



## KINERJA PEMASARAN: ANTESEDENS DAN KONSEKUENSI SEBUAH MODEL TEORETIKAL DASAR

Johanis Willem Kiuk

Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

### Abstraksi

*Persaingan dunia usaha yang semakin ketat mendorong setiap perusahaan menemukan upaya-upaya atau pendekatan-pendekatan yang tepat dalam membangun hubungan penjual-pembeli guna mencapai kinerja pemasaran yang optimal. Pendekatan relationship marketing menjadi fokus bagi penulis dalam mengkaji antecedents and consequence dari kinerja pemasaran. Beberapa variabel relationship marketing (kepercayaan, komitmen) yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dikaji secara lebih luas dalam tulisan ini berikut variabel-variabel lain yang memiliki kaitan erat dengan kedua variabel di atas, seperti komunikasi, ketergantungan, orientasi pasar dan orientasi jangka panjang. Dalam pada itu, keunggulan bersaing berkelanjutan juga dibahas dalam tulisan ini sebagai muara pencapaian kinerja pemasaran. Dari kajian teoritis melahirkan lima proposisi dan membentuk sebuah model dasar teoritik sebagai langkah awal dalam melakukan penelitian empiris.*

*Kata Kunci : Ketergantungan, Komunikasi, Kepercayaan, Komitmen, Orientasi Jangka Panjang, Orientasi Pasar, Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*

Dalam dunia bisnis, persaingan menjadi semakin ketat, produk dan jasa menjadi semakin heterogen, dan pasar pun menjadi semakin dewasa. Hal tersebut menjadikan perusahaan baik industri manufaktur maupun jasa menghadapi situasi yang semakin sulit dalam membedakan diri dengan pesaing. Terlalu sederhana jika solusi teknis digunakan dalam menghadapi permasalahan. Hal tersebut tidaklah cukup bagi perusahaan untuk bersaing dan membangun pangsa pasar.

Beragam penambahan nilai layanan, yang dimulai sebelum transaksi aktual hingga setelah transaksi berlangsung, diberikan dalam upaya tetap bertahan dalam persaingan dan menciptakan loyalitas pelanggan. Dalam berbagai penelitian ditunjukkan bahwa mempertahankan

pelanggan melalui penambahan nilai akan mengurangi biaya dibanding dengan upaya menjaring pelanggan baru (Anderson and Fornell, 1994; Reichheld and Sasser, 1990). Selanjutnya, pelanggan yang loyal akan memberikan keuntungan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, konsep *relationship marketing* diperkenalkan dalam literatur pemasaran dan menyatu dalam model proses penyampaian layanan.

Dalam pada itu Bowen dan Shoemaker (1998, p.12) mengungkapkan bahwa dalam perkembangan terbaru, industri bisnis kini lebih banyak menggunakan pendekatan *relationship marketing* dibanding pendekatan transaksional. Hal tersebut patut dipahami mengingat pendekatan transaksional memiliki banyak kelemahan, antara lain

pendekatan tersebut mudah ditiru oleh pesaing. Sedangkan pendekatan *relationship marketing* akan mendapatkan pelanggan yang loyal, dimana hal tersebut tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Lebih lanjut Bowen dan Shoemaker (1998) menyatakan bahwa dengan pendekatan *relationship marketing* penjual mendapatkan konsumen yang loyal kepada penjual tersebut dan memiliki sensitifitas harga yang rendah. Dengan demikian pihak penjual akan dapat mengurangi biaya pemasaran. Hal tersebut dapat dipahami mengingat penjual akan mengeluarkan biaya tambahan untuk mendapatkan satu orang pelanggan dibandingkan dengan memberikan layanan pada pelanggan lama. Konsumen yang loyal pun tidak terbatas menggunakan ulang layanan, namun juga bersedia merekomendasikan pada rekan atau keluarganya. Menurut Reichheld dan Sasser (1990, p.105), setiap peningkatan 5% pembelian ulang layanan yang dilakukan oleh pelanggan yang loyal akan meningkatkan keuntungan bagi penyedia layanan sebesar 25 – 125%. Hal tersebut semakin menguatkan pendapat bahwa loyalitas konsumen adalah elemen terpenting dalam suatu lingkungan bisnis.

Sejalan dengan pendapat di atas, *relationship marketing* yang dikembangkan dalam industri bisnis sejak tahun 1990-an merupakan hal yang penting dalam membangun dasar dari loyalitas konsumen. Dengan demikian manajemen penjualan hendaknya memperhatikan variabel-variabel yang ada dalam *relationship marketing* dalam upaya mencapai loyalitas pelanggan yang merupakan representasi dari keunggulan bersaing berkelanjutan. Morgan dan Hunt (1994, p.20-38) mengungkapkan beberapa variabel yang membangun *relationship marketing* meliputi: komitmen, kepercayaan, dan komunikasi. Sedangkan Dwyer, dkk, (1987) melihat pentingnya

orientasi jangka panjang dalam membangun hubungan dengan konsumen.

Sejak tahun 1980-an para praktisi dibidang pemasaran dalam prakteknya telah menekankan betapa pentingnya hubungan jangka panjang antara pembeli dan penjual. Secara teoritis menurut Dwyer, Schurr dan Oh (1987), terjadinya hubungan pembeli-penjual ini adalah sangat penting, karena dapat mengarah pada terbentuknya hubungan jangka panjang dan membentuk tingkatan-tingkatan yang lebih kompleks. Dikatakan selanjutnya bahwa tingkatan-tingkatan hubungan yang kompleks tersebut sebagai proses : *awareness, exploration, expansion, commitment* dan *dissolution*. Lebih lanjut Wilson (1995) membagi tingkatan-tingkatan yang lebih kompleks tersebut sebagai sebuah perkembangan hubungan pembeli-penjual yang meliputi : seleksi partner (*partner selection*), mendefinisikan kepentingan bersama (*defining purpose*), batasan tempat (*setting boundaries*), penciptaan nilai (*creating value*) dan pemeliharaan hubungan baik (*maintenance*).

Sebuah model yang tepat amat dibutuhkan untuk dapat merealisasikan, mengembangkan dan mempertahankan hubungan jangka panjang antara pembeli-penjual (Alessandra & Barrera, 1993, Swenson & Link, 1998), karena seperti yang dikemukakan oleh Swenson & Link (1998) bahwa sampai saat ini masih sedikit penelitian yang menggambarkan hubungan jangka panjang antara pembeli-penjual, maupun oleh Jackson (1985) yang mengatakan bahwa yang sering terjadi proses hubungan pembeli-penjual menunjukkan interaksi yang kurang sesuai karena orientasi pembeli hanya bersifat jangka pendek. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah model yang diharapkan dapat memberikan solusi bagi pembentukan hubungan jangka panjang pembeli-penjual.

Comstock & Higgins (1997), Lambert et al (1990), Boorum, Goolsby & Ramsey, (1998) melakukan studi tentang bagaimana tenaga penjual (*sales people*) berusaha untuk mendapatkan informasi tentang pembeli selama proses penjualan. Namun demikian pedagang/penjual memerlukan waktu yang cukup lama untuk dapat menemukan keinginan yang sebenarnya dari pembeli dan selanjutnya baru melakukan teknik-teknik penjualan yang efektif (Morgan & Stoltman, 1990, Marks, Vorhies & Badovick, 1996). Oleh karena itu pedagang/penjual membutuhkan pengetahuan tentang tipe-tipe pembeli, dalam arti ciri pembeli dan strateginya agar kegiatan penjualan bisa menjadi lebih efektif (Sujan, Sujan & Bettman, 1988, Morgan & Stoltman 1990).

Selanjutnya menurut Jolson (1997), perlunya dibangun hubungan penjualan yang lebih baik khususnya ditujukan bagi pembeli yang kurang memiliki keinginan untuk melakukan hubungan jangka panjang. Untuk itu diperlukan informasi yang cukup tentang keinginan yang sebenarnya dari pembeli dalam suatu proses hubungan penjualan, karena dengan informasi tersebut pembeli akan tetap dapat dipertahankan atau ditingkatkan dan sekaligus akan dapat menghasilkan atau mendapatkan pembeli atau pelanggan yang baru.

Beberapa studi empiris yang telah dilakukan sebelumnya mencoba menemukan proses-proses diseperti bagaimana para tenaga penjual membangun hubungan penjualan yang efektif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh MacIntosh, Anglin, Szymanski dan Gentry (1992) mengidentifikasi bahwa tenaga penjual akan lebih sukses bila mampu membangun hubungan yang baik pada pertemuannya yang pertama dengan pembeli. Sedangkan Crosby, Evans & Cowles (1990) juga mengatakan peranan tenaga penjual sangat menentukan dalam

membangun sebuah hubungan penjualan dimana kelangsungan hubungan penjualan akan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka dapat membangun hubungan yang lebih berkualitas seperti adanya kepercayaan dan kepuasan yang diterima oleh pembeli.

Pendekatan penjualan merupakan alat yang paling efektif untuk membangun hubungan jangka panjang pembeli-penjual (Mayersohn, 1994, Lewis, Chambers & Chacko, 1995, pp. 613-616, Kotler, Bowen & Makens, 1998, pp 610-613), sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Plott (1998) menyatakan bahwa seorang eksekutif penjualan harus menyadari tentang pentingnya menciptakan permintaan dari pembeli. Sejalan dengan itu perusahaan disarankan untuk menggunakan prinsip-prinsip *Total Account Management*. Prinsip ini menekankan pada pentingnya hubungan jangka panjang yang didasarkan atas pendekatan penjualan dengan target kelompok.

**Tabel 1**  
**Ringkasan Penelitian Hubungan Pembeli-Penjual**

Penulis/ Judul	Faktor Salesperson	Faktor Pembeli	Faktor Hubungan/ Interaksi
Weitz, 1981, Journal of Marketing, Vol 45, pp 85 – 103. "Effectiveness in sales interactions: a contingency frameworks"	Teknik yang berpengaruh; Penyesuaian dgn pelanggan; Pengendalian interaksi; Pengetahuan Produk; Interpersonal Skills; Alternatif yang tersedia	Kebutuhan/ Keinginan; Kepercayaan; Alternatif pengetahuan; Tugas pembelian	Konflik; Kekuasaan yg relatif; Kualitas hubungan; Antisipasi aksi kedepan.
Campbell, 1985, Journal of Business Research, Vol 13, pp 35 – 48."An Interaction approach to organizational buying behavior"	Gaya interaksi; Pentingnya persepsi; Kebiasaan yg relative; Keengganan thd risiko; Ukuran perusahaan; Struktur perusahaan; Situasi persaingan.	Gaya interaksi; Pentingnya persepsi; Kebiasaan yg relative; Keengganan thd risiko; Ukuran perusahaan; Struktur perusahaan; Situasi persaingan.	Strategi interaksi. Mekanisme interaksi; Pertukaran informasi, konflik, solusi, adaptasi, kedekatan komitmen/ Kepercayaan
Williams, et al (1990), Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol 10, pp 29-43 "The customers salesperson dyad: an interaction/communi- cation model and review"	Informasi/pengalaman. Karakteristik pribadi / peranan dan syarat2- syaratnya; Proses peranan yang spesifik; Proses informasi.	Informasi/pengalaman. Karakteristik pribadi / peranan dan syarat2- syaratnya; Proses peranan yang spesifik; Proses informasi.	Elemen-elemen komunikasi , content code, gaya, aturan- aturan.

Di samping terdapat berbagai macam kelompok yang berbeda dalam segmen pasar, terdapat juga perbedaan dalam hal kategori kualifikasi dari hubungan pembeli-penjual dalam setiap segmen pasar (Abbey, 1989, pp. 126-128, Kotler, Bowen & Makens, 1999, pp. 621-624). Tipe-tipe kualifikasi dikategorikan berdasarkan potensial tidaknya dari masa depan bisnis organisasi pembeli yang dapat menghasilkan hubungan jangka panjang. Perhitungan-perhitungan yang didasarkan atas potensial tidaknya masa depan bisnis organisasi pembeli adalah untuk menghasilkan pendapatan dan keuntungan yang besar, yang diklasifikasikan sebagai *major accounts* atau *top account*. *Major account* atau *Top account* diharapkan akan diterima sebagai level tertinggi yang akan menjadi fokus perhatian oleh perusahaan (Plott, 1998). Dalam dunia bisnis, *Major account* atau *Top account* akan dapat menunjukkan kegiatan utama dari bisnis pembeli dan dapat digunakan untuk memantau perkembangan hubungan pembeli-penjual, seperti yang dinyatakan oleh Wilson (1995). Pada akhirnya dengan memahami klasifikasi kegiatan bisnis dari pelanggan yang baru, pelanggan yang sudah ada dan ataupun dari pelanggan potensial, maka diharapkan akan dapat dibangun kebersamaan dalam mengembangkan hubungan jangka panjang pembeli-penjual (Wilson, 1995).

Strategi penjualan yang dapat direkomendasikan untuk membangun hubungan jangka panjang adalah berupaya mengetahui dan memahami tipe-tipe pelanggan (Abbey, 1989, p.126-128, Kotler, Bowen & Makens, 1999, p.621-624), ataupun seperti pemikiran Mayersohn (1994) yang menyarankan bahwa untuk membangun hubungan potensial jangka panjang pembeli-penjual adalah dengan melakukan upaya

pemasaran yang efektif seperti periklanan / penjualan tatap muka.

Tinjauan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan konsep hubungan pembeli-penjual menunjukkan adanya keragaman dalam setiap kerangka konseptual dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan suatu kontribusi yang unik didalam memahami hubungan pelanggan dan penjual (*salesperson*). Beberapa studi mengarahkan fokusnya pada karakteristik dari pembeli atau penjual sedangkan studi yang lainnya lebih menekankan pada hubungan atau interaksi antara penjual dan pembeli maupun yang berhubungan dengan hasil (*outcome*). Banyaknya variabel yang diuji tersebut pada umumnya dapat diklasifikasikan kedalam empat kategori :

1. Faktor-faktor yang berhubungan dengan *salesperson*.
2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pembeli (*buyer*).
3. Faktor yang berhubungan dengan hubungan /interaksi.
4. Faktor yang berhubungan dengan hasil (*outcome*).

Untuk lebih jelasnya perkembangan perbedaan studi tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Selain perbedaan hasil tersebut diatas, terdapat juga perbedaan pada variabel yang digunakan, seperti pada 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.

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).

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). Perbedaan hasil penelitian tersebut mendasari *research gap* dalam penelitian ini. Agar lebih jelas dalam memahami *research gap* dalam penulisan ini dapat dilihat pada tabel 2.

## KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN MODEL TEORITIK

### Ketergantungan

Ketergantungan dari su organisasi kepada pihak lain didefinisi sebagai suatu keadaan dimana salah s pihak percaya bahwa dalam su hubungan, pihak yang lain a senantiasa berupaya untuk da

**Tabel 2**  
**Research Gap Penelitian**

Gap	Isu; Peneliti	Hasil
Gap 1: <i>Terdapat perbedaan pendapat dan hasil penelitian tentang hubungan antara ketergantungan dan komitmen</i>	<u>Seputar hubungan dengan Relationship Marketing:</u> Wetzels et al (1998); Anderson and Weitz (1989); Kumar et al (1995) Joshi and Stump (1999); Geyskens and Steenkamp (1995)	Terdapat hubungan negatif antara ketergantungan dan komitmen.  Terdapat hubungan positif antara ketergantungan dan komitmen
Gap 2: <i>Terdapat perbedaan pendekatan dalam pengukuran orientasi pasar</i>	<u>Orientasi pasar</u> Narver and Slater (1990;1998) Nornburn et al (1990); Kohli et al (1993) Day (1994); Martin and Martin (2004)  Olivares and Lado (2003)	Menggunakan pendekatan budaya organisasi untuk menggerakkan karyawan dalam memanfaatkan orientasi pasar. Menggunakan pendekatan perilaku untuk menggerakkan karyawan dalam memanfaatkan orientasi pasar.  Menggunakan penggabungan dua pendekatan di atas dalam memanfaatkan orientasi pasar. Terbentuk 6 dimensi pengukuran orientasi pasar. Menggunakan penggabungan dua pendekatan dengan sembilan dimensi pengukuran orientasi pasar
Gap 3: <i>Terdapat perbedaan pemahaman konsep keunggulan bersaing berkelanjutan</i>	<u>Keunggulan Bersaing Berkelanjutan</u> Lado et al (1992)  Oliver (2000)  Martin and Martin (2004)	Keunggulan bersaing berkelanjutan akan dapat diraih dengan memperhatikan empat komponen meliputi kemampuan manajerial dan fokus strategi, sumber daya, transformasi dan output. Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah suatu keadaan yang tidak mungkin dicapai perusahaan mengingat perubahan teknologi dan peta persaingan yang cepat. Kondisi yang dapat diraih perusahaan hanya <i>sustainable "temporary" competitive advantage</i> . Perusahaan yang menghadapi tantangan

emenuhi segala keinginannya (Rusbult and Van Lange, 1996).

Sesuai dengan teori pertukaran sosial, keberadaan dari ketidakseimbangan kekuatan yang mencerminkan ketergantungan dari satu pihak kepada pihak yang lain memungkinkan salah satu pihak untuk melakukan aktivitas secara langsung atau berkelanjutan dengan pihak yang lain (Holm, 1994). Adanya persepsi ketergantungan dari salah satu pihak kepada pihak yang lain merupakan bentuk penting dari suatu hubungan (Gundlach and Cardotte, 1994; Smith et al, 1997). Ketergantungan salah satu pihak kepada pihak yang lain juga menunjukkan hubungan yang positif dengan ketidakediaan pihak lain untuk melakukan sesuatu atau cenderung membiarkan salah satu pihak yang mengambil keputusan (Bendapudi and Erry, 1997; Morgan and Hunt, 1994).

Ketergantungan erat kaitannya dengan keadaan asimetris dari hubungan antara dua pihak. Penjual yang memiliki ketergantungan terhadap pembeli akan meningkatkan upayanya untuk lebih mempererat hubungannya dengan pembeli demi mencapai pemenuhan penjualan (Kumar, et al, 1995).

Lebih lanjut Heide and John (1988) menjelaskan tentang beberapa hal yang dianggap mampu meningkatkan ketergantungan dalam suatu hubungan, meliputi: (1) Layanan yang diberikan penyedia jasa dianggap penting dan bernilai tinggi, (2) Layanan yang diberikan penyedia jasa melebihi manfaat yang dapat dari penyedia jasa lain, (3) konsumen tidak memiliki pilihan lain untuk mendapatkan layanan dari pihak lain.

Tingginya ketergantungan penjual terhadap pembeli akan memberikan beberapa dampak sebagai berikut: (1) membangun status *quo*, (2) ada manfaat

yang diperoleh, (3) membentuk koalisi, (4) membangun jaringan hubungan dan (5) menciptakan peningkatan status. Sementara itu Ganesan (1994) menunjukkan bahwa ketergantungan muncul ketika situasi merubah salah satu pihak memiliki kekuatan dan mempengaruhi pihak lain. Sedangkan Anderson dan Weitz (1989) mengemukakan bahwa ketergantungan asimetris dalam suatu hubungan bersifat tidak stabil dan setiap saat mudah hancur.

### Komunikasi

Wren dan Simpson (1996, p.72) menyatakan bahwa: "*A customers initial contact with a seller must include some form of either written or oral communication. The style, tone and content of this initial communication will likely shape the first impressions of either or both parties and may affect the nature of the relationship that develops*".

Pernyataan di atas menekankan pada kebutuhan akan komunikasi dalam hubungan antara pembeli dan penjual, dan secara khusus akan bermanfaat bagi strategi penjualan yang dipergunakan oleh tenaga penjual.

Sharma dan Patterson (1999, p.158) mengungkapkan bahwa komunikasi yang efektif dibangun dari suatu pertukaran informasi yang bermakna dan berkelanjutan. Morgan dan Hunt (1994) mengemukakan bahwa lancarnya komunikasi akan membentuk hubungan yang kokoh. Sementara itu, komunikasi didefinisikan secara luas sebagai membagi pengertian dan informasi baik secara formal maupun informal kepada pihak lain (Anderson dan Narus, 1990).

Komunikasi didefinisikan sebagai tindakan individu dalam mengirimkan pesan kepada pihak lain dan pesan tersebut dapat dipahami oleh penerima (Andersen, 2001). Dalam *relationship*

*marketing*, komunikasi memainkan peran sentral dalam memahami kualitas dan kemampuan partner hubungan. Lebih lanjut, Duncan and Moriarty (1998) mengemukakan bahwa dalam pemasaran berbasis hubungan, komunikasi berperan penting melebihi hanya sekadar persuasi. Adapun peran yang diemban komunikasi meliputi adanya pemberian informasi, kemampuan memahami konsumen dan menjawab segala keluhan konsumen, yakni dalam bentuk interaksi dan komunikasi timbal balik.

Sheth (1976) membangun suatu kerangka konseptual dari komunikasi dalam hubungan antara pembeli dan penjual. Sheth menjabarkan komunikasi dalam dua dimensi, yaitu isi (*content*) dan bentuk (*style*). *Content* lebih menekankan pada aspek-aspek nyata yang didapatkan dua pihak dalam berkomunikasi. Sedangkan *style* lebih menekankan pada format, ritual atau perilaku yang dilakukan oleh pembeli dan penjual dalam berinteraksi.

*Communication content* dijelaskan dalam lima dimensi kegunaan, meliputi, kegunaan fungsional, kegunaan sosial-organisasional, kegunaan situasional, kegunaan emosional dan rasa ingin tahu (*curiosity*). Kegunaan fungsional menekankan pada tujuan atau manfaat yang didapat dari produk atau layanan yang diberikan tenaga penjual. Kegunaan sosial-organisasional menekankan pada konotasi terhadap suatu produk atau layanan, seperti adanya prestise. Kegunaan situasional menunjukkan adanya manfaat layanan yang disesuaikan dengan keadaan. Kegunaan emosional menunjukkan adanya layanan atau produk yang dapat membangkitkan perasaan emosional, seperti, kemarahan, kecintaan, kebencian atau ketakutan. Rasa ingin tahu menunjukkan keingintahuan pembeli akan suatu produk. Kelima dimensi kegunaan di

atas merupakan hal-hal yang mendasari seorang pembeli untuk memutuskan pembelian suatu produk atau layanan. Sheth (1976) mengemukakan bahwa penjual yang baik akan menyadari apa yang sebenarnya merupakan harapan konsumen sehingga dapat memberikan arahan yang tepat kepada pembeli mengenai produk atau layanan yang ditawarkan.

Dimensi kedua dari komunikasi adalah dimensi bentuk yang dijabarkan dalam tiga hal, yaitu: orientasi pada tugas, orientasi pada interaksi dan orientasi pada diri sendiri. Ketiga hal di atas apabila dapat diantisipasi dengan baik oleh penjual, akan memberikan dampak positif bagi terciptanya interaksi yang baik.

Mohr et al (1999, p.41) mengemukakan empat komponen komunikasi yang dapat dikelola secara baik agar mampu meningkatkan pendapatan perusahaan, yaitu:

- (1) Tingginya frekuensi interaksi, meliputi komunikasi tatap muka, lewat telepon, *e-mail*.
- (2) Lebih banyak melakukan komunikasi dua arah lewat dialog.
- (3) Mendasarkan diri pada kebijakan dan prosedur yang telah disepakati dalam komunikasi.
- (4) Menggunakan strategi dalam mencapai tujuan bersama, seperti mengadakan diskusi dalam menentukan langkah-langkah kerja sama.

Keempat hal di atas diyakini akan dapat meningkatkan kerja sama, termasuk di dalamnya adalah kepuasan, komitmen dan peningkatan koordinasi.

Komunikasi memegang peranan yang penting dalam hubungan antar fungsi dalam setiap organisasi (Andersen, 2001). 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. Mohr dan Nevin juga mengungkapkan bahwa komunikasi yang telah tertata dengan baik akan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, mengurangi kesewenangan, dan memperoleh kedudukan yang sama dalam suatu hubungan. 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 pemasaran yang efektif yang mampu meningkatkan kepercayaan dan mengurangi risiko dalam berinteraksi.

#### **Kepercayaan**

Kepercayaan dapat didefinisikan dalam beberapa pernyataan berikut:

1. Kemauan untuk menyandarkan diri pada partner hubungan atas dasar keyakinan (Moorman, et al, 1992)

2. Keyakinan salah satu pihak bahwa kebutuhannya akan terpenuhi oleh pihak yang lain di masa yang akan datang (Anderson dan Weitz, 1989)
3. Harapan salah satu pihak terhadap pihak lain dengan tingginya hasrat untuk berkoordinasi, memenuhi tanggung jawab dan menekankan pada pentingnya suatu hubungan (Dwyer et al, 1987).
4. Keyakinan salah satu pihak akan janji pihak lain dalam suatu hubungan (Schurr and Ozanne, 1985).
5. Kepercayaan muncul ketika salah satu pihak memiliki keyakinan terhadap reliabilitas dan integritas partner hubungan (Morgan dan Hunt, 1994).

Shemwell, Cronin and Bullard (1994) menyatakan bahwa kepercayaan dan manifestasinya (berbagi informasi, sinergi, dan rendahnya tingkat risiko) merupakan aspek paling kritis dalam suatu hubungan. Hawes, Mass, and Swan (1989, p.1) menggolongkan kepercayaan sebagai kekuatan pengikat yang paling produktif dalam suatu hubungan pembeli dan penjual. Pentingnya kepercayaan dalam hubungan pembeli dan penjual telah dibuktikan secara empiris oleh Schurr dan Ozanne (1985). Mereka menemukan bahwa dengan tingginya kepercayaan telah meningkatkan hubungan yang terjalin antara pembeli dan penjual.

Swan dan Nolan (1985) mengemukakan beberapa indikator yang dapat berpengaruh dalam membangun suatu kepercayaan antara pembeli dan tenaga penjual, antara lain: 1) kepribadian pembeli, 2) pengalaman pembeli terhadap tenaga penjual, 3) karakter dan perilaku tenaga penjual, 4) citra perusahaan tenaga penjual, dan 5) pandangan pembeli terhadap kejujuran tenaga penjual. Swan dan Nolan juga menyatakan bahwa keyakinan pembeli terhadap kejujuran tenaga penjual akan

mendapatkan tantangan berat saat menghadapi dua keadaan kritis, yaitu: 1) keadaan berisiko, 2) informasi pembeli yang tidak lengkap. Swan dan Nolan selanjutnya menggolongkan kepercayaan dalam empat dimensi, yaitu: 1) perasaan yakin (komponen emosional di luar pengalaman), 2) pemikiran atau keyakinan bahwa seseorang dapat dipercaya, 3) bersikap jujur dan 4) menjalankan kepercayaan yang diterima dalam perilaku sehari-hari.

Swan, Trawik, Rink, dan Robert (1988) menyebutkan bahwa kepercayaan terhadap tenaga penjual dibangun dari lima komponen: 1) tanggung jawab, 2) kejujuran, 3) ketergantungan, 4) kemampuan dan 5) pengalaman. Dalam penelitiannya didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa ketergantungan merupakan dimensi yang paling dominan.

Selanjutnya, Doney dan Cannon (1997, p.38) mengungkapkan bahwa kepercayaan dapat dibangun melalui proses-proses berikut:

1. Proses penghitungan. Salah satu pihak menghitung biaya dalam mempertahankan hubungan. Jika biaya melebihi keuntungan, kepercayaan tidak dapat dibangun.
2. Proses prediksi. Prediksi didasarkan pada kemampuan untuk meramal pihak lain berdasarkan perilaku di masa lampau. Hal tersebut membutuhkan informasi berkaitan dengan tindakan yang dilakukan pihak lain di masa lalu.
3. Proses kapabilitas. Kepercayaan didasarkan atas kemampuan penjual dalam menyampaikan produk atau layanan, yang akan berpengaruh terhadap kredibilitas.
4. Proses intensionalitas. Pihak yang bekerja sama mulai menggali motivasi dan tujuan pihak lain. Dalam hal ini

pertukaran informasi menjadi hal yang penting.

5. Proses *transferring*. Mengidentifikasi sumber-sumber yang dapat membangun kepercayaan pada pihak lain, seperti reputasi.

Doney dan Cannon (1997) mengungkapkan pula variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kepercayaan, antara lain: a) reputasi, b) ukuran perusahaan, c) pembagian informasi, d) jangka waktu hubungan, e) kemampuan, dan f) kekuatan.

### Komitmen

Komitmen dalam hubungan oleh Morgan dan Hunt (1994, p.23) 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, sementara Dwyer (1987) menyatakan bahwa komitmen merupakan jaminan secara implisit maupun eksplisit terhadap berlanjutnya hubungan antara partner bisnis.

Young and Denize (1995) menggunakan istilah komitmen organisasi sebagai pembeda dari komitmen dalam berorganisasi. Dalam konteks berorganisasi, komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif individu dalam melibatkan dirinya dengan organisasi (Mowday dalam Boyle, 1997). Lebih lanjut Boyle mengungkapkan bahwa komitmen dapat dikarakteristikkan dalam tiga dimensi, yaitu:

- (1) Keyakinan kuat akan misi dan tujuan organisasi.
- (2) Kemauan untuk berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
- (3) Memiliki keinginan untuk membina hubungan jangka panjang dengan organisasi.

Ketiga dimensi tersebut tidak hanya tampak dalam bentuk perilaku nyata namun juga perlu tertanam dalam perasaan individu yang terlibat dalam organisasi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Chonko (1986) yang mengemukakan bahwa tiga karakteristik komitmen merupakan dimensi-dimensi perilaku dan sikap. Sementara itu Mowday (dalam Boyle, 1997) mengatakan bahwa komitmen sejati tidak hanya tampak dalam perilaku nyata namun hendaknya benar-benar muncul dari kedalaman hati.

Model komitmen yang dikembangkan oleh Young dan Denize (1995) terfokus pada hubungan jangka panjang antar partner hubungan, dalam hal ini antara pembeli dan penjual. Dalam praktek pemasaran, komitmen sering diwujudkan dengan derajat loyalitas dari pembeli maupun penjual (Sriram and Mummalaneni, 1990).

Wetzels, et al (1998, p.407) mengemukakan tahapan dalam pembentukan komitmen. Dikemukakan bahwa komitmen tidak dapat terwujud dalam jangka waktu yang singkat, namun telah melewati serangkaian proses dan waktu.

Menurut Weitzels, et al (1998, p.408), komitmen dibangun atas dua asumsi dasar, yaitu, masing-masing partner hendaknya memberikan input positif dalam membangun hubungan, dan adanya durabilitas dalam hubungan. Durabilitas dapat diartikan sebagai keyakinan akan efektivitas keberlanjutan hubungan.

Dalam pada itu, Mohr et al (1996) yang menguji hubungan antara perusahaan dan penyalur dalam lingkungan industri komputer, mengungkapkan 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.

Salah satu determinan dari orientasi jangka panjang, yaitu adanya hubungan yang saling menguntungkannya antara pembeli dan penjual, tercermin pada dua variabel yaitu kepercayaan dan komitmen (Dwyer, 1987; Ganesan, 1994; Wilson, 1995). Teori di atas didasarkan pada asumsi yang dikembangkan dalam *relationship marketing* sebagai berikut: 1) semakin tinggi kepercayaan pengguna jasa terhadap penyedia jasa, semakin tinggi kecenderungan pengguna jasa untuk melanjutkan hubungan dengan penyedia jasa, 2) semakin tinggi komitmen penyedia jasa semakin tinggi kemungkinan pengguna jasa meneruskan hubungan bisnis dengan penyedia jasa (Shemwell et al, 1994)

Morgan dan Hunt (1994) mendefinisikan *relationship marketing* sebagai aktivitas langsung dalam membangun, mengembangkan serta memelihara hubungan yang terjalin antara pembeli dan penjual. Hal-hal yang menjadikan alasan kepercayaan dan komitmen sebagai bagian yang esensial dalam hubungan bisnis, adalah: a) sebagai pembentuk kerja sama antar partner hubungan, b) menghindari

alternatif jangka pendek dengan manfaat jangka panjang, c) mendorong untuk berani mengambil risiko karena adanya keyakinan bahwa partner dalam berhubungan tidak akan mengambil keuntungan sendiri.

### **Orientasi Jangka Panjang**

Orientasi jangka panjang dapat dilihat dari sudut pandang pembeli maupun dari sudut pandang penjual. Ganesan (1994, p.2-3) mendefinisikan orientasi jangka panjang sebagai persepsi terhadap saling ketergantungan antara layanan yang diberikan oleh penjual dan manfaat yang didapatkan pembeli dalam jangka waktu yang panjang.

Orientasi jangka panjang yang dimiliki penjual merupakan persepsi penjual terhadap ketergantungannya pada pembeli yang diharapkan dapat memberikan manfaat jangka panjang (Ganesan, 1994, p.2-3). Penjual dengan orientasi jangka pendek lebih memperhatikan hasil dalam jangka waktu yang pendek. Hal tersebut berbeda dengan penjual yang memiliki orientasi jangka panjang yang memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan di masa yang akan datang serta berkonsentrasi baik pada hasil di masa kini maupun di masa yang akan datang.

Perbedaan antara orientasi jangka pendek dengan orientasi jangka panjang dapat juga dijelaskan dalam suatu hubungan antar perusahaan. Perusahaan dengan orientasi jangka pendek akan menekankan efisiensi untuk meningkatkan keuntungan dalam sebuah transaksi. Sedangkan perusahaan yang menggunakan strategi yang berorientasi jangka panjang akan mendatangkan manfaat bagi perusahaan seperti yang telah dibuktikan secara empiris dalam penelitian yang dilakukan oleh Kalwani dan Nayarandas (1995). Penelitian

tersebut menemukan bukti empiris bahwa dengan orientasi jangka panjang akan meningkatkan profitabilitas, menurunkan *turn-over* karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, dan kemudian meningkatkan efektivitas penjualan.

Sementara itu Wong et al (2003) mengemukakan tentang pentingnya pengembangan hubungan yang berorientasi jangka panjang. Dalam penelitiannya pada perusahaan-perusahaan yang melakukan aliansi strategik di Xian, China, ditemukan bahwa keinginan untuk melakukan aliansi strategik selalu dilandasi oleh adanya keinginan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam hal kualitas, inovasi dan biaya. Menyatukan sinergi-sinergi potensial yang dimiliki kedalam suatu aliansi strategik mencerminkan adanya keinginan dari pihak-pihak yang berhubungan untuk mengembangkan hubungan dalam jangka panjang. Dikatakan selanjutnya bahwa pengembangan hubungan dalam jangka panjang akan melahirkan komitmen bagi penyalur dan pelanggan organisasinya untuk meningkatkan kualitas kerja sama yang saling menguntungkan dan berdampak pada semakin efektifnya strategi kemitraan yang telah dibangun.

Pentingnya orientasi jangka panjang secara jelas dijelaskan oleh Schultz dan Good (2000, p.200-215). Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi jangka panjang adalah perusahaan yang dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan konsumen dalam jangka waktu yang berkelanjutan.

### **Orientasi Pasar**

Drucker (dalam Mazaira, 2000 p.220) menjelaskan asumsi pertama dari orientasi pasar dengan kalimat "...creating a satisfied customer is the only valid definition of business purpose."

Orientasi pasar merupakan topik penelitian yang menarik dalam dunia pemasaran dan penelitian manajemen dalam dekade terakhir. Orientasi pasar terfokus pada kemampuan superior dalam membangun kepuasan konsumen yang berakibat positif terhadap keuntungan perusahaan. Orientasi pasar membutuhkan perilaku yang terkoordinasi dalam organisasi.

Mazaira, et al (2003) mengemukakan tiga pendekatan dalam memahami orientasi pasar, meliputi:

1. Pendekatan kultural. Pendekatan ini menekankan orientasi pasar sebagai karakteristik dari budaya organisasi. Narver dan Slater (1995, p.67) berpendapat bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang (1) menempatkan dalam prioritas utama pada penciptaan keuntungan dan membangun nilai *superior* konsumen dengan memperhatikan keinginan *stakeholder*, dan (2) membangun norma-norma yang berhubungan dengan perilaku yang mendukung organisasi dan tanggap terhadap informasi pasar. Kunci utama dari orientasi pasar adalah dengan mempertahankan komitmen pada semua anggota organisasi untuk membangun secara berkelanjutan dalam menambah nilai kepada konsumen (Narver, et al, 1998). Berdasarkan pendapat di atas, Narver dan Slater menjelaskan orientasi pasar dalam suatu konsep yang terintegrasi dengan tiga komponen: orientasi konsumen, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.
2. Pendekatan perilaku. Pendekatan ini terfokus pada perilaku organisasi sebagai pengukur orientasi pasar (Norburn, et al 1990). Kunci pokok orientasi pasar dalam pendekatan ini terletak pada (1) meluasnya fokus

pada pasar daripada pengetahuan yang terbatas pada konsumen, (2) koordinasi antar fungsi dalam memperoleh pengetahuan pasar, (3) lebih terfokus pada aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan informasi dibandingkan dengan efek dari aktivitas tersebut (Kohli, et al, 1993, p.468).

3. Tipe ketiga dari pendekatan ini merupakan gabungan dari kedua pendekatan di atas. Day (1994) mengemukakan bahwa orientasi pasar merupakan kemampuan *superior* untuk memahami dan memuaskan konsumen. Kunci utama dalam pendekatan ini meliputi (1) budaya organisasi yang berpedoman keinginan konsumen, (2) kemampuan organisasi untuk memahami informasi konsumen dan pesaing dan mendistribusikannya, (3) penerapan koordinasi antar fungsi untuk membangun nilai konsumen *superior*.

Agar lebih memahami tentang pandangan terhadap konsep orientasi pasar, berikut akan dijelaskan berbagai pandangan seperti yang terangkum dalam kerangka pemikiran yang diungkapkan oleh Martin dan Martin (2004). Pandangan pertama menganggap konsep orientasi pasar muncul dari perspektif sikap/informasional (Narver and Slater, 1990; Han, Namwoon and Srivastava, 1998). Pandangan tersebut mengungkapkan bahwa orientasi pasar merupakan perhatian dan sikap yang membangun secara aktif penggunaan informasi mengenai konsumen, pesaing dan kecenderungan pasar.

Pandangan kedua muncul dengan menekankan pada pendekatan yang menyebutkan bahwa orientasi pasar merupakan bentukan dari perilaku (Kohli and Jaworski, 1993; Deshpande, 1999).

Pandangan tersebut menyebutkan bahwa ada tiga elemen perilaku yang dibutuhkan untuk membangun konsep orientasi pasar. Pertama, penyediaan informasi, termasuk pengungkapan kebutuhan konsumen serta menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kebutuhan konsumen. Kedua, mendistribusikan informasi, yang berarti mengkomunikasikan informasi pada seluruh bagian organisasi. Hal tersebut merupakan bagian yang penting mengingat pada elemen ketiga, yaitu merespon informasi pasar sangat membutuhkan dukungan elemen yang kedua. Respon terhadap informasi pasar akan lebih cepat dan efektif apabila organisasi memiliki pengetahuan yang memadai mengenai kebutuhan pasar.

agar organisasi hendaknya menekankan pada sikap dan perilaku dalam upaya membangun orientasi pasar dalam jangka panjang.

Martin dan Martin (2004, p.49) menggambarkan langkah-langkah yang dibutuhkan dalam upaya membangun orientasi pasar di perusahaan, seperti pada tabel 3.

Sesuai dengan langkah pertama Harris (1999) mengungkapkan bahwa karyawan sering mendapatkan kesulitan dalam membangun orientasi pasar dengan berbagai permasalahan. Karyawan sering kali cenderung memiliki pandangan jangka pendek yang tidak mendukung adanya orientasi pasar.

