (Hopkins & Hopkins, 1997; Ferdinand, 1999). Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

*H4. Semakin tinggi mutu strategi pemasaran, semakin tinggi kinerja pemasaran.*

#### Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan hipotesis yang disajikan pada bagian terdahulu, berikut ini disajikan kerangka pemikiran teoretis, sebagai model dari penelitian ini, seperti tersaji pada gambar 3 berikut ini.

Model penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran adalah fungsidi dari kualitas strategi yang digunakan untuk



membawa produk/jasa kepada pelanggan sasaran. Sementara itu kualitas strategi akan sangat dipengaruhi oleh mutu proses yang dilewati dalam penyiapan strategi, yaitu pada intensnya perhatian pada analisis posisi, intensnya perhatian pada pengelolaan faktor-faktor dukungan dan tekanan lingkungan dimana sebuah strategi akan dijalankan.

#### Data

Untuk pengujian model ini, data yang digunakan adalah data kajian proses dan kinerja manajemen unit-unit perusahaan daerah Jawa Tengah. Data diperoleh dari 20 unit usaha strategis perusahaan daerah Jawa Tengah melalui wawancara mendalam dan focus group discussion sebagai sebuah "muti purpose research". Sebelum penelitian diadakan disiapkanlah terlebih dahulu sebuah protokol wawancara untuk menjelaskan seluruh dimensi kajian. Teknik audit management scorecard yang diambil dari teknik audit manajemen AGF consulting Jakarta digunakan sebagai teknik untuk mencatat hasil wawancara dan mentransformasikannya kedalam score, yang kemudian disajikan dalam sebuah scorecard proses manajemen. Lebih dari 100 pejabat organisasi perusda telah diwawancarai dalam proses yang memakan waktu kurang lebih 60 hari. Hasil wawancara itu disajikan dalam sebuah audit scorecard, dan atas dasar itu dilakukan Focus Group Discussion untuk mengevaluasi pelaksanaan penelitian.

Kajian atas profil keunggulan stratejik. Kajian ini dilakukan untuk melihat bagaimana perusahaan mengembangkan rencana kerja berdasarkan posisi keunggulan stratejiknya. Pertanyaan-pertanyaan dikembangkan untuk mengungkapkan bagaimana posisi keunggulan stratejik dari masing-masing instrumen strategi dan posisi kinerja perusahaan. Sebagaimana pertanyaan diarahkan pada proses pengembangan rencana, pertanyaan yang lain pada proses implementasi rencana, proses evaluasi rencana serta kinerja manajemen dari fungsi yang dievaluasi. Penelitian ini tidak hanya diarahkan pada fungsi pemasaran, tetapi pada lima fungsi utama manajemen pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, serta manajemen stratejik. Score yang diperoleh dari wawancara ini, kemudian dikelompokkan dan dihitunglah indeks posisi keunggulan stratejiknya, sehingga dapat dihasilkan salah satu dari 6 posisi keunggulan stratejik seperti yang disajikan dalam gambar 1 diatas.

Kajian atas Tingkat Aksesibilitas Peluang Lingkungan, dilakukan dengan cara seperti yang disajikan pada kajian atas posisi keunggulan stratejik, wawancara dilakukan dengan memfokus pada pengenalan tingkat peluang sukses melalui indikator-indikator peluang lingkungan yang ditampilkan sebagai dasar pembuatan pertimbangan dalam menyusun sebuah rencana strategis.

Kajian atas Tingkat Adaptabilitas Ancaman lingkungan dilakukan dengan cara yang sama, tetapi memfokus pada kemampuan mengadaptasi ancaman-ancaman stratejik yang dihasilkan oleh lingkungan dimana perusahaan beroperasi yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan rencana stratejik perusahaan.

Kualitas strategi disajikan melalui wawancara atas kelengkapan pengembangan sebuah strategi pemasaran, baik menyangkut prosesnya maupun menyangkut konten strategi serta presentasi strategi sebagai sebuah informasi yang jelas untuk dapat

dijalankan secara mudah. Wawancara diarahkan untuk melihat kelengkapan proses, serta kelengkapan konten strategi (strategi market entry, produk, harga, promosi, distribusi, penjualan, dan pengelolaan pelanggan). Sementara presentasi strategi dimaksudkan sebagai bagaimana strategi disajikan secara jelas, terukur dengan action plan yang operasional.

