



MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MENUJU KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (Studi Empirik pada Koperasi di Kota Kupang)

Dr. Johanis Willem Kiuk, MM
Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Abstraksi

Penelitian ini menganalisis sebuah model dari faktor-faktor yang membangun kinerja pemasaran dalam menuju keunggulan bersaing berkelanjutan. Adanya perbedaan hasil penelitian mengenai kaitan antara ketergantungan dan komitmen, pendekatan dalam memahami orientasi pasar dan pemahaman mengenai keunggulan bersaing berkelanjutan mendorong peneliti mengkaji lebih dalam tentang hubungan kausalitas antara ketergantungan, komunikasi, kepercayaan, komitmen, orientasi jangka panjang, orientasi pasar, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan dukungan teoritis, diajukan 11 hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Adapun alat analisis data yang dipergunakan adalah SEM dengan memanfaatkan program AMOS dan SPSS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen dipengaruhi oleh ketergantungan, komunikasi, dan kepercayaan; orientasi jangka panjang dipengaruhi oleh ketergantungan dan kepercayaan; orientasi pasar berpengaruh terhadap kepercayaan dan komitmen; kinerja pemasaran dipengaruhi oleh komitmen, orientasi jangka panjang, dan orientasi pasar; sedangkan kinerja pemasaran pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Kata Kunci: Derajat Komunikasi, Komitmen Penjual Terhadap Pembeli, Tingkat Kepercayaan, Tingkat Ketergantungan, Orientasi Jangka Panjang, Derajat Orientasi Pasar, Kinerja Pemasaran

Tekanan persaingan dalam era global memaksa setiap perusahaan berupaya membenahi diri guna menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dalam dua dekade terakhir pendekatan relationship marketing dimanfaatkan guna mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan mengingat pendekatan transaksional memiliki banyak kelemahan, antara lain pendekatan tersebut mudah ditiru oleh pesaing. Pernyataan di atas menjadi landasan bagi penulis untuk mengkaji berbagai penelitian yang berkaitan dengan pengembangan relationship marketing dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994) menemukan bahwa kepercayaan dan ketergantungan berpengaruh pada orientasi jangka panjang sedangkan Anderson dan Narus (1990) lebih melihat kepercayaan dan ketergantungan sebagai faktor yang menentukan dalam suatu kerjasama karena dapat menimbulkan konflik dalam dalam suatu hubungan kerja, kemudian Anderson dan Weitz (1989) melihat kepercayaan sebagai persepsi yang menentukan dari suatu hubungan yang berkelanjutan dan Dwyer, Schurr dan

Oh (1987) menyimpulkan bahwa kepercayaan dan ketergantungan merupakan kunci yang menentukan dari adanya suatu komitmen dalam suatu hubungan.

Berdasarkan perbedaan-perbedaan tersebut maka Ganesan (1994) menyarankan adanya penelitian lanjutan mengenai adanya perbedaan persepsi yang berhubungan dengan gagasan orientasi jangka panjang sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih jelas tentang upaya-upaya yang seharusnya dilakukan untuk mencapai keberhasilan hubungan dalam jangka panjang. Dalam pada itu, Garbarino dan Johnson (1999, p.82) mengungkapkan bahwa dalam tatanan teoritis relationship marketing sangatlah kuat, namun demikian bermasalah dalam prakteknya. Lebih lanjut dinyatakan bahwa perilaku konsumen tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan semata, namun juga sangat didukung oleh kepercayaan dan komitmen yang merupakan pilar dari relationship marketing. Oleh karena itu Garbarino dan Johnson mendukung upaya peneliti lain untuk melakukan penelitian yang lebih luas dibandingkan dengan konstruk yang sudah dibuat. Sementara itu, Young dan Denize (1995) mengungkapkan pula tentang perlunya memperluas cakupan penelitian tentang komitmen sebagai salah satu kunci sukses dalam membina hubungan.

Dalam pada itu, Baker, et al (1999) mengemukakan pentingnya mengkaji hubungan antara orientasi pasar dan relationship marketing. Dalam penelitiannya, Baker mengutarakan bahwa orientasi pasar akan mendukung relationship marketing agar terjaga kesinambungan hubungan antara pembeli dan penjual dalam menghadapi persaingan yang semakin sulit. Komponen relationship marketing yang diuji dalam penelitian Baker adalah kepercayaan dan komitmen. Hasil penelitian tersebut mendukung secara empiris pengaruh orientasi pasar terhadap kepercayaan dan komitmen.

Kajian yang dilakukan Martin dan Martin (2004) dikemukakan adanya kaitan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Lebih lanjut, Olivares dan Lado (2003) memperjelas kaitan tersebut dengan mengungkapkan bahwa kinerja bisnis pada situasi persaingan yang ketat sangat membutuhkan orientasi pasar sebagai sistem pengelolaan pengetahuan pasar. Hubungan orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran secara lebih jelas dinyatakan oleh Mazaira, et al (2003) dalam sebuah contoh kasus di perusahaan aksesoris kulit. Hal tersebut mendasari penelitian ini untuk mengkaji lebih jauh hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran.

Dalam pada itu kaitan antara efektivitas komunikasi dan komitmen terungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Patterson (1999, p.158). Dalam penelitiannya ditunjukkan bahwa komunikasi yang efektif merupakan hal yang penting dalam suatu hubungan, mengingat dalam suatu interaksi sering timbul risiko dan ketidakpastian. Dengan demikian perlu dibangun suatu komunikasi pemasaran yang efektif yang mampu meningkatkan kepercayaan dan mengurangi risiko dalam berinteraksi.

Salah satu variabel yang dianggap cukup penting dalam pengembangan relationship marketing adalah variabel ketergantungan (*dependence*). Penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994) mengungkapkan bahwa ketergantungan merupakan salah satu prediktor yang mempengaruhi hubungan jangka panjang. Dinyatakan pula bahwa, penjual yang memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap pembeli, akan mendorong penjual untuk mempertahankan hubungan dalam jangka panjang.

Berbeda dengan pendapat di atas, kaitan ketergantungan terhadap komitmen sebagai salah satu pilar relationship marketing justru menunjukkan arah negatif (Wetzels, 1998). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anderson and Weitz (1989) serta

Kumar, et al (1995). Adapun argumen yang diungkapkan menyatakan bahwa ketergantungan yang sering diakibatkan oleh kondisi ketiadaan alternatif mendapatkan produk atau layanan bersifat labil dan dapat menghancurkan suatu hubungan. Namun demikian ada hasil penelitian ahli lain yang mengungkapkan bahwa hubungan antara ketergantungan dan komitmen justru menunjukkan arah positif (Joshi and Stump, 1999; Geyskens and Steenkamp, 1995).

Dalam pada itu terdapat pula perbedaan pemahaman terhadap konsep keunggulan bersaing berkelanjutan. Lado et al (1992) mengemukakan adanya empat pilar dalam membangun suatu keunggulan bersaing berkelanjutan. Empat pilar tersebut meliputi kemampuan manajerial dan fokus strategi, sumber daya, transformasi dan output. Sementara itu, Oliver (2000) mengemukakan adanya ketidakmungkinan keadaan sustainable competitive advantage dicapai oleh perusahaan mengingat perubahan teknologi dan peta persaingan yang begitu cepat. Oliver mengemukakan bahwa yang hanya dapat dicapai hanyalah sustainable "temporary" competitive advantage. Namun demikian Martin and Martin (2004) mengemukakan bahwa keadaan persaingan yang berubah dengan cepat akan dapat diantisipasi dengan menggerakkan karyawan untuk memanfaatkan informasi melalui orientasi pasar. Perbedaan hasil penelitian tersebut mendasari research gap dalam penelitian ini.

PERMASALAHAN PENELITIAN

Dari berbagai studi empiris yang dilakukan oleh berbagai ahli, diungkapkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan dengan menggunakan pendekatan relationship marketing (Bowen dan Shoemaker, 1998; Schultz and Good, 2000). Namun demikian, sesuai dengan perbedaan-perbedaan pemahaman yang mendasari research gap dalam penelitian ini, perlu dilakukan pengkajian yang lebih luas tentang variabel yang berpengaruh terhadap relationship marketing sebagai upaya pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Kaitan antara orientasi pasar dan ketergantungan terhadap relationship marketing akan diujikan dalam penelitian ini. Hubungan positif yang terjalin antara ketergantungan dan orientasi jangka panjang (Ganesan, 1994) serta hubungan negatif yang terjalin antara ketergantungan dan komitmen (Wetzels et al, 1998) menunjukkan kaitan erat antara ketergantungan dan relationship marketing. Namun demikian ditemukan adanya research gap dari penelitian yang dilakukan oleh Joshi and Stump (1999) yang justru menemukan adanya hubungan positif antara ketergantungan dan komitmen. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Patterson (1999) terungkap adanya hubungan antara komunikasi dan komitmen. Sedangkan kaitan antara orientasi pasar terhadap komitmen dan kepercayaan diteliti oleh Baker, et al (1999). Sejalan dengan penelitian tersebut ditemukan pula hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran (Deng and Dart, 1994; Fritz, 1996; Greenley, 1995; Greenley and Foxall, 1997, 1998; Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1990; Pelham and Wilson, 1996; Pitt et al, 1996; Ruekert, 1992; Selnes et al, 1996; Slater and Narver, 1994). Pada akhirnya kinerja pemasaran akan menjadi penentu terciptanya keunggulan bersaing berkelanjutan, seperti yang dikemukakan oleh Ferdinand (1999).

Dalam penelitian ini dikembangkan sebuah model yang diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap pencapaian keunggulan

bersaing berkelanjutan. Dengan demikian dapat diajukan permasalahan penelitian sebagai berikut: Bagaimana proses mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan?

PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN MODEL PENELITIAN EMPIRIK

Komunikasi didefinisikan sebagai tindakan individu dalam mengirimkan pesan kepada pihak lain dan pesan tersebut dapat dipahami oleh penerima

Andersen (2001) mengungkapkan bahwa di dalam hubungan pemasaran, komunikasi memainkan peran utama dalam memahami keinginan dan kemampuan masing-masing pihak, sebagai dasar dari pengembangan hubungan. Komunikasi merupakan hal yang paling dibutuhkan untuk membangun kepercayaan di antara pihak-pihak yang berhubungan (Anderson dan Narus, 1990). Kualitas dan pertukaran informasi mempengaruhi kesuksesan dari suatu hubungan (Mohr and Spekman, 1994) dan merupakan bagian yang penting dari suatu atmosfer hubungan (Hallén and Sandström, 1991). Lebih lanjut komunikasi dapat memberi arah pada pengembangan hubungan yang lebih baik di masa depan (Andersen and Sørensen, 1999). Oleh karena itu, komunikasi yang dirancang secara baik dan dapat dimengerti oleh masing-masing pihak akan memainkan peranan yang penting dalam proses relationship marketing.

