



- **The Solvability of Bounded Linear Operator Equation with Non-Invertible Operators**  
Oleh : *Salim Dawood Muhsin* ..... 1
- **Filsafat Konstruktivisme Dalam Pembelajaran Sastra Anak**  
Oleh : *Indiyah Prana Amertawengrum* ..... 8
- **Eksperimentasi Model Pembelajaran Kooperatif Tipe Stad dipadukan dengan senam otak terhadap prestasi belajar Matematika**  
Oleh : *Dian Ratna Puspananda* ..... 18
- **Mengembangkan Pemasaran Strategis melalui Pendekatan Perilaku Organisasional**  
Oleh : *Abdul Hadi Hari* ..... 25
- **Upaya Penyelesaian Konflik *Catchment Area* di kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau**  
Oleh : *Rakhmat Riyadi* ..... 34
- **The Differences Between English and Indonesian Language**  
Oleh : *Umi Sholihah* ..... 47
- **The Representations Of Lie Algebras Associated To Lie Groups**  
Oleh : *Abid A. Al-Ta'ai\*, Hoor M. Hussein* ..... 52
- **Penertiban Tanah Terindikasi Terlantar Studi Kasus di PT Semen Gombang Kebumen**  
Oleh : *Nuraini Aisiyah dan Mujati* ..... 63
- **Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Membaca Pemahaman dengan Teknik *Porpe* Pada Mata Kuliah *Reading***  
Oleh : *Isrohli Irawati dan Agus Budi K* ..... 82
- **Penentuan Ruang Terbuka Hijau (RTH) dengan Index Vegetasi NDVI berbasis Citra Alos Avnir -2 dan Sistem Informasi Geografi di Kota Yogyakarta dan Sekitarnya**  
Oleh : *Sudaryanto dan Melania Swetika Rini* ..... 90
- **Hubungan antara Kompetensi Profesional dengan Kinerja Guru di Kabupaten Klaten**  
Oleh : *Udiyono* ..... 97



**MAGISTRA**  
Majalah Ilmiah Triwulan

Diterbitkan Oleh  
Pusat Penerbitan Unwidha  
Klaten  
Dengan SK Rektor  
No. 2989/I.06.03.YP/VII/1988  
Tanggal 6 Agustus 1988

Pelindung  
Rektor Unwidha Klaten

Penasehat  
Pembantu Rektor Unwidha  
Klaten

Staf Ahli  
Prof. Dr. Triyono, M.Pd.

Pimpinan Umum/  
Pimpinan Redaksi  
Nanik Herawati

Redaksi  
Udiyono  
Gunawan Budi Santosa  
Dwi Bambang Putut Setyadi  
Imam Santosa  
Mahmud Yusuf

Arstistik  
Erry Pranawa

Sekretaris Redaksi  
Ahimsa Priharya Mahendra

Alamat Redaksi  
Jl. Ki Hajar Dewantara, Klaten  
57401 Telp. 0272 - 322363,  
326000, 326500  
Fax. (0272) 322363

