

658.81
SUG
2 9

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI ORIENTASI
RELATIONSHIP JANGKA PANJANG
(STUDI KASUS PADA CV GARUDA)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
Drs. Sugiyanto
NIM. C4A002081**


**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2003**

PENGESAHAN TESIS


Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI ORIENTASI *RELATIONSHIP*
JANGKA PANJANG
(STUDI KASUS PADA CV GARUDA)**

yang disusun oleh Sugiyanto, Nim C4A002081
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Desember 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

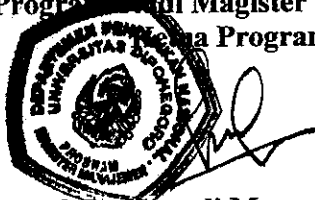
Pembimbing Utama


Drs. J. Sugiarto PH, SU

Pembimbing Anggota


Drs. Syuhada Sofian, MSIE.

Semarang, 27 Desember 2003
Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, Sugiyanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabanya sepenuhnya berada di pundak saya.

Sugiyanto

8 Desember 2003

MOTTO

- ✓ *Carilah ilmu sejak diayunan sampai ke liang lahat (kubur)*
- ✓ *Mencari ilmu hukumnya wajib bagi setiap orang Islam laki-laki atau perempuan*
- ✓ *Siapa orangnya yang pada hari ini lebih baik dari hari kemarin (keadaannya) maka dia menjadi beruntung*
- ✓ *Siapa orangnya yang pada hari ini sama dengan hari kemarin (keadaannya) maka dia menjadi merugi*
- ✓ *Siapa orangnya yang pada hari ini lebih buruk dari hari kemarin (keadaannya) maka dia dilaknat*

Al Hadist

ABSTRACT

This research discusses long-term relationship between agencies and distributor. CV Garuda as object of this research is trying to overcome the declining of its sales. CV Garuda sees that this problem can be solved through making long-term relationship with their agencies.

In answering this problem, the proposed research problem are how the company efforts to build long-term relationship orientation and how the influence of environment as moderating variable to the efforts to build long-term orientation. Based on previous researches e.g. Ganesan (1994) and Morgan and Hunt (1994) can be