Mohr and Nevin (1990) menyatakan bahwa komunikasi merupakan perekat hubungan antar organisasi. Lebih lanjut Mohr dan Spekman (1994) mengungkapkan bahwa kualitas dan berbagi informasi berpengaruh terhadap keberhasilan suatu hubungan. Selanjutnya Mohr dan Nevin menjelaskan tentang hubungan yang telah terbina akan mendorong tingginya frekuensi komunikasi dan komunikasi yang bersifat informal akan memperoleh hasil yang berbeda dengan hubungan yang tidak intensif, lebih formal dan langsung. Hubungan transaksional dikatakan langsung mengingat akan dapat mengurangi waktu dan sumber daya. Mohr dan Nevin juga mengungkapkan bahwa dengan adanya hubungan yang terstruktur mencerminkan hubungan yang saling menguntungkan, mengurangi kesewenangan dan mempunyai kedudukan yang sama. Dalam pada itu Mohr dan Nevin mengungkapkan bahwa dengan meningkatnya komunikasi akan berakibat meningkatnya pula komitmen.

Pendapat tersebut didukung dengan penelitian Mohr et al (1996) yang menguji hubungan antara perusahaan dan penyalur dalam lingkungan industri komputer. Dalam penelitiannya terungkap bahwa komunikasi memiliki kaitan positif terhadap meningkatnya komitmen penyalur terhadap perusahaan. Lebih lanjut, Moorman et al (1992) mengungkapkan bahwa tingginya kualitas interaksi akan berpengaruh positif terhadap tingkatan komitmen suatu hubungan.

Kaitan antara efektivitas komunikasi dan komitmen terungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Patterson (1999, p.158). Dalam penelitiannya ditunjukkan bahwa komunikasi yang efektif merupakan hal yang penting dalam suatu hubungan, mengingat dalam suatu interaksi sering timbul risiko dan ketidakpastian. Dengan demikian perlu dibangun suatu komunikasi yang efektif yang mampu meningkatkan kepercayaan dan mengurangi risiko dalam berinteraksi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi derajat komunikasi maka akan semakin meningkatkan komitmen dari penjual terhadap pembeli

Komitmen didefinisikan sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lainnya merupakan hal yang penting yang berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak yang berhubungan.

Komitmen merupakan sentral dari suatu hubungan. Berry and Parasuraman (1991) menyatakan bahwa hubungan dibangun dari landasan komitmen kedua belah pihak. Komitmen dipandang sebagai kunci dalam mencapai hasil yang bernilai bagi kedua pihak yang berhubungan serta mendorong kedua pihak untuk mengembangkan dan mempertahankan hasil yang bernilai tersebut dalam hubungan yang telah terjalin.

Kepercayaan mengindikasikan adanya keyakinan salah satu pihak bahwa partner hubungan akan memberikan manfaat positif dan tidak akan melakukan hal-hal yang berakibat negatif dalam suatu hubungan (Anderson and Narus, 1990). Morgan and Hunt (1994) mengkonseptualisasikan kepercayaan sebagai keyakinan akan reliabilitas dan integritas partner hubungan.

Komitmen dan kepercayaan merupakan "kunci" keberhasilan dalam suatu hubungan. Morgan dan Hunt (1994) menjelaskan bahwa kedua hal di atas akan mendorong pemasar untuk:

1. Menjaga keutuhan hubungan melalui kerja sama dengan partner.
2. Menghindari alternatif jangka pendek dengan harapan mendapatkan manfaat jangka panjang melalui hubungan yang telah terbina.
3. Lebih berhati-hati dalam melihat risiko tinggi yang mungkin dihadapi karena percaya bahwa partner tidak akan mengambil keuntungan sesaat.

Oleh karena itu, ketika komitmen dan kepercayaan muncul dalam satu kesatuan, akan meningkatkan efisiensi, produktivitas dan efektivitas. Pendek kata, komitmen dan kepercayaan secara langsung mengarahkan perilaku pada kerja sama yang akan memberikan dukungan terhadap keberhasilan relationship marketing.

Hubungan antara komitmen dan kepercayaan telah diteliti sebagai variabel mediasi dalam hubungan bisnis antara pembeli dan penjual oleh Morgan dan Hunt (1994). Hasil penelitian tersebut membuktikan secara empiris bahwa kepercayaan dan komitmen akan berpengaruh terhadap: a) kerja sama, b) mengurangi kemungkinan penghentian hubungan, c) mengurangi konflik fungsional dan d) mengurangi ketidakpastian. Lebih lanjut Morgan and Hunt menyatakan bahwa kepercayaan akan meningkatkan komitmen suatu perusahaan terhadap hubungan yang dijalani. Mengingat komitmen memiliki kecenderungan untuk mudah dilanggar, maka kepercayaan dijadikan salah satu indikator dalam memilih partner hubungan. Teori pertukaran sosial menjelaskan tentang hubungan kausalitas kepercayaan dan komitmen melalui pernyataan bahwa "ketidakpercayaan akan melahirkan ketidakpercayaan dan akan menurunkan komitmen pada hubungan yang terjalin serta mengubah transaksi jangka panjang menjadi hubungan jangka pendek". Pernyataan tersebut didukung oleh Achrol (1991) yang menyatakan bahwa kepercayaan merupakan determinan utama dalam komitmen hubungan.

Dalam penelitiannya, Sharma dan Patterson (1999, p.156) mengemukakan bahwa kepercayaan memegang peranan penting bagi konsumen agar dapat mempertahankan hubungan dengan penyedia jasa. Dikatakan pula bahwa konsumen akan meneruskan hubungan apabila memiliki keyakinan dan kepercayaan terhadap kemampuan dan kompetensi penyedia jasa. Sementara itu, Moorman (1992) menyatakan bahwa kepercayaan akan berpengaruh terhadap kualitas hubungan dan komitmen dalam suatu hubungan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan faktor kunci bagi peningkatan komitmen (Moorman et al, 1992; Gundlach and Murphy, 1993; Morgan and Hunt, 1994, Andaleeb, 1996, Garbarino and Johnson, 1999, Geykens et al, 1999). Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa kepercayaan dan komitmen dapat mempengaruhi kesuksesan dalam proses pengembangan hubungan (Dwyer, Schurr & Oh, 1987) karena adanya peningkatan moral dalam tahap eksplorasi, lebih bijaksana dalam tahap ekspansi dan mantapnya komitmen untuk menjaga kelangsungan hubungan (Geykens et al, 1999). Kepercayaan dapat meningkatkan komitmen sebab dapat mengurangi persepsi resiko yang mungkin dihadapi, terlindungi dari perilaku oportunistik pihak lain dan komitmen tidak dapat diperoleh atau diraih apabila pihak-pihak yang terlibat tidak membangun terlebih dahulu kepercayaan. Selanjutnya Garbarino dan Johnson (1999) mengemukakan bahwa ketika pihak-pihak mendasari hubungannya atas kepercayaan maka mereka akan menghasilkan suatu hubungan yang bernilai sehingga akan lebih memantapkan komitmennya.

Dari paparan di atas, dapat diajukan hipotesis berikut:

H2 : Semakin tinggi tingkat kepercayaan maka akan semakin meningkatkan komitmen dari penjual terhadap pembeli

Ketergantungan didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana penjual akan menghadapi kesulitan ketika hubungan dengan pembeli berakhir karena pembeli merupakan faktor yang terpenting dalam meningkatkan volume penjualan yang berpengaruh terhadap kinerja masa depan

Dari beberapa penelitian didapatkan juga pengaruh ketergantungan terhadap komitmen. Namun demikian ditemukan adanya research gap yang muncul dari perbedaan beberapa penelitian. Seperti dilakukan oleh Wetzels, et al (1998) yang mengungkapkan ada hubungan negatif antara ketergantungan dan komitmen. Penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian Anderson & Weitz (1989) dan Kumar, et al (1995). Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Ganesan (1994) menunjukkan adanya hubungan positif antara ketergantungan dan komitmen. Penelitian yang dilakukan oleh Joshi dan Stump (1999) malah menunjukkan tidak ada hubungan antara ketergantungan dan komitmen.

Argumentasi yang muncul pada hubungan positif antara ketergantungan dan komitmen menunjukkan bahwa jika penjual memiliki ketergantungan yang tinggi pada pembeli akan memiliki motivasi yang tinggi dalam membangun hubungan. Pendapat tersebut didukung oleh Anderson dan Weitz (2002) yang mengungkapkan bahwa ketergantungan perusahaan akan membangkitkan motivasi perusahaan dalam membina komitmen terhadap pembeli walaupun harus melakukan pengorbanan dalam mencapai tujuan jangka pendek. Hal senada juga didapatkan dari penelitian Meyer, et al (1993) yang mengungkapkan bahwa komitmen dapat dibentuk berdasarkan dorongan akan tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap pembeli.

Geyskens and Steenkamp (1995) mengemukakan bahwa tingginya ketergantungan akan berpengaruh terhadap meningkatnya komitmen. Ketika ketergantungan penjual terhadap pembeli meningkat, penjual akan merasa berada dalam posisi yang terancam. Hal tersebut menyebabkan penjual akan berusaha untuk mempertahankan hubungan dengan pembeli, mengingat penjual akan banyak mengeluarkan biaya apabila hubungannya dengan pembeli berakhir.

Dari paparan di atas dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Semakin tinggi ketergantungan penjual terhadap pembeli, semakin tinggi komitmen penjual

Kepercayaan didefinisikan sebagai kemauan untuk menyandarkan diri pada partner hubungan atas dasar keyakinan

Gundlach (1995) menyatakan bahwa komitmen yang kredibel dapat mendorong dan meningkatkan orientasi dalam jangka panjang sedangkan kepercayaan pembeli terhadap penjual akan memberikan manfaat berikut: (1) mengurangi persepsi penjual mengenai perilaku oportunistik (mengambil untung sendiri). (2) mengurangi biaya transaksi dalam pertukaran hubungan. Dalam hubungan yang penuh dengan kepercayaan, penjual dan produsen akan senantiasa merespon setiap permasalahan dengan berusaha memecahkannya secara bersama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepercayaan akan mengurangi kesempatan untuk melakukan tindakan oportunistik seperti mengambil untung secara sepihak, sehingga hubungan yang telah terjalin akan dapat berjalan dalam jangka waktu yang panjang. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Achrol (1991) & Moorman, et al (1992) yang mengungkapkan bahwa kepercayaan merupakan faktor utama dalam menentukan komitmen atau orientasi jangka panjang dari suatu hubungan.

Penelitian sebelumnya telah menempatkan kepercayaan sebagai dasar dari keberlangsungan hubungan (Hewett et al, 2002) harapan akan keberlangsungan hubungan (Anderson and Weitz, 1989; Crosby, Evans and Coles, 1990; Kumar et al, 1995a), dan adanya stabilitas dalam hubungan (Andaleeb, 1991). Kepercayaan mengurangi kemungkinan untuk pemutusan hubungan (Morgan and Hunt, 1994; Hewett and Bearden, 2001), meningkatkan kesetiaan (Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002) dan orientasi jangka panjang (Ganesan, 1994; Geykens et al, 1998).

Ganesan (1994) menambahkan bahwa jika kepercayaan telah diperoleh, penjual akan memiliki keyakinan bahwa hubungan jangka panjang akan memperkecil risiko karena kedua pihak yang berhubungan akan berusaha menghindari pengingkaran janji yang telah disepakati serta mengambil keuntungan secara sepihak. Kredibilitas dan kebajikan sebagai elemen dari kepercayaan akan memberikan dampak terhadap orientasi jangka panjang karena kedua hal tersebut akan dapat mengurangi persepsi terhadap risiko yang diakibatkan oleh perilaku oportunistik, peningkatan perlindungan bagi ketidak pastian hubungan dalam jangka pendek dengan membina hubungan dalam jangka panjang, dan mengurangi biaya transaksi.