**Tabel 3**  
**Model Proses Membangun Orientasi Pasar**

<b><i>Fase Pertama: Mendidik Karyawan: Merubah Pengetahuan dan Sikap Karyawan</i></b>	
<b>Langkah Pertama</b>	Mendidik karyawan terhadap fokus kebutuhan internal dan eksternal konsumen.
<b>Langkah Kedua</b>	Mendidik karyawan untuk membagi pengetahuan pasar.
<b>Langkah Ketiga</b>	Adanya sistem yang memberikan penghargaan bagi perilaku yang responsif
<b><i>Fase Kedua: Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Untuk Mengubah Perilaku Karyawan</i></b>	
<b>Langkah Keempat</b>	Menyatukan informasi pasar dibenak setiap karyawan
<b>Langkah Kelima</b>	Mendorong pendistribusian pengetahuan pasar
<b>Langkah Keenam</b>	Memberikan penghargaan terhadap perilaku responsif karyawan

Sumber: Martin dan Martin (2004)

Avlonitis dan Gounaris (1997) berusaha menggabungkan kedua pendekatan di atas dengan menyarankan

Seringkali pula karyawan cenderung lebih terfokus pada produktivitas dibandingkan manfaat yang didapatkan dari layanan yang diberikan pa

konsumen. Oleh karena itu perlu adanya penfokusan ulang dengan menekankan pada pemahaman kebutuhan konsumen karena fokus terhadap konsumen merupakan titik awal dari orientasi pasar (Slater and Narver, 1999). Upaya yang dapat dilakukan yang berhubungan penerapan langkah pertama adalah dengan mengadakan seminar terbuka yang menjelaskan kepada karyawan mengenai konsep kebutuhan internal dan eksternal konsumen. Perlu pula bagi organisasi memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai peluang dan keuntungan yang didapat apabila karyawan mengumpulkan informasi tentang konsumen.

Langkah kedua menekankan pentingnya pemahaman terhadap informasi pasar pada setiap karyawan. Namun demikian Martin and Martin (2004) mengungkapkan tentang perlunya penyebaran informasi pada setiap bagian organisasi agar orientasi pasar dapat dijalankan secara optimal. Untuk memfasilitasi hal tersebut maka beberapa organisasi menggunakan kombinasi material tertulis dan penjadwalan pertemuan dalam kelompok-kelompok kecil dari organisasi sehingga masing-masing karyawan memiliki pemahaman yang mendalam berkenaan dengan penyebaran informasi pasar.

Langkah ketiga merupakan bagian yang menunjukkan apa yang harus dilakukan karyawan dengan informasi pasar yang telah didapatkan. Beberapa perusahaan mendukung masing-masing karyawan untuk bertindak sendiri dalam melakukan perubahan sebagai upaya memberikan pengaruh positif bagi konsumen. Dalam bagian ini, peran manajemen puncak dirasa begitu penting dalam menentukan bagaimana proses penyediaan informasi, pendistribusian informasi dan respon terhadap informasi

terukur dalam kinerja karyawan. Salah satu sistem yang dapat diterapkan adalah dengan menggunakan *balanced scorecard* seperti yang dikemukakan oleh Kaplan and Norton (1992).

Langkah keempat menekankan pada upaya mendorong karyawan untuk memahami bahwa informasi pasar merupakan hal yang penting dan karyawan bersedia mengubah perilakunya untuk mendukung fokus terhadap konsumen dan pendistribusian informasi. Sistem manajemen kinerja adalah merupakan inisiatif manajemen puncak untuk mengelola proses evaluasi secara berkala terhadap produktivitas karyawan dengan memanfaatkan umpan balik. Sistem manajemen kinerja didesain untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui perubahan perilaku karyawannya.

Langkah kelima menghendaki adanya dukungan motivasi terhadap karyawan untuk menjadikan pencarian informasi dan pendistribusiannya sebagai budaya organisasi. Selain itu penerapan sistem manajemen kinerja hendaknya ditampilkan dalam deskripsi pekerjaan karyawan.

Langkah keenam mengindikasikan agar organisasi menjadikan respon terhadap informasi pasar sebagai jalan untuk mencapai nilai *superior* terhadap konsumen dalam waktu yang tepat. Pengembangan sistem manajemen kinerja pun diarahkan pada membangun komitmen pada semua pihak dalam organisasi dengan memberikan dukungan kepada perilaku karyawan dalam mengembangkan orientasi pasar.

Olivares dan Lado (2003) mengemukakan bahwa orientasi pasar didefinisikan sebagai strategi kompetitif yang mampu mengarahkan secara luas perilaku yang dapat meningkatkan nilai terhadap konsumen dan memberikan jaminan pada hubungan jangka panjang.

Lado, et al (1998) mengemukakan beberapa pelaku dalam orientasi pasar, meliputi:

1. Konsumen akhir
2. Konsumen mediasi (distributor)
3. Pesaing; dan
4. Faktor lingkungan

Lebih lanjut, Olivares dan Lado (2003) mengungkapkan sembilan aspek dalam membentuk konsep orientasi pasar, meliputi :

1. Analisis terhadap konsumen akhir;
2. Analisis terhadap konsumen mediasi (distributor);
3. Analisis terhadap pesaing;
4. Analisis terhadap lingkungan pasar;
5. Strategi aksi terhadap konsumen akhir;
6. Strategi aksi terhadap konsumen mediasi (distributor);
7. Strategi aksi terhadap pesaing;
8. Strategi aksi terhadap lingkungan pasar;
9. Koordinasi antar fungsi.

Kesembilan aspek di atas hendaknya tidak dipakai sebagai konsep multidimensional. Hal tersebut didukung Lado et al (1998) yang menganggap sembilan aspek di atas hendaknya diukur dalam model satu faktor. Dengan demikian kesembilan aspek tersebut hendaknya dinyatakan sebagai suatu komponen konseptual dari sebuah konstruk unidimensional orientasi pasar dan menjadi sebuah pengukuran unidimensional dari orientasi pasar.

Selanjutnya Olivares dan Lado (2003) mengemukakan bahwa kesembilan aspek yang membentuk orientasi pasar tersebut diatas tercermin dalam tiga hal penting yaitu : *consumer oriented*, *competitor oriented* dan *interfunctional coordination*. *Consumer-oriented* memiliki spesifikasi: mengutamakan kepuasan anggota/pelanggan; mengerti kebutuhan anggota/pelanggan; melakukan penilaian

terhadap kepuasan anggota/pelanggan secara sistematis dan terus menerus; memberi perhatian penuh terhadap pelayanan purna jual; mencari cara untuk menguntungkan anggota/pelanggan dan meminimalkan biaya-biaya; mengumpulkan informasi tentang kebutuhan anggota/pelanggan pada masa kini dan masa datang; member penghargaan kepada manajemen dan karyawan yang mampu menyajikan pelayanan terbaik kepada pelanggan; dan menjadikan pelanggan sebagai referensi utama dalam meningkatkan pelayanan maupun menemukan produk baru. Koperasi hendaknya selalu mengamati perilaku pesaing tentunya secara positif.

Sebuah koperasi harus dapat menghasilkan produk atau jasa yang memiliki nilai "plus" dibanding pesaing pesaingnya. Adapun *competitor-oriented* memiliki spesifikasi: pendistribusikan informasi perihal keberadaan pesaing kepada manajemen/karyawan; tanggap terhadap aktivitas pesaing yang mengancam aktivitas koperasi; secara reguler pihak manajemen/karyawan mendiskusikan kekuatan serta strategi para pesaing; mempertahankan anggota/pelanggan yang sudah ada atau yang berpotensi menjadi pelanggan agar tidak beralih kepada pesaingnya. Koperasi harus pula melakukan koordinasi terhadap fungsi-fungsi manajemennya baik secara horisontal maupun vertikal.

Adapun koordinator lintas fungsi (*interfunctional coordination*) memiliki karakter: mengkomunikasikan informasi perihal kesan-kesan anggota/pelanggan kepada seluruh jajaran manajemen; mendorong manajemen/karyawan dapat bekerja sama untuk melayani kebutuhan anggota/pelanggan; manajemen/karyawan mengetahui secara jelas cara untuk memberikan atau menciptakan kepuasan yang maksimal kepada anggota/pelanggan.

pelanggan; mengkomunikasikan isu-isu seputar perkembangan pasar kepada seluruh jajaran manajemen/karyawan; unit-unit manajemen mendistribusikan segala sumber dayanya; serta manajemen/karyawan bekerjasama untuk sebesar-besarnya keuntungan koperasi dalam melakukan persaingan yang sehat.

Sementara itu Kyriakopoulos, et al (2004) melakukan penelitian yang membandingkan pengaruh struktur koperasi (*cooperative structure*) dan budaya perusahaan terhadap orientasi pasar dan kinerja. Dalam penelitiannya, Kyriakopoulos menjelaskan terlebih dahulu tentang dua bentuk gambaran dari koperasi, yaitu struktur koperasi (syarat-syarat pengawasan, kepemilikan dan kebijakan harga/biaya yang ada pada koperasi tradisional) dan budaya perusahaan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan menunjukkan pengaruhnya yang kuat dalam mengembangkan orientasi pasar dan kinerja, sedangkan pada struktur koperasi tidak secara meyakinkan dapat berpengaruh terhadap orientasi pasar dan kinerja. Pengaruh yang signifikan hanya didapat dari kepemilikan terhadap kinerja serta kebijakan harga/biaya pada orientasi pasar.

### **Kinerja Pemasaran**

Semua organisasi bertujuan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Apabila efektifitas didefinisikan sebagai melakukan sesuatu yang benar, misalnya: memuaskan dan menyenangkan konsumen. Sedangkan efisiensi didefinisikan sebagai melakukan sesuatu dengan benar sehingga berakibat biaya-minimum. Maka idealnya suatu perusahaan harus melakukan sesuatu yang benar dengan benar. Itulah yang menjadi ukuran sebenarnya bagi suatu kinerja.

Efektifitas memang penting tetapi efisiensi juga tidak kalah pentingnya. Dua perusahaan yang bersaing dengan tingkat efektifitas yang sama akan memperoleh laba berbeda tergantung pada biaya operasinya atau dengan kata lain tergantung pada efisiensinya.

Venkrataman and Ramanujam (1986, p.801) mengemukakan bahwa bagi para peneliti dibidang strategik pilihan untuk memisahkan antara pengertian (dan pengukuran) kinerja atau kesuksesan dari suatu usaha merupakan suatu hal yang tidak layak. Hal ini disebabkan karena upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja adalah merupakan jantung dari manajemen strategik (*heart of strategic management*).

Lebih lanjut dikatakan bahwa pentingnya kinerja usaha dalam manajemen strategik dapat dilihat dalam tiga hal yang disebut dengan teoritikal, empirikal dan managerial (Cameron and Whetten, 1983). Secara teoritikal konsep dari kinerja usaha adalah merupakan pusat perhatian dari manajemen strategik, sebab kebanyakan teori-teori tentang manajemen strategik tidak melihat adanya dampak negatif baik yang tersurat maupun yang tersirat bagi penguatan kinerja, sejak pertama kali diterapkan pada setiap strategi (Schendel and Hofer, 1979).

Secara empirikal, kebanyakan para peneliti menggunakan konstruk dari kinerja usaha untuk menjelaskan keragaman dari isi dan topik dari strategi (Nash, 1983) sedangkan pentingnya kinerja usaha bagi managerial adalah merupakan pedoman untuk lebih meningkatkan kinerja, yang berdampak pada peningkatan jumlah penelitian yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan dan juga berdampak pada adanya peralihan pola pikir organisasi dari hanya sekedar eksis menjadi lebih

memperhatikan kinerja organisasi, adaptasi dan bertahan hidup (Ramanujam, 1984).

Selanjutnya dikatakan oleh Venkrataman and Ramanujam (1986) bahwa kinerja dapat dipelajari dari tiga hal, yaitu yang berhubungan dengan kinerja keuangan atau yang berhubungan dengan kinerja keuangan dan operational (bukan keuangan) serta yang berhubungan dengan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Kinerja keuangan termasuk didalamnya pertumbuhan penjualan dan tingkat keuntungan sedangkan kinerja operational (*nonfinancial*) termasuk *market share*, pengenalan produk baru dan teknologi yang efisien sedangkan kesuksesan organisasi secara keseluruhan berhubungan dengan keragaman daripada tujuan yang ingin dicapai oleh pihak-pihak yang terlibat dalam suatu organisasi (*stakeholders*).

Kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan), penguasaan pasar (*market share*), dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 1999: 115-116).

Kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi omzet penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000, p.69). Sedangkan Keats et al (1988, p.576) menyatakan bahwa kinerja pasar merupakan kemampuan organisasi mentransformasi diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang.

### **Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Persaingan menentukan ketetapan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, dan pelaksanaan yang baik (Porter, 1985, p.1). Didalam industri apapun apakah industri dalam negeri atau internasional yang menghasilkan barang atau jasa, aturan persaingan tercakup dalam lima kekuatan bersaing (Porter, 1985, p.4): masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada. Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan didalam suatu industri untuk memperoleh laba.

Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan secara keseluruhan. Keunggulan bersaing bersumber dari aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya (Porter, 1985, p.33)

Swierz dan Spencer (dalam Purnama, 2000, p.3) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sedangkan Wright dan Mc Mahan (dalam Purnama, 2000, p.3) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional, dengan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Menurut pandangan tradisional sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang

berkelanjutan, jika sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat heterogen, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumber daya sejenis.

Alderson (1965) merupakan salah seorang yang pertama kali merekomendasikan pada perusahaan untuk menciptakan karakteristik yang unik dalam menghadapi persaingan. Saat ini, perusahaan-perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui kualitas, layanan, kendali biaya, kecepatan dan inovasi (Slater, 1996).

Bagaimanapun, seperti yang dikemukakan oleh Quinn (1999, p.45) "*Once you get to a function that adds value the next step is raising the bar on your competition*", perubahan nilai pelanggan berlangsung sepanjang waktu, sebab perubahan kebutuhan dan persaingan bersifat abadi (*constantly present*). Dengan demikian perusahaan harus menciptakan keunggulan baru untuk tetap menjadi terdepan dalam persaingan (Dickson, 1992; Hoffman, 2000; Prahalad and Hamel, 1990).

Untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, sumber daya perusahaan hendaknya bernilai bagi pelanggan dan tidak mudah ditiru atau digantikan (Barney, 1991). Untuk menciptakan nilai superior, perusahaan harus memiliki komitmen untuk belajar terus menerus dan memahami perkembangan pasar yang dinamis (Slater, 1996).

Dalam artikelnya yang berjudul "*A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a conceptual Integration*", Lado et al (1992) mengemukakan dua sudut pandang dalam memahami keunggulan bersaing berkelanjutan. Pandangan

pertama didasarkan pada kerangka teori yang menekankan pada determinan lingkungan yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Konsep pertama ini dipengaruhi oleh teori neoklasikal yang menyatakan bahwa efisiensi ekonomi yang logis akan berpengaruh pada keberlanjutan suatu perusahaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa perusahaan tidak dapat mempengaruhi kondisi industri dan kinerjanya. Dengan demikian keunggulan bersaing pada suatu perusahaan lebih tergantung pada struktur dan rasio pembiayaan (Porter, dalam Lado, et al, 1992, p.79). Dalam pada itu Porter menambahkan bahwa keunggulan bersaing dapat ditingkatkan melalui antisipasi terhadap pesaing, seperti dengan memperhatikan skala ekonomis, pengalaman, diferensiasi produk, dan penggantian biaya pembeli. Dikemukakan pula bahwa posisi tawar menawar (*bargaining position*) antara pembeli penjual dapat menjadi variabel moderator dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pandangan kedua yang dikemukakan oleh Lado (1992) menekankan pada pentingnya menyeleksi strategi yang tepat dalam mengambil keputusan. Seleksi strategi tidak hanya diartikan sebagai "*memilih strategi (strategy choice)*", karena dalam menyeleksi strategi hendaknya menyediakan berbagai alternatif pilihan strategi. Menyeleksi strategi menunjukkan upaya dalam menciptakan kesempatan dengan memanfaatkan kekuatan internal dan eksternal yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Pemahaman terhadap pandangan kedua ini menekankan pada penciptaan kemampuan dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Selanjutnya Selznick (dalam Lado, 1992, p.81) menunjukkan bahwa penyeleksian strategi memiliki filosofi berupa penciptaan

kemampuan yang berbeda dari pesaing. Pernyataan tersebut mendasari Lado untuk mengemukakan sebuah model keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kompetensi manajerial dan fokus strategi menekankan pada peran pucuk pimpinan dalam menentukan kompetensi organisasi yang unik melalui kebijakan dan langkah-langkah yang dilakukan. Dengan demikian pucuk pimpinan memberikan pengaruh pada interaksi antara kompetensi berdasar input, kompetensi berdasar transformasi dan kompetensi berdasar output. Dalam pada itu Hambrick (1989) mengemukakan bahwa kompetensi manajerial dibangun dengan karakteristik kognitif dan perilaku yang unik pada setiap pembuat kebijakan atau manajer puncak sebagai bagian dari suatu perusahaan.

Sementara itu Dutton dan Jackson (1987) menyatakan bahwa hendaknya manajer puncak memiliki kemampuan dalam menghadapi lingkungan dengan mengidentifikasi strategi secara selektif. Dengan demikian, manajer puncak hendaknya memiliki informasi unik yang memungkinkan mereka dalam menginterpretasikan secara efektif lingkungan perusahaan dengan memperhatikan kesempatan dan ancaman. Hal tersebut, ditunjukkan dengan dua anak panah pada gambar di atas, pertama menunjukkan pengaruh kompetensi manajerial terhadap lingkungan dan kedua menunjukkan pengaruh lingkungan dalam membangun kemampuan manajerial dan fokus strategi. Oleh karena itu Russo dan Schoemaker (1989) mengemukakan pentingnya pencarian informasi, memetakan masalah, pencapaian kesimpulan dan mempelajari pengalaman dalam membentuk kompetensi manajerial.

Oster (1990) menjelaskan kompetensi berdasarkan input (sumber

daya) dengan memberdayakan segala hal baik aset *tangible* maupun *intangible*, *human* maupun *nonhuman* dalam menghadapi persaingan yang bertahan dalam jangka waktu yang lama. Pada gambar di atas, tampak bahwa kompetensi berdasar sumber daya berhubungan dengan kompetensi berdasar transformasi dan kompetensi berdasar output. Hal tersebut menjelaskan bahwa dibutuhkan interaksi sinergis diantara ketiganya dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Sebagai contoh, kemampuan berinovasi perusahaan sangat membutuhkan pada kemampuan unik dalam menyediakan dan menggerakkan sumber daya yang dimiliki. Output yang inovatif membutuhkan proses transformasi yang tepat.

Kompetensi berdasarkan input / sumber daya mengemuka dengan didahului oleh pemahaman terhadap *resource-based view*. Ide dasar dari *resource-based view* adalah berupa "*outside in perspective*". Teori *resource-based view* didasarkan pada asumsi yang menganggap keunggulan bersaing didapatkan dari alokasi dan kombinasi sumber daya secara optimal dalam menghadapi pasar yang tidak sempurna (Lietzkow, 2005). Sumber daya yang dimaksud meliputi aset (*tangible* dan *intangible*), ketrampilan, dan kemampuan organisasi. Sumberdaya akan dapat menunjang keunggulan bersaing apabila terbatas, bernilai, tidak tergantikan, dapat diterapkan dan sukar untuk ditiru pesaing. Mekanisme dalam mempertahankan keunggulan bersaing adalah dengan membuat hak paten untuk melindungi kekayaan intelektual. Grant (1991, p.129) mengasumsikan bahwa dasar dari formulasi strategi adalah dengan mendesain sebuah strategi yang lebih efektif dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan yang telah dimiliki.

*Resource-based view* (Barney, 1991) menjelaskan bahwa setiap lembaga usaha memiliki sumber dayanya sendiri-sendiri misalnya lembaga koperasi memiliki sumber daya berupa anggota, sumber daya alam, kemampuan manajemen, kredibilitas (pengakuan), asset, termasuk juga jaringan kerja. Sumber daya yang dimaksud harus memiliki keunggulan kompetitif dengan karakter: "rare", "inimitable", dan "nonsubstitutable". Suatu sumber daya yang "rare" artinya bahwa sumber daya tersebut selain langka atau jarang, juga unik. Apabila koperasi mampu mengidentifikasi dan memiliki sumber dayanya yang "rare" ini, maka koperasi tersebut diyakini menghasilkan sedikitnya satu keunggulan kompetitif. Sumber daya yang "inimitable" artinya bahwa koperasi memiliki sumber daya yang "tak tertirukan" oleh pesaingnya. Ada tiga alasan mengapa sumber daya dikatakan "tak tertirukan", yaitu: sumber daya tersebut diperoleh setelah melalui kurun waktu yang lama, kepemilikan sumber daya tersebut menghasilkan keunggulan kompetitif bagi koperasi tersebut, atau cara maupun proses sumber daya tersebut menghasilkan keuntungan bagi koperasi sangat kompleks. Sumber daya koperasi yang "non-substitutable" artinya bahwa sumber daya tersebut tidak "tergantikan" atau disubstitusi dengan sumber daya lainnya oleh para pesaing koperasi. Misalnya, koperasi memiliki kapabilitas manajemen yang profesional, walaupun pesaingnya mampu merekrut manajemen yang sama kualifikasinya, namun hasilnya tetap tidak bisa serupa dengan koperasi tersebut. Sumber daya yang tak tergantikan mungkin juga dapat ditiru tapi hasilnya memiliki nilai yang lebih rendah.

Pemahaman kompetensi berdasarkan transformasi dekat dengan pengertian "rantai nilai (*value chain*)" yang

dikemukakan oleh Mc Kinsey dan rekan yang telah diadopsi oleh Porter sebagai alat analisis dalam manajemen stratejik. Sebagaimana gambar di atas, kompetensi berdasarkan transformasi menghubungkan antara kompetensi berdasarkan manajerial dan fokus strategi, kompetensi berdasarkan sumber daya, serta kompetensi berdasarkan output. Kompetensi berdasarkan transformasi mencakup inovasi dan budaya organisasi. Inovasi (termasuk teknologi, pemasaran dan manajerial) menyediakan kemampuan organisasi mengembangkan produk baru yang lebih cepat dibandingkan pesaing (Winter, 1984). Budaya organisasi akan meningkatkan kapasitas organisasi dalam belajar dan beradaptasi (Fiol dan Lyles, 1985). Namun demikian Barney (1986) mengungkapkan bahwa untuk dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan diperlukan budaya organisasi yang bernilai, jarang dan susah ditirukan oleh pesaing. Budaya organisasi yang kuat terdiri dari orang-orang yang kreatif dan memiliki ide-ide berkelanjutan yang dapat diterjemahkan dalam bentuk produk baru dan proses.

Kompetensi berdasar output tidak hanya menampilkan hasil perusahaan secara fisik namun juga memberikan hasil yang "tak tampak" kepada konsumen (Itami, 1987) seperti reputasi produk, kualitas layanan, jaringan *dealer* yang menghasilkan nilai bagi konsumen. Oleh karena itu diperlukan manajemen puncak yang mampu menterjemahkan nilai kepada karyawannya melalui standar kinerja yang spesifik, mengkomunikasikan secara jelas dan tidak membingungkan pada karyawan, melakukan pelatihan, memberikan motivasi dan sistem penghargaan dalam membangun ketrampilan karyawan serta menggenjot moral karyawan (Irvin & Michaels, 1989).

Hall (dalam Ferdinand, 2000, p.117) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi daya tahan lama (durabilitas), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (imitabilitas) dan tingkat kemudahan untuk menyalin asset-asset strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Sedangkan Lado (1992, p.84) menyatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan mengembangkan kompetensi sumber daya yang dimiliki dengan menekankan perhatian pada dimensi *tangible* dan *intangible*. Dalam pada itu Bharadwaj, et al (1993, p.83) mengemukakan bahwa dalam keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun dari empat indikator, meliputi: sumber daya yang bernilai atau berharga, sumber daya yang berbeda dengan pesaing, sumber daya yang tidak mudah ditiru, serta sumber daya yang tidak mudah digantikan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Barney (1991, p.106-108) yang mengungkapkan hal senada.

Indikator pertama, perusahaan yang memiliki sumber daya bernilai akan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan menyangkut peningkatan kesempatan serta menetralkan ancaman dari lingkungan perusahaan. Indikator kedua, perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing juga memiliki strategi penciptaan nilai yang berbeda dibanding sebagian besar perusahaan lain. Indikator ketiga, walaupun kedua perusahaan memiliki faktor-faktor di atas, ada hal lain yang patut diperhatikan dalam keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu, kemampuan yang dimiliki perusahaan tersebut tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain. Barney (1991, p.107) menyatakan bahwa ketidakmudahan sumber daya perusahaan untuk ditiru perusahaan lain disebabkan oleh tiga hal, meliputi: kondisi historis yang unik, hubungan antara kemampuan yang

dimiliki perusahaan dengan perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan adalah bersifat mendua (*causally ambiguous*), kemampuan sumber daya yang dapat menghasilkan keunggulan (*socially complex*), sebagai contoh, hubungan antara manajer dalam sebuah perusahaan, budaya perusahaan dan reputasi perusahaan di mata supplier. Indikator yang keempat dalam keunggulan bersaing berkelanjutan adalah ketidakmudahan sumber daya untuk digantikan. Dalam hal ini ada dua implikasi, pertama, perusahaan pesaing tidak dapat mengadaptasi strategi yang dikembangkan perusahaan tersebut karena memiliki sumber daya yang berbeda. Kedua, mengembangkan sumber daya yang tidak dapat ditiru perusahaan lain, misalnya, memiliki pemimpin yang kharismatis.

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

Secara lebih jelas, definisi keunggulan bersaing berkelanjutan adalah keunggulan yang bernilai dan tidak mudah digantikan oleh konsep yang dimiliki pesaing (Day and Wensley, 1988). Pemahaman terhadap keunggulan bersaing membutuhkan analisis dari elemen-elemen yang berkaitan. Keunggulan merupakan sebuah konsep relatif (Hu, 1995; Kay, 1993) yang hanya berarti apabila dibandingkan dengan konsep lain.

Beberapa perusahaan mungkin menunjukkan keunggulannya di bidang sistem produksi, rendahnya tingkatan biaya produksi atau kemampuan dalam

menyampaikan layanan superior terhadap konsumen, namun keunggulan yang terpenting adalah adanya peningkatan nilai pada konsumen (Coyne, 1986). Dengan demikian, keunggulan pada posisi pasar secara umum akan tampak pada adanya diferensiasi atau rendahnya harga (Porter, 1985), atau keduanya (Gilbert and Strelbel, 1991).

Keberlanjutan (*sustainability*) tidak meruntut pada satu periode waktu saja (McGrath, et al, 1995) namun lebih tergantung pada kemungkinan dan tingkatan duplikasi. Industri keuangan merupakan contoh dari penerapan keunggulan bersaing berkelanjutan yang tidak mudah dicapai karena proses peniruan (*imitated*) begitu cepat terjadi (Bhide, 1986).

Pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dilihat dari kinerja *superior* yang diukur dengan pangsa pasar atau keuntungan perusahaan (Bharadwaj, et al, 1993). Meskipun tekanan persaingan membuat tingkat rasionalitas lebih tinggi dan pengurangan terhadap tingkat pendapatan (Schoemaker, 1990), namun jika sumber daya yang dibutuhkan dalam persaingan terbatas atau tidak mencukupi, pendapatan *superior* akan tetap dapat diperoleh (Peteraf, 1993) dengan memperhatikan pada sumberdaya alamiah yang telah dimiliki perusahaan.

#### **PENGEMBANGAN PROPOSISI DAN MODEL TEORITIKAL DASAR**

Komitmen ekonomi yang dikembangkan oleh Young dan Denize (1995) terfokus pada hubungan jangka panjang antar partner hubungan, dalam hal ini antara pembeli dan penjual. Dalam mengembangkan hubungan jangka panjang, komitmen sangat dipengaruhi oleh komunikasi, ketergantungan, dan

kepercayaan, seperti yang terdapat pada beberapa penelitian terdahulu (Mohr and Nevin, 1990; Mohr dan Spekman, 1994; Mohr et al, 1996; Moorman et al, 1992; Sharma dan Patterson, 1999; Morgan dan Hunt, 1994; Wetzels, et al, 1998; Anderson & Weitz, 1989; Kumar, et al, 1995; Ganesan, 1994; Joshi dan Stump, 1999).

Komunikasi akan dapat meningkatkan komitmen mengingat dalam membangun suatu hubungan sangat dibutuhkan adanya kualitas dan frekuensi interaksi yang tinggi antara pembeli dan penjual. Tingginya derajat komunikasi akan mendorong terciptanya komitmen penjual terhadap pembeli. Komitmen dapat pula meningkat apabila kepercayaan pembeli terhadap penjual meningkat. Hal tersebut terjadi mengingat komitmen penjual akan dapat tercipta apabila pembeli memiliki kepercayaan dan keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan penjual.

Di sisi lain, tingginya ketergantungan penjual terhadap pembeli akan meningkatkan pula komitmen penjual. Hal tersebut didasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa penjual akan terdorong untuk meningkatkan komitmennya terhadap hubungan dengan pembeli apabila didukung oleh tingginya ketergantungan penjual terhadap pembeli.

Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa dalam upaya meningkatkan komitmen, hendaknya penjual mengembangkan komunikasi, kepercayaan pembeli dan meningkatkan ketergantungan penjual terhadap pembeli.

Dalam pada itu Doney dan Cannon (1997) mengungkapkan pula variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kepercayaan. Kepercayaan pembeli akan dapat meningkat dengan memperhatikan atribut-atribut yang dimiliki oleh penjual, meliputi reputasi, ukuran perusahaan,

pembagian informasi, jangka waktu hubungan, kemampuan, dan kekuatan penjual.

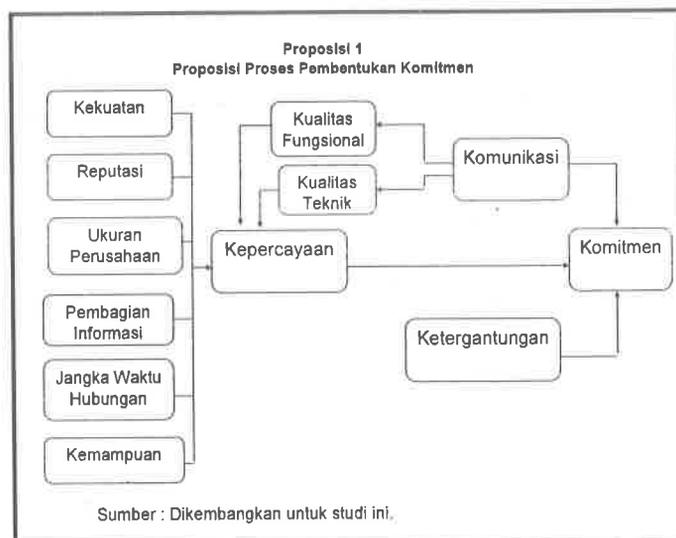
Sharma & Patterson (1999) mengungkapkan bahwa komunikasi secara tidak langsung memegang peranan penting bagi peningkatan kepercayaan pembeli melalui penyampaian informasi terhadap pembeli mengenai kualitas teknik dan kualitas fungsional penjual.

Dalam kaitannya dengan pernyataan di atas, dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

*Proposisi 1: Komitmen merupakan jaminan secara implisit maupun eksplisit terhadap berlanjutnya hubungan antara partner bisnis. Komitmen penjual dapat ditingkatkan apabila penjual dapat mengelola komunikasi dengan baik, melakukan upaya dalam meningkatkan kepercayaan pembeli, serta menyadari pentingnya ketergantungan penjual terhadap pembeli bagi kinerja masa depan. Kepercayaan pembeli yang merupakan salah satu pendukung terciptanya komitmen sangat dipengaruhi oleh kekuatan penjual, reputasi, ukuran perusahaan, pembagian informasi, jangka waktu hubungan, dan kemampuan penjual. Sedangkan pada sisi yang lain, komunikasi akan berperan terhadap kepercayaan melalui penyampaian informasi mengenai kualitas teknik dan kualitas fungsional penjual.*

Secara piktografis proposisi diatas disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 1: Proposisi 1



Ganesan (1994) merumuskan orientasi jangka panjang sebagai persepsi terhadap saling ketergantungan antara layanan yang diberikan oleh penjual dan manfaat yang didapatkan pembeli dalam jangka waktu yang panjang.

Orientasi jangka panjang akan sangat dipengaruhi oleh kepercayaan pembeli dan ketergantungan penjual pada pembeli, seperti yang ditunjukkan pada penelitian terdahulu (Gundlach, 1995; Achrol, 1991; Moorman, et al, 1992; Ganesan, 1994; Campbell, 1998). Kepercayaan pembeli terhadap penjual akan memberikan manfaat berupa berkurangnya persepsi penjual mengenai perilaku oportunistik (mengambil untung sendiri), serta mengurangi biaya transaksi dalam pertukaran hubungan. Sedangkan ketergantungan penjual akan memberikan motivasi terhadap penjual untuk membangun secara kuat dan kooperatif suatu hubungan jangka panjang.

Schultz and Good (2000) telah mengembangkan sebuah model orientasi jangka panjang. Dalam model tersebut digambarkan bahwa orientasi jangka panjang dipengaruhi oleh dampak

penjualan di masa datang dan orientasi penjualan pada pelanggan. Lebih lanjut orientasi jangka panjang akan berdampak pada kesempatan mendapatkan kompensasi dalam jangka panjang.

Dalam pada itu Adamson et al(2003) dalam penelitiannya pada perusahaan yang bergerak dibidang perbankan di Hongkong menemukan bukti empiris bahwa strategi pemasaran bank-bank yang kecil di Hongkong yang berorientasi jangka panjang berhubungan positif dengan komitmen dan kepercayaan dari pelanggan. Dikatakan bahwa untuk menjamin keberlangsungan dan kesuksesan hubungan dalam jangka panjang perusahaan harus berinvestasi pada infrastruktur-infrastruktur pemasaran yang dapat mendukung pendekatan-pendekatan yang berorientasi pada pelanggan.

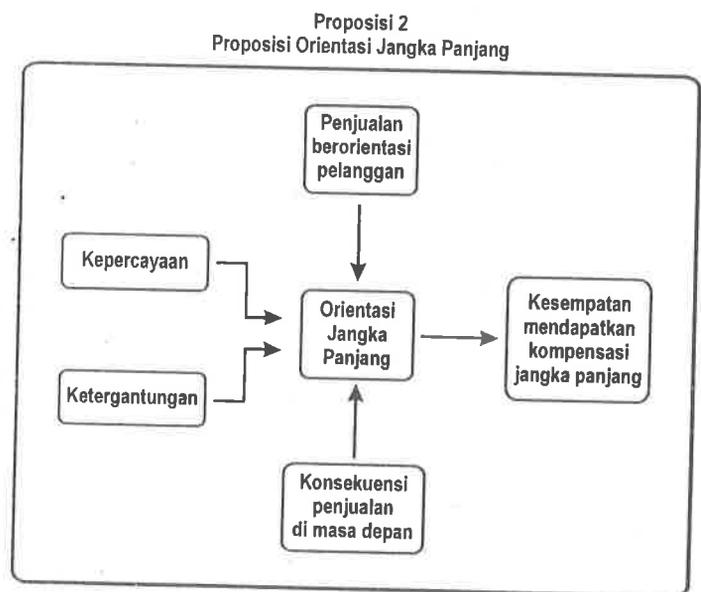
Selanjutnya dikatakan bahwa untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan maka pihak bank harus mengembangkan saluran komunikasi yang paralel dengan pelanggannya dan menunjukkan keluwesannya dalam bekerja sama.

Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa dalam upaya meningkatkan orientasi jangka panjang, hendaknya penjual mengembangkan kepercayaan pembeli dan mengelola ketergantungan penjual terhadap pembeli secara benar. Dengan mengelola ketergantungan penjual terhadap pembeli secara benar dapat mengakibatkan pada peningkatan volume penjualan di masa depan. Dalam kaitannya dengan pernyataan di atas, dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

*Proposisi 2: Penjual yang memiliki orientasi jangka panjang akan senantiasa berusaha mempertahankan pembeli dengan tidak mengambil keuntungan sesaat, namun lebih menekankan pada keuntungan jangka panjang. Orientasi jangka panjang akan dapat terbina dengan baik apabila didukung oleh adanya kepercayaan pembeli yang kuat serta tingginya tingkat ketergantungan penjual terhadap pembeli. Di sisi lain, orientasi jangka panjang akan terjaga dengan baik apabila penjual memperhatikan dampak penjualan di masa yang akan datang dan penjualan yang berorientasi pada pembeli. Orientasi jangka panjang yang terjaga dengan baik akan membuat penjual memiliki kesempatan mendapatkan kompensasi dalam jangka panjang.*

Secara piktografis proposisi diatas disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 2: proposisi 2



Sumber : Dikembangkan untuk jurnal ini.

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* demi menjaga kesinambungan hubungan dalam persaingan yang semakin sulit. Komponen *relationship marketing* yang diuji dalam penelitian Baker adalah kepercayaan dan komitmen.

Penelitian tersebut didukung secara empiris oleh beberapa peneliti lainnya (Webb, et al, 2000; Jaworski dan Kohli, 1993). Orientasi pasar yang dikelola secara baik oleh penjual akan mampu meningkatkan kepercayaan pembeli terhadap kemampuan yang dimiliki oleh penjual dalam memenuhi kebutuhannya. Begitu pula halnya jika orientasi pasar dilakukan secara baik oleh penjual akan dapat meningkatkan komitmen penjual dalam meneruskan hubungan dengan pembeli.

Dalam pada itu Kyriakopoulos, et al (2004) mengemukakan bahwa orientasi pasar akan dapat dikelola dengan baik apabila memperhatikan kebijakan biaya/harga serta budaya perusahaan yang kondusif.

Sementara itu Siguaw et al(1998) membangun sebuah model penelitian yang akan menggambarkan bagaimana bentuk yang sebenarnya jalur hubungan dari penyalur dan distributor yang didasarkan pada perilaku yang berorientasi pasar. Model tersebut diharapkan dapat memberikan penjelasan secara empirik tentang konsekuensi dari orientasi pasar yang dilakukan oleh penyalur pada orientasi pasar yang dilakukan oleh distributor dan dengan pihak lain dalam jalur hubungan tersebut.

Hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa perilaku penyalur yang berorientasi pasar berpengaruh secara langsung dan

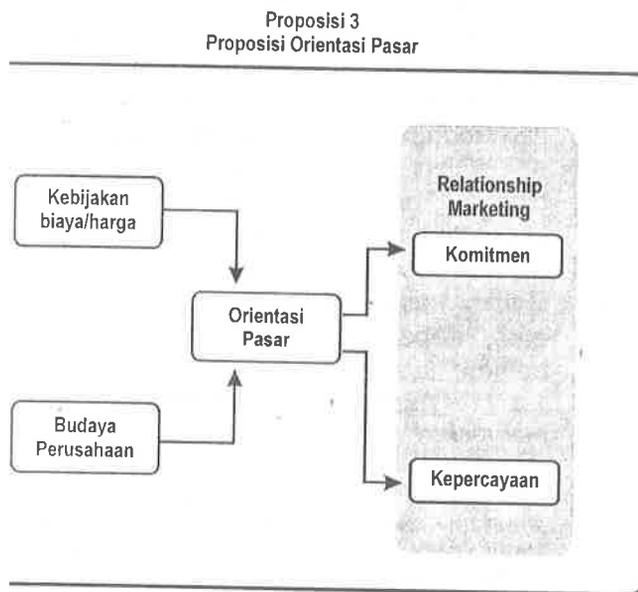
tidak langsung pada keseluruhan faktor dalam jalur hubungan dilihat dari perspektif distributor, khususnya distributor yang berorientasi pada kepercayaan, norma-norma kerja sama, komitmen dan kepuasan yang berhubungan dengan kinerja keuangan.

Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa dalam upaya meningkatkan kepercayaan dan komitmen, hendaknya penjual mengembangkan orientasi pasar. Dalam kaitannya dengan pernyataan di atas, dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

*Proposisi 3: Orientasi pasar merupakan strategi kompetitif yang mampu mengarahkan perilaku dalam meningkatkan nilai terhadap konsumen dan memberikan jaminan pada hubungan jangka panjang. Penjual yang mampu mengelola orientasi pasar dengan baik, akan sanggup meningkatkan relationship marketing. Relationship marketing merupakan hubungan yang terbina antara penjual dan pembeli berdasarkan atas kepercayaan dan komitmen. Orientasi pasar akan dapat dikembangkan secara optimal jika penjual memperhatikan kebijakan biaya/harga serta memiliki budaya perusahaan yang kondusif.*

Secara piktografis proposisi di atas disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 3: Proposisi 3



er : Dikembangkan untuk jurnal ini.

