RELATIONSHIP MARKETING DAN PERAN MANAJER DALAM PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN

Anggun Anggita Kinasih SP¹⁾

¹⁾Dosen Program Studi Manajemen, STIE SBI Yogyakarta

Email : anggun.stiesbi@gmail.com

Abstract

The paradigm shift from transactional marketing to relationship marketing since the early 1990s has been mostly applied by academics or experts in the field of marketing, especially in Western European countries that apply in the marketing and service industry. Changes in relationship marketing focus on customer relationships for a long time. Therefore it is necessary to have strategic planning and program implementation in the company. Corporate strategy, business strategy and functional strategy in marketing strategy need a competitive advantage in the company's portfolio. The function of marketing strategy planning can achieve its objectives if marketing planning is directed at the overall corporate strategy by considering the role and dynamics of organizational behavior that includes structure, individual or employee behavior, and organizational culture. Developing a marketing plan through an organizational behavior approach can be done with the behavioral dimensions that are connected through the manager's organizational and cultural dimensions through top managers in implementing strategic design.

Keywords : *relationship marketing, planning, strategy, manager*

A. PENDAHULUAN

Pemasaran merupakan ilmu yang relatif masih baru, maka dari itu wajar bila secara filosofis pemasaran masih memiliki banyak perdebatan. Namun perdebatan yang terjadi justru membuat pemasaran lebih bermakna dan disesuaikan dengan fenomena yang terjadi, sehingga pemasaran dapat digunakan tidak hanya bagi kaum akademisi namun juga bagi praktisi.

Pada awalnya pemasaran berpikiran bahwa yang utama adalah memusatkan perhatian kepada efisiensi dalam bidang saluran pemasaran (Sheth dan Parvatiyar, 1995). Sementara itu cara berpikir yang demikian adalah paradigma *transactional marketing* atau pertukaran pemasaran. Dimana pada paradigma ini perusahaan berorientasi untuk menciptakan produk sebanyak-banyaknya agar mendapatkan keuntungan yang maksimal. Memasarkan produk hanya dengan paradigma pertukaran dan dengan konsep variabel *marketing mix* ternyata tidak menjawab semua permasalahan penjualan. Pemasaran dengan konsep pertukaran menjadi sebuah keresahan bagi ahli pemasaran lain. Hal ini dipacu oleh negara di Eropa yang tidak dapat mengimplementasikan konsep tersebut. Dengan adanya perubahan situasi tersebut paradigma pemasaran yang berorientasi pertukaran dirasa kurang cukup dan perlu adanya perubahan orientasi yang lebih menekankan kepentingan pelanggan yaitu *relationship marketing*.

¹⁾Penulis adalah Dosen STIE SBI Yogyakarta

Perencanaan dan penetapan strategi pemasaran merupakan bagian dari tugas dan wewenang manajemen pemasaran yang secara konvensional seharusnya mampu menjadi representasi dari seluruh kegiatan analisis, implementasi, dan pengendalian di bidang pemasaran dan korporasi. Piercy dan Morgan (1994) menunjukkan beberapa model untuk melakukan proses perencanaan pemasaran. Pertama, perencanaan pemasaran dibuat berdasarkan proses yang melibatkan model multi dimensi analitik, perilaku dan organisasional. Kedua, model yang mengkaitkan dimensi organisasi berdasarkan pada filsafat pelanggan, efektifitas organisasi pemasaran, efektifitas informasi pemasaran, dan orientasi strategis. Aplikasi model ini dapat diperoleh berupa matriks hubungan antara dukungan organisasi dan pengalaman analitik dalam proses perencanaan menjadi matriks proses perencanaan yang efektif.

B. KAJIAN LITERATUR

Fungsi perencanaan pemasaran strategis dapat mencapai tujuan jika diarahkan pada keseluruhan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan peran dan dinamika perilaku organisasi yang meliputi struktur, perilaku individual atau pegawai dan budaya organisasi. Keberhasilan implementasi keputusan perencanaan pemasaran strategis dipengaruhi oleh konsensus anggota organisasi baik secara individual maupun kelompok. Konsensus kelompok dalam organisasi secara positif mempengaruhi penerimaan dan komitmen anggota kelompok individual atas putusan strategis yang telah diambil, hal ini akan menambah kesediaan anggota kelompok untuk menggunakan usaha yang lebih besar dalam mengimplementasikan keputusan strategis (Dooley dan Fryxell, 2000).