Dari paparan tersebut, maka dalam penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H4 : Semakin tinggi tingkat kepercayaan yang diterima dari pembeli maka akan semakin meningkatkan orientasi jangka panjang penjual

Ganesan (1994) dalam penelitiannya yang mengkaji hubungan pembeli dan penjual, menunjukkan bahwa ketergantungan yang saling menguntungkan dan adanya kepercayaan di antara kedua belah pihak dapat membangun orientasi jangka panjang. Dengan demikian, semakin tinggi ketergantungan akan membuat pihak penjual lebih berusaha mempertahankan hubungan dalam jangka panjang. Lebih lanjut dijelaskan bahwa adanya ketergantungan penjual pada pembeli akan memberikan motivasi terhadap penjual untuk

membangun secara kuat dan kooperatif suatu hubungan jangka panjang. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Campbell (1998) yang mengemukakan bahwa ketergantungan akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja sama dalam suatu hubungan jangka panjang.

Lebih lanjut Ganesan (1994) mengungkapkan bahwa pihak yang memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi akan cenderung melakukan berbagai cara, sebagai berikut: (1) mempertahankan status quo, (2) menghentikan hubungan sebagian ataupun secara penuh, (3) berkoalisi, (4) memperkuat hubungan dan (5) meningkatkan status dalam hubungan. Dari kelima alternatif tersebut, hanya pilihan ke empat dan ke lima yang dianggap merupakan solusi dari meningkatnya ketergantungan. Dengan kata lain, apabila penjual memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap pembeli, maka penjual akan cenderung memperkuat hubungan dan meningkatkan status dalam hubungannya dengan pembeli. Upaya memperkuat hubungan dapat dilakukan dengan melakukan investasi bagi peningkatan hubungan melalui orientasi jangka panjang.

Orientasi jangka panjang didefinisikan sebagai orientasi penjual yang terfokus pada tujuan dan keuntungan jangka panjang dalam suatu hubungan yang didasarkan pada kesediaan untuk melakukan pengorbanan dan mencapai tujuan bersama dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pembeli. Orientasi jangka panjang itulah yang akan mengikat pembeli untuk tetap bertahan dalam hubungan dengan penjual dan tidak mudah untuk berpindah ke penjual lain. Heide and John (1988) mengungkapkan bahwa investasi hubungan tidak akan mungkin dilakukan apabila penjual tidak memiliki orientasi jangka panjang.

Paparan di atas mendasari pengajuan hipotesis berikut:

H5: Semakin tinggi ketergantungan penjual terhadap pembeli, semakin tinggi pula orientasi jangka panjang penjual

Orientasi pasar didefinisikan sebagai strategi kompetitif yang mampu mengarahkan perilaku yang dapat meningkatkan nilai terhadap konsumen dan memberikan jaminan pada hubungan jangka panjang

Hubungan antara orientasi pasar dan relationship marketing telah diteliti oleh beberapa ahli. Webb, et al (2000) dan Baker et al (1999) mengungkapkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap konstruk hubungan. Webb menjelaskan bahwa tujuan akhir dari relationship marketing adalah untuk meningkatkan loyalitas konsumen sehingga pengaruh orientasi pasar sangat penting dalam model relationship marketing.

Sesuai dengan pendapat Morgan dan Hunt (1994) kepercayaan dan komitmen merupakan variabel yang membangun relationship marketing. Dengan demikian hubungan orientasi pasar terhadap relationship marketing, tidak terlepas dari hubungan antara orientasi pasar terhadap kepercayaan dan komitmen.

Sementara itu Baker, et al (1999) mengungkapkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kepercayaan. Baker mengungkapkan bahwa kepercayaan yang dibangun atas kredibilitas dan kebajikan akan meningkat seiring dengan pemanfaatan orientasi pasar dalam mengelola informasi dari konsumen. Kredibilitas penjual dimaknai oleh pihak pembeli sebagai keyakinan bahwa penjual menjalankan serangkaian pekerjaan yang mampu memenuhi harapan pembeli. Sedangkan kebajikan lebih menunjukkan adanya keyakinan pembeli bahwa pihak penjual melakukan pekerjaan yang memberikan manfaat bagi pembeli.

Penjual yang menjalankan orientasi pasar akan lebih terlihat kredibel dan baik, hal tersebut akan melahirkan kepercayaan pembeli. Penjual yang menjalankan orientasi pasar akan berusaha mendapatkan informasi mengenai pembeli serta menggunakan informasi tersebut (meningkatkan kredibilitas) untuk meningkatkan kualitas layanan (meningkatkan kebajikan) secara berkelanjutan.

Dari paparan di atas dibangun hipotesis sebagai berikut:

H6 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, semakin tinggi pula derajat kepercayaan pembeli

Walaupun hanya sedikit penelitian yang menguji hubungan antara orientasi pasar dan komitmen, namun ada dua penelitian yang menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan variabel yang mirip (similar) dengan komitmen. Kohli dan Jaworski (1990) mengungkapkan hubungan kausalitas antara orientasi pasar dengan "repeat business from customers" (pembelian ulang dari konsumen). Lebih lanjut Kohli dan Jaworski mengajukan proposisi tentang pengaruh orientasi pasar terhadap komitmen. Proposisi tersebut dilanjutkan dengan penelitian Jaworski dan Kohli (1993) dan menghasilkan dukungan yang kuat terhadap adanya pengaruh positif orientasi pasar pada komitmen.

Jaworski dan Kohli menjelaskan bahwa orientasi pasar mendukung untuk berkembangnya sebuah ikatan antara karyawan dan organisasi, sebanding dengan munculnya perasaan memiliki sebagai bagian dari suatu organisasi yang didedikasikan untuk menyatukan dan harapan dan kebutuhan yang tinggi dari pasar. Lebih lanjut Jaworski dan Kohli mengungkapkan bahwa orientasi pasar akan memberikan manfaat psikologis dan sosial bagi karyawan. Karyawan yang menjalankan orientasi pasar akan memiliki kebanggaan dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan baik secara individual ataupun lintas fungsi dalam mencapai tujuan utama perusahaan yaitu melayani pembeli.

Adanya kaitan antara orientasi pasar dan komitmen didukung pula oleh Baker, et al (1999) yang mengungkapkan pengaruh positif orientasi pasar terhadap komitmen. Orientasi pasar bagi penjual bukan hanya upaya untuk menemukan kebutuhan pembeli untuk mencapai kepuasan, namun juga upaya untuk mendapatkan dan merespon setiap informasi dari pembeli, pesaing dan berbagai aspek lingkungan. Informasi yang dapat dikelola secara baik akan menguatkan komitmen penjual terhadap pembeli.

Dalam pada itu Martin and Martin (2004) mengemukakan bahwa dalam perusahaan yang menjalankan orientasi pasar akan berupaya mengembangkan sistem manajemen kinerja dalam mengelola informasi pasar yang akan membangun komitmen pada seluruh bagian perusahaan dalam melayani pembeli. Lebih lanjut dinyatakan pula bahwa penyampaian layanan yang baik kepada pembeli secara berkesinambungan akan dapat dilakukan apabila penjual menjalankan orientasi pasar.

Penjelasan di atas dapat mendasari pengajuan hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H7 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, semakin tinggi pula komitmen penjual terhadap pembeli

Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai upaya pengukuran tingkat kinerja meliputi omzet penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan

Berbasis pada konsepsi keunggulan kompetitif, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai kinerja superior (*superior performance*) adalah melalui penciptaan *superior value* bagi pelanggan. Dalam hubungan dengan kinerja, Cravens (1995, p.235) mengemukakan bahwa pencapaian kinerja akan dapat dicapai dengan mempertahankan loyalitas pelanggan.

Loyalitas pelanggan akan dapat dicapai melalui pengembangan pemasaran berdasarkan kemitraan (*relationship marketing*). Sedangkan *relationship marketing* terdiri atas beberapa komponen, yang salah satunya adalah komitmen (Morgan and Hunt, 1994, P.20-38). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pencapaian keunggulan bersaing melalui kinerja pasar tidak lepas dari komitmen, karena komitmen yang kuat akan mendukung tercapainya loyalitas pelanggan sebagai salah satu elemen yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Dalam pada itu, penelitian lebih khusus tentang hubungan antara komitmen dan kinerja diungkapkan oleh Brett, et al (1995). Dalam penelitiannya terungkap bahwa komitmen yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pencapaian kinerja finansial. Lebih lanjut Chen, et al (2002) dalam penelitiannya di Republik Rakyat China menunjukkan adanya keeratan hubungan antara komitmen dan kinerja pemasaran.

Dalam literatur yang berkaitan dengan komitmen (Meyer, et al, 1993) dikemukakan bahwa komitmen dapat digolongkan menjadi tiga hal, meliputi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* menunjukkan adanya keterikatan emosional untuk bertahan dalam suatu hubungan. *Continuance commitment* menunjukkan adanya keinginan untuk mempertahankan hubungan mengingat besarnya biaya yang harus ditanggung apabila hubungan berakhir.

Sedangkan *normative commitment* menunjukkan adanya keterikatan dalam hubungan karenanya adanya dorongan untuk mengikuti aturan atau nilai-nilai sosial. Ketiga bentuk komitmen di atas lebih banyak ditentukan oleh adanya perbedaan mekanisme psikologi. Penjual yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan berusaha mempertahankan hubungan dengan pembeli karena hal tersebut muncul dari keinginan penjual sendiri. Penjual yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan mempertahankan hubungan dengan pembeli karena terdesak oleh kebutuhan untuk mendapatkan keuntungan. Sedangkan penjual yang memiliki *normative commitment* akan mempertahankan hubungan dengan pembeli karena adanya dorongan sosial, misal pembentukan koperasi yang sangat dipengaruhi oleh upaya menjalankan program pemerintah.

Dari ketiga bentuk komitmen tersebut hanya *affective commitment* yang dianggap mampu menjadi pendorong bagi penjual dalam menjalankan hubungan dengan pembeli. Menurut Stern (1997) *affective commitment* akan mendorong penjual untuk senantiasa memberikan respon emosional yang positif dalam menjalankan hubungan dengan pembeli. Dengan demikian pembeli pun akan mengimbanginya dengan melakukan pembelian ulang yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemasaran penjual.

Sementara itu Jap & Ganesan (2000) mengemukakan bahwa dengan adanya peningkatan komitmen, maka terbesit harapan untuk membina hubungan dalam jangka panjang. Dan apabila komitmen telah dilaksanakan, maka tidak ada pihak yang menganggap bahwa mereka lebih penting dari pihak yang lain, karena kedudukannya

sejajar. Selanjutnya komitmen dapat berpengaruh secara positif pada peningkatan kinerja (Brown, Lusch & Nicholson, 1995, Blankenburg, E & Johanson, 1996; Nes & Solberg, 2002)

Dari paparan di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H8: Semakin tinggi komitmen penjual terhadap pembeli maka semakin meningkat pula kinerja pemasaran

Selain komitmen, orientasi jangka panjang menjadi salah satu hal yang penting dalam menentukan kinerja pemasaran. Schultz and Good (2000, p.202) mengungkapkan bahwa orientasi jangka panjang akan meningkatkan posisi bersaing suatu perusahaan dengan meminimalkan biaya dan meningkatnya nilai layanan. Peterson, et al (2002, p 245) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara orientasi jangka panjang dan kinerja jangka panjang. Hal tersebut menguatkan penelitian lain yang sejenis (Bowman, 1996; Gundlach and Murphy, 1993; Andrews, 1995).

