

KUMPULAN KARYA ILMIAH PENGGANTI SKRIPSI



Oleh :

Nama : JOKO SUKENDRO  
No. Mahasiswa : 93211088

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
1998

**BERITA ACARA PENGESAHAN KARYA ILMIAH PENGGANTI SKRIPSI  
KARYA ILMIAH PENGGANTI SKRIPSI**

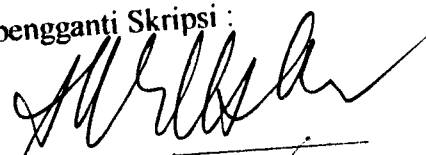
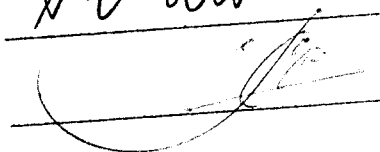
No.	MATA KULIAH	JUDUL KARYA ILMIAH	DOSEN PEMBIMBING
1.	Riset Terapan Manajemen	Analisis Permintaan Riset dan Pengembangan Pada Industri Jamu di Indonesia	Drs. H Suwarsono Mohammad, MA
2.	Kapita Selekta Manajemen	Strategi Kerjasama Menyongsong Era Globalisasi : <i>Strategic Alliances dan Joint Ventures sebagai sebuah Alternatif</i>	Drs. H Suwarsono Mohammad, MA
3.	Seminar Konsentrasi Manajemen Pemasaran	Analisis Konsep Komunikasid dalam Pemasaran : Isu-isu Intraorganisasional	Drs. Muchsin Muthohar

Disusun Oleh : JOKO SUKENDRO  
No. Mahasiswa : 93211088

Telah Dsetujui oleh dosen pembimbing mata kuliah pengganti Skripsi :

1. Drs. H Suwarsono Mohammad, MA

2. Drs. Muchsin Muthohar

Yogyakarta, 2 Nopember 1998

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia




Drs. H. Suwarsono Mohammad, MA

## *JALAN MATA MOTO*

“Kecantikan jasmani bagaikan sebotol Coke,  
ia menjadi hambar setelah sekian lama.  
Sebaliknya, jiwa bagaikan sebotol anggur,  
semakin lama disimpan semakin bagus.”

## *JALAN PERSEMBAHAN*

Kupersembahkan karya ini untuk semua yang dekat dihati :

Ayah dan Bunda terkasih

Kakak dan Abangku tersayang

.....dan Lala tercinta

(atas semua support yang diberikan)

## *KATA PENGANTAR*

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan segala kemudahan, kesehatan jasmani dan rohani serta nikmat ilmu dan fikiran yang diberikan oleh-Nya kepada penulis sehingga dalam penulisan tugas akhir ini dalam terselesaikan dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Tak lupa penulis mengucapkan salam dan shalawat kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang dengan khusnul khatimahnyanya membawa kita ke jalan yang benar dalam ajaran Islam yang penuh cahaya Ilahiyah.

Sebagai makhluk yang tidak luput dari segala kekurangan dan kealpaan serta ketergantungan, maka sebelumnya penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah turut membantu dalam penyusunan skripsi ini. Penulis hanya bisa mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya tanpa bisa memberikan balasan yang diharapkan dan memadai. Penulis berharap dan berkeyakinan semoga amal ibadahnya dapat diterima oleh Allah Yang Maha Pemurah Dan Maha Pemberi serta akan mendapat balasan yang setimpal. Amien ya robbal 'alamin.

Dalam kesempatan ini pula, penulis ingin menghaturkan terima kasih kepada :

1. Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA , selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dan pembimbing tugas akhir.
2. Drs. Muhsin Munthohar, selaku Dosen Pembimbing tugas akhir.
3. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

4. Teman-teman di Kafe-76 Djokdjakarta, Jackie "the dayax" Azmi, Udjang "Sitorus" Ade S., Rully "Acong" , Tio "my big f#@!king brother", Mas Diek, Onie "the lost boy", Ari "Ronaldo", Acil (atas segala bentuk peminjaman printernya).
5. Dan semua pihak yang telah turut membantu dengan ikhlas dan tak bisa disebutkan namanya.

Harapan saya semoga Allah SWT senantiasa selalu memberikan baroqah dan karunia- Nya atas amal budi bagi mereka semua.

Akhirnya, tiada manusia yang sempurna dan tak luput dari segala kekurangan dan kekhilafan. Untuk itu segala kekurangan di dalam penyusunan tugas akhir ini mohon dimaklumi dan selanjutnya terbesit sebuah harapan di dalam hati saya, semoga hasil *karya besar* ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya. Amien

Wassalam.

Joko Sukendro  
Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
KUMPULAN KARYA ILMIAH	
I. Analisis Permintaan Riset dan Pengembangan Pada Industri Jamu di Indonesia.....	1
II. Strategi Kerjasama Menyongsong Era Globalisasi : <i>Strategic Alliances dan Joint Ventures sebagai sebuah Alternatif</i> .....	21
III. Analisis Konsep Komunikasi dalam Pemasaran : Isu-isu Intraorganisasional.....	43

**ANALISIS PERMINTAAN RISET DAN PENGEMBANGAN  
PADA INDUSTRI JAMU DI INDONESIA**

**KARYA ILMIAH PENGGANTI SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi ujian akhir  
guna memperoleh gelar sarjana jenjang strata 1  
program studi ManajemenPerusahaan  
pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : JOKO SUKENDRO  
No. Mahasiswa : 93211088

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
1998**



# ANALISIS PERMINTAAN RISET DAN PENGEMBANGAN PADA INDUSTRI JAMU di INDONESIA

## I. PENDAHULUAN

Peran riset pemasaran dalam manajemen pemasaran umumnya dideskripsikan sebagai sesuatu yang menyediakan informasi guna membantu pembuatan keputusan (Tull dan Hawkins, 1990). Cakupan riset pemasaran pada kenyataannya lebih luas daripada riset pasar. Jika riset pasar menangani deskripsi dan analisis pasar, riset pemasaran bisa juga mencakup riset terhadap aspek-aspek lain lingkup eksternal dari suku bunga (interest) hingga manajer pemasaran. Baker (1991) memaparkan kategori-kategori riset pemasaran sebagai berikut:

- Riset pasar (ukuran dan struktur pasar, kecenderungan pertumbuhan, dan sebagainya).
- Riset penjualan (misalnya, upaya menganalisis dan memahami kinerja pemasaran).
- Riset produk.
- Riset periklanan.
- Perekonomian bisnis (misalnya, berkenaan dengan industri sebagai satu keseluruhan).
- Riset pemasaran ekspor.
- Riset motivasi (lebih sering kualitatif daripada kuantitatif, data).
- Riset kompetisi

Dengan definisi yang lebih luas ini riset pemasaran mempunyai peran penting di setiap tahapan kerangka keputusan berurutan yang dibahas dalam buku ini. Ketika melaksanakan KFA mula-mula, sebagai contoh, cakupan riset yang dibutuhkan amatlah besar, meliputi para customer dan anggota-anggota saluran kinerja lainnya, bersama-sama dengan seluruh lingkup eksternal yang terkait dengan organisasi yang dibahas. Melalui seluruh kerangka putusan berurutan, persyaratan informasi nampaknya meliputi perilaku membeli aktual customer dan customer potensial dalam pasar target, bersama-sama dengan aspek-aspek yang disebutkan di bawah ini :

Tingkat kesadaran dan pemahaman masa kini mereka terhadap lapangan produk interest dan berbagai merek di dalamnya.

- Motivasi yang mungkin mempengaruhi perilaku membeli mereka.
- Kesadaran dan sikap mereka terhadap organisasi itu sendiri.
- Sikap dan harapan mereka terhadap merek organisasi dan merek para pesaingnya.
- Tingkat kepuasan mereka dengan merek organisasi dan atau jasa dan sikap mereka terhadap yang dimiliki pesaing.
- Konsumsi mutakhir mereka terhadap media periklanan potensial.
- Kehendak mereka di masa mendatang berkenaan dengan pembelian pada bidang produk yang dibahas.

Mungkin organisasi tersebut juga membutuhkan informasi serupa berkenaan dengan anggota maupun anggota potensial jaringan kinerja atau saluran distribusi, yang mungkin juga merupakan target penting proses komunikasi.

## **JENIS-JENIS RISET PEMASARAN**

Aktivitas riset pemasaran bisa digolongkan dengan berbagai cara : Kinnear dan Taylor (1987), misalnya, mengelompokkan menjadi riset-riset eksploratoris, konklusif dan monitoring kinerja. Dalam bidang riset komunikasi pemasaran, riset eksploratoris bisa jadi meliputi riset pendukung KFA awal, mengarahkan pada formulasi dan pengujian hipotesis spesifik tentang pasar (contoh riset "konklusif"), sedangkan riset "monitoring kinerja"/performance-monitoring bertugas mendeskripsikan rentang aktivitas yang dirancang untuk menjejaki dan mengevaluasi efektivitas program komunikasi.

Riset pemasaran bisa dibagi menjadi riset kuantitatif dan kualitatif, meskipun semua program individual riset bisa mengintegrasikan keduanya. Riset kualitatif berupaya menyajikan ekspresi kuantitatif temuan-temuan riset di daerah yang menjadi sasaran dan secara karakteristik akan mengumpulkan serta menganalisis data dari survei yang layak pada bagian pasar yang diteliti. Riset kuantitatif bisa digunakan untuk menetapkan proporsi pasar target yang berbelanja pada jenis outlet retail tertentu. Sebaliknya riset kualitatif tidak bermaksud menyajikan prakiraan numerik dengan ketepatan tingkat tinggi. Biasanya para peneliti kualitatif bergerak pada tingkat individu atau kelompok kecil dan bertujuan mengeksplorasi dengan

kedalaman yang lebih besar mengapa konsumen berpikir, merasakan atau bersikap dengan cara tertentu. Riset jenis ini bisa dimanfaatkan untuk memahami lebih jauh makna merek tertentu bagi jenis konsumen tertentu pula. Crimp mengajukan urutan dalam perkembangan survei pasar sebagai berikut:

- Mempertimbangkan seluruh sasaran pemasaran, demi mendefinisikan daerah sasaran tertentu dan mengidentifikasi keputusan alternatif yang mungkin bisa dimanfaatkan perusahaan.
- Riset eksploratoris, bertujuan memahami latar belakang daerah sasaran dan mengasimilasi apa yang sudah diketahui atau yang mungkin akan diketahui.
- Definisi obyektif riset, menetapkan tujuan-tujuan jelas yang harus dicapai riset dimaksud.
- Rancangan riset, bertujuan membuat spesifikasi tentang metode koleksi data mana yang akan dipakai dan bagaimana sampel riset ditata.
- Uji pilot ( rancangan diajukan), costing dan pengembangan proposal.
- Pengumpulan data dan analisis.
- Penyajian remuan dan pengambilan keputusan pemasaran.

Tujuan utama proses metodologis ini adalah memastikan bahwa seluruh aktivitas riset pemasaran benar-benar sesuai dengan keputusan pemasaran aktual yang akan dilaksanakan. Proses itu juga dapat memaksimalkan nilai uang dengan mendefinisikan secara cermat apa yang perlu diketemukan untuk memenuhi sasaran-sasaran riset dan bagaimana hal itu bisa dicapai dengan sebaik-baiknya.

## DATA PRIMER DAN SEKUNDER

Perbedaan antara data primer dan data sekunder adalah:

- Data primer dikumpulkan pertama kali untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik suatu organisasi tertentu.
- Data sekunder, sebaliknya, memang sudah ada, dikumpulkan untuk beberapa tujuan umum, disediakan atau memang bisa diperoleh oleh organisasi.

Untuk memperoleh data primer biasanya dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. Sedangkan data sekunder seringkali tersedia dengan biaya murah dan bisa digunakan untuk mendapatkan latar belakang informasi yang berharga. Sehingga riset pemasaran dengan biaya efektif bertujuan mengkaji data sekunder yang ada pada awal proyek guna mencapai :

- Pemanfaatan maksimum informasi yang ada.
- Penghindari replikasi primer yang mahal untuk hal yang sebenarnya sudah ada.
- Memastikan agar pengeluaran uang bagi semua riset primer terkendali seefektif mungkin.

