

**Kesesuaian Strategi Bisnis, Struktur Organisasi Pemasaran , dan Perilaku Strategik**  
**(Review Artikel)**  
*Conformity Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior*  
**(Review Article)**

Hamsani,  
Universitas Bangka Belitung

**Abstract**

*The all business companies based on profit and performance oriented must make fit: bussiness strategies, designing of marketing organization and strategic behavior. In marketing, the strategic marketing not only to know how marketing activities doing, or how marketing activities influenced another organized activities and standardized behavior based on customer oriented, competitive analysis, innovative and cost managing. But the bussiness companies to integrated the all strategies throught a strategic model in activities marketing. So, the bussiness companies make a marketing stretegic with four types of manager to applied strategic: prospectors, defenders, analyzers and reactors. In the article review, we have four hypotheses. Two hypotheses accepted and others hypotheses not accepted.*

**Keywords:** *strategic fit, marketing organization structure, strategic behavior, prospectors, defenders, analyzer, reactors.*

**A. Pendahuluan**

*Performance* perusahaan itu ditentukan dengan menciptakan efisiensi dan efektivitas melalui implementasi dari strategi bisnis perusahaan (Galbraith and Kazanjian 1986, Walker and Ruekert 1987). Selama ini proses dari implementasi strategi bisnis ditujukan kepada : *bagaimana kegiatan-kegiatan pemasaran itu dilaksanakan* (Slater and Olson 2001; Walker and Ruckert 1987), *Bagaimana aktivitas-aktivitas pemasaran tersebut dipengaruhi oleh beberapa aktivitas yang terorganisir* (Mintzberg, 1979; Vorhies and Morgan, 2003; Weitz dan Anderson, 1981) *dan perilaku-perilaku khusus yang dimiliki oleh perusahaan yang berorientasi pada konsumen, analisis pesaing, inovasi dan Menejer biaya* (e.g. Chen, 1996). Oleh karena itu, meskipun faktor-faktor

yang mempengaruhi *performance* tersebut telah ditentukan, namun belum ada studi yang mempelajarinya melalui suatu model yang implementasinya secara terpadu.

Perlu adanya suatu studi yang memberikan kontribusi penting untuk memahami implementasi dari suatu strategi, karena : (1) kita menggunakan suatu pengembangan kerangka strategi bisnis sebagai suatu fondasi untuk melakukan riset terhadap implementasi strategi, (2) kita membangun suatu riset untuk menguji dampak struktur organisasi pemasaran dan strategi bisnis terhadap *performance* perusahaan di dalam industri dan cakupannya, (3) kita akan menilai apakah *power* yang dimiliki oleh para Menejer terutama menejer pemasaran akan dapat mencerminkan tipe-tipe perilaku strategik mereka. Artikel ini melakukan pendekatan yang mendalam untuk mengetahui bagaimana struktur organisasi yang dimiliki terutama struktur organisasi marketing dan perilaku organisasi marketing tersebut serta strategi bisnis yang diterapkan dapat mempengaruhi *performance* bisnis perusahaan secara keseluruhan. Kemudian apakah faktor strategi SBU, gejolak pasar dan teknologi juga mempengaruhi *performance* perusahaan. Dalam artikel ini, organisasi marketing memegang peranan penting untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## **B. Ringkasan Artikel**

Artikel ini mencoba menentukan dan mengkombinasikan struktur organisasi pemasaran, perilaku organisasi pemasaran dan strategi bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. **Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut perlu adanya suatu kesesuaian (*fit*) antara ketiga unsur** tersebut. Bagaimana strategi bisnis itu dilaksanakan, sangat tergantung dari tipe-tipe menejer dalam melaksanakan strategi bisnis tersebut.