E-mail :  
unwidha@telkom.net.id

**DAFTAR ISI**

|  |    |
|--|----|
| The Solvability of Bounded Linear Operator Equation with Non-Invertible Operators<br>Oleh : <i>Salim Dawood Muhsin</i> .....   | 1  |
| Filsafat Konstruktivisme Dalam Pembelajaran Sastra Anak<br>Oleh : <i>Indiyah Prana Amertawengrum</i> .....   | 8  |
| Eksperimentasi Model Pembelajaran Kooperatif Tipe Stad dipadukan dengan senam otak terhadap prestasi belajar Matematika<br>Oleh : <i>Dian Ratna Puspananda</i> .....   | 18 |
| Mengembangkan Pemasaran Strategis melalui Pendekatan Perilaku Organisasional<br>Oleh : <i>Abdul Hadi Hari</i> .....  | 25 |
| Upaya Penyelesaian Konflik <i>Catchment Area</i> di kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau<br>Oleh : <i>Rakhmat Riyadi</i> .....   | 34 |
| The Differences Between English and Indonesian Language<br>Oleh : <i>Umi Sholihah</i> .....  | 47 |
| The Representations Of Lie Algebras Associated To Lie Groups<br>Oleh : <i>Abid A. Al-Ta'ai, Hoor M. Hussein</i> .....  | 52 |
| Penertiban Tanah Terindikasi Terlantar Studi Kasus di PT Semen Gombang Kebumen<br>Oleh : <i>Nuraini Aisyah dan Mujati</i> .....  | 63 |
| Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Membaca Pemahaman dengan Teknik <i>Porpe</i> Pada Mata Kuliah <i>Reading</i><br>Oleh : <i>Iisrohli Irawati dan Agus Budi K</i> .....  | 82 |
| Penentuan Ruang Terbuka Hijau (RTH) dengan Index Vegetasi NDVI berbasis Citra Alos Avnir -2 dan Sistem Informasi Geografi di Kota Yogyakarta dan Sekitarnya<br>Oleh : <i>Sudaryanto dan Melania Swetika Rini</i> ..... | 90 |
| Hubungan antara Kompetensi Profesional dengan Kinerja Guru di Kabupaten Klaten.<br>Oleh : <i>Udiyono</i> .....   | 97 |

Redaksi menerima tulisan dari luar. Tulisan yang masuk hendaknya diketik dengan spasi ganda. Redaksi berhak mengubah sepanjang tidak mempengaruhi isi. Tulisan tidak selalu menggambarkan pendapat redaksi

# MENGEMBANGKAN PEMASARAN STRATEGIS MELALUI PENDEKATAN PERILAKU ORGANISASIONAL

Abdul Hadi Hari\*

*Abstrak: Strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional dalam pemasaran strategis perlu berinteraksi untuk membentuk keunggulan kompetitif dalam portfolio perusahaan. Fungsi perencanaan dan implementasi pemasaran strategis dapat mencapai tujuan jika perencanaan pemasaran strategis diarahkan pada keseluruhan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan peran dan dinamika perilaku organisasi yang meliputi struktur, perilaku individual/ pegawai dan budaya organisasi. Pengembangan perencanaan pemasaran strategis melalui pendekatan perilaku organisasional dapat dilakukan dengan mengkaitkan dimensi perilaku organisasional melalui perilaku Manajer Puncak melalui perancangan strategi.*

**Keywords :** *Strategi, pemasaran, organisasional, manajerpuncak.*

## PENGANTAR

Perkembangan terkini dalam pemasaran strategis telah didefinisikan dengan eksklusif terkait pilihan pasar produk namun karena terlalu banyaknya definisi mengakibatkan kebingungan seperti dimana strategi pemasaran berakhir dan strategi pemasaran dimulai (Boxer dan Wensley, 1986). Pemasaran Strategis terdapat di berbagai level dalam organisasi yaitu pada tingkat korporasi, tingkat bisnis dan tingkat fungsional. Pemasaran Strategis pada tingkat korporasi menjelaskan arena bisnis dimana sebuah perusahaan akan bersaing. Tujuan pemasaran strategis pada tingkat korporasi adalah memaksimalkan perbedaan dari nilai pasar perusahaan dengan modal yang diinvestasikan oleh pemilik. Pemasaran Strategis pada tingkat bisnis menjelaskan bagaimanabersaing di dalam pasar secara spesifik. Tujuan pemasaran strategis pada tingkat bisnis adalah pencapaian dan pengaturan keunggulan kompetitif. Sedangkan pada

tingkat fungsional menunjukkan bahwa pemasaran strategis, menawarkan produk yang tepat, mengidentifikasi waktu untuk perubahan relasi dan produk, dan pengalokasian sumber daya yang tepat (Varadarajan dan Jayachandran, 1999). Lebih jauh Varadarajan dan Jayachandran (1999) menyatakan bahwa strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional dalam pemasaran strategis berinteraksi untuk membentuk keunggulan kompetitif dalam portfolio sebuah perusahaan dimana keunggulan kompetitif mempengaruhi kinerja pasar dan performa finansial perusahaan.