Relationship marketing dianggap sebagai konsep dan paradigma baru yang dapat digunakan untuk memperluas perspektif para pihak yang terlibat dalam membentuk dan menerapkan strategi (Piercy, 1998). Menurut Piercy konsep *relationship marketing* berkembang di antaranya bertolak dari kepercayaan bahwa hubungan yang baik dengan mitra transaksi akan memberikan banyak manfaat kepada pihak-pihak terkait, seperti menurunnya biaya transaksi dan biaya promosi serta efektifitas arus informasi. Lebih jauh Piercy (1998) menyatakan dalam tataran implementasi strategi beberapa konsensus internal organisasi seperti karyawan operasional dalam berbagai fungsi dan non-manajer pemasaran yang mungkin memainkan peran penting dalam pelaksanaan hubungan berbasis strategi pemasaran, yang apabila tidak dikelola dengan baik akan berpotensi menjadi hambatan keberhasilan strategi *relationship marketing* dengan mitra atau *stakeholder*. Pentingnya faktor *relationship marketing* dan peran manajer akan dijadikan sebagai dasar pembahasan pembuatan perencanaan strategi pemasaran. Artikel ini dilengkapi dengan memberikan ilustrasi yang taktis dengan menyampaikan konsep dari *relationship marketing*, yang selanjutnya perencanaan strategi pemasaran dalam membangun *relationship marketing* dan masing-masing peran manajer menengah dalam menjalankan dimensi organisasi dan manajer puncak pada dimensi perilaku dan budaya dalam sebuah organisasi.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif konseptual dengan menggunakan desain penelitian deskriptif komparatif analitis yaitu suatu penelitian yang memaparkan, mengkaji dan menjelaskan fenomena yang terjadi tentang masalah yang muncul serta proses pemecahan masalah dan strategi yang dilakukan dalam pemecahan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini fenomena yang diangkat adalah tentang konsep *relationship marketing*, perencanaan strategi pemasaran dalam membangun *relationship marketing* dan peran manajer menengah dan manajer puncak dalam perencanaan strategi pemasaran.

1) Penulis adalah Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "YKP" Yogyakarta

Penelitian ini merupakan penelitian studi pustaka dengan mempelajari informasi-informasi yang bersumber dari data sekunder. Analisis data dilakukan dengan metode analisis kualitatif yang mengkaji kondisi fakta dan fenomena yang ada dengan batasan-batasan teoritis.

D. HASIL DAN PEMBAHASA

1. Konsep *Relationship Marketing*

Relationship Marketing pada awalnya muncul dalam wilayah pemasaran jasa dan industrial (Gronroos, 1994). Gronroos menyampaikan definisi *relationship marketing* sebagai berikut : pemasaran untuk membangun, memelihara dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan kelompok lain untuk mendapatkan keuntungan dan bertujuan mempertemukan kelompok-kelompok yang terlibat didalamnya untuk mencapai saling tukar dan memenuhi seperti yang dijanjikan. *Relationship marketing* diawali dari dunia industrial, dimana manajer pemasaran saat itu mengusulkan suatu strategi yang relevan yang dibangun dalam jangka panjang antara pemasok dan pembeli, sebagai sesuatu hal yang konsisten dengan strategi tersebut dengan apa yang disebut teknik *Just In Time* dan penyelidikan terhadap kehandalan pemasok (Perrien dan Richard, 1995). Menurut mereka, untuk membangun hal tersebut dapat digambarkan dengan 5 (lima) tahap model yaitu kesadaran, eksplorasi, ekspansi/perluasan, komitmen dan pembubaran. Dalam kerangka model ini bisa diibaratkan sebagai sebuah perkawinan diantara penjual dan pembeli, dimana pemisahan akan menjadikannya janda/duda.

Menurut Sheth dan Parvatiyar (1995) bahwa *relationship marketing* adalah orientasi pemasaran untuk menghasilkan interaksi yang terbatas dengan pelanggan yang terseleksi, pemasok dan pesaing dalam menciptakan nilai melalui kerjasama dan kolaborasi.

Gummesson (1999) memberikan pendapat bahwa *relationship marketing* adalah pemasaran yang berusaha untuk mencari hubungan-hubungan, jaringan dan interaksi atau yang dikenal dengan *Total Relationship Marketing*. Pengakuan bahwa pemasaran melekat pada manajemen total dari jaringan organisasi penjualan, jaringan pasar dan masyarakat. Ia mengarah pada hubungan *win-win* jangka panjang antara *customer* dan *stakeholders* lain, dan nilai perusahaan dibangun bersama antara kelompok-kelompok yang terlibat. Ia lebih penting dari batas antara fungsi dan disiplin khusus (Gummesson, 1999).

Hubungan dengan pelanggan yang harmonis, memiliki prespektif waktu dalam jangka panjang dan dapat saling memberikan manfaat dan keuntungan yang tidak akan datang dengan sendirinya tanpa terdapat upaya-upaya yang bersifat operasional dan analitikal

(Piercy, 1998). Piercy juga menyampaikan bahwa terdapat beberapa hambatan dan rintangan terhadap langkah operasional antara lain sumber daya, kemampuan, logistik dan biaya. Dari keseluruhan hambatan tersebut, perusahaan perlu untuk memusatkan perhatian dan mencari jalan keluar yang bersifat strategis seperti dengan adanya perencanaan dan implementasi dalam pemasaran.

Pemasaran sendiri merupakan sebuah proses manajemen yang tujuannya untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan yang menjadi sasarannya dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik yang bersifat berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*).