Sumber data sekunder bisa dibagi menjadi dua kategori utama: internal dan eksternal. Sumber internal bisa ditemukan dalam organisasi itu sendiri, meski tidak selalu bisa diidentifikasi sebagai sumber potensial informasi pemasaran. Sumber data sekunder eksternal umumnya terbagi menjadi data yang dikumpulkan dan diterbitkan oleh organisasi-organisasi pemerintah dan yang dikumpulkan oleh sumber-sumber lain. Sumber data sekunder yang berasal dari pemerintah meliputi topik-topik yang amat banyak jumlahnya, seperti yang terangkum dalam booklet gratis *Government Statistics: A brief guide to sources* yang

diterbitkan oleh Kantor Statistik Pusat. Di samping itu data sekunder yang relevan juga bisa diperoleh dari sumber-sumber lainnya, termasuk juga hard copy dari on-line database. Tersedia dan sesuainya data sekunder bisa bervariasi antara satu topik riset dan topik lainnya. Informasi jenis ini dikumpulkan untuk tujuan umum dan mungkin tidak tersedia dalam format yang pasti, juga tidak punya kepastian tentang daya jangkau yang diperlukan oleh suatu riset. Dalam banyak hal informasi yang diperoleh mungkin sudah tidak up-to-date, terutama dalam kasus yang membutuhkan data kuantitatif terperinci. Dalam berbagai kasus, para peneliti hanya akan sedikit mengetahui proses pengumpulan, analisa dan interpretasi data. Diperlukan sikap hati-hati dalam menggunakan temuan-temuan semacam itu, apalagi bila menyangkut masalah prakiraan; kapan saja jika memungkinkan, berbagai pandangan dari sumber yang layak dipercaya harus dipertimbangkan.

Era perdagangan bebas sudah semakin dekat. Bila kita mengacu pada pelaksanaan AFTA, yaitu pada 2003, maka tidak lebih dari enam tahun lagi kita sudah memasuki era perdagangan bebas tersebut. Pada saat itu diperkirakan industri unggulan Indonesia adalah industri yang mampu mengembangkan hal-hal yang sifatnya tradisional dengan sentuhan teknologi, dalam hal ini jamu termasuk di dalamnya.

Dalam era globalisasi tersebut, timbul peluang sekaligus tantangan bagi industri jamu di Indonesia. Sampai saat ini industri jamu di Indonesia kurang mendapat perhatian, karena dianggap kurang strategis. Hanya ada 4 produsen yang benar-benar bermain dalam industri ini, yakni Nyonya Meneer, Air Mancur, Jago dan Sidomuncul. Peluang itu muncul karena

dalam era globalisasi saat ini, terjadi perubahan dalam hal pola konsumsi makanan, obat dan kosmetik. Perubahan pola konsumsi barang-barang tersebut mengarah pada *back to nature* (kembali ke alam). Adanya perubahan pada konsumsi obat, dimasa yang akan datang bisa menjadikan industri jamu sebagai industri yang strategis seperti halnya industri obat saat ini.

Dari segi bahan baku, potensi Indonesia tidak perlu diragukan lagi. Indonesia, sebagai salah satu mega centre keanekaragaman hayati di dunia, memiliki 40.000 jenis tetumbuhan, dan hampir 1000 jenis diantaranya merupakan bahan peramu obat dan jamu. Dengan majunya ilmu pengetahuan, jumlah itu pasti akan bertambah lagi.

Disamping peluang ternyata juga terdapat tantangan. Tantangan itu muncul oleh karena dalam era globalisasi komoditas apapun bebas diperdagangkan, termasuk bahan baku jamu. Saat ini ekspor bahan baku jamu dari Indonesia mengalami peningkatan yang cukup berarti. Hal ini mengindikasikan bahwa industri jamu di negara lain berkembang cukup baik. Apalagi tujuan ekspor bahan jamu adalah China, Korea, India, Thailand dan Malaysia, dimana negara-negara itu merupakan pesaing berat bagi Indonesia dalam hal produksi jamu.

Untuk mempertahankan pasar domestik, maupun merebut pasar Internasional, produsen jamu di Indonesia harus meningkatkan daya saing. Daya saing ini dapat dicapai melalui peningkatan efisiensi dengan cara melakukan penelitian dan pengembangan atau *research and development (R&D)*.

## II. PERKEMBANGAN TEKNOLOGI INDUSTRI JAMU DI INDONESIA

Berbagai indikator menunjukkan bahwa perkembangan teknologi di Indonesia pada umumnya sangat lambat. Berdasarkan pengamatan Bank Dunia, tingkat teknologi Indonesia (bersama-sama Philipina) adalah paling rendah di ASEAN bahkan di Asia Pasifik.

Sebenarnya pemerintah telah menempuh berbagai kebijakan untuk mendorong pertumbuhan teknologi maupun alih teknologi. Kebijakan itu antara lain :

1. Meningkatkan tingkat pendidikan dan tingkat kesehatan.
2. Mengundang investor asing.
3. Membentuk Badan Pengkajian dan Pengembangan Teknologi (BPPT) dan Badan Pengelolaan Industri Strategis.
4. Menggunakan sistem bapak angkat (untuk penyebaran teknologi pada industri kecil).

Berbagai kebijakan yang telah ditempuh tersebut nampaknya belum mampu memberikan hasil yang memuaskan. Hal ini tidak lepas dari lemahnya infrastruktur dibidang teknologi maupun sikap pengusaha Indonesia. Bahkan sampai sekarang tidak ada data resmi yang terpercaya berapa pengeluaran untuk R&D oleh sektor swasta di Indonesia.

Sama halnya dengan kondisi perindustrian secara umum, pada industri jamu pun tidak ada data resmi berapa pengeluaran R&D-nya. Meskipun demikian berbagai indikator menunjukkan bahwa terjadi perkembangan teknologi pada industri jamu. Indikator itu antara lain perubahan tampilan jamu, yaitu dari ramuan tradisional menjadi ekstrak dalam bentuk kapsul maupun tablet.



Selain tampilan, pada industri jamu juga terjadi peningkatan produksi yang lebih besar daripada peningkatan penyerapan tenaga kerja. Hal ini mengindikasikan telah terjadi peningkatan penyerapan kapital yang lebih besar daripada tenaga kerja. Kapital merupakan barang komplementer dengan teknologi. Oleh karena itu situasi ini merupakan indikasi terjadinya peningkatan teknologi.

### III. KONTROVERSI DALAM TEKNOLOGI DAN INOVASI

Kebanyakan penelitian tentang kinerja teknologi dalam perekonomian adalah menguji hipotesis Schumpeter. Hipotesis tersebut menyatakan bahwa aktivitas inovasi lebih banyak dilakukan oleh perusahaan besar yang menghadapi pasar persaingan tidak sempurna. Argumentasi ini adalah bahwa perusahaan yang menghadapi persaingan tidak sempurna (mengarah pada monopoli) biasanya mendapat untung besar. Atas dasar itu, pengusaha akan terpacu untuk melakukan inovasi (berpengeluaran di bidang R&D) guna mempertahankan keuntungannya. Disamping itu *economic of scale* dari teknologi itu sendiri menyebabkan investasi dibidang teknologi akan lebih efisien bila yang melakukan adalah perusahaan besar.

Tetapi hasil pengamatan peneliti-peneliti sesudahnya menunjukkan bahwa hipotesis Schumpeter tidak sepenuhnya benar. Peneliti lain menunjukkan bahwa industri yang memiliki tekanan persaingan rendah justru kurang inovatif dibanding dengan industri yang memiliki tekanan persaingan tinggi.

Peneliti yang lain lagi (Simpson dan Vonortés) mengemukakan pada jenis teknologi yang mempunyai spill over tinggi, industri yang persaingannya rendah (kooperatif) akan melakukan pengeluaran R&D yang besar. Dengan menggunakan pendekatan keseimbangan Cournot, peneliti tersebut menunjukkan bahwa hipotesis Schumpeter benar. Bahkan menurutnya ini merupakan sisi positif dari monopoli, karena mampu meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan efisien melalui pengembangan teknologi. Peneliti tersebut juga menunjukkan bahwa hal ini tidak berlaku pada teknologi rendah yang tingkat spill over-nya rendah.

## MODEL DAN DATA

Dalam riset ini, variabel insentif diukur dengan indeks konsentrasi, yang diukur dengan Indeks Herfindahl. Sedangkan *gross expected return* diukur dengan elastisitas silang antara obat dan jamu. Dasar dari pengukuran ini adalah kondisi dimana pada umumnya orang yang sakit juga merupakan konsumen yang budgetnya terbatas. Kebanyakan orang hanya memilih obat atau jamu, maka prospek pasar jamu adalah peralihan konsumen obat ke jamu. *Net expected return* merupakan present value dari *gross expected return* sehingga variabel yang digunakan adalah tingkat bunga dan laju inflasi.

Dari ukuran-ukuran variabel tersebut bila diformulasikan dalam model matematis akan menjadi :

$$\text{RND} = f \{ \text{IK, int, inf, es} \dots \dots \}$$

dimana :

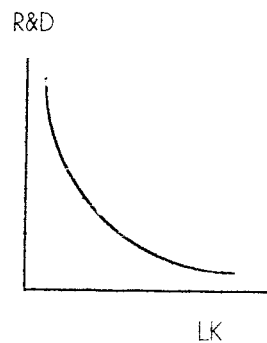
- RND = Pengeluaran RND (diukur dengan pengeluaran residual, karena tidak diketahui pengeluaran R&D yang sebenarnya)
- IK = Indeks konsentrasi dengan ukuran Herfindahl
- int = Tingkat bunga
- inf = Laju Inflasi
- es = Elastisitas silang

Dari model dasar tersebut, dikembangkan model empiris dengan Model Linier Klasik, Model Penyesuaian Parsial (Partial Adjustment Model = PAM), Pendekatan kointegrasi (Cointegration Approach), dan Model Koreksi Kesalahan (Error Correction Model = ECM)

Selain itu juga akan dikembangkan model resiprokal, untuk melihat pola pengeluaran R&D pada industri jamu, Implikasi model resiprokal adalah bila suatu industri memiliki struktur persaingan (indeks konsentrasinya rendah) maka bila indeks konsentrasinya ditekan lagi, tambahan pengeluaran R&D-nya akan lebih besar dibandingkan dengan penurunan indeks konsentrasi. Sebaliknya bila struktur industri cenderung monopoli (indeks konsentrasinya tinggi) maka bila indeks konsentrasinya naik, penurunan pengeluaran R&D-nya akan

melambat. Model ini diperkirakan sesuai dengan perilaku pengeluaran R&D produsen jamu di Indonesia dalam kondisi infrastruktur teknologi seperti saat sekarang ini. Model resiprokal ini juga dimaksudkan untuk menggambarkan bahwa indeks konsentrasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap R&D industri. Bila indeks konsentrasi tinggi, pengusaha tidak memiliki pesaing yang kuat, sehingga tidak memiliki tekanan untuk melakukan R&D. Sebaliknya bila indeks konsentrasi rendah dan persaingan pasar juga ketat maka R&D merupakan salah satu alat persaingan yang efektif. Jika tingkat persaingan ini menurun, maka pengusaha juga akan menurunkan pengeluaran R&D sebagai salah satu upaya penurunan biaya. Bentuk model resiprokal itu seperti terlihat dalam gambar 1.

Gambar 1. Bentuk model resiprokal.



Selain untuk melihat pola pengeluaran R&D, model ini juga digunakan untuk model alternatif, bila model empiris yang diajukan kurang memuaskan.

Dalam studi ini data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data harga obat, maupun harga jamu diambil dari perusahaan karena tidak tersensus. Data ini digunakan untuk

mengitung elastisitas silang. Data indeks konsentrasi, tingkat bunga, dan laju inflasi diambil dari statistik tahunan kemudian diolah.

## HASIL ESTIMASI

Hasil estimasi dari model yang digunakan dalam riset ini adalah sebagai berikut :

### a. Model Linier Klasik

Seperti telah dikemukakan diatas, model dasar yang diajukan guna menguji hipotesis adalah :

$$RND = f \{IK, ini, inf, es \dots\}$$

dengan persamaan regresi klasik :

$$RND = a_0 + a_1 CRHI + a_2 int + a_3 inf + a_4 es \dots$$

Hasil estimasi menunjukkan bahwa persamaan regresi linier klasik memiliki R<sup>2</sup> yang tinggi tetapi DW rendah. Berarti ini merupakan persamaan regresi langcung. Selain itu meskipun semua koefisien regresi signifikan secara statistik, tetapi yang memiliki tanda selaras dengan teori hanya indeks konsentrasi (CRHI). Untuk variabel lain tandanya berlawanan dengan yang diharapkan teori.

### b. Model Dinamis PAM

Karena adanya berbagai kelemahan dalam model linier klasik tersebut, maka diestimasi model dinamis, yang salah satunya berbentuk model penyesuaian parsial (PAM).

PAM mampu menghindari regresi lancung. Tetapi dalam model PAM inipun juga tidak lolos semua uji diagnostik, yaitu uji normalitas dan heteroskedastisitas. Oleh karena itu dengan model PAM inipun, juga belum mampu menjadi model yang efisien sesuai yang diharapkan teori ekonometri. Selain itu tanda dalam koefisien regresi juga tidak semua selaras dengan teori, meskipun semua signifikan. Hanya variabel indeks konsentrasi yang memiliki tanda sesuai dengan teori.

