



Volume 5, No. 3 Desember 2013

# KIAT BISNIS

## KAJIAN ILMIAH DAN ANALISIS TERAPAN BISNIS

- 1. TINJAUAN ANALISA DIMENSIONAL DALAM PERENCANAAN PEMASARAN STRATEGIS**  
Oleh: Abdul Hadi Hari
- 2. TEACHING FACTORY SEBAGAI PENGEMBANGAN SISTEM PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN**  
Oleh: Abdul Haris
- 3. DESAIN STANDAR AKUNTANSI KARBON DAN MODEL INTEGRASI PELAPORAN EMISI KARBON DALAM LAPORAN KEUANGAN**  
Oleh: Titik Purwanti, Dandang Setyawanti, Agung Nugroho Jati
- 4. IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI INDONESIA**  
Oleh: Oki Kuntaryanto
- 5. ANALISIS PENGARUH INTERAKSI PENGETAHUAN KEWIRAUSAHAAN DAN EFIKASI DIRI TERHADAP INTENSI KEWIRAUSAHAAN**  
Oleh: Sarwono Nursito, Arif Julianto Sri Nugroho
- 6. PENGUKURAN MUTU LAYANAN KESEHATAN DASAR GRATIS SEBAGAI PERWUJUDAN HAK SEHAT BAGI MASYARAKAT SUKOHARJO\***  
Oleh: Arif Julianto Sri Nugroho, Jarot Prasetyo, Sarwono Nursito



## **KIAT BISNIS**

Kajian Ilmiah dan Analisis Terapan  
BISNIS

**Diterbitkan Oleh:**  
Pusat Penelitian Unwidha Klaten  
Dengan SK Rektor  
No 2989/I.o63.YP/VII/1988

**Pelindung**  
Rektor Unwidha Klaten

**Penasehat**  
Dekan Fakultas Ekonomi Unwidha  
Klaten

**Staf Ahli**  
Dr. Asri Laksmi Riani, M.Si  
Dra. Mahastuti Agung, M.Si

**Pimpinan Umum**  
Abdul Hadi SE, M.Si

**Pimpinan Redaksi**  
Abdul Haris SE M.Si

**Redaksi**  
Imam Santoso, SE, MM  
Arif Julianto, SE, M.Si  
Anis Marjukah, SE, MM  
Agung Nugroho Jati, SE, M.Si

**Artistik**  
Mulyono, S.Kom  
Alamat Redaksi  
Jl. Kihajar Dewantara Klaten  
5741 Telp. 0272-322363, 326000

**E-mail:**  
[kiatmanajemen@yahoo.co](mailto:kiatmanajemen@yahoo.co),

**ISSN 1829-6734**

## Daftar Isi

Volume 5, No. 3, Desember 2013

1. Tinjauan Analisa Dimensional dalam  
Perencanaan Pemasaran Strategis  
*Abdul Hadi Hari* 158
2. *Teachingg Factory* sebagai  
Pengembangan Sistem Pendidikan di  
Sekolah Menengah Kejuruan  
*Abdul Haris* 167
3. Desain Standar Akuntansi Karbon Dan  
Model Integrasi Pelaporan Emisi  
Karbon Dalam Laporan Keuangan  
*Titik Purwanti*  
*Dandang Setyawanti*  
*Agung Nugroho Jati* 179
4. Implementasi Anggaran Berbasis  
Kinerja Di Indonesia  
*Oki Kuntaryanto* 195
5. Analisis Pengaruh Interaksi  
Pengetahuan Kewirausahaan Dan  
Efikasi Diri Terhadap Intensi  
Kewirausahaan  
*Sarwono Nursito*  
*Arif Julianto Sri Nugroho* 201
6. Pengukuran Mutu Layanan  
Kesehatan Dasar Gratis Sebagai  
Perwujudan Hak Sehat Bagi  
Masyarakat Sukoharjo\*  
*Arif Julianto Sri Nugroho*  
*Jarot Prasetyo*  
*Sarwono Nursito* 212

## TINJAUAN ANALISA DIMENSIONAL DALAM PERENCANAAN PEMASARAN STRATEGIS

Abdul Hadi Hari

Fakultas Ekonomi Universitas Widya Dharma Klaten

### *Abstract*

*Perencanaan pemasaran telah mengalami evolusi, pada awalnya perencanaan pemasaran dipostulatkan dengan sistem perencanaan secara statis yang melekat pada struktur organisasi, kemudian berkembang menjadi sistem dinamis yang berkaitan dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Kredibilitas perencanaan pemasaran dapat dicapai jika didukung dengan penggunaan alat dan teknik analitis yang tersedia secara formal. Proses pembentukan rencana pemasaran strategis membutuhkan sejumlah sistem dengan mengkaitkan sejumlah artefak pemasaran dengan cara mengkaitkan hasil dari satu teknik dan alat analisa kemudian menggunakannya sebagai masukan teknik lainnya.*