Kinerja pemasaran diambil dari indeks keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran pemasaran yang telah ditentukan untuk satu tahun operasi.

Penyiapan skor data dilakukan dengan memberikan kondisi untuk masing-masing situasi kebijakan, dan terdapat setiap setuasi kebijakan yang diamati, dinilai dengan memberi skor dengan alternatif sangat baik (5), baik (4), sedang (3), kurang (2) dan kurang sekali (1). Berdasarkan skor yang diperoleh dihitunglah indeks untuk masing masing variabel pengamatan.

Data yang diperoleh dari audit scorecard dikelompokkan dalam beberapa faktor, yang dalam kajian ini diperlakukan sebagai variabel dari model yang dikembangkan.

#### **TEHNIK ANALISIS**

Faktor Kualitas Strategi dipandang sebagai indikator mutu proses atau meminjam istilah scorecard model (Ferdinand, 2001) disebut leading performance indicator, sedangkan Faktor Kinerja Pemasaran adalah ukuran Lagging performance Indicator, khususnya indeks kinerja pemasaran perusahaan.

Data yang disajikan dalam indeks faktor, kemudian dianalisis dengan menggunakan Two-stage Regression atau regresi dua tahap, sebab terdapatnya dua variabel dependen. Sebuah percobaan dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur atau Path Analysis dengan menggunakan software AMOS.

Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 9.0. Analisis dilakukan dengan regresi dua tahap. Tahap pertama dilakukan dengan meregresi tiga variabel independen terhadap variabel kualitas strategi, yang hasilnya adalah sebagai berikut

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2788,751	3	928,917	43,997	,000 <sup>a</sup>
	Residual	337,813	16	21,113		
	Total	3124,564	19			

a. Predictors: (Constant), ADAPT, SAP, AKSES

b. Dependent Variable: KUALITAS

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,744	2,813		1,686	,111
	SAP	8,857	2,137	,400	2,741	,014
	AKSES	5,119	1,405	,697	3,644	,002
	ADAPT	-,187	1,185	-,016	-,143	,888

a. Dependent Variable: KUALITAS

Setelah itu dilakukan regresi tahap kedua yaitu meregresi kualitas strategi terhadap kinerja pemasaran, yang hasilnya adalah seperti disajikan dibawah ini.

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,203	1	,203	14,039	,001 <sup>a</sup>
	Residual	,280	18	1,447E-02		
	Total	,484	19			

a. Predictors: (Constant), KUALITAS

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,487E-02	,078		1,114	,280
	KUALITAS	8,063E-03	,002	,662	3,747	,001

a. Dependent Variable: KINERJA

Setelah itu model ini dijalankan lagi dengan menggunakan tehnik path analysis melalui program AMOS 4.01, karena kemampuannya melakukan analisis secara simultan, dengan tampilan yang mudah dibaca. Hasil analisis adalah seperti yang disajikan dalam gambar 4 berikut ini

Gambar 4

PATH ANALYSIS  
STUDI MENGENAI KUALITAS STRATEGI PEMASARAN  
Standardized estimates



Hasil komputasi menunjukkan regression weight seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Regression Weights

	Std Estimate	SE	C.R	P
KUALITAS←AKSES	0,597	1,289	3,971	0,000
KUALITAS←ADAPT	-0,016	1,069	-0,156	0,876
KUALITAS←SAP	0,400	1,961	2,987	0,003
KINERJA←KUALITAS	0,662	0,002	3,850	0,000

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan menggunakan nilai critical ration atau uji-t koefisien regresi diketahui bahwa hipotesis 1, 2, dan 4 dapat diterima secara signifikan. Tetapi hipotesis 3 yang menyatakan bahwa semakin tinggi perhatian pada analisis tingkat adaptabilitas ancaman lingkungan, semakin tinggi mutu strategi yang dihasilkan, tidak terbukti secara signifikan.

Pembahasan

Studi ini berangkat dari upaya untuk mengkaji bagaimana proses pengembangan rencana pemasaran dilakukan untuk meningkatkan kineja pemasaran perusahaan. Hipotesis pertama menunjukkan bahwa semakin intens manajemen memberi perhatian pada analisis posisi keunggulan strategik

perusahaan dalam pengembangan strateginya, akan semakin bermutu strategi yang dikembangkannya. Diterimanya hipotesis ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan posisi keunggulan strategiknya sebagai dasar perencanaan strategi akan memiliki kualitas strategi yang baik dan karena itu dapat memberi dampak positif pada kinerja pemasaran yang dicapai. Temuan ini memberikan bukti empirik pada konsep Menon dkk (1999) bahwa proses MSM yang baik seyogyanya berangkat dari analisis situasi yang mendalam.