Tujuan pelanggan dengan terpenuhinya kebutuhan mereka dan merasa puas serta tujuan dari perusahaan tercapai adalah merupakan bentuk hubungan antara perusahaan dan pelanggan dalam jangka panjang yang pada akhirnya akan mendatangkan keuntungan perusahaan atas hubungan atau *relationship* yang dibangunnya. Oleh karena itu perencanaan yang strategis merupakan sebuah rencana yang berjangka panjang, harus dapat menjelaskan apa yang akan dikerjakan dan siapa yang akan mengerjkan, tersedianya sumberdaya dan dukungan dalam menjalankan atau mengimplementasikan rencana tersebut agar hubungan atau *relationship* dapat terjadi.

2. Perencanaan Strategi Dalam Membangun Hubungan

Perencanaan (*planning*) merupakan salah satu fungsi manajemen, ditinjau secara tradisional fungsi-fungsi manajemen yang lain selain perencanaan adalah organisasi, pengarahan, aktifitas dan pengendalian. Perencanaan adalah sebuah fungsi manajemen yang meliputi pendefinisian sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas (Robbin dan Coulter, 2009). Untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan rencana atau program perlu pelaksanaan atau implementasi. Perencanaan pemasaran strategis (*strategic marketing planning*) merupakan suatu proses dalam perencanaan pemasaran yang sifatnya strategis.

Perencanaan pemasaran yang strategis merupakan sebuah rencana yang berjangka panjang, harus dapat menjelaskan apa yang akan dikerjakan dan siapa yang akan mengerjkan, tersedianya sumber daya dan dukungan untuk menjalankan atau mengimplementasikan rencana tersebut agar hubungan kemitraan dapat tercapai. Semua ini tentu bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, tetapi bukan berarti tidak dapat dilakukan, semua dapat dilakukan bilamana terdapat komitmen terutama dari pimpinan puncak, kendala yang sering muncul diantaranya terkait masalah perilaku dan organisasi (Piercy and Morgan, 1994).

Studi empiris McDonald (1992) banyak menemui manajerial keberatan atau memandang buruk terhadap perencanaan pemasaran. Studi yang dilakukan di Inggris tersebut menunjukkan bahwa hanya tujuh organisasi komersial yang praktek bisnisnya menggunakan basis perencanaan pemasaran, sementara organisasi yang sudah menggunakan perencanaan pemasaran tidak mampu mencapai manfaat maksimal. Hal itu bisa disebabkan kurang ketatnya perusahaan dalam memenuhi prosedur perencanaan. Hasil menunjukkan sebanyak 87% perusahaan di Inggris tersebut masih bertujuan memaksimalkan keimuntungan, sementara 80% perusahaan jepang lebih mengutamakan pertumbuhan pangsa pasar.

Lebih lanjut McDonald (1992) menekankan bahwa tujuan akhir dan fokus utama dari perencanaan pemasaran adalah identifikasi dan penciptaan keunggulan kompetitif. Namun dibandingkan dengan kegiatan yang lain perencanaan pemasaran adalah yang paling misterius dari semua masalah yang dihadapi manajemen. Padahal menurut McDonald perencanaan pemasaran hanyalah serangkaian kegiatan. dalam urutan yang logis yang mengarah ke penetapan sasaran pemasaran dan perumusan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam perusahaan kecil, proses ini biasanya didiversifikasi secara informal, sedangkan pada organisasi yang lebih besar lebih sering terdiversifikasi secara sistematis. Secara konseptual, proses ini melibatkan peninjauan situasi, perumusan beberapa dasar asumsi, pengaturan tujuan untuk apa yang sedang dijual dan kepada siapa, memutuskan bagaimana tujuan akan dicapai, penjadwalan dan pengeluaran biaya tindakan yang diperlukan untuk implementasi nanti.

Piercy dan Morgan (1990) menunjukkan beberapa model untuk melakukan proses perencanaan pemasaran. Pertama, perencanaan pemasaran dibuat berdasarkan proses yang melibatkan model multi dimensi: analitik, perilaku dan organisasional. Dimensi analitik berkaitan dengan alat dan teknik analisis, format dan sistem perencanaan, dan model aliran proses perencanaan konvensional. Dimensi perilaku terkait dengan persepsi manajerial dari perilaku manajerial perencanaan serta isu-isu motivasi, komitmen dan kepemilikan, baik dalam konteks proses perencanaan itu sendiri, maupun implikasi dari rencana yang dihasilkan.

Kedua, model yang mengkaitkan dimensi organisasi berdasarkan pada filsafat pelanggan, efektifitas organisasi pemasaran, efektifitas informasi pemasaran, dan orientasi strategis. Empat dimensi ini secara operasional diukur dengan skala dan rata-rata nilai dimensi perlawanan perencanaan, ketakutan pada ketidakpastian perencanaan, kepentingan politik dalam perencanaan, dan penghindaran perencanaan. Aplikasi model ini dapat diperoleh berupa matriks hubungan antara dukungan organisasi dan pengalaman analitik dalam proses perencanaan menjadi matriks proses perencanaan yang efektif. Dimensi perilaku merupakan prasyarat awal agar dapat disusunnya sebuah perencanaan pemasaran yang berkualitas, dalam arti sesuai dengan keunikan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan yang mendapatkan dukungan dari sebagian besar anggota organisasi dalam perusahaan. Dalam proses penyusunan perencanaan unsur-unsur yang terdapat dalam perilaku adalah persepsi manajemen, partisipasi, motivasi dan komitmen (Piercy dan Morgan, 1990).