Kinerja pemasaran yang baik merupakan tujuan yang senantiasa ingin ditingkatkan oleh perusahaan dalam bertahan menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Dari berbagai penelitian menunjukkan adanya kaitan antara kinerja pemasaran dengan komitmen, orientasi jangka panjang dan orientasi pasar (Brett, et al, 1995; Chen, et al, 2002; Schultz and Good, 2000; Peterson, et al, 2002; Bowman, 1996; Gunlach and Murphy, 1993; Andrews, 1995; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990, 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; Olivares dan Lado, 2003; Ferdinand, 1999).

Kinerja pemasaran akan dapat dicapai dengan baik apabila penjual

mampu mempertahankan dan meningkatkan komitmennya. Komitmen yang tinggi dari penjual akan membuat pembeli tidak berpaling terhadap penjual lain sehingga penjual tidak kehilangan nilai keuntungan yang didapatkan dari transaksi yang terjalin secara berkesinambungan dari pembeli. Orientasi jangka panjang akan meningkatkan posisi bersaing suatu perusahaan dengan meminimalkan biaya dan meningkatnya nilai layanan, sehingga kinerja pemasaran akan dapat ditingkatkan. Orientasi pasar yang dikelola secara baik oleh penjual merupakan *business culture* yang sangat efektif dan efisien yang mampu menghasilkan *superior value* bagi pelanggannya.

Dalam pada itu, Kyriakopoulos, et al (2004) mengemukakan bahwa kinerja pemasaran akan dapat dicapai secara efektif apabila didukung oleh budaya perusahaan yang kondusif serta struktur kepemilikan perusahaan. Budaya perusahaan menurut Hofstede (1998) merupakan pemikiran yang menyatu dari suatu organisasi yang membedakan individu dalam suatu organisasi dengan organisasi yang lain.

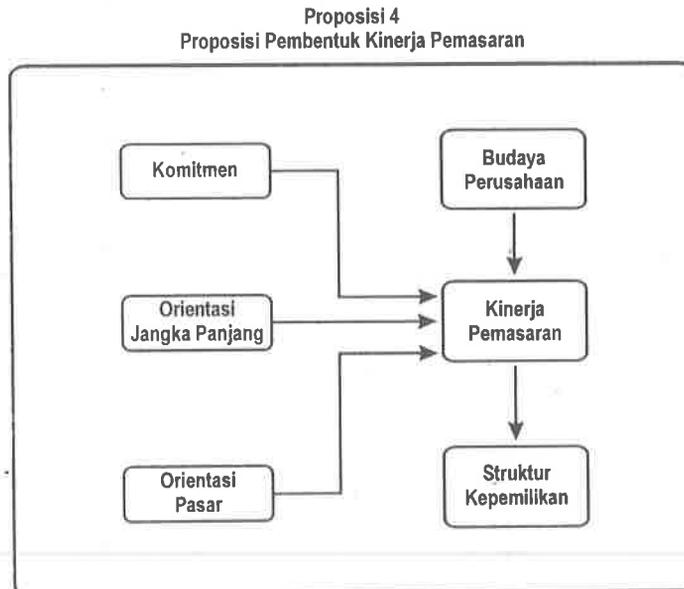
Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran, hendaknya penjual mampu memelihara komitmen, mengembangkan orientasi jangka panjang serta mengelola secara baik orientasi pasar. Dalam kaitannya dengan pernyataan di atas, dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

*Proposisi 4: Dalam menghadapi situasi pasar yang penuh dengan persaingan, upaya peningkatan kinerja pemasaran merupakan hal yang penting agar perusahaan dapat bertahan. Kinerja pemasaran dapat dicapai apabila didukung oleh komitmen yang tinggi dari penjual, tingkat orientasi jangka panjang*

serta perusahaan dapat mengetahui dan merespon keinginan dan kebutuhan pelanggan melalui orientasi pasar yang baik. Pengembangan kinerja pemasaran didukung pula oleh budaya perusahaan yang kondusif serta struktur kepemilikan perusahaan.

Secara pikto grafis proposisi diatas disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 4: Proposisi 4



Sumber : Dikembangkan untuk jurnal ini.

Keunggulan bersaing berkelanjutan akan dapat diraih oleh suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut mampu meningkatkan kinerja pemasarannya secara baik. Dari berbagai kajian literatur, diperoleh dukungan yang signifikan pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 1999; Hampton, 1993). Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan, hendaknya

penjual mampu meningkatkan kinerja pemasarannya dengan baik.

Dalam pada itu, Rijamampianina, et al (2003) mengembangkan sebuah kerangka kerja mengenai keterkaitan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan *concentric diversification* menuju *improved business performance*. Sebagai salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar, diversifikasi seringkali gagal diterapkan. Zook (2001) mengungkapkan bahwa sekitar 90% perusahaan yang menerapkan diversifikasi menemui kegagalan. Dalam hal ini, *concentric diversification* sebagai salah satu varian dari strategi diversifikasi merupakan pilihan terbaik dalam mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.

Sikora (2001) mengungkapkan bahwa penggunaan *concentric diversification* secara efektif sebagai diversifikasi yang mendekati *core business* akan memperkuat keunggulan bersaing, memperluas *core business* dan meningkatkan

kemampuan perusahaan. Namun perlu pula diperhatikan bahwa penerapan *concentric diversification* yang tidak efektif justru akan mengurangi kinerja bisnis (*reduce business performance*) mengingat perusahaan telah melakukan investasi dalam mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam kaitannya dengan pernyataan di atas, dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

*Proposisi 5: Tujuan perusahaan untuk bertahan dalam jangka panjang akan dapat dicapai melalui kinerja pemasaran yang baik,*

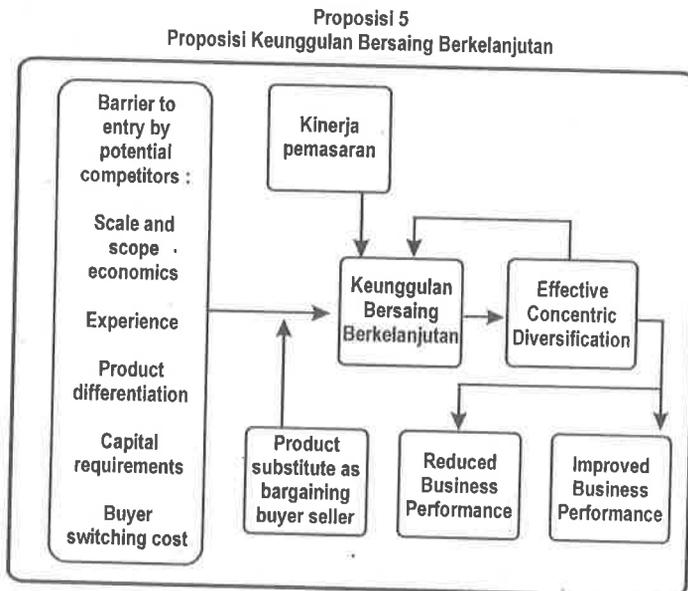
karena kinerja pemasaran yang baik akan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dipertahankan apabila penjual melakukan concentric diversification secara efektif sehingga pada akhirnya mampu menciptakan peningkatan kinerja bisnis. Concentric diversification yang efektif akan dapat memperkuat keunggulan bersaing berkelanjutan. Apabila concentric diversification gagal dilaksanakan secara efektif, hal tersebut akan berakibat pada pengurangan kinerja bisnis. Keunggulan bersaing berkelanjutan juga dipengaruhi oleh hambatan dalam memasuki pasar dari pesaing potensial serta adanya produk substitusi.

Secara piktografis proposisi diatas disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 5: Proposisi 5

GRAND THEORETICAL MODEL –  
MODEL TEORETIKAL DASAR.

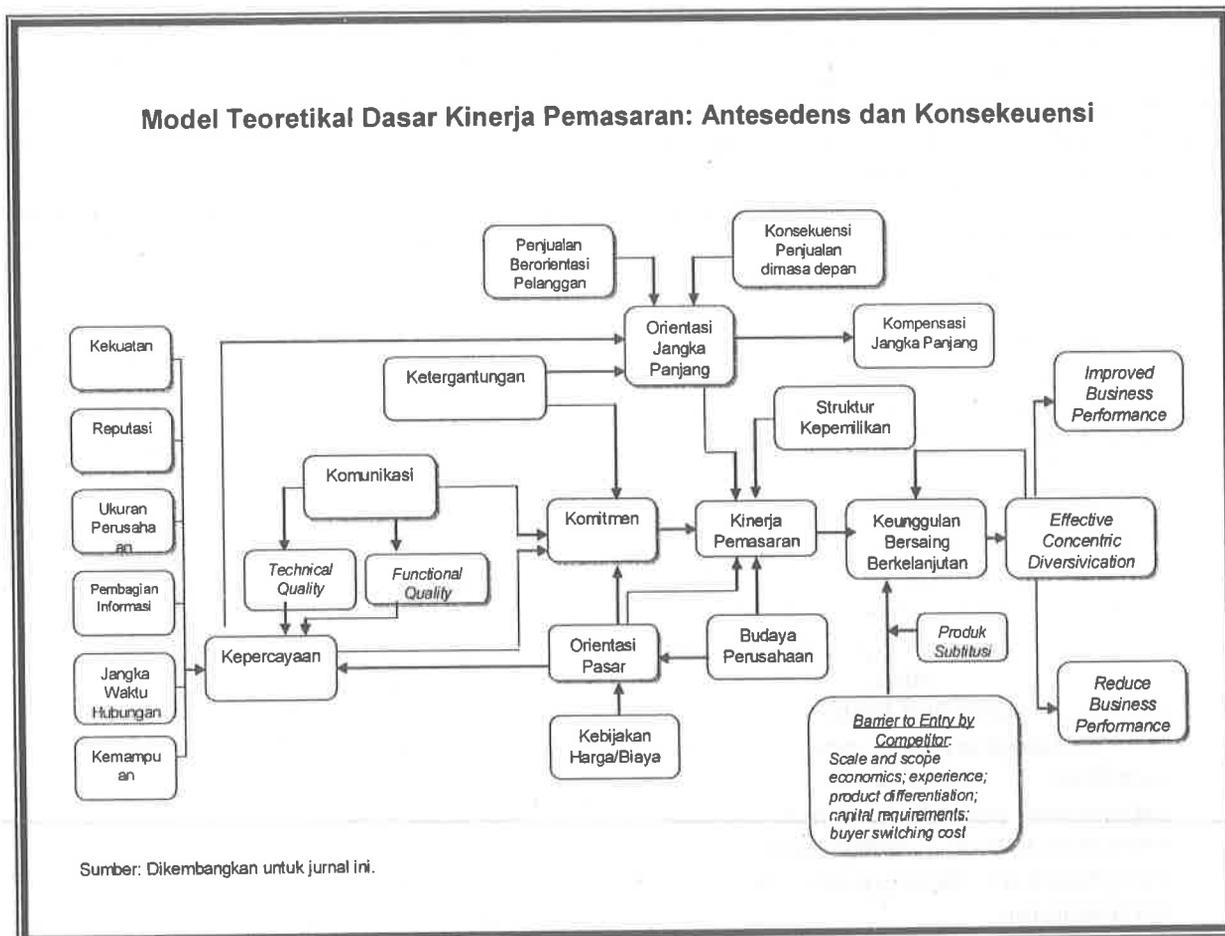
Oleh karena itu berdasarkan telaah pustaka yang telah menghasilkan proposisi-proposisi diatas, maka diajukan pengembangan model teoritikal dasar yang merupakan gabungan dari pokok-pokok pikiran dalam masing-masing proposisi serta adanya saling keterkaitan yang akan menghasilkan sebuah model dasar teoritis seperti yang disajikan pada gambar 6 berikut ini.



Sumber : Dikembangkan untuk jurnal ini.

Sumber: Dikembangkan untuk jurnal ini.

Gambar 6:



Dalam penulisan ini, berdasarkan kajian teoritis telah melahirkan lima proposisi berkaitan dengan *antecedents and consequence* dari kinerja pemasaran. Kelima proposisi tersebut membentuk sebuah model dasar teoritik yang dapat dikembangkan lebih lanjut ke dalam beberapa model penelitian empiris.

Pengembangan model dasar teoritik tersebut sangat relevan digunakan dalam penelitian pada berbagai industri jasa, seperti perhotelan, perbankan, maupun UKM dan perkoperasian.

Pada akhirnya diharapkan penelitian lanjutan mampu menemukan strategi yang tepat dalam membangun hubungan pembeli-penjual sebagai upaya peningkatan kinerja pemasaran dengan berfokus pada pendekatan *relationship marketing*.

#### AGENDA PENELITIAN

Penelitian ini menghasilkan sebuah model dasar teoritik yang belum memiliki pembuktian empirik. Oleh karena

itu beberapa agenda penelitian dapat dilakukan untuk menguji berbagai pola pikir yang disajikan dalam model teoretikal dasar diatas.

Agenda – agenda penelitian yang dapat dikembangkan adalah antara lain:

1. Mengembangkan dan menguji model penelitian empirik mengenai bagaimana proses komitmen manajerial mampu meningkatkan kinerja pemasaran
2. Mengembangkan dan menguji model penelitian empirik mengenai proses yang terjadi sehingga sebuah orientasi pasar mampu menghasilkan kinerja pemasaran sebagai dasar untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan
3. Mengembangkan dan menguji model penelitian empirik mengenai proses bagaimana berbagai orientasi strategi jangka panjang perusahaan mampu meningkatkan kinerja pemasaran sebagai dasar untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan.
4. Mengembangkan dan menguji model penelitian empirik mengenai bagaimana perusahaan membangun hambatan masuk – entry barrier untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Abbey, J.R., 1989, *Hospitality Sales and Advertising*, East Lansing, MI: Educational Institute of The American Hotel and Motel Association.
- Achrol, R. 1991. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*. 55 (4).
- Adamson, Ivana, Chan, Kok-Mun, Hanford, D (2003), Relationship Marketing: Customer Commitment and Trust as a Strategy for the Smaller Hongkong Corporate banking Sector, *International Journal of Bank Marketing*, Vol 21, Issues 6/7, p 347-58.
- Alderson, W., 1965, *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*, Homewood, IL: Irwin.
- Alessandra, Tony & Barrera, Rick. 1993. *Collaborative Selling: How to Gain the Competitive Advantage in Sales*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 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.
- \_\_\_\_\_, & Fornell, C., 1994, Customer satisfaction research prospectus, in Rust, R.T. and Oliver, L.R., (Eds), *Service Quality; New Direction in Theory and Practice*, Sage Publication, Thousand Oaks, pp. 1-19.
- Anderson, James C. & Narus, James A. 1991. Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, (Spring), 95-113.
- Andrews, K.Z., 1995, The supplier payoff, *Harvard Business Review*, Vol.73, September-October, pp.14-5.
- Avlonitis, G., and Gounaris, S., 1997, Marketing Orientation an Company Performance, *Industrial Marketing Management*, 26:385-402.
- Baker, T.L., Simpson, P.M., Siguaw, J.A., 1998, 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.

- Barney, J, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.J., Fahy, J., 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*. Vol. 57, p.83-99.
- Bhide, Amar. 1986. "Hustle as strategy." *Harvard Business Review*, 64 (September-October): 59-65.
- Boorom, Michael L., Goolsby, Jerry R. & Ramsey, Rosemary P. 1998. Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (1), 16-30.
- 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.
- Bowen, John, T., Stowe Shoemaker., 1998, Loyalty : A Strategic Commitment, *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, February, 12-25.
- Cameron, K. S, Whetten, D. A, 1983, Organizational Effectiveness One Model or Several? In K. S Cameron & D.A. Whetten (Eds), *Organizational Effectiveness A Comparison of Multiple Methods* (pp 23-24), New York Academic Press.
- 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.
- Campbell, N.C.G., 1985, An interaction approach to organization buying behavior, *Journal of Business Research*, 13(1), pp.35-48
- Cann W. Cynthia, 1998, Eight steps to building a business to business relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 13, No. 4/5 : 393 - 405
- Chen, Z.X., Tsui, A.S., and Farh, Jiing-Lih, 2002, Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship to employee performance in China, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol.75, p.339.
- Chonko, L.B., 1986, Organizational commitment in the sales force, *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol.6, November, pp.19-27.
- Comstock, Jamie & Higgins, Gary. 1999. Appropriate relational messages in direct selling interaction: should salespeople adapt to buyers' communicator style? *Journal of Business Communication*, 36(4), 401-418.
- Coyne, Kevin P. 1986. Sustainable competitive advantage-What it is and what it isn't. *Business Horizons*. 29 (January-February) 54-61.
- Crosby, Lawrence, Evans, Kenneth & Cole Deborah. 1990. Relationships quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(1), (July), 68-81.
- Day, G.S., 1994, The capabilities of market driven organizations, *Journal of Marketing* 58:37-52.
- \_\_\_\_\_, and Wensley, R., 1988, Assessing competitive advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52 (April), pp.1-20.

- Deng, S. and Dart, J., 1994, Measuring market orientation: a multi-factor, multi-items approach, *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp 725-42.
- Deshpande, R., 1999, *Developing a market orientation*, Thousand Oaks:Sage Publishing.
- Dickson, P.R., 1992, Toward a general theory of competitive rationality, *Journal of Marketing*, 56 (January): 69-83.
- Doney, Patricia & Cannon, Joseph. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- \_\_\_\_\_ 1998. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.
- Duncan, T. and Moriarty, S.E., 1998, A Communication-based marketing model for managing relationships, *Journal of Marketing*, Vo.56, No.2, pp 1-13.
- 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, 1999, *Strategy Pathways Towards Sustainable Competitive Advantage.*, March.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A., 1985, Organizational Learning, *Academy of Management Review*. 10(4): 803-13.
- 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.
- Gilbert, Xavier and Paul Strebrel. 1989. "Developing competitive advantage." In *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases 2<sup>nd</sup> edition*. Eds. Henry Mintzberg and James Brian Quinn. London: Prentice-Hall, 82-93.
- Grant, Robert M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33 (Spring): 114-135.
- 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.
- \_\_\_\_\_, and Ernest R. Cardotte, 1994, Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting, *Journal of Marketing Research*, 31 November), 516-32.
- Hambrick, D., C., 1989, Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers back in

- The Strategy Picture, *Strategic Management Journal*, 10:399-411.
- 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.
- Han, J.K.K. Namwoon, and R.K. Srivastava, 1998, Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, 62(4):30-34.
- Harris, L.C., 1999, Barriers to developing market orientation. *Journal of Applied Management Studies*, 8:85-91.
- Hartline, M.D., and Ferrel, O.C., 1996, The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60 (October), pp. 52-70.
- Hawes, Jon M., Mast, Kenneth, & Swan, John. 1989. Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9 (Spring), 1-8.
- 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.
- Hoffman, N.P., 2000, An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future, *Academy of Marketing Science Review* No.4.
- Hofstede, G., 1998, Attitudes, Values and Organizational Cultural: Disentangling the Concepts, *Organization Studies*, 19/3 pp.477-92.
- 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.
- Hu, Y-S, 1995, The international transferability of the firm's advantages, *California Management Review*, 37 (Summer) pp.73-88.
- Irvin, R.A. & Michaels, E.G., 1989, Core skills: Doing the right things right. *The McKinsey Quarterly*. Summer: 4-19.
- Itami, H., 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA; Harvard University Press
- Jackson, Barbara B. 1985. Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 6(8), 120-128.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K., 1993, Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing* Vol.57, pp.53-70.
- Jolson, Marvin A. 1997. Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (4), 75-88. 220
- 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.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1992, The balanced scorecard measures that drive

- performance, *Harvard Business Review*, (January/February): 71-9.
- Kay, J., 1993, The structure of strategy, *Business Strategy Review*, 4, pp.17-37.
- Keats, B.W., and Hitt, M.A., 1988, A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions Macro Organizational Characteristics, and Performance, *Academy of Management Journal*. Vol.31, No.3. 570-598.
- 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.
- \_\_\_\_\_, 1993, "Market Orientation: The Construct Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-18
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary, 1991, *Principles of Marketing*, 5<sup>th</sup> ed., Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_, Bowen, John & Makens, James. 1998. *Marketing for Hospitality and Tourism* (2nd Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- \_\_\_\_\_, 1995 (a), The Effect of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing Research*, XXXII (February), pp. 54-65.
- Kyriakopoulos, Kyriakos., M, Matthew., Nilsson Jerker, 2004, The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance, *Agribusiness*, Vol: 20, Iss: 4, p. 379.
- 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.
- Lambert, Douglas, Marmorstien, Howard & Sharma, Arun. 1990. The accuracy of salespersons' perceptions of their customers: conceptual examination and an empirical study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10 (1), 1-9.
- Lewis, Robert C., Chambers, Richard E. & Chacko, Harsha E. 1995. *Marketing Leadership in Hospitality*. (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lietzko, J.M., 2005, Free Resources and The Resource-Based View, *Media Economics*, Friedrich-Schiller University.
- Macintosh, Gerrard, Anglin, Kenneth A., Szymanski, David M. & Gentry, James W. 1992 Relationship development in selling: a cognitive analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Fall, 23-34.
- Marks, Ronald, Vorhies, Douglas W. & Badovick, Gordon J. 1996. A psychometric evaluation of the ADAPTS scale: a critique and recommendations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (4), 53-65.
- 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.
- Mayersohn, Harley. 1994. That dog won't hunt: why what you've always done won't work anymore. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (5), 82-87.
- 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.
- Miller, D.C., 1991. *Handbook of Research Design and Social Measurement*. 5<sup>th</sup> Edition, Sage Publication.
- 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.
- \_\_\_\_\_, Fisher, R.J. & Nevin, J.R., 1999, Communicating for Better Channel Relationships, *Marketing Management*, Summer.
- \_\_\_\_\_, & Sohi, R.S., 1995, Communication Flows in Distribution Channnels: Impact on Assesments fo Communication Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing*, 71(4), 393-416.
- Molm, Linda D, 1994 Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange, *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 163-76.
- Möller, K., 1994, Interorganizational marketing exchange: metatheoretical analysis of current approaches, in Laurent G. et al, (Eds), *Research Tradition in Marketing*, Kluwer Academic Publisher, London.
- Moore, Thomas. 1987. Personality Test Are Back. *Fortune*. March 30: 74-81.
- 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.
- \_\_\_\_\_, Christine , Rahit Deshpande and Gerald Zaltman, 1993, Factor Affecting Trust In Market Research Relationships *Journal of Marketing*, 57 (January ) 81 . 101.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38
- Morgan, Fred W. & Stoltman, Jeffrey J. 1990. Adaptive selling – insights from social cognition. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10 (Fall), 43-54.
- Narver, J.C. and Slater, SF, 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol.54, October, pp 20-35.
- \_\_\_\_\_, Slater, SF, and Tietje, B., 1998. Creating a market orientation, *Journal of Focused Market*, Vol.2, pp.241-55.
- Norburn,D., Birley, S.Dunn, M., and payne, A. 1990, A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values and market orientation, *Journal of International Business Studies* Vol.21,No.3, pp.451-68
- Olivares, A.M., & Lado, N., 2003, Marke 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.
- Oster, S.M., 1990, *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Peteraf, Margaret A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*. 14 (March): 179-191.

- 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.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive advantage*, New York Press.
- Prahalad, C.K., and G. Hammel, 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(May/June): 79-91.
- Purnama, N., 2000, "Membangun Keunggulan Bersaing melalui Integrasi Perencanaan Startejik dan perencanaan SDM", *Usahawan*, No. 07, Tahun XXIX, Lembaga Managemen FE UI, Jakarta
- Quinn, C., 1999, How leading edge companies are marketing, selling, and fulfilling over the Internet, *Journal of Interactive Marketing*, 13 (autumn), pp. 40-50.
- Ramanujam, V (1984), *An Empirical Examination of contextual influence on corporate turnaround*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of management, Boston.
- Reischheld, F.F., & Sasser, W.E. Jr., 1990. Zero Deffections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, September-October, pp.105-11.
- Rijamampianina,R., Abratt, R., & February, Y., 2003, A framework for concentric diversification trough sustainable competitive advantage, *Management Decision*, 41/4, pp.362-71.
- Ruekert, R.W., 1992, Developing a market orientation and organizational strategy perspective, *International Journal of Marketing*, Vol.9, pp 225-45
- Rusbult, Caryl E, and Paul A.M. Van Lange (1996)," Interdependence Processes", in *Social Psychology : Hanbook of Basic Principles*, E. Tory Higgins and Arie W. Kruglanski, eds, New York, The Guilford Press, 564-96.
- Russo, J.W. & Schoemaker, P.J.H. 1989, *Decision traps: Ten barriers to brilliant decision making and how to overcome them*, Doubleday, New York.
- Schendel, D.E, & Hofer,C.W. (Eds), 1979, *Strategic Management A new View of Business Policy and Planning*, Boston Little, Brown.
- Schoemaker, P.J.H., 1990, Strategy, Complexity and Economic Rent, *Management science*, 36(10): 1179-1192.
- 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.
- Schurr, Paul & Ozanne, Julie., 1985. Influences on exchange processes: buyer's perceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11 (March), 939-952.
- 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, proffessional services, *Journal of Services Marketing*, Vol.13 No.2, pp.151-170.

- Shemwell, Donald J. Jr., Cronin, J. Joseph, Jr. & Bullard, William R. 1994. Relational exchange in services: an empirical investigation of ongoing customer service-provider relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (3), 57-68.
- Sheth, Jagdish. 1976. Buyer-seller interaction: a conceptual framework. *Advances in Consumer Research*, 382-386.
- Siguaw, A.J, Penny M. S, Thomas, L. B, 1998, Effect of Supplier Market Orientation on Distribution Market Orientation and the Channel Relationship : The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 62(July), pp. 99-111.
- Sikora, M., 2001, The new boundaries of diversification mergers and acquisition, *The Dealmaker's Journal*. Vol 36., No.5, pp.6-10.
- Smith, Paul M, Erik S. Ross, and Timothy Smith, 1997, A Case Study of Distributor – Supplier Business Relationships, *Journal of Business Research*, 39(1), 39-44.
- Slater, S.F., 1996, The challenge of sustaining a competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 25: 79-86.
- \_\_\_\_\_, and Narver, J.C., 1994, " Does Competitive Moderate the Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 46-55
- \_\_\_\_\_, and Narver, J.C., 1995, Market orientation and learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp.63-74..
- \_\_\_\_\_, and Narver, J.C., 1999, Market-oriented is more than being customer led. *Strategic Management Journal*, 1165-1168.
- Sujan, Harish, Sujan, Mita, & Bettman, R. 1988. Knowledge structure differences between more effective and less effective salespeople. *Journal of Marketing Research*, 25 (1), 81-86.
- Swan, John E. & Nolan, J. 1985. Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5 (2), 39-48.
- \_\_\_\_\_, Trawick, I. Fred, Jr., Rink, David R. & Roberts, Jenny J. 1988. Measuring dimensions of purchaser trust in industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8 (May), 1-9.
- Swenson, Michael J. & Link, Greg D. 1998. Relationship selling: new challenges for today's salesperson. . In G. J. Bauer, M. S. Baunchalk, T. N. Ingram & R. W. LaForge (Eds.), *Emerging Trends in Sales Thought and Practice* (pp. 11-30). Westport, CN: Quorum Books.
- Venkatraman, N, Vasudevan R. 1986, Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, Vol 1 No. 4, 801-814.
- Voss, G.B., and Voss Z.G., 2000, Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing* January, 67-83.
- 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.
- Weitz, 1981,. "Effectiveness in sales interactions: a contingency frameworks *Journal of Marketing*, Vol 45 (1), pp 85 - 103
- 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.
- Williams, K.C., Spirorozann L., & Viney Leslie M., 1990, "The customers salesperson dyad: an interaction/communication model and review" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 10, pp 29-43

- Wilson, David T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-346.
- Winter, S.G., 1984. Schumpeterian competition in alternative technological regimes. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 5:287-320.
- Wong, Alfred, Tjosvold, D, Zhang Pengzhu (2005), Developing Relationship in Strategic Alliance : Commitment to Quality and Cooperative Interdependence, *Industrial Marketing Management*, October, Vol. 34, Issues 7, p 722-31.
- Wren, Brent M. & Simpson, James T. 1996. A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3/4), 63-79.
- 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.
- Zook, C., 2001, Desperately Seeking Growth: The Virtues Of Attending To Your Core" *Harvard Management Update*, Vol.6, No.6, p.10.



## KUALITAS PELAYANAN SEBAGAI STRATEGI MENCIPTAKAN KEPUASAN PADA PANGKALAN PENDARATAN IKAN (PPI) MORODEMAK

Nanang Tasunar DN

Dinas Perikanan dan Kelautan Kab. Demak

### Abstraksi

Penelitian ini bertujuan menginventarisir faktor-faktor penyebab rendahnya pemanfaatan Pangkalan Pendaratan Ikan (PPI) Morodemak, menganalisis kualitas pelayanan sebagai strategi menciptakan kepuasan, serta merumuskan strategi yang sesuai bagi penyelenggara pelayanan di PPI. Hal ini sesuai dengan masalah utama penelitian yaitu rendahnya pemanfaatan PPI Morodemak oleh nelayan sekitarnya. Temuan penelitian ini adalah kepuasan nelayan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, responsibility, image, dan transparansi, sedangkan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap kepuasan nelayan adalah variabel transparansi dengan koefisien beta sebesar 0,421 disusul berturut-turut variabel kualitas pelayanan 0,212, variabel image 0,152 serta variabel responsibility 0,132.

Kata Kunci: *Transparansi, Image, Kualitas Pelayanan, Responsibility, Kepuasan Nelayan*

Pangkalan Pendaratan Ikan (PPI) adalah tempat bertambat dan labuh perahu/kapal perikanan, tempat pendaratan hasil perikanan dan merupakan lingkungan kerja kegiatan ekonomi perikanan yang meliputi areal perairan dan daratan dalam rangka memberikan pelayanan umum dan jasa untuk memperlancar kegiatan perahu/kapal dan usaha perikanan.

Pangkalan Pendaratan Ikan merupakan salah satu unsur prasarana ekonomi perikanan yang dibangun dengan maksud untuk menunjang keberhasilan pembangunan perikanan nasional, khususnya dibidang penangkapan ikan.

Pembangunan prasarana perikanan masih perlu terus dilakukan dengan pertimbangan (Dinas Perikanan Propinsi Jawa Tengah, 1996) :

1. Tingkat produksi perikanan laut masih rendah jika dibandingkan dengan potensi sumber daya ikan di wilayah perikanan Indonesia.
2. Mendukung dan menerapkan konsepsi Wawasan Nusantara dalam pembangunan perikanan nasional, untuk memanfaatkan potensi sumberdaya ikan.
3. Pemanfaatan potensi sumberdaya ikan di Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia sebagai implementasi konvensi hukum laut internasional.

Pangkalan Pendaratan Ikan Morodemak adalah salah satu dari 168 PPI di Indonesia, terletak pada koordinat 110<sup>o</sup> 32' 40" Bujur Timur dan 6<sup>o</sup> 49' 30" Lintang Selatan dengan luas areal 5 ha dan secara administratif terletak di Desa Purworejo

Kecamatan Bonang Kabupaten Demak (Departemen Pertanian, 1999).

Upaya optimalisasi fasilitas yang dimiliki PPI agar bermanfaat bagi semua pihak secara efektif dan efisien, sesuai dengan fungsinya sebagai prasarana pelayanan umum (*public utilities*), maka PPI menitik beratkan pelayanan terhadap 4 aspek yaitu : aspek produksi, aspek pengolahan, aspek pemasaran dan aspek pembinaan masyarakat nelayan.

Mayoritas pemanfaat PPI Morodemak adalah nelayan di sepanjang aliran sungai Tuntang Lama yang terdiri dari 3 desa atau lebih dikenal dengan sebutan Tridesa Morodemak yaitu : Desa Purworejo, Desa Morodemak dan desa Margolindu.

Propinsi Jawa Tengah nomor 16 Tahun 2002 Tentang Tempat Pelelangan Ikan.

Adapun volume dan nilai produksi ikan yang dilelang serta jumlah kapal yang melelangkan ikan di PPI Morodemak selama 10 tahun terakhir sebagaimana disajikan tabel 2.

Dari data-data tersebut terlihat gap yang lebar antara jumlah armada penangkapan yang melelangkan hasil tangkapannya di Pangkalan Pendaratan Ikan Morodemak dibanding jumlah armada yang ada disana.

**Tabel 1**  
**Jumlah Armada Penangkapan dan Jenis Alat Tangkap di Morodemak**

Ukuran Kapal/Perahu	Jumlah (unit)	Jenis Alat Tangkap
Besar (> 10 GT)	39	Purse seine
Sedang (5 – 10 GT)	191	Payang
Kecil (< 5 GT)	392	Tramel / gill net

Sumber : Kantor Kelautan dan Perikanan Kab. Demak, 2004

Ketiganya masuk dalam wilayah kecamatan Bonang dengan jumlah nelayan 5.709 jiwa terdiri dari nelayan juragan 583 orang dan nelayan pandega 5.126 orang adapun jumlah armada penangkapan berupa kapal motor tempel sebanyak 622 unit (Kantor Kelautan & Perikanan Kabupaten Demak, 2004). Jumlah armada penangkapan beserta jenis alat tangkapnya tersaji dalam tabel 1.

Pungutan retribusi TPI dan pengelolaannya diatur melalui Peraturan Daerah (Perda) Propinsi Jawa Tengah nomor 16 Tahun 2002 Tentang Tempat Pelelangan Ikan, Juncto Perda Propinsi Jawa Tengah nomor 10 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah

Langkah-langkah untuk mengatasi masalah tersebut sudah banyak dilakukan, baik melalui pembinaan oleh instansi terkait kepada nelayan maupun karyawan PPI bahkan sesekali dilaksanakan operasi dengan bantuan aparat keamanan untuk memasukkan ikan tangkapan ke PPI namun hasil yang didapat belum sebagaimana yang diharapkan atau hanya bersifat sementara.

Banyaknya armada kapal nelayan yang tidak memanfaatkan PPI menunjukkan pelayanan yang diberikan PPI Morodemak terhadap nelayan belum efektif dan perlu menjadi kajian terutama oleh pengambil kebijakan untuk memperbaiki kinerja pelayanan di PPI.

**Tabel 2**  
**Perkembangan Volume, Nilai Produksi Ikan Yang Dilelang serta Jumlah Kapal yang Melelangkan Ikan Di PPI Morodemak Tahun 1995-2004**

No	Tahun	Volume (Kg)	Nilai Raman (Rp)	Jumlah Kapal yang Lelang (buah)
1	1995	1.832.972	3.043.292.300	32.755
2	1996	2.628.751	4.612.817.700	43.485
3	1997	2.203.509	3.876.730.100	27.778
4	1998	1.509.034	6.373.792.400	32.249
5	1999	1.452.418	4.873.423.100	23.623
6	2000	970.333	3.271.976.900	16.882
7	2001	581.036	2.712.018.700	13.508
8	2002	616.411	3.220.823.200	11.846
9	2003	804.133	2.901.292.900	12.181
10	2004	1.104.414	3.679.220.000	12.681
	Jumlah	13.703.011	38.565.387.300	226.988
	Rata-rata	1.370.301,1	3.856.538.730	22.698,8

Sumber: Laporan PPI, 2004

Sehingga fasilitas yang ada di PPI dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan masyarakat nelayan disatu sisi dan kepentingan Pemerintah Daerah di sisi yang lain.

Parasuraman, dkk (1994) berpendapat bahwa kegiatan untuk menjaga kualitas pelayanan jasa menyangkut beberapa dimensi, yaitu *tangibles* (berwujud), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *competence* (kemampuan), *courtesy* (kesopanan), *communication* (komunikasi), *access* (akses), *understanding customer* (memahami pelanggan), *assurance* (jaminan keamanan dan kepastian) dan *emphaty* (empati).

Berdasarkan data rendahnya pemanfaatan fasilitas PPI Morodemak oleh masyarakat nelayan ditunjukkan dari jumlah armada penangkapan yang ada disana 622 unit (bila diasumsikan mereka beroperasi 9 bulan/tahun dan 20 hari/bulan) maka seharusnya jumlah kapal yang melaut dalam satu tahun adalah 111.960 unit kapal. Sedangkan dari data jumlah rata-rata kapal yang melelangkan hasil tangkapan di PPI Morodemak baru 22.698,8 unit kapal/tahun atau hanya 20,27% dari kapasitas armada yang melaut dalam satu tahun, hal ini belum memenuhi harapan dan tujuan dibangunnya PPI yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat nelayan, maka sangat penting untuk mengetahui :

1. Mengapa tingkat pemanfaatan PPI Morodemak oleh nelayan sekitarnya rendah.

2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kepuasan nelayan dalam menjual hasil tangkapannya di PPI.
3. Strategi pelayanan bagaimana yang sesuai untuk diterapkan di PPI sehingga kepuasan nelayan dapat terpenuhi.

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk: Menginventarisir faktor-faktor yang menyebabkan nelayan enggan memanfaatkan pelayanan di Pangkalan Pendaratan Ikan Morodemak; menganalisis kualitas pelayanan sebagai strategi menciptakan kepuasan nelayan dalam menjual hasil tangkapannya di PPI Morodemak; serta merumuskan strategi pelayanan yang sesuai bagi penyelenggaraan pelayanan di PPI Morodemak.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Jasa

Kotler (1994) mendefinisikan jasa sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Walaupun begitu, produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik ataupun tidak.

Perusahaan yang menghasilkan jasa memiliki sifat bahwa jasa itu tidak dapat ditimbun, atau ditumpuk dalam gudang seperti barang-barang lainnya sambil menunggu penjualan.

Penyaluran jasa kebanyakan bersifat langsung, yaitu dari produsen langsung kepada konsumen atau pelanggan. Perusahaan jasa memiliki spesifikasi tersendiri bila dibandingkan dengan perusahaan lain. Tjiptono (2000)

menjelaskan bahwa jasa memiliki empat karakteristik utama yang membedakan dengan barang yaitu :

- a. *Intangibility* (tidak berwujud)
- b. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)
- c. *Variability* (sangat variasi)
- d. *Perishability* (tidak tahan lama)

### Kualitas Pelayanan

Parasuraman, dkk (1994) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu konsep yang secara tepat mewakili inti dari kinerja suatu pelayanan, yaitu perbandingan terhadap *excellence* (keterandalan) dan *sales ecouter* yang dilakukan oleh konsumen. Sedangkan Bitner, dkk (1990) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan keseluruhan kesan konsumen terhadap inferioritas/superioritas organisasi beserta jasa yang ditawarkan.

Kualitas pelayanan mengacu pada penilaian-penilaian pelanggan tentang inti pelayanan, yaitu si pemberi pelayanan itu sendiri atau keseluruhan organisasi pelayanan, seberapa besar masyarakat sekarang ini mulai menampakkan tuntutan terhadap pelayanan prima, mereka bukan lagi sekadar membutuhkan produk yang bermutu tetapi mereka lebih senang menikmati kenyamanan pelayanan (Roesanto, 2000).

Banyak penelitian mengenai kualitas pelayanan jasa, hal ini karena adanya persaingan bisnis yang ketat sehingga menawarkan kualitas pelayanan jasa merupakan strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan (Cronin, 1994). Hal ini menjadi fokus utama bagi manajemen perusahaan atau bank untuk menyusun strategi yang menentukan kualitas pelayanan bagi nasabah, dan bagaimana mengembangkan strategi tersebut agar dapat memenuhi harapan pelanggan, karena hanya perusahaan yang mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih

baik dari pesaingnya akan memenangkan persaingan.