Lebih lanjut, Kalwani dan Narayandas (1995) mengungkapkan keterkaitan orientasi jangka panjang dengan tingkat keuntungan perusahaan. Adanya keterkaitan tersebut didasarkan pada pendapat yang diungkapkan oleh Kotler dan Armstrong (1991) yang menyatakan bahwa mendapatkan pembeli baru akan membutuhkan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan mempertahankan pembeli yang sudah ada.

Dalam pada itu Wilson, et al (1990) juga mengungkapkan bahwa hubungan jangka panjang akan mampu mencegah turunnya tingkat keuntungan perusahaan akibat upaya mendapatkan pembeli baru. Dari pendapat tersebut, Kalwani dan Narayandas menyimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi jangka panjang akan mampu menekan biaya mendapatkan pembeli baru dan memiliki tingkat keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki orientasi jangka panjang.

Sementara itu Griffith et al(2006) menggunakan teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) untuk menjelaskan bagaimana prosedur yang telah disepakati dan kebijakan keadilan distributif dari perusahaan mempengaruhi perilaku dan sikap dari partner hubungan. Dalam penelitiannya ditemukan bukti empiris bahwa persepsi atas prosedur-prosedur yang telah disepakati dan kebijakan penyalur yang berhubungan dengan keadilan distributif (distributive justice policies), dapat meningkatkan orientasi jangka panjang dan perilaku hubungan dari distributor itu sendiri, terutama menyangkut penurunan konflik dan peningkatan kepuasan, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja distributor.

Dari paparan di atas, diajukan hipotesis berikut:

H9: Semakin tinggi orientasi jangka panjang maka semakin meningkat pula kinerja pemasaran

Studi sebelumnya telah menemukan adanya hubungan yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja yang didasarkan pada asumsi bahwa orientasi pasar akan menyediakan bagi perusahaan pemahaman yang terbaik tentang lingkungan perusahaan dan pelanggannya, sehingga perusahaan dapat lebih memahami dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Studi empirik yang telah dilakukan memberikan hasil yang mendukung adanya hubungan positif diantara orientasi pasar dan persepsi manager tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan (Jaworski and Kohli, 1993), berhubungan dengan persepsi manager tentang kinerja keuangan (Pelham and Wilson, 1996), berhubungan dengan persepsi manager tentang pertumbuhan penjualan (Slater and Narver, 1994) dan berhubungan

dengan persepsi manager tentang kinerja produk baru (Atuahene-Gima, 1995; 1996; Pelham and Wilson, 1996).

Dalam berbagai penelitian lain pun terungkap adanya hubungan positif antara derajat orientasi pasar dan kinerja bisnis (Deng and Dart, 1994; Fritz, 1996; Greenley, 1995; Greenley and Foxall, 1997, 1998; Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1990; Pitt et al, 1996; Ruekert, 1992; Selnes et al, 1996; Slater and Narver, 1994).

Orientasi pasar telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli, Jaworski (1990) maupun oleh Narver, Slater (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutannya. Lebih lanjut Narver & Slater (1990) mengaksentuasikan hubungan antara keunggulan kompetitif dan orientasi pasar menggambarkan orientasi pasar sebagai sebuah business culture yang sangat efektif dan efisien yang mampu menghasilkan superior value bagi pelanggannya. Berbasis pada konsepsi keunggulan kompetitif, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai superior performance adalah melalui penciptaan superior value bagi pelanggan.

Adanya budaya organisasi yang menitikberatkan pada pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien akan dapat menjadi landasan penciptaan superior value. Lebih-lebih jika budaya kerja tersebut disertai dengan perilaku organisasi yang selalu berorientasi pada pasar. Apabila budaya kerja dan perilaku organisasi tersebut dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan diharapkan dalam jangka panjang akan menghasilkan superior performance bagi perusahaan (Kohli, Jaworski, 1990, p.15), guna melanggengkan kinerja pemasarannya dimasa-masa mendatang.

Aspek-aspek dasar dari keunggulan bersaing berkelanjutan seperti yang disajikan dalam literatur manajemen strategik menurut Hall (dalam Ferdinand, 2000, p.117) adalah sustainabilitas dari atribut-atribut kunci sebuah produk dan durabilitas daripada superioritas sumber daya intangible atas apa yang dimiliki pesaing.

Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas dirasakan bahwa ada pengaruh orientasi pasar sebagai upaya untuk menciptakan superior value bagi pelanggan terhadap terciptanya superior performance. Mazaira, et al (2003) memberikan sebuah contoh kasus di kelompok perusahaan Inditex-Zara tentang peran orientasi pasar dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran. Lebih lanjut diungkapkan bahwa pada perusahaan Inditex telah menerapkan konsep orientasi pasar dengan baik, sehingga berdampak kepada kondisi perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing yang dibuktikan dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Perusahaan memiliki stok produk baru yang terus berganti dalam beberapa waktu. Hal tersebut menyebabkan konsumen senantiasa berdatangan dan ingin melakukan pembelian ulang.
2. Tren pasar terbaru telah membawa perusahaan dalam kondisi yang memaksa perusahaan bergerak lebih cepat, dengan mengambil kebijakan yang berkelanjutan. Perusahaan telah membuktikan kesanggupannya untuk menjawab setiap tantangan pasar. Hal tersebut merupakan faktor yang mendasar dalam melakukan perubahan. Kecepatan perubahan ditunjukkan dengan perubahan desain produk yang dijual setiap dua minggu sekali, sedangkan produk baru dipastikan hadir setiap lima minggu.
3. Produk yang tersedia merupakan produk yang laku dijual.
4. Mendeteksi sedini mungkin kecenderungan perubahan atas pilihan terhadap suatu produk. Hal tersebut mengakibatkan risiko yang dihadapi hanya pada saat melakukan proses produksi.

5. Keterlambatan pembelian yang berakibat pada risiko biaya akan dapat dikurangi mengingat perusahaan dapat membeli sebelum masa penjualan berakhir.

Hal-hal di atas menunjukkan adanya keunggulan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, karena keberhasilan yang diraih bukan sekadar masalah teknis. Hal tersebut lebih memperjelas identifikasi kekuatan perusahaan terhadap nilai orientasi pasar dan konsep dari bisnis Inditex-Zara.

Adanya hubungan kuat antara orientasi pasar dan kinerja telah memberikan suatu kondisi yang memungkinkan perusahaan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Martin and Martin, 2004). Hal tersebut didukung oleh Olivares dan Lado (2003, pp.301-302) yang mengungkapkan bahwa orientasi pasar dapat didefinisikan sebagai suatu strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja pemasaran berdasarkan pada pemanfaatan informasi pada organisasi dan penyeleksian pasar dalam upaya mencapai kepuasan. Dalam penelitiannya, diyakini bahwa hasil keunggulan bersaing diperoleh dari penggunaan sumber daya dan kemampuan untuk menciptakan kepuasan berbeda pada pasar yang menguntungkan. Keberlanjutan dapat dicapai karena kinerja dari perilaku orientasi pasar membutuhkan pengetahuan organisasi yang kompleks yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Dalam pada itu, Siagian (2002, p.4), dalam penelitiannya terhadap koperasi di Nusa Tenggara Timur yang menguji pengaruh orientasi pasar dan sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif terhadap kinerja koperasi. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja koperasi. Namun, orientasi pasar terhadap kinerja harus didukung oleh sumber daya koperasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Sedangkan pengaruh sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif terhadap kinerja koperasi tidak dapat dibuktikan secara empiris. Hasil penelitian tersebut semakin memperkuat justifikasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja koperasi.

Dari paparan di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H10: Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka semakin meningkat pula kinerja pemasaran

Keunggulan bersaing berkelanjutan didefinisikan sebagai suatu posisi unik yang dikembangkan suatu perusahaan sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing

Penelitian yang dilakukan oleh Ferdinand (1999) yang berjudul *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage* yang dilakukan terhadap nasabah BPR di Jawa Tengah memberikan hasil yang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan akan diraih apabila memiliki pijakan kinerja pemasaran yang kuat.

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Douglas W. Vorhies dan Neil A Morgan (2005) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi yang didasarkan pada pasar diindikasikan sebagai salah satu sumber yang penting bagi pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan. Salah satu bagian dari mekanisme pembelajaran yaitu Benchmarking. Mekanisme tersebut telah digunakan secara luas dalam kegiatan manajemen, dengan maksud untuk mengidentifikasi seseorang yang sesuai dengan yang diharapkan untuk dapat meningkatkan kemampuan atau nilai pasar. Penggunaan benchmarking untuk meningkatkan nilai pasar berpengaruh pada tingkat keuntungan potensial dari kinerja usaha. Dan pada akhirnya peningkatan kinerja usaha dapat mengarah kepada keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam pada itu penelitian yang dilakukan oleh Jiang Wei and Khaleel Malik (2005) mengemukakan bahwa menghadapi tekanan persaingan dan perubahan lingkungan bisnis,

maka penekanan pada peningkatan kemampuan teknologi perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Peningkatan kemampuan teknologi perusahaan merupakan sumber bagi keunggulan bersaing berkelanjutan. Perusahaan akan dapat lebih ditingkatkan dengan memilih jalan yang terbaik yaitu dengan memanage sumber daya teknologi mereka dalam jangka panjang melalui peningkatan dari kapabilitas teknologi yang dipunyai. Peningkatan kapabilitas teknologi akan berdampak pada peningkatan pertumbuhan kinerja ekonomi. Dan apabila kinerja ekonomi meningkat melalui peningkatan kapabilitas teknologi yang dipunyai akan merupan sumber yang penting bagi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Sanchez and David (2005), menemukan adanya hubungan antara kinerja bisnis dengan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dikemukakan bahwa manajemen pembelian dan total quality management (TQM) dapat menolong organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan melalui peningkatan kualitas produk dan pelayanan ketika terjadi pengurangan biaya. Dalam penelitiannya ditemukan bukti empiris bahwa implementasi praktek manajemen yang berkualitas dalam pembelian berdampak langsung secara signifikan pada kinerja pembelian dan berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja bisnis. Dan peningkatan kinerja bisnis yang dimediasi oleh peningkatan kinerja pembelian akan berdampak pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam pada itu, Hsieh et al (2003) dalam penelitiannya menemukan adanya dampak positif dari penelitian dan pengembangan (R&D) pada kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya Hsieh, et al (2003) memperbandingkan rate of return melalui investasi dollar pada penelitian dan pengembangan (R&D) dan investasi dollar pada asset tetap (fixed asset) pada industri farmasi dan kimia. Dalam penelitiannya ditemukan hubungan yang positif antara intensitas penelitian dan pengembangan (R&D) dengan seluruh variable dari kinerja perusahaan (net margin, operating margin, sales growth and market value). Penelitian tersebut juga menemukan bukti empiris bahwa investasi pada penelitian dan pengembangan (R&D) akan berpengaruh pada nilai pasar sebanyak dua kali dari pengaruh investasi pada asset tetap (fixed asset). Temuan tersebut berpengaruh pada strategi investasi perusahaan yang mengindikasikan bahwa investasi pada penelitian dan pengembangan lebih disukai karena menyediakan sesuatu yang unik bagi perusahaan. Keunikan tersebut dapat mengarah pada adanya suatu keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hampton (1993) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan mensyaratkan adanya keuntungan yang diterima oleh perusahaan.