*Keywords Perencanaan, pemasaran, strategik, analisa dimensional*

### **Pengantar**

Peran perencanaan strategi pada tingkat korporat perlu diperluas dengan memberdayakan fungsi pemasaran dalam penyusunan strategi. Perencanaan dan implementasi pemasaran strategis sangat penting karena orientasi perusahaan saat ini bergeser dari *company-driven* bergeser ke *consumer-driven*. Artikel ini bertujuan membahas lebih mendalam tentang dimensi perencanaan pemasaran strategis sebagai bagian perencanaan strategis tingkat korporat guna mencapai keunggulann kompetitif. Artikel ini dimulai dengan pembahasan evolusi dan konsepsi perencanaan pesamaran, kemudian dibahas tentang perencanaan strategis. Berdasar kajian kedua pendekatan tersebut kemudian dibahas konsep dan model perencanaan pemasaran strategis termasuk hambatan-hambatan yang memungkinkan untuk dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan dan implementasi pemasaran strategis.

### **Perencanaan Pemasaran**

Perencanaan pemasaran telah mengalami evolusi, pada awalnya perencanaan pemasaran dipostulatkan dengan sistem

perencanaan secara statis yang melekat pada struktur organisasi, kemudian berkembang menjadi sistem dinamis yang berkaitan dengan pencapaian keunggulan kompetitif (McDonald, 1996). Proses perencanaan pemasaran telah banyak dikupas dalam literatur manajemen strategis, namun proses perencanaan pemasaran dapat dilakukan dalam tindakan formal dan informal berupa perilaku tersembunyi yang dikaitkan dengan persoalan organisasi (Morgan dan Piercy, 1994). Perencanaan pemasaran formal merupakan urutan logis kegiatan yang mendorong kepada penyusunan tujuan pemasaran dan perumusan rencana untuk mencapainya. Proses perencanaan meliputi tinjauan keadaan, perumusan sejumlah asumsi dasar tentang apa yang mengatur kekuatan dan kelemahan organisasi dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman yang ditunjukkan oleh lingkungan bisnis (McDonald, 1992a).

Kredibilitas perencanaan pemasaran dapat dicapai jika didukung dengan penggunaan alat dan teknik analitis yang tersedia secara formal. Penggunaan alat dan teknik analitis dalam perencanaan pemasaran secara formal akan memberikan petunjuk pendekatan cermat dan analitis dalam proses perencanaan dan oleh

karenanya berdampak pada kredibilitas rencana pemasaran yang dihasilkan (Morgan dan Piercy, 1994). Menurut McDonald (1992a) perencanaan pemasaran akan membantu organisasi mengatasi meningkatnya turbulensi, kompleksitas lingkungan, tekanan persaingan yang lebih kompleks, perubahan teknologi. Disamping itu perencanaan pemasaran berguna untuk fungsi non-pemasaran yaitu :

- a. Membantu mengetahui sumber keunggulan kompetitif;
- b. Menanamkan pendekatan pengembangan bisnis;
- c. Memperjelas peran dan meningkatkan kerjasama;
- d. Memastikan hubungan secara konsisten;
- e. Menginformasikan;
- f. Menyediakan konteks untuk kontribusi mereka;
- g. Memonitor perkembangan;
- h. Mendapatkan sumber daya;
- i. Menyusun tujuan dan strategi;
- j. Mendapatkan komitmen.

Morgan dan Piercy (1994) menjelaskan bahwa tujuan perencanaan pemasaran didalam organisasi dapat dikategorikan dalam cara berikut.

1. Penyusunan rencana pemasaran yang baik dengan memperhatikan bahwa perencanaan pemasaran dapat dicapai dan mampu dilaksanakan bukan sekedar kepuasan analitis teknis.
2. Pembuatan tim dan ownership pada hasil yaitu perencanaan harus mencapai komitmen diantara eksekutif dan seluruh elemen organisasi untuk mewujudkannya.
3. Mengembangkan proses berkelanjutan. Perencanaan pemasaran sebaiknya tidak menghabiskan lebih banyak waktu oleh karena itu perencanaan pemasaran perlu berjalan secara berkelanjutan dan tidak menjadi “ritual setahun sekali”, perencanaan tidak menjadi bagian “menjalankan bisnis”

4. Mengetahui kebutuhan informasi riil. Dalam situasi yang beragam perencanaan pemasaran sebagai pemisahan dan identifikasi kebutuhan informasi riil.
5. Memahami strategi dan menggoyang dogma. Strategi perusahaan sebaiknya menjadi “dogma’ berbasis budaya daripada sekedar strategi murni untuk masa depan.