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

\* Fakultas Ekonomi Universitas Widya Dharma

dipengaruhi oleh consensus 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 lebih besar dalam mengimplementasikan keputusan strategis (Dooley dan Fryxell, 2000).

Artikel ini mencoba membahas bagaimana mengembangkan perencanaan pemasaran strategis melalui pendekatan perilaku organisasional dengan mengkaitkan dimensi perilaku organisasional melalui perilaku Manajer Puncak, Manajer Menengah dan Karyawan yang terkait dengan struktur organisasi, dinamika budaya organisasi dalam membentuk consensus atau komitmen seluruh anggota organisasi untuk implementasi keputusan perencanaan pemasaran strategis yang telah ditetapkan.

## PEMASARAN STRATEGIS

Dimensi pemasaran strategis sangat terkait dengan konten, proses dan implementasi dari strategi marketing pada level pasar produk selain itu memainkan peran penting dalam proses formulasi strategi. Konten strategi merupakan hubungan yang spesifik, penawaran, waktu dan pola dari sumber daya yang dialokasikan dalam sebuah bisnis. Strategi proses formulasi mengarah pada aktivitas dimana sebuah bisnis terlibat dalam keputusan pemilihan isi dari strategi. Implementasi strategi mengarah pada aksi yang diinisiasi oleh organisasi serta hubungannya dengan konstituen eksternal. Peran strategis pemasaran dalam sebuah organisasi muncul dari hasil antara fungsi kompetitor dan monitoring terhadap kondisi luar (Varadarajan dan Jayachandran, 1999).

Perusahaan yang menginisiasi aksi strategis untuk mencapai keuntungan kompetitif. Aksi ini dibentuk serta dipengaruhi oleh lingkungan luar dan lingkungan di dalam perusahaan itu sendiri. Teori Institusional menyatakan bahwa aksi dan hasil dari perusahaan ini dipengaruhi oleh pengetahuan, kepercayaan dan aturan yang menjadi karakteristik dalam konteks organisasi. Ketergantungan dari aksi yang diinisiasi oleh perusahaan dan hasil dari aksi tersebut dikenal dengan *embeddedness* yaitu :

1. Perusahaan memiliki keterlekatan dengan lingkungan umum melalui kompromi: a) Institusi dengan menciptakan aturan yang membentuk perilaku perusahaan. b) Faktor Makro dari masyarakat seperti kehendak dari kebudayaan. Institusi yang mempengaruhi perusahaan termasuk mereka yang menentukan ketentuan moneter, aturan kompetitif seperti regulasi antitrust dan aturan mengenai lingkungan. Keterlekatan yang disebabkan oleh kebudayaan ditunjukkan oleh peran dari kepercayaan terhadap budaya yang menentukan transaksi ekonomi.
2. Perusahaan melekat pada lingkungan yang terdiri dari aktor di dalam industri, seperti supplier, konsumen, kompetitor dan rekanan. Hubungan antar aktor ini mempengaruhi perilaku perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitifnya.
3. Perusahaan memiliki lingkungan internal yang terdiri dari kemampuan unik dan sumber dayanya: kepercayaan kolektif mengenai pasar, kompetisi dan industri, dan juga perilaku kebudayaan. Lingkungan internal juga mempengaruhi bagaimana perusahaan bersikap dalam upayanya mencapai keunggulan kompetitif (Varadarajan dan Jayachandran, 1999).