Dari paparan di atas diajukan hipotesis berikut:

H 11 : Semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran, maka semakin meningkat pula keunggulan bersaing berkelanjutan

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah populasi dari semua manajer koperasi baik itu Koperasi Unit Desa maupun Koperasi Pegawai Negeri yang ada di Kota Kupang, propinsi Nusa Tenggara Timur. Adapun alasan dipilihnya manager koperasi karena manager koperasi yang bertanggung jawab penuh atas seluruh aktivitas usaha koperasi baik

itu pengelolaan sumber daya manusia maupun pengelolaan modal (Kementerian Koperasi dan UKM, 2006) Berdasarkan data dari Dinas Koperasi Provinsi Nusa Tenggara Timur, jumlah koperasi pada tahun 2005 di kota Kupang sebanyak 285 buah.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probabilitas. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dimana peneliti memiliki kriteria atau tujuan tertentu terhadap sampel yang akan diteliti (Indriantoro, 1999, p.131, Supramono, 2005 p. 67). Adapun alasan penggunaan metode tersebut dikarenakan peneliti mempertimbangkan kesediaan responden untuk dimintai keterangan. Kriteria yang disyaratkan dalam penelitian ini adalah, manajer koperasi yang berada di kota Kupang tanpa melihat seberapa lama responden memegang jabatan sebagai manajer koperasi.

Hair, et.al (1995, p.637) mengungkapkan bahwa sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisa SEM adalah berkisar antara 100 - 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 kali parameter yang diestimasi. Dalam penelitian ini parameternya berjumlah 39, maka jumlah sampel minimum adalah $5 \times 39 = 195$ responden atau 68,42% dari populasi. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini representatif untuk digunakan dengan teknik analisis SEM.

Jenis dan Sumber Data

Data Primer

Menurut Cooper & Emory (1980, P.191) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari wawancara berdasarkan daftar pertanyaan kepada para manajer koperasi di kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur. Data primer yang dikumpulkan berupa jawaban responden pada kuesioner yang berhubungan dengan variabel ketergantungan, komunikasi, kepercayaan, komitmen, orientasi jangka panjang, orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data tersebut dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sudah tersedia. Adapun data sekunder dalam penelitian ini merupakan data yang dimiliki koperasi. Adapun data sekunder yang diperlukan berhubungan dengan variabel kinerja pemasaran yang terdiri dari seberapa besar omzet penjualan koperasi, jumlah pembeli koperasi, tingkat keuntungan koperasi dan tingkat pertumbuhan penjualan.

Teknik Pengumpulan Data

Sekaran (1992, p.200-201) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *Personally Administrated Questionnaires*. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini.

Sedangkan Sutrisno (1993, p.157) menganggap bahwa yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian adalah merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup dan terbuka. Angket tertutup yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi hubungan pembeli penjual.

Teknik Analisis Data

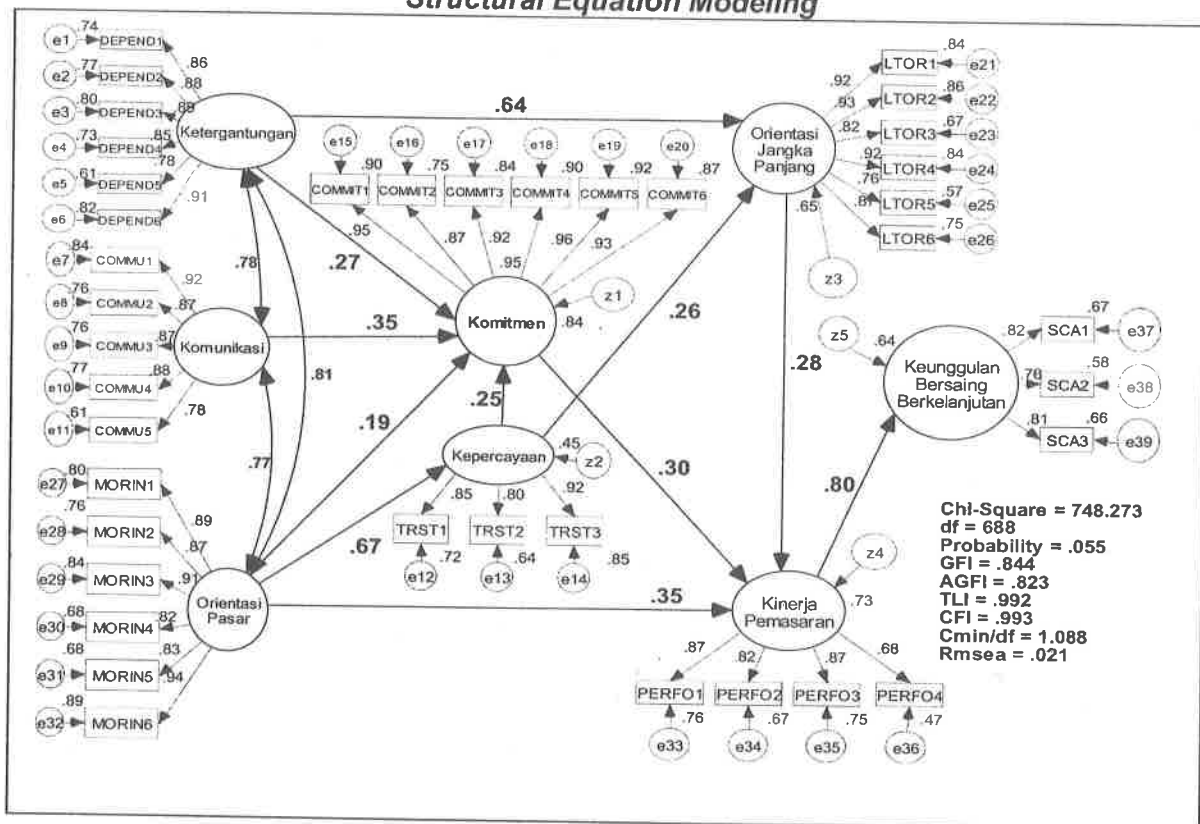
Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Structural Equation Modeling

Setelah itu *full model* SEM dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1
Structural Equation Modeling



Uji terhadap model penelitian empirik menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 748,273 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal.

Tabel 1
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*
Membangun Kinerja Pemasaran Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan lebih kecil dari 750.13 (df = 688)	748.273	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.055	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.021	Baik
GFI	≥ 0.90	0.844	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.823	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.088	Baik
TLI	≥ 0.95	0.992	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah (2006)

Pengujian Hipotesis 1

H 1 : Semakin tinggi derajat komunikasi maka akan semakin meningkatkan komitmen dari penjual terhadap pembeli

Parameter estimasi antara komunikasi dengan komitmen menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 5,452 atau C.R $\geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 2

H 2 : Semakin tinggi tingkat kepercayaan maka akan semakin meningkatkan komitmen dari penjual terhadap pembeli

Parameter estimasi antara kepercayaan dengan komitmen menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4,629 atau C.R $\geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 3

H 3 : Semakin tinggi ketergantungan penjual terhadap pembeli, semakin tinggi komitmen penjual

Parameter estimasi antara ketergantungan dengan komitmen menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3,820 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 4

H 4 : Semakin tinggi tingkat kepercayaan yang diterima dari pembeli maka akan semakin meningkatkan orientasi jangka panjang penjual

Parameter estimasi antara kepercayaan dengan orientasi jangka panjang menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3,549 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 5

H 5 : Semakin tinggi ketergantungan penjual terhadap pembeli, semakin tinggi pula orientasi jangka panjang penjual

Parameter estimasi antara ketergantungan dengan orientasi jangka panjang menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 8,152 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Sehingga hipotesis 5 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 6

H 6 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, semakin tinggi pula derajat kepercayaan pembeli

Parameter estimasi antara orientasi pasar dengan kepercayaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 9,288 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 6 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 7

H 7 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, semakin tinggi pula komitmen penjual terhadap pembeli

Parameter estimasi antara orientasi pasar dengan komitmen menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,834 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 7 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 8

H 8 : Semakin tinggi komitmen penjual terhadap pembeli maka semakin meningkat pula kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara komitmen dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3,092 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 8 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 9

H 9 : Semakin tinggi orientasi jangka panjang maka semakin meningkat pula kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara orientasi jangka panjang dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,980 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Sehingga hipotesis 9 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 10

H 10 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka semakin meningkat pula kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3,710 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 10 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 11

H 11 : Semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran, maka semakin meningkat pula keunggulan bersaing berkelanjutan

Parameter estimasi antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 10,797 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Sehingga hipotesis 11 dapat diterima.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan 195 responden penelitian (68, 42%), yaitu para manajer koperasi di Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur dari seluruh populasi yang berjumlah 285 orang.

Karakteristik responden pada penelitian ini menunjukkan bahwa: Mayoritas responden berjenis kelamin laki laki (90,3%) dengan usia terbanyak dalam kisaran 39-43 tahun sebanyak 29,74%. Sedangkan yang paling sedikit (0,51%) adalah responden yang berusia dengan kisaran waktu antara 64-68 tahun. Adapun rata-rata usia responden adalah 42,7 tahun. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah S1 (57,4%) sedangkan yang paling sedikit adalah lulusan S2 (10%). Mayoritas responden telah bekerja dalam kisaran 4-6 tahun sebanyak 46,67%. Adapun rata-rata lama bekerja responden di koperasi adalah selama 6,6 tahun. Mayoritas responden menduduki jabatannya sebagai manajer koperasi berkisar selama 1-3 tahun (54,36%). Adapun rata-rata responden menjabat sebagai manajer adalah 4,21 tahun.

Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji sebelas hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan $standardized\ residual\ covarian < \square 2,58$ menunjukkan ada satu nilai residual yang melebihi batas residual, namun demikian masih dapat diterima mengingat jumlah maksimal nilai residual yang melebihi 2,58 sebanyak 5% ($5\% \times 741 = 37,5 \square 38$). Sementara nilai determinant of covariance matrixnya $1.7663e+046$ atau jauh di atas nol.

Pengukuran model eksogenus dilakukan pada *confirmatory factor analysis* : (1) Pengukuran model endogenus dilakukan pada *confirmatory factor analysis* (2) Sedangkan pengujian *structural equation modelling*, yang terdiri atas 39 *observed variables* dan 8 *latent variables*.

Hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan model yang diujikan dalam penelitian ini dapat diterima, meskipun dalam full model SEM, GFI dan AGFI diterima secara marginal.