Perencanaan pemasaran merupakan hal penting bahkan ada yang menghubungkan dengan kesuksesan keuangan. Menurut McDonald (1996) ada beberapa hambatan yang menyebabkan formalisasi perencanaan pemasaran kurang efektif dan tidak mendukung kesuksesan komersial perusahaan, hambatan ini meliputi :

1. **Kultural/politik.** Kurangnya keyakinan pada perencanaan pemasaran dan/atau kebutuhan untuk berubah sehingga budaya korporasi diasumsikan menjadi anti-perkembangan. Proses perencanaan pemasaran tidak sekedar serangkaian tindakan aksi. Namun ia juga mencakup serangkaian nilai dan asumsi yang, ketika tidak eksplisit, tidaknya merupakan bagian keseluruhan proses. Budaya tampaknya dipengaruhi beberapa tingkatan level pembelajaran atau maturitas. Perencanaan pemasaran adalah proses melihat kedepan, dimana budaya korporasi akan mewarnai perencanaan pemasaran.
2. **Kognitif.** Kerbatasan pengetahuan dan hasil perencanaan pemasaran sebagai proses multidimensi perlu memadukan dimensi-dimensi: Analitik (teknik, prosedur, system); perilaku (persepsi manajerial, partisipasi, motivasi, komitmen, kepemilikan); organisasi (informasi, struktural kultur sinyal manajerial). Selain itu tehnik utama mencakup empat elemen dasar paduan pemasaran: Harga, Produk, Promosi dan Tempat. Selama tiga dekade terakhir, salah satu telah menjadi fokus berbagai artikel akademik dan praktisi yang berupaya menjelaskan kompleksitas mereka dan membujuk manager untuk mengadopsi mereka sebagai bagian proses manajemen pemasaran.

## Perencanaan Strategis

Strategi yang efektif harus konsisten dan memiliki hubungan langsung konsumen pesaing sehingga strategi bersifat jangka panjang dan berorientasi pada konsumen (Giles, 1991). Perencanaan pemasaran strategis adalah pendekatan untuk bisnis agar lawan yang paling kecil pun dapat bertahan secara sukses (McDonald, 1992a). Manajemen strategis secara karakteristik berkaitan dengan ketidakpastian masa depan dan inisiatif baru. Sebagai akibatnya, sering menandai perubahan organisasi dalam membangun strategi bisnis mereka di sejumlah cara. Terdapat enam strategi model pembentukan yang dapat diterima (McDonald, 1996).

1. **Model Perencanaan.** Keputusan strategis dicapai dengan menggunakan pencarian rangkaian, terencana untuk solusi optimal untuk mendefinisikan persoalan. Proses ini sangatlah rasional dan dipenuhi oleh data kongkrit
2. **Model interpretative.** Organisasi dinilai sebagai sebuah kumpulan asosiasi, berbagai kesamaan nilai, keyakinan dan persepsi. "Kerangka referensi" memungkinkan pemegang saham untuk menginterpretasikan organisasi dan lingkungan dimana ia beroperasi, memperkuat meningkatnya budaya organisasi tersediri pada perusahaan tersebut. Karena itu strategi menjadi produk, bukan tujuan dan sasaran yang di definisikan, namun nilai, sikap dan gagasan dalam organisasi yang muncul.
3. **Model politik.** Strategi tidak dipilih secara langsung, namun muncul melalui kompromi, konflik dan consensus diantara pemegang saham yang berkepentingan. Karena strategi merupakan hasil negosiasi, tawar-menawar dan konfrontasi, mereka yang memiliki kekuatan besar memiliki pengaruh terbesar
4. **Model tambahan logika.** Strategi-strategi yang muncul dari "subsistem strategis", masing-masing berkaitan dengan tipe berbeda isu strategis. Sasaran strategis di dasarkan pada kesadaran akan kebutuhan,

ketimbang proses analitik yang sangat terstruktur atas model perencanaan. Seringkali berkaitan dengan kurangnya informasi yang diperlukan, sasaran seperti itu akan nampak kabur, bersifat umum dan non-rigid, hingga di waktu ketika peristiwa terbentang dan lebih banyak informasi diketahui.

5. **Model ekologi.** Dalam perspektif ini, lingkungan mengenai organisasi dalam sebuah cara dimana strategi-strategi secara virtual di rumuskan dan hanya ada sedikit dan tidak ada pilihan bebas.
6. **Model kepemimpinan visioner.** Strategi muncul sebagai hasil visi pemimpin, di dorong oleh komitmennya, kredibilitas personel dan bagaimana ia mengartikulasikannya pada lainnya.