Seperti yang dijelaskan oleh Burn (2003) bahwa salah satu ajaran *relationship marketing* adalah membangun hubungan bisnis dalam jangka panjang dengan mitra. Hal yang sungguh sulit tercapai dan mustahil dapat terlaksana dengan baik, bilamana tidak ada komitmen dari pimpinan tertinggi dan jajaran pimpinan lain yang setingkat. Membangun *relationship marketing* bukan semata-mata menjadi beban dan tanggung jawab manajer pemasaran beserta para staff yang terdapat di dalamnya, namun perlu mendapatkan dukungan dari segenap anggota yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Apakah keterlibatan itu besar atau kecil sangat tergantung dari posisi dan peran strategis mereka dalam membangun hubungan dengan para mitra yang menjadi sasaran kerjasamanya. Oleh sebab itu persepsi manajerial, partisipasi, motivasi dan komitmen merupakan langkah awal yang perlu diperoleh oleh sebuah tim yang akan melakukan pekerjaan untuk menyusun program pemasaran yang berjangka panjang dengan calon-calon mitra yang menjadi sasarannya serta memiliki tugas untuk mengawal jalannya implementasi program dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Membangun pemasaran kemitraan (*marketing relationship*) bukanlah sebuah pekerjaan yang dapat dibentuk dalam waktu sekejap. *Marketing relationship* membutuhkan focus perhatian dan persyaratan yang berupa diperhatikannya para pelanggan, pelanggan akan mengingat terhadap apa yang disampaikan, perusahaan perlu membangun hubungan secara terus menerus (Burn, 2003).

Fungsi perencanaan pemasaran strategis dapat mencapai tujuan jika diarahkan pada keseluruhan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan peran dan dinamika perilaku organisasi yang meliputi struktur, perilaku individual atau pegawai dan budaya organisasi.

Keberhasilan implementasi keputusan perencanaan pemasaran strategis dipengaruhi oleh konsensus anggota organisasi baik secara individual maupun kelompok. Konsensus kelompok dalam organisasi secara positif mempengaruhi penerimaan dan komitmen anggota kelompok individual atas putusan strategis yang telah diambil, hal ini akan menambah kesediaan anggota kelompok untuk menggunakan usaha yang lebih besar dalam mengimplementasikan keputusan strategis (Dooley dan Fryxell,

2000). Kadang struktur organisasi dapat menjadi sebuah rintangan atau kendala dalam menyusun program pemasaran yang realistis. Sebuah program pemasaran yang ingin menjadikan bahwa pelanggan sebagai mitra seharusnya disusun serealistis mungkin sesuai dengan kondisi organisasi, sebuah program akan gagal tercapai bilamana disusun dengan berdasarkan sebuah asumsi yang jauh dari fakta yang sebenarnya dalam perusahaan atau organisasi, oleh sebab itu struktur organisasi harus luwes namun robust (kuat) dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kadang dimungkinkan perubahan dalam organisasi, arus informasi, budaya dan sinyal manajemen dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Perubahan (*change*) mustahil akan terjadi bilamana tidak ada komitmen dari pimpinan tertinggi atau para manajer yang setingkat. Oleh sebab itu prasyarat ini harus ada terlebih dahulu, baru sebuah perencanaan program dapat disusun sebaik mungkin, mendapatkan persetujuan dan dapat diimplementasikan. Berbagai faktor yang dapat menjadi rintangan terhadap pelaksanaan implementasi di lapangan perlu diperhatikan, kemungkinan audit dan solusi jalan keluarnya.

3. Peran Manajer Menengah Sebagai Dimensi Perilaku

Dimensi perilaku merupakan prasyarat awal agar dapat disusunnya sebuah perencanaan pemasaran yang berkualitas, dalam arti sesuai dengan keunikan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan yang mendapatkan dukungan dari sebagian besar anggota organisasi di dalam perusahaan. Dalam proses penyusunan perencanaan unsur-unsur yang terdapat dalam perilaku adalah persepsi manajemen, partisipasi, motivasi dan komitmen (Piercy dan Morgan, 1994).

Secara umum, tujuan dari manajemen menengah adalah untuk mengambil tanggung jawab pengendalian dan masalah manajerial (Floyd dan Wooldridge, 1997). Manajer menengah memediasi antara organisasi, pelanggan dan pemasoknya. Sebagai administrator, tugas manajer menengah langsung berhubungan dengan keseluruhan tugas teknis organisasi. Dalam memenuhi tanggungjawab ini, manajer menengah tidak hanya menerjemahkan perintah tingkat atas. Sebaliknya, ada interaksi dua arah dan pengendalian tidak hanya melibatkan arus satu arah. Singkatnya, manajer menengah melakukan peran koordinasi dimana mereka menengahi, menegosiasi, dan menafsirkan hubungan antara institusi pada tingkat organisasi (strategis) dan teknis (operasional).