Lovelock (1988) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut untuk memenuhi harapan pelanggan atau konsumen, kualitas pelayanan atas keunggulan konsumen atau pelanggan, secara universal mengakui adanya korelasi yang positif. Sehingga yang menjadi perhatian sebenarnya adalah bagaimana menentukan kualitas pelayanan bagi konsumen, dan bagaimana mengembangkan strategi untuk memenuhi harapan konsumen.

Parasuraman dkk (1985) menyusun daftar 10 faktor utama yang menjadi penentu kualitas pelayanan. Mereka mendapati bahwa para konsumen mempunyai dimensi atau kriteria yang pada dasarnya identik dengan beberapa jenis jasa. Adapun 10 dimensi atau kriteria tersebut adalah : (1) *Tangibles* (berwujud), (2) *Reliability* (kehandalan), (3) *Responsiveness* (ketanggapan), (4) *Communication* (komunikasi), (5) *Credibility* (kredibilitas), (6) *Security* (keamanan), (7) *Competence* (kecakapan), (8) *Courtesy* (kesopanan), (9) *Understanding/Knowing the customer* (kemampuan memahami), (10) *Access* (akses).

Dalam perkembangan selanjutnya, Parasuraman, dkk (1988) menemukan lima dimensi pokok kualitas pelayanan yang merupakan dasar dari SERVQUAL (*service quality*) yaitu : (1) *tangibles* (berwujud), (2) *reliability* (kehandalan), (3) *responsiveness* (ketanggapan), (4) *assurance* (kepastian) dan (5) *empathy* (empati).

### Kepuasan Pelanggan

Menurut Tse dan Wilton (1988) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah sebagai respon

konsumen terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk setelah pemakaiannya. Selama dan setelah menggunakan produk/jasa, pelanggan mengembangkan perasaan puas atau tidak puas, dengan kata lain *satisfaction* adalah pilihan setelah evaluasi penilaian dari sebuah transaksi yang spesifik.

Cronin dan Taylor (1992) mengatakan *satisfaction* dapat diperkirakan langsung sebagai *overall feeling*, dan pelanggan memiliki ide mengenai bagaimana produk atau jasa dibandingkan dengan sebuah norma ideal.

Bearden dan Teel (1986) mengatakan bahwa kepuasan konsumen harus mendapat perhatian utama dan kepuasan konsumen penting bagi pemasar mengingat kepuasan merupakan determinan utama terhadap pembelian jasa, dalam hal ini kepuasan dibangun oleh tiga dimensi, yaitu: (1) perasaan puas dengan layanan yang didapatkan, (2) merekomendasikan kepada orang lain dan (3) ketidakinginan berpindah ke penyedia jasa lain.

Persepsi yang paling utama bagi pelanggan adalah kepuasan fisik dan mutu, kepuasan konsumen merupakan determinan yang signifikan dari pengulangan pembelian, informasi dari mulut kemulut yang positif dan kesetiaan pelanggan, kepuasan konsumen akan mempengaruhi intensitas perilaku untuk membeli jasa dari penyedia jasa yang sama.

### Faktor Lain yang Mempengaruhi Kepuasan

Menurut Lehtinen and R. Lehtinen (1982) persepsi kualitas pelayanan pada dasarnya terdiri dari kualitas fisik, kualitas perusahaan (citra/reputasi), dan kualitas interaksi (interaksi antara karyawan dan

pelanggan). Pada pelaksanaan pelayanan di Pangkalan Pendaratan Ikan Morodemak juga dijumpai faktor-faktor pelayanan lainnya yang mempengaruhi kepuasan nelayan seperti informasi harga ikan, koordinasi, kerjasama, pengurusan klaim, penegakan perda dan sebagainya.

### **Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

Pada penelitian yang dilakukan Jo Ann dan Alice (1998) yang mempelajari tiga komponen yaitu kualitas pelayanan (*service quality*), kepuasan hidup secara keseluruhan (*overall service satisfaction*), serta hubungan diantaranya dengan tempat penelitian di panti jompo. Kajian ini mempelajari tiga konstruksi dan hubungan diantara ketiganya, dua dari konstruksi ini yaitu kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen telah mendapat perhatian yang cukup besar dalam bidang manajemen pemasaran dan operasional.

Kualitas pelayanan yang mengacu pada penilaian konsumen terhadap inti dari pelayanan, penyedia, dan organisasi secara keseluruhan. Instrumen SERVQUAL untuk mengukur kualitas pelayanan yang didapat pada kondisi dimana terdapat batasan antara keinginan konsumen dan penilaian aktual dari bentuk layanan berdasarkan lima dimensi kualitas pelayanan.

Kepuasan konsumen mengacu pada saat tertentu saja suatu layanan diberikan atau dari awal hingga akhir suatu layanan diberikan, kepuasan layanan langsung terlihat dari seberapa suka atau tidaknya konsumen terhadap layanan yang didapat. Kepuasan layanan secara keseluruhan ditunjukkan dengan puas tidaknya konsumen terhadap keseluruhan layanan yang diberikan suatu lembaga layanan.

Dalam hasil studinya, Cronin dan Taylor (1992) menemukan hubungan

positif antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.

### **Penelitian Terdahulu**

Lehtinen and R. Lehtinen (1982), menemukan bahwa persepsi kualitas pelayanan pada dasarnya terdiri dari kualitas fisik, citra/reputasi (kualitas perusahaan) dan interaksi antara karyawan dan pelanggan (kualitas interaksi).

Parasuraman, dkk (1985) telah melakukan penelitian khusus jasa dan berhasil mengidentifikasi 10 faktor dimensi kualitas jasa yaitu : *tangibles* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *communication* (komunikasi), *credibility* (kredibilitas), *security* (keamanan), *competence* (kecakapan), *courtesy* (kesopanan), *understanding/knowing the customer* (kemampuan memahami pelanggan), dan *access* (akses).

Sedangkan Parasuraman, dkk. (1988), mengadakan penelitian dan berhasil mengembangkan alat yang disebut SERVQUAL untuk mengukur kualitas pelayanan ditinjau dari gap antara harapan pengguna jasa dan penilaian yang sesungguhnya pada lima dimensi kualitas pelayanan yaitu: *tangible* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (kepastian), dan *emphaty* (empati).

Garvin (dalam Lovelock, 1994), Menggunakan kerangka perencanaan strategis dan analisis dalam penelitian perusahaan manufaktur, dengan menggunakan 8 dimensi kualitas jasa yaitu: *performance*, *features*, *reliability*, *durability*, *serviceability*, estetika, dan *perceived quality*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedelapan dimensi kualitas tersebut mempunyai korelasi yang signifikan dengan kepuasan pelanggan.

Cronin dan Taylor (1992), menemukan hubungan yang positif antara

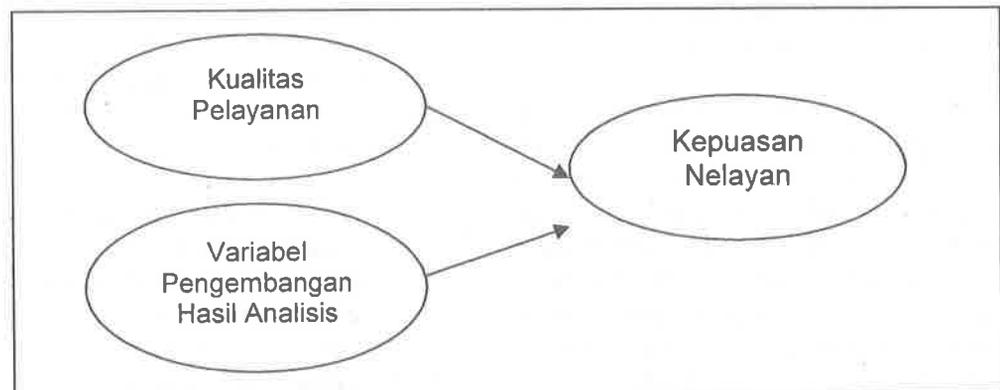
kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, dimana kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh tingkat kualitas pelayanan yang mereka terima (SERVPERF) yaitu keseluruhan kesan yang diterima konsumen terhadap inferioritas atau superioritas beserta jasa yang ditawarkan.

### Hipotesis Penelitian

H1 : Variabel kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan.

H2 : Variabel pengembangan hasil analisis faktor memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

Dalam penelitian digunakan dasar lima dimensi SERVQUAL dari Parasuraman dkk. Kemudian sebagai pengembangan akan digunakan beberapa dimensi kualitas pelayanan lainnya, yang mana dimensi-dimensi tersebut selain berdasar pada landasan teori sebagaimana tersebut diatas juga disesuaikan dengan kondisi dan keadaan setempat dengan memperhatikan masukan dari beberapa pihak dan lembaga yang berhubungan dengan pengelolaan PPI. Selanjutnya dimensi-dimensi ini akan diolah terlebih dahulu dengan program analisis faktor dan hasil analisis faktor ini digunakan dalam pengolahan data selanjutnya bersama dengan lima dimensi SERVQUAL.

### Definisi Operasional Variabel

#### a. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan wujud dari kepedulian penyedia jasa terhadap pelanggannya, juga keseluruhan kesan yang diterima nelayan terhadap inferioritas dan superioritas orang beserta jasa yang ditawarkan PPI yang diukur berdasarkan kinerja jasa yang sesungguhnya diterima para nelayan sebagai pelanggan.

Kualitas pelayanan adalah ukuran sejauh mana suatu pelayanan yang diberikan dapat memenuhi harapan para nelayan, dimana kualitas pelayanan selalu berkembang secara dinamis menurut tuntutan pelanggannya. Kualitas ini dilihat dari beberapa faktor sebagai berikut:

1. Berwujud  
Berwujud (penampilan fisik) pelayanan seperti fasilitas fisik, peralatan dan karyawan akan memberikan nuansa dalam pelayanan pelanggan. Tingkat kelengkapan peralatan dan fasilitas untuk memudahkan dalam pelayanan serta kesiapan karyawan terkait dengan sikap, penampilan dan bagaimana mereka menyampaikan kesan pelayanan adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan.
2. Keandalan  
Kemampuan dalam melaksanakan pelayanan kepada nelayan dengan cepat, konsisten dan mudah merupakan suatu hal yang penting, pemenuhan janji dalam pelayanan akan terkait dan mencerminkan kredibilitas PPI dalam pelayanan. Tingkat kompetensi PPI juga dapat dilihat dari sini sejauh mana tingkat kemampuan dalam memberikan pelayanan dapat ditunjukkan.
3. Ketanggapan  
Kepedulian untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang baik adalah bagian dari pelayanan. Tingkat kepedulian ini akan dilihat dari sejauh mana pihak PPI dapat membantu pelanggan. Adapun bentuk kepedulian tersebut dilakukan dengan melalui penjelasan-penjelasan atau melalui tindakan yang dapat dirasakan manfaatnya oleh para nelayan.
4. Kepastian  
Pengetahuan, kemampuan dan sikap dapat dipercaya perlu dimiliki oleh para karyawan. Kemampuan para karyawan dalam menanamkan kepercayaan kepada pelanggan terhadap keamanan (bebas dari bahaya), resiko dan keragu-raguan akan meningkatkan kepercayaan pelanggan.
5. Empati

Tingkat kepedulian dan perhatian PPI kepada pelanggannya secara individual adalah sangat didambakan oleh pelanggan. Persoalan dan masalah dapat muncul dan sejauh mana tingkat kepedulian untuk menyelesaikan masalah, mengerti kemauan dan kebutuhan pelanggan dapat diaktualkan, kepedulian terhadap masalah yang dihadapi nelayan, mendengarkan serta berkomunikasi secara individual. Kesemuanya ini akan menunjukkan sejauh mana tingkat pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

#### **b. Variabel Pengembangan**

Variabel pengembangan merupakan gabungan dari beberapa dimensi pelayanan yang sering dijumpai dalam pelaksanaan pelayanan di Pangkalan Pendaratan Ikan seperti informasi harga ikan, koordinasi, kerjasama, reputasi, penegakan peraturan daerah, pengurusan klaim nelayan dan sebagainya. Selanjutnya dimensi-dimensi tersebut akan diproses terlebih dahulu dengan program analisis faktor dan hasil dari analisis faktor ini selanjutnya digunakan sebagai variabel independen disamping variabel kualitas pelayanan yang terdiri dari lima dimensi.

#### **c. Kepuasan**

Kepuasan pelanggan adalah fungsi dari *perceived performance* dan *expectation*. Harapan-harapan pelanggan antara lain dibentuk dari pengalaman mereka dalam penggunaan jasa pada waktu yang lalu, saran dari teman maupun janji-janji yang diberikan oleh penyedia jasa, konsumen memilih penyedia jasa berdasarkan hal-hal tersebut setelah menerima pelayanan kemudian membandingkan pelayanan yang dirasakan dengan pelayanan yang diharapkan.

Kepuasan pelanggan adalah suatu ukuran yang merefleksikan antara struktur, proses dan hasil akhir pelayanan. Kepuasan pelanggan dipandang sebagai konsep multi dimensional yang melibatkan biaya, kemudahan sarana, aspek teknis dan interpersonal serta hasil akhir. Kepuasan ini terjadi sebagai hasil berpengaruhnya ketrampilan, pengetahuan, perilaku, sikap dan penyedia sarana.

Kepuasan nelayan ditunjukkan dengan kemandirian mereka melelangkan ikan di PPI, persepsi tentang pelayanan PPI, menganjurkan nelayan lainnya untuk melelang di PPI dan penggunaan ulang jasa pelayanan PPI.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diambil dari responden yang sudah ditentukan karakteristiknya, yaitu nelayan jurumudi dari Tridesa Morodemak, dipilih nelayan jurumudi karena pada umumnya mereka sebagai penentu dimana ikan hasil tangkapan akan dijual, dengan menggunakan kuesioner yang sifat jawabannya tertutup dengan asumsi bahwa responden memahami maksud setiap pernyataan yang disampaikan.

Kuesioner disebar ke lokasi yang sudah ditetapkan, dan kuesioner diberikan kepada responden. Survei pengumpulan data dilakukan langsung ke lokasi penelitian sehingga komunikasi antara peneliti dan responden dapat terjalin. Hal ini hanya dapat dilakukan kepada responden yang betul-betul siap waktu dan berminat memenuhi permintaan peneliti untuk mengisi kuesioner dan sedikit wawancara yang diperlukan.

Data yang harus diisi oleh nelayan jurumudi meliputi data pribadi (identitas responden), opini dan pengalaman mereka tentang kualitas pelayanan (*tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*), kepuasan nelayan dalam menjual hasil tangkapan beserta data-data yang diperoleh dari pengamatan di lapangan yang akan dimasukkan kedalam variabel bentuk.

Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti tetapi diperoleh dari data yang ada di PPI, Kantor Kelautan dan Perikanan maupun data lainnya yang berhubungan dengan obyek penelitian misalnya data fasilitas PPI, data produksi, data jumlah nelayan, jumlah armada dan lain-lain.

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh nelayan jurumudi kapal yang ada di tridesa Morodemak karena seorang jurumudi diasumsikan mewakili satu unit armada penangkapan dan jurumudi umumnya yang menentukan dimana kapal tersebut akan menjual ikan hasil tangkapannya. Berdasarkan data tahun 2004 dari Kantor Kelautan dan Perikanan Kabupaten Demak armada penangkapan yang ada di Morodemak berjumlah 622 unit.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode acak berlapis secara proporsional (*proporsional stratified random sampling*). Strata dibagi dalam tiga desa di Morodemak yaitu: Desa Morodemak, Desa Margolinduk dan Desa Purworejo, serta ukuran kapal yaitu: Besar, Sedang dan Kecil.

Adapun jumlah populasi yang akan digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Populasi dan Sampel Penelitian**

Lokasi Desa	Ukuran Kapal	Populasi	%	Sampel	%
Margolinduk	Besar	13	2.09	4	2.29
	Sedang	46	7.39	13	7.43
	Kecil	72	11.58	20	11.42
Morodemak	Besar	11	1.77	3	1.71
	Sedang	83	13.34	23	13.14
	Kecil	106	17.04	30	17.04
Purworejo	Besar	15	2.41	4	2.29
	Sedang	62	9.97	18	10.29
	Kecil	214	34.41	60	34.29
<b>Jumlah</b>		<b>622</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)

Ukuran sampel memegang peranan penting dan menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Menurut Hair, dkk (1995) ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak lima sampai sepuluh kali indikator penelitian, dalam penelitian ini digunakan 35 indikator sehingga jumlah sampel yang representatif digunakan sejumlah 175 responden, adapun perincian sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.

Sampel diambil dari nelayan jurumudi di tridesa Morodemak dengan kriteria (1) bekerja di armada penangkapan yang berpangkalan di wilayah Morodemak dan (2) merupakan pengambil keputusan dimana hasil tangkapan ikan akan dijual.

#### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner, yang dibagi dalam 2 bagian. Yaitu, bagian pertama merupakan pernyataan identitas responden yang meliputi nama, alamat, pendidikan dll.

Bagian kedua pernyataan dari semua variabel dengan menggunakan pernyataan tertutup dan skala simatik.

Penggunaan skala simatik dengan sepuluh skala poin, dimana setiap responden diminta untuk memilih salah satu alternatif pilihan yang bergerak dari (1) sangat tidak setuju sampai (10) sangat setuju.

#### Teknik Analisis Data

##### a. Analisis Faktor

Proses analisis faktor mencoba menemukan hubungan antar sejumlah variabel-variabel yang saling independen satu dengan yang lain sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah variabel awal, proses analisis faktor ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

Adapun tujuan dari analisis faktor adalah :

1. *Data Summarization*, yakni mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel dengan melakukan uji korelasi.

2. *Data Reduction*, yakni setelah melakukan korelasi, dilakukan proses membuat sebuah variabel set baru yang dinamakan faktor untuk menggantikan sejumlah variabel tertentu.

### b. Analisis Regresi Berganda

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, dibutuhkan analisis data beserta interpretasinya. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah regresi berganda (*multiple regression*). Secara spesifik, analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan dan sejauh mana pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Persamaan regresi berganda digambarkan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + e$$

dimana:

- Y : Variabel dependen/terikat  
 $\beta_0$  : konstanta (*intercept*)  
 $\beta_0 - \beta_k$  : koefisien regresi  
 $X_1 - X_k$  : variabel independent/bebas  
 e : *error*

Dalam penelitian ini regresi yang dipergunakan adalah regresi berganda, dengan rumus regresi sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \beta_1 \text{ kualitas pelayanan} + \beta_2 \text{ lokal faktor 1} + \beta_3 \text{ lokal faktor 2} + \beta_4 \text{ lokal faktor 3}$$

Seperti yang telah disebutkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan analisis regresi baik secara parsial maupun simultan. Pengujian secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t ini dilakukan dengan menghitung

besarnya t tabel yang kemudian dibandingkan dengan t hitung.

Lebih lanjut pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak  $H_0$  adalah sebagai berikut: (1) jika statistik t hitung < statistik t tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_A$  ditolak. Ini berarti variabel independent tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dan (2) jika statistik t hitung > statistik t tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima. Ini berarti variabel independent berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independent secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Uji F ini dilakukan dengan menghitung besarnya F tabel yang kemudian dibandingkan dengan F hitung.

Lebih lanjut pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak  $H_0$  adalah sebagai berikut: (1) jika statistik F hitung < statistik F tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_A$  ditolak, ini berarti variabel independent tidak berpengaruh bersama-sama secara signifikan terhadap variabel dependen dan (2) jika statistik F hitung > statistik F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima, ini berarti variabel independent berpengaruh secara bersama-sama secara signifikan terhadap variabel dependen.

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor dan regresi berganda. Analisis faktor yang digunakan untuk mengelompok dimensi-dimensi yang diperoleh dari pengamatan kedalam kelompok independent variabel penelitian yang baru. Sedangkan analisis berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen, termasuk

hasil dari pengelompokan variabel berdasarkan analisis faktor.

**a. Analisis Faktor**

Indikator-indikator yang akan dikelompokkan kedalam variabel-variabel baru adalah indikator kerjasama pengelola, koordinasi, pengurusan hak, penegakan perda, penindakan bakul ilegal, penertiban, pemahaman perda, peringatan kerugian ikan, informasi harga ikan, penyediaan bakul, percepatan lelang, reputasi PPI dan ketokohan pengelola.

Pengelompokan indikator-indikator, yang diperoleh dari pengamatan di lapangan, menggunakan teknik analisis faktor karena tujuan dari analisis tersebut adalah mendefinisikan struktur suatu data metric serta menganalisis korelasi atas indikator-indikator dengan cara mendefinisikan set kesamaan variabel (Ghozali, 2005).

Sebelum dilakukannya analisis faktor terlebih dahulu perlu dilihat apakah matriks memiliki korelasi yang cukup kuat (korelasi diatas 50 %). Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel dapat digunakan uji KMO dan *Bartlett test of Sphericity*. Jika hasil yang diperoleh dari uji KMO dan *Bartlett test of Sphericity* signifikan maka disimpulkan matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Hasil pengujian KMO dan *Bartlett test of Sphericity* dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini.

**Tabel 4**  
**Uji KMO dan *Bartlett Test of Sphericity***

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	990,928
	df	78
	Sig.	,000

Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)

Tabel 4 menginformasikan bahwa signifikansi yang diperoleh dari uji KMO berada diatas 0.05 sedangkan signifikansi hasil *Bartlett test of Sphericity* berada dibawah 0.05 sehingga disimpulkan bahwa terdapat korelasi antar indikator dalam penelitian ini.

Setelah diketahui bahwa adanya korelasi antar indikator penelitian, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis faktor. Hasil analisis faktor dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Ekstraksi**

	Component		
	1	2	3
X23	,223	,815	,129
X24	,458	,656	7,138E-02
X25	,580	,555	7,604E-02
X26	,768	-,160	,317
X27	,724	-,202	,473
X28	,539	-,234	,580
X29	,528	-,162	,207
X30	,627	-,204	-,271
X31	,754	-9,88E-02	-,386
X32	,610	,109	-,404
X33	,762	-,183	-,295
X34	,731	-,111	-,187
X35	,732	4,481E-02	-6,02E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Setelah dilakukan analisis faktor dari 13 (tiga belas indikator) ternyata hasil ekstraksi computer menjadi 3 (tiga) faktor karena ketiga faktor tersebut memiliki nilai *Eigen value* lebih besar dari 1.

Untuk mengetahui indikator-indikator yang termasuk kedalam variabel satu, variabel kedua atau ketiga dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6**  
**Rotated Component Matrik**

	Component		
	1	2	3
X23	-5,75E-02	-3,09E-02	,853
X24	,180	,114	,774
X25	,285	,222	,721
X26	,387	,737	,149
X27	,260	,841	,116
X28	5,904E-02	,823	3,950E-02
X29	,282	,515	5,238E-02
X30	,675	,230	-1,83E-02
X31	,826	,186	,107
X32	,695	2,182E-02	,251
X33	,787	,285	4,341E-02
X34	,680	,324	,115
X35	,572	,370	,278

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 5 iterations.

Dengan melihat tabel *component matrik* diketahui bahwa indikator-indikator telah mengelompok menjadi tiga faktor yaitu:

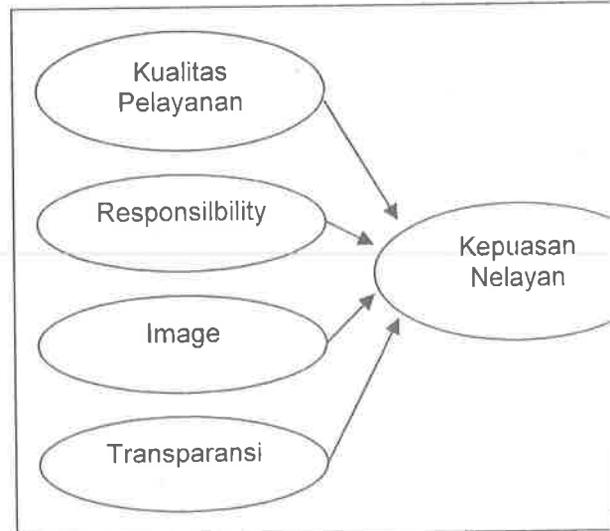
**Faktor 1** : terdiri dari 6 indikator yaitu: indikator kerjasama pengelola (x30), koordinasi (x31), pengurusan hak (x32), penegakan perda (x33), penindakan (x34) dan penertiban (x35). Selanjutnya faktor 1 diberi nama Responsibility.

**Faktor 2** : terdiri dari 4 indikator yaitu: penyediaan bakul (x26), percepatan lelang (x27), reputasi PPI (x28) dan ketokohan pengelola (x29). Selanjutnya faktor 2 diberi nama Image.

**Faktor 3** : terdiri dari 4 indikator yaitu: indikator pemahaman perda (x23), peringatan kerugian (x24) dan informasi harga ikan (x25). Selanjutnya faktor 3 diberi nama Transparansi.

Kemudian masing-masing faktor tersebut dijadikan variabel yaitu variabel *responsibility*, variabel *image* dan variabel *transparansi*. Proses analisis faktor ini dilakukan sebelum dilakukan uji asumsi klasik, karena data yang digunakan dalam analisis regresi adalah data set baru dengan empat variabel independen yaitu : variabel kualitas pelayanan , variabel *responsibility*, variabel *image*, dan variabel *transparansi* sedangkan sebagai variabel dependen adalah kepuasan nelayan, data set baru didapatkan dengan menjumlahkan semua indikator dalam variabel. Dengan adanya tiga variabel baru maka perlu dilakukan revisi kerangka pemikiran teoritis sebagaimana gambar 2 dibawah ini.

**Gambar 2**  
**Revisi Kerangka Pemikiran Teoritis**



#### Revisi Hipotesis Penelitian:

- H1 : Variabel kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan.  
H2 : Variabel responsibility memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan.

- H3 : Variabel image memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan.  
 H4 : Variabel transparansi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan.

**b. Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda dimaksudkan untuk menguji sejauhmana dan arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan ( $X_1$ ), responsibility ( $X_2$ ), image ( $X_3$ ) dan transparansi ( $X_4$ ) sedangkan variabel dependen adalah kepuasan nelayan ( $Y$ ). Untuk melakukan analisis regresi maka masing-masing indikator dalam satu variabel dijumlahkan baru kemudian dilakukan analisis regresi.

Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan aplikasi statistik SPSS 10 maka diketahui persamaan regresi hasil pengolahan data dengan SPSS 10 adalah sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Nelayan} = 0,212 \text{ Kualitas Pelayanan} + 0,132 \text{ Responsibility} + 0.152 \text{ Image} + 0,421 \text{ Transparansi}$$

Berdasarkan informasi-informasi dalam tabel serta persamaan regresi berganda di atas maka dapat dinyatakan bahwa: Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,212 menunjukkan bahwa variabel kualitas pelayanan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan. Sehingga semakin baik pelayanan yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan pelanggan.

**Tabel 7**  
**Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,723 <sup>a</sup>	,523	,511	3,85

- a. Predictors: (Constant), transparansi, responsibility, kualitas pelayanan, image  
 b. Dependent Variable: kepuasan nelayan

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Data**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,837	2,075		-,885	,377		
	kualitas pelayanan	6,533E-02	,020	,212	3,335	,001	,693	1,443
	responsibility	,243	,108	,132	2,252	,026	,815	1,227
	image	,168	,076	,152	2,229	,027	,605	1,653
	transparansi	,297	,049	,421	6,115	,000	,592	1,691

- a. Dependent Variable: kepuasan nelayan

Sumber : Data Primer yang Diolah (2005)

Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,132 menunjukkan bahwa *responsibility* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan. Sehingga semakin baik *responsibility* maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan.

Nilai koefisien regresi  $X_3$  sebesar 0,152 menunjukkan bahwa *image* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan. Sehingga semakin baik *image* maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan.

Nilai koefisien regresi  $X_4$  sebesar 0,421 menunjukkan bahwa *transparansi* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan. Sehingga semakin baik *transparansi* maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan.

Berdasarkan ketiga nilai koefisien tersebut dapat juga disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, variabel yang berpengaruh paling besar terhadap puas atau tidaknya nelayan adalah variabel *transparansi* kemudian variabel *kualitas pelayanan*, variabel *image* dan terakhir adalah variabel *responsibility*.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,523 mengandung makna bahwa variasi (naik turunnya) kepuasan nelayan dapat dijelaskan oleh variabel didalam penelitian ini sebesar 52.3 %. Sedangkan 47.7 % lagi dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Nilai koefisien determinasi ini mengandung kelemahan mendasar, yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen dalam model maka nilai koefisien determinasi pasti akan meningkat tidak peduli apakah variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan *adjusted R<sup>2</sup>* (koefisien determinasi yang telah disesuaikan) untuk

mengevaluasi sebuah model regresi. Tidak seperti  $R^2$ , maka nilai *adjusted R<sup>2</sup>* dapat naik turun apabila satu variabel independen dimasukkan dalam model (Ghozali, 2005). Berdasarkan alasan tersebut maka dalam penelitian ini digunakan *adjusted R<sup>2</sup>*.

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,511 mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kepuasan nasabah dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam penelitian sebesar 51.1 % sedangkan 48.9 % lagi dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Nilai F hitung = 46.534 ( $p = 0,000$ ) menunjukkan bahwa pada taraf signifikansi 5% ketiga variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kepuasan pelanggan). Secara lebih tepat, nilai F hitung dibandingkan dengan F tabel dimana jika F hitung > F tabel maka secara simultan atau bersama-sama, variabel-variabel independen dalam model berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada  $\alpha = 0,05$  (taraf signifikansi 5%) dengan derajat kebebasan pembilang ( $k$ ) = 4 (jumlah variabel independen) dan derajat kebebasan penyebut ( $n-k-1$ ) = 170, maka diperoleh nilai F tabel jauh lebih kecil dari F hitung.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## KESIMPULAN HIPOTESIS PENELITIAN

### Hipotesis 1 :

*Variabel kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan*

Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis pertama terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan antara kualitas pelayanan yang diukur dengan

menggunakan lima dimensi kualitas pelayanan dari Parasuraman (1988) yaitu, *tangible* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (kepastian), dan *emphaty* (empati) dengan kepuasan nelayan, dimana semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan akan menyebabkan semakin tingginya tingkat kepuasan nelayan. Hasil ini konsisten dengan bukti empiris yang dihasilkan Cronin dan Taylor (1992) dimana kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh tingkat kualitas pelayanan.

#### **Hipotesis 2 :**

*Variabel responsibility memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan*

Hasil pengolahan data dari analisis faktor ini kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi, hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan (signifikansi  $< 5\%$  dan  $t$  hitung  $> t$  tabel) antara variabel *responsibility* (meliputi kerjasama dan koordinasi pengelola PPI, pengurusan dana *saving*, dana paceklik dan asuransi nelayan serta penegakan peraturan dilingkup PPI) dengan kepuasan nelayan. Sehingga semakin tinggi kualitas *responsibility* yang diberikan akan menjadikan semakin tinggi pula tingkat kepuasan nelayan.

#### **Hipotesis 3 :**

*Variabel image memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan*

Pengolahan data dengan analisis faktor mengelompokkan empat *questioner* menjadi satu faktor yaitu : keseriusan pengelola PPI dalam mendatangkan bakul ikan luar daerah, percepatan pelelangan ikan untuk mengatasi lonjakan produksi hasil tangkapan, reputasi PPI Morodemak

serta figur ketokohan para PPI Morodemak. Hasil analisa regresi menunjukkan variabel *image* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan nelayan, hal ini berarti semakin baik image nelayan terhadap pengelola PPI akan berakibat semakin tingginya kepuasan nelayan dan sebaliknya semakin jelek image nelayan pada PPI akan berdampak pada semakin rendahnya kepuasan nelayan.

#### **Hipotesis 4 :**

*Variabel transparansi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nelayan*

Hasil pengolahan data analisis faktor yang dilanjutkan dengan analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel transparansi terhadap kepuasan nelayan, artinya semakin besar transparansi informasi dari pengelola PPI yang dirasakan nelayan maka kepuasan nelayan akan semakin tinggi dan sebaliknya semakin kecil transparansi yang dirasakan nelayan maka akan berdampak pada semakin rendahnya kepuasan nelayan.

Variabel transparansi meliputi pengelompokan beberapa *questioner* yang terkait dengan pemahaman nelayan atas peraturan daerah tentang pelelangan ikan, peringatan dari PPI tentang kerugian yang akan dialami para nelayan bila menjual ikan dengan sistem ijon yang berakibat pada jatuhnya harga jual hasil tangkapan dan informasi harga hasil tangkapan yang *up to date* dari pengelola PPI.

### **KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN**

Pada latar belakang penelitian dijelaskan bahwa permasalahan penelitian ini adalah rendahnya pemanfaatan fasilitas PPI Morodemak oleh masyarakat nelayan

dibandingkan dengan jumlah armada penangkapan yang ada di Tri Desa Morodemak. Permasalahan tersebut dapat dibuat dalam bentuk pertanyaan yaitu mengapa tingkat pemanfaatan PPI Morodemak oleh nelayan sekitarnya rendah; faktor-faktor apa yang mempengaruhi kepuasan nelayan; strategi pelayanan bagaimana yang sesuai diterapkan di PPI Morodemak.

Penelitian ini secara empirik membuktikan bahwa kualitas pelayanan dari lima dimensi Parasuraman dan faktor lokal pelayanan yaitu *responsibility*, *image* serta transparansi berperan cukup signifikan guna merumuskan strategi menciptakan kepuasan nelayan pada Pangkalan Pendaratan Ikan Morodemak, melalui jawaban responden diketahui bahwa variabel kualitas pelayanan, *responsibility*, *image* dan transparansi memiliki nilai rendah atau belum memenuhi harapan dari nelayan.

Hal tersebut merupakan sebagian penyebab dari rendahnya pemanfaatan PPI Morodemak oleh nelayan, untuk itu kedepan pengelola PPI perlu meningkatkan faktor-faktor pelayanan guna mengatasi kekurangan tersebut sehingga kepuasan nelayan dapat terpenuhi dan pemanfaatan PPI dapat optimal.

#### IMPLIKASI MANAJERIAL

Melalui penelitian ini diperoleh temuan bahwa variabel transparansi mempunyai koefisien Beta paling tinggi yaitu sebesar 0,421 disusul berturut-turut variabel kualitas pelayanan 0,212, variabel *image* 0,152 dan koefisien Beta paling kecil adalah variabel *responsibility* sebesar 0,132.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut :

1. Faktor transparansi, perlu kiranya para pengelola PPI Morodemak untuk mensosialisasikan semua peraturan dan sanksi secara jelas dan mengingatkan mayoritas nelayan memiliki pendidikan relatif rendah maka perlu diberikan peringatan terkait kerugian – kerugian yang dapat dialami nelayan bila melakukan penjualan secara ilegal, misalnya dengan penjualan sistim ijon yang banyak terjadi disana, hal ini terjadi karena untuk melaut mereka perlu perbekalan dan perbekalan ini adakalanya mereka dapat dengan berhutang pada bakul dengan perjanjian mereka harus menjual hasil tangkapan secara langsung pada bakul tersebut dengan nilai jual jauh dibawah yang seharusnya, untuk mengatasi penjualan ijon ini sebaiknya pengelola PPI dapat bekerjasama dengan KUD menyediakan perbekalan melaut melalui waserda. Disamping permasalahan tersebut pengelola PPI perlu selalu menginformasikan harga ikan pada saat itu, sehingga nelayan memiliki patokan tentang harga ikan yang up to date. Diharapkan dengan transparansinya akses nelayan terhadap informasi-informasi tersebut akan meningkatkan kepuasan nelayan dan akhirnya efektifitas pemanfaatan PPI Morodemak akan tercapai.
2. Dari lima dimensi kualitas pelayanan yaitu : berwujud (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*Responsiveness*), kepastian (*assurance*) dan empati (*emphaty*). Berwujud adalah tampilan fisik pelayanan meliputi fasilitas fisik, peralatan, dan karyawan. Tingkat kelengkapan peralatan yang digunakan akan berpengaruh pada pandangan pelanggan akan kesiapan PPI dalam memberikan pelayanan. Perawatan fasilitas bangunan dan areal PPI

kurang memadai hal ini terjadi karena kurangnya dana untuk perawatan bangunan yang ada hal ini diperburuk dengan keberadaan gubuk-gubuk liar yang digunakan para pengolah sangat mengganggu pemandangan dan kebersihan, untuk mengatasi hal tersebut pengelola dapat melakukan penataan pada lokasi-lokasi yang belum dimanfaatkan PPI untuk menata dan membuat los-los pengolah yang lebih rapi, dengan penataan ini sekaligus PPI dapat menarik uang sewa dari para pengolah yang memanfaatkan lahan tersebut guna menambah biaya perawatan bangunan, dengan cara ini diharapkan areal PPI menjadi lebih tertata dan disisi lain PPI mendapat tambahan pemasukan dari pemanfaatan areal yang ada.

Kehandalan adalah kemampuan dalam memenuhi janji (tepat waktu, konsisten, dan kecepatan pelayanan) merupakan suatu hal yang penting, pengelola PPI perlu melakukan pembenahan dalam sistim pembayaran hasil lelang kepada nelayan, pada umumnya nelayan setelah seharian melaut kemudian melelangkan ikan, maka yang mereka inginkan adalah segera menerima pembayaran, tetapi pada kenyataannya yang terjadi di PPI adalah selesai proses pelelangan biasanya bakul yang memenangkan lelang tidak membayar kontan pada kasir PPI tetapi pembayarannya dilakukan satu sampai dua hari setelah pelelangan, sehingga untuk membayar nelayan digunakan modal yang dimiliki PPI, tetapi karena modal ini jumlahnya terbatas maka seringkali terjadi tidak dapat memenuhi kebutuhan pembayaran kepada nelayan. Masalah tersebut akan semakin berat pada saat terjadi lonjakan produksi hasil tangkapan, dimana nelayan yang terbayar tunda

akan semakin banyak dan waktu pembayaran dari bakul akan semakin panjang bahkan bisa melebihi satu minggu. Untuk mengatasi hal ini maka pihak pengelola PPI perlu melakukan penjajakan dengan menjalin bekerjasama dengan pihak penyedia dana sehingga pembayaran kepada nelayan dapat lancar dan tepat waktu. Pihak penyedia dana dimaksud dapat melalui perbankan ataupun lembaga keuangan lainnya. Dengan lancarnya pembayaran maka kepuasan nelayan kepada PPI akan semakin tinggi.

Ketanggapan adalah kepedulian untuk membantu pelanggan dalam memberikan pelayanan yang baik. Untuk meningkatkan kepuasan nelayan maka para pengelola PPI morodemak perlu meningkatkan kepedulian terutama menyangkut hasil komoditas-komoditas bernilai ekonomis tinggi, mengingat produk-produk hasil tangkapan sangat cepat mengalami penurunan kualitas kesegarannya dan kualitas kesegaran ikan berbanding lurus dengan harganya. Produk-produk seperti Kakap merah, terinasi, bawal putih, cumi-cumi, dan bawal putih hendaknya diperlakukan secara khusus dan lebih cepat dalam arti tidak sama seperti menangani ikan-ikan rucah maupun komoditas bernilai rendah lainnya. Penanganan yang lebih cepat dapat dilakukan dengan membuka pelelangan tersendiri untuk produk-produk tersebut. Melalui penanganan khusus maka penurunan mutu dapat diminimalisir dan harga yang diterima nelayan akan lebih tinggi.

Kepastian adalah jaminan yang mencakup pengetahuan, kemampuan dan sikap dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan. Guna meningkatkan kepuasan nelayan

pengelola dapat melakukan penambahan jumlah bakul, dengan bertambahnya bakul maka akan membuat persaingan lebih sehat dan harga ikan akan terdongkrak dengan sendirinya. Dalam rangka menambah jumlah bakul maka pengelola perlu selektif dan perlu diterapkan ketentuan agunan bagi bakul-bakul baru tersebut, berkembangnya jumlah bakul biasanya sejalan dengan faktor keamanan di PPI, bila kondisi lingkungan PPI kondusif bebas dari persoalan-persoalan keamanan maka langkah untuk meningkatkan jumlah bakul akan lebih mudah.