### c. Pendekatan Kointegrasi

Pendekatan ini dimulai dengan uji akar-akar unit dan uji derajat integrasi untuk masing-masing variabel.

### d. Model Jangka Panjang Resiprokal (Asimtotis)

Model resiprokal yang digunakan untuk estimasi adalah sebagai berikut :

$$RD = j_0 + j_1 CRHI + j_2 int + j_3 inf + j_4 es \dots$$

dimana  $RD = 1/RND$

Model ini disebut model jangka panjang, karena dengan pendekatan kointegrasi dan ECM, ada indikasi bahwa terdapat hubungan jangka panjang antar variabel seperti yang diharapkan teori.

Hasil estimasi dari model tersebut, ditunjukkan dalam Tabel 1. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai DW 1.1391 (inkonklusi). Ini berarti tidak diketahui apakah dalam model ini terjadi serial korelasi atau tidak, sehingga tidak dapat diputuskan apakah persamaan regresinya semrawut atau tidak. Namun demikian bila dilihat dari uji diagnostik, yang berarti tidak ada serial korelasi dan tidak terjadi regresi yang semrawut. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan model resiprokal jangka panjang justru diperoleh model yang efisien seperti yang diharapkan teori ekonometri.

Semua koefisien regresi signifikan pada  $\alpha$  5 %. Tanda untuk masing-masing koefisien regresi selaras dengan teori, kecuali tingkat bunga. Ini berarti ada perilaku khusus pada tingkat bunga dalam bidang riset dan pengembangan.

Tabel 1. Hasil Estimasi Model Resiprokal

Variabel	Koefisien	Nilai t-hitung
Konstanta	-0.0000068	-7.8736
CRHI	0.0001576	10.4491
int	-0.0000003	-0.0588
inf	0.0000001	2.2713
es	-0.0000005	-3.7793
R <sup>2</sup> = 0.8325		
DW = 1.1391		
Uji Diagnostik :		3. Normalitas
1. Serial korelasi		LM (2) = 0.0708 (5.991)
LM (4) =	*NONE*	4. Heteroskedastisitas
(9.488)		LM (1) = 3.6557 (3.841)
F (4;19) =	*NONE*	F (1;26) = 3.9044 (4,17)
(2.90)		
2. Linearitas		
LM (1) =	*NONE*	
(3.841)		
F(1;22) =	*NONE*	
(4.30)		



#### IV. KESIMPULAN

Dari berbagai model yang telah dicoba, ternyata dalam model resiprokal jangka panjang tidak terjadi kesemrawutan regresi. Berarti pola pengeluaran R&D pada industri jamu di Indonesia adalah asimtotis. Selain itu pada semua model yang diajukan menunjukkan bahwa pengaruh variabel indeks konsentrasi terhadap pengeluaran R&D adalah signifikan. Hal ini memiliki implikasi bahwa tingkat persaingan berperan kuat dalam menentukan besar kecilnya R&D pada industri jamu di Indonesia.

Atas dasar kesimpulan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa ketika persaingan tinggi, tekanan persaingan itu akan mengakibatkan pengeluaran R&D bertambah dengan cepat. Dalam hal ini pengeluaran R&D dapat digunakan sebagai instrumen persaingan yang efektif. Bila tingkat persaingan turun maka pengeluaran R&D juga turun, dengan tujuan untuk menghemat biaya. Tetapi ketika tingkat persaingan sudah cukup rendah, penurunan pengeluaran R&D akan bergerak melambat, bahkan cenderung konstan. Pada kondisi yang demikian, pengeluaran R&D digunakan sebagai instrumen *barrier to entry* (menghalangi masuknya pesaing baru).

Temuan lain yang cukup menarik dari kajian ini adalah bahwa pengaruh dari tingkat bunga dan inflasi pada pengeluaran R&D ternyata tidak searah. Meskipun banyak pendapat yang menyatakan bahwa tingkat bunga adalah searah dengan inflasi, tetapi dalam hal mempengaruhi pengeluaran R&D, ternyata memiliki mekanisme yang berbeda.

Dari model resiprokal diketahui bahwa ketika tingkat bunga bergerak naik, pengeluaran R&D juga naik. Hal ini membawa implikasi bahwa pengeluaran R&D pada industri jamu di Indonesia bukan merupakan keputusan investasi, tetapi lebih pada penggunaan dana yang menganggur (idle fund). Dana menganggur ini terjadi akibat penurunan investasi karena tingginya tingkat bunga. Sebaliknya bila tingkat bunga turun, investasi akan naik dan pengeluaran R&D turun, karena tidak ada dana menganggur.

Dalam hal inflasi, hasil kajian ini menunjukkan bahwa ketika inflasi meningkat, pengeluaran R&D akan menurun. Dalam hal ini inflasi memang agak berbeda dengan tingkat bunga, karena inflasi berkaitan nilai semua barang dan jasa. Oleh karena itu ketika inflasi tinggi, pengusaha jamu akan lebih tertarik untuk membelanjakan uangnya pada barang dan jasa, atau untuk berspekulasi. Atas dasar temuan ini, maka ketika tingkat bunga tinggi, walaupun ada dana menganggur, tetapi jika inflasi juga tinggi maka pengeluaran R&D menjadi tidak menarik. Dana yang menganggur tidak diprioritaskan untuk R&D, tetapi lebih menarik untuk spekulasi. Sebaliknya ketika inflasi rendah, kegiatan spekulasi menjadi kurang menarik, sehingga dana akan digunakan untuk R&D.

Kesimpulan di atas didukung pula oleh sifat investasi di bidang R&D yang cukup beresiko. Pada situasi inflasi rendah, risiko R&D menjadi berkurang sehingga pengusaha bersedia untuk mengeluarkan di bidang R&D. Sebaliknya pada situasi inflasi yang tinggi, maka risiko R&D akan bertambah, sehingga R&D menjadi kurang menarik.

Selain beberapa temuan di atas, ternyata pengaruh dari elastisitas silang adalah signifikan. Atas dasar ini, maka dapat dikatakan bahwa tambahan pangsa pasar menjadi pertimbangan yang cukup penting bagi pengusaha jamu dalam melakukan pengeluaran di bidang R&D. Ini berarti secara prinsip keputusan R&D tetap merupakan keputusan investasi. Tetapi mengingat kondisi infrastruktur teknologi di Indonesia yang lemah (misalnya lemahnya Undang-undang Paten) dan risiko pengeluaran R&D menjadi sangat khas. Misalnya tidak saja tidak pernah ada pengusaha yang berani melakukan kredit untuk investasi di bidang R&D. Kekhasan ini berkaitan erat dengan kesimpulan ketidaksesuaian pengaruh tingkat bunga yang sudah ditunjukkan terdahulu.

## DAFTAR BACAAN

1. Arief Ramelan Karseno & Murti Lestari, *Analisis Permintaan Riset dan Pengembangan Pada Industri Jamu di Indonesia*, Jurnal Kelola No. 15/VI/1997.
2. Anonim, *Melanjutkan Warisan Nyonya Perkasa*, Majalah SWA 19/XI/20 JUNI-10JULI/1996.
3. Fill, Chriss, *Marketing Communication*, McGraw Hill Inc., Singapore, 1996.

STRATEGI KERJASAMA MENYONGSONG ERA GLOBALISASI :

*Strategic Alliances Dan Joint Venture sebagai sebuah alternatif*

## KARYA ILMIAH PENGGANTI SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi ujian akhir  
guna memperoleh gelar sarjana jenjang strata 1  
program studi Manajemen Perusahaan  
pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : JOKO SUKENDRO  
No. Mahasiswa : 93211088

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
1998

## STRATEGI KERJASAMA MENYONGSONG ERA GLOBALISASI :

### *Strategic Alliances Dan Joint Venture sebagai sebuah alternatif*

#### **Pendahuluan**

Strategi kerjasama cepat atau lambat menjadi bagian yang sangat penting dalam strategi kompetitif, sebagaimana halnya sebuah alat manajemen strategis yang penting. Strategi kerjasama dapat dijadikan cara utama bagi perusahaan yang kurang baik dalam kemampuan tertentu atau sumberdayanya, untuk bergabung dalam perusahaan lain yang memiliki keahlian dan sumberdaya. Agar dapat saling melengkapi dengan tujuan memiliki keunggulan kompetitif yang dicapai bersama, khususnya dalam usaha semakin mengglobalkan pasar-pasar dunia. Hal ini juga menambah keunggulan untuk fleksibel dalam dunia bisnis yang rapuh.

Globalisasi ekonomi meningkatkan jalinan kerja sama antara pelaku ekonomi di berbagai kawasan. Bersaing dan saling mematikan makin lama makin ditinggalkan. Salah satu bentuk kerjasama yang dilakukan itu melalui aliansi strategis. Kerjasama dalam bentuk aliansi akan membawa banyak manfaat bagi perusahaan. Kerjasama, kolaborasi dan konsorsium adalah jenis-jenis utama aliansi untuk memenuhi kebutuhan situasi yang berbeda dan kebutuhan perusahaan. Bentuk lain yang kurang mengikat dan kurang saling menguntungkan dalam pengembangan patungan, meliputi proyek sekali jalan, lisensi, franchise, dan

penunjukan agen eksklusif. Kesemuanya adalah perjanjian unilateral dimana ketergantungan diantara perusahaan yang bekerjasama hanya terbatas.

Perusahaan-perusahaan pada umumnya adalah saling bekerjasama hanya untuk mendapatkan sumberdaya, kemampuan dan kekuasaan untuk bersaing lebih efektif dengan perusahaan lain dalam pasar. Dan karena semakin banyak pasar menjadi global, besarnya sumberdaya yang diperlukan untuk sukses lebih cepat tumbuh dibanding kemampuan pengadaannya oleh perusahaan-perusahaan secara individual. Satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui kerjasama dengan perusahaan lain.

Aliansi mungkin merupakan pilihan bentuk organisasional yang dikehendaki jika diperlukan kewaspadaan sensitif akan pasar, mekanisme harga tetap penting, risiko kebocoran informasi tidak dinilai tinggi, risiko skala ekonomis dan keuangan tinggi, ada keterbatasan sumber, dan fleksibilitas penting.

Aliansi Strategis (Strategic Alliances) merupakan fenomena yang sedang naik daun dewasa ini. Setidaknya pada jurnal bisnis terkemuka, *Harvard Business Review*, edisi Juli-Agustus 1994, memuat beberapa artikel yang secara khusus membahas seni dan praktek aliansi bisnis. Fenomena aliansi memang bukan hal yang baru sama sekali. Yang barangkali baru adalah skala cakupannya, menjamurnya dan fakta bahwa aliansi menjadi strategi sentral bagi banyak perusahaan dalam era globalisasi. Argumentasinya sederhana. Daripada bersaing

saling memhatikan, mengapa tidak bergandengan tangan dan bekerjasama yang saling melengkapi dan saling menguntungkan.

Aliansi strategis merupakan perjanjian bilateral dan melibatkan ketergantungan kemitraan yang lebih besar. Termasuk di dalam perjanjian ini adalah perjanjian kerjasama non-ekuiti, patungan ekuiti dan konsorsia, dan melibatkan keterikatan keberuntungan para mitra yang lebih besar dibanding pada perjanjian unilateral.

Artikel ini secara khusus akan membahas bagaimana aliansi strategis dipraktekkan dalam skala global.

### **Stimulus Untuk Strategi Kerjasama**

Salah satu trend yang amat mencolok dalam ekonomi global dewasa ini pertumbuhan dan penyebaran aliansi strategik, dengan berbagai bentuk kolaborasinya, baik antar perusahaan maupun antar grup dalam skala Internasional. Besar kemungkinan ini diakibatkan oleh perubahan-perubahan mendasar dalam ekonomi global. Seperti semakin intensnya persaingan, perkembangan teknologi yang cepat, meningkatnya biaya pembangunan, biaya produksi dan biaya-biaya pemasaran produk baru. Untuk bersaing dalam arena global, siapapun tidak bisa menanggung biaya tetap yang demikian besar. Biaya dan resiko untuk mendirikan jaringan distribusi, logistik, manufaktur, penjualan dan litbang di setiap pasar kunci di seluruh dunia akan menjadi sangat besar bila ditanggung sendiri. Selain itu



dibutuhkan waktu untuk membangun keahlian karyawan sendiri dan membina hubungan baik dengan langganan dan pemasok. Pada gilirannya diperlukan partner, kita perlu mendefinisikan strategi yang memungkinkan untuk melakukan mekanisme keuntungan.

Tujuan utama aliansi strategis adalah memungkinkan suatu perusahaan/grup untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri.<sup>1</sup> Dengan kata lain suatu aliansi selalu membagi resiko sekaligus keuntungan dengan cara menanggung pengambilan keputusan bersama untuk bidang tertentu. Karena itu aliansi strategis tidak sama dengan merger, mengingat yang terakhir ini berarti meleburnya identitas pelaku merger.