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan implikasinya. Sesuai uraian sebelumnya yang mengemukakan adanya *research gap* yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian adalah:

Bagaimana proses mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan?

Dukungan signifikan diperoleh dalam pengujian terhadap hipotesis 1, 2 dan 3 yang memperkuat konsep komitmen dipengaruhi oleh kepercayaan, komunikasi dan ketergantungan. Dari ketiga variabel yang berpengaruh, variabel komunikasi memberikan pengaruh terbesar terhadap komitmen dibandingkan variabel lainnya.

Dukungan secara signifikan diperoleh dalam pengujian hipotesis 4 dan 5. Hal tersebut memperkuat konsep tentang pengaruh ketergantungan dan kepercayaan terhadap orientasi jangka panjang. Dalam pada itu, variabel ketergantungan memiliki pengaruh terbesar terhadap orientasi jangka panjang dibandingkan variabel kepercayaan.

Dukungan secara signifikan diperoleh dalam pengujian hipotesis 6 dan 7. Hal tersebut memperkuat konsep tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kepercayaan dan komitmen. Dalam pada itu, pengaruh orientasi pasar terhadap kepercayaan lebih besar dibandingkan pengaruh orientasi pasar terhadap komitmen.

Dukungan secara signifikan diperoleh dalam pengujian hipotesis 8, 9, dan 10 yang memperkuat konsep tentang pengaruh orientasi jangka panjang, komitmen dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Dari ketiga variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran, orientasi pasar berpengaruh paling besar dibandingkan variabel yang lain,

Dukungan secara signifikan diperoleh dalam pengujian hipotesis 11 yang memperkuat konsep tentang pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja pemasaran dari 8 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris:

1. Ketergantungan
2. Komunikasi
3. Kepercayaan
4. Komitmen
5. Orientasi Jangka Panjang
6. Orientasi Pasar
7. Kinerja Pemasaran
8. Keunggulan bersaing berkelanjutan

Dari berbagai dukungan signifikan yang diperoleh dalam pengujian hipotesis, maka telah menjawab masalah penelitian tersebut yang menghasilkan tujuh proses menuju

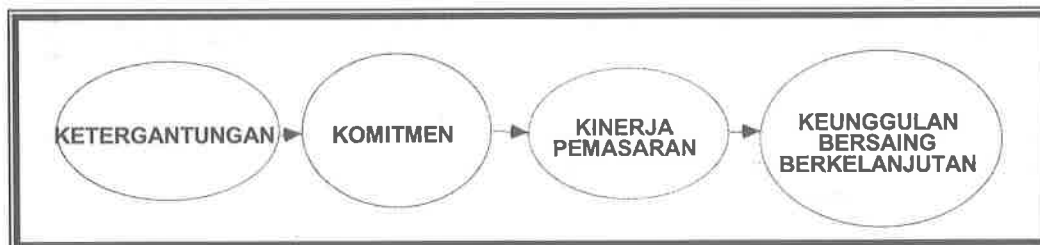
keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu : Pertama, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui adanya ketergantungan dari penjual terhadap pembeli, adanya orientasi jangka panjang dari penjual dan didukung oleh kinerja pemasaran yang baik (Gambar 2). Kedua, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui adanya ketergantungan dari penjual terhadap pembeli, adanya komitmen dari penjual untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan didukung oleh adanya kinerja pemasaran yang baik (Gambar 3). Ketiga, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui adanya komunikasi dari penjual terhadap pembeli, adanya komitmen dari penjual untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan didukung oleh adanya kinerja pemasaran yang baik (Gambar 4).

Gambar 2
Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 1



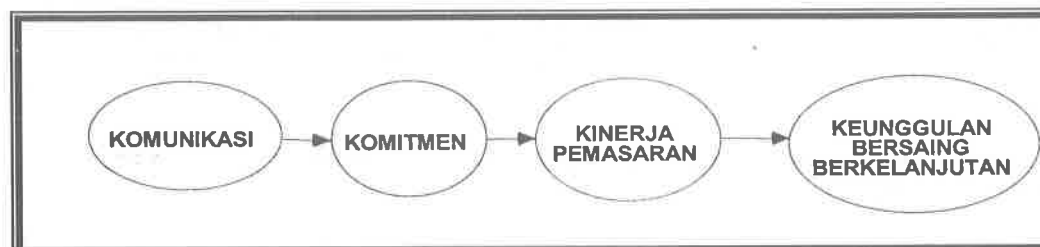
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Gambar 3
Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 2



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Gambar 4
Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 3

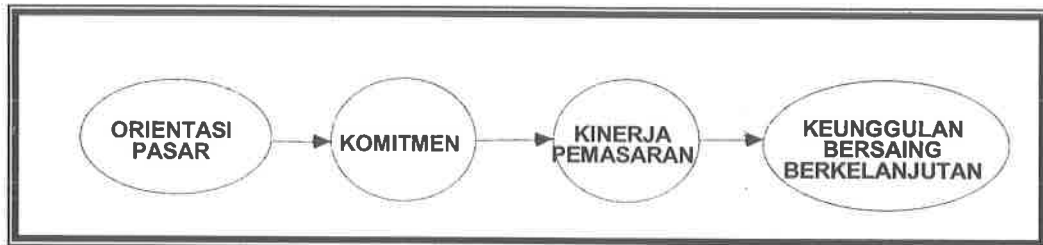


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Keempat, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui adanya orientasi pasar yang dilakukan oleh penjual, adanya komitmen dari penjual untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan didukung oleh adanya kinerja pemasaran yang baik (Gambar 5).

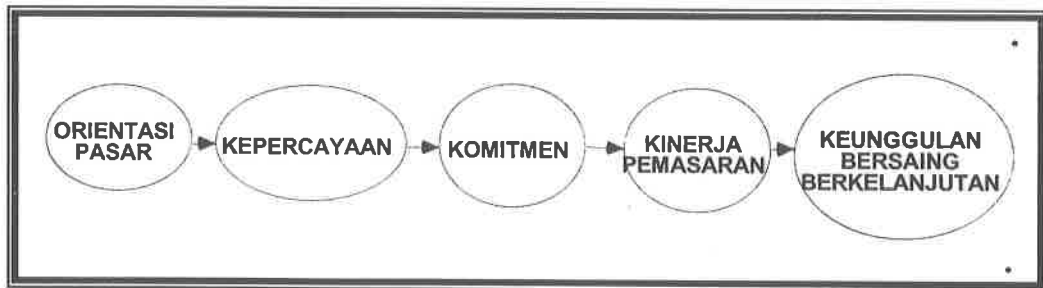
Kelima, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui adanya orientasi pasar yang dilakukan oleh penjual, kepercayaan yang diterima oleh penjual dari pembeli, komitmen dari penjual untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan didukung oleh adanya kinerja pemasaran yang baik (Gambar 6).

Gambar 5
Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 4



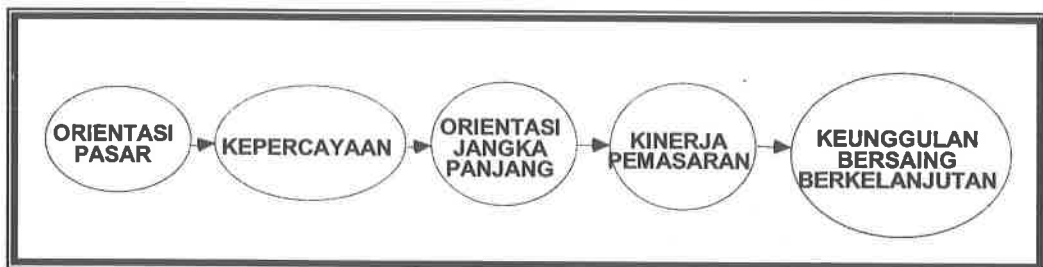
Sumber : dikembangkan untuk Penelitian ini

Gambar 6
Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 5



Sumber : dikembangkan untuk Penelitian ini

Gambar 7
Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 6

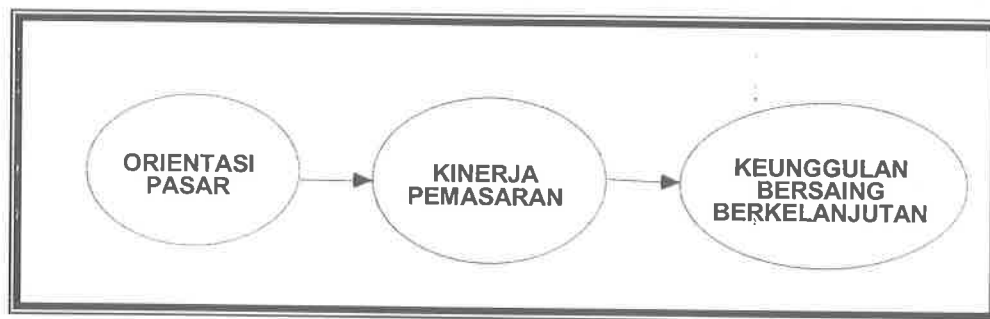


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Keenam, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui adanya orientasi pasar yang dilakukan oleh penjual, adanya kepercayaan yang diterima oleh penjual dari pembeli, adanya orientasi jangka panjang dan didukung oleh adanya kinerja pemasaran yang baik (Gambar 7).

Ketujuh, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui adanya orientasi pasar yang dilakukan oleh penjual dan didukung oleh adanya kinerja pemasaran yang baik (Gambar 8).

Gambar 8
Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 7



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

IMPLIKASI TEORITIS

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori Ketergantungan, Komunikasi, Kepercayaan, Komitmen, Orientasi Jangka Panjang, Orientasi Pasar, Kinerja Pemasaran dan Keunggulan bersaing berkelanjutan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran (Ketergantungan, Komunikasi, Kepercayaan, Komitmen, Orientasi Jangka Panjang, Orientasi Pasar,) dan implikasi dari kinerja pemasaran yang tercermin sebagai berikut:

1. Komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa komitmen dipengaruhi secara positif oleh komunikasi seperti yang dikemukakan oleh Sharma dan Patterson (1999, p.158).
2. Kepercayaan berpengaruh positif terhadap komitmen. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa komitmen dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan, seperti yang dikemukakan oleh Moorman et al, (1992), Gundlach and Murphy (1993), Morgan and Hunt (1994), Andaleeb (1996), Garbarino and Johnson (1999) dan Geykens et al, (1999).
3. Ketergantungan berpengaruh positif terhadap komitmen. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa komitmen dipengaruhi secara positif oleh ketergantungan seperti yang dikemukakan oleh Ganesan (1994).
4. Kepercayaan berpengaruh positif terhadap orientasi jangka panjang. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi jangka panjang dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan seperti yang dikemukakan oleh Ganesan, (1994) dan Geykens et al, (1998)