Dalam menyusun suatu strategi menurut Giles (1991) perlu memperhatikan tiga tantangan yaitu :

1. **Tantangan Organisasi.** Pembuatan dan pelaksanaan strategi harus meliputi semua tingkat organisasi. Hasil dari setiap tingkat menjadi masukan bagi tingkat di bawah. Dengan cara ini, kepemilikan mengalir ke seluruh organisasi.
2. **Tantangan Strategi.** Strategi harus dibuat dalam sebuah proses yang dapat menerima banyak masukan dari banyak disiplin manajemen yang beragam. Lagi pula, hasil strategi harus sesuai sebagai masukan langsung untuk proses pelaksanaan. Sehingga strategi yang paling menarik tidak sesuai dengan pelaksanaan.
3. **Tantangan Pelaksanaan.** Proses pelaksanaan harus menciptakan sebuah forum dimana tim pelaksana dapat mengambil kepemilikan strategi dengan cara merancang pelaksanaan mereka. Agar para pelaksana dapat mamahami proses pembuatan strategi, mereka harus diijinkan untuk mengawasi dan menentang dasar pemikiran dimana strategi dibuat. Untuk melakukannya secara berhasil, dua proses pembuatan dan pelaksanaan strategi harus tanpa berhenti.

Dengan demikian tantangan dalam penyusunan dan melaksanakan strategi merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan keterlibatan seluruh organisasi, sehingga diperlukan sikap kesabaran dan komitmen besar.

### **Perencanaan Pemasaran Strategis**

Perencanaan pemasaran strategis memerlukan analisa perspektif kondisi perusahaan dan lingkungan bisnisnya. Kontribusi pemasaran yang mengarah pada keberhasilan bisnis terletak pada bagaimana menganalisa peluang masa depan (McDonald, 1992a). Untuk membuat Perencanaan Pemasaran Strategis diperlukan alat dan teknik yang meliputi Boston Consulting Group (BCG), Matrik Arah Kebijakan, Matrik Anshoff, Segmentasi Pasar, Sistem Informasi Pemasaran, Riset Pemasaran, PIM dan Kurva Pengalaman. Dengan menggunakan alat dan teknik pemasaran menandakan tentang komitmen atas perencanaan pemasaran strategis. Ada kemungkinan alat dan teknik tersebut memiliki kekurangan jika;

- Perusahaan belum pernah mendengarnya;
- Perusahaan telah mendengarnya, tetapi tidak memahaminya;
- Perusahaan telah mendengarnya, telah mencobanya dan menemukan bahwa mereka sangat tidak relevan.

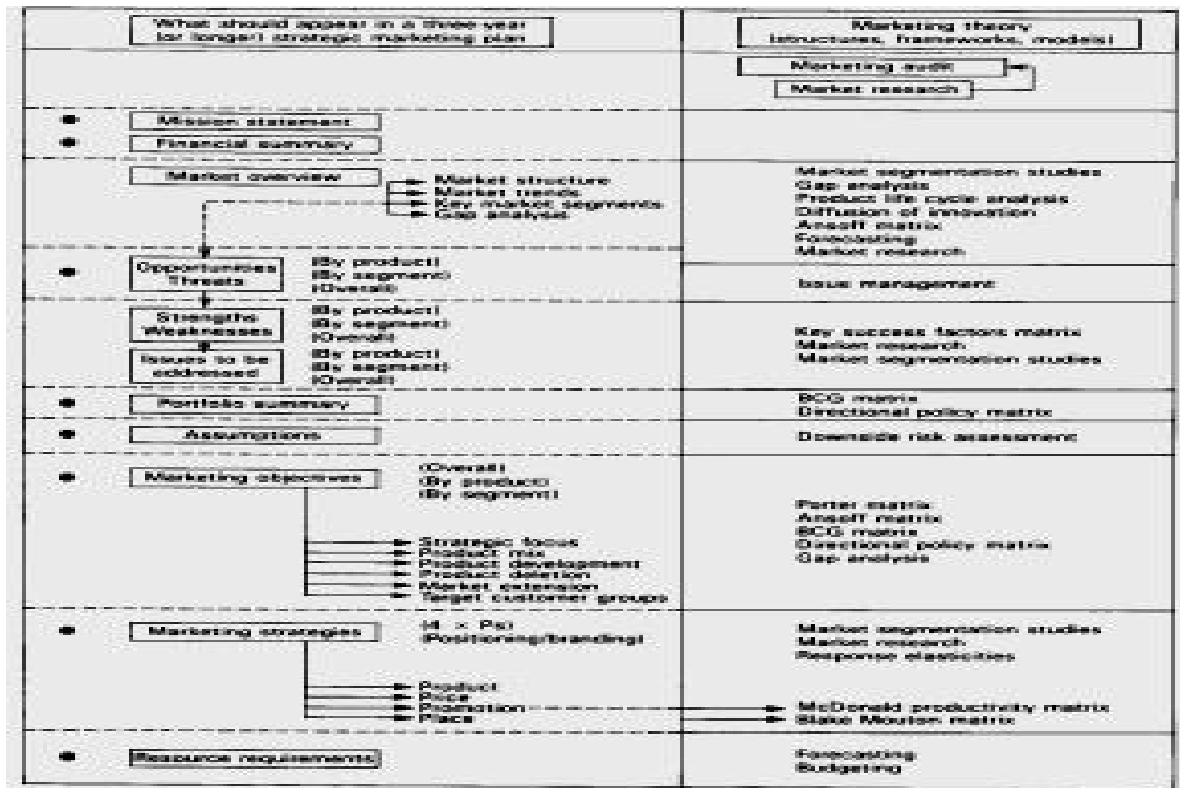
Proses pembentukan rencana pemasaran strategis membutuhkan sejumlah sistem dengan mengkaitkan sejumlah artefak pemasaran dengan cara mengkaitkan hasil dari