Aktifitas manajer menengah dapat berpengaruh kepada manajemen puncak dan berpotensi mengubah program strategis perusahaan dengan cara menyediakan manajemen puncak berupa interpretasi unik dengan mengusulkan inisiatif baru. Dalam sintesis peran, manajer menengah menginterpretasikan data yang beragam terkait dengan yang situasi strategis, membingkai persepsi manajer lain dan mengubah agenda strategis. Jadi, sebagai akibat dari pengaruh manajemen menengah, strategi sering terungkap atau muncul berbeda dari muatan awalnya (Floyd and Wooldridge, 1997). Dengan pengaruh ke bawah, manajer menengah menjadi agen pembahasan, membina kemampuan adaptasi dan implementasi strategi. Berkaitan dengan peran masing-masing tersebut manajer menengah memiliki potensi untuk mempengaruhi keselarasan organisasi dengan lingkungan eksternal, hubungan berpikir divergen dan berorientasi pada perubahan perilaku ke dalam proses pembuatan strategi. Boxer dan Wensley (1986) menjelaskan bahwa tekanan terhadap manajer menengah tersebut dapat dilihat dari tiga perspektif; (1) perspektif bottom-up, yang bukan perspektif ideal karena meskipun dapat memberikan wawasan rinci ke pasar produk individual, tetapi terlalu dekat dengan rincian operasi bisnis sehari-hari, (2) perspektif top-down dari manajemen senior, yang terlibat masalah organisasi makro atas pilihan sumber daya dan pengelompokan produk, dan (3) perspektif middle-out dari manajer menengah sendiri yang, jika ia mampu untuk

1) Penulis adalah Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "YKP" Yogyakarta

mengungkapkan pandangan, akan cenderung melakukannya dalam organisasi mikro. Perspektif yang ketiga dianggap relevan dengan kerangka munculnya SBU.

Fenomena SBU dengan desentralisasi pemikiran strategis adalah pilhan yang dipandang ideal. Namun pendekatan ini masih berpotensi untuk gagal meraih kinerja yang baik, terutama jika manajer menengah mempunyai keterbatasan fungsi personal untuk dilibatkan secara langsung dalam mendukung keputusan strategis seperti sumber daya. Karena itu beberapa bisnis mencoba mengatasinya dengan cara membuat matriks organisasi dan menghindari menyelesaikan masalah sampai secara khusus melihat kemungkinan penyelesaiannya dengan banyak dimensi, meskipun penerapan matriks dengan lebih dari dua dimensi perlu tetap berhati-hati. Manajer menengah harus dimasukkan ke dalam posisi dan sumber daya yang didukung sedemikian rupa sehingga ia dapat mengkonfigurasi organisasi untuk beroperasi di sepanjang dimensi yang menciptakan keuntungan terbaik dari hubungan yang dihasilkan dengan pelanggan, artinya ia harus mampu terlibat dalam desain mikro-organisasi (Boxer dan Wensley, 1986).

Tidak cukup hanya mencoba untuk memecahkan masalah dalam hubungan pemasaran antara bisnis dan pelanggan dengan berbagai organisasi makro-solusi seperti struktur SBU.

Tekanan saat ini pada manajer unit bisnis tersebut adalah refleksi dari kebutuhan untuk memikirkan kembali dalam banyak kasus pemasaran yang efektif serta kebutuhan yang lebih luas untuk menyediakan manajer tersebut sesuai keleluasaan untuk menangani masalah-masalah dengan memadai.

Pembahasan tersebut menimbulkan implikasi (Floyd dan Wooldridge, 1997). Pertama pengaruh manajemen menengah kepada strategi keselarasan seleksi lingkungan eksternal dan internal, Kedua, keselarasan membutuhkan pengaruh dari manajer menengah yang terkena tuntutan konstituen eksternal dan yang menyadari potensi nilai inisiatif yang berbeda. Dalam batas tertentu unit memainkan peran utama antara ketidakpastian mediasi lingkungan dan pengaturan internal organisasi yang mempengaruhi keterikatan individu pada keputusan administratif dan teknis yang lebih besar pada tingkat tugas yang lebih tinggi dan ketidakpastian lingkungan.

Beberapa sub-unit fungsional (misalnya penjualan, marketing, R & D) cenderung untuk memainkan peran yang lebih besar pada batas tertentu daripada unit yang lain. Manajer dalam tingkat sub-unit dengan demikian lebih mungkin untuk menemukan diri mereka dalam memediasi konstituen internal dan eksternal. Lebih khusus, sementara pengaruh ke atas dapat dipahami sebagai kegiatan individu yang diarahkan pada manajemen puncak, hubungannya dengan organisasi kinerja paling baik dipahami dengan bagaimana hal itu terjadi dalam tingkat sosial yang lebih luas pada konteks organisasi, karena perbedaan dalam sentralitas jaringan dalam setiap organisasi tertentu, manajer menengah cenderung mengerahkan pengaruh lebih strategis dari orang lain.