Menurut Miles dan Snow (1978) empat tipologi strategi, yaitu: *prospectors*, *defenders*, *analyzers* dan *reactors*. *Prospectors* merupakan orang-orang yang memiliki kreatifitas yang tinggi sehingga sering menemukan suatu inovasi baru terutama terhadap berbagai perubahan dan ketidakpastian. Namun kreativitas mereka cenderung membutuhkan biaya yang sangat besar, akibatnya justeru tidak efisien. Mereka yang tergolong dalam tipe *Defenders* mempunyai *skill* tinggi dalam area bisnis tertentu, tetapi berminat untuk mencari bisnis lain di luar bisnis yang sudah ada. *Analyzers* adalah orang-

orang yang cenderung menjalankan kegiatan operasional perusahaan yang relatif stabil dan segera melakukan perubahan berdasarkan kemampuan sumber daya yang ada untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tersebut. Terakhir, *reactors* adalah orang-orang yang ingin melakukan perubahan namun mereka tidak mempunyai kemampuan dan kapabilitas untuk melakukan perubahan tersebut.

Berkaitan dengan struktur organisasi, Walker dan Ruekert (1987 p. 27) mengungkapkan bahwa ada 3 tipe struktur organisasi yaitu : *Formalisasi*, *centralisasi* dan *spesialisasi*. Dalam struktur *Formalisasi*, bahwa adanya aturan dan prosedur yang jelas baik dalam pengambilan suatu keputusan maupun dalam hmsubungan kerja. Biasanya prosedur dan proses penyelesaian suatu masalah sudah merupakan suatu tindakan rutin. Struktur *sentralisasi* menggambarkan otorisasi dalam pengambilan keputusan. Biasanya keputusan atau kekuasaan didelegasikan dari Top Menejer ke menejer menengah atau menejer level bawah. Jalur komunikasi dan tanggung jawab semua tersentralisasi oleh organisasi. Sedangkan *spesialisasi* menunjukkan tingkat tugas dan kegiatan yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja namun organisasi memegang peranan penting untuk mengontrol setiap tugas dan kegiatan yang telah diberikan tersebut.

Unsur ketiga yang merupakan faktor yang menentukan keberhasilan tujuan perusahaan adalah *perilaku strategik organisasional*. Dalam artikel ini mencoba untuk mengungkapkan 4 dimensi perilaku strategik organisasional yaitu : *customer oriented behaviors* (Deshpande, Farley and Webster 1993), *competitor-oriented behaviors* (Armstrong and Collopy 1996; Chen 1996), *innovation-oriented behaviors* (Hurley and Hult 1988), dan *internal/cost oriented behaviors* (Porter, 1980). *Customer oriented behaviors*, perusahaan berorientasi pada kepuasan konsumen sehingga diprioritaskan untuk menjaga dan memelihara *customer value*. *Competitor oriented behaviors* dimana perusahaan fokus pada target pesaing, tujuan, sumber daya, dan kapabilitas yang dimiliki oleh pesaing dan berbagai informasi yang berkaitan dengan aktivitas pesaing. Dimensi yang ketiga, *innovation oriented behaviors*, untuk membangun tingkat persaingan baru, perusahaan perlu terus melakukan berbagai inovasi. *Internal/cost oriented behaviors* merupakan dimensi terakhir, perusahaan berusaha untuk mengurangi biaya-biaya baik pada kegiatan utama maupun pada kegiatan pendukung, namun tetap memperhatikan

mutu dan nilai serta pelayanan. Semua pengurangan biaya tersebut agar perusahaan mencapai efisiensi.