### **Peta Global Aliansi Strategik**

Secara umum aliansi strategis dalam skala global dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu : Pertama, aliansi patungan (*alliance joint venture*) dengan ciri partner tetap sebagai badan usaha yang terpisah. Kedua, aliansi khusus-fungsional (*functional-specific alliances*) dengan ciri tidak terjadi pemisahan badan hukum dan aliansi terbatas pada satu atau fungsi-fungsi khusus tertentu. Perbedaan dua kategori aliansi ini dapat dilihat tabel 1.

Yang paling populer dipraktekkan adalah aliansi patungan (*joint venture*), yaitu kerjasama bisnis dimana satu atau lebih perusahaan bergabung bersama untuk menangani satu/bersama untuk menangani satu/beberapa jenis operasi. Patungan dapat dilakukan antara

---

<sup>1</sup> Dicken, 1992, h.213-15

dua perusahaan, suatu perusahaan dengan pemerintah, atau suatu perusahaan transnasional (TNC)<sup>2</sup> dengan pelaku bisnis lokal. Bila terdapat lebih dari dua pemrakarsa dalam perjanjian patungan disebut operasi *konsorsium*.

Pada prinsipnya, bentuk aliansi strategis yang dimaksudkan adalah persetujuan antara dua atau lebih perusahaan untuk saling berbagi biaya, resiko dan manfaat yang diperoleh dengan mengembangkan satu kesempatan bisnis yang baru. Mungkin bentuk aliansi strategis yang populer adalah melalui kerjasama patungan (*joint ventures*) dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi kepemilikan usaha. Contoh konkrit di bidang otomotif adalah upaya yang ditempuh oleh PT. Garmak Motors (Probosutedjo) yang berusaha menggandeng General Motor untuk memproduksi kendaraan sedan Opel Vectra dan Opel Optima. Keduanya bersepakat untuk berbagi kepemilikan dan resiko dengan masing-masing kontribusi sebesar 60 % dan 40 %, yang diwujudkan melalui PT. General Motor Buana Indonesia<sup>3</sup>.

Di samping usaha patungan, bentuk aliansi strategis lain yang juga cukup populer adalah melalui kontrak jangka panjang antara dua perusahaan atau lebih untuk melalui aktivitas bersama yang mampu mendatangkan manfaat bagi keduanya. Bentuk simbiose mutualistik semacam ini biasanya dilakukan dalam bidang penelitian dan pengembangan seperti halnya yang telah ditempuh beberapa perusahaan yang ditempuh beberapa

---

<sup>2</sup> Diskusi lebih lanjut mengenai peran perusahaan transnasional (TNC) lihat misalnya Mudrajad Kuncoro (1994)

<sup>3</sup> Kompas. 1 September 1994

perusahaan yang bergerak dibidang teknologi informasi khususnya dalam mengembangkan sistem operasi dan unit prosesor mikronya. Sebagai contoh saja, perusahaan komputer ALR (Advances Logic Research) kini meluncurkan satu bentuk arsitektur baru yang disebut ADECS (ALR Distributed Enterprise Computing Strategy) yang lebih menekankan pada bentuk jaringan (*client server*) yang sesuai dengan kebutuhan informasi bagi pemakai dan manajer sistem informasi. Keseriusan ALR terhadap ADECS dalam implementasi strategi barunya dapat dilihat dari aliansi ALR dengan dua perusahaan di bidang teknologi informasi, yaitu SunSoft International dan Accton Technology Corporation<sup>4</sup>. Seperti diketahui bahwa SunSoft adalah anak perusahaan dari Sun Microsystem, yang telah lebih dahulu populer dengan sistem operasi Solaris -- sistem generasi baru berbasis UNIX. Sedangkan Accton Technology Corporation selama ini juga dikenal sebagai perusahaan yang cukup piawai dibidang teknologi jaringan.

Tapi biasanya kita mengenal istilah Joint Venture dalam penerapannya *hanya sebagai usaha patungan antara dua perusahaan besar tanpa menghilangkan badan hukum masing-masing*. Disini pemahaman mengenai Aliansi Strategis mencakup pengertian yang cukup luas.

---

<sup>4</sup> Kompas, 31 Agustus 1994

Sebagai satu contoh :

*Perusahaan rokok Sampoerna yang mendirikan pabrik di Malaysia. Aliansi Strategis ini mempunyai penerapan yang cenderung lebih jauh daripada Joint Venture. Dalam aliansi strategis diperbolehkan dalam pengembangan usaha/ekspansinya untuk mengakuisisi perusahaan lain maupun membuka pabrik baru di negara lain.*

Tabel 1. Dua aliansi strategik internasional

Alliance Joint Venture	Functional-specific competitive Alliances
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan hukum terpisah dengan, atau kadang-kadang tanpa kontribusi ekuitas</li> <li>• Kerjasama dapat terbatas pada suatu fungsi atau mencakup fungsi yang luas</li> <li>• Adalah umum bagi partner untuk bekerja sama dalam suatu produk atau segmen pasar tertentu, sementara pada saat yang sama tetap beroperasi sebagai pesaing di pasar yang lain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan hukum tidak terpisah</li> <li>• Kerjasama terbatas pada satu atau sejumlah fungsi tertentu, misalnya : (a) dalam litbang; (b) persetujuan distribusi silang; (c) persetujuan lisensi silang; (d) persetujuan kerjasama manufaktur; (e) joint bidding consortia.</li> </ul>

Sumber : *Business International (1987:h, 21-4)*

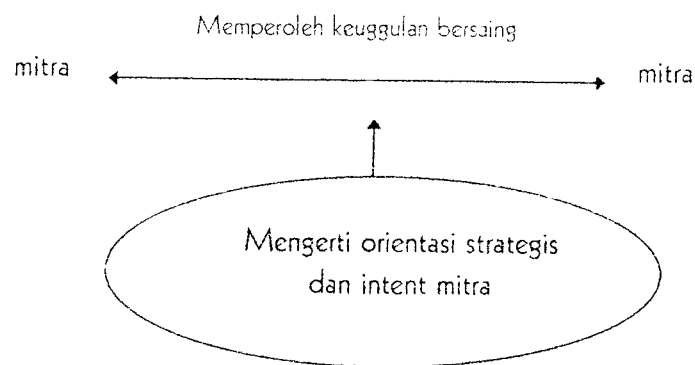
### **Manfaat Aliansi Strategis**

Aliansi strategis mencerminkan kerjasama yang menjadi lebih umum dalam pasar domestik maupun internasional. Aliansi strategis memberikan manfaat bagi perusahaan yang tidak akan dapat diperoleh jika mereka bertindak sendiri-sendiri. Tidaklah biasa kita melihat perusahaan besar beraliansi dengan perusahaan yang lebih kecil untuk mengembangkan teknologinya. General Electric telah membentuk kira-kira 100 aliansi strategis, dan IBM telah menggabungkan diri sebagai mitra dalam lebih 400 aliansi, AT&T telah membentuk aliansi strategis dengan mitra dari Belanda, Italia, Spanyol, Korea Selatan, Taiwan, Jepang dan lainnya.

Corning Glass Work menggunakan aliansi sebagai sebagai fokus startegi tingkat perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan mendefinisikan dirinya sebagai organisasi jaringan kerja. Lebih dari 50 persen penerimaan perusahaan datang dari *joint ventures*, yang menyiratkan kemungkinan bahwa Corning dapat menjadi paling sukses dalam aliansi di Amerika Serikat dan di dunia. Dengan demikian, perusahaan dapat berhasil dalam aliansi dengan bekerja sama dengan suatu mitra untuk memungkinkan pencapaian tujuan jangka panjang mereka sendiri. Aliansi startegis memungkinkan perusahaan mendorong batasan teknologi dengan menggabungkan sumber daya teknologi dan kreatifitas dan dengan memberikan akses ke dalam kemampuan manajemen yang lebih besar pula. Apabila ditangani

dengan baik, aliansi strategis dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan suatu perusahaan.

Gambar 1. Aliansi strategis yang berhasil



Aliansi dapat dapat digunakan oleh satu atau kedua mitra untuk mengembangkan kemampuan baru. Akan tetapi tidak semua perusahaan dapat secara merata diuntungkan dalam mengembangkan dan mengelola aliansi strategis. Terlebih lagi perusahaan harus waspada terhadap *strategic intent* mitra lainnya.

Dalam *joint venture* General Motor dengan Daewoo, tak satupun pihak yang mengerti orientasi strategis atau *strategic intent* lainnya. Hasilnya, mereka menghadapi banyak konflik dan berbagai masalah operasional yang tidak dapat dipecahkan. Karenanya, kerjasama tersebut berakhir dengan kegagalan.

Fenomena menarik yang patut dicatat dari aliansi strategik internasional adalah menjamurnya aliansi strategiknya diseluruh dunia seakan menciptakan "jaringan laba-laba transnasional". Ini amat jelas terlihat di Industri Mobil dunia. Seperti terlihat pada tabel 2.

Aliansi strategis memang nampaknya menjadi satu pilihan menarik bagi perusahaan yang berharap dapat menciptakan nilai lebih melalui transfer skill atau berbagai sumber daya diantara berbagai unit bisnis. Adanya rasa kebersamaan dalam kepentingan dan tujuan inilah yang menjadikan aliansi strategis sebagai alat untuk menutup kelemahan yang terdapat pada masing-masing pihak. Upaya yang ditempuh dengan menawarkan kepada perusahaan suatu kerangka (*frame work*) yang dapat dipergunakan oleh banyak pihak. Dalam melaksanakan proses alokasi sumber daya pada satu unit tertentu, merupakan nilai lebih yang dimiliki aliansi strategis. Hanya saja satu hal yang perlu diingat, aliansi strategis tidak dapat mempertukarkan sepenuhnya keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan, dengan menghasilkan satu bentuk keluarga yang baru.

Apapun yang dicari oleh mitra aliansi, harus disertai aset pelengkap, yaitu memasok sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan aliansi. Kebutuhan-kebutuhan pelengkap ini dapat muncul dalam berbagai bentuk situasi :

- **Kebutuhan hukum :**

yang ditimbulkan oleh persyaratan hukum, khususnya di beberapa negara yang sedang berkembang, dimana perusahaan internasional mengambil mitra usaha lokal sebelum diizinkan berdagang.

- **Resiprositas :**

aset dari kedua mitra memiliki kekuatan resiprositas, yaitu adanya sinergi dimana mata rantai nilai patungan yang baru dikonfigurasi mengarah kepada kekuatan yang lebih besar dibanding yang dapat oleh tiap perusahaan jika bertindak sendiri-sendiri.

- **Efisiensi :**

dimana aliansi bertujuan menurunkan biaya patungan yang meliputi area-area penting seperti skala, jangkauan usaha, transaksi, pencapaian dan lain-lain, yang pada gilirannya menjadi stimulus pembentukan aliansi.

- **Reputasi :**

aliansi dibentuk untuk menciptakan sebuah perusahaan yang lebih prestisius dengan profil yang lebih baik di pasar, memperkuat kesan, prestise dan reputasi.

Agar kerjasama menjadi tepat, kedua mitra sebaiknya saling merasa perlu dan mampu menyediakan sebagian sumber daya atau kemampuan yang dimiliki pihak lain. Jika kebutuhannya tidak resiprokal, maka tindakan yang paling baik adalah mitra usaha membeli kemampuan atau sumberdaya yang diperlukan, atau jika memungkinkan membeli perusahaan



yang memilikinya. Perjanjian kerjasama menghendaki kedua mitra untuk saling memenuhi kebutuhan, karena hal ini akan membawa keunggulan kompetitif.

Tabel 2. Beberapa contoh usaha patungan dan tujuannya.

PARTNER	PRODUK	TUJUAN STRATEGIK
AT&T/Olivetti	Komputer	Pasar Internasional
Boeing/ Mitsubishi/Fuji/Kawasaki	Pesawat kecil	Menekan biaya, berbagi teknologi
Corning/Ciba-Geigy	Peralatan Lab.	Pasar baru
Ford/Measurex	Otomatisasi pabrik	Menekan biaya
GM/Toyota	Mobil	Menekan biaya
GTE/Fujitsu	Peralatan komunikasi	Menekan biaya, meningkatkan pemasaran
Kodak/Cetus	Diagnostik bioteknologi	Pasar baru, distribusi lebih baik
3M/Harris	Mesin fotocopy	Meningkatkan pemasaran
US, Steel/Pohon Iron & Steel	Baja	Meningkatkan modal, ekspansi pasar
Westinghouse/General Electric	Semikonduktor "power"	Menekan biaya, meningkatkan pemasaran

Sumber : *Business Week*, "Corporate Odd Couples", 21 Juli 1986, h.101

### Kelebihan Dan Kelemahan Aliansi Strategis

Aliansi Strategis pada dasarnya memiliki beberapa keuntungan yaitu :

- *Sinergi*, terjadi sebagai hasil penggabungan kekuatan-kekuatan dari masing-masing perusahaan.
- Mempercepat sistem operasi, terutama bila perusahaan kecil bergabung dengan perusahaan besar.
- Resiko ditanggung bersama.
- Transfer teknologi diantara perusahaan.
- Memasuki pasar perusahaan lain tanpa perlu mengeluarkan banyak biaya untuk bersaing.
- Memperluas jangkauan pasar dengan saluran distribusi yang baru.
- Memudahkan penyesuaian terhadap perubahan teknologi baru, karena adanya akses dalam informasi di bidang Engineering dan Marketing yang semakin luas.