Sementara itu manajemen puncak berperan memberikan sistem bimbingan yang dapat memonitor kinerja bisnis manajer menengah ketika memberikan produk atau layanan ke pasar dalam rangka menjalankan beberapa jenis pengaruh strategis mereka (Boxer dan Wensley, 1986).

4. Peran Manajer Puncak sebagai Dimensi Organisasi dan Budaya

Disamping dimensi perilaku, maka masalah- masalah yang menyangkut dimensi organisasi juga perlu mendapatkan perhatian dalam proses penyusunan perencanaan strategi pemasaran (Piercy dan Morgan, 1990). Unsur-unsur yang terdapat di dalam organisasi adalah struktur, arus informasi, budaya dan sinyal manajemen (Piercy dan Morgan, 1990). Manajer puncak memandang diri mereka sebagai perancang strategi, arsitek struktur dan manajer sistem yang memimpin serta mengendalikan perusahaan. Manajer puncak harus bergerak melebihi strategi, struktur dan sistem maka dari itu perlu kerangka kerja yang dibangun pada tujuan, proses dan orang. Meskipun strategi, struktur dan sistem perusahaan dianggap bersifat umum, namun menjadi kendala filosofi dalam manajer mengendalikan perusahaan, hal tersebut dikarenakan mereka kurang memberikan penekanan pada rencana strategi daripada menambah kekayaan atau menguasai tujuan korporat. Selain itu mereka berfokus sedikitnya pada desain struktur formal dibandingkan pada proses manajemen yang efektif. Mereka juga kurang memperhatikan pada pengendalian perilaku pegawai pada perkembangan kemampuan dan perluasan pandangan mereka.

Oleh karena itu pendekatan strategi, struktur dan sistem perlu didukung dengan pendekatan berbasis pengembangan tujuan, proses dan orang (Barlett dan Goshal, 1994). Peran manajer puncak perlu diarahkan pada beberapa hal : Pertama, peran melebihi strategi untuk tujuan.

Tujuan adalah perwujudan sebuah pengenalan organisasi yang berkaitan dengan berbagai kepentingan stakeholder yang saling bergantung. Manajer puncak perlu mengartikulasi ambisi korporat dalam kondisi yang didesain untuk menangkap perhatian dan minat pegawai daripada dalam kondisi tujuan strategi atau finansial.

Manajer menggunakan organisasi dalam mengembangkan, menyaring dan memperbarui ambisi dan memastikan bahwa ambisi korporat dapat diterjemahkan ke dalam aktivitas terukur untuk menyediakan sebuah benchmark untuk prestasi dan rasa bersemangat. Tujuan strategi, tujuan merupakan alasan sebuah organisasi itu ada. Definisi dan artikulasinya harus menjadi tanggungjawab manajemen puncak (Barlett dan Goshal, 1994).

Kedua, manajer telah lama menyadari pentingnya mengelola sebuah proses organisasi namun doktrin sistem struktur strategi telah memusatkan perhatian mereka pada hubungan vertikal dari struktur hierarki klasik. Pada doktrin tersebut, informasi dan permintaan kapital ditarik pada puncak organisasi yang membuat eksekutif perusahaan dapat membuat keputusan yang mengendalikan sumber daya, tanggung jawab, kontrol ke bawah ke arah unit garis depan. Pengendalian secara vertikal berorientasi secara finansial, proses yang terjadi berdasarkan otoritas atau kewenangan yang mendominasi operasional dari kebanyakan perusahaan besar.

Ada tiga proses organisasional inti perusahaan, yaitu proses kewirausahaan, proses membangun kompetensi dan proses pembaruan. Manajer akan menghasilkan kreatifitas dengan proses kewirausahaan pada manajer garis depan. Manajer membangun kompetensi melintasi batasan internal organisasional. Mereka juga mempromosikan proses pembaruan berkelanjutan dari strategi dan ide yang mengendalikan bisnis. Proses pembangunan kompetensi membangun lingkungan yang dapat menciptakan aksi kolaboratif. Manajemen tingkat atas perlu menggunakan seluruh kemampuan dan kultur yang dimiliki (Ghoshal dan Barlett, 1995).

Ketiga, manajer puncak perlu mengartikulasikan tantangan manajemen dalam kaitannya dengan menghubungkan pengetahuan dan kemampuan yang unik dari masing-masing personel di dalam perusahaan. Manajer perlu mengembangkan filosofi manajemen yang berbasis pada pendekatan secara personal, mendorong pegawai untuk mengembangkan pandangan dan ide mereka sendiri. Dengan membangun sebuah organisasi yang merefleksikan kemampuan pegawainya, maka manajer sedang berusaha mengubah manusia organisasi ke apa yang disebut dengan “korporasi berbasis individu” (Barlett dan Ghoshal, 1995).