Diterimanya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa perhatian yang intens pada kemampuan mengakses peluang-peluang lingkungan yang ada, menunjukkan bahwa perusahaan umumnya menaruh perhatian pada kemampuannya mengakses peluang-peluang lingkungan yang ada. Dapat saja terjadi bahwa dengan dibatasi oleh kelemahan-kelemahan internal yang ditandai oleh rendahnya tingkat posisi keunggulan strategik, perusahaan yang menguasai akses pada peluang-peluang lingkungan yang dalam kenyataannya tidak sepenuhnya terbuka bagi pasar, perusahaan masih dapat memperbaiki kualitas strateginya dan pada gilirannya memperbaiki kinerja pemasarannya. Temuan ini memberikan bukti empiris pada konsepsi Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Linqvist & Tallman, 1997 bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan terus berubah dan dinamis akan memiliki kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya melalui strategi yang bermutu. Pada gilirannya kemampuan ini akan memberi dampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

Sementara itu hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kualitas strategi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran mendapatkan dukungan empirik yang cukup dari diterimanya hipotesis ini. Temuan ini sebagai sebuah konfirmasi empirik atas konsepsi MSM dari Menon dkk (1999) bahwa pembelajaran organisasional yang baik akan memperbaiki managerial performance sebuah

perusahaan dan karena itu memberikan jalan bagi peningkatan kinerja pemasaran. Tentu saja hal ini akan dipengaruhi juga oleh bagaimana proses implementasi strategi berikut berbagai komitmen sumber daya yang menyertai sebuah konten dari strategi pemasaran yang digunakan.

Hal menarik dari penelitian ini adalah tidak terbuktinya hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa intensitas perhatian pada tingkat adaptabilitas ancaman lingkungan berpengaruh pada kualitas strategi yang dikembangkan. Hal ini dapat saja terjadi, terutama dalam sampel yang bersifat sangat homogen seperti dalam penelitian ini, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah, sehingga meratanya perhatian pada ancaman lingkungan menyebabkan tidak terdeteksinya pengaruh spesifik pada kualitas strategi. Penelitian Hopkins & Hopkins (1999) pada industri perbankan yang relatif homogen juga memberikan indikasi yang kurang lebih sama, dan tidak signifikansinya uji statistik yang digunakan, memberi kejelasan bahwa bukannya hipotesis ini tidak penting atau tidak memiliki signifikansi substansial tetapi karakteristik sampel yang homogen bersamaan dengan reaksi pada tensi yang sama pada krisis ekonomi yang sedang terjadi, menyebabkan signifikansi hipotesis ini tidak terdeteksi.

#### **Agenda Penelitian Mendatang**

Studi ini adalah sebuah studi awal yang ditujukan untuk memahami mekanisme MSM sebagai sebuah disiplin baru yang harus difahami oleh para akademisi dan praktisi pemasaran. Sebagai sebuah studi awal, penelitian ini menjanjikan beberapa alternatif penelitian yang masih dapat dikembangkan lebih lanjut seperti yang dijelaskan dibawah ini.

Penelitian lanjutan terhadap hipotesis ketiga yang tidak terbukti, merupakan sebuah prioritas penelitian yang dapat dikembangkan. Hipotesis tersebut dapat dikembangkan menjadi studi mengenai perilaku pengenalan ancaman-ancaman lingkungan, studi menge-

nai dinamika proses adaptasi ancaman lingkungan, serta penelitian ulang mengenai pentingnya intensitas perhatian terhadap kemampuan adaptasi ancaman lingkungan yang ada. Homogenitas sampel diduga ikut menyumbang tidak terbuktinya hipotesis ini, karena itu rencana penelitian dengan sampel yang lebih bervariasi, merupakan sebuah alternatif penelitian yang layak dilakukan.

Penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk mengkonfirmasi dimensionalisasi dari proses pengembangan strategi pemasaran. Studi terhadap indikator-indikator strategi merupakan studi yang relatif baru dan tidak banyak dijumpai dalam jurnal-jurnal yang ada.