Sedangkan kelemahan aliansi strategik dapat dihindari dengan melakukan manajemen yang baik, sebab kesalahan ini pada umumnya terjadi karena kesalahan manajemen. Beberapa kesulitan dan kelemahan dalam strategi ini sering terjadi apabila :

- Dalam perjanjian aliansi perusahaan yang bersangkutan tidak boleh saling saing bersaing dalam kerjasama ini, maka yang dimiliki dari perusahaan tidak dijaga dengan baik, maka rekan aliansi tadi dapat mempergunakannya untuk kepentingan perusahaannya sendiri.

- Saat strategi yang tepat telah tercipta, maka efektifitas operasi kegiatan tergantung dari manajer operasional. Hal yang paling sering terjadi, kegagalan akibat salah satu pihak yang tidak tahu menahu masalah operasi. Bahkan yang lebih parah adalah apabila CEO tidak mengetahui bagaimana proses operasional dari suatu aliansi.

Sedangkan kendala umum yang sampai saat ini menghambat aliansi strategis adalah menemukan rekan usaha yang paling sesuai dan dapat dipercaya. hal ini bukan tanpa alasan, sebab faktor kontrol dari perusahaan dirasakan akan semakin berkurang karena masuknya rekan baru. Ada rasa saling curiga dari masing-masing pihak.

Bagi kebanyakan perusahaan multinasional, aliansi strategis menjadi alat yang utama untuk menjamin kecepatan dan fleksibilitas dalam manuver-manuver untuk mengembangkan keunggulan bersaingnya di pasar global. Misalnya, aliansi strategis antara Fiat dan Peugeot di tahun 1978 untuk memproduksi mobil van dengan merek Ducato. Aliansi ini memungkinkan kedua belah pihak memanfaatkan kelangkaan dalam *resources* serta menghemat banyak waktu dan energi dengan menggabungkan R & D dan pabrikasinya. Manfaat yang diperoleh dalam hal ini adalah *scale advantage*.

Aliansi strategis ini juga sangat efektif dalam hal penyebaran teknologi baru dengan cepat, untuk masuk ke dalam pasar yang baru ataupun untuk memintas restriksi yang ditetapkan pemerintah ataupun untuk dengan cepat mempelajari sesuatu dari perusahaan-perusahaan yang telah unggul.

### **Analogi Keunggulan Aliansi Strategis**

Aliansi antara perusahaan, seperti telah diungkap, nampak kini semakin meluas dengan merambah batas wilayah antar negara. Suatu kenyataan yang mungkin tidak dapat dipungkiri lagi dalam kehidupan organisasi bisnis dalam masa kini. Dalam wujud yang nyata, aliansi bisnis merupakan suatu sistem kehidupan organisasi seperti halnya kehidupan manusia.

Satu analogi menarik diungkap oleh **Rosabeth Moss Kanter** yang menyatakan bahwa *aliansi bisnis layaknya suatu cerita romantika yang dikembangkan atas dasar harapan dan mimpi-mimpi yang bakal terjadi apabila menempuh atau mengambil inisiatif atas sejumlah peluang yang ada* (Kanter, 1994). Pepatah kuno mengatakan bahwa "cinta dapat bermula karena pandangan pertama". Perasaan cinta, senang, dan bahagia dalam diri seseorang itu kemudian kian berkembang karena dipupuk dengan sejumlah kebutuhan, harapan serta angan-angan melalui proses interaksi dan jalinan bisnis.

Implikasinya, aktivitas bisnis yang seolah tanpa mengenai batas wilayah suatu negara, pada gilirannya mendorong upaya untuk menjadikan suatu perusahaan sebagai pasangan (partner) yang ideal bagi perusahaan lainnya. Apapun bentuk serta lingkup kegiatan yang dilakukan, semua pihak menghendaki suatu keuntungan atau manfaat bersama yang diciptakan melalui interaksi terpadu. Dengan kata lain, *keberhasilan aliansi strategis akan banyak bertumpu pada rasa kesatuan dan kebersamaan (collaboration) melalui proses*

*penciptaan nilai bersama-sama, bukan hanya sekedar proses pertukaran (exchange) atas sejumlah nilai investasi tertentu.*

### Faktor Kegagalan Aliansi

Dalam perwujudan aliansi strategik ada beberapa hal yang seringkali dianggap menjadi penyebab kegagalan suatu proses aliansi.

*Pertama*, kurang diperhatikan analisis pasar serta kondisi *financial performance* dari calon rekan, ditambah pula akan kurangnya pengetahuan keadaan sumber daya yang dimiliki oleh calon rekan serta ketetapan-ketetapan dari pemerintah. Umumnya yang ada di dalam pikiran para perundingan adalah untuk cepat-cepat menyelesaikan perjanjian ini secara legal serta angan-angan keuntungan yang telah ada di dalam pikiran mereka.

*Kedua*, sehingga terlupakannya masalah-masalah yang menyangkut dasar kegiatan implementasi dari *core business* seperti strategi, struktur dan sistem operasional dan beberapa masalah yang sifatnya hanya tambahan (*peripheral*).

*Ketiga*, terlalu cepatnya mengambil keputusan tanpa memperhatikan detail operasional maupun pengkaitannya dengan perencanaan strategis.

*Keempat*, sering dilupakannya fungsi dari *middle manager* dalam pembuatan dan pengambilan keputusan. Seharusnya mereka inilah yang dilibatkan, karena aliansi itu sendiri akan melibatkan *middle manager* secara langsung.

*Kelima*, banyak manajer maupun CEO yang langsung melakukan aliansi tanpa tahu apa yang harus dikerjakannya kemudian. Masalah yang menyangkut *how to* seperti pemilihan personil, koordinasi, komunikasi serta pengambilan keputusan secara bersama harus ditetapkan dahulu mekanismenya sebelum ditandatangani perjanjian. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah dan menghadapi hal-hal yang tidak diinginkan.

*Keenam*, kesalahan dalam melihat situasi win/win (menang dan menang) hanya digunakan untuk taktik negosiasi saja, tanpa memikirkan kelanjutannya.

## Kesimpulan

Ada 3 aspek fundamental dalam aliansi strategis yang harus diketahui oleh pihak-pihak yang ingin menjalankan aliansi strategis, yaitu :

1. Dalam aliansi, hasil yang akan diraih haruslah bermanfaat untuk pihak-pihak yang beraliansi. Aliansi bukan sekedar perjanjian antar perusahaan, tetapi merupakan penyekutuan suatu sistem yang hidup yang berevolusi secara progresif dalam lingkup usahanya. Aliansi dapat membuka kesempatan-kesempatan baru di waktu yang akan datang bahkan dapat pula menciptakan kesempatan baru yang pada saat ini belum terlihat kebutuhannya.
2. Dalam aliansi, pihak-pihak yang beraliansi harus dapat menciptakan suatu nilai yang baru diantara mereka dan bukan hanya sekedar melakukan pertukaran dan mengharapkan sesuatu dari pertukaran itu.
3. Dalam aliansi, umumnya pihak-pihak yang beraliansi tidak dapat diatur secara "formal" tetapi lebih kepada pendekatan *intrapersonal* dan *internal infrastruktur*, sehingga pertukaran pengetahuan dapat berjalan dengan lancar.

Dalam aliansi, suatu komitmen dan dukungan dari semua lapisan sangat dibutuhkan. Kesatuan dalam visi atau yang dikenal dengan *corporate meeting of the mind* pada level CEO merupakan suatu keharusan. Hal seperti ini dapat terwujud apabila semua pihak dapat memahami dan mengerti apa yang menjadi budaya masing-masing rekan. Aliansi strategis

memang sangat membutuhkan dasar saling pengertian yang sangat mendalam, oleh karena itu diramalkan bahwa yang akan dapat banyak berhasil dalam melakukan aliansi strategis ini adalah perusahaan-perusahaan dari Asia, karena latar belakang budaya dan rasa saling toleransi yang sangat mendalam yang memang sangat dibutuhkan dalam menjalankan aliansi strategis ini.

Tetapi harus pula diingat dan dibuktikan dalam suatu studi yang dilakukan oleh McKingsey Company bahwa 75 % dari suatu aliansi berakhir dengan akuisisi oleh salah satu pihak perusahaan. Hal ini bukanlah suatu berita yang buruk, karena umumnya aliansi berakhir bila tujuan dari kedua belah pihak telah tercapai. Salah satu contohnya adalah perusahaan Bayer dan Takeda, yang keduanya bergerak dalam bidang obat-obatan. Bayer berhenti beraliansi karena telah mencapai targetnya yaitu memasuki pasaran obat Jepang dan menduduki 25 besar dalam bisnis obat-obatan di Jepang. Sedangkan rekannya yaitu Takeda juga telah berhasil memasuki pasaran obat-obatan di Eropa.



## **Penutup**

Aliansi strategis merupakan kerjasama antara beberapa perusahaan yang melampaui batas kewajaran dari kesepakatan antara perusahaan, tetapi kesepakatan tersebut dapat berupa merger jangka pendek ataupun kerjasama jangka panjang.

Aliansi strategis meliputi kerjasama dalam bentuk penelitian, kemajuan teknologi dan peningkatan faktor produksi, pemasaran beberapa produk ataupun menyatukan keahlian dalam memanfaatkan suatu komponen atau penyelesaian suatu produk. Aliansi strategis ini sendiri dapat merupakan gabungan beberapa perusahaan-perusahaan yang memiliki basic industri yang sama namun berbeda negara untuk meraih pasar yang lebih besar/global dengan tetap mempertahankan kemandirian masing-masing perusahaan.

Joint Ventures sebenarnya adalah bagian dari Strategic Alliances. Dalam hal ini, aliansi strategis mengalami perkembangan-perkembangan dalam penerapannya. Secara penerapan, tidak ada perbedaan antara joint ventures dengan strategic alliances. Joint ventures pada umumnya hanya menekankan kerja sama dua belah pihak pelaku bisnis untuk mencapai satu tujuan, sedangkan pada aliansi strategis, kebanyakan dilakukan dengan negara tuan rumah yang memiliki pengetahuan mengenai keadaan persaingan, norma hukum dan sosial, dan keunikan budaya yang akan membantu perusahaan memproduksi dan memasarkan produk bersaing. Sebagai gantinya, perusahaan tuan rumah mungkin memperoleh akses terhadap teknologi dan daya tarik produk baru. Jadi setiap mitra aliansi membawa

pengetahuan dan/atau sumber daya ke dalam kerjasama. Hubungan kerjasama untuk pengembangan/ ekspansi dapat juga dilakukan dengan pendirian pabrik baru di negara lain dan atau mengakuisisi perusahaan yang ada di negara lain.

## DAFTAR BACAAN

1. Martani Huseini & M. Edward Mamahit. *Strategi Aliansi : Suatu Alternatif Baru Dalam Mewujudkan "Win-win Competition"*, Majalah Usahawan No. 11 TH XXIII NOVEMBER 1994.
2. Anonim, *The Concepts and Techniques of Strategic Management*.
3. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, dan Hoskisson, Robert E. *STRATEGIC MANAGEMENT : Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, 1995.
4. Faulkner, David dan Bowman, Cliff. *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1995.

**ANALISIS KONSEP KOMUNIKASI DALAM PEMASARAN :**

**Isu-Isu Intraorganisasional**

**KARYA ILMIAH PENGGANTI SKRIPSI**

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi ujian akhir  
guna memperoleh gelar sarjana jenjang strata 1  
program studi ManajemenPerusahaan  
pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia**

Oleh :

Nama : JOKO SUKENDRO

No. Mahasiswa : 93211088

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
1998**

## ANALISIS KONSEP KOMUNIKASI DALAM PEMASARAN :

### Isu-Isu Intraorganisasional

#### Pendahuluan

Sudah lazim dipahami bahwa komunikasi pemasaran berkaitan erat dengan cara berinteraksi antar para pemegang saham dan organisasi fokus. Setiap organisasi terdiri dari bermacam-macam kelompok orang, tapi biasanya para karyawan (personil) dan orang-orang manajemen yang dipandang sebagai pemegang saham utama.