Empati adalah tingkat kepedulian dan perhatian pengelola PPI terhadap nelayan secara individu, perlu kiranya PPI memperlakukan dan menanggapi keluhan-keluhan nelayan dengan penuh pengertian dan bijaksana, karena sebagaimana umumnya masyarakat nelayan yang memiliki temperamen keras dan mereka datang ke PPI dalam keadaan lelah setelah melaut serta ingin dilayani dengan cepat, maka dalam melayani mereka pengelola perlu bijaksana tanpa mengorbankan aturan-aturan yang berlaku serta melakukan pendekatan secara personal sehingga dapat melayani mereka dengan baik dan dalam suasana yang hangat.

3. Faktor *image* memiliki pengaruh paling besar dalam menentukan kepuasan nelayan sehingga pengelola PPI perlu membangun reputasi yang baik. Reputasi yang baik dapat diraih apabila masyarakat mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap para pengelola PPI. Hal ini terkait dengan budaya masyarakat nelayan pada umumnya dan masyarakat tiga desa Morodemak pada khususnya, yang mana keberadaan dan dukungan para tokoh

masyarakat lebih-lebih bila tokoh itu adalah tokoh agama maka peranannya akan semakin sentral dan disegani. Sehingga guna membangun reputasi yang baik maka para pengelola PPI tidak saja harus dapat menjaga citra dirinya dari hal-hal negatif, seperti kinerja yang baik bebas dari permainan harga serta pungutan liar yang merugikan nelayan, juga harus mampu menjaga citra lingkungan PPI yang bebas dari gangguan keamanan, serta adanya usaha yang sungguh-sungguh untuk mendatangkan bakul luar daerah, karena keberadaan bakul luar daerah umumnya lebih disukai nelayan karena mereka membayar tunai. Diluar semua itu pengelola dapat meningkatkan *image* PPI di masyarakat dengan memanfaatkan kultur budaya setempat, untuk itu pengelola sebaiknya bisa merangkul para tokoh masyarakat disana serta bila memungkinkan mengajak para tokoh masyarakat tersebut untuk aktif terlibat dalam membantu PPI melalui kepengurusan di KUD Mina, dengan cara ini maka *Image* PPI Morodemak dimata masyarakat akan semakin terangkat.

4. Dalam faktor *responsibility* ternyata mayoritas responden masih menilai pengurusan hak-hak nelayan dan kerjasama pengelola PPI Morodemak dengan lembaga instansi serta penegakan peraturan daerah di PPI belum memuaskan, untuk itu pengelola PPI, KUD Mino Utomo, HNSI, dan Puskud Mina Baruna perlu duduk bersama dan merumuskan prosedur yang disepakati tentang pengurusan dan pencairan hak-hak nelayan seperti saving, dana paceklik asuransi nelayan dll.

Sedangkan untuk kelancaran jalannya pelayanan di PPI maka pengelola PPI agar selalu konsisten dalam

menjalankan peraturan daerah yang ada sebagai pedoman kerja di PPI terutama untuk penindaklanjutan kepada bakul maupun nelayan yang melanggar peraturan misalnya dengan adanya pembelian ikan secara ilegal, dan dalam menegakkan peraturan ini pengelola PPI agar selalu bekerjasama dengan instansi terkait seperti Satuan Polisi Pamong Praja maupun Satuan Polisi Air.

#### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Bagian ini mengindikasikan penelitian lanjutan, apa yang dapat dikembangkan atas dasar hasil penelitian yang didapat dalam penelitian ini.

Penelitian mendatang hendaknya dilakukan dengan sampel yang lebih beragam dan meliputi beberapa Pangkalan Pendaratan Ikan dengan klasifikasi yang berbeda sehingga kesimpulan yang didapat cakupannya akan lebih luas.

Selain itu penelitian mendatang hendaknya dilakukan dengan teknik analisis yang berbeda, misalnya dengan teknik analisis SEM, melalui SEM dapat diketahui kuat lemahnya hubungan dimensi dengan variabel penelitian sehingga implikasi manajerial dapat diurutkan mulai dari pengaruh yang paling besar sampai pengaruh paling kecil.

Berkaitan dengan rendahnya nilai  $adj. R^2$  pada penelitian ini, maka pada penelitian mendatang hendaknya perlu ditambah dengan variabel-variabel lain yang diperkirakan akan berdampak pada kepuasan nelayan misalnya, kualitas interaksi antara pengelola PPI dan nelayan, efisiensi pelayanan dan efektivitas pelayanan.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Augusty Ferdinand, Dr. MBA., 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bitner MJ. Dkk, 1990, Evaluating Service Encounters: Effects of Physical Surrounding and Employee Response, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp.69-82.
- Cronin J. Joseph and Steven A Taylor, 1994, SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Neasurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 58, and pp. 125-131.
- Cochran William G., 1991, *Teknik Penarikan Sampel*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-PRESS), Jakarta.
- Correa JA. Aragon, 1998, Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment, *Academy of management Journal*, 556-567.
- Dean Jr James W and Bowen David E, 1994, Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice Through Theory Development, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
- Dinas Perikanan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah, 1996, *Fasilitas Pangkalan Pendaratan Ikan (PPI)*, Sub Dinas Bina Prasarana, Semarang.
- \_\_\_\_\_, 2001, *Peningkatan Peranan Pelabuhan Perikanan Dalam Menunjang Otonomi Daerah*, Semarang.
- Duffy Jo Ann M. and Ketchan Alice A., 1998, Examining Role of Service Quality In Overall Service Satisfaction, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 No. 2.
- Fornell dkk, 1996, The American Customer Satisfaction Index, Nature Purpose and Finding, *Journal of Marketing* Vol.60, pp. 7-18.

- Gujarati (1995), *Basic Econometric*, Thirth Edition, Mc. Graw Hill, Inc.
- Goolsby, JR. (1992), "A theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, pp.155-164
- Hair Joseph F dkk, 1995, *Multivariate Data Analysis With Reading*, Fourth Edition, Prentice Hall Inc.
- Hurley Robert F. and Estelami Hooman, 1998, Alternative Indexes for Monitoring Customer Perceptions of Service Quality: A Comparative Evaluation in a Retail Context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 26, No. 3, pages 209-221.
- Husein, Umar., 2000. *Riset Pasar dan Perilaku Konsumen*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Imam Ghozali, DR. M Com. Akt, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Johnson MD and Fornell CA, 1991, Frame Work for Comparing Customer Satisfaction A Cross Individuals and Product Categories, *Journal of Economic Psychology* Vol.12.
- Kotler Philip, 1994, *Marketing Management Analysis Planning, Implementation and Control*, 8 Th Ed, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall International Inc.
- Lehtinen Uolevi and Lehtinen, Jarmo R., 1982, *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Helsinki: Service Management Institute.
- Lovelock Christopher, 1988, *Managing Service: Marketing, Operations and Human Resources*, London: Prentice Hall International, Inc.
- \_\_\_\_\_, 1994, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_, and Wirtz Jochen, 2004, *Services marketing: People, Technology, strategy*. Pearson Prentice Hall.
- Parasuraman A, VA. Zeithami and LL. Berry, 1985, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* (Fall), 41-50.
- \_\_\_\_\_, 1988, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1 pp. 12-40.
- \_\_\_\_\_, 1994, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing* Vol. 58, pp. 111-124.
- Peraturan Daerah Nomor.1 Tahun 1984 tentang Tempat Pelelangan Ikan di Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah, Pemerintah Propinsi Dati I Jawa Tengah, Semarang.
- \_\_\_\_\_, Nomor 3 Tahun 1999 tentang Retribusi Pasar Grosir Dan Atau Pertokoan, Pemerintah Propinsi Dati I Jawa Tengah, Semarang.
- \_\_\_\_\_, Nomor 3 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 3 Tahun 1999 Tentang Retribusi Pasar Grosir Dan Atau Pertokoan, Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Semarang.
- \_\_\_\_\_, Nomor 16 Tahun 2002 tentang Tempat Pelelangan Ikan, Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Semarang.
- \_\_\_\_\_, Nomor 10 tahun 2003 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 16 Tahun 2002 Tentang Tempat Pelelangan Ikan, Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Semarang.
- Roesanto, 2000, Kemajuan Teknologi Memacu Transportasi Bisnis, *Forum Manajemen Prasetya Mulya*, Tahun ke 15 no. 70. pp. 10-17.
- Santoso Singgih, 2001, *SPSS Statistik Parametrik*, Penerbit PT. Elex Media

- Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002, *SPSS Statistik Multivariat*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sugiarto Ender, 1996, *Hotel Front Office Administration*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tjiptono Fandy, 2000, *Manajemen Jasa*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002, *Strategi Pemasaran*, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Tse David K and PC Wilton, 1988, Model Consumer Satisfaction Formation: An Extention, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXV, pp.204-212.



## STUDI MENGENAI POLA BEKERJA CERDAS TENAGA PENJUALAN (Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Pedagang Besar Farmasi Di Kota Semarang)

Citra Kristina  
Wiraswastawati

### Abstraksi

*Penelitian ini menganalisis analisis orientasi pola bekerja cerdas berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan. Rumusan masalah penelitian ini yaitu apa faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan serta pengukuran terhadap masing-masing konstruk penelitian. Teknik pengambilan sampel adalah metode purposive (purposive sampling). Responden dari penelitian ini berjumlah 105 responden, dimana responden adalah para tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang. Alat analisa data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01. Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Dan semakin tinggi keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut. Serta keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pola bekerja cerdas.*

*Kata Kunci: Orientasi Pembelajaran, Orientasi Kontrol Pengawas, Keahlian Tenaga Penjualan Dalam Aktivitas Penjualan, Pola Bekerja Secara Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan*

Penelitian terhadap teori dan konsep manajemen tenaga penjualan dewasa ini memiliki manfaat yang sangat besar dalam pengambilan keputusan strategis. Hal tersebut dikarenakan, persoalan manajemen penjualan dewasa ini semakin kompleks.

Sering kali perusahaan menempatkan dan memposisikan para tenaga penjualan menjadi ujung tombak dalam menjalin hubungan langsung dengan para pelanggan, maksudnya tenaga penjualan diberi tugas untuk terus memantau perubahan yang terjadi dalam selera

pelanggan. Asumsi tersebut sepadan dengan apa yang dikemukakan oleh Babakus et.al., (1996), yang menyatakan terciptanya hubungan baik yaitu kedekatan antara produk dengan konsumen potensial, melalui usaha perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas tenaga penjualan yang efektif sebagai dimensi dari kinerja tenaga penjualan. Dan yang lebih penting untuk dicermati adalah sebuah strategi tenaga penjualan yang disajikan secara bermutu akan dapat membantu meningkatkan kinerja yang dituju atau diharapkan oleh semua pihak termasuk para tenaga penjualan (Marshall, et.al.,2001; Goolsby et.al.1992). Oleh karena itu, dibutuhkan pilihan strategi yang tepat dan arah pencapaian strategi yang efektif dan efisien, sehingga hasil atau tujuan strategi tercapai sesuai dengan harapan dan keinginan baik itu perusahaan maupun para tenaga penjualan.

Dewasa ini kualitas tenaga penjualan dan kinerja merupakan kunci persoalan dalam manajemen tenaga penjualan, harus menjadi prioritas perhatian bagi para manajer penjualan. Salah satu hal yang paling penting dalam proses pengembangan strategi penjualan adalah tenaga penjualan dan kinerja penjualan (Rentz., et.al 2002).

Hasil penelitian Ellis dan Raymond, (1993) menunjukkan kebutuhan akan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, merupakan persoalan penting bagi konsumen dan industri baik itu jasa maupun barang. Bagi perusahaan keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan merupakan alat penentu dalam mendapatkan pelanggan. Banyak para ahli manajemen penjualan dan tenaga penjualan yang mendiskusikan bahwa kondisi tersebut akan tercipta, apabila perusahaan mampu merancang

mekanisme dan strategi yang mampu menciptakan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Pada studi Rentz, et.al., (2002) menunjukkan bahwa terdapat keharusan seorang tenaga penjualan mampu menghadapi segala kondisi dan situasi penjualan. Fakta tersebut menjabarkan bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dituntut untuk dimiliki dan terdapat pada diri tenaga penjualan. Lebih lanjut Rentz, et.al.,(2002), mempertegas bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan disini adalah konstruk utama atas pencapaian tertinggi sebuah kinerja penjualan yang diharapkan.

Menurut Williams dan Spiro (1985; dalam Keillor, et.,al.,1999) tenaga penjualan yang paling sukses adalah mereka yang dapat menerapkan aktivitas penjualan yang komunikatif dan tepat serta berorientasi dengan para langganan. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan mencerminkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang relevan dengan aktivitas transaksi barang atau jasa yang sering kali ditunjukkan kepada pelanggan dalam bentuk informasi (pengetahuan tentang produk, pasar, dan logistik) yang disediakan oleh tenaga penjualan tersebut.

Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memadam aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan, sementara pengetahuan tentang produk adalah investasi yang paling dapat diserap dalam semua program latihan penjualan (Stantin dan Buskirk 1987; dalam, Crosby, et.,al.,1990). Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga

penjualan, dihipotesakan pada penelitian Crosby, et.,al.,(1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Sebagai sumber kekuatan bersaing, kemampuan dan keahlian harus terus diupayakan untuk terus ditingkatkan berbasis orientasi pembelajaran (Shani, et.,al., 2000). Oleh sebab itu, variabel orientasi pembelajaran merupakan salah satu pilihan strategi penjualan yang tepat dan diharapkan mampu mendukung arah dan pedoman dalam perumusan tujuan dari sebuah strategi, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. Berfokus pada orientasi pembelajaran yang disesuaikan dengan strategik tenaga penjualan untuk mengembangkan dan mempertahankan posisi kompetitif organisasi dalam bidangnya.

Secara tradisional, orientasi pembelajaran diukur atas sejauhmana individual dilatih dalam efisiensi dan efektivitas berbasis pekerjaan masa kini atau memprediksi pengetahuan dan kebutuhan ketrampilan masa datang. Kesiapan dan fleksibilitas dicapai melalui orientasi pembelajaran (Olian dan Durham,1996).

Sebagian organisasi penjualan menyukai penerapan orientasi kontrol pengawas terhadap tenaga penjualan untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjualan mereka Bahkan sisi positif lain dari orientasi kontrol pengawas adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Anderson dan Oliver,1994; Ramsey dan Sohi,1997; Smith,et.,al.2000). Oleh sebab itu, variabel orientasi kontrol pengawas merupakan pilihan kedua strategi penjualan yang

tepat dan diharapkan mampu mendukung arah dan pedoman dalam perumusan tujuan dari sebuah strategi, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Asumsi Craven,et.al., (2001) bahwa orientasi kontrol pengawas yang mempunyai orientasi kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan (misalnya, ketrampilan negosiasi, ketrampilan menutup negosiasi dengan penjualan). Kontrol yang berorientasi pada perilaku (kemampuan) meliputi menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas penjualan secara efektif kepada tenaga penjualan, memonitor kemajuan, dan memberi mereka dengan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya (Kohli, et.al., 1998; Piercy,et.al.,1999).

Demikian pula dengan adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan,1999). Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

Asumsi Sujan,(1999) bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), itu dikembangkan dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Lebih lanjut, studi Sujan,et.,al.,(1994) mendefinisikan bekerja cerdas sebagai manifestasi (1)

pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, dan (3) perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional. Oleh sebab itu, variabel orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) merupakan tujuan dari implementasi sebuah strategi yang tepat dan terarah, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dirumuskan sebagai arah dari sebuah strategi penjualan dan variabel orientasi pembelajaran dan orientasi kontrol pengawas sebagai pilihan strategi yang tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et.,al., (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjualan terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk menguasai pelanggan.

Rumusan masalah penelitian merujuk pada temuan-temuan atas penelitian manajemen penjualan selama dua dekade terakhir ini memberikan perluasan kerangka pengetahuan yang menyangkut anteseden dari kinerja tenaga penjualan. Sejauh ini para pakar dan peneliti kinerja tenaga penjualan yang telah melakukan studi dan penelitian yang menyangkut anteseden dari kinerja tenaga penjualan memperoleh hasil yang tidak memuaskan (Churchill, et.,al.,1985; dalam, Baldauf, et.,al,2001). Lebih jauh, aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah anteseden terhadap konsekuensi tenaga

penjualan juga menghasilkan hasil penelitian yang lemah (Brown dan Peterson 1993; dalam, Baldauf, et.,al., 2001). Konsekuensinya adalah pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan dampaknya keefektifan organisasi penjualan sangatlah terbatas. Oleh karena itu, kajian ke depan hendaknya ditujukan pada aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah anteseden pencapaian kinerja tenaga penjualan.

Rumusan permasalahan penelitian diperkuat dengan temuan riset Rentz., et.,al. (2002) atas aktivitas tenaga penjualan dan manajemen penjualan muncul untuk memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian menjual. Di mana menemukan sebuah analisis determinan mengenai kinerja penjual pada riset Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985; Rentz., et.,al., 2002) dan memberikan analisis hasil 116 artikel yang menghasilkan 1653 laporan yang terkait antara kinerja penjualan dan determinan kinerja tersebut. Dimana hasil temuan tersebut, Rentz.,et.,al.,(2002) mengindikasikan bahwa (1) keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan di sini adalah yang penting kedua dari lima variabel yang tampak di model penelitian mengenai kinerja penjualan.

Disamping pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai determinan kinerja penjualan, (2) mengobservasi bahwa perhatian penelitian pada area keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sangat terbatas. (3) memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan 4) mengembangkan sebuah permodelan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai

kerangka penelitian manajemen penjualan.

Riset Sujan, (1999) memberikan bukti bahwa orientasi orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan manajerial dapat mempengaruhi orientasi motivasional ini. Asumsi pada penelitian Sujan, et., al., (1994) memiliki ekspektasi bahwa meningkatkan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) pada diri karyawan merupakan tujuan dari proses kontrol.

Menurut Sujan, et., al., (1994) orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) dilihat sebagai investasi jangka panjang bukannya jangka pendek, organisasi jarang menggunakan perspektif perkembangan ini. Manajer biasanya berkonsentrasi pada tujuan kinerja jangka pendek dan mendorong karyawan untuk orientasi pola bekerja keras (*working hard*), sangat jarang manajer berusaha mendorong atau mengajarkan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) pada karyawan yang bermanfaat untuk kinerja jangka panjang.

Selanjutnya, pertanyaan penelitian Sujan, et., al., (1994) mempertanyakan kebijaksanaan jika ditekankan pada pembelajaran, bahkan dari perspektif kinerja jangka pendek, dengan (1) mengidentifikasi bahwa tujuan pembelajaran dan kinerja adalah orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) (2) menentukan dan menguji bagaimana orientasi pembelajaran dan kontrol ini mempengaruhi orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) dan (3) menentukan dan menguji bagaimana aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan ini dipengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan. Konstruksi peran kontrol pengawas, orientasi pembelajaran aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas

penjualan, perlu dikaji lebih lanjut untuk memperkuat dan mengembangkan penelitian terdahulu, untuk kemudian diharapkan memberikan dukungan teoritis yang makin kuat.

Keutamaan pada riset ini adalah memosisikan pada mengembangkan dan merumuskan sebuah permodelan dan konseptual atas suatu alur proses penciptaan aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan sebagai rujukan pada penelitian Rentz, et., al., (2002). Oleh karena itu, dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut : *apa faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan serta pengukuran terhadap masing-masing konstruk penelitian.*

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Keahlian Tenaga Penjualan Dalam Aktivitas Penjualan

Menurut Williams dan Spiro (1985, dalam Keillor, et., al., 1999) tenaga penjualan yang paling sukses adalah mereka yang dapat menerapkan aktivitas penjualan yang komunikatif dan tepat serta berorientasi dengan para langganannya. Studi Lambert, Marmorstein, dan Sharma (1990; dalam Keillor, et., al., 1999) mendukung pandangan tersebut dengan berpendapat bahwa membuat persepsi yang cermat terhadap para pelanggan adalah penting bagi praktek aktivitas penjualan yang bermutu. Oleh karena itu, praktek aktivitas penjualan yang bermutu atau aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan merupakan arah atau pedoman dalam penyusunan dan pilihan strategi perusahaan khususnya manajemen penjualan.

Pengukuran konstruk keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan merujuk pada penelitian Rentz, et., al., (2002) adalah sebagai berikut, pengetahuan tehnikal yaitu menunjukkan pengetahuan tehnikal yang diukur dari sejauhmana seorang tenaga penjualan memiliki pengetahuan pasar pelanggan dan produk; pengetahuan seseorang akan prosedur kepemilikan perusahaan, pengetahuan dan lini produk. Kemampuan interpersonal yaitu menunjukkan interpersonal skill, yang diukur dari sejauhmana seorang tenaga penjualan memiliki sejumlah keahlian seperti mengatasi masalah dan konflik dan memahami, membujuk dan kemampuan untuk mendengarkan pelanggan. Dan kemampuan menjual yaitu menunjukkan kemampuan menjual yang diukur dari keahlian tahapan proses menjual yang meliputi prospecting pelanggan, membuka pembicaraan, mempresentasikan penjualan, menutup penjualan, dan melayani pelanggan.

Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memadam aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan, sementara pengetahuan tentang produk adalah investasi yang paling dapat diserap dalam semua program latihan penjualan (Stantin dan Buskirk 1987; dalam, Crosby, et., al., 1990). Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesakan pada penelitian Crosby, et., al., (1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Pengetahuan tentang produk atau pasar sebagai elemen keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, sering dicatat diantara kriteria yang paling penting dalam menentukan aktivitas

tenaga penjualan terhadap konsumen (Purchasing 1984; dalam, Crosby, et., al., 1990). Akhirnya, untuk membantu memastikan tenaga penjualan dengan level produktifitas dan aktivitas yang bermutu tinggi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perlu meyakinkan tenaga penjualan mengenai pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan ke depan, sementara memberi perhatian yang cukup pada isu mutu keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan (Keillor, et., al., 1999).

Pendapat lain datang dari Sujan, et., al (1994) yang mendukung bahwa, orientasi pada keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai.

Pendapat Badger, et., al., (2000) keahlian dapat mempermudah dan membentuk sebuah pemahaman serta implimentasi atas hubungan strategis antara perusahaan dengan pelanggannya. Oleh sebab itu, menegaskan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang bermutu akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan.

Studi Busch dan Wilson (1976; dalam, Crosby, et., al., 1990) menemukan bahwa tenaga penjualan dengan tingkat keahlian dan kekuatan referensi yang lebih tinggi dipandang lebih bisa dipercaya oleh konsumen, dimana keahlian lebih berpengaruh daripada referensi. Serupa dengan itu, Swan, Track dan Silva (1985; dalam, Crosby, et., al., 1990) menganggap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai penentu penting dari rasa percaya konsumen terhadap tenaga penjualan. Studi Harris dan Spiro (1981; dalam, Keillor, et., al., 1999) memperluas

studi terdahulu dan menyimpulkan bahwa menganggap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan benar-benar mempunyai dampak terhadap strategi pengaruh yang dipilih oleh tenaga penjualan.

### Orientasi Pembelajaran

Hasil penelitian Ellis dan Raymond, (1993) menunjukkan kebutuhan akan tenaga penjualan yang memiliki kualitas, merupakan persoalan penting bagi perusahaan. Karena keahlian dalam melakukan penjualan merupakan alat penentu dalam mendapatkan pelanggan.

Pengukur konstruk orientasi pembelajaran merujuk pada penelitian Kohli, et.al., (1998) adalah sebagai berikut, belajar dari setiap pengalaman yaitu menunjukkan belajar dari setiap pengalaman yang diukur dari derajat seberapa besar orientasi pembelajaran seorang tenaga penjualan dengan maksud mengevaluasi setiap aktivitas penjualan yang telah dilakukan tenaga penjualan. Belajar sesuatu yang baru yaitu, menunjukkan belajar dari yang lain yang diukur dari derajat seberapa besar orientasi pembelajaran seorang tenaga penjualan melalui proses bertanya dan mencari hal-hal yang baru serta bermanfaat bagi sukses tidaknya aktivitas penjualan. Dan belajar menjadi tenaga penjualan yang baik yaitu menunjukkan belajar dari yang lain yang diukur dari derajat seberapa besar orientasi pembelajaran seorang tenaga penjualan yang ditujukan untuk lebih berprestasi dan menjadi tenaga penjualan yang lebih baik dibandingkan tenaga penjualan lain.

Pembelajaran merupakan anteseden (konstruk awal) dalam membentuk sebuah keahlian. Bahkan sering disimpulkan bahwa keahlian yang dimiliki seorang karyawan (tenaga penjualan) merupakan sebuah cerminan akan efektivitas program

pelatihan dan pengembangan yang tersusun pada program pembelajaran (Badger, et., al., 2000). Sebagai tambahan, tenaga penjualan dengan orientasi pembelajaran cenderung mengadaptasi respon-respon mereka pada situasi-situasi pekerjaan dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Kohli, et., al., 1998).

Pembelajaran memungkinkan tenaga penjualan untuk mengidentifikasi kesempatan untuk penjualan dan memecahkan masalah dengan pelayanan. Tenaga penjualan harus membantu pelanggan dalam beban belajarnya (Ellis dan Raymond, 1993). Bahkan Kohli, et.al., (1998) berargumen bahwa akumulasi pengetahuan dan pembelajaran dari anggota perusahaan merupakan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang lestari.

Sedangkan Dwyer, et.al., (2000) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Dan oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang tenaga penjualan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya keahlian pada diri pada setiap tenaga penjualan.

Studi Sujan, et., al., (1994); Segupta, et., al., (2000) orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan intrinsik dalam kerja seseorang yaitu pilihan terhadap tantangan kerja, suatu pandangan diri yang waspada dan pencarian peluang yang memungkinkan usaha independen untuk menguasai materinya.

Orientasi pembelajaran berakar dari kepentingan ekstrinsik dalam kerja seseorang yaitu keinginan untuk menggunakan kerja seseorang untuk

mencapai tujuan eksternal yang bernilai. Studi Chandrashekar, et.al., (2000) merumuskan bahwa pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan keahlian mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Oleh karena itu pembelajaran merupakan proses penting yang memberikan banyak manfaat untuk mengembangkan kualitas mereka, sehingga mereka memiliki keahlian untuk mempertimbangkan penggunaan pengetahuan mereka secara tepat (Sujan, et.al., 1994; Leigh and Marshall, 2000).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan*

### **Orientasi Kontrol Pengawas**

Menurut pendapat Cravens, et.al., (2001) bahwa, setiap penyusunan strategi seharusnya diformulasikan dan telah diperhitungkan secara matang. Kemudian strategi tersebut diimplementasikan dengan baik, maka hasil akhirnya dapat diukur secara nyata. Bagi sebagian manajer penjualan, orientasi kontrol pengawas merupakan alat untuk melakukan pengukuran aktivitas tenaga penjualan baik secara subjektif, ataupun dari hasil akhir sebagai penilaian secara objektif. Sebagian organisasi penjualan menyukai penerapan orientasi kontrol pengawas untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjualan mereka.

Kontrol pengawas merupakan akar dari literatur teori sistem kontrol penjualan

yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver, (1987; dalam, Challagalla dan Shervani, 1996); Kohli, et.al., (1998), indikator orientasi pengawas seperti hasil akhir, aktivitas dan kemampuan memberikan kontribusi penting bagi penelitian perilaku pengawas.

Tipologi kontrol pengawas merujuk pada studi Kohli, et.al., (1998) dimana kontrol pengawas terbagi atas tiga orientasi kontrol pengawasan didasarkan pada literatur sistem-sistem kontrol penjualan yaitu, orientasi kontrol hasil akhir, orientasi kontrol aktivitas, dan orientasi kontrol kemampuan.

Menurut Challagalla dan Shervani, (1996), berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan (orientasi pengawas) merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Pengembangan orientasi kontrol pengawas pada aktivitas tenaga penjualan memberikan hasil yang positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Bahkan sisi positif lain dari orientasi kontrol pengawas menurut Ramsey dan Sohi, (1997); Smith, et.al., (2000) adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

Riset Kohli, et.al., (1998) orientasi kontrol pengawas menunjukkan bahwa memberikan tujuan-tujuan yang jelas dan tidak membingungkan memfokuskan perhatian pada tugas, melakukan pencarian informasi yang relevan dan strategi-strategi tugas yang membantu mencapai tujuan-tujuan itu. Dengan kata lain, manajemen kontrol pada kinerja tenaga penjualan mungkin menimbulkan

tekanan. Namun hal itu, merupakan tekanan positif yang dapat mendorong pencarian informasi dan strategi-strategi dan meningkatkan kompetensi melalui pembelajaran. Jadi, walaupun kinerja hasil akhir tidak langsung memberikan kompetensi yang relevan dengan belajar, hal itu mendorong karyawan untuk membuka alasan-alasan keahlian dan kinerja yang baik atau buruk.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H2 : Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan*

### **Orientasi Pola Bekerja Cerdas**

Konstruk keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki peran penting dalam implementasi strategi penjualan. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan keahlian tenaga penjualan dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan (Slater dan Olsen, 2000, dalam, Baldauf, et.al.,2001). Demikian pula dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan,1999). Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk.,(1998) bahwa, aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki

kemampuan, dan pengalaman. Kemudian, keinginan untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu, kinerja tenaga tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai, apabila perusahaan mengembangkan dan menekankan pada para tenaga penjualan akan konsep orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), (Sujan, 1999). Lebih lanjut dalam argumennya, Sujan, (1999) berpendapat bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), itu dikembangkan dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Temuan penting akan konsep orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), pada studi Sujan et.al.,(1994) yaitu dengan mendefinisikan bekerja cerdas sebagai manifestasi (1) pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, dan (3) perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional. Oleh sebab itu, variabel orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) merupakan tujuan dari implementasi sebuah strategi yang tepat dan terarah, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dirumuskan sebagai arah dari sebuah strategi penjualan dan variabel orientasi pembelajaran dan orientasi kontrol pengawas sebagai pilihan strategi yang tepat.

Studi Barton dan Bradford (1999); Sujan et.al.,(1994); Spiro dan Weitz, (1990), bahwa, seorang tenaga penjualan dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas, akan menunjukkan kinerja tenaga

penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui orientasi pola bekerja cerdas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan. orientasi pola bekerja cerdas memungkinkan tenaga penjualan untuk mengidentifikasi kesempatan untuk penjualan dan memecahkan masalah dengan pelayanan. Karena orientasi pola bekerja cerdas memiliki makna yaitu terus-menerus berupaya untuk memperbaiki kinerjanya.

Bahkan Sujan (1999) berargumen bahwa akumulasi tujuan dari orientasi pola bekerja cerdas adalah mengorientasikan orang untuk meningkatkan kemampuan mereka dan menguasai tugas-tugas yang mereka jalankan. Sedangkan tujuan dari orientasi pola bekerja cerdas adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif atas kemampuan mereka dan kinerja dari kemampuan lain yang penting (Sujan et.,al.,1994).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H3 : Keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas*

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Merujuk pada studi Challagalla dan Shervani, (1996) bahwa, kinerja tenaga penjualan merupakan suatu prestasi dimana tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja

tenaga penjualan berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan. Kinerja tenaga penjualan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Baldauf,et.,al 2001).

Studi Ferdinand, (2004) bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi strategi itu dikembangkan, dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Secara konseptual ini berguna untuk menguji kinerja tenaga penjualan dalam hal (1) perilaku atau aktifitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan dan (2) outcome yang bisa diatribusikan bagi usaha-usaha mereka. Aspek kinerja ini mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol (misalkan, intensitas kompetisi, beban kerja, potensi pasar) yang mungkin secara berbeda mempengaruhi tenaga penjualan dalam usaha dan kecakapan mereka (Baldauf,et.,al 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et.,al., (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjualan terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk menguasai pelanggan.

Kohli, et.,al., (1998); Grant, et.,al (2001) menambahkan, kesuksesan dalam merubah manajemen harus dimulai dalam diri tiap orang dalam organisasi dengan memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan, sehingga kinerja perusahaan dalam penjualan lebih baik.

Kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan. Kinerja tenaga penjualan diposisikan sebagai konstruk sesuatu tolak ukur yang mutlak apabila organisasi dan tenaga penjualan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan. Terlebih menyatakan bahwa kunci kearah sukses jangka panjang terletak pada pencapaian kinerja para tenaga penjualan (Marshall, et.al.,2001; Kellor, et.,al.,2000).

Kinerja tenaga penjualan yang berorientasi pada perilaku atau aktivitas berfokus pada pengembangan keahlian tenaga penjualan yang dapat meningkatkan kualitas aktivitas penjualan mereka, misalnya pola bekerja cerdas (Sujan, 1999).

Asumsi Piercy,et.al.,(1999); Craven,et.al (2001) bahwa kinerja tenaga penjualan yang berorientasi pada sistem kontrol yang mempunyai orientasi pada keahlian dalam aktivitas penjualan lebih tampak lebih dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan (misalnya, pola kerja cerdas). Kinerja tenaga penjualan yang berorientasi pada pola kerja cerdas meliputi menspesifikasi perencanaan yang baik agar tugas-tugas penjualan dapat diselesaikan secara efektif (Sujan, et.,al.,1994).

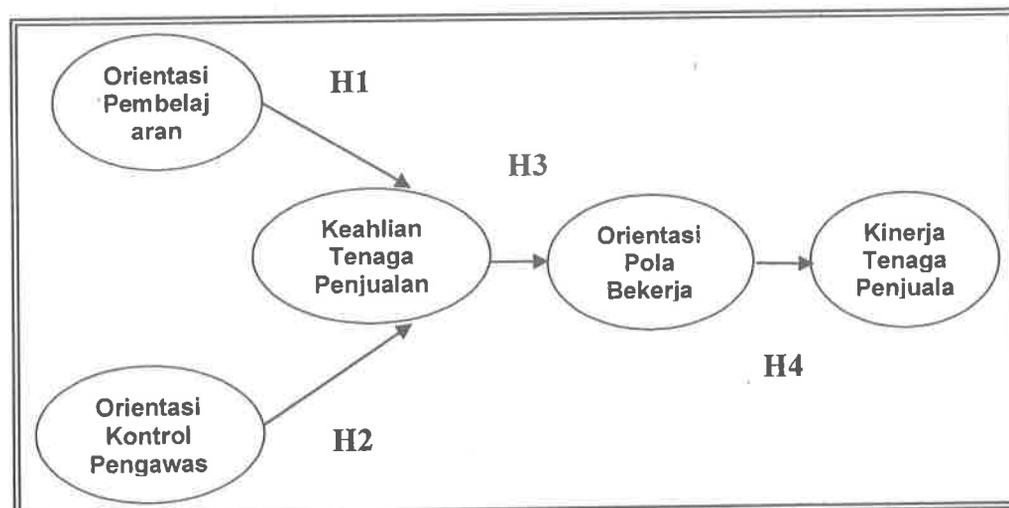
Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H4 : Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan*

#### Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian di atas maka model kerangka berpikir teoritis yang dapat disajikan adalah sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

---

---

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah ditujukan pada populasi tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang. Dikarenakan jumlah populasi tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang tidak diketahui secara pasti, maka dalam penentuan jumlah sampel, penelitian ini merujuk pada studi Hair, et.al., (1995) dimana menurut beliau penentuan sampel untuk SEM (*Structural Equation Modelling*), ukuran sampel yang diterima adalah antara 100 sampai dengan 200, sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 105 sampel.

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive* (*purposive sampling*), yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999).

Dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan karakteristik tertentu. Meskipun demikian sampel pada penelitian ini harus memiliki kriteria tertentu yaitu, sampel adalah tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang, memiliki masa kerja minimal 1 tahun.

### Metode Pengumpulan Data

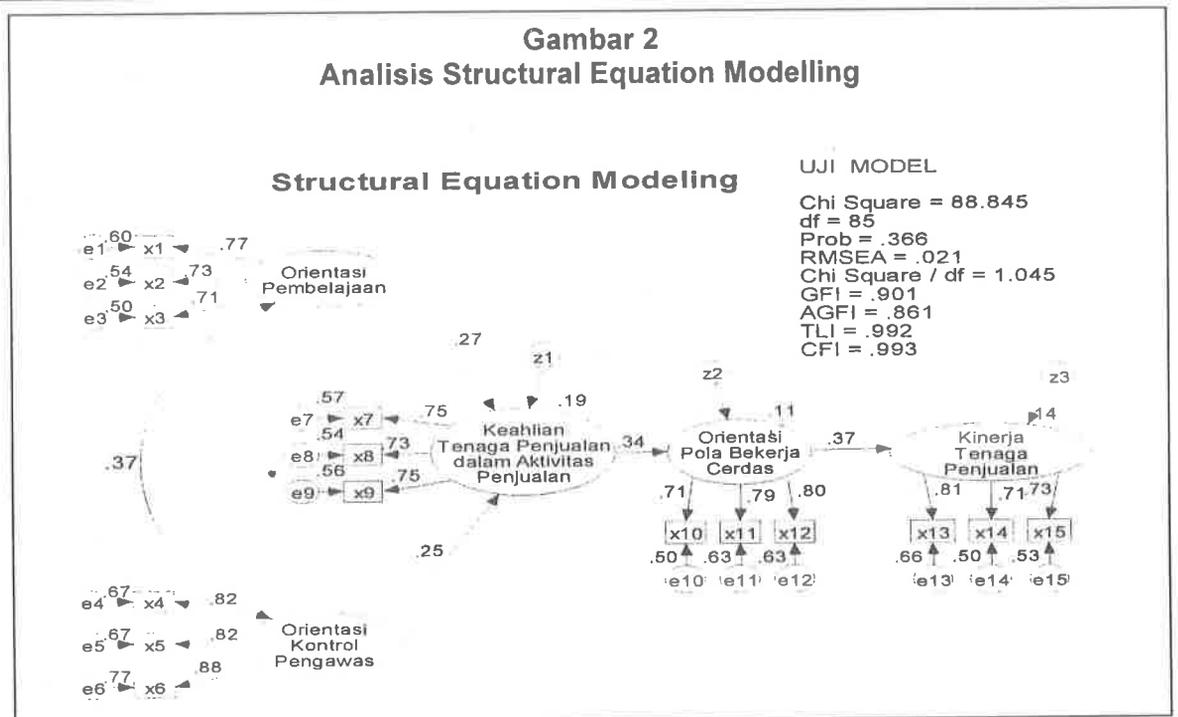
Metode pengumpulan data adalah dengan melakukan review pada hasil penelitian terdahulu (empiris) dan metode kuesioner.

### Teknik Analisis Data

Dengan melihat kompleksitas pengukuran data maka tehnik yang diajukan adalah tehnik multivariat yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Mengingat terdapat kemampuan dalam mengembangkan model, namun tetap efisien secara statistik dengan lebih dari satu dependen dan independen variabel.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara Full Model yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Selanjutnya hasil uji terlihat pada Gambar 2, Tabel 1 dan Tabel 2.



Sumber : Data primer yang diolah,2006

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 85 = 107,5217	88,845	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,366	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,861	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,045	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,021	Baik

Sumber : Data primer yang diolah,2006

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel di atas, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI.

Nilai marjinal ini dikarenakan nilai AGFI berada dalam rentang 0,8 - 0,9 yang berarti model tersebut cukup baik (Hair, et.,al., 1995).