satu teknik dan alat analisa kemudian menggunakannya sebagai masukan teknik lainnya. Hal ini tentunya menjadi kaitan yang tidak terputus sehingga proses perencanaan pemasaran memiliki kebutuhan untuk menjadi iteratif dan memiliki hubungan antara teknik yang digunakan. Rute untuk temuan ini adalah model data yang diwakili oleh Gambar 1. Disini, model dasar terdiri dari Unit Bisnis Strategis (SBU) (yang dapat menjadi sesuatu dari kantor pusat perusahaan kepada produk individu), yang termasuk dalam sejumlah pasar, dan untuk mana menghasilkan sejumlah produk (atau jasa). Sistem itu mulai dengan definisi dari sebuah pernyataan misi (atau tujuan) untuk SBU dan menunjukkan secara sangat jelas struktur dan konteks yang dapat diterima dari dokumen semacam itu.

Proses perencanaan pemasaran strategis dimulai dengan definisi rencana pemasaran strategis dan pembuatan daftar sejumlah alat dan teknik mendasar yang mungkin relevan dengan masing masing bagian komponen. Sejumlah teknik dan alat analisa yang telah dipilih bisa digunakan untuk beberapa bagian rencana. Namun demikian, hal ini tidak menggambarkan secara cukup jelas sifat dasar antar hubungan teknik, sehingga ini diperlukan penjelasan secara lebih terinci proses sesungguhnya yang masuk di dalam penyiapan rencana pemasaran strategis. Alur penggunaan teknik dan alat analisis dalam perencanaan pemasaran strategis seperti pada gambar 1 sebagai berikut:

Gambar 1

Perencanaan Pemasaran Strategis



Sumber : McDonald, M. H. B. (1992a), "Strategic Marketing: A State-of-the-Art Review." *Marketing Intelligence & Planning* 10 (4): 4-22.

Proses perencanaan pemasaran terkait dua hal yaitu konteks internal dan lingkungan eksternal dimana lingkungan internal terkait dengan budaya, proses, kekuatan dan politik, gaya manajemen (Morgan dan Piercy, 1996). Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang manajer atau penyusun rencana strategi pemasaran, agar proses penyusunan bisa berjalan secara lancar dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- (1) Manajer dalam praktik penyusunan rencana harus memiliki pemahaman penerapan teknik pemasaran untuk masalah dunia nyata.
- (2) Ada cukup teknik pemasaran yang sudah tersedia tanpa kebutuhan mencari pendekatan lebih baru atau bahkan lebih canggih.

- (3) Jiwa manusia sangat tidak mampu memahami dan mengelola kompleksitas hubungan antara sejumlah teknik pemasaran
- (4) Pada pandangan (3) diatas, sistem komputer akan perlu dikembangkan sehingga kompleksitas tersebut dikelola oleh komputer dengan cara yang membantu bagi manajer yang praktik untuk memecahkan masalah kompleks mereka.

Perencanaan strategi pemasaran dan implementasi strategi pemasaran saling berhubungan dimana strategi mempengaruhi tindakan pelaksanaan sedangkan pelaksanaan mempengaruhi strategi. Jika pelaksanaan strategi tidak sesuai yang diharapkan maka akan menyebabkan kekhawatiran bahwa strategi yang baik belum tentu dapat diimplementasikan secara baik (Bonona, 1984). Proses perumusan

rencana pemasaran strategis dan pelaksanaan rencana strategi perlu dilihat sebagai konteks perubahan organisasi. Sehingga perlu pengelolaan pelaksanaan strategi pemasaran dan pelaksanaan pemasaran secara baik dan benar (Cespedes dan Piercy, 1996). Lebih jauh Cespedes dan Piercy (1996) menjelaskan bahwa proses perumusan strategi pemasaran perlu dibangun berdasar pelaksanaan pemasaran dari taktis menjadi strategis sehingga terjadi sinkronisasi antara taktik pelaksanaan pemasaran dan strategi pelaksanaan pemasaran. Taktik pelaksanaan pemasaran pada dasarnya berhubungan dengan tindakan manajer untuk mencapai strategi yang telah mereka pilih. Hal itu pada dasarnya berbeda dengan penekanan relatif pada solusi masalah sebagaimana berlawanan dengan penghindaran masalah dalam pelaksanaan pemasaran.