Kedua kelompok itulah yang menetapkan batasan-batasan luas dan watak aktivitas-aktivitas yang dijalankan organisasi, termasuk juga aktivitas-aktivitas promosionalnya. Sebagai misal, para karyawan sangat penting artinya bagi pemegang saham eksternal bukan saja karena aspek-aspek konkrit dari produksi dan jasa yang mereka hasilkan akan tetapi juga aspek-aspek tidak konkritnya seperti perilaku dan cara yang ditempuh dalam menghasilkan jasa, katakanlah semacam "seberapa jauh mereka benar-benar peduli?". Seringkali citra yang ada lebih didasarkan pada aspek-aspek tidak konkrit ketimbang pada aspek-aspek konkrit komunikasi karyawan. Di pihak lain, manajemen bertanggungjawab terhadap alokasi sumber daya, proses dan prosedur yang dipakai untuk mendapatkan nilai tambah. Tindakan-tindakannya secara efektif memberi batas pada aktifitas-aktifitas organisasi serta menentukan watak dan bentuk komunikasi yang

dipergunakan oleh organisasi, entah secara sadar maupun tidak. Oleh sebab itu penting untuk memahami cara kerja organisasi dalam mempengaruhi proses-proses komunikasi.

Setiap organisasi memiliki dampak penting terhadap komunikasi pemasarannya. Lebih dari itu, persepsi-persepsi pihak lain dipengaruhi oleh karakter dan kepribadian organisasi. Hal-hal berikut ini sangat penting artinya dalam menentukan faktor-faktor yang merupakan kunci sukses komunikasi terencana sebuah organisasi.

- Strategi korporasi
- Kultur/personalitas korporasi
- Identitas dan citra korporasi
- Audit komunikasi
- Kemampuan fungsional.

### **Strategi dan komunikasi korporasi**

Kaitan antara strategi dan komunikasi korporasi sangatlah penting. Secara tradisional, komunikasi-komunikasi tersebut dianggap sebagai jaringan antara para karyawan dan manajer mereka dalam sebuah organisasi. Perspektif internal komunikasi ini sangat penting ketika organisasi sedang dalam masa transisi. Ini baru merupakan satu bagian saja dari proses-proses komunikasi. Para karyawan baru merupakan sebagian para pemegang saham yang harus dipuaskan kebutuhannya oleh setiap organisasi. Komunikasi memandang bahwa isu-isu strategis harus juga ditargetkan pada anggota-anggota

pendukung dan jaringan-jaringan kinerja, guna mencapai keinginan, keterlibatan dan pengertian mereka.

Semua pemegang saham perlu mengetahui apa sebenarnya yang menjadi sasaran organisasi fokus, utamanya misi maupun visi yang ditolak organisasi, sebab hal itu akan berpengaruh pada organisasi-organisasi lain dalam jaringan kinerja. Sebagai contoh, jika Heinz atau Pedigree Petfoods memberitahukan bahwa di masa mendatang bahwa semua produk mereka akan disajikan dalam kemasan daur ulang, maka para pemasok (supplier) tidak bisa tidak harus merumuskan ulang penawaran-penawaran mereka dan semua pemasok di masa mendatang harus menyadari batasan-batasan yang diberlakukan bagi mereka. Informasi tersebut disampaikan guna menjelaskan bahwa pihak-pihak lain mungkin akan bekerja sama dengan mereka dan terus memasok penawaran bagi pengguna akhir (end user), dengan sebuah interupsi minimum.

Barich and Kotler (1991) menegaskan bahwa konsep *positioning*, yang dengan hal tersebut proses penawaran yang diterima konsumen terkait dengan kompetisi, permintaan di tingkat cabang dan korporasi. Bila sebuah organisasi sedang menerapkan strategi generik diferensiasi, maka pernyataan-pernyataan positioning organisasi perlu mempertimbangkan hal ini. Gambaran para pemegang saham terhadap sebuah organisasi dan penawarannya mempengaruhi kecenderungan mereka pada organisasi, tujuan mereka menjalankan transaksi pasar dan watak hubungan antar para anggota.

Komunikasi eksternal yang baik menjadi penting karena, disamping manfaat-manfaat lainnya, mampu menyediakan sebuah sumber keuntungan kompetitif. Perrier membangun pangsa pasar air mineralnya berdasarkan volume dan gaya komunikasi terencananya. Ia mendominasi komunikasi di pasar dan dengan efektif menegakkan sebuah hambatan mobilitas yang mensyaratkan agar setiap penantang utama harus dipersiapkan guna menandingi ukuran investasi Perrier dalam komunikasi. Kualitas komunikasi Perrier juga menggiring para distributor dan anggota-anggota jaringan lainnya untuk mendukung serta ingin terlibat dalam organisasi, hal itu terbukti dengan cepat pulihnya pangsa pasar setelah semua saham dunia ditarik karena beberapa botol ditengarai telah "keracunan". Morden (1993) mengacu pada persepsi-persepsi eksternal positif ini sebagai masalah-masalah (benefit) tidak konkrit yang mempermudah diferensiasi organisasi dari para pesaingnya.

Semua strategi pemasaran, termasuk strategi menuai, membangun, mempertahankan dan melepas, mensyaratkan pesan-pesan dan strategi komunikasi yang berlainan. Begitu juga strategi-strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi produk semuanya membutuhkan beraneka macam bentuk dukungan yang harus dipertimbangkan dalam komunikasi yang diberlakukan oleh organisasi.

Riset pasar menunjukkan bahwa para pemegang saham yang berbeda-beda tidaklah menanggapi strategi korporasi dan pemasaran sebuah organisasi dengan cara sama seperti yang dianjurkan oleh manajemen. Jika demikian berarti organisasi gagal mengkomunikasikan dengan cara yang efektif dan konsisten, dan ketidakselarasan semacam



itu, apa boleh buat, menghasilkan pesan-pesan membingungkan dan kerugian relatif pada pasar di mana organisasi yang bersangkutan beroperasi.

ICI, di bawah kepemimpinan John Harvey Jones, merangsak dari kinerja perdagangan yang rapuh dan menyedihkan pada awal tahun 1980an menuju profitabilitas yang diperbaharui dan kokoh pada pertengahan dasawarsa tersebut. Pada tahun 1982, ICI -- yang berorientasi kuat pada industri kimia raksasa -- menjalankan perdagangan dengan cara yang buruk dan hanya di pandang dalam pasaran lokal bukannya internasional. Satu strategi diterapkan dalam rangka mendorong organisasi tersebut ke arah pemrosesan kimia (dengan profitabilitas lebih besar), strategi itu pula yang mengurangi ketergantungan pada perusahaan kimia raksasa dan melalui tindakan-tindakan merger dan akuisisi membuat organisasi itu membuka pintu arena internasional.

Pada satu basis perdagangan ICI memang meraup kesuksesan besar, tapi harga saham tidak mencerminkan kinerja yang lebih baik, dan persepsi berbagai pemegang saham masih menyatakan bahwa ICI sebagai organisasi besar tetap lamban, tertatih-tatih dan berorientasi pada perusahaan kimia besar. Strategi korporasi yang handal dijalankan tanpa sebuah program komunikasi yang memadai. Hal ini dibenahi pada pertengahan tahun 1980an ketika sebuah kampanye digelar guna mempengaruhi sejumlah pemegang saham, dan masyarakat finansial menjadi sasaran utama. Fokus aktivitas komunikasi pemasarannya adalah menghadirkan ICI yang lebih up-to-date, tidak lagi rapuh dan menjajikan keuntungan. Riset yang menindaklanjuti kampanye itu menunjukkan bahwa

72% analis keuangan berpendapat bahwa ICI kurang bernilai menurut riset yang dilakukan oleh Millward Brown International.

Arah komunikasi strategis dan kinerja korporasi harus diselaraskan. Karena pemahaman atau kesalahpahaman sekalipun dari para pemegang saham yang berbeda-beda, kinerja bisa terpengaruh dan jika dibuat tuntutan bagi organisasi yang menganjurkan kinerja atau tujuan di luar batas realitas, maka kredibilitasnya akan terancam.

### **Kredibilitas strategis**

Sebuah perkembangan yang relatif baru berkenaan dengan strategi korporasi dan komunikasi korporasi adalah konsep kredibilitas strategis. Menurut Higgins and Bannister (1992), kredibilitas strategis mengacu pada "*seberapa jauh para pemegang saham puas dengan seluruh strategi korporasi perusahaan dan proses perencanaan strategisnya.*"

Jika para pemegang saham menganggap bahwa organisasi fokus punya kelayakan secara strategis maka mereka bisa diyakinkan bahwa hal itu akan mendatangkan keuntungan. Berikut ini adalah empat determinan pokok kredibilitas strategis.

- Kapabilitas strategis sebuah organisasi.
- Kinerja masa lampau.
- Komunikasi strategi korporasi terhadap pemegang saham kunci.
- Kredibilitas chief executive officers (CEO)

### **Kapabilitas strategis**

Kapabilitas merupakan syarat mutlak kredibilitas. Persepsi para pemegang saham tentang proses strategis dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi keyakinan tentang bisa dan tidaknya organisasi mencapai sasaran-sasarannya. Hal tersebut penting artinya dalam jaringan yang ditandai dengan kesepakatan kerja yang erat dan hubungan saling tergantung tingkat tinggi. Sebuah organisasi harus bisa memahami bahwa kurangnya kemampuan jaringan untuk tampil secara lebih strategis akan berpengaruh pada anggota-anggota jaringan yang lainnya. Upaya saling memahami tentang mengenai sebuah visi strategis merupakan indikator positif diterimanya pengakuan bahwa organisasi fokus secara strategis memang mempunyai kemampuan.

### **Kinerja masa lampau**

Terjaganya profil kapabilitas strategis yang berkesinambungan sebagian tergantung pada kinerja korporasi. Kinerja yang buruk sama sekali tidak menopang kepercayaan, bahkan eksistensi sebuah kinerja yang kukuh baru bisa dikatakan layak bila dikomunikasikan dengan semestinya, dan komunikasi tersebut harus menginformasikan pada audiens yang menjadi sasaran bahwa kinerja tersebut sudah direncanakan dan memang masuk akal serta ditopang dengan penilaian manajemen yang memadai.

### **Komunikasi korporasi**

Organisasi harus memberikan informasi pada para anggota jaringannya tentang tujuan-tujuan strategis maupun kinerjanya di masa lalu. Hal ini mensyaratkan targetting dan timing pesan-pesan dengan langkah-langkah yang tepat dan sejalan dengan syarat-syarat yang dibutuhkan oleh suatu target. Higgins dan Bannister mengacu pada para analis keuangan, dalam beberapa hal, sebagai pemegang saham bila memerlukan informasi yang bagus. Mereka berpendapat bahwa mengevaluasi kinerja organisasi terdiversifikasi yang bergerak dalam pasar-pasar yang berbeda sungguh sulit dan mengakibatkan frustrasi. Informasi bermutu yang disebarkan melalui media yang layak dan pada saat-saat tertentu ternyata cukup menguntungkan bagi perkembangan sikap saling memahami di antara para pihak.

Dengan terus-menerus menjaga kesadaran para analis keuangan tentang perkembangan strategis dan pemikiran strategis mengenai organisasi fokus dan industri di mana organisasi tersebut bergerak, nilai organisasi nampa lebih mencerminkan kinerja korporasi. Sudah dikemukakan sebelumnya bahwa ICI menderita kemerosotan karena pasar keuangan dan anggota-anggota jaringan kunci lainnya tidak diberi informasi tentang strategi-strategi dan pemikiran baru di balik kebangitan kembali korporasi, dari tahun 1982-86.

## **Kredibilitas CEO**

Elemen yang keempat ini membahas kemampuan CEO untuk berkomunikasi secara efektif dengan beraneka ragam audiens. Dengan memproyeksikan komunikasi yang mantap, seimbang dan positif, seorang CEO yang cerdas akan mampu meningkatkan segenap reputasi organisasinya. Beriringan dengan peningkatan tersebut adalah sebuah persepsi kapabilitas strategis organisasi tersebut. Dengan demikian CEO bisa dipandang sebagai determinan utama kredibilitas strategis yang diperoleh organisasi.

Kredibilitas strategis merupakan sebuah konsep yang bisa digunakan untuk mengembangkan dan memahami persepsi yang dipunyai oleh para anggota jaringan pendukung pokok proses manajemen strategis sebuah organisasi.

## **Kultur korporasi**

Hubungan antara strategi korporasi dan kultur korporasi merupakan sasaran dari riset yang banyak dilakukan selama beberapa dasawarsa silam. Lazim disepakati bahwa perubahan strategis utama biasanya dapat dilaksanakan jika kultur organisasi sesuai dengan strategi yang ingin dijalankan. Alhasil banyak organisasi yang berusaha mengubah kultur dominan agar cocok dengan kultur yang sejalan dengan perspektif strategis baru.