Secara keseluruhan, hasil pengujian adalah *chi-square* sebesar 88,845 (<107,5217), probabilitas sebesar 0,366 (>0,05), GFI sebesar 0,901 ( $\geq 0,90$ ), AGFI sebesar 0,861 (0,8 – 0,9), TLI sebesar 0,992 (> 0,95), CFI sebesar 0,993 (> 0,95), CMIN/DF sebesar 1,045 (< 2,00), dan RMSEA sebesar 0,021 (< 0,08).

dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis SEM**

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	<--	Orientasi_Pembelajaan	0.252	0.273	0.124	2.039	0.041
Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	0.228	0.253	0.112	2.036	0.042
Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	0.393	0.339	0.144	2.723	0.006
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	0.337	0.370	0.115	2.939	0.003
x3	<--	Orientasi_Pembelajaan	1.000	0.707			
x2	<--	Orientasi_Pembelajaan	1.162	0.734	0.195	5.950	0.000
x1	<--	Orientasi_Pembelajaan	1.042	0.775	0.173	6.025	0.000
x6	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	1.000	0.879			
x5	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	1.013	0.816	0.107	9.472	0.000
x4	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	1.008	0.816	0.106	9.480	0.000
x9	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	1.000	0.748			
x8	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	1.009	0.734	0.161	6.250	0.000
x7	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	1.066	0.752	0.169	6.314	0.000
x12	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	1.000	0.796			
x11	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	0.958	0.792	0.137	6.997	0.000
x10	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	0.787	0.710	0.119	6.613	0.000
x15	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000	0.726			
x14	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.983	0.710	0.161	6.100	0.000
x13	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.081	0.812	0.172	6.272	0.000

Sumber : Data primer yang diolah,2006

Dari Gambar 1 dan Tabel 2 di atas terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau factor loading yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat

## KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (Critical Ratio) dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 2, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang telah

disyaratkan, yaitu di atas 2,0 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

### Pengujian Hipotesis 1

*Hipotesis 1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan*

Dari Tabel 2 diketahui hubungan antara orientasi pembelajaran terhadap terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, memiliki nilai CR sebesar 2,039 atau  $> 2,0$  dan Probabilitas sebesar 0,041 atau  $< 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis 1 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya tidak memenuhi persyaratan.

### Pengujian Hipotesis 2

*Hipotesis 2 : Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan*

Dari Tabel 2 diketahui hubungan orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki nilai CR sebesar 2,036 atau  $> 2,0$  dan Probabilitas sebesar 0,042 atau  $< 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis 2 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

### Pengujian Hipotesis 3

*Hipotesis 3 : Keahlian tenaga penjual dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas*

Dari Tabel 2 diketahui hubungan antara keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan terhadap orientasi pola bekerja cerdas memiliki nilai CR sebesar 2,723 atau  $> 2,0$  dan Probabilitas sebesar 0,006 atau  $< 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis 3 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

### Pengujian Hipotesis 4

*Hipotesis 4 : Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan*

Dari Tabel 2 diketahui hubungan antara orientasi pola bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan memiliki nilai CR sebesar 2,939 atau  $> 2,0$  dan Probabilitasnya 0,003 atau  $< 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis 4 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 3 tentang kesimpulan hipotesis berikut ini.

**Tabel 3**  
**Kesimpulan Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.	Diterima
H2	Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.	Diterima
H3	Keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas	Diterima
H4	Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

### KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Kesimpulan masalah digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Sebagaimana telah diuraikan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu apa faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan serta pengukuran terhadap masing-masing konstruk penelitian.

Pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif secara signifikan. Ini berarti dengan berbasis pada aktivitas dan orientasi pada pembelajaran seorang tenaga penjualan secara pasti akan dapat meningkatkan keahliannya. Dan ini berarti aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan akan menjadi lebih baik lagi.

Sehingga dengan kata lain, semakin tinggi orientasi tenaga penjualan pada orientasi pembelajaran, maka semakin tinggi pula keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang mereka lakukan.

Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif secara signifikan. Ini memiliki makna bahwa penerapan kontrol pengawas bagi tenaga penjualan merupakan sebuah umpan balik positif agar keahlian mereka pada setiap aktivitas penjualan semakin baik. Kontrol pengawas merupakan mediasi yang tepat dalam memotivasi seorang tenaga penjualan untuk lebih baik. Oleh sebab itu, semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Pengaruh keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan terhadap orientasi pola bekerja cerdas adalah positif secara signifikan. Berpengaruh positif berarti keahlian dalam aktivitas penjualan yang dimiliki oleh seorang tenaga penjualan akan membuat mereka mampu bekerja secara cerdas. Bekerja cerdas berarti mengendalikan proses interaksi dan aktivitas serta menutup proses transaksi penjualan berada ditangan seorang tenaga penjualan yang memiliki keahlian tertentu. Oleh karena itu, semakin tinggi keahlian yang dimiliki

seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut.

Pengaruh orientasi pola bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif secara signifikan. Kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan. Kinerja tenaga penjualan diposisikan sebagai konstruk sesuatu tolak ukur yang mutlak apabila tenaga penjualan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan berbasis bekerja secara cerdas. Oleh karena itu, semakin baik seorang tenaga penjualan menerapkan orientasi pola bekerja cerdas, maka semakin tinggi kinerja yang akan diperoleh seorang tenaga penjualan dikemudian hari.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan Structural Equation Model (SEM) adalah pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Dan semakin tinggi keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara

cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut. Serta keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pola bekerja cerdas. Pada akhirnya disimpulkan bahwa, semakin baik seorang tenaga penjualan menerapkan orientasi pola bekerja cerdas, maka semakin tinggi kinerja yang akan diperoleh seorang tenaga penjualan dikemudian hari.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Dan semakin tinggi keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut. Serta keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pola bekerja cerdas.

Pada akhirnya disimpulkan bahwa semakin baik seorang tenaga penjualan menerapkan orientasi pola bekerja cerdas, maka semakin tinggi kinerja yang akan diperoleh seorang tenaga penjualan dikemudian hari. Berdasarkan atas temuan penelitian, maka beberapa implikasi kebijakan, sesuai prioritas, yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya peran orientasi pembelajaran bagi tenaga penjualan. Dalam hal ini, kebijakan yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan adalah (sesuai prioritas) belajar dari setiap pengalaman (X1). Dari perspektif manajerial, penting sekali untuk mengetahui belajar dari setiap pengalaman bagi tenaga penjualan atau sebaliknya. Langkah alternatif manajerial yang dapat dilakukan, yaitu menyediakan waktu, sumber, dan kesempatan bagi para tenaga penjualan untuk berbagi pengalaman dan diskusi bersama dalam mencari jalan keluar atas persoalan-persoalan yang menyangkut aktivitas penjualan, misalnya membentuk wadah diskusi atau Focus Group Discussion, dimana merupakan wadah para tenaga penjualan saling bertukar pengalaman dan tranfer pengetahuan. Focus Group Discussion bisa dalam bentuk diskusi antara pihak manajemen dengan para tenaga penjualan maupun diskusi terbatas.
2. Dalam mengembangkan orientasi kontrol pengawas terhadap para tenaga penjualan, yang perlu diperhatikan adalah orientasi kontrol kemampuan (X6). Langkah implikasi manajerial yang dapat diupayakan adalah (1). Pihak manajemen lebih berkomitmen dalam mendorong dan memprioritas kemampuan tenaga penjualan secara lebih maksimal, melalui fokus kontrol pada fokus pada kemampuan seorang tenaga penjualan dalam mengkualifikasi pelanggan dan penyusunan strategi pemasaran yang adaptif. (2). Langkah implikasi manajerial orientasi kontrol kemampuan terhadap seorang tenaga penjualan adalah mengontrol para tenaga penjualan untuk memiliki kemampuan menyusun dan mengklasifikasi segmentasi pasar secara tepat, misalnya mengidentifikasi pelanggan sangat potensial, potensial dan tidak potensial untuk area penjualan tertentu.
3. Dalam mengembangkan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, salah satu hal penting yang harus diperhatikan perusahaan adalah meningkatkan kemampuan menjual (X9). Dalam hal ini perusahaan maupun tenaga penjualan, perlu memperhatikan kemampuan menjual khususnya keahlian yang ditujukan untuk memobilisasi penjualan produk supaya meningkat. Implikasi manajerial yang dapat dipilih, salah satunya menyangkut strategi pada kebijakan meningkatkan kemampuan menjual adalah sebuah rutinitas atas program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan perlu dijadual ulang secara jelas dan rinci. Tujuan program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan harus jelas dan terarah. Sering kali program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan dilakukan pada perusahaan yang bersifat sementara atau melihat kondisi. Oleh karena itu, perlu dikembangkan program program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan yang bertujuan meningkatkan bentuk-bentuk benefit langsung yang diberikan perusahaan kepada para tenaga penjualan setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan.
4. Implikasi dampak langsung atas orientasi pola bekerja secara cerdas adalah meningkatkan kinerja tenaga penjualan hal ini akan membuktikan bahwa sebenarnya orientasi pola

bekerja secara cerdas berperan langsung terhadap kelangsungan hidup perusahaan maupun tenaga penjualan. Implikasi manajerial yang dapat dipilih, salah satunya menyangkut strategi pada kebijakan meningkatkan kemampuan mengimplementasikan strategi perusahaan (X12) yaitu dengan cara mendorong seorang tenaga penjualan untuk dapat mahir menentukan target pasar secara tepat, hal tersebut dilakukan melalui pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan seorang tenaga penjualan secara tepat dan cepat, perusahaan maupun tenaga penjualan harus memiliki kepercayaan dan kemampuan yang mendukung untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan serta sekaligus menjadi pemenangnya, dan perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional dan logis.

#### IMPLIKASI TEORITIS

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu Sujan, et.al., (1994); Kohli, et.al., (1998); Rentz, et.al., (2002); Sujan, (1999); Ferdinand (2004), sejauh ini para pakar dan peneliti kinerja tenaga penjualan telah melakukan studi dan penelitian menyangkut anteseden dari kinerja tenaga penjualan memperoleh hasil yang tidak memuaskan (Churchill, et.al., 1985; dalam, Baldauf, et.al., 2001). Temuan riset Rentz., et.al., (2002) memberikan saran tambahan (masukkan) bagi pengukuran dimensi keahlian menjual terhadap aktivitas tenaga penjualan dan kinerja. Temuan pada penelitian

Sujan, et.al., (1994) bahwa manajer biasanya berkonsentrasi pada tujuan kinerja jangka pendek dan berorientasi pola bekerja keras (*working hard*), sangat jarang manajer berusaha mendorong atau mengajarkan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) pada karyawan yang bermanfaat untuk kinerja jangka panjang. Sebuah opini negatip muncul dan diterima sebagian orang bahwa hubungan antara kontrol pengawas, pembelajaran dan kinerja adalah negatip, hal ini muncul dikarenakan umpan balik pemimpin dan pembelajaran merupakan hal yang terkadang tidak disukai (Kohli, et.al., 1998).

Berikut ini akan diuraikan beberapa implikasi teoritis dari hasil penelitian ini.

1. Hipotesis 1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan; telah mendukung studi Badger, et.al., (2000) yang membuktikan bahwa orientasi pembelajaran merupakan anteseden (konstruk awal) dalam membentuk sebuah keahlian. Bahkan sering disimpulkan bahwa keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan merupakan sebuah cerminan akan efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang tersusun pada program pembelajaran.
2. Hipotesis 2 : Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan; telah mendukung : Studi Challagalla dan Shervani, (1996), berpendapat bahwa, pengembangan orientasi kontrol pengawas pada aktivitas tenaga penjualan memberikan hasil yang positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Bahkan sisi positif lain dari orientasi kontrol pengawas menurut Ramsey dan Sohi, (1997);

Smith, et., al 2000) adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

3. Hipotesis 3 : Keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas; telah mendukung hasil penelitian Keillor, et., al., (1999) menjelaskan bahwa peranan penting keahlian dalam aktivitas penjualan bagi tenaga penjualan ke depan, dan perlunya memberi perhatian yang cukup pada meningkatkan keahlian dalam aktivitas penjualan bagi seorang tenaga penjualan.
4. Hipotesis 4 : Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan; telah mendukung studi Sujan, (1999) bahwa orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Pada sisi lain dapat membuktikan Sujan et., al., (1994), bahwa orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menguji dua variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yaitu, hubungan orientasi

pembelajaran, dan orientasi kontrol pengawas. Penelitian ini tidak memasukkan variabel lain seperti orientasi kontrol rekan kerja dan orientasi kinerja, seperti pada Setiawan, (2003) dan Kohli, et., al., (1998) telah membuktikan bahwa dengan menampilkan dan menguji model konseptual dari orientasi kontrol rekan kerja dan orientasi kinerja terhadap peningkatan sinergi aktivitas yang dibangun oleh tenaga penjualan. Penelitian ini hanya menguji orientasi pola bekerja secara cerdas sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Sementara penelitian Sujan, et., al., (1994) mengembangkan konsep orientasi pola bekerja berbasis kecerdasan dan kerja keras.

2. Penelitian ini hanya menguji hubungan antara para tenaga penjualan yang bekerja pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang. Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.

#### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel orientasi kontrol rekan kerja dan orientasi kinerja, seperti pada Setiawan, (2003) dan Kohli, et., al., (1998). Penelitian ke depan hendaknya menguji mengembangkan konsep orientasi pola bekerja berbasis kecerdasan dan kerja keras sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Sujan, et., al., 1994)

2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian pada bekerja pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang dengan manajer pemasaran dan pengawas sebagai respondennya. Penelitian mendatang hendaknya memperluas pengambilan obyek penelitian pada wilayah yang lebih luas misal seluruh Jawa Tengah, atau pada industri berbeda, sehingga peneliti ke depan akan dapat mengamati perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, orientasi pola bekerja secara cerdas dan kinerja tenaga penjualan.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58, (April), p. 53-67
- Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), "Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Marketing Research in Marketing*, Vol. XIII, p.44 – 62
- Badger, I. Chaston, And., E. Sadler-Smith (2000), "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative investigation of relationship and transaction of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firm" *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.5/6, p.625– 640
- Baldauf, Artur, Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (spring), p.109-122
- Bowo, Nursatyo Heri, (2003), " Analisis Pengaruh Kepercayaan Untuk Mencapai Hubungan Jangka Panjang, " *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Nomor 1, p. 85-92
- Chandrashekar, Murali, Kevin McNEILLY, Frederick A. Russ, and Detelina Marinova (2000), "From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit ", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, (November), p.463-479
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction ", *Journal of Marketing*, Vol. 60, (January), p.89-105
- Cravens, David W, Nigel F. Piercy, and Nikala Lane (2001), " Sales Manger Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No. 1, (winter), p. 39-49

- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans and Deborah Cowles, (1990), "Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective ", *Journal of marketing*. Vol 54, p. 68-81
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 3 (summer), p.151-159
- Ellis, Brien and Mary Anne Raymond (1993), "Sales force Quality Aframework for Improvement ", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No.3, p.17-27
- Ferdinand, Augusty, (2005), "*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_, (2000), *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_, (2004), "*Strategic Selling in Management*", Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No. 03/Mark/2004
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace, and Michael L. Broorum (1992), "Psychology Adaptiveness and Sales Performance ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XII, No.2 (Spring), p. 51-66
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, 2001, "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2): 165 – 178
- Hair, Joseph F.JR. Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995), "*Multivariate Data Analysis With Readings*," Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker dan Charles E. Pettijohn, (1999), "Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter,p.101-115
- \_\_\_\_\_, (2000), "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance" *Journal of Business & Industrial: Marketing*, Vol.15, No.1, p. 7 – 22
- Kohli, Ajay K., Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (May), p.267-274
- Leigh, Thomas W., and Greg W. Marshall (2000)," Research Priorities IN Sales Strategy and Performance ",*Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 83 – 93
- Marshall W. Greg , Stone H. Thomas dan Jawahar I.M (2001) , " Selection Decision Making by Sales Managers dan Human Resource Manages : Decision Impact , Decision Frame dan Time of Valuation " , *Journal of*

- Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. 1, pp. 19-28
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo "Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen", Edisi Pertama, BPFE, 1999, Yogyakarta
- Olian, Judy D., and Cathy C. Durham (1996), "Designing Management Training and Development For Competitive Advantage: Lesson From Best ", *Human Resource Planning*, p.20-31
- Pelham, Alferd M., (2002), "An Exploratory Model and Initial Test of Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Program on Sales Force Performance ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII, No.2, (Spring),p.97-109
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and Neil A. Morgan, (1998), "Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organizations ", *European Journal of Marketing*, Vol.32. No.12.,p79-100.
- \_\_\_\_\_, Cravens, David W., and Morgan, Neil A (1999)," Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness ", *British Journal of Management*, Vol.10, No.2, p.95-111
- Ramsey, Rosemary and Ravipreet S. Sohi (1997), "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes ", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No. 2, p.127-137
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002) " A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000)," An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XX, No. 4 (Fall),p. 253-261
- Setiawan, Andi (2003), " Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan ", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Nomor 1, p. 33-52
- Shani, A.B. (Rami)., James A. Sena., and Michael W. Stebbins., (2000), "Knowledge work teams and groupware technology:learning from Seagate's experience", *Journal of Knowledge Management* Vol.4,No.2,p.11-124
- Smith, Kirk, Eli Jones, and Edward Blair (2000)," Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment ", *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XX, No.4, p. 215-226
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*. VI. XXVII, p. 61-69
- Sujan, Harish (1999), "Optimism and Street-Smart: Identifying and Improving Salesperson Intelligence "

*Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 3 (Summer), p.17-33

\_\_\_\_\_, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kuan, (1994), " Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (July), p. 34-52

Weitz, Barton A., and Kevin D. Bradford (1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective ", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2, p.241-254



## ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN (Studi Kasus Pada Pengecer Sabun Krim di Pasar Kota Magelang)

Kurnia Septama Putra

Karyawan Kantor Imigrasi, Jakarta

### Abstraksi

*Penelitian ini dilakukan atas dasar perbedaan pandangan penelitian / research gap mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kesuksesan dari jasa pelayanan dengan obyek penelitian para pengecer sabun krim yang berada dalam 6 pasar di Magelang. Dalam menghadapi persaingannya, pengecer harus terus meningkatkan keunggulan bersaingnya pada pelayanan yang disediakan. Sedangkan keunggulan bersaing dipengaruhi terhadap beberapa faktor antara lain pelayanan prima dan fasilitas. Fasilitas berpengaruh terhadap pelayanan prima, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan. Selain itu fasilitas juga mempengaruhi dari pelayanan prima dan keunggulan bersaing. Kemudian keunggulan bersaing akan mempengaruhi secara langsung kinerja pemasaran. Penelitian ini menggunakan pengujian terhadap hipotesis – hipotesis dengan penggunaan Structure Equations Modelling (SEM) program 4.0, selain itu juga penelitian ini juga telah menghasilkan 4 hipotesis yang saling berhubungan dan mencetuskan 15 indikator.*

*Kata Kunci: Pelayanan Prima, Fasilitas, Keunggulan Bersaing, Kinerja Pemasaran*

Perubahan yang begitu cepat terjadi dalam lingkungan bisnis yang disebabkan dan disertai pula adanya perubahan iklim pada lingkup pasar. Selain itu pula ditandai pula dengan masuknya produk – produk global yang ditawarkan dipasaran. Hal ini menyebabkan persaingan dalam dunia bisnis menjadi sangat ketat.

Menurut Hammer (1993:8), tantangan bisnis yang timbul mencakup 3 hal, yaitu: *Customer*, *Competitor* dan *Change*. Berbagai tantangan tersebut menuntut setiap perusahaan harus mampu menghadapi persaingan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat

dipertahankan. Salah satu cara perusahaan melakukan perbaikan produk dan jasa pelayanan yang berkelanjutan atau terus menerus yang bertujuan untuk meningkatkan persaingan dan memperbaiki kualitas dari jasa pelayanan.

Pada era globalisasi, produk dari jasa atau pelayanan kepada publik yang bersaing dalam pasar semakin banyak dan beragam akibat keterbukaan pasar sehingga terjadilah persaingan antar produsen untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta memberikan kepuasan kepada pelanggan secara maksimal, bagi pengecer yang ingin berkembang dan ingin mendapatkan keunggulan bersaing,

seperti: yang harus dapat menyediakan produk dari jasa ataupun pelayanan kepada publik yang berkualitas dengan harga yang murah dibandingkan dengan pesaing, ataupun pada saat waktu penyerahan barang yang sangat cepat dibarengi harga yang lebih murah dibandingkan pesaing, waktu penyerahan cepat dan pelayanan yang lebih baik dibandingkan pesaing (Margaretha, M., 2004, p.1). Menurut Clark (1998, p.1), menyatakan bahwa pelayanan prima dapat dicapai dengan memperbaiki penampilan dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh pihak penyedia jasa.

Suatu tantangan bagi pengecer untuk dapat mempertahankan posisi pasarnya ditengah keunggulan bersaing yang semakin ketat, sehingga disini pengecer dituntut harus berusaha membuat pelanggan merasa puas dengan memberikan penawaran dan pelayanan yang lebih baik dan lebih bermanfaat. Banyak pengecer baru-baru ini mengembangkan strategi mempertahankan untuk bisa mempertahankan konsumen atau pelanggan melalui pelayanan prima yang didukung dengan fasilitas yang memadai untuk kepuasan pengecer.

Pengecer adalah pelaku aktivitas yang belangsung dan berhubungan dengan penjual produk maupun jasa kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis (Lamb, Hair, McDaniel, 2000, p. 70). Kebanyakan perusahaan dilihat dari hasil studi yang pernah dilakukan terhadap kepuasan pengecer didapatkan bahwa 2/3 dari 100 jumlah pengecer tidak melaporkan atas ketidakpuasan mereka terhadap produk yang dibelinya, kira – kira sekitar 66 orang enggan melaporkan ketidakpuasan terhadap produk, dikarenakan produk yang dibelinya selalu cacat produk. Hal ini sangat menarik untuk dikaji oleh

perusahaan, karena perusahaan ingin memberikan yang terbaik bagi pembeli untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pembeli, sementara masih ada beberapa kendala.

Proses penanganan keluhan yang paling efektif dimulai dari identifikasi dan penentuan sumber masalah yang menyebabkan pembeli selalu mengeluh, disamping itu keterlibatan manajemen puncak dalam menangani keluhan pengecer lebih suka berurusan dengan yang memiliki kekuasaan/wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka (dalam hal ini adalah pengecer).

Fred Luthans (1973, p.125), menyatakan pelayanan adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun demikian setiap pelayanan harus selalu didahului dengan perencanaan yang matang sesuai produknya, karena dalam pelayanan, ketepatan, kecepatan dan jaminan keamanan dalam pelayanan berpotensi menimbulkan adanya perbedaan antara harapan pengecer sabun krim dan kemampuan distributor disebabkan sulitnya memprediksi perbaikan pelayanan yang bersifat khusus.

Fasilitas itu sendiri secara bersama-sama merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan didalam sektor jasa terutama jasa pelayanan prima yang diterima oleh pengecer.

Keunggulan bersaing dalam penelitian Day and Wensley (1998, p.3), menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku, kedua, keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya yang relatif rendah dan keunggulan nilai bagi distributor, mereka mengisyaratkan bahwa kinerja pemasaran sangat berpengaruh

pada keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Pelham (dalam Wahyudi, 1997, p. 18), menyatakan bahwa kinerja pemasaran sangat dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu : efektifitas perusahaan, porsi pertumbuhan dan keuntungan.

Ditemukan gap atau perbedaan pendapat dari IH Pranoto (1986, p.25), semakin memahami pengecer semakin menguntungkan bagi perusahaan (dalam hal ini adalah distributor), semakin mudah meningkatkan laba, semakin baik pelayanan kepada pengecer maka semakin besar laba yang diterima. Reichheld and Sasser (1990, p.106), seberapa besar harapan pengecer yang terpenuhi dalam melayani maka loyalitas akan diberikan oleh pengecer, maka dapat diambil intisari dari kedua pendapat diatas, yaitu: "dengan adanya pelayanan yang prima dan lebih profesional serta menyediakan fasilitas – fasilitas pendukung yang sangat memadai maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dari pengecer".

Dengan demikian perumusan masalah penelitian ini adalah faktor – faktor yang berpengaruh terhadap pengecer dalam menyediakan pelayanan prima dan fasilitas pendukung yang memadai yang diberikan distributor terhadap pengecer agar dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Pelayanan Prima

Didalam perkembangan persaingan didunia usaha setiap perusahaan baik produk maupun jasa mulai memperhatikan suatu konsep keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut harus dimunculkan oleh setiap perusahaan agar mereka dapat bersaing dan bertahan yang

pada akhirnya dapat memperoleh laba yang signifikan dengan usahanya (Respatya, 2001, p.13). Pada usaha jasa, keunggulan kompetitif seringkali diupayakan dalam bentuk pelayanan yang baik. Seperti hasil penelitian dimana diungkapkan oleh James L. Wahlers (1994, p.230) : *Special Services Be Implemented Which Provide Linkages From Sales Of Service Company* (pelayanan yang istimewa yang dapat dilaksanakan dan menyediakan hubungan untuk proses penjualan sebagai salah satu program pelayanan dari perusahaan). Ada 5 dimensi dari kualitas pelayanan dari Zeithaml ( 1994, p.114 ) :

1. Reliability (Kehandalan),
2. Responsiveness (Daya Tanggap),
3. Assurance (Jaminan),
4. Empaty (Empati),
5. Tangibles (Bukti Fisik).

Pelayanan yang baik akan semakin mendukung manajemen untuk meningkatkan kepuasan dan juga laba usaha, terutama untuk sektor usaha itu sendiri. Semakin baik dan memuaskan tingkat pelayanannya, semakin bermutu usaha tersebut, demikian sebaliknya. Sehingga seringkali segala usaha untuk meningkatkan pelayanan selalu dilakukan agar kualitas jasa yang diberikan semakin maksimal. Melihat survey yang dilakukan oleh Elvyn G. Massasya (1990), lewat berbagai survey tentang pelayanan yang secara periodik dilaksanakan secara mendasar menegaskan bahwa pelayanan yang diberikan kepada distributor sabun krim merupakan pelayanan prima, yaitu pelayanan yang diberikan oleh seluruh pihak distributor secara *integrated /* terpadu sehingga harapan pengecer sabun krim dapat dipuaskan. Hal itu dilakukan dengan mengacu pada :

1. *Accurate* : setiap pelayanan harus akurat dan tepat serta konsisten didalam penerapannya.
2. *Fast* : pelayanan yang dilakukan harus cepat dan sesuai dengan standart waktu untuk setiap transaksi pembelian.
3. *Convenience* (menyenangkan) : pelayanan harus menyenangkan dengan selalu tersenyum, ramah dan siap melayani setiap permintaan transaksi pembelian.
4. *Courtesy* (sopan) : setiap melayani harus selalu sopan dan menghormati setiap pengecer.

Disamping itu kualitas pelayanan akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan pengecer sabun krim baik bentuk-bentuk pelayanan itu sendiri sesuai karakteristik produknya maupun atribut pendukungnya. Menurut HAS. Mahmoeidin (1992, p. 29), pelayanan diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak disebut pelayanan. Namun tidak berarti bahwa pelayanan itu sifatnya kolektif, sebab melayani kepentingan peroranganpun asal kepentingan itu termasuk dalam rangka pemenuhan hak dan kebutuhan bersama yang telah diatur termasuk dalam pengertian pelayanan. Sedangkan pengertian lain tentang pelayanan sebagai sebuah proses untuk mencapai kepuasan pengecer, seperti menurut Moenir (1992, p. 32), yang didasarkan pada proses, yaitu proses pemenuhan kebutuhan melalui efektifitas orang lain yang langsung dinamakan pelayanan.

Fred Luthans (1973, p. 125), menyatakan pelayanan adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun demikian setiap pelayanan harus selalu didahului dengan perencanaan yang matang sesuai produknya, karena dalam pelayanan, ketepatan, kecepatan dan

jaminan keamanan dalam pelayanan berpotensi menimbulkan adanya perbedaan antara harapan pengecer sabun krim dan kemampuan distributor disebabkan sulitnya memprediksi perbaikan pelayanan yang bersifat khusus, yang memiliki tingkat kesulitan memprediksi perbaikan pelayan yang bersifat khusus yang memiliki tingkat kesulitan tinggi. Kesulitan tersebut akan muncul apabila ketersediaan SDM terbatas, sehingga tidak dapat memenuhi pelayanan dalam waktu singkat. Hal ini juga dimungkinkan apabila terjadi minimnya peralatan atau rendahnya fasilitas pendukung atau teknologi yang digunakan dalam keadaan ini merupakan tantangan bagi distributor untuk menyediakan tingkat pelayanan yang memadai (Zeithaml, Parasuraman, Barry, 1990, p. 48).

Pelayanan yang baik dapat dikatakan juga sebagai suatu kegiatan pemasaran, dimana setiap pelayanan harus menguntungkan kedua belah pihak secara simultan dan terstandarisasi seperti beberapa pendapat dari hasil penelitian, yaitu: pemasaran adalah penciptaan pelayanan yang memuaskan pengecer sabun krim pada satu pihak dan menguntungkan distributor pada pihak lain. Jadi yang dinamakan pelayanan adalah segala kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain untuk memenuhi kepentingan atau kebutuhan orang lain, sehingga mereka merasakan kepuasan dan merupakan tujuan dari distributor untuk memperoleh laba.

Pelayanan yang baik harus didukung oleh tata kerja dalam usaha meningkatkan efesiensi kerja agar tugas-tugas manajemen lebih baik (Respatya, 2001., p. 18). Kurang atau tidak adanya standarisasi pelayanan dapat menyebabkan masalah. Bilamana standart kualitas tersebut tidak ada atau standar yang ada, tidak

merefleksikan pada harapan kualitas sebagaimana yang diharapkan pengecer sabun krim, maka sulit kiranya untuk mencapai kepuasan pengecer sabun krim. Bila standart yang ada merefleksikan terhadap apa yang diharapkan pengecer sabun krim, maka kualitas pelayanan dapat ditingkatkan (Zaithaml, Parasuraman, Barry, 1990, p. 56).

Pendekatan yang lebih integratif diungkapkan oleh Johnson, Tsiros, Lancioni (1995, p. 74), yang menyatakan bahwa untuk mengukur persepsi kualitas pelayanan, diperlukan pendekatan dari teori sistem, yaitu: pengukuran terhadap input, output, proses dari sebuah pelayanan. Dengan demikian distributor harus lebih memperhatikan prosedur kerja dalam melayani pengecer sabun krim pada bagian yang dirasa lebih rumit prosedurnya. Dalam pengelolaan pelayanan, distributor yang ditugaskan melayani juga mendapat perhatian yang cukup. Personal distributor yang menangani operasi pada umumnya mempunyai dorongan yang kuat untuk bekerja efisien dan ini kadang – kadang bertentangan dengan dorongan menciptakan kepuasan pengecer sabun krim.

Ada beberapa kriteria peningkatan mutu pelayanan jasa distributor kepada pengecer sabun krim, yaitu:

1. Komunikasi : disampaikan dengan jelas dalam bahasa yang mudah dan dimengerti oleh pengecer sabun krim.
2. Kompetensi : distributor sabun krim harus memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan.
3. Kesopanan : distributor dari sabun krim harus bersikap ramah, penuh hormat dan penuh perhatian terhadap pengecer sabun krim.
4. Kredibilitas : distributor sabun krim harus bisa dipercaya dan memahami

apa yang diinginkan pengecer sabun krim.

5. Reliabilitas : pelayanan harus dilaksanakan dengan konsisten dan cermat.
6. Cepat tanggap : distributor dari sabun krim harus memberikan tanggapan dengan cepat dan kreatif terhadap permintaan dan masalah dari pengecer sabun krim.

Cara peningkatan pelayanan yang lain adalah melalui :

1. Pengembangan dan penciptaan prosedur yang bersahabat, relevan, hemat waktu dan tidak berbelit – belit.
2. Penyelesaian masalah secara jitu dan kreatif.
3. Menghadapi pengecer sabun krim secara bijaksana dalam situasi sebaik mungkin.

Menurut Parasuraman, Zeithaml, Barry (1988, p. 31), kualitas pelayanan didefinisikan sebagai "perbedaan persepsi konsumen akan kualitas pelayanan yang diterima dengan harapan konsumen akan kualitas". Setiap pengecer pasti memperhatikan pelayanan baik produk barang ataupun produk jasa. Oleh karena itu dalam proses pembelian atau transaksi pengecer sangat memperdulikan hal tersebut (Howard, 1989, p. 54).

#### **Fasilitas**

Disamping pelayanan prima, dalam berbagai perusahaan jasa, fasilitas adalah satu keunggulan kompetitif yang juga ditonjolkan. Karena fasilitas erat hubungannya dengan pelayanan yang maksimal. Pada berbagai hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan fasilitas sangat mempengaruhi suatu proses pelayanan prima. Semakin baik fasilitas pendukungnya, semakin baik pula pelayanan yang diberikan. Perbedaan yang terjadi dalam pelayanan dimungkinkan

karena ketersediaan teknologi atau fasilitas yang digunakan dalam proses pelayanan, juga dimungkinkan karena perbedaan tingkat kemampuan pegawai yang berbeda-beda.

Oleh karena itu harapan pengecer akan berpengaruh pada persepsi mereka atas kualitas pelayanan dalam hal ini adalah pelayanan prima yang diberikannya. Kinerja pelayanan dapat ditentukan oleh faktor internal distributor, faktor manajemen, fasilitas, SDM, berpotensi terjadinya ketidak berhasilan dalam pencapaian kualitas pelayanan (Zaithaml, Parasuraman, Barry, 1990, p.41).

Standarisasi pelayanan, kualitas SDM, dan fasilitas sangat penting bagi distributor. Standarisasi pelayanan menurut (Zaithaml, Parasuraman, Barry, 1990, p. 42) dapat dilakukan dalam 3 bentuk :

1. Substitusi teknologi perangkat lunak atau keras untuk mendukung hubungan dan komunikasi dengan distributor.
2. Perbaikan dalam metode kerja atau teknologi perangkat lunak.
3. Kombinasi keduanya yaitu teknologi atau fasilitas perangkat lunak dan keras sangat mendukung, mempermudah dan dapat memperbaiki kualitas pelayanan prima yang diberikan.

Fasilitas adalah segala sesuatu yang mendukung suatu pelayanan baik produk maupun jasa yang berupa alat utama, alat pendukung maupun sumber daya manusia (Philip Kotler, 1994, p. 76). Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan intisari, bahwa fasilitas merupakan bagian yang penting dalam suatu perusahaan, terutama perusahaan yang memberikan pelayanan langsung kepada konsumen.

Fasilitas yang disediakan tersebut dapat langsung digunakan untuk kelancaran dalam usaha. Pada akhirnya

akan mendukung tujuan manajemen yaitu profit yang meningkat.

Fasilitas merupakan bagian penting dalam kualitas layanan, karena ada tiga dimensi persepsi kualitas pelayanan, yaitu : material, fasilitas, karyawan (Sasser, 1978, p. 15). Persepsi kualitas layanan pada dasarnya terdiri dari kualitas fisik (fasilitas), citra atau reputasi (kualitas perusahaan), interaksi antara pengecer dengan distributor (kualitas interaksi) (Lehtinen and Lehtinen, 1982, p. 28).

Menurut Sofyan Assauri (1987, p. 113), didalam suatu perusahaan, fasilitas akan berpengaruh kepada:

1. Efisiensi dari perusahaan tersebut.
2. Pembentukan laba perusahaan.
3. Kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan adanya fasilitas, beberapa tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

1. Memperlancar frekuensi pekerjaan agar efisien dan efektif.
2. Memungkinkan ruang gerak yang lebih leluasa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. Memberikan kenyamanan dan keamanan bagi yang berkepentingan.
4. Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat-sifat emosional mereka.

Fasilitas secara langsung maupun tidak langsung sangat mendukung proses pelayanan didalam suatu pelayanan diberbagai sektor usaha. Fasilitas itu sendiri secara bersama – sama merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan didalam sektor jasa terutama jasa pelayanan prima yang diterima oleh pengecer, semakin baik fasilitas pendukung yang diberikan maka semakin maksimal pelayanan prima yang diberikan.

### Keunggulan Bersaing

Tidak ada istilah yang jelas untuk keunggulan bersaing dalam praktek maupun literatur dari strategi pemasaran. Kadang – kadang menggunakan istilah "kepentingan yang khusus" untuk mengartikan keunggulan (*superiority*) yang relatif dalam *skill* dan sumber daya. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar persaingan.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya (Setiawan, A., 2003, p. 22).

Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pengecer dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993, p. 3).

Keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi diperoleh dari memperhatikan superior untuk pengecer, kebudayaan dan iklim untuk memelihara perilaku yang membawa perbaikan pada efisiensi dan efektifitas yang mana pada gilirannya memberikan tambahan keuntungan atau harga yang rendah untuk pengecer. Sedangkan kondisi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi adalah dengan memiliki dasar untuk meraih atau mempertahankan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai superior bagi pengecer, keahlian yang tidak mudah ditiru dan kemampuan dalam koordinasi antar fungsi (Setiawan, A., 2003, p. 22-23).

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day and Wensley (1998, p. 3), menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama

keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku. Kedua, keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya yang relatif rendah dan keunggulan nilai bagi distributor. Mereka mengisyaratkan bahwa kinerja pemasaran sangat berpengaruh pada keunggulan bersaing suatu perusahaan. Ada tiga indikator dari keunggulan bersaing, yaitu: kepuasan pengecer, loyalitas pengecer, porsi pasar. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Homburg and Pflusse (2000, p. 456), menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diukur dari *financial performance* dan kinerja pasar.

Iklim yang kompetitif hanya dapat terjadi dimasa yang akan datang bila perusahaan mempunyai sumber daya dan modal yang mendukung. Mark Colgate (1998, p. 80) menyatakan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari sebagian besar dari sumber daya dan modal. Sumber daya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan dari kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan distributor didalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk bekerja seperti tim kerja dalam satu departemen, atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing dari distributor.

### Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang sering kali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Strategi pemasaran selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (keberhasilan produk baru, pertumbuhan penjualan dan *Return on Asset*) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik.

Rasio – rasio akuntansi dan ukuran – ukuran pemasaran merupakan 2 kelompok besar indikator kinerja perusahaan tetapi indikator-indikator itu tidak digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing (Bharadwaj, 1993, p. 83-99). Selanjutnya dikemukakan *performance /* kinerja pemasaran seharusnya tidak dinilai hanya dari satu dimensi saja, para peneliti manajemen telah mendemostrasikan kekeliruan – kekeliruan yang timbul dalam pengukuran kinerja perusahaan melalui satu dimensi ukuran saja. Sehingga melalui satu dimensi ukuran tidaklah mungkin untuk memisahkan sebuah perusahaan yang memiliki kinerja baik dengan perusahaan yang tidak memiliki kinerja dengan baik.

Menurut Richard P. Bagozzi (1980, p. 65-77), atribut kinerja pemasaran dapat diukur melalui beberapa variabel, antara lain volume penjualan, pertumbuhan penjualan. Kedua variabel itu digambarkan dalam 2 buah *observed variable*.

Pada umumnya ukuran kinerja pemasaran diukur melalui penjualan seperti *Return on Investment (ROI)* atau *Return on Assets (ROA)*. Namun ukuran – ukuran tersebut dipandang sebagai ukuran yang agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2000, p. 116). Sebagai ukuran yang digunakan adalah ukuran berdasarkan aktivitas yang dapat menjelaskan aktivitas – aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja pemasaran.

Menurut Ferdinand (2002, p. 153) ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang bersifat *activity-based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran sebagai contoh adalah lebih baik untuk menggunakan

ukuran jumlah unit yang terjual/dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan. Sehingga lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan

Narver and Slater (1994, p. 48) mengemukakan keberhasilan kinerja pemasaran dapat diukur melalui keberhasilan produk baru, pertumbuhan penjualan, dan *Return on Asset* (Keuntungan /Laba) setiap tahunnya.

### **Pengaruh Fasilitas dengan Pelayanan Prima**

Menurut Sofyan Assauri (1987, p. 113), didalam suatu perusahaan, fasilitas akan berpengaruh kepada:

1. Efisiensi dari perusahaan tersebut.
2. Pembentukan laba perusahaan.
3. Kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan adanya fasilitas, beberapa tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

1. Memperlancar frekuensi pekerjaan agar efisien dan efektif.
2. Memungkinkan ruang gerak yang lebih leluasa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. Memberikan kenyamanan dan keamanan bagi yang berkepentingan.
4. Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat-sifat emosional mereka.