5. Ketergantungan berpengaruh positif terhadap orientasi jangka panjang. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi jangka panjang dipengaruhi secara positif oleh ketergantungan seperti yang dikemukakan oleh Campbell (1998) dan Heide and John (1988).
6. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kepercayaan dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar seperti yang dikemukakan oleh Baker, et al (1999)
7. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap komitmen. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa komitmen dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar seperti yang dikemukakan oleh Jaworski dan Kohli (1993), Baker, et al (1999) dan Martin and Martin (2004)
8. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh komitmen seperti yang dikemukakan oleh Brown, Lusch & Nicholson (1995), Blankenburg, E & Johanson (1996), Nes & Solberg (2002) dan Jap & Ganesan (2000).
9. Orientasi jangka panjang berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi jangka panjang seperti yang dikemukakan oleh Peterson, et al (2002, p 245), Kalwani dan Narayandas (1995), Bowman (1996); Gundlach and Murphy (1993); dan Andrews (1995).
10. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar seperti yang dikemukakan oleh Deng and Dart (1994), Fritz (1996), Greenley (1995), Greenley and Foxall, (1997, 1998), Jaworski and Kohli (1993); Narver and Slater, (1990), Pitt et al, (1996), Ruekert (1992), Selnes et al, (1996) dan Slater and Narver (1994).
11. Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi secara positif oleh kinerja pemasaran seperti yang dikemukakan oleh Hampton (1993), Hsieh et al (2003), Sanchez and David (2005), Douglas W. Vorhies dan Neil A Morgan (2005) dan Ferdinand (1999)

IMPLIKASI MANAJERIAL

Keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai muara yang ingin dicapai lewat kinerja pemasaran yang baik tampak semakin nyata dengan didukung secara empiris melalui penelitian ini. Lewat penelitian ini pula dapat disajikan berbagai upaya yang patut dilakukan oleh pelaku usaha koperasi dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran agar mampu mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sebagai variabel utama yang berperan dalam peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan, kinerja pemasaran didukung secara dominan oleh variabel orientasi pasar. Namun demikian, variabel lain, seperti komitmen penjual terhadap pembeli dan orientasi jangka panjang turut berperan dalam menentukan naik turunnya kinerja pemasaran.

Sebagai jantung dari *relationship marketing*, komitmen sangat dipengaruhi oleh komunikasi, ketergantungan dan orientasi pasar. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam membangun kinerja pemasaran yang baik, perlu dilakukan perencanaan yang matang dalam

menentukan strategi pemasaran yang tepat dengan memperhatikan berbagai variabel yang ditunjukkan dalam penelitian ini.

Secara lebih terperinci, peneliti berusaha menyajikan implikasi manajerial dalam beberapa bagian, sebagai berikut:

- 1) Komitmen penjual dalam menciptakan layanan yang berkualitas terhadap pembeli dipengaruhi secara dominan oleh komunikasi, walaupun tidak mengesampingkan variabel lainnya, seperti ketergantungan, orientasi pasar dan kepercayaan. Upaya yang dapat dilakukan oleh manajer koperasi dalam membangun komunikasi yang baik dengan pembeli adalah dengan mengembangkan sistem informasi yang mampu diakses oleh pembeli setiap saat. Pemanfaatan teknologi informasi, seperti internet, SMS, maupun iklan di media massa akan mampu membangun jaringan komunikasi yang lebih erat dengan pembeli. Upaya tersebut hendaknya pula didukung dengan suatu sistem komunikasi yang tidak terbatas pada penyampaian informasi satu arah saja, namun partisipasi pembeli dalam memberikan saran, kritikan maupun keluhan perlu dikelola secara baik sehingga komunikasi timbal balik diharapkan dapat kian meningkatkan dan memberi arah yang jelas bagi penjual dalam berkomitmen untuk memberikan layanan yang lebih berkualitas. Penyediaan pusat informasi maupun kotak saran secara sederhana patut dipertimbangkan bagi setiap manajer koperasi dalam meningkatkan komunikasi timbal balik. Selain dari pada itu, kualitas informasi patut diperhatikan penjual mengingat pembeli membutuhkan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan. Variabel ketergantungan penjual terhadap pembeli yang juga berpengaruh terhadap komitmen, hendaknya dijadikan sebagai pendorong bagi penjual untuk lebih memperhatikan keberadaan pembeli sebagai penentu dalam keberhasilan kinerja koperasi. Hal tersebut tak terlepas dari adanya penerapan orientasi pasar yang baik, mengingat dalam menciptakan komitmen dalam melayani secara berkualitas kepada konsumen, penjual membutuhkan informasi pasar yang dikelola secara optimal. Sistem pengelolaan informasi pasar yang baik meliputi upaya manajer dalam mendorong masing-masing karyawan koperasi untuk lebih berfokus pada kebutuhan pembeli. Selain itu, perilaku responsif terhadap pembeli perlu ditekankan pula pada karyawan koperasi agar mampu membagi informasi kepada koperasi secara tulus dan lebih terbuka. Dalam pada itu, kepercayaan sebagai pendukung komitmen pembeli terhadap penjual hendaknya menyadarkan para manajer koperasi bahwa kepercayaan pembeli perlu dipertahankan agar setiap program pemasaran yang dilakukan oleh koperasi tidak meninggalkan kepentingan pembeli. Usaha yang benar dan menjaga kualitas moral yang tinggi dengan tidak melakukan korupsi maupun kecurangan pada pembeli perlu dipertahankan agar kepercayaan pembeli dapat terjaga.
- 2) Orientasi jangka panjang sebagai salah satu anteseden dari kinerja pemasaran dipengaruhi secara dominan oleh ketergantungan penjual terhadap pembeli. Seperti halnya manfaat ketergantungan terhadap komitmen, manajer koperasi hendaknya memandang ketergantungan bukan sebagai penghambat dalam menjalankan program pemasaran, namun justru menjadi pelecut atau motivasi internal yang mampu mendorong program pemasaran yang mengedepankan orientasi jangka panjang pada pembeli. Di samping itu, peran kepercayaan perlu pula dikedepankan, mengingat penjual hendaknya selalu mempertimbangkan program pemasaran yang mampu menjaga kepercayaan yang diberikan pembeli.

- 3) *Relationship marketing* yang dibangun dari variabel kepercayaan dan komitmen didukung secara kuat oleh variabel orientasi pasar. Seperti halnya penjelasan pada bagian sebelumnya, orientasi pasar hendaknya tidak hanya dipandang sebagai salah satu alat dalam memahami kebutuhan pembeli, namun juga perlu dijadikan sebagai budaya organisasi yang mampu menggerakkan koperasi untuk lebih menjalin keterikatan dengan pembeli. Pemberian pelatihan-pelatihan pada karyawan tentang bagaimana mengelola informasi pasar dapat dijadikan salah satu alternatif dalam mengembangkan orientasi pasar. Patut ditambahkan pula bahwa penekanan akan pentingnya informasi pasar bagi setiap karyawan koperasi sebaiknya didukung pula dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki sikap tanggap kepada pembeli.
- 4) Sebagai pendukung utama dalam penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan, kinerja pemasaran menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Pengaruh orientasi pasar yang tinggi dibandingkan variabel lain (komitmen dan orientasi jangka panjang) sekali lagi membuktikan bahwa sistem pengelolaan informasi yang tepat sangat dibutuhkan dalam menciptakan program pemasaran yang baik. Kinerja pemasaran yang ingin diraih koperasi tidak terlepas dari pemenuhan kebutuhan pembeli oleh koperasi sebagai penyedia layanan. Kebutuhan pembeli akan dapat dipahami dengan baik apabila mampu ditangkap dengan tepat oleh penjual. Informasi pasar yang ditangkap oleh penjual kemudian didistribusikan pada seluruh karyawan untuk ditindaklanjuti dengan perencanaan program pemasaran yang mampu menjawab kebutuhan pembeli. Di samping pemberdayaan orientasi pasar, peningkatan komitmen penjual terhadap pembeli juga berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Upaya yang dapat dilakukan manajer koperasi dalam meningkatkan komitmen adalah dengan, senantiasa mengevaluasi setiap program pemasaran secara rutin serta menyatukan visi program pemasaran dengan kebutuhan konsumen. Orientasi jangka panjang pun perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Usaha yang perlu dilakukan dalam mengembangkan orientasi jangka panjang adalah dengan tidak mementingkan keuntungan sesaat dan bersedia melakukan pengorbanan, seperti menurunkan margin keuntungan, pemberian diskon atau bonus kepada pembeli yang pada akhirnya mampu mengikat pembeli dalam jangka panjang.
- 5) Keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi secara kuat oleh kinerja pemasaran. Hal tersebut perlu didukung dengan strategi pemasaran yang komprehensif dengan memperhatikan seluruh variabel dalam penelitian ini. Selaras dengan pendapat Graham (1998), beberapa hal penting yang perlu mendapatkan perhatian manajer koperasi dalam merencanakan program pemasaran yang tepat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Kesuksesan program pemasaran akan menempatkan penjual unggul dibanding pesaing. Dalam hal ini hendaknya koperasi sebagai penjual berpikir seperti apa yang dipikirkan pembeli. Pembeli akan tertarik dengan penjual yang memiliki "nilai beda" dibandingkan pesaing. Program-program pemasaran yang ditawarkan hendaknya tidak memiliki kesamaan dibandingkan koperasi lain atau dikemas secara berbeda hingga pembeli lebih tertarik untuk menggunakan layanan koperasi.
 - b) Program pemasaran yang efektif akan membuka peluang terciptanya bisnis baru. Program pemasaran yang tepat akan mendorong masing-masing karyawan koperasi untuk lebih meningkatkan upaya menjaring pembeli baru sehingga secara alamiah akan meningkatkan pula kinerja pemasaran.

- c) Program pemasaran yang efektif akan menjaga citra koperasi yang baik dalam benak pembeli sekaligus memiliki prospek ke depan yang lebih baik. Oleh karena itu, koperasi perlu mempertajam visi yang dimiliki dan meningkatkan aktivitas pemasaran yang baik.
- d) Program pemasaran yang efektif akan menjadikan koperasi mampu bertahan dalam persaingan pasar. Upaya yang dapat dilakukan oleh koperasi adalah dengan tetap konsisten dalam memberikan layanan kepada pembeli. Kualitas layanan yang berubah-ubah akan membuat pembeli beralih pada koperasi lain.
- e) Program pemasaran yang efektif akan mampu mengkomunikasikan keunggulan dan pengetahuan koperasi terhadap pembeli. Dengan mengkomunikasikan keunggulan koperasi kepada pembeli, akan lebih menunjukkan karakteristik unik koperasi dibanding pesaing. Lebih dari pada itu, pembeli akan mampu memahami manfaat yang akan diperoleh dari koperasi.
- f) Program pemasaran yang efektif akan memberikan dampak bagi koperasi untuk berorientasi jangka panjang. Keefektifan program pemasaran hendaknya tidak untuk kepentingan sesaat saja, namun lebih menekankan pada keuntungan yang diterima dalam jangka panjang.
- g) Program pemasaran yang efektif hendaknya berlandaskan pada orientasi konsumen. Dalam hal ini koperasi dalam setiap pengambilan keputusan hendaknya memperhatikan kebutuhan pembeli.
- h) Program pemasaran yang efektif merupakan kekuatan utama dalam mempertahankan pembeli. Pembeli yang sudah ada hendaknya tetap diperhatikan agar tidak berpaling pada koperasi lain.