Menurut Nutt (1983) pada Cespedes F.V., dan Piercy N. F., (1996) membagi taktik dalam pelaksanaan strategi kedalam tiga kategori yaitu:

1. **Taktik unilateral.** Mengandalkan penggunaan kekuatan dalam pelaksanaan yang berorientasi pada perubahan secara lahiriah dan menentukan perilaku yang diharapkan. Pada dasarnya taktik ini dimulai dengan pengumuman resmi dengan catatan pendek, presentasi atau perintah.
2. **Taktik manipulatif.** Pelaksanaan dapat dilihat sebagai permainan. Analogi “beku” berhubungan dengan tiga tahapan: tidak membekukan (upaya untuk mengurangi kekuatan pola perilaku yang ada); merubah (memperkenalkan ketrampilan dan perilaku baru yang diperlukan); dan membekukan ulang (melaksanakan pola baru).
3. **Taktik delegatif.** Ditujukan untuk memilih orang yang terlibat di dalam perubahan dengan melibatkan mereka dalam berbagai cara.

Dalam istilah luas, taktik unilateral mengikuti asumsi administratif; taktik manipulatif berdasar pada pendekatan politik dan taktik delegatif lebih berhubungan dengan proses strategi.

Menurut Bonona (1984) pelaksanaan atau implementasi strategi pemasaran kurang berhasil disebabkan oleh pengaturan program yang tidak sesuai dengan identitas perusahaan atau melebihi kemampuan fungsional hal ini sering disebut pemasaran *empty promises* (janji kosong). Penyebab yang lain adalah jika manajemen puncak kurang memberikan pengarahannya atas kebijakan pelaksanaan strategi hal ini disebut *bunny marketing* (pemasaran kelinci).

Agar pelaksanaan strategi bisa berjalan secara baik sebaiknya menggunakan model pendekatan proses untuk pelaksanaan strategi yang terdiri atas lima pendekatan yaitu (Bourgeois dan Brodwin, 1984 pada Cespedes F.V., dan Piercy N. F., 1996):

1. Model Komandan. Model ini menggambarkan ketidakseimbangan normatif terhadap arah yang terpusat menggunakan teknik analitik konvensional untuk memilih arah strategis, dan kekuatan organisasi untuk mengomando pelaksanaan.
2. Model Perubahan. Di sini manajer merupakan seorang “arsitek” yang alat utamanya menggunakan struktur dan keputusan susunan pegawai untuk mengkomunikasikan prioritas baru organisasi dan perhatian fokus pada bidang yang diinginkan, merubah sistem perencanaan, kinerja, pengukuran, dan/atau kompensasi insentif untuk menghasilkan perilaku yang dibutuhkan; dan teknik adaptasi budaya untuk memperkenalkan perubahan seluruh perusahaan dalam perilaku dan praktik.
3. Model Kerjasama. Disini, manajer bertindak sebagai koordinator dan penekanannya pada pembangunan tim pada tingkat organisasi senior. Namun demikian, pendekatan ini mungkin merubah strategi “negosiasi” yang layak secara politik untuk pendekatan optimal dengan biaya berikutnya di pasar.
4. Model Budaya. Disini, penekanan adalah pada pelaksanaan strategi melalui masuknya budaya perusahaan baru di seluruh organisasi dengan manajer pada dasarnya bertindak sebagai “pemandu”. Prinsip



dasarnya adalah bahwa dengan etos organisasi yang ada, masalah pelaksanaan paling banyak dipecahkan, meskipun mungkin memerlukan banyak biaya dan waktu pada pembuatan keputusan konsensus dan kegiatan membangun budaya.

5. Model Crescive. Disini penekanannya ada pada proses strategi dalam organisasi dengan menarik kemampuan manajer dengan menjalankan bisnis untuk menciptakan strategi baru untuk bisnis. Model Crescive menekankan menjaga keterbukaan organisasi kepada informasi baru.; memanipulasi sistem dan struktur dengan cara cara umum untuk mendorong formasi strategi bawah ke atas; dan menyesuaikan strukur dan susunan pegawai untuk mengurangi permasalahan.
6. Model proses. Model ini tersebut dapat dilihat sebagai titik pada rangkaian kesatuan penting. Pada satu sisi skala ini untuk mencari taktik pendorong strategi terpilih; pada sisi lain untuk menggabungkan proses perumusan strategi pemasaran dan pelaksanaan strategi pemasaran.