Menurut Stasch dan Lanktree (1980) penyusunan konten pemasaran strategis oleh manajer perlu didukung pemahaman yang lebih baik atas proses perencanaan pemasaran yang terdiri atas enam impresi yaitu:

1. Manager senior harus berpartisipasi dalam tahapan awal perencanaan. Hal ini bertujuan agar manager serius mengindikasikan arah atau kepercayaan yang mereka harapkan di perencanaan akhir; jika terdapat informasi yang tidak memadai untuk perencanaan yang memadai, akan ada waktu bagi manager senior untuk meminta riset untuk mengumpulkan informasi; dan manager pemasaran perlu membahas gagasan mereka di kontak awal dengan manager senior.
2. Manager pemasaran memerlukan panduan yang didapatkan dari direktur pemasaran korporasi.
3. Manager pemasaran diperlukan untuk mendapat pemikiran terbaik dan gagasan terbaik dari keseluruhan sumber yang layak dari agensi, divisi-divisi lain dan area-area fungsi lainnya dalam divisi.
4. Manager pemasaran harus di dorong untuk menyebutkan gagasan perencanaan baru dari awal periode perencanaan
5. Manager pemasaran harus menggunakan komunikasi *up-down* dan *horizontal* ketika mengembangkan rencana
6. Prosedur perencanaan harus mencakup *cek and balance* yang menghubungkan pengembangan rencana pemasaran melalui arah yang diinginkan oleh manager senior.

Perencanaan pemasaran strategis merupakan pernyataan dari ambisi korporasi dan sebagai awal proses organisasi menuju keunggulan kompetitif sehingga memerlukan mendapatkan dukungan dan komitmen organisasi. Pernyataan perencanaan pemasaran strategis harus cukup luas sehingga memerlukan keterlibatan organisasi dalam menginterpretasikan, menyaring, dan membuatnya operasional (Barlett dan Goshal, 1994).

### PENDEKATAN PERILAKU ORGANISASIONAL DALAM PEMASARAN STRATEGIS

Keunggulan kompetitif organisasi/perusahaan dapat dicapai melalui pembentukan strategi, menciptakan struktur dan mengatur sistem yang diarahkan untuk mengendalikan seluruh bagian organisasi. Peran sistem dalam aktifitas semacam ini menjadi amat penting ketika struktur organisasi dan divisi berubahserta perluasan divisi juga diperlukan. Sistem menjadi alat yang penting bagi jajaran manajemen level atas untuk dapat mengatur kedudukan perusahaannya (Barlett dan Ghoshal, 1995). Menurut Barlett dan Ghoshal (1994) menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi dan sistem mendukung struktur sehingga Manajer Puncak (*Top Manager*) memandang diri mereka sebagai perancang strategi, arsitek struktur, dan manager sistem untuk mengelola dan mengendalikan perusahaan. Riwayat dan sejarah bisnis perusahaan harus melekat pada rancangan atau rumusan strategi perusahaan. Dalam merumuskan strategi Manajer Puncak sebagai pemimpin korporasi mereka perlu mengendalikan secara penuh pengaturan tujuan perusahaan dan penentuan prioritas yang akan dilakukan.

Perusahaan perlu mendesentralisasi pemikiran strategis pada semua tahapan proses pengambilan keputusan terkait isu kerangka organisasi dimana keputusan apapun semacam itu dibuat. Ada dua permasalahan mendasar terkait pendekatan desentralisasi dan pendekatan structural yaitu; pertama, pembatasan analisis strategis atas-kebawah dimana di salah satu bentuk atau lainnya mendasari pilihan desain seperti itu dan; kedua, logika untuk batasan pasar produk diasumsikan sebagai basis untuk desain organisasi itu sendiri (Boxer dan Wensley, 1986). Pendekatan structural pemasaran strategis terkait peran Manajer Puncak dan Manajer Menengah mentransformasikan pemikiran dan implementasi strategis dalam organisasi.