Kedelapan langkah di atas dapat digunakan sebagai evaluasi bagi penerapan program pemasaran yang berdampak pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Achrol, R. 1991. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 55 (4).
- Andaleeb, S. S., 1996, An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels : The Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, 72(1), pp. 77-93.
- _____, 1991, Trust and Dependence in Channels Relationships : Implications for Satisfaction and Perceived Stability, *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp. 249-50.
- Andersen, P.H., 2001, Relationship development and marketing communication: an integrative model, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp.167-182.
- Anderson, Erin & Weitz, Barton A. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-232.
- Anderson, James C. & Narus, James A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.42-58.
- Andrews, K.Z., 1995, The supplier payoff, *Harvard Business Review*, Vol.73, September-October, pp.14-5.

- Atuahene-Gima, Kwahu, 1996, Market Orientation and Innovation, *Journal of Business Research*, 35 (February), 93-103.
- Baker, T.L., Simpson, P.M., Siguaw, J.A., 1999, The impact of supplier perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.1, pp 50-57.
- Blankenburg, D., Erikson, K. & Johanson, J, 1996, Business Network and Cooperation in International Business Relationships, *Journal of International Business Studies*, 27(5), pp. 1033-53.
- Bisnis Indonesia, 2005, *Mulai Wirausaha, Klaster, Hingga Strategi Merger*. Juli 1.
- Bowen, John, T., Stowe Shoemaker., 1998, Loyalty : A Strategic Commitment, *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, February, 12-25.
- Bowman, R.J., 1996, Risk and reward, *Distribution*, Vol.95, April, pp.42-5.
- Brett, J.F., Cron, W.L., Slocum, J.W., 1995, Economic dependency on work: a mediator of the relationship between organizational commitment and performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp. 261-71.
- Brown, J., Lusch, R. & Nicholson, C, 1995, Power and Relationships Commitment: Their impact on marketing Channel Member performance, *Journal of Retailing*, 71(4), pp. 363-92.
- Campbell, A.J., 1998, Cooperation in international value chains: comparing an exporter's supplier versus customer relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, No.1, pp. 22-39.
- Chen, Z.X., Tsui, A.S., and Farh, Jiing-Lih, 2002, Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol.75, p.339.
- Cooper, R.D dan Emory W.C, 1980, *Business Research Methods* , 5th et London, Richard D. Irwin , Inc.
- Cravens, D.W., 1995, The changing role of the sales force, *Marketing Management*, Vol.4, Fall, pp. 48-57.
- Crosby, Lawrence, Evans, Kenneth & Coles, Deborah. 1990. Relationships quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (July), 68-81.
- Deng, S. and Dart, J., 1994, Measuring market orientation: a multi-factor, multi-items approach, *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp 725-42.
- Dutton, J.E., and Jackson, S.E., 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*. 12(1): 76-90.
- Dwyer, F. Robert, Shurr, Paul H. & Oh, Sejo. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Ferdinand A, 2000, " *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*", BP UNDIP.
- _____, 1999, *Strategy Pathways Towards Sustainable Competitive Advantage.*, March.
- Fritz, W., 1996, Market orientation and corporate success: findings from germany, *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.8, pp 59-74.
- Ganesan, Shankar. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.

- Garbarino, E., & Johnson, M., 1999. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 63,70-87.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B., 1995, An Investigation Into The Joint Effects On Trust And Incorporating Unidimensionality And Its Assessment, *EMAC Proceedings*, Paris, pp.351-71.
- Griffith, D.A, Harvey, M.G, Lusch, R. F, (2006), Social Exchange in Supply Chain Relationship, *Journal of Operations Management*, January, Vol.4, Issue 2, pp. 85-98.
- Greenley, G.E., 1995, Market orientation and company performance: empirical evidence from UK, *British Journal of Management*, Vol.6, pp 1-13.
- _____, & Foxall, G.R., 1997, Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and The Implication for Company Performance, *Journal of management Studies*, Vol.34, No.2, pp 259-84.
- _____, & Foxall, G.R., 1998, External moderation of association among stakeholder orientation and company performance, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.15, pp 51-69.
- Gundlach, Gregory T, and Murphy, P.E., 1993, Ethical and legal foundations of relational marketing exchange, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp.36-46.
- _____, Achrol, Ravi S. & Mentzer, John T. 1995. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59 (1), 78-92.
- Graham, John R., 1988, Put Your Marketing To The Test, *Agency Sales Magazine*, May, pp.12-15.
- Hair Jr, Joseph F. Rolph E. Anderson, Ronald E. Tatham dan William C. Black, 1005, *Multivariate Data Analysis with Readings*. Fourth Edition, Prentice Hall International Edition.
- Hallén, L. and Sandström, 1991, Relationship Atmosphere International Business, in Paliwoda (Ed.) *New Perspectives On International Marketing*, Routledge, London.
- Hampton, G., 1993, Gap analysis of college student satisfaction as a measure of professional service quality, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol.9, No.1, pp.115-28.
- Heide, J.B., & John, G., 1988. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*. 52 (January)
- Hewett, K., Money, B& Sharma, S, 2002, An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), pp. 229-39.
- _____, & Bearden, W, 2001, Dependence, Trust, and Relational Behaviour on the part of Foreign Subsidiary Marketing Operation: Implication for Managing Global Marketing Operation, *Journal of Marketing*, 65(October), pp. 51-66.
- Hsieh, Ping-Hung, Mishra, C.S, Gobeli, D.H, 2003, The return on R&D versus Capital Expenditures in Pharmaceutical and Chemical Industries, *Transaction on Engineering Management*, Vol. 50, Iss:2, May, p 141.
- Indriantoro, N., dan Supomo, B., 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Jackson, Barbara B. 1985. Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 6(8), 120-128.
- Jap, S. & Ganesan, S, 2000, Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, XXXVII(May), pp. 227-45.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K., 1993, Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.53-70.

-
- Joshi, A.W., & Stump, R.L., 1999, Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (4), p.334-52.
- Kalwani, Manohar U. & Narayandas, Narakesari. 1995. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59 (1), 1-16.
- Kementerian Koperasi dan UKM, 2006, Peran Manager Koperasi Masih Lemah, *Jurnal SM – 21*, Volume I, Edisi Maret.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J., 1990, Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication, *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.1-18.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary, 1991, *Principles of Marketing*, 5th ed., Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kumar, N., Scheer, L.K., and Steenkamp, J.B.E.M., 1995, The Effects of Perceived Interdependence on Dealers Attitude, *Journal of Marketing Research*. Vol.XXXII (August), p.348-56.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P., 1992, A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, Vol. 18, No 1, 77-91.
- Martin, B.A., & Martin, J.H., 2004, Building a Market-Oriented Organizational Environment: An Implementation Framework for Small Organizations, *Mid-American Journal of Business*, Vol.20, No.2.
- Mazaira, A., Gonzales, E., & Avendaño, 2003, The Role of Market Orientation on Company Performance Through The Development of Sustainable Competitive Advantage: the Inditex-Zara Case, *Marketing Intelligence & Planning*, 21/4, p.220-229.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A., 1993, commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, pp.538-51.
- Mohr, Jakki & Nevin, John R. 1990. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54 (October), 36-51
- _____, and Spekman, R., 1994, Characteristic of partnership succes: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.135-52.
- _____, Fisher, R.J. & Nevin, J.R., 1996, Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control, *Journal of Marketing*, Vol.60, July, pp.103-15.
- Moorman, Christine, Zaltman, Gerald & Deshpande, Rohit. 1992. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-328.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38
- Narver, J.C. and Slater, SF, 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol.54, October, pp 20-35.
- Nes,E. & Solberg,C, 2002, Precursors of Commitment and Trust in Exporter-Distributor Relation and the Effects on Export Performance, *Proceedings of the Multicultural Marketing Conference*, June 26-29.
- Olivares, A.M., & Lado, N., 2003, Market orientation and business economic performance: a mediated model, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14, No.3, pp 284-309.

- Oliver, R.W., 2000, Sustainable competitive advantage?, *Journal of Business Strategy*, November-Desember.
- Pelham, A.M., and Wilson, D.T., 1996, A longitudinal study of the impact of market structure, firms structure, strategy, and market orientation culture on dimension of small-firm performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.24, No.1, pp 27-43.
- Peterson, R.M., Dibrell, C Clay.,Pet Timothy L, 2002, Long – vs Short -Term performance perspectives of Western European, Japanese, and U.S countries: Where do they lie?, *Journal of World Business*, Vol 37, Iss:4, p 245.
- Pitt, L., Caruana, A., and Berthon, P.R., 1996, Market orientation and business performance some european evidence, *International Marketing review*, Vol.13, No.1, pp.5-18.
- Plott, Cody. 1998. Total account management: a new philosophy in convention sales. In Milton T. Astroff and James R. Abbey (Eds.), *Convention Sales and Services* (5th ed.) (pp. 110-111). Cranbury, NJ: Waterbury Press.
- Quinn, C., 1999, How leading edge companies are marketing, selling, and fulfilling over the Internet, *Journal of Interactive Marketing*, 13 (autumn), pp. 40-50.
- Ruekert, R.W., 1992, Developing a market orientation and organizational strategy perspective, *International Journal of Marketing*, Vol.9, pp 225-45.
- Sanchez, R.C, Hemsworth, D, 2005, A Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Purchasing and Business Performance, *Total Quality Management & Business Eexcellence*, Vol 16, Maret, p 215.
- Schultz J. Robert dan David J. Good, 2000, Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships, *Journal of Bussiness & Industrial Marketing*, Vol 15, No. 4 : 200 – 215.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*, (Second ed) John Willey and sons Inc. Singapore.
- Selnes, F, Jaworski, B.J., and Kohli, A.K., 1996, Market orientation in United State and Scandinavian Companies a cross-cultural study, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.12., No.2, pp.139-57
- Sharma, N., and Patterson, P.G., 1999, The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, proffesional services, *Journal of Services Marketing*, Vol.13 No.2, pp.151-170.
- Siagian, H., 2002, Koperasi Perlu Mencari Strategi Baru. URL: Herbert.Siagian@agar.uni-giessen.de [7 Maret 2006].
- Sirdeshmukh,D.,Singh,J. & Sabol, B, 2002, Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchange, *Journal of Marketing*, 66(January), pp. 15-37.
- Singarimbun, Masri, Sofian Efendi, 1989, *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Slater, and Narver, J.C., 1994, " Does Competitive Moderate the Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 46-55
- Soetrisno, N., 2003, Koperasi Indonesia: Potret dan Tantangan, *Jurnal Ekonomi Indonesia*, Th. II - No.5, Agustus.
- Sriram, V., and Mummalaneni, 1990, Determinants of source loyalty in buyer-seller relationships, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.26, Fall, pp.21-6.

- Stern, B.B., 1997, Advertising intimacy: relationships marketing and the services consumer, *Journal of Advertising*, Vol.4, pp.7-19.
- Supramono, Haryanto, J.O, 2005, *Desain Proposal Penelitian Studi Pemasaran*, Andi, Yogyakarta.
- Webb, D.Webster, and Krepapa, A., 2000, An Exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation, *Journal of Business Research*, Vol.48, pp.101-12.
- Wetzels, M., Ruyter, K.de, and Birgelen, M. van, 1998, Marketing Service Relationships: The Role of Commitment, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No.4/5, p.406-23.
- Young, L., Denize, S., 1995. A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.10, No.5, 22-37.