Dalam melaksanakan strategi dalam melaksanakan strategi manajer perlu memiliki empat ketrampilan

Proses pelaksanaan strategi pemasaran memerlukan pengembangan taktik dan adopsi strategi sehingga pengelolaan pada tingkat antar pribadi, struktur dan kebijakan formal menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan strategi pemasaran. Menurut Cespedes F.V., dan Piercy N. F., (1996) manajer perlu memiliki empat ketrampilan pelaksanaan yaitu:

1. Kerampilan berinteraksi. Ketrampilan ini terkait dengan gaya dan pengaruh perilaku manajer terhadap perilaku orang lain. Termasuk kepemimpinan oleh model contoh dan peran, penggunaan kekuatan dan negosiasi dan tawar menawar.
2. Ketrampilan penganggaran. Ketrampilan ini termasuk pendekatan yang diambil untuk penganggaran waktu, uang dan orang untuk mencapai pelaksanaan item prioitas tinggi bukan pengejaran ekuitas dan “kerapian”

administrasi pada sistem alokasi sumber daya.

3. Ketrampilan pengawasan. Ketrampilan ini termasuk pengembangan dan penggunaan mekanisme umpan balik yang berpusat pada persoalan penting yang kadang kala tidak disediakan oleh sistem formal.
4. Ketrampilan Mengelola. Ketrampilan yang berhubungan dengan perilaku “jejaring” manajer dengan melibatkan struktur formal dan informal untuk mencapai pelaksanaan strategi pemasaran.

Dalam menyusun rencana pemasaran strategis selain hambatan dan tantangan dalam implementasi, namun pada awal pelaksanaan perencanaan biasanya juga mengalami hambatan yang datang dari organisasi yaitu:

1. **Kebingungan antara Taktik pemasaran dengan Strategi pemasaran.** Kebingungan yang sering kali terjadi akibat Pemasar berfikir secara praktis dimana mereka memahami makna riil rencana pemasaran strategis bertentangan dengan rencana pemasaran taktis atau operasional. Dengan adanya perubahan orientasi produk dan jasa yang semakin berkembang perubahan lingkungan maka pemasaran menjadi makin kompleks maka peran pasar yang statis semakin menurun. Pendekatan taktis dan jangka pendek untuk perencanaan pemasaran dianggap baik. Memahami daya tarik jangka pendek dianggap lebih mudah. Banyak manajer lebih memilih menjual produk yang mereka temukan paling mudah untuk dijual kepada konsumen yang menawarkan jenis ketahanan paling sedikit. Dengan mengembangkan rencana pemasaran jangka pendek dan taktis dulu dan kemudian berfikir secara jangka panjang.
2. **Memisahkan Fungsi pemasaran dari Operasi.** Untuk tujuan perencanaan pemasaran sebaiknya meletakkan pemasaran sedekat mungkin dengan konsumen sehingga fungsi pemasaran harus dipisahkan dengan operasi pemasaran.
3. **Kebingungan antara Fungsi Pemasaran dengan Konsep Pemasaran.** Pemasaran

adalah proses manajemen dimana sumber daya seluruh organisasi dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan kelompok konsumen yang dipilih agar dapat mencapai tujuan kedua belah pihak. Kemudian, pemasaran merupakan hal utama dan paling penting dalam sikap jiwa daripada hanya rangkaian kegiatan fungsional.

4. **Hambatan Hambatan Struktural.** Mengelola kegiatan perusahaan yang berorientasi pada konsumen sebaiknya kegiatan fungsional dan perencanaan pemasaran diarahkan pada unit bisnis strategis. Tanpa perencanaan pemasaran yang unggul di SBU, perencanaan pemasaran perusahaan akan menjadi nilai yang terbatas.
5. **Kurangnya Analisa Mendalam.** Bahkan dari perusahaan yang dikenal baik, keluhan paling umum terkait dengan kurangnya informasi yang mencukupi untuk tujuan analisa. Masalah riil sering muncul disebabkan oleh kurangnya analisa yang tepat. Berhadapan dengan ketidaktahuan masih semacam itu, ini jelas apa yang akan terjadi untuk perusahaan ini saat kondisi perdagangan industri konstruksi memburuk. Meskipun sebuah organisasi memiliki sistem kecerdasan yang cukup, jarang ada audit pemasaran resmi yang dilakukan oleh semua manajer SBU sebagai kegiatan yang diperlukan pada waktu tahun tertentu sebagai bagian proses perencanaan yang disepakati. Untuk audit pemasaran yang efektif yang akan terjadi:
  - Checklist (daftar cek) pertanyaan yang dibiasakan menurut tingkat organisasi harus disepakati.
  - Hal itu harus membentuk dasar M.I.S organisasi.
  - Audit pemasaran harus menjadi kegiatan yang disyaratkan.
  - Manajer harus tidak diijinkan bersembunyi di belakang istilah samara samara seperti “keadaan ekonomi yang buruk”

- Manajer harus didorong untuk menggabungkan alat pemasaran dalam audit mereka, contohnya, siklus hidup produk, portofolio produk, dan semacamnya.