Menurut definisi yang dikemukakan oleh Schein (1985) kultur korporasi adalah "tingkat terdalam asumsi dan keyakinan basis yang diterima oleh semua anggota sebuah organisasi, yang bergerak tanpa sadar dan menetapkan dalam sebuah kecenderungan basis

"taken for granted" pandangan diri sebuah organisasi dan pandangan terhadap lingkungannya. Miles dan Snow (1978) menetapkan empat jenis kultur organisasi yang masing-masing dicirikan dengan gaya pendekatan mereka terhadap strategi korporasi. Organisasi jenis defender cenderung mengikuti strategi-strategi yang menekankan efisiensi biaya dan cenderung mencari pasar yang aman dan stabil. Organisasi jenis prospector lebih menyukai pertumbuhan dan perkembangan serta menerapkan strategi-strategi yang menawarkan eksploitasi pasar-pasar baru dengan produk yang sering kali juga baru. Analyser adalah jenis organisasi yang memelihara terus-menerus pertumbuhan yang sudah ada melalui pendekatan over-analitis dan konservatif. Organisasi jenis reactor mengembangkan strategi tak terfokus dalam usaha menempatkan diri pada syaty lingkungan yang sedang berubah. Kelompok ini, menurut Jauch dan Glueck (1989), harus benar-benar memilih menjadi salah satu dari organisasi-organisasi yang telah disebut sebelumnya atau punah tanpa bekas. Bentuk-bentuk strategis di atas melukiskan sebuah perspektif kultural dan manajerial yang dipakai oleh masing-masing jenis organisasi tersebut. Dalam pengertian luas, komunikasi yang mengalir dari masing-masing organisasi tersebut mencerminkan gaya perspektif dominannya. Mungkin saja defender menggunakan komunikasi yang mencerminkan sebuah pendekatan yang dipertimbangkan masak-masak, berorientasi harga yang diperlukan guna mempertahankan posisi pasarnya. Organisasi jenis prospector bisa menggantungkan harapan dengan cara mengikuti gaya komunikasi yang lebih agresif, yang mencerminkan usaha mereka dalam mencari pasar-pasar baru. Gaya

tersebut boleh jadi bertujuan tidak sekedar mencari informasi tentang pasar baru dan perkembangan-perkembangan serta produk baru, tetapi juga berusaha mendapatkan kegiatan dan kepuasan yang terkait dengan organisasi-organisasi tersebut. Misalnya, organisasi farmasi banyak menanam investasi dalam inovasi dan bisa menyatakan sebuah terobosan teknologi sebagai "produk baru lain dari Warner Lambert", atau sebuah pengecer busana mempromosikan stok baru sebagai "langsung didatangkan dari fashion show Paris".

Dua jenis organisasi lainnya bisa memanfaatkan perpaduan dari pendekatan-pendekatan di atas, analyser bergerak antar negara bagian sebagai konsekuensi dari persepsi mereka tentang perubahan dan perkembangan pasar yang berbeda.

### **Tingkatan-tingkatan kultur organisasional**

Menurut Schein kultur korporasi terdiri dari beberapa tingkatan. Yang pertama, menurut Thompson, adalah tingkatan yang paling jelas karena menyangkut aspek-aspek fisik organisasi, seperti cara menerima telepon, cara dan gaya resepsionis, serta keramahan yang diberikan pada para pengunjung. Yang juga termasuk dalam aspek ini adalah iklan, logo, kop surat dan komunikasi-komunikasi tertulis lainnya yang dipakai oleh sebuah organisasi.

Tingkatan kedua mencakup nilai-nilai yang dianut tokoh-tokoh kunci. Seperti, haruskah tim-tim pemasaran tertentu yang secara rutin memenuhi target dengan baik akan

ditingkatkan kemampuannya atau akan diperbantukan pada tim yang kurang berhasil atau dilempar ke pasar baru?

Tingkatan yang ketiga dalam pandangan Schein tercapai ketika keputusan untuk meningkatkan target sudah menjadi respon otomatis pada kondisi-kondisi tertentu. Pendekatan otomatis ini bisa mengarahkan perilaku pelengkap anggota tim pemasaran. Keyakinan bahwa target akan meningkat dapat menghasilkan perilaku yang bisa dijadikan acuan sebagai "cara yang kami tempuh di sini".

### **Kultur dan komunikasi**

Kultur korporasi bukanlah fenomena yang statis; makin kuat suatu kultur makin besar kemungkinannya dilestarikan dari satu generasi anggota-anggota organisasional kepada generasi berikutnya. Kultur semacam itu akan sangat sulit diubah bila sudah tertanam kuat dalam suatu organisasi. Sebagian besar pakar berkeyakinan bahwa perubahan kultural secara efektif adalah tugas jangka panjang yang sulit. Tercapainya kultur yang sesuai akan diperlukan bila sebuah organisasi ingin memakai strategi yang tidak sejalan dengan perangkat pemikiran yang ada dalam suatu organisasi.

### **Manajemen identitas korporasi**

Tingkatan pertama dalam hirarki kultur korporasi Schein menangani apa yang biasa disebut sebagai "artefak-artefak tampak mata". Inilah aspek yang langsung bisa diamati dari



kultur seperti kop surat, logo dan tanda jati diri lainnya. Pandangan-pandangan umum tentang citra korporasi ini sudah salah kaprah, dan banyak perancang grafis yang bertanggung jawab sebagian untuk kesalahpahaman populer bahwa logo adalah citra korporasi. Pandangan ini tidak tepat ketika gagal menjelaskan untuk apa logo dan isyarat-isyarat tampak mata lainnya dipakai oleh organisasi, dan dari mana isyarat-isyarat tersebut berasal. Citra korporasi menjadi penting karena beberapa alasan. Kennedy (1977) mengemukakan lima belas alasan mengapa organisasi harus mengatur identitas korporasi mereka:

- Nilai promosi umum.
- Meningkatkan citra yang baik terhadap perusahaan
- Mempengaruhi penjualan produk
- Memberikan keuntungan tambahan pada sebuah produk
- Menarik minat para pemegang saham
- Menarik minat karyawan
- Menjalin hubungan baik dengan masyarakat
- Menjalin hubungan baik dengan pemerintah
- Mempengaruhi sikap
- Menciptakan keakraban demi menciptakan popularitas
- Mencerminkan perusahaan
- Memenuhi tujuan-tujuan korporasi

- Membantu tercapainya keputusan-keputusan manajemen
- Sebagai sebuah perangkat persaingan bagi perusahaan kecil
- Survei sikap

Alasan pokok mengatur identitas korporasi adalah memberi penjelasan pada semua pemegang saham tentang nilai-nilai dan keyakinan organisasi dan bagaimana organisasi yang bersangkutan mencapai apa yang menjadi tujuannya. Ada sejumlah keuntungan sekunder tapi hal tersebut hanya dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung bagi penawaran, karyawan dan pemegang saham eksternal yang terkait dengan organisasi fokus.

Dalam kajian yang luar biasa tentang perkembangan konsep citra korporasi, Abratt dan Shee (1989) berupaya menguraikan hal-hal yang membingungkan. Mereka mengidentifikasi tiga elemen pokok yang sentral kedudukannya dalam perkembangan citra korporasi. Yaitu kepribadian, identitas dan citra korporasi. Organisasi dan individu memproyeksikan personalitas melalui identitas mereka. Persepsi audiens terhadap identitas terletak pada citra yang mereka tangkap dari korporasi.

### **Personalitas korporasi**

Elemen yang pertama dalam hal ini membutuhkan pengakuan dan penerimaan bahwa organisasi memiliki personalitas. Bernstein (1984) menyatakan bahwa jika individu mempunyai personalitas maka demikian pula halnya dengan organisasi.

Personalitas korporasi berasal dari karakteristik kultural organisasi. Yang penting bagi personalitas korporasi adalah proses strategi yang ditempuh oleh organisasi. Sebagai contoh, manajemen saat ini sudah menyadari pengaruh kuat yang dimiliki korporasi sebuah organisasi dalam memberikan informasi dan panduan operasi dari masing-masing departemen fungsional. Perumusan pernyataan misi membutuhkan agar manajemen (dan karyawan) memahami apa yang ingin dicapai organisasi. Guna memahami apa yang ingin dicapai organisasi berarti memahami apa yang menjadi nilai dan keyakinan organisasi dan pada gilirannya hal ini melibatkan dan merefleksikan keterlibatan semua anggota organisasi, secara sengaja maupun tidak.

Seluruh anggota organisasi, karyawan dan manajemen, saling terkait dalam personalitas korporasi; mereka semua sama dan satu adanya. Semangat dan kegiatan yang mewujudkan dan mengartikulasikan misi seluruh anggota suatu organisasi adalah, menurut Toppalian (1984), satu cara membentuk identitas.

Personalitas korporasi adalah totalitas karakteristik yang mengidentifikasi sebuah organisasi. Bisa dicermati nilai-nilai yang dianut organisasi-organisasi seperti Mark & Spencer, Hanson, Tesco, Oxfam, British Airways dan Kwik-Fit. Yang berbeda bukan hanya citranya tetapi juga nilai-nilai dan personalitasnya.

## **Identitas korporasi**

Tingkatan kedua dalam proses citra adalah identitas korporasi. Inilah formasi isyarat-isyarat visual yang bisa dipahami oleh para pemegang saham dalam mengidentifikasi organisasi. Banyak organisasi, pada tahun-tahun terakhir ini, menetapkan untuk mencurahkan lebih banyak perhatian pada identitas mereka dan mencoba menangani isyarat-isyarat ini secara lebih serius.

Identitas sebagai satu perangkat diperlukan organisasi dalam membedakan diri dari organisasi lainnya. Bernstein menyajikan satu poin penting ketika mencermati bahwa semua organisasi mempunyai identitas, entah mereka suka atau tidak. Beberapa organisasi secara sengaja menangani identitas mereka persis seperti individu yang lebih suka tidak mengenakan kain atau warna tertentu. Sementara itu organisasi lainnya tidak terlalu ambil pusing tentang identitas mereka, ternyata hal semacam itu membingungkan dan menyesatkan anggota-anggota jaringan kerja mereka dan kinerja mereka di pasar pun merosot.

Menurut Olins (1990) manajemen proses identitas mampu mengkomunikasikan tiga gagasan utama pada para audiensnya. Hal itu menjelaskan tentang apakah organisasi itu, apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Identitas korporasi termanifestasikan dalam empat cara. Hal tersebut bisa diinterpretasikan sebagai produk dan jasa yang ditawarkan organisasi, di mana penawaran dibuat dan didistribusikan,

bagaimana komunikasi organisasi dengan para pemegang saham dan, akhirnya, bagaimana perilaku organisasi tersebut (Olins, 1990b).

### **Citra korporasi**

Elemen ketiga dan terakhir adalah citra korporasi. Inilah persepsi audiens yang berbeda-beda terhadap organisasi dan berasal dari interpretasi audiens terhadap tanda-tanda visual yang disajikan oleh sebuah organisasi. Bernstein mengatakan bahwa citra tidak berada di dalam organisasi melainkan terletak pada apa yang diperoleh oleh organisasi. Artinya organisasi tidak dapat mengubah begitu saja citranya dengan cara yang ditetapkan secara langsung, akan tetapi organisasi bisa mengubah identitasnya. Melalui manajemen identitas lah sebuah organisasi dapat mempengaruhi citra yang melekat padanya.

Citra yang melekat pada organisasi merupakan hasil kombinasi tertentu dari sejumlah elemen yang berbeda-beda. Citra yang melekat pada para anggota iaringan bisa saja bervariasi sesuai dengan pengalaman individual mereka dan hampir bisa dipastikan selalu berbeda dengan yang ada di benak pihak manajemen. Jadi memang banyak sekali citra yang bisa dipunyai oleh sebuah organisasi.

Agar sebuah citra bisa berkesinambungan, tanda-tanda identitas atas suatu citra harus didasarkan pada realitas dan merefleksikan nilai dan keyakinan organisasi. Meski citra bisa tetap konsisten akan tetapi sering mendasarkan pada informasi dalam jumlah

yang terbatas. Sebagai contoh, kredibilitas strategis Amstrad mungkin mendasarkan diri sepenuhnya pada citra Alan Sugar, ketimbang pada kinerja finansial mutakhir Amstrad dan strategi aktual yang ditempuh oleh organisasi tersebut. Para pemegang saham memperhitungkan bahwa Alan Sugar punya reputasi terkemuka dalam kesuksesan bisnis, sehingga apa saja yang terkait dengan Alan Sugar dianggap positif dan tampaknya bisa dijamin kesuksesannya.