Penelitian lanjutan dapat pula dilakukan untuk melihat proses bagaimana kualitas strategi dikembangkan. Pada kajian aspek internal, studi ini dilakukan pada tingkat agregatif posisi keunggulan strategik sebagai proksi instrumen internal. Oleh karena itu studi yang detail atas aspek instrumen internal akan merupakan sebuah pilihan penelitian yang layak.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

1. AGF Consulting, 2001. Audit Management Toolkit.
2. Amit, Raphael, and Paul J.H. Schoemaker (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal* 14, pp. 33 - 46.
3. Barney, Jay B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* 17 (1), pp. 99 - 120.
4. Conner, Kathleen R., 1991, "A historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm". *Journal of Management* 17. P. 121 - 154
5. Daft, Richard L., Juhani Sormunen, and Don Parks (1988): "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An empirical Study". *Strategic Management Journal* 9, pp. 123 - 139.
6. Day, George S., and Robin Wensley, 1998, "Assessing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 : 1 - 20
7. Eisehnhardt, K.M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32. p.534 - 576
8. Ferdinand Augusty. 2000, *Manajemen Pe-masaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, BP Undip.
9. Ferdinand Augusty. 2002, "*Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*" BP. Undip
10. Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
11. Ferdinand, Augusty. 2001. *Balanced Scorecard: Technique and Process for Better Performance*, Modul Pelatihan, AGF.Consulting, Jakarta.
12. Grant, Robert M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33, p. 114 - 135
13. Hopkins, W.E & Hopkins, S.A 1997. "Strategic Planning - Financial Performance Relationship in Banks: A Causal examination. *Strategic Management Journal* 18 (8), p. 635 -652
14. Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990, " Market Organization : The Construct, Research Propotions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 : 1 - 18
15. Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. 1983. Mintzberg was right!: A replication and extension of "the nature of managerial works." *Management Science*, 29. p.975 - 984
16. Lindquist, Fladmoe Karin, and Stephen Tallman (1997). "Resource-Based Strategy and Competitive Advantage Among Multinationals, edited by H. Vernon-Wortzel and L. H. Wortzel: John Wiley & Sons, Inc.

17. Lusch, Robert F., and Gene R. Laczniak. 1987. "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science* 17 (Fall):1-11.
18. Markoczy, L. 1994. Model os Organizational Learning: Institutional Change and Hungarian Joint Ventures. *International Studies of Management and Organization*, 24.
19. May R. C; Stewart W.H.Jr.; Sweo R. 2000. "Environmental Scanning Behavior in a Transitional Economy: Evidence from Rusia, *Academy of Marketing Journal*, Vol. 43 No.3, p.403 – 427
20. McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, and William M. Pride (1989): "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Pespective". *Journal of Marketing* 53 (July):pp. 12 - 35.
21. Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P.J, Edison S.W ; 1999. "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and Test". *Journal of Marketing vol 63.p.* 18-40.
22. Menon, Anil; Sundar G. Bharadwaj, and Roy Howell, 1996. "The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationship". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No.4. P.299 – 313
23. Peteraf, Margaret A. 1993. "The connerstones of Competitive Advantage: A Resouce-Based View". *Strategic Management Journal* 14. p. 179 – 191
24. Pitt, L. F., and Kannemeyer R.,2000. "The Role of Adaptation in Microenterprise Development: A Marketing Perspective". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol 5 No.2, p.137 –155
25. Ruekert, Robert W. And Orville C. Walker. 1987. "Interaction between Marketing adn R&D Departments in Implementing Different Business Strategies". *Strategic Management Journal*, 8,p.233 –248
26. Schneider, S. C. 1989. "Strategy formulation: The impact of national culture". *Organization Studies*, 10,P.157-176
27. Shane, Scott, and Lars Kolvereid (1995): "National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study". *Journal of Small Business Management* (April), pp. 37 - 50.
28. Tan, J. Justin, and Robert J. Litschert (1994): "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An empirical Study of the Chinese Electronics Industry". *Strategic Management Journal* 15:pp. 1-20.
29. Valentin, E. K.2001. "SWOT Analysis from a Resource-Based View", *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE*, Spring, p.54 –69
30. Walker, Orville C., and Robert W. Ruekert (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework". *Journal of Marketing* 51 (July), pp.15-33.

\*\*\*