6. **Kebingungan Antara Proses dengan Hasil.** Informasi adalah dasar dimana rencana pemasaran dibuat. Dari informasi (internal dan eksternal) datang kecerdasan. Kecerdasan menguraikan rencana pemasaran, yang menjadi intelektualisasi bagaimana manajer memahami posisi mereka pada pasar relatif dengan pesaing mereka (dengan manfaat kompetitif yang digambarkan secara tepat—misalnya diferensiasi pemimpin biaya, ceruk), tujuan apa yang ingin mereka capai pada sejumlah kurun waktu yang ditujukan, bagaimana mereka bermaksud untuk mencapai tujuan (strategi) mereka, sumber daya apa yang diperlukan, dan dengan hasil (anggaran) apa.

7. **Kurangnya Pengetahuan dan Ketrampilan.** Manajer pemasaran perlu memastikan bahwa semua perosenl bertanggung jawab untuk pemasaran di SBU memiliki pengetahuan dan ketrampilan pemasaran yang diperlukan untuk proses perenencanaan. Secara khusus, memastikan bahwa mereka memahami dan mengetahui bagaimana menggunakan alat pemasaran lebih penting seperti:

- Informasi-Bagaimana mendapatkannya; Bagaimana menggunakannya
- Penempatan posisi-Segmentasi Pasar; Ansoff; Porter
- Analisa siklus hidup produk-Analisa celah
- Manajemen portofolio- BCG; matriks kebijakan arah
- Manajemen 4P-produk; Harga; Tempat; Promosi

8. **Kurangnya Pendekatan Sistematis perencanaan Pemasaran.** Serangkaian

prosedur tertulis dan format umum dalam perencanaan pemasaran perlu disusun secara sistematis. Paling tidak tiga tujuan untuk sistem seperti itu:

- Untuk memastikan bahwa semua persoalan kunci dipertimbangkan secara sistematis
- Untuk menarik bersama elemen penting perencanaan strategis setiap SBU dengan cara yang konsisten
- Untuk membantu manajemen perusahaan membandingkan bisnis berbeda dan untuk memahami seluruh keadaan dan prospek untuk organisasi.

**9. Kegagalan untuk Prioritas Tujuan.** Memastikan bahwa semua tujuan diprioritaskan menurut pengaruh mereka pada organisasi dan perwakilan mereka dan sumber daya tersebut dialokasikan secara tepat.

**10. Budaya Perusahaan yang Bermusuhan.**

Pada dasarnya, sebuah organisasi adalah produk buatan manusia, dan seperti semua produk lain akan memiliki siklus hidup manfaat yang pasti. Siklus hidup organisasi dapat diperluas, bila ini dikelola secara cerdas, sama seperti dengan produk atau jasa. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui kapan tindakan perbaikan diperlukan untuk memperbarui organisasi dan sifat dasar tindakan untuk diambil.

**Kesimpulan**

Proses perencanaan pemasaran strategis kredibilitasnya harus dicapai dengan penggunaan alat dan teknik analitis yang tersedia secara formal. Proses perumusan rencana pemasaran strategis dan pelaksanaan rencana strategi perlu dilihat sebagai konteks perubahan organisasi sehingga perlu memperhatikan taktik dan ketrampilan dalam melaksanakan, namun demikian dalam perencanaan strategis perlu memperhatikan hambatan dan tantangan.

**Daftar Pustaka**

Bonoma, T. V. (1984), "Making Your Marketing Strategy Work." *Harvard Business Review* 62 (March/April): 69 - 76.

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.

Giles, W. D. (1991), "Making Strategy Work." *Long Range Planning* 24 (5/Oct): 75-91.

McDonald, M. H. B. (1992b), "Ten Barriers to Marketing Planning." *Journal of Business and Industrial Marketing* 7 (1 (Winter)): 5 - 18.

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 (1994), "The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility." *Journal of Business Research* 29: 167-178.

Cespedes, F. V. and N. F. Piercy (1996), "Implementing Marketing Strategy." *Journal of Marketing Management* 12: 135-160.

McDonald, M. (1996), "Strategic Marketing Planning: Theory, Practice and Research Agenda." *Journal of Marketing Management* 12: 5-27.