#### PERAN MANAJER PUNCAK DAN MANAJER MENENGAH

Manajer Puncak memandang diri mereka sendiri sebagai perancang strategi, arsitek struktur, dan manajer sistem yang memimpin dan mengendalikan perusahaan. Manajemen Puncak harus bergerak melebihi strategi, struktur, dan sistem untuk sebuah kerangka kerja yang dibangun pada tujuan, proses, dan orang. Walaupun strategi, struktur, dan sistem perusahaan dianggap bersifat umum namun menjadi filosofi Manajer Puncak dalam mengendalikan perusahaan. Hal ini dikarenakan Pertama, mereka kurang memberikan penekanan rencana strategi daripada menambah kekayaan atau menguasai tujuan korporat. Selanjutnya, mereka berfokus sedikitnya pada desain struktur formal dibanding proses manajemen yang efektif. Mereka kurang perhatian pada pengendalian perilaku pegawai daripada pada perkembangan kemampuan mereka dan

perluasan pandangan mereka. Oleh karena itu pendekatan strategi, struktur, dan sistem perlu didukung dengan pendekatan yang lebih organik berbasis pengembangan tujuan, proses, dan orang (Barlett dan Goshal, 1994). Oleh karena itu peran Manajer Puncak perlu diarahkan pada:

1. Peran melebihi strategi untuk tujuan. Tujuan adalah perwujudan sebuah pengenalan organisasi yang berkaitan dengan berbagai kepentingan stakeholder yang saling tergantung. Singkatnya, tujuan adalah pernyataan respon moral perusahaan untuk tanggungjawab secara luas, bukan sebuah rencana moral untuk mengeksploitasi kesempatan komersial. Tiga aspek dari tugas manajemen tertinggi dalam membangun sebuah arti tujuan itu saling bergantung dan menguatkan secara kolektif. Manajer Puncak perlu mengartikulasi ambisi korporat dalam kondisi yang didesain untuk menangkap perhatian dan minat pegawai daripada dalam kondisi untuk tujuan strategi atau finansial. Mereka menggunakan organisasi dalam mengembangkan, menyaring, dan memperbarui ambisi. Dan mereka memastikan bahwa ambisi korporat dapat diterjemahkan ke dalam aktivitas terukur untuk menyediakan sebuah benchmark untuk prestasi dan rasa bersemangat. Jika ambisi korporat mulai untuk berfokus pada kepentingan pribadi yang sempit dari perusahaan, akhirnya melenyapkan ketertarikan, dukungan, dan komitmen yang muncul ketika tujuan dihubungkan ke aspirasi sumber daya manusia yang lebih luas. Ketika nilai organisasi menjadi *self-serving*, perusahaan dengan cepat kehilangan arti identifikasi dan kebanggaan yang membuat mereka atraktif tidak

hanya untuk pegawai tetapi juga untuk pelanggan dan lainnya. Dan ketika respek manajemen dan perhatian ke ide dan masukan pegawainya ditambahkan, motivasi dan komitmen pudar. Tujuan bukan strategi, tujuan merupakan alasan sebuah organisasi itu ada. Definisinya dan artikulasinya harus menjadi tanggung jawab manajemen puncak (Barlett dan Ghoshal, 1994).

2. Struktur divisional terbukti ideal untuk memperbaiki manajemen dari operasi yang terus menerus, tetapi ia mempunyai kapabilitas bawaan yang kecil untuk pembaruan. Dengan kata lain, untuk semua pertumbuhan mereka, perusahaan besar menjadi lebih meningkat ketidakfleksibelannya, lambat dalam inovasi, dan lebih melawan perubahan jika hanya berorientasi pada struktur semata. 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. Dibawah doktrin tersebut, informasi dan permintaan kapital ditarik ke puncak organisasi, membuat eksekutif perusahaan agar dapat membuat keputusan yang akan mengendalikan sumberdaya, tanggungjawab, dan kontrol kebawah ke arah unit garis depan. Pengendalian secara vertikal yang berorientasi secara finansial, proses berdasarkan otoritas atau kewenangan mendominasi operasional dari kebanyakan perusahaan besar. Proses inti organisasi mendominasi secara vertikal, proses yang berdasarkan otoritas dari sebuah struktur yang hierarki. Proses akan menghasilkan kreatifitas dan kewirausahaan di manajer garis depan.