Fasilitas secara langsung maupun tidak langsung sangat mendukung proses pelayanan didalam suatu pelayanan diberbagai sektor usaha. Fasilitas itu sendiri secara bersama – sama merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan didalam sektor jasa terutama jasa pelayanan prima yang diterima oleh pengecer, semakin baik fasilitas pendukung yang diberikan maka semakin maksimal pelayanan prima yang diberikan.

Totalitas pelayanan yang diberikan suatu perusahaan, dilakukan secara sadar,

terpadu (harus dilakukan oleh pegawai) dan konsisten (mutu pelayanan setiap unit harus sama atau standar) dengan mengacu pada standar kualitas pelayanan setinggi – tingginya, dengan maksud untuk memuaskan kebutuhan pengecer, namun penciptaan pelayanan prima tidak hanya dibutuhkan adanya kemauan untuk memahami kebutuhan pengecer, namun lebih dari pada itu pihak distributor hendaknya memahami apa yang dibutuhkan pengecer dimasa yang akan datang (Jauhari, 2002, p. 12 – 13).

Edwards (1991, p. 28-31), menyatakan bahwa untuk dapat menciptakan pelayanan prima yang lebih unggul diperusahaan dapat dibangun dari tiga dimensi, yaitu: Kecepatan, Ketepatan dan Jaminan Keamanan. Kecepatan layanan sangat penting karena pengecer selalu ingin dilayani dengan cepat oleh pihak distributor, sehingga pengecer tidak perlu menunggu terlalu lama. Ketepatan layanan, karena pengecer diharapkan kebenaran atas transaksi yang dilakukan sehingga tidak ada kesalahan dari pihak distributor dalam melayani. Jaminan keamanan yang diberikan penyedia jasa kepada pengecer, juga diharapkan supaya pengecer merasa aman. Biere (1997, p. 1- 3), selain adanya kecepatan dalam pelayanan transaksi pembelian, pengecer menginginkan privasi dan keamanan terhadap dirinya.

*H1 : Semakin maksimal fasilitas yang diberikan, semakin maksimal pelayanan prima yang diterima*

### **Pengaruh Pelayanan Prima dengan Keunggulan Bersaing**

Schoeder (1994, p. 34), menyatakan bahwa pelayanan prima merupakan pelayanan yang bermutu tinggi dan diberikan pada pengecer, berdasarkan standar kualitas tertentu untuk memenuhi

bahkan melebihi kebutuhan dan harapan pengecer, sehingga tercapai kepuasan dan akan menyebabkan peningkatan kepercayaan kepada distributor.

Madsen (1993, p. 78), menyatakan dalam penyampaian pelayanan tidak sekedar kualitas pelayanan yang sesuai standar, namun lebih ditekankan pada pelayan prima, yaitu pelayanan yang dapat membuat pengecer merasa diperlakukan secara istimewa yang hanya bisa dicapai dengan memberikan pelayanan melebihi harapan pengecer.

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day and Wensley (1998, p. 3), menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku, kedua, keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya yang relatif rendah dan keunggulan nilai bagi distributor, mereka mengisyaratkan bahwa kinerja pemasaran sangat berpengaruh pada keunggulan bersaing suatu perusahaan. Ada tiga indikator dari keunggulan bersaing, yaitu: kepuasan pengecer, loyalitas pengecer, porsi pasar.

Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Homburg and Pflusse (2000, p. 456), menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diukur dari *Financial Performance* dan kinerja pasar.

*H2 : Semakin tinggi tingkat pelayanan prima yang diberikan, semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing*

### **Pengaruh Fasilitas dengan Keunggulan Bersaing**

Fasilitas erat hubungannya dengan pelayanan yang maksimal. Pada berbagai hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan fasilitas sangat mempengaruhi suatu proses pelayanan prima. Semakin baik fasilitas pendukungnya, semakin baik

pula pelayanan yang diberikan. Perbedaan yang terjadi dalam pelayanan dimungkinkan karena ketersediaan teknologi atau fasilitas yang digunakan dalam proses pelayanan, juga dimungkinkan karena perbedaan tingkat kemampuan karyawan yang berbeda-beda.

Fasilitas adalah segala sesuatu yang mendukung suatu pelayanan baik produk maupun jasa yang berupa alat utama, alat pendukung maupun sumber daya manusia (Philip Kotler, 1994, p. 76). Fasilitas merupakan bagian penting dalam kualitas layanan, karena ada tiga dimensi persepsi kualitas pelayanan, yaitu : material, fasilitas, karyawan (Sasser, 1978, p. 15).

Sedangkan kondisi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi adalah dengan memiliki dasar untuk meraih atau mempertahankan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai superior bagi pengecer, keahlian yang tidak mudah ditiru dan kemampuan dalam koordinasi antar fungsi (Setiawan, A., 2003, p. 22-23).

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day and Wensley (1998, p. 3), menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing. Pertama, keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku. Kedua, keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya yang relatif rendah dan keunggulan nilai bagi distributor, mereka mengisyaratkan bahwa kinerja pemasaran sangat berpengaruh pada keunggulan bersaing suatu perusahaan.

*H3 : Semakin tinggi fasilitas yang diberikan, semakin tinggi keunggulan bersaing yang dilaksanakan*

### **Pengaruh Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Pemasaran**

Menurut Mc Leod (1995, p. 89), mengatakan bahwa keunggulan bersaing

dapat dicapai melalui banyak cara, seperti menyediakan barang atau jasa yang lebih baik dibandingkan para pesaingnya dan memenuhi kebutuhan khusus suatu segmen pasar tertentu. Cooper ( 2000, p. 13). Keunggulan produk sangat penting dalam lingkungan pasar global yang sangat *competitive*. Song and Parry (1997, p. 67), keunggulan bersaing suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan suatu produk jasa pelayanan.

Keunggulan bersaing yang pada suatu produk ataupun jasa pelayanan tidak lepas dari proses pengembangan produk jasa layanan. Pengembangan produk jasa layanan itu sendiri didefinisikan sebagai suatu proses memahami dan membuat suatu produk dan hasil dari suatu proses tersebut (Nakata and Sivakumar, 1996, p. 80). Cooper, (1994, p. 56) menyatakan bahwa ada 3 elemen yang dapat menjamin keberhasilan suatu produk jasa layanan. Ketiga elemen tersebut tampaknya sangat penting dalam memperkenalkan produk-produk jasa layanan yang diberikan distributor kepada pengecer.

1. Kebutuhan pengecer.
2. Keahlian memasarkan produk dari distributor.
3. Mengisi sebuah tempat (produk sabun krim yang masih kosong) dipasaran.

Kinerja pemasaran dapat didefinisikan melalui volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan. Kinerja pemasaran salah satu faktor yang sangat menentukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja pemasaran akan lebih baik jika diukur dengan menggunakan *activity base measure* dari pada diukur berdasarkan "ukuran rupiah penjualan". Hal tersebut berarti kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran – ukuran unit yang terjual, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan, yang lebih

menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000, p. 117).

*H4 : Semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran*

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/responden (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Sedangkan yang menjadikan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban dari para responden mengenai daftar pertanyaan atau kuesioner yang diberikan kepada para pengecer di 6 pasar di kota Magelang (Pasar Rejowinangun, Pasar Kebonpolo, Pasar Tukangan, Pasar Ngasem, Pasar Tarumanegara dan Pasar Gotong Royong). Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa literatur, jurnal penelitian terdahulu dan instansi terkait (dalam hal ini ialah PD. Pasar Kota Magelang).

### Sampel dan Populasi

Populasi adalah keseluruhan nilai yang mungkin, hasil pengukuran ataupun perhitungan, kualitatif maupun kuantitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat – sifatnya. Populasi penelitian ini adalah para pengecer di pasar di Kota Magelang. Sedangkan sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh popuasi tersebut (Sudiyono, 2002).

Teknik sampling yang dipakai *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2002). Selanjutnya Sugiyono mengatakan bahwa teknik ini lebih cocok digunakan untuk penelitian kualitatif.

Sampel yang diambil dalam penelitian adalah para pengecer di 6 pasar di kota Magelang (Pasar Rejowinangun, Pasar Kebonpolo, Pasar Tukangan, Pasar Ngasem, Pasar Tarumanegara dan Pasar Gotong Royong) dengan kriteria pengecer sabun krim berskala kecil (omzet pendapatan perhari kurang dari 15 juta). Jumlah sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah sejumlah 120 responden.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner diberikan secara langsung atau *contact person*. Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada setiap pengecer dari masing – masing pasar yang akan diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup maupun angket terbuka bila diperlukan untuk bisa mendapatkan data tentang dimensi – dimensi dari konstruk yang akan dikembangkan dalam penelitian ini. Daftar pertanyaan dikirim kepada pengecer untuk mengetahui kinerja pemasaran dari produk yang ditawarkan oleh distributor.
2. Kegiatan pengumpulan bahan – bahan yang akan dihubungkan dengan penelitian ini dari jurnal penelitian terdahulu, literatur serta sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendapatkan mendukung penelitian ini.

Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan untuk penentuan nilai atas persepsi responden dibentuk sebuah kuesioner mengenai variabel : Lingkungan Persaingan, Kualitas Pelayanan, Diferensiasi Harga, Kinerja Pemasaran, Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Jawaban diberikan nilai 1 – 10. Ukuran skala ini digunakan mengingat responden orang Indonesia yang kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka dan familiar dengan skala penilaian sepuluh angka, seperti pemberian nilai kepada anak sekolah.

Pembuatan skala pengukuran ini mengacu pada Ledder Scal (Zikmund,1994). Tanggapan paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar dan tanggapan yang paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil.

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM yang dioperasikan melalui program Amos 4.01.

Alasan penggunaan SEM adalah, karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan kemungkinan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit" secara simultan. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa saja dimensi dari sebuah konsep).

SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama, SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002).

#### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

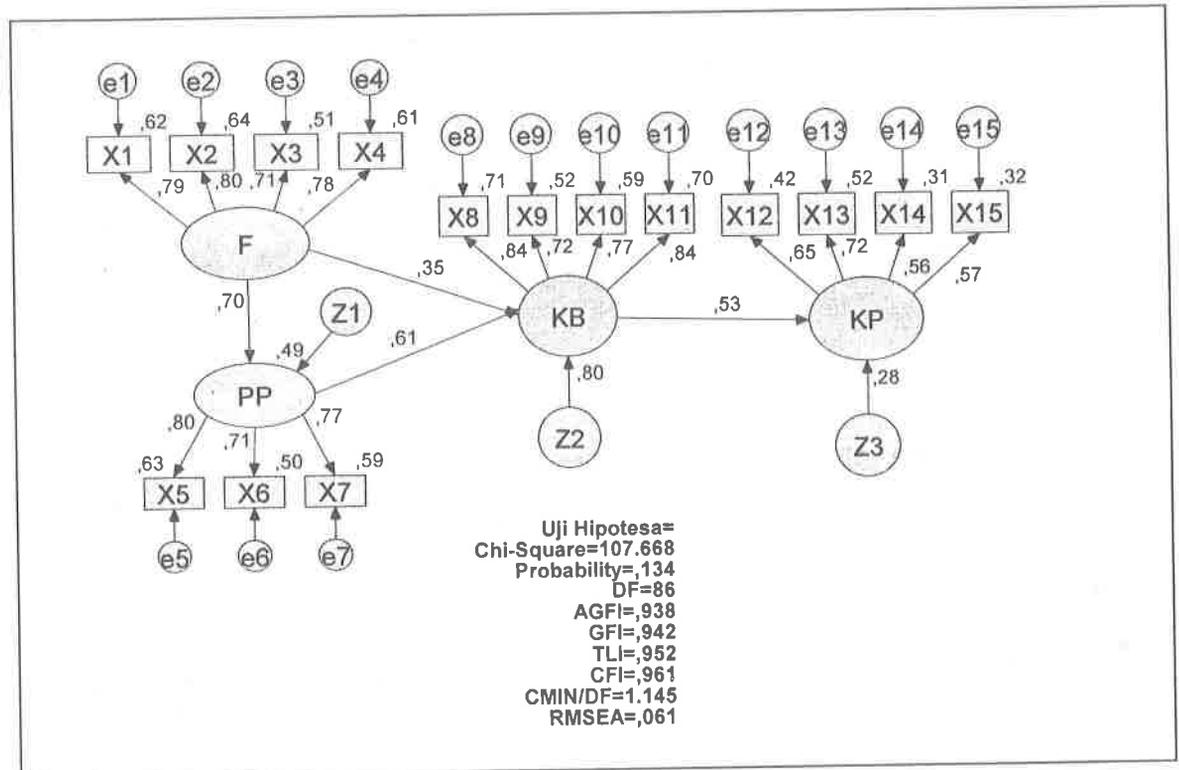
Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil model SEM akan ditampilkan pada tabel 1 dan gambar 1.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penuh**

Goodness of Fit Index	Cut Of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> - Chi-Square	< 108,6478 DF= 86	107.668	Baik
Probability	≥ 0,05	0,134	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,938	Baik
GFI	≥ 0,90	0,942	baik
TLI	≥ 0,95	0,952	Baik
CFI	≥ 0,95	0,961	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,145	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,061	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2005

Gambar 1  
Structural Equation Modelling



Sumber: Data Primer yang Diolah (2005)

Keterangan Gambar :

- X1 : Wadah Komplain
- X2 : Lahan Parkir
- X3 : Gudang
- X4 : Jaringan Komunikasi
- X5 : Kecepatan Pelayanan
- X6 : Ketepatan Pelayanan
- X7 : Jaminan Keamanan
- X8 : Kemampuan dan Keunggulan yang Berbeda dengan Pesaing
- X9 : Keunggulan dalam memberikan Jaminan
- X10 : Keunggulan dalam Pelayanan
- X11 : Keunggulan dalam Harga
- X12 : Pertumbuhan Konsumen
- X13 : Laba/Keuntungan
- X14 : Porsi Pasar
- X15 : Pertumbuhan Penjualan

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model dan dari uji akan diperoleh index kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matrik kovarian sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini memperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *Chi-Square* sebesar 104.445 dengan nilai probabilitas 0,134 yang berada diatas batas signifikasinya 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dengan matrik kovarian yang diestimasi. Hal ini berarti pula bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan matrik kovarian sampel dan

matrik kovarian populasi yang diestimasikan tidak dapat ditolak.

Indeks pengukuran kesesuaian model TLI (0,952), CFI (0,961), RMSEA (0,061), CMIN/DF (1,145), GFI (0,938) dan AGFI (0,942).

## KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM secara general. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisa *Critical Ratio* (CR) dan nilai Probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai CR yang dipersyaratkan diatas 2,00 dan nilai P dibawah 0,05, jika hasil dari pengolahan data persyaratan tersebut maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dinyatakan dapat diterima.

### Hubungan Fasilitas dengan Pelayanan Prima

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah fasilitas berpengaruh terhadap pelayanan prima.

*H1 : Semakin tinggi fasilitas yang memadai, semakin tinggi pelayanan prima yang diterima*

Parameter estimasi antara fasilitas dengan pelayanan prima menunjukkan hasil yang signifikan dengan CR = 5.635 atau CR > 2,58 dengan taraf sinifikasi sebesar 0,01 %. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

Sedangkan fasilitas dibentuk oleh indikator : wadah komplain, lahan parkir yang luas, jaringan komunikasi, tata letak gudang (Edward, 1991, p. 28-31; Biere, 1997, p. 1-3). Pelayanan prima dibentuk

melalui indikator: ketepatan, kecepatan pelayanan dan jaminan keamanan (Edward, 1991, p. 12).

### Hubungan Pelayanan Prima dengan Keunggulan Bersaing

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah pelayanan prima berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

*H2 : Semakin tinggi tingkat pelayanan prima, semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing*

Parameter estimasi antara pelayanan prima dan keunggulan bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan CR = 3.935 atau CR > 2,58 dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 % . Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

Pelayanan prima dibentuk melalui indikator: ketepatan, kecepatan pelayanan dan jaminan keamanan (Edward, 1991, p. 12). Sedangkan keunggulan bersaing dibentuk melalui indikator: keunggulan dalam pelayanan, kemampuan yang lebih unggul dibandingkan pengecer lain, kemampuan yang berbeda dalam memberikan jaminan produk yang dibeli, dan keunggulan dalam harga (Day & Wensley, 1988, p. 3 ; Homburg & Pfkesser, 2000, p. 12).

### Hubungan Fasilitas dengan Keunggulan Bersaing

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah fasilitas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

*H3 : Semakin tinggi fasilitas yang diberikan, semakin tinggi keunggulan bersaing dapat dilaksanakan*

Parameter estimasi antara fasilitas dan keunggulan bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan CR = 2,626 atau CR > 2,58 dengan taraf signifikansi

sebesar 0,01 %. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

Keunggulan bersaing dibentuk melalui indikator: keunggulan dalam pelayanan, kemampuan yang lebih unggul dibandingkan pengecer lain, kemampuan yang berbeda dalam memberikan jaminan produk yang dibeli. Keunggulan dalam harga (Day & Wensley, 1988, p. 3; Homburg & Pfkesser, 2000, p. 12). Sedangkan fasilitas dibentuk oleh indikator: wadah komplain, lahan parkir yang luas, jaringan komunikasi dan tata letak gudang (Edward, 1991, p. 28 -31; Biere, 1997, p. 1-3).

#### Hubungan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

*H4: Semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran*

Parameter estimasi antara keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan CR = 4,180 atau CR >2,58 dengan taraf sinifikansi sebesar 0,01 %. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Keunggulan bersaing dibentuk melalui indikator: keunggulan dalam pelayanan, kemampuan yang lebih unggul dibandingkan pengecer lain, kemampuan yang berbeda dalam memberikan jaminan produk yang dibeli dan keunggulan dalam harga (Day & Wensley, 1988, p. 3; Homburg & Pfkesser, 2000, p. 12). Sedangkan kinerja pemasaran dibentuk oleh indikator : pertumbuhan konsumen, laba/keuntungan, porsi pasar dan pertumbuhan penjualan.

#### KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Dari hasil penelitian ini diperoleh dukungan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh keunggulan bersaing, keunggulan bersaing mempengaruhi pelayanan prima. Walaupun ada beberapa penelitian mengenai kualitas pelayanan dari atau ke pengecer.

Berdasarkan hal tersebut diatas, simpulan atas masalah penelitian yang didukung oleh bukti – bukti empirik dalam penelitian ini :

1. Hubungan fasilitas yang memadai dengan pelayanan prima yang diterima, merupakan satu kesatuan yang akan sulit dipisahkan, apabila kita menginginkan pelayanan yang prima maka seorang pengecer ataupun distributor harus menyediakan fasilitas yang memadai.
2. Hubungan pelayanan prima dengan keunggulan bersaing yang didukung fasilitas yang memadai, bisa dilakukan apabila konsumen ataupun pengecer menginginkan pelayanan yang prima maka pihak distributor/pengecer harus memberikan keunggulan – keunggulan yang bisa menarik konsumen sebanyak mungkin.
3. Hubungan keunggulan bersaing dengan kinerja pemasaran, menunjukkan apabila pertumbuhan penjualan, konsumen, keuntungan dan laba diharapkan meningkat maka yang harus dikejar maka pengecer harus memiliki keunggulan ataupun kemampuan yang berbeda dengan pesaingnya.

#### IMPLIKASI TEORETIS

Berdasarkan literatur yang menjelaskan mengenai atribut keunggulan bersaing, maka diuraikan beberapa hal penting sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Implikasi Teoretis**

HIPOTESIS	IMPLIKASI TEORITIS
<p><b>1. Fasilitas berpengaruh positif terhadap Pelayanan Prima</b></p>	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rose, Michael and Richard (1995, p. 1), Pengukuran dalam membangun kualitas dari pelayanan yang prima, harus dilihat dari kualitas produk yang ditawarkan kepada pengecer.</li> <li>2. Peter J. Buckley (1991, p. 20), yang menyatakan bahwa Elemen pelayanan Prima dalam industri manufaktur bisa dibantah menggunakan nilai dibawah rata – rata dari produk yang ditawarkan. Perbedaan antara komponene utama (dihubungkan dengan peralatan dibandingkan dengan komponen pelengkap (pemakai pelayanan, kemampuan kepada komponen utama). Dari perbandingan 2 komponen dalam lingkup pelayanan yang selalu didukung fasilitas merupakan perbedaan yang tepat dalam menjalankan pekerjaan antara bidang manufaktur dengan bidang industri pelayanan.</li> </ol>
<p><b>2. Fasilitas berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing</b></p>	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Philip Kotler (1994, p. 76), segala sesuatu yang mendukung suatu pelayanan baik produk maupun jasa yang berupa alat utama, alat pendukung maupun sumber daya manusia</li> <li>2. Sasser (1978, p.15). Fasilitas merupakan bagian penting dalam kualitas layanan, karena ada tiga dimensi persepsi kualitas pelayanan, yaitu: Material, fasilitas, karyawan.</li> <li>3. Day and Wensley (1998, p. 3), menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku.</li> <li>▪ Keunggulan posisi yang terdiridari keunggulan biaya yang relatif rendah dan keunggulan nilai bagi distributor,</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>3. Pelayanan Prima berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing</b></p>	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schoeder (1994, p. 34), menyatakan bahwa pelayanan prima merupakan pelayanan yang bermutu tinggi dan diberikan pada pengecer, berdasarkan standar kualitas tertentu untuk memenuhi bahkan melebihi kebutuhan dan harapan pengecer, sehingga tercapai kepuasan dan akan menyebabkan peningkatan kepercayaan kepada distributor.</li> <li>2. Day and Wensley (1998, p. 3), menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku, kedua, keunggulan posisi yang terdiridari keunggulan biaya yang relatif rendah dan keunggulan nilai bagi distributor, mereka mengisyaratkan bahwa kinerja pemasaran sangat berpengaruh pada keunggulan bersaing suatu perusahaan.</li> </ol>
<p><b>4. Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran</b></p>	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep konsep dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut Mc Leod (1995, p. 89), mengatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui banyak cara, seperti menyediakan barang atau jasa yang lebih baik dibandingkan para pesaingnya dan memenuhi kebutuhan khusus suatu segmen pasar tertentu.</li> <li>2. Cooper (2000, p. 13), Keunggulan produk sangat penting dalam lingkungan pasar global yang sangat competitive.</li> <li>3. Song and Parry (1997, p. 67), keunggulan bersaing suatu produk merupakan salah satu factor penentu dari kesuksesan suatu produk jasa pelayanan.</li> <li>4. Kinerja pemasaran akan lebih baik jika diukur dengan menggunakan <i>activity base measure</i> dari pada diukur berdasarkan "ukuran rupiah penjualan". Hal tersebut berarti kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran- ukuran unit yang terjual, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan, yang lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000, p. 117).</li> </ol>

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2005)

## KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan – keterbatasan yang ada dalam penelitian ini antara lain :

1. Masih adanya variabel – variabel lain yang berpengaruh pada keunggulan bersaing, selain pelayanan prima dan fasilitas.
2. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini hanya memenuhi jumlah sampel minimal saja.

## AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Agenda untuk penelitian mendatang :

1. Penelitian dilakukan pada jenis industri yang berbeda.
2. Penelitian mendatang dilakukan pada variable-variabel lain yang berpengaruh pada keunggulan bersaing.
3. Penelitian dilakukan dengan teknik yang berbeda, misalnya: menggunakan regresi. Jumlah sampel yang digunakan diperbesar, tidak hanya memenuhi jumlah minimum yang diisyaratkan saja.

\*\*\*

## DAFTAR REFERENSI

- Aaker.A. David., (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," *California Management Review*, winter 1989, pp.91 – 106.
- Alan, M. Wilson., (1992), "The Adoption of a Retail-Oriented Marketing Mix for Bank Branch Operations", *the Service Industries Journal*, Vol. 12, Iss.2, July 1992, pp. 404 – 413.
- Ann, V. B., Kim, W., Erik, L., (1997), "Maintaining Service Quality Under Pressure From Investors: a System Dynamics Model as a Hand-On Learning Toll", *European Management Journal*, Vol. 15, Iss.2, pp. 128 – 136.
- Anil, M., Sundar, G.B, Phanj, T. A and Steven, W.E., (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63, April 1999, pp. 18 – 40.
- Augustine, A.L., Nancy, G.L., Peter, W. (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Marketing* Vol. 18, Iss. 1, pp. 77 –91.
- Augusty Tae Ferdinand, (2003) *Struktur Equation Modelling (SEM)* Universitas Diponegoro Press Semarang.
- Barney, Jay, (1991), " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol. 17. Iss 1, pp. 99 –120.
- Bharadwaj, S.G.; Varadarajan, P.R.; Fahy J., (1993), " Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing* Vol. 57. pp. 83 –99.
- Bolton, R.N., (1991), "A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value," *Journal of Consumer Research*, Vol 17. March 1991, pp. 375 – 384.
- Buckley, P.J., (1991), "The Frontiers of International Business Research" *Management International Review* Vol. 31, Special Issue, pp. 7 – 22.
- Clow, K.J, and Dauglas, W.V. (1993), "Building a Competitive Advantage For Service Firms" *Journal of Service Marketing*, Vol. 7, Iss. 1, pp. 22-32.

- Day, George.S, and Wensley, Robin. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April 1988, pp. 1 – 20.
- Johnson, R.L., Tsiros, M. and Lancioni, R.A., (1995), "Measuring Service Quality: a Systems Approach", *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, Iss. 5, pp. 6 – 19.
- Kerin, R.A., Varadarajan, P.R., and Peterson, R. A., (1992), "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October 1992, pp. 33-52.
- Leigh, R., (2003), "Committed to Quality: The Use of Quality Scheme in UK Public Leisure Services", *Managing Service Quality*, Vol. 13, Iss. 3, pp. 247 – 255.
- Luo, Yadong, (1999), "Environment – Strategy – Performance Relations in Small Business in China: a Case of Township and Village Enterprises in Southern China", *Journal of Small Business Management*, pp. 37 – 50.
- Mcgee, J.E., and Rubach, M.J., (1999), "Responding to Increased Environmental Hostility: A Study of the Competitive Behavior of Small Retailers", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13, Iss. 1, pp. 83 – 92.
- Menon, A.; Bharadwaj, S.g.; Adidam, P.t.; Edison, S.W., (1999), "Antecedents and Consequences of marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal Of Marketing*, Vol. 63, April 1999, pp 18 – 40.
- Jickols, Fred. (2004), "Competitive Strategy and Industry Analysis (the Basics a la Michael Porter)", <http://home.att.net/~OPSINC/porterbasics.Com>
- Parasuraman; A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1994), "Reassessment of Expectation Standard in Measuring Service Quality: Implications for Futher Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp. 111 – 124.
- \_\_\_\_\_, (1985), "A Conceptual Model of Service and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 48, fall 1985, pp. 41 – 50.
- Slater, S.F., and Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship", *Jornal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp. 46 – 55.
- Teas, R.K., (1994), "Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: an Assessment of a Reassessment", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp. 132 – 139.
- Weerawardena, J., (2003), "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy", *European Journal of Marketing*, Vol.37, Iss. 3/4, pp. 407 – 429.
- Wrennall, William. (1997), "Facilities Planing – Obsolete, Trivial or Significant", *Management Service*, Vol. 1, June 1997, pp. 10 – 13.
- Zahra, S.A., Nash, S. and Bickford, D. J., (1995), "Transforming Tecnological Pioneering Into Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Iss. 1, pp. 17 – 29.



## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI HUBUNGAN PEMASARAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP BIAYA PERUSAHAAN

Harry Soesanto

Universitas Diponegoro

Edi Subeno

Balai Meteorologi Semarang

### Abstraksi

*Sudah menjadi kebutuhan mendesak bahwa suatu perusahaan yang senantiasa ingin eksis dalam dunia usaha harus selalu kompetitif dan meningkatkan kinerjanya. Perusahaan yang tidak kompetitif akan gagal dalam usahanya. Banyak perusahaan yang bereaksi terhadap tantangan ini dengan membangun hubungan yang harmonis dengan pelanggan maupun pemasok mereka. Dengan menciptakan hubungan dengan pemasok akan didapatkan kelangsungan dalam pemenuhan material dan keuntungan dalam hal efisiensi biaya perusahaan dalam pemenuhan barang-barang produksi. Penelitian ini mengembangkan model yang menguji pengaruh ketergantungan, komitmen dan kepercayaan terhadap hubungan pemasaran, serta pengaruh hubungan pemasaran terhadap penurunan biaya perusahaan. Dengan menggunakan data dari 155 perusahaan mebel di Kabupaten Jepara, penelitian ini menyimpulkan ketergantungan berpengaruh positif terhadap hubungan pemasaran, komitmen berpengaruh positif terhadap hubungan pemasaran, kepercayaan berpengaruh positif terhadap hubungan pemasaran serta hubungan pemasaran berpengaruh positif terhadap penurunan biaya perusahaan.*

*Kata Kunci: Hubungan Pemasaran, Ketergantungan, Komitmen, Kepercayaan, Penurunan Biaya Perusahaan*

Saat ini persaingan perusahaan dalam pemasaran, baik berupa produk maupun jasa semakin ketat. Persaingan yang ketat antar perusahaan dan disertai dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat membuat perusahaan mengalami kesulitan meningkatkan kinerjanya.

Dalam persaingan pasar global yang ketat perusahaan yang tidak kompetitif akan mengalami kegagalan dalam usahanya. Lingkungan persaingan yang berubah cepat memaksa setiap perusahaan dalam pemasarannya untuk mencari cara yang kreatif dan fleksibel

dalam bersaing (Doney dan Cannon, 1997). Banyak perusahaan yang bereaksi terhadap tantangan ini dengan membangun hubungan yang harmonis dengan pelanggan maupun pemasok mereka.

Hubungan pemasaran merupakan suatu upaya dalam menjaga hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pemasok mereka. Dalam hubungan ini, tidak ada salah satu yang merasa dirugikan. Hubungan pemasaran ini sangat menarik dalam menjaga hubungan yang berkenaan dengan ketertarikan, perkembangan dan

pemeliharaan hubungan (Berry dan Parasuraman, 1991). Efisiensi dari hubungan pemasaran antara perusahaan dengan pemasok mereka akan diperoleh ketika timbul ketergantungan atau hubungan timbal balik yang saling menguntungkan dari pihak yang terkait dalam hubungan pemasaran (Lee dan Kim, 1999, p. 38). Keberhasilan hubungan pemasaran juga tidak terlepas dari besarnya investasi yang ditanamkan oleh masing-masing pihak sebagai perwujudan dari komitmen dan kepercayaan, karena tanpa keduanya, hubungan pemasaran tidak pernah terbangun (Doney dan Cannon, 1997, p. 39). Morgan dan Hunt (1994) telah melakukan penelitian untuk menentukan faktor penentu utama yang mempengaruhi hubungan pemasaran, faktor-faktor tersebut adalah kepercayaan dan komitmen. Adanya kepercayaan dan komitmen merupakan inti dari kesuksesan hubungan pemasaran, bukan kekuasaan dan kemampuan untuk mengkondisikan partner Morgan dan Hunt (1994).

Kumar, Scheer dan Steenkamp (1995) mendefinisikan ketergantungan sebagai suatu bentuk pertukaran nilai-nilai penting yang dilakukan oleh pihak yang terkait dalam suatu hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan masing-masing pihak secara bersama-sama. Dalam penelitiannya disebutkan ketika satu pihak mempunyai sumberdaya-sumberdaya penting, seperti modal, pengalaman, informasi, atau bahkan status yang memberikan pihak lainnya keuntungan yang tidak mudah digantikan, maka ketergantungan akan muncul.

Komitmen oleh Anderson dan Weitz (1992, p 19) didefinisikan sebagai suatu keinginan dan keyakinan untuk membangun hubungan yang stabil dengan kesungguhan untuk memberikan pengorbanan guna menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut.

Juga menyebutkan bahwa komitmen dapat diukur dari loyalitas, harapan akan kelangsungan hubungan, kesungguhan untuk berinvestasi, kesediaan untuk melakukan pengorbanan guna memperoleh keuntungan jangka panjang (Anderson dan Weitz, 1992, p. 23).

Anderson dan Narus (1990, p. 45) menyatakan bahwa kepercayaan sebagai bentuk keyakinan satu pihak bahwa pihak lain dalam hubungan antar perusahaan akan melakukan tindakan-tindakan yang akan memberikan hasil positif pada pihak tersebut, dan tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang tidak diharapkan yang akan memberikan hasil negatif. Kepercayaan juga dapat mengurangi konflik. Dengan kepercayaan yang dibangun antara perusahaan dengan pemasoknya diharapkan terjadi hubungan kolaboratif yang baik antara perusahaan dan pemasoknya.

Penelitian-penelitian terdahulu telah dilakukan untuk melihat pengaruh atau hasil dari adanya hubungan pemasaran terhadap perusahaan. Kalwani dan Narayandas (1995, p. 14) telah meneliti pengaruh hubungan pemasaran terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Ditemukan bahwa dengan adanya hubungan pemasaran antara perusahaan dengan pelanggan akan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Cannon dan Homburg (2001, p. 39) juga telah meneliti pengaruh adanya hubungan pemasaran antara perusahaan dengan supliernya, dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya organisasi dengan supplier dan hubungan dalam pembelian barang dengan pemasok dapat membantu menurunkan biaya perusahaan. Tetapi belum banyak penelitian yang bertujuan untuk menganalisa pengaruh atau hasil adanya hubungan pemasaran antara pemasok dan perusahaan (pembeli) dalam basis ekonomi. Anderson, 1995

(dalam Cannon dan Homburg, 2001, p. 29) menyebutkan bahwa meskipun tujuan utama suatu perusahaan pemasok dan pembeli melakukan hubungan kolaboratif adalah untuk bekerja bersama dalam menciptakan nilai tambah atau mengurangi biaya dalam pertukaran hubungan antar perusahaan dan sejauh mana praktisi atau akademisi memahami kejadian ini, atau mekanisme terjadinya hal tersebut”.

Pendekatan untuk melihat adanya penurunan biaya akibat adanya hubungan dengan pemasok dapat dikelompokkan ke dalam 2 kategori (Wilson, 1995 dalam Cannon dan Homburg, 2001, p.29), yaitu pendekatan periklanan yang mencakup prosedur tawar-menawar, dimana beberapa pemasok bersaing satu sama lain dalam usaha menurunkan harga, dan pendekatan kolaborasi dimana penurunan biaya akuisisi dan operasi dilakukan dengan melakukan hubungan antara pemasok dan pembeli (Kalwani dan Narayandas, 1995; Noordewier et. al, 1990).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep penurunan biaya menurut pendekatan kolaborasi. Sedangkan model untuk hubungan pemasaran menggunakan konsep Morgan dan Hunt (1994). Penelitian Morgan dan Hunt (1994, p. 34) menyarankan untuk agenda penelitian mendatang mengenai hubungan pemasaran perlu ditambahkan variabel ketergantungan sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan pemasaran. Keuntungan dengan adanya ketergantungan pada hubungan antar perusahaan adalah bertambahnya informasi yang disebarkan, transaksi yang efisien, penghematan biaya, inovasi proses dan teknologi, berkurangnya lead time pengembangan produk, manajemen

logistik, dan program marketing lain seperti promosi bersama dan pengurangan waktu respon. Sebagai tambahan, kenaikan dalam konsistensi dan kualitas di antara patner yang menghasilkan penciptaan nilai. Untuk itu jelas bahwa ketergantungan memiliki implikasi dan hasil bagi hubungan antar perusahaan dalam bentuk manajemen dan pengaturan (Lusch dan Brown, 1996). Kumar, Scheer dan Steenkamp (1998, p.226) mendefinisikan ketergantungan sebagai suatu bentuk pertukaran nilai-nilai penting yang dilakukan oleh pihak yang terkait dalam suatu hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan masing-masing pihak secara bersama-sama.

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui berbagai cara, antara lain melalui peningkatan nilai dalam suatu hubungan dan pemeliharaan hubungan dengan pemasok untuk menurunkan total biaya perusahaan. Perusahaan industri perlu membina hubungan dengan pemasok mereka agar didapatkan kelangsungan dalam pemenuhan kebutuhan material yang digunakan dalam produksi maupun proses lain dalam perusahaan. Strategi perusahaan untuk mempertahankan pemasok mereka adalah melalui strategi membangun relationship marketing dengan pemasok mereka.

Perhatian utama dari penelitian ini adalah bermula dari pemahaman bahwa dengan adanya hubungan pemasaran dengan pemasok mereka, maka perusahaan mebel memperoleh keuntungan dan kesuksesan dalam usaha mereka. Keuntungan ini berasal dari kesuksesan dari efisiensi biaya perusahaan dalam pemerolehan barang-barang produksi yang digunakan sehingga akan menghasilkan kinerja pada sisi produksi. Dari pemahaman ini

kemudian muncul kesadaran untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang berorientasikan pada hubungan pemasaran. Dipilihnya perusahaan furnitur dalam penelitian ini dikarenakan jenis perusahaan ini dalam meraih keuntungan sangat tergantung pada penghematan pada biaya pemerolehan barang-barang untuk kegiatan produksi. Kondisi ini menyebabkan perusahaan dapat memproduksi barang dengan biaya produksi yang rendah.

Penelitian dilakukan pada perusahaan / industri mebel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Pemilihan obyek ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa perusahaan mebel di Jepara telah berdiri sejak lama dan tetap eksis hingga sekarang. Untuk memperoleh pangsa pasar di pasar ekspor dan memiliki keunggulan bersaing, maka perusahaan mebel harus mampu memproduksi mebel dengan harga yang kompetitif. Salah satu komponen yang dapat mempengaruhi harga produk adalah biaya perusahaan. Menurut pendekatan kolaborasi, penurunan biaya dalam hal ini biaya akuisisi dan biaya operasi dapat dilakukan dengan melakukan hubungan jangka panjang antara pemasok dengan pembeli/perusahaan (Kalwani dan Narayandas, 1995; Noordewier et. al, 1990).

Dalam berbagai penelitian mengenai pengaruh hubungan pemasaran yang telah dilakukan (Morgan dan Hunt, 1994; Kalwani dan Narayandas, 1995) terdapat research gap bahwa belum banyak penelitian yang membuktikan suatu hubungan pemasaran dapat menurunkan biaya perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah "Bagaimanakah menurunkan biaya perusahaan melalui

hubungan pemasaran antara perusahaan dengan pemasok". Research question yang diangkat dalam penelitian ini adalah : "Bagaimanakah suatu hubungan pemasaran perusahaan furnitur dengan pemasok mereka dipengaruhi oleh variabel ketergantungan, komitmen dan kepercayaan dalam usaha untuk menurunkan biaya perusahaan?".

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Hubungan Pemasaran

Dalam penelitiannya, Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa kepercayaan dan komitmen merupakan kunci dalam membangun hubungan pemasaran. Hubungan pemasaran ini dalam pemasaran didefinisikan sebagai hubungan yang melibatkan perusahaan dengan pemasok mereka. Dengan terciptanya hubungan pemasaran antara perusahaan dan pemasok mereka diharapkan mampu menunjang kegiatan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing, antara lain melalui peningkatan kinerja pembelian perusahaan yang berarti meminimalkan biaya pemesanan, pengadaan dan akuisisi (Noordewier, John dan Nevin, 1990).

Pemeliharaan hubungan antara penjual dan pembeli untuk kelangsungan jangka panjang akan meningkatkan keuntungan suatu perusahaan. Dalam hal ini perusahaan maupun pemasok dituntut untuk saling memenuhi kebutuhan kedua belah pihak agar tercipta hubungan yang saling menguntungkan.

Untuk menjelaskan hubungan pemasaran menimbulkan pertanyaan berdasarkan karakteristik apa yang akan dijadikan dasar. Banyak penelitian yang telah memberikan model teoritis mengenai *relationship* ini (MacNeil 1978, Stinchombe 1985, Dwyer, Schurr dan Oh 1987), tetapi

analisis konseptual ini belum memberikan gambaran yang jelas mengenai dimensi operasional dari hubungan pemasaran. Dalam penelitian ini indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur hubungan pemasaran adalah sebagai berikut: Partisipasi, Koordinasi, Kooperasi.