### **Pengukuran citra korporasi**

Sudah diterima sebagai kewajiban bahwa pengukuran persepsi konsumen pada merek dan penawaran dilakukan secara periodik. Praktek ini bervariasi bagi setiap organisasi dan industri, tapi kecenderungan pada umumnya adalah melakukan pengukuran semacam itu pada basis ad hoc. Sama halnya dengan pengukuran kekuatan persepsi atas penawaran organisasi, pengukuran itu juga bisa diterapkan bagi persepsi para pemegang saham atas organisasi. Boleh jadi komunikasi pemasaran harus menata ulang persepsi organisasi sebelum penawaran baru diluncurkan agar meraih sukses.

Menurut Dowling citra korporasi adalah sesuatu yang multi-dimensional sifatnya. Sehingga tak ada satu indikator tunggal yang bisa merefleksikan personalitas korporasi secara memadai. Karena para pemegang saham yang berlainan pasti punya citra yang berlainan pula, maka mengukur citra korporasi memang bukan hal yang mudah. Spector mengemukakan adanya enam faktor utama yang menentukan dimensi-dimensi pokok yang

dipergunakan orang dalam mengartikulasikan citra mereka tentang suatu organisasi. Faktor-faktor itu adalah sebagai berikut:

- Dinamis – pioneering, penarikan perhatian, aktif, berorientasi tujuan.
- Kooperatif -- ramah, menyenangkan, gemar memuaskan.
- Bisnis – bijaksana, cerdas, persuasif, terorganisir baik.
- Karakter – etis, reputasi bagus dan terhormat.
- Sukses – kinerja finansial, percaya diri.
- Withdrawn – menyendiri, gemar menyimpan rahasia, hati-hati.

Spector menunjukkan bahwa kekuatan pada satu dimensi tertentu mungkin tidaklah memadai, karena standar para responden ketika memberikan penilaian tidak berdasarkan pada sebuah ideal atau bahwa dimensi tersebut boleh jadi tidak begitu penting atau kurang signifikan.

Proses manajemen citra sebuah korporasi dibangun dan dikembangkan di atas sejumlah gagasan yang disajikan di sini. Apa yang penting pada tahap ini dalam pengembangan komunikasi terencana adalah bahwa organisasi harus bagaimana hal itu ditanggapi oleh para pemegang sahamnya yang berlainan dan bahwa proses pelestarian citra harus dipandang sebagai isu jangka panjang dan banyak sumber daya yang dibutuhkan untuk itu.

## **Audit komunikasi**

Riset/penelitian adalah elemen penting dalam perancangan rencana komunikasi. Berkaitan dengan hal ini harus dilakukan sebuah evaluasi terhadap upaya-upaya paling mutakhir komunikasi dengan audiens yang menjadi sasaran. Akumulasi jenis informasi jangka pendek ini bermanfaat karena jenis informasi tersebut dimasukkan dalam sebuah database yang bisa digunakan dalam mengidentifikasi faktor-faktor penting jangka panjang. Analisis regresi bisa digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci dalam komunikasi pemasaran dan perencanaan pemasaran.

*Konsep sistem informasi pemasaran* ini menggambarkan secara gamblang informasi yang dibutuhkan perusahaan dalam mendistribusikan barangnya dan terutama agar perusahaan dapat tetap survive.

1. Dari pemasaran lokal ke pemasaran ke pemasaran nasional. Karena perusahaan memperluas daerah pemasarannya, maka para manajer tidak lagi mengenal langsung semua konsumennya.
2. Dari kebutuhan pembeli ke keinginan pembeli. Karena pendapatan pembeli naik, maka mereka menjadi lebih selektif dalam memilih barang. Para penjual menyadari bahwa mereka sulit meramalkan tanggapan pembeli terhadap ciri-ciri, gaya dan atribut-atribut lain yang berbeda-beda.
3. Dari persaingan harga ke persaingan bukan harga. Karena penjual meningkatkan penggunaan alat-alat pemasaran bukan harga, misalnya merk, perbedaan produk, iklan



dan promosi penjualan, mereka membutuhkan informasi mengenai bagaimana pasar menanggapi alat-alat pemasaran.

Strategi komunikasi kompetitor juga harus dicermati dan dievaluasi. Organisasi dan penawaran tidak terletak pada isolasi satu sama lain dan aktivitas kompetitor; pesan-pesan, gaya, tingkat pengeluaran juga harus diperhitungkan. Jika sebuah strategi diferensiasi diterapkan hal itu akan tampak tak terarah dan sia-sia dalam menetapkan posisi sebuah penawaran dengan cara yang sama dengan kompetitor utama.

Proses yang ditempuh sebuah organisasi dalam berkomunikasi dengan audiens sasaran adalah luar biasa penting. Bagaimana organisasi mengkomunikasikan dan cara terbaik yang mana guna mencapai tujuan-tujuan komunikasi?

Audit komunikasi adalah sebuah proses yang mampu membantu para perencana komunikasi dalam menentukan apakah sebuah organisasi berkomunikasi dengan para konsumen dan para pemegang saham lain dengan cara efektif dan berarti atau tidak. Tujuan penting lebih lanjut dari pengujian semacam itu adalah untuk memastikan agar komunikasi diterima dan dipahami audiens yang menjadi sasaran sesuai dengan yang diharapkan.

#### **Prosedur-prosedur yang terkait dengan audit komunikasi**

Segala bentuk komunikasi cetak dan visual (brosur, liflet, laporan tahunan, kop surat, iklan dan sebagainya) perlu dikumpulkan dan disatukan dalam satu lokasi tertentu.

Contoh-contoh bahan dari para pesaing utama juga harus ditangani bersama karena hal itu bisa menjadi ciri khas dalam evaluasi pasar. Setelah dikumpulkan, kemudian dilakukan identifikasi atas tema-tema dan logika konsisten komunikasi organisasi.

Ind (1992) mengemukakan bahwa penyempurnaan ini dilakukan guna mengembangkan sebuah matriks komunikasi. Informasi harus dikelompokkan berdasarkan jenis penawaran (secara vertikal) lalu kemudian berdasarkan jenis media (secara horisontal). Pengelompokan vertikal bermanfaat dalam menentukan varietas pesan-pesan yang diterima oleh seorang konsumen, jika pesan-pesan tersebut disampaikan bagi semua komunikasi yang berkaitan dengan penawaran tunggal. Apakah pesan-pesan tersebut konsisten? Apakah pesan tersebut terkait secara logis dan apakah logika yang terkait adalah yang diinginkan dan apakah dampak total dari komunikasi tersebut? Pengelompokan horisontal mempermudah penentuan pesan-pesan yang terus-menerus berhadapan dengan sejumlah penawaran-penawaran yang berbeda, atau mungkin juga dari divisi-divisi berbeda. Bila seorang pialang tunggal atau pengguna akhir (end user) menerima komunikasi berkenaan dengan satu lajur produk atau sebuah campuran produk tertentu, apakah persepsinya tampak membingungkan?

Sudah seharusnya jika komunikasi internal tercakup dalam audit. Analisis atas publikasi resmi, seperti majalah di rumah, sudah gamblang, akan tetapi tidak demikian halnya dengan benda-benda yang dikirim melalui papan pesan dan cara bagaimana telepon dijawab mempengaruhi persepsi pemegang saham terhadap organisasi.

Audit harus memadukan riset terhadap sikap karyawan terhadap organisasi dengan persepsi semua pemegang saham. Tentu saja hal semacam itu membutuhkan riset kualitatif maupun kuantitatif. Sasarannya adalah menentukan apakah citra organisasi mencerminkan realitas atau tidak. Apabila kinerja korporasi melampaui citra secara keseluruhan maka komunikasi korporasi bisa dikatakan tidak bekerja secara efektif. Jika citra lebih unggul ketimbang kinerja, maka operasi organisasi masih perlu pembenahan.

Pada pertengahan tahun 1980an, kinerja korporasi ICI lebih maju daripada citranya. Sehingga komunikasi organisasinya tidak berjalan dengan efektif. Dalam hal itu riset jelas mampu menyingkapkan kesenjangan antara kinerja dan citra, tapi apa audit komunikasinya sudah diterapkan pada satu basis regular, dalam persinggungannya dengan sebuah sistem penjejukan citra, maka jumlah kerugian bisa dikurangi.

Organisasi perlu memahami bagaimana dirinya diterima oleh para pemegang sahamnya. Sebuah audit komunikasi memusatkan perhatiannya pada totalitas pesan yang disampaikan dan menyajikan kerangka bagi program-program identitas korporasi.

### **Kapabilitas fungsional**

Elemen-elemen akhir yang harus dipandang sebagai faktor kunci ini adalah yang menghubungkan dengan area fungsional individual di dalam organisasi.

### **Kapabilitas finansial**

Sebelum rencana komunikasi bisa dijabarkan secara mendetil, diperlukan adanya pemahaman yang mendalam tentang kapabilitas finansial organisasi. Dengan kata lain, berapa banyak uang yang tersedia bagi komunikasi? Hal ini penting karena pengaruhnya terhadap sasaran-sasaran yang akan disusun kemudian, dan pilihan media yang diperlukan untuk menyebarkan pesan-pesan organisasi. Misalnya, sia-sia saja meminta para pialang untuk menyelenggarakan program pelatihan dengan para pengguna akhir, jika pengelola manufaktur tidak memiliki perwakilan-perwakilan pemasaran dan staf-staf pialang guna memberikan instruksi pada para pialang. Kebanyakan operator tour ukuran menengah tidak punya modal untuk mendanai kampanye melalui televisi, sekalipun beberapa operator tour nasional utama menggunakan televisi secara teratur.

### **Kapabilitas manufacturing**

Salah satu tujuan utama rencana komunikasi adalah untuk memacu dan memelihara permintaan. Jika sumber daya produksi terbatas jika dibandingkan dengan kapasitas yang dibutuhkan untuk bisa memenuhi permintaan potensial daerah atau kawasan setempat ketimbang skala nasional. Sejalan dengan itu, program komunikasi harus disesuaikan dengan kawasan yang ditangani. Semua permintaan harus dipenuhi dan karena itu segala periklanan tidak berguna jika kapasitas penuh produksi tercapai.

### **Kapabilitas pemasaran**

Sejauh ini diskusi yang dilakukan menganggap bahwa keahlian pemasaran dan korporasi yang ada berasal dari kaliber yang memadai, tidak hanya untuk memformulasikan tetapi juga untuk mengimplementasikan strategi pemasaran dan persyaratan-persyaratan komunikasinya yang terkait. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang orientasi konsumen terhadap organisasi, sikapnya terhadap perencanaan pemasaran dan kecenderungan umumnya terhadap pembagian tingkat pelayanan dan kepuasan konsumen secara terus-menerus. Penelitian menunjukkan bahwa hanya minoritas organisasi saja yang menggunakan proses perencanaan pemasaran formal (Greenley, 1985).

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Doyle ditemukan bahwa hanya 50 persen organisasi Inggris yang menyatakan mempunyai filosofi pemasaran, filosofi yang menyatakan bahwa kepuasan customer perlu didahulukan di atas filosofi berorientasi pemasaran maupun yang berorientasi produksi. Leppard dan McDonald (1991) mengemukakan satu varietas alasan untuk ini, dan mereka mengutip Boydell (1977), yang menyatakan bahwa kultur organisasi mungkin menjebak atau menghalangi organisasi dan mengurangi efektivitas perencanaan pemasaran. Kurangnya keyakinan terhadap perencanaan pemasaran ini adalah cerminan dari nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Leppard dan McDonald menyimpulkan studi mereka dengan menyatakan bahwa jika nilai-nilai organisasi umumnya konsisten dengan nilai-nilai yang mendasari proses perencanaan pemasaran yang sempurna, maka adalah mungkin bahwa proses perencanaan itu bisa

dipilih. Nilai-nilai yang diperlukan, menurut Doyle, sebagian dikendalikan oleh CEO dan keyakinannya atas pemasaran.

Banyak sekali CEO yang pengetahuannya tentang pemasaran sangat menyedihkan; bagi beberapa dari mereka pemasaran dipahami sebagai penjualan dan promosi. Perspektif picik semacam itu susah diharapkan menghasilkan kultur organisasional yang bakal mendukung sebuah orientasi pemasaran. Studi tersebut disimpulkan dengan referensi pada fakta bahwa kurang dari separuh organisasi dalam studi itu memiliki direktur pemasaran yang mendukung CEO tetapi 89% punya direktur keuangan.

Nampaknya cukup beralasan memperluas kesimpulan-kesimpulan tersebut dengan memperkirakan bahwa nilai-nilai dan keyakinan yang sama dibutuhkan demi suksesnya penerapan pendekatan terencana terhadap komunikasi pemasaran, jika hanya karena inilah sebuah subsistem perencanaan pemasaran.

## DAFTAR BACAAN

1. Fill, Chriss, *Marketing Communication*, McGraw Hill Inc., Singapore, 1996.
2. Kotler, *Marketing Esentials*, Diterjemahkan oleh Drs. Herujati Purwoko, MA, PT. Gelora Aksara Pratama, 1992.