### ***Hipotesis***

Ada 4 hipotesis yang dibangun oleh peneliti yaitu :

- H<sub>1</sub> : Jika tinggi *performing* perspektor perusahaan organisasional marketing yang diikuti dengan banyaknya jumlah spesialis dalam melaksanakan desentralisasi dan informal, semakin besar pula penekanannya pada orientasi konsumen dan inovasi.
- H<sub>2</sub> : Jika tinggi *performing analyzer* perusahaan organisasional marketing, maka fokus mereka akan berorientasi pada konsumen dan pesaing
- H<sub>3</sub> : Jika tinggi *performing* dari *low cost defender* yang dimiliki oleh organisasional marketing yang diikuti kecilnya spesialis marketing dalam melaksanakan proses sentralisasi, maka perilaku mereka akan fokus pada operasi internal, kontrol biaya dan para pesaing
- H<sub>4</sub> : Jika tinggi perbedaan *performing* defender yang dimiliki oleh departemen marketing yang berkarakteristik lingkungan formal maka otoritas yang dimiliki karyawan lemah

### ***Metodologi penelitian***

Survey yang dilakukan melalui kuesioner yang dikirim via *mailing list* (e-mail), ditujukan kepada 1200 orang *senior marketing manager* yang memperkerjakan lebih dari 500 orang karyawan. *Sampling frame* yaitu industri-indutri yang telah distandarisasi. Pendekatan pengambilan sampel menggunakan metode *self typing* (hanya bersumber pada satu subjek). Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Alat uji hipotesa menggunakan Analisis Regresi Berjenjang dengan data *crosssectional*.

### ***Hasil penelitian***

H<sub>1</sub> diterima, ternyata betul bahwa jika menejer yang *perspectors*, akan berorientasi pada konsumen dan inovasi. H<sub>2</sub> diterima, bahwa analyzer itu perilakunya berorientasi pada konsumen dan pesaing. H<sub>3</sub> diterima sebagian. Penelitian mendukung

bahwa defender berkaristik *low cost* dan berorientasi pesaing, tetapi tidak cocok di struktur formalisasi, namun lebih cocok di struktur desentralisasi. Sedangkan H<sub>4</sub> juga diterima sebagian, memang *defender* berorientasi pada konsumen tetapi lebih cocok pada struktur formalisasi bukan pada struktur desentralisasi.

Jadi H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> diterima, berarti bahwa hipotesa yang dibangun oleh peneliti terbukti sedangkan untuk H<sub>3</sub> dan H<sub>4</sub> sebagian hipotesanya ditolak. Disini terjadi keunikan, dimana pada H<sub>3</sub>, peneliti menduga bahwa *defenders* itu lebih cocok di struktur organisasi formalisasi ternyata hasil penelitian menunjukkan bahwa *defenders* itu lebih cocok di struktur desentralisasi, sedangkan kebalikannya pada H<sub>4</sub>, ternyata *defenders* itu lebih sesuai di formalisasi bukan didesentralisasi.

Sementara kontrol variabel menunjukkan bahwa bagi *propectors* itu cocok *market turbulence*. *Analyzer* sesuai dengan *tekhological turbulence*. Sedangkan *low cost defender* itu bertolak belakang atau mempunyai hubungan negatif dengan *market turbulence*, dimana kinerjanya akan meningkatkan justeru pada saat *market turbulence*-nya rendah dan sebaliknya. Terakhir, *reactors* tidak cocok dalam kondisi manapun.

### C. Kritik terhadap artikel

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang sangat besar bagi Manajemen Strategik, terutama bagi divisi marketing. Kita sadar bahwa marketing sebagai ujung tombak dalam perusahaan yang dapat meningkatkan penjualan. Selama ini penelitian hanya fokus pada salah satu unsur : strategi bisnis, struktur organisasi pemasaran atau pada perilaku strategik pemasaran, tetapi penelitian ini mengkombinasikan ketiga unsur tersebut. Namun penelitian ini mempunyai beberapa kelimahan antara lain :

1. kuesioner melalui *miling list* kurang tepat. Memang kuesioner cepat sampai ke responden, tetapi *miling list* cenderung diabaikan dan pengisiannya tidak akurat. Sebaiknya disamping menggunakan *miling list*, peneliti juga menggunakan print out kuesioner agar memiliki bukti otentik. Jawaban melalui e-mail kurang dapat dipertanggung jawabkan.
2. Pendekatan pengambilan sampel dengan metode *self typing* mengalami pembiasan (Hamrick and Snow, 1980) karena bersumber pada satu orang subjek, sebaiknya menggunakan metode *investigator inference* atau *external assessment*.

3. Data yang *crosssectional* kurang tepat, seharusnya menggunakan data *longitudinal* untuk mengetahui perkembangan dari suatu survey dalam beberapa tahun.
4. Lokasi penelitian yang menggunakan industri tentu sangat sulit untuk mengukur kinerjanya karena sangat kompleks, oleh karena itu sebaiknya peneliti menggunakan perusahaan besar tetapi mempunyai konsentrasi usaha yang jelas agar mudah untuk dianalisis.

#### **D. Kesimpulan dan Proposisi**

Untuk mencapai tujuan organisasi secara komprehensif, perusahaan perlu melakukan berbagai penyesuaian khususnya 3 unsur penting yaitu strategi bisnis, struktur organisasi pemasaran dan perilaku strategic pemasaran. Disini pemasaran menjadi peran yang penting sebagai *mover* untuk *men-drive* berbagai elemen perusahaan agar memperoleh sinergi yang optimal untuk mencapai tujuan tersebut.

Mengacu kepada Campbell dan Yeung (1991) bahwa komponen dari misi terdiri dari 4 unsur yaitu : *purpose, strategy, behaviors standard* dan *values*. Sehingga artikel ini melengkapi artikel sebelumnya. Karena kedua artikel ini masing-masing mempunyai *behaviors* sebagai item dalam penelitian. Biggadike (1981) juga memandang unsur lingkungan (*environment*) juga perlu dianalisis dalam level bisnis yang akan mempengaruhi strategi bisnis. Namun menurut Jauch (1981) bahwa unsur yang mempengaruhi strategi tidak hanya *marketing* tetapi juga oleh bidang produksi, Riset dan Pengembangan, Keuangan dan Personalia, hal ini wajar, karena untuk level bisnis, semua fungsi perusahaan sebaiknya juga mendapat perhatian yang sama tidak hanya marketing. Untuk menghadapi berbagai perubahan lingkungan, maka perusahaan juga harus mempunyai strategi yang bersifat *emergency* sebagai respon dari perubahan tersebut untuk menjaga agar perusahaan tetap stabil (Mintzberg & Waters, 1985). *Emergency strategy* tidak dimiliki oleh artikel ini, justeru pada kondisi darurat, strategi menjadi sangat jitu untuk mencapai tujuan.

Untuk peneliti selanjutnya perlu dianalisa lebih komprehensif berbagai fungsi perusahaan yang dapat mempengaruhi tujuan organisasi tidak hanya fungsi marketing saja. Perlu disiapkan suatu strategi yang mampu *mem-back up* berbagai perubahan yang

mungkin muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan, sehingga dalam keadaan bagaimanapun, perusahaan tetap eksis dalam mencapai tujuan.

## DAFTAR REFERENSI

- Amstrong. J. Scott and Fred Collopy , “*competitor Orientation : Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability*”, Journal of Marketing Research, 33 (May), 188-99.
- Biggadike, E.R., “*The contribution of marketing to Strategic Management*”, Academy of Management Review, Vol. 6. no. 4, 621-632, 1981
- Chen, Ming-Jer (1996), “*Competitors analysis and Interfirm rivalry : Toward Theoretical Integration*”. Academy of Management Review, 21 (1) 100-134
- Jauch, L.R, “*Toward an Integrated Theory of Strategi*”, Academy of Management Review, Vol. 6. no. 3, 1981
- Mintzberg, H. & Waters, J.A., “*Of Strategies, Deliberate & Emergent*, Strategic Management Journal vol. 6. 257-272, 1985.
- Snow, C.C. and Hambrick, D.C. (1980) “*Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems*. Academy of Management Review, Vol. 5, pp. 527-538.u
- Young, S & Campbell, A., “*Creating a Sense of Mission*”., Pergamon Press Ltd, Oxford, England, 1991.