Implementasi pemasaran strategis terkait dengan konsensus yang dibangun oleh manajer puncak dengan seluruh elemen yang ada pada organisasi. Dinamika konsensus dan implementasi strategi dapat mengacu pada model manajemen Amerika dan Jepang dimana manajemen Amerika membuat keputusan cepat yang sulit untuk diimplementasikan sedangkan Jepang, melalui konsensus yang lama dalam membuat keputusan tetapi mengimplementasikannya lebih cepat dan efektif (Dooley dan Fryxell, 2000). Komitmen atau konsensus dalam manajemen adalah kesediaan individu untuk melakukan upaya tingkat tinggi di sisi organisasi dan rasa identifikasi dengan tujuan organisasi sehingga tujuan individu dan organisasi sejajar erat.

Faktor utama terkait dengan komitmen adalah “akses politik yaitu mampu meningkatkan isu dan memberikan perhatian serius pada isu-isu tersebut. Jika tingkat kesesuaian yang dipersepsikan rendah, maka komitmen individual pada strategi akan rendah, begitu juga jumlah upaya manager tengah yang diberikan untuk mengimplementasikan strategi juga akan rendah (Guth dan Macmillan, 1986).

Konsensus putusan kelompok secara positif mempengaruhi penerimaan anggota kelompok individu dari putusan yang telah ditetapkan, disamping itu akan menambah kesediaan anggota kelompok untuk menggunakan usaha lebih besar dalam mengimplementasikan keputusan. Konsensus merupakan sebuah hasil yang diinginkan dari proses pembuatan keputusan strategi karena membangun komitmen keputusan dan mempermudah implementasi strategi (Dooley dan Fryxell, 2000).

Menon et al (1999), dimensi budaya berisi: arti, komunikasi, dan sharedness. Arti mengacu pada kerangka acuan yang digunakan oleh pengambil keputusan untuk menggambarkan praktek-praktek korporasi; komunikasi mengacu pada kode informal dan formal perilaku yang memperkuat makna; dan sharedness mengacu pada perbuatan bersama, berbagi ucapan, dan perasaan kepercayaan yang sama antar kelompok.

Varey (1995), manajer memerlukan budaya unggul dan ketrampilan manajemen organisasional untuk mendapatkan tingkat fleksibilitas dan adaptasi dalam mengatur bisnis pada suatu sistem yang terbuka.

Implementasi strategi terkait budaya perusahaan yang bersumber pada tradisi dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dalam melakukan bisnis. Strategi kadangkala tidak dapat diimplementasikan bukan karena salah secara teoritik tetapi karena faktor budaya dalam organisasi (Anonymous, 1980). Budaya perusahaan dapat menjadi kekuatan utama ketika hal ini konsisten dengan strateginya. Budaya mengimplikasikan nilai-nilai, seperti agresivitas dan defensivitas. Budaya memberikan seseorang sebuah pemikiran mengenai bagaimana untuk bertindak laku dan bagaimana semestinya mereka dalam melakukan (Anonymous, 1980). Budaya perusahaan akan memberikan pengertian kepada seorang pegawai organisasi bagaimana mereka menyelesaikan segala sesuatu di sekitarnya melalui kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma dan filosofi sehingga menentukan bagaimana segala sesuatu bekerja (Wallace, 1983).

Menurut Schneider dan Brief (1996) iklim dan budaya merupakan hal yang saling berhubungan. Mengubah iklim adalah hal yang penting untuk merubah apa yang dipercayai oleh anggota organisasi dan apa yang mereka percayai tentang nilai dari organisasi mereka. Kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai tersebut merupakan budaya organisasi. Salah satu cara yang baik untuk berpikir tentang budaya organisasi dapat meminjam dari pendekatan antropologi yaitu berfokus pada apa yang orang-orang dalam organisasi kagumi misalnya; rutinitas, inovasi, kualitas atau pengambilan risiko. Organisasi dapat menciptakan iklim untuk setiap hal tersebut, dan iklim mengkomunikasikan apa yang seharusnya dipercaya dan apa yang seharusnya dikagumi.

Nilai dan kepercayaan para karyawan mempengaruhi interpretasi mereka pada kebijakan, praktik, prosedur (iklim) dari organisasi. Kepercayaan membentuk bagaimana organisasi berfungsi dan iklim berkaitan dengan tujuan dari organisasi. Ada empat kunci dimensi utama iklim dimana tiga pertama berkaitan dengan fungsi, dan yang keempat berkaitan dengan tujuan:

- a. Sifat dasar dari hubungan interpersonal. Apakah ada pembagian yang saling menguntungkan dan kepercayaan atau konflik dan kecurigaan? Apakah hubungan antara unit-unit fungsional (misalnya antara produksi dan penjualan) kooperatif atau kompetitif? Apakah organisasi mendukung sosialisasi dari pendatang baru atau sebuah pendekatan yang timbul tenggelam? Apakah orang-orang merasa bahwa kesejahteraan mereka penting untuk orang-orang yang ada di sekitar mereka dan pada manajemen puncak?
- b. Sifat dasar dari hirarki. Apakah keputusan yang mempengaruhi kerja dan tempat kerja hanya dibuat oleh manajemen puncak atau apakah mereka dibuat dengan partisipasi dari mereka yang berpengaruh pada keputusan? Apakah organisasi digolongkan dengan pendekatan tim untuk bekerja atau pendekatan individual kompetitif? Apakah manajemen memiliki penghasilan tambahan khusus yang memisahkan mereka dari bawahan, seperti parkir khusus atau fasilitas makan?
- c. Sifat dasar dari pekerjaan. Apakah pekerjaan tersebut membosankan atau menantang? Apakah pekerjaannya dapat diadaptasi oleh orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut atau mereka secara keras mendefinisikan sehingga setiap orang harus melakukannya dengan cara yang sama? Apakah organisasi menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk para karyawan? (peralatan, perlengkapan, informasi) untuk menyelesaikan pekerjaan?
- d. Fokus pada dukungan dan reward. Apakah tujuan dari pekerjaan dan ekselen standar secara luas diketahui dan dibagikan? Apa yang didukung: menjadi hangat dan ramah pada pelanggan atau cepat? Apakah menyelesaikan pekerjaan (kuantitas) atau menyelesaikan pekerjaan dengan benar (kualitas) diberikan reward? Atas dasar apa orang-orang direkrut/ untuk tujuan dan standar apa mereka dilatih? Dari segi apa kinerja itu dipuji dan diberi reward?

Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

E. KESIMPULAN

Perencanaan dan strategi pemasaran tersebut perlu diarahkan kepada kepentingan seluruh pelanggan korporasi (stakeholder). Konsep yang dapat membantu manajemen dalam melakukan penyusunan perencanaan strategi pemasaran adalah dengan melakukan relationship marketing dan mengetahui peran manajer dalam operasional perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif lebih baik dari pesaingnya. Relationship marketing yang harmonis yang saling memberikan manfaat dan keuntungan antara perusahaan dan pelanggan tersebut tidak akan terjadi begitu saja tanpa melalui sebuah usaha.

F. REFERENSI

- Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences." *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 255 - 271.
- Piercy, N. F. and N. A. Morgan (1994), "The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility." *Journal of Business Research* 29: 167-178.
- Dooley, R. S., G. E. Fryxell, et al. (2000), "Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success." *Journal of Management* 26 (6): 1237 - 1257.
- Piercy, N. F. (1998), "Barriers to Implementing Relationship Marketing: The Internal Market-Place." *Journal of Strategic Marketing* 6: 209 - 222.
- Gronroos, C. (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship marketing paradigm." *Journal of Marketing Management* 10: 347 - 360
- Perrien, J. and L. Richard (1995), "The Meaning of a Marketing Relationship." *Industrial Marketing Management* 24: 37 - 43.
- Gummesson, E. (1999), "Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers." *Australian Marketing Journal* 7 (1): 72 - 85.
- Robbin, Stephen T and Coulter, Mary. 2009. *Management*. 10th ed. New York: Pearson Education.
- McDonald, M. H. B. (1992a), "Strategic Marketing: A State-of-the-Art Review." *Marketing Intelligence & Planning* 10 (4): 4-22.
- Piercy, N. F. and N. A. Morgan (1990), "Organizational Context and Behavioral Problem as Determinants of the Effectiveness of the Strategic Marketing Planning." *Journal of Marketing Management* 6 (2): 127-143.
- Burn, Manfred. 2003. *Relationship Marketing*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Floyd, S. W. and B. Wooldridge (1997), "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance." *Journal of Management Studies* 34 (3): 465 - 485.
- Boxer, P. J. and J. R. C. Wensley (1986), "The Need Middle-Out Development of Marketing Strategy." *Journal of Management Studies* 23 (2): 189 - 204.
- Barlett, C. A. and S. Goshal (1994), "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose." *Harvard Business Review* 72 (Nov/Dec): 79 - 88.
- Ghoshal, S. and C. A. Barlett (1995), "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process." *Harvard Business Review* 73 (Jan/Feb): 86 - 96
- Guth, W. D. and I. C. Macmilan (1986), "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest." *Strategic magement Journal* 7: 313 - 327
- Menon, A., SG. Bharadwaj, PT. Adidam and SW. Edison (1999), Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and a Test, *Journal of Marketing*, 63 (2): 18-23.
- Varey, Richard J (1995), "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary

1) Penulis adalah Dosen STIE SBI Yogyakarta

- Research Challenges“, *International Journal of Service Industry Management*, 6(1): 40
- Anonymous (1980), “Corporate Culture: The Hardto-Change Values that Spell Success or Failure.” *Busines Week* (October 27): 148 – 160.
- Wallace, E. J. (1983), “Individuals and Organizations: The Cultural Match.” *Training and Development Journal* 38 (Feb): 29 - 36
- Schneider, B., A. P. Brief, et al. (1996), “Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change.” *Organizational Dynamics* (Spring): 7 - 18.

1)Penulis adalah Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “YKP” Yogyakarta