Mereka melihat proses lain yang membangun kompetensi melintasi batasan internal organisasional. Dan mereka melihat proses ketiga yang mempromosikan pembaruan berkelanjutan dari strategi dan ide yang mengendalikan bisnis. Oleh karena ada tiga proses organisasional inti perusahaan yaitu proses kewirausahaan, proses membangun kompetensi, dan proses pembaruan. Proses pembangunan kompetensi membangun lingkungan yang dapat menciptakan aksi kolaboratif. Mengembangkan organisasi yang mendorong perilaku semacam itu tidak bisa dicapai hanya melalui struktur. Manajemen tingkat atas perlu menggunakan seluruh kemampuan dan kultur yang dimiliki (Ghoshal dan Barlett, 1995).

3. Manajer Puncak perlu mengartikulasikan tantangan manajemen dalam kaitannya dengan menghubungkan pengetahuan dan kemampuan unik dari masing-masing personel di dalam perusahaan. Mereka perlu mengembangkan filosofi manajemen yang berbasis pada pendekatan secara personal, mendorong pegawai untuk mengembangkan pandangan dan ide mereka sendiribanding mengembangkan penggunaan sistem dan aturan untuk mendorong individu masuk ke dalam kerangka perusahaan. Dengan membangun sebuah organisasi yang merefleksikan kemampuan dari pegawainya, manager sedang berusaha mengubah manusia organisasi ke apa yang kita sebut "dengan" korporasi berbasis individu" (Barlett dan Ghoshal, 1995).

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. Iklim bisa diciptakan melalui Teori Y dimana karyawan dianggap memiliki kepercayaan dalam kedewasaan dan kreativitas yang melekat pada karyawan dan mempercayai kapasitas mereka untuk mengambil keputusan dalam kaitannya dengan kepentingan perusahaan. Ada empat kunci dimensi utama iklim dimana tiga pertama berkaitan dengan fungsi, dan yang keempat berkaitan dengan tujuan:

1. 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 timbul tenggelam? Apakah orang-orang merasa bahwa kesejahteraan mereka penting untuk orang-orang yang ada di sekitar mereka dan pada manajemen puncak?
2. 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 parker khusus atau fasilitas makan?

3. 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?
4. 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*?

## SIMPULAN

Pengembangan perencanaan pemasaran strategis melalui pendekatan perilaku organisasional dengan mengkaitkan dimensi perilaku organisasional melalui perilaku Manajer Puncak. Manajer Puncak dipandang sebagai perancang strategi, arsitek struktur, dan manajer sistem yang memimpin dan mengendalikan perusahaan. Manajemen Puncak harus bergerak melebihi strategi, struktur, dan sistem untuk sebuah kerangka kerja yang dibangun pada tujuan, proses, dan orang. Keterlibatan manajer menengah dalam proses pembuatan strategi dapat mempertinggi performa organisasional : keputusan strategis yang lebih berkualitas dan penerapan yang lebih efisien.



Dinamika budaya organisasi dalam membentuk consensus atau komitmen seluruh anggota organisasi dapat memperlancar implementasi keputusan perencanaan pemasaran strategis yang telah ditetapkan.

#### DAFTAR RUJUKAN

Stasch, S. F. and P. Lanktree (1980), "Can Your Marketing Planning Procedures be Improved?" *Journal of Marketing* 42 (Summer): 79 -90.

Anonymous (1980), "Corporate Culture: The Hard-to-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.

Guth, W. D. and I. C. Macmilan (1986), "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest." *Strategic magement Journal* 7: 313 - 327.

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.

Barlett, C. A. and S. Ghoshal (1995), "Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People." *Harvard Business Review* (May/Jun): 132 - 142.

Schneider, B., A. P. Brief, et al. (1996), "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change." *Organizational Dynamics* (Spring): 7 - 18.

Floyd, S. W. and B. Wooldridge (1997), "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance." *Journal of Management Studies* 34 (3): 465 - 485.

Varadarajan, R. P. and S. Jayachandran (1999), "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook." *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 120 - 143.

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.