### Ketergantungan

Porter dalam Johnson (1999) menyebutkan untuk mencapai tujuan internal, sebuah perusahaan harus menghindari tergantung pada patner dagang lain. Sayangnya pendapat ini tidak menghiraukan keuntungan yang bisa diperoleh dari hubungan antar perusahaan, meskipun melibatkan ketergantungan. Keuntungan ini termasuk bertambahnya informasi yang disebar, transaksi yang efisien, penghematan biaya, inovasi proses dan teknologi, berkurangnya *lead time* pengembangan produk, manajemen logistik, dan program marketing lain seperti promosi bersama dan pengurangan waktu respon. Sebagai tambahan, kenaikan dalam konsistensi dan kualitas di antara patner yang menghasilkan penciptaan nilai. Untuk itu jelas bahwa ketergantungan memiliki implikasi dan hasil bagi hubungan antar perusahaan dalam bentuk manajemen dan pengaturan (Lusch dan Brown, 1996).

Kumar, Scheer dan Steenkamp (1995, p.349) mendefinisikan ketergantungan sebagai suatu bentuk pertukaran nilai-nilai penting yang dilakukan oleh pihak yang terkait dalam suatu hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan masing-masing pihak secara bersama-sama. Dalam penelitiannya disebutkan ketika satu pihak mempunyai sumberdaya-sumberdaya penting, seperti modal, pengalaman, informasi, atau bahkan status yang memberikan pihak lainnya

keuntungan yang tidak mudah digantikan maka ketergantungan akan muncul.

Anderson dan Narus (1990, p. 43) menjelaskan pengaruh ketergantungan terhadap hubungan perusahaan dengan menyebutkan bahwa keselarasan atau simetri diharapkan dalam konstruksi perilaku yang membangun hubungan tersebut. Maksudnya adalah diperlukan adanya kerjasama atau pembagian sumberdaya untuk kekuatan bersama dalam mencapai atau memperoleh keuntungan dari hubungan pertukaran yang dibangun oleh kedua belah pihak walaupun keduanya memiliki fungsi pemasaran yang berbeda.

Jika sebuah perusahaan memilih untuk melakukan suatu hubungan antar perusahaan atau hubungan potensial lain ketergantungan terhadap patner dengan sendirinya dibutuhkan. Jika ketergantungan bukan merupakan pilihan perusahaan tetapi merupakan bagian dari sebuah hubungan, ketergantungan masih tetap menguntungkan. Pada dasarnya ketergantungan baik karena pilihan ataupun kebutuhan, menetapkan tingka suatu hubungan pemasaran perusahaan.

Dari uraian ini, dapat diambil hipotesa sebagai berikut :

*H1: Ketergantungan perusahaan dan pemasok berpengaruh positif terhadap hubungan pemasaran*

### Komitmen

Komitmen oleh Anderson dan Weitz (1992, p 19) didefinisikan sebagai suatu keinginan dan keyakinan untuk membangun hubungan yang stabil dengan kesungguhan untuk memberikan pengorbanan guna menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut. Juga menyebutkan bahwa komitmen dapat diukur dari loyalitas, harapan akan kelangsungan hubungan, kesungguhan

untuk berinvestasi, kesediaan untuk melakukan pengorbanan guna memperoleh keuntungan jangka panjang (Anderson dan Weitz, 1992, p. 23).

Menurut Berry dan Parasuraman (1991) bahwa hubungan pemasaran itu dibangun atas dasar komitmen. Artinya hubungan pemasaran akan terjadi jika ada rasa komitmen antara kedua belah pihak dalam menjalin hubungan jangka waktu yang lama. Karena dengan hubungan komitmen ini antar perusahaan dan pemasok ada rasa saling memiliki dan mau berkorban. Sedangkan proses dari komitmen dan kepercayaan akan menghasilkan suatu loyalitas (Morgan dan Hunt, 1994).

Hubungan yang terjalin jika perusahaan mampu memberikan komitmen yang tinggi kepada pemasoknya tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap pemasoknya, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan pemasok.

Bentuk dari komitmen antara pemasok dan perusahaan adalah berupa komitmen akan produk yang dijual, kesesuaian manfaat dan komitmen relasional. Jika pemasok mampu mewujudkan ketiga indikator di atas maka perusahaan pun akan mempertahankan pemasok tersebut. Dalam menjalin hubungan jangka panjang antar perusahaan dan pemasok yang perlu dilakukan adalah penegasan-penegasan oleh perusahaan maupun pemasok untuk tetap menjaga kepercayaan dan komitmen di antara mereka (Barry dan Parasuraman, 1991). Sebab kepercayaan dan komitmen merupakan dasar bagi hubungan jangka panjang antar keduanya. Dengan komitmen ini pula dihasilkan suatu hubungan yang mempunyai

kemanfaatan hubungan pemasaran antara perusahaan dan pemasok.

Moorman, Zaltman dan Deshpande (1993) mengatakan bahwa komitmen yang dilakukan dalam suatu hubungan merupakan perwujudan dari keinginan kuat tiap-tiap pihak dalam menjaga atau mempertahankan hubungan penting tersebut. Johnson (1999, p. 7) menyebutkan bahwa komitmen memberikan peranan penting dalam hubungan antar perusahaan, dimana dari hasil penelitian tersebut didapatkan hasil komitmen akan meningkatkan integrasi stratejik.

Dari hasil uraian di atas maka dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

*H2 : Komitmen perusahaan dan pemasok berpengaruh positif terhadap hubungan pemasaran.*

### **Kepercayaan**

Menurut Moorman, Deshpande dan Zaltman (1993), kepercayaan didefinisikan sebagai suatu keinginan atau kemauan untuk bergantung pada mitra kerja yang diyakini atau dapat dipercaya.

Karakteristik kepercayaan yang tinggi dalam hubungan pemasaran memungkinkan kedua belah pihak untuk memfokuskan pada keuntungan jangka panjang dari suatu hubungan tersebut, meningkatkan daya saing secara optimal dan mengurangi biaya transaksi (Noordewier, John dan Nevin, 1990). Dalam hubungan ini antara perusahaan dan pemasok harus saling terjadi rasa saling mempercayai tinggi dimana rasa saling percaya ini akan menjadikan perusahaan dan pelanggan mendapatkan suatu keuntungan dalam hubungan jangka panjang. Hal ini juga dijelaskan oleh Berry dan Parasuraman (1991) bahwa hubungan perusahaan dan pemasok membutuhkan kepercayaan, dan

kepercayaan adalah dasar persekutuan (Morgan dan Hunt, 1994). Dalam hubungan kepercayaan ini kedua belah pihak harus saling percaya bahwa mereka adalah partner yang saling menguntungkan. Morgan dan Hunt (1994, p. 23) mengemukakan bahwa kepercayaan sebagai bentuk keyakinan salah satu pihak akan reliabilitas dan integritas pihak lainnya dalam hubungan pemasaran.

Anderson dan Narus (1990, p. 45) menyatakan bahwa kepercayaan sebagai bentuk keyakinan satu pihak bahwa pihak lain dalam hubungan antar perusahaan akan melakukan tindakan-tindakan yang akan memberikan hasil positif pada pihak tersebut, dan tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang tidak diharapkan yang akan memberikan hasil negatif. Kepercayaan juga dapat mengurangi konflik (Anderson dan Narus, 1990).

Dengan kepercayaan yang dibangun antara perusahaan dengan pemasoknya diharapkan terjadi hubungan kolaboratif yang baik antara perusahaan dan pemasoknya. Dengan menitikberatkan kepercayaan pada hubungan pemasaran ini penting juga dimengerti bahwa kepercayaan mempengaruhi aspek spesifik dari tingkah laku perusahaan maupun pemasok.

Adanya kepercayaan dan komitmen merupakan inti dari kesuksesan hubungan pemasaran, bukan kekuasaan dan kemampuan untuk mengkondisikan partner Morgan dan Hunt (1994). Kepercayaan dan komitmen merupakan kunci karena dua hal ini mendorong pemasar untuk (1) bekerja pada hubungan yang terjaga dengan bekerja sama dengan partner mereka, (2) menolak alternatif menarik jangka pendek untuk mendapatkan keuntungan dari jangka panjang dari hubungan dengan partner

mereka, dan (3) melihat resiko potensial bukan sebagai ancaman karena mereka percaya partner mereka tidak akan bersikap oportunistik. Dengan demikian jika kedua hal komitmen dan kepercayaan ada, mereka akan menghasilkan keluaran yang mengedepankan efisiensi, produktivitas, dan efektif. Secara singkat komitmen dan kepercayaan membawa perilaku kerjasama yang kondusif bagi kesuksesan hubungan pemasaran.

Dari hasil uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

*H3: Kepercayaan perusahaan dan pemasok berpengaruh positif terhadap hubungan pemasaran*

### **Penurunan Biaya Perusahaan**

Penghematan biaya perusahaan merupakan faktor penting dari keunggulan bersaing perusahaan. Cannon dan Homburg (2001, p.39) menyatakan bahwa adanya hubungan antara perusahaan dengan pemasok mereka dapat membantu menurunkan biaya perusahaan.

Kemampuan untuk menaikkan nilai dalam rantai hubungan untuk menurunkan biaya perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan manufaktur. Pendapat lain mengenai pentingnya menurunkan biaya perusahaan bagi keunggulan bersaing perusahaan dilontarkan oleh Noordewier et. al. (1990) dimana penghematan biaya perusahaan dalam hal ini biaya pembelian merupakan faktor penting dari keunggulan bersaing perusahaan. Secara rata-rata perusahaan industri menghabiskan lebih dari setengah biaya penjualan untuk membeli barang. Karena setiap uang yang dapat disisihkan dari pembelian sama dengan keuntungan (Dobler, Lee dan Burt, dalam Noordewier et.al. 1990), maka pengaruh biaya pembelian dapat membedakan suatu

industri menjadi pemimpin pasar dan memiliki posisi bersaing yang mapan.

Menurut pendapat Van Mieghem, 1995 (dalam Cannon dan Homburg, 2001, p.29) bahwa biaya total, dalam hal ini termasuk biaya langsung produk, biaya akuisisi dan biaya operasional, dapat diturunkan jika pembeli dan pemasok bekerja bersama. Biaya langsung merupakan harga aktual dari barang yang ditarik oleh pemasok untuk produk yang dijual ke perusahaan. Biaya akuisisi merupakan biaya perusahaan yang muncul dalam memperoleh dan menyimpan produk dari pemasok. Biaya ini termasuk biaya pemesanan, pengiriman, dan penyimpanan barang, termasuk juga biaya untuk memonitor kinerja pemasok, koordinasi dan komunikasi dengan pemasok. Biaya operasional merupakan biaya yang melekat pada bisnis utama perusahaan. Biaya ini berupa biaya penelitian dan pengembangan, perakitan dan koordinasi internal. (Gyrba, 1988 dalam Cannon dan Homburg, 2001, p.31).

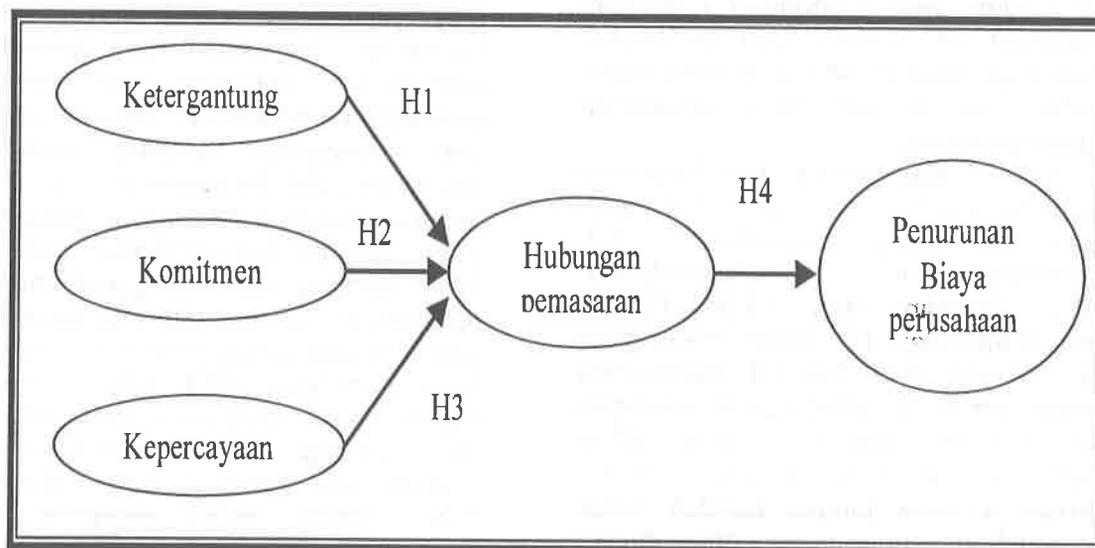
Sedangkan menurut Heberling, 1993 (dalam Cannon dan Homburg, 2001, p.29) rata-rata 56% dari anggaran perusahaan manufaktur digunakan untuk pembelian material, untuk itu perusahaan menyadari adanya peluang yang signifikan dalam penghematan biaya dengan mengidentifikasi pemasok yang dapat membantu menurunkan biaya perusahaan.

Dari hasil uraian di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4: Hubungan pemasaran antara perusahaan dan pemasok berpengaruh positif terhadap penurunan biaya perusahaan.

Berdasarkan konsep penelitian yang dipaparkan maka kerangka pemikiran dan pengembangan model penelitian ini adalah seperti tampak pada Gambar 1 berikut.

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Model



## METODE PENELITIAN

### Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah perusahaan mebel di Kabupaten Jepara. Dalam penelitian ini penggalan data primer didapat dari wawancara langsung dengan responden penelitian ini, yaitu pimpinan atau pemilik perusahaan mebel yang berada di Kabupaten Jepara.

### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengelola perusahaan mebel yang berada di Kabupaten Jepara. Pada studi awal terdapat 451 perusahaan mebel, yang terdiri dari perusahaan besar dengan jumlah karyawan lebih dari 100 orang, perusahaan sedang dengan jumlah karyawan antara 20 – 99 orang dan perusahaan kecil dengan jumlah karyawan antara 5 – 19 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah rata-rata hasil penjumlahan berdasarkan rumus Rao dan estimasi Hair, didapatkan 155 responden sebagai sampel penelitian.

### Pengambilan Sampling

Penentuan sampel dilakukan secara *stratified random sampling* (Emory dan Cooper, 1995), yakni dengan mengelompokkan perusahaan berdasarkan jumlah karyawan. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Pernyataan-pernyataan dalam daftar pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala konvensional 1 – 10.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori dan *maximum likelihood estimation* pada SEM

(*Structural Equation Model*) dari pake statistik AMOS. Hasil komputasi untuk tes signifikansi model dilakukan dengan menguji *goodness of fit* yaitu *GF* (*Goodness of Fit Index*), *AGFI* (*Adjusted Goodness of Fit Index*), *CFI* (*Comparative Fit Index*), *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*), *TLI* (*Tucker Lewis Index*) dan *CR* (*Critical Ratio*).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Full model dari SEM dapat dilihat pada Gambar 2.

*Structural Equation Modelling* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,101 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi diterima. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima.

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan SEM maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit*;  $\chi^2$  square = 131,477; probabilitas = 0,10; *CMIN/DF* = 1,174, *GFI* = 0,912; *AGFI* = 0,879; *TLI* = 0,977; *CFI* = 0,981; *RMSEA* = 0,034.

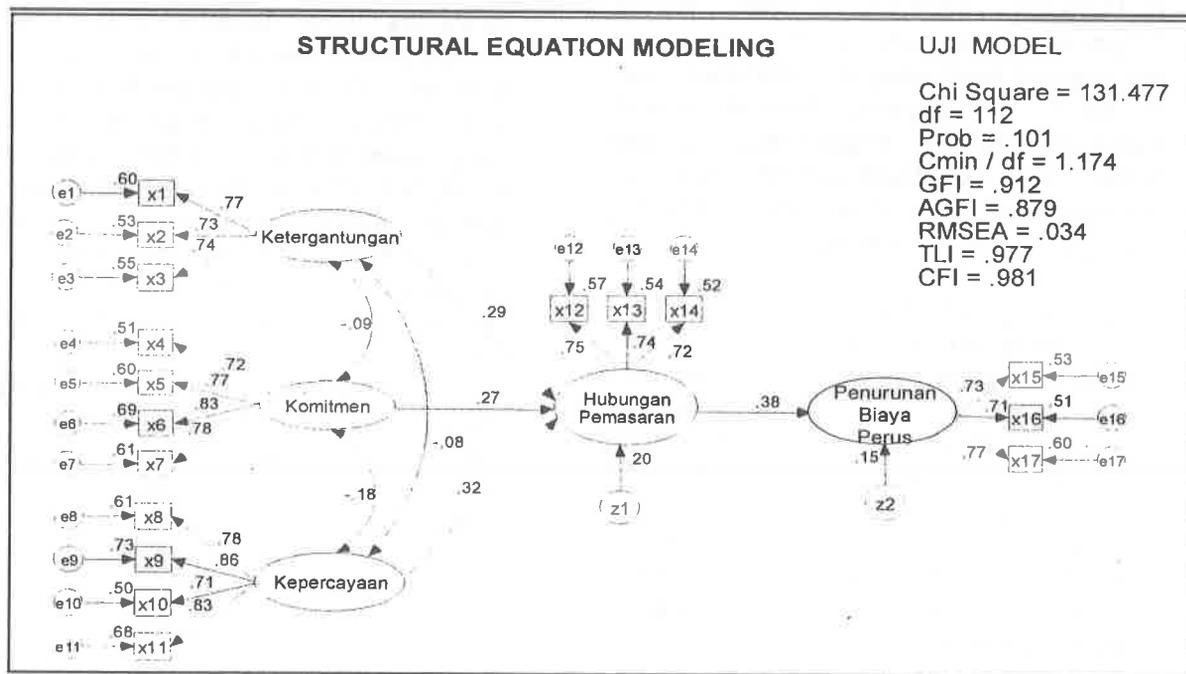
Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Setelah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian, didapatkan bahwa hasil yang diperoleh menunjukkan semua hipotesis dapat dibuktikan, yaitu dengan nilai CR berurutan dari hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 4 adalah : 2,827 (H1), 3,190 (H2), 2,723 (H3), dan 3,502 (H4) semuanya diatas 2,0 pada taraf signifikansi 0,05 (5%).

analisa *Structural Equation Model* (SEM) dengan diterimanya semua hipotesis yang diajukan, maka dapat diambil suatu kesimpulan penelitian yang dapat menjawab permasalahan penelitian sebagai berikut :

Terdapat pengaruh positif antara variabel ketergantungan, komitmen, dan kepercayaan terhadap variabel hubungan pemasaran bagi penurunan biaya perusahaan sehingga dapat disimpulkan permasalahan dalam penelitian ini dapat terjawab.

Gambar 2  
Structural Equation Modelling  
Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan Pemasaran  
Dan Pengaruhnya Terhadap Biaya Perusahaan



**KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan alat

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut.

Pertama, berkaitan dengan hasil pengujian hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa peningkatan ketergantungan perusahaan akan meningkatkan hubungan perusahaan. Hasil ini memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan antara penjual dan pembeli untuk kelangsungan jangka panjang akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Meskipun ada yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan internal, maka perusahaan harus menghindari menjadi tergantung pada partner dagang lain, namun pernyataan tersebut tentunya dengan tidak mempertimbangkan keuntungan yang diperoleh dari ketergantungan dengan partner. Dengan demikian aspek ketergantungan antar perusahaan tidak selamanya dipandang dari sisi negatif saja. Sisi positif dari dampak ketergantungan dengan partner ternyata dapat memberikan keuntungan. Dalam ketergantungan antar perusahaan, kekurangan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan akan dapat ditutup dengan kelebihan perusahaan lain. Dalam hal ini kerja dan pembagian sumber daya untuk kekuatan bersama dalam mencapai keuntungan bersama dapat dibentuk dari kerjasama yang berarti tercipta saling ketergantungan antar perusahaan. Dalam hal ini pernyataan Lusch dan Brown (1996) didukung oleh hasil empiris penelitian ini dimana ketergantungan memiliki implikasi dan hasil bagi hubungan antar perusahaan dalam hal manajemen dan pengaturannya.

Kedua, berkaitan dengan hasil pengujian hipotesis 2 dimana diperoleh bahwa peningkatan komitmen perusahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan pemasaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Berry dan Parasuraman (1991) dimana hubungan

pemasaran dibangun atas dasar komitmen. Hal ini berarti bahwa hubungan pemasaran tidak akan terjadi tanpa adanya komitmen bersama dari kedua belah pihak untuk menjalin hubungan untuk jangka waktu lama. Dalam hal ini komitmen dari suatu hubungan juga merupakan perwujudan dari keinginan yang kuat dari masing-masing pihak dalam menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut. Hal ini juga mendukung Jonhson (1999, p. 7) dimana komitmen akan memberikan peranan penting dalam hubungan antar perusahaan, dimana dari hasil penelitian tersebut didapatkan hasil komitmen akan meningkatkan integrasi strategik perusahaan. Dengan demikian maka menjadi jelas bahwa hubungan antar perusahaan akan terus berlanjut apabila didasari oleh komitmen dari kedua belah pihak perusahaan. Dengan demikian kesesuaian manfaat dari hubungan antar perusahaan akan membangun komitmen bersama dari perusahaan untuk tetap menjadi mitra atau hubungan kerja.

Ketiga, berkaitan dengan hasil pengujian hipotesis 3 yang menunjukkan peningkatan kepercayaan akan meningkatkan hubungan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Berry dan Parasuraman (1991) yang menyimpulkan bahwa hubungan perusahaan dan pemasok akan membutuhkan kepercayaan. Kepercayaan merupakan suatu bentuk keyakinan dari salah satu pihak kepada pihak lain atas reliabilitas dan integritas pihak lain (Morgan dan Hunt, 1994). Kepercayaan yang tinggi yang dimiliki perusahaan dalam hubungan pemasaran memungkinkan kedua belah pihak akan memfokuskan pada keuntungan jangka panjang yang diperoleh dari hubungan tersebut. Kepercayaan yang terbentuk antara perusahaan dan pemasok akan

dapat memperkecil biaya transaksi. Kepercayaan merupakan bentuk dari keyakinan suatu pihak kepada pihak lain. Dengan kepercayaan yang tinggi, perusahaan akan dapat memberikan penilaian positif kepada partner dan akan menghindari penilaian negatif, sehingga dalam hal ini konflik antara perusahaan dan pemasok akan diminimalkan (Anderson dan Narus, 1990).

Keempat, berkaitan dengan hasil pengujian hipotesis 4 yang menunjukkan bahwa peningkatan hubungan pemasaran berpengaruh positif terhadap biaya perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cannon dan Homburg (2001) yang menyatakan bahwa adanya hubungan antara perusahaan dengan pemasok akan menurunkan biaya perusahaan.

### IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka implikasi teoretis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini berhasil mendukung hasil penelitian Johnson (1999), Kumar Scher dan Steenkamp (1995) dan Anderson dan Narus (1990), yang melaporkan bahwa ketergantungan memiliki hubungan positif dengan hubungan pemasaran. Ketergantungan perusahaan terhadap pemasoknya akan meningkatkan hubungan pemasaran perusahaan dengan pemasok.
2. Konsep penelitian kedua mengenai hubungan komitmen dengan hubungan pemasaran juga didukung oleh hasil empiris penelitian ini. Dengan demikian hasil ini konsisten dengan penelitian Morgan dan Hunt (1994), Moorman, Desphande dan Zaltman (1993) dan Anderson dan

Weitz (1992). Hubungan pemasaran antara perusahaan dan pemasok akan semakin besar apabila terdapat komitmen yang lebih besar dari perusahaan dan pemasok.

3. Hasil empiris penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994), Anderson dan Narus (1990) dan Moorman, Dehpande dan Zaltman (1993) mengenai adanya hubungan positif kepercayaan dan hubungan pemasaran. Kepercayaan yang besar dari perusahaan kepada pemasok akan menciptakan hubungan pemasaran yang lebih besar.
4. Hasil penelitian ini juga menunjukkan konsistensinya dengan penelitian Noordeiwer, John dan Nevin (1990) dan Cannon dan Homburg (2001) mengenai hubungan antara hubungan pemasaran dengan biaya perusahaan.

### KETERBATASAN PENELITIAN

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini.

1. Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel eksogen yaitu ketergantungan, komitmen dan kepercayaan yang mempengaruhi hubungan pemasaran dan 1 variabel endogen yang mempengaruhi variabel penurunan biaya perusahaan. Dari hasil perhitungan nilai Square Multiple Correlation dimana untuk variabel hubungan pemasaran adalah sebesar 0,198 dan penurunan biaya perusahaan sebesar 0,147 menunjukkan masih adanya variabel – variabel lain yang mempengaruhi hubungan pemasaran dan penurunan biaya perusahaan.
2. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan terhadap perusahaan mebel yang berada di Kabupaten Jepara sehingga hasil penelitian ini tidak dapat

digeneralisir untuk perusahaan mebel secara keseluruhan.

### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian mendatang, yaitu dalam future research sebaiknya memasukkan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi hubungan pemasaran dan penurunan biaya perusahaan. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengambil obyek penelitian yang berbeda misal perusahaan manufaktur dengan produk selain mebel.

\*\*\*

### DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin, and Barton Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Buils and Sustain Commitment in Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, p. 18-34.
- Anderson, James C., James A. Narus, 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, p.42-58.
- Cannon, Joseph P. and Homburg, Christian, 2001, "Buyer-Supplier Relationships and customer Firm Costs", *Journal of Marketing*, Vol. 65, January, p. 29-43.
- Doney, Patricia M., and Cannon, Joseph P, 1997, "An Examination of Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (April), p. 35-51.
- Emory C.W., and D.R. Cooper, 1999, "Metode Penelitian Bisnis", Jilid I, Edisi V, Penerbit Erlangga.
- Ferdinand, Augusty, 2000, "Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Diponegoro.
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, p.1-19.
- Heide, Jan B., and John, George, 1988, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 52, January, p. 20 – 35.
- Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 27, No. 1, p. 4 - 18.
- Kalwani, Manohar U., and Narakesari Narayandas, 1995, "Longterm Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, p.1 - 16.
- Kumar Nirmalya, Scheer Lisa K., and Steenkamp Jan-Benedict, 1995, "The Effect of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII, Agustus, p. 348 – 356.
- Lee, Jae-Nam and Kim, Young-Gul, 1999, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation", *Journal of Management Information System*, Spring, Vol. 15, No. 4, p. 29 - 61.

- Lusch, Robert F. and Brown, James R., 1996, "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Oktober, p. 19-38.
- Morgan, M. Robert and Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, p.20-38.
- Moorman, Christine, Deshpande, Rohit and Zaltman, Gerald, 1993, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, p.81-101.
- Noordeweir, Thomas G., George John, John R., Nevin, 1990, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, p. 80-93.
- Parasuraman, A., Leonard Berry and Valerie Zeithmal, 1991, "Understanding Customer Expectation of Service", *Sloan Management Review*, Vol. 32, Spring, p.39-48.



**JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA**  
**Indonesian Journal of Marketing Science**  
**INDEKS TERBITAN TERDAHULU**

**Volume I, No.1,  
Mei 2002**

Marketing Strategy Making:  
Proses Dan Agenda  
Penelitian  
*Augusty Ferdinand*

Orientasi Pasar Dan Inovasi:  
Pengaruhnya Terhadap  
Kinerja Pemasaran  
*Wahyono*

Dinamika Strategi Pelayanan  
Outlet Dan Kinerja  
Pemasaran  
*Bambang B. Sunaryo*

Studi Mengenai Kreatifitas  
Program Dan Kinerja  
Pemasaran  
*Agus Mardiyanto*

Studi Mengenai Orientasi  
Strategi Dan Perbaikan  
Kinerja Tenaga Penjualan  
*Joko Yulianto*

Kualitas Strategi Pemasaran:  
Sebuah Studi Pendahuluan  
*Augusty Ferdinand*

**Volume I, No.2,  
September 2002**

Marketing Strategy Making:  
Faktor, Proses Dan  
Efektivitasnya  
*Johanis W. Kiuk*

Aliansi Pemasaran Dalam  
Industri Jasa  
*Hanny Kusumahadi*

Proses Pengembangan  
Komitmen Hubungan  
Pemasaran Jangka Panjang  
*Mispan Indarjo*

Pertukaran Kerjasama Dan  
Kinerja Kemampulabaan  
*Primasari Yuswardhani*  
*Suryaningtyas*

Hubungan Organizational  
Learning, Informasi Pasar,  
Inovasi Dan Kinerja Pasar  
*Ariyani Matius Maun*

Koordinasi Dan Integrasi  
Strategik Bagi Peningkatan  
Kinerja Pemasaran  
Distributor Semen  
*Mohamad Anis.*

**Volume I, No.3,  
Desember 2002**

Lingkungan Eksternal, Faktor  
Internal Dan Orientasi Pasar,  
Pengaruhnya Terhadap  
Kinerja Pemasaran  
*Dicky Imam Prasetya*

Pengaruh Distribusi Selling-In  
Terhadap Kinerja Pemasaran  
*Sujoko*

Dinamika Wiraniaga Multi  
Level Marketing  
*Lina Soeratman*

Sistem Informasi Pemasaran  
Dan Environmental Scanning,  
Pengaruhnya Terhadap  
Kualitas Layanan,  
Keunggulan Bersaing Dan  
Pertumbuhan Pelanggan  
*Hendrar Adhinugroho*

Analisis Faktor-Faktor Yang  
Mempengaruhi Kinerja  
Tenaga Penjualan Dan  
Relevansinya Terhadap  
Peningkatan Kinerja  
Penjualan  
*Dyah Suryani Kusuma W*

Interaksi Antar Departemen  
Dan Relevansinya Terhadap  
Pertumbuhan Pelanggan Me-  
Lalui Kualitas Layanan  
*Yody Hannitiyo Tanjung*

\*\*\*



**JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA**  
**Indonesian Journal of Marketing Science**  
**INDEKS TERBITAN TERDAHULU**

**Volume II, No.1,  
Mei 2003**

Minat Merefereasikan Dalam  
Proses Adopsi Konsumen  
Pasca Masa Edukasi Pasar  
Fitur Gprs Im3 Di Surabaya  
*Adi Santosa Budiman*

Orientasi Pengawasan  
Terhadap Tenaga Penjualan  
Untuk Mencapai Efektivitas  
Perusahaan  
*Achmadi*

Analisis Kinerja Tenaga  
Penjualan Berdasarkan  
Sistem Kontrol Dan Sinergin  
Aktivitas Tenaga Penjualan  
*Andi Setiawan*

Studi Mengenai Pemilihan  
Merek  
*Andre Nugroho*

Studi Mengenai Hubungan  
Pengembangan Hubungan  
Jangka Panjang Perusahaan  
Dan Pengecer  
*Diah Arum Cempakasari Dan  
Yoestini*

Analisis Pengaruh Keperca-  
Yaan Untuk Mencapai  
Hubungan Jangka Panjang  
*Nursatyo Heri Bowo*

Studi Mengenai Strategi Dan  
Kinerja Pemasaran  
*Samtim Eko Putranto*

Analisis Tingkat Pengaruh  
Kesuksesan Produk Baru  
Dalam Meningkatkan Kinerja  
Pemasaran  
*Okki Navarone W*

**Volume II, No.2,  
September 2003**

Atributisasi Pertimbangan  
Dokter Dalam Keputusan  
Mereseapkan Suatu Merek  
Obat  
*Linda Purnawati*

Studi Mengenai Proses  
Adopsi Konsumen Pasca  
Masa Tayang Iklan Produk  
"Xon-Ce" Di Surabaya  
*Sylvia Denada Thamrin*

Analisis Model Efisiensi Dan  
Efektivitas Manajemen  
Distributor  
*Johnson Y.I. Saekoko Wijaya*

Studi Mengenai Perilaku  
Penyesuaian Diri Untuk  
Meningkatkan Kinerja  
Penjualan  
*Erika Sulistyawati Dan Harry  
Soesanto*

Analisis Orientasi Strategi  
Dan Kinerja Penjualan  
*Merry Hariyanto Dan Yoestini*

**Volume II, No.3,  
Desember 2003**

Membangun Keunggulan  
Produk  
*Imron Munfaat*

Pengaruh Intensitas  
Perencanaan Strategik  
Terhadap Kinerja  
Perusahaan  
*Setyo Pantawis*

Analisis Pengaruh Kualitas  
Hubungan Bisnis Antara  
Tenaga Penjualan Dan  
Retailer Terhadap Efektivitas  
Penjualan  
*Susanti Adikusumo*

Pengaruh Budaya  
Perusahaan Terhadap  
Keunggulan Bersaing  
*Arnol Diosdad*

Analisis Kinerja Perilaku Dan  
Kinerja Hasil Tenaga Penjual  
Pada Perusahaan Pedagang  
Besar Farmasi Di Kota  
Semarang  
*Prilia Nurfina Aprianti Dan  
Harry Soesanto*

\*\*\*



**JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA**  
**Indonesian Journal of Marketing Science**  
**INDEKS TERBITAN TERDAHULU**

**Volume III, No.1,  
Mei 2004**

Studi Mengenai Orientasi  
Pengelolaan Tenaga  
Penjualan  
*Agustina Asatuan Dan  
Augusty Ferdinand*

Studi Mengenai Perilaku  
Manager Penjualan Dan Per-  
forma Penjualan  
*Martono*

Pengaruh Orientasi Belajar  
Dan Komitmen  
Organisasional Terhadap  
Kerja Cerdas Dalam  
Meningkatkan Kinerja  
Penjualan  
*Denny Hotman Hasiholan  
Sitompul*

Analisis Kinerja Distribusi  
Selling-In Untuk  
Meningkatkan Kinerja  
Pemasaran  
*M.Idris Arif*

Analisis Pengaruh  
Kompetensi Pengetahuan  
Pasar Terhadap Kinerja  
Pemasaran Melalui  
Keunggulan Produk Baru  
*Fredrich Howard M. Sitorus*

Upaya Peningkatan Kinerja  
Pemasaran Dengan Konsep  
Marketing Strategy Making  
Process Melalui Kreativitas  
Strategi Dan Pembelajaran  
Organisasional  
*Wilhelmina Adipoetra*

**Volume III, No.2,  
September 2004**

Pengaruh Bundling Strategy  
Terhadap Keunggulan Bersa-  
Ing  
*Heri Setiawan*

Faktor-Faktor Pendorong  
Kreativitas Program  
Pemasaran Dan Kinerja  
Pemasaran  
*Hari Mustofa*

Analisis Faktor-Faktor Yang  
Mempengaruhi Kemampuan  
Bertanya Terhadap Kinerja  
Tenaga Penjualan  
*Dini Alifia Febrio Bensi*

Pengaruh Bentuk Rantai Nilai  
Pasokan Dan Kualitas  
Hubungan Perusahaan-  
Pemasok Dalam Mewujudkan  
Kinerja Pemasaran Melalui  
Peningkatan Kinerja Rantai  
Pasokan  
*Arifin*

Studi Mengenai Pengem-  
Bangan Strategi Produk  
(Studi Kasus Minat Beli  
Produk Baru Telkomflexi Di  
Surabaya)  
*Bernard Nm Budiyo*

Analisis Faktor-Faktor Yang  
Mempengaruhi Keberhasilan  
Kinerja Selling-In Terhadap  
Peningkatan Kinerja Pema-  
Saran  
*Fredrich Gamaliel*

Analisis Faktor-Faktor Yang  
Berpengaruh Terhadap  
Efektivitas Hubungan  
Pemasaran  
*Dwi Yanu Atmaja*

**Volume III, No.3,  
Desember 2004**

Analisis Sikap  
Kewirausahaan Dan Orientasi  
Pelanggan Serta Implikasinya  
Terhadap Kinerja Tenaga  
Penjualan (Studi Empiris  
Pada Tenaga Penjualan  
Motor Pada Dealer PT.Astra  
Honda Di Kota Semarang)  
*Ch. Yosevina Ratna Tercia*

Studi Mengenai  
Pengembangan Minat Beli  
Merek Ekstensi (Studi Kasus  
Produk Merek Sharp Di  
Surabaya)  
*Magdalena Sutantio*

Analisis Pengaruh Praktek  
Penyesuaian Diri Dalam  
Penjualan Terhadap Kinerja  
Tenaga Penjualan  
*Hanna Tristy Merryanita*

Studi Mengenai Loyalitas  
Pelanggan Pada Divisi  
Asuransi Kumpulan AJB  
Bumiputera 1912 (Studi  
Kasus Di Jawa Tengah)  
*Moureen Margaretha*

Analisis Pengaruh Merek,  
Orientasi Stratejik Dan  
Inovasi Terhadap  
Keunggulan Bersaing  
*Helmi Aditya*

\*\*\*



**JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA**  
**Indonesian Journal of Marketing Science**  
**INDEKS TERBITAN TERDAHULU**

**Volume IV, No.1,  
Mei 2005**

Analisis Efektifitas Organisasi Penjualan (Studi Pada Industri Farmasi Di Kota Semarang)  
*Wahyu Dyah Prastiwi*

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Produk Terhadap Kinerja Penjualan (Studi Pada Industri Manufaktur Di Semarang)  
*Fengki Oktora Kurniawan*

Analisis Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kerja Cerdas, Kemampuan Jual, Dan Kerja Keras Tenaga Penjual Serta Dampaknya Terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual  
*Vanilla Rosa Fibriani*

Analisis Kesadaran Merek, Persepsi Kualitas Dan Asosiasi Merek Dalam Ekstensi Merek Pada Produk Merek "Lifebuoy" Di Surabaya  
*Lindawati*

Studi Mengenai Sukses Pemasaran Produk (Studi Kasus Pada Riteler Produk Kain Sarung Merek Gajah Duduk Di Pekalongan)  
*Andre Ariawan*

Analisis Pengaruh Struktur Organisasi, Karakteristik Pasar Dan Karakteristik Produk Terhadap Tingkat Keberhasilan Diversifikasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Bisnis (Studi Pada Grup Medco Jakarta)  
*Komarudin Suwarno*

**Volume IV, No.2,  
September 2005**

Analisis Program Manajemen Penjualan Yang Berorientasi Pada Konsultasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kemampuan Penjualan Adaptif (Studi Pada Industri Asuransi Di Kota Semarang)  
*Farida Indriani*

Pengaruh Perilaku Etis Dan Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Tenaga Penjual (Sebuah Studi Pada Industri Asuransi Jiwa Di Semarang)  
*Sutono*

Analisis Proses Supervisi Tenaga Penjualan (Studi Kasus Pada Salesman Asuransi Bumi Putera Semarang)  
*Ngatno*

Analisis Pengaruh Segmentasi Pasar, Periklanan, Ekuitas Merek Dan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Pemasaran  
*Mudiantono Dan Bambang*

Analisis Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing Dan Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan Terhadap Kesuksesan Produk Baru  
*M. Nafies Husnie*

Analisis Kinerja Distribusi Dan Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada PT. Damai Sejahtera Mulia Semarang)  
*Susilowati*

\*\*\*

**Volume IV, No.3,  
Desember 2005**

Analisis Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Inovasi Produk Dan Kreativitas Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran  
*Nur Khamidah*

Analisis Strategi Integrasi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Industri Furniture Di Kabupaten Jepara)  
*Anton Abdurrahman*

Analisis Pengaruh Kepercayaan Pengelola Apotek Terhadap Pemasok Maupun Tenaga Penjual Dalam Membangun Kesetiaan Melalui Kepuasan Pengelola Apotek Terhadap Pemasok  
*Alan Kristina S*

Analisis Pengaruh Identifikasi Pesaing Dan Kreativitas Program Pemasaran Sebagai Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor  
*Dewi Prapti Wirasati*

Analisis Pengembangan Profesionalisme Tenaga Penjualan (Studi Empiris Pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia-Central Java, Ungaran, Semarang)  
*Febrina Dian Imaya*

Analisis Pengaruh Keterlibatan Interaksi Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi Pada Perusahaan Asuransi PT. AIG. Lippo Semarang)  
*Wida Farida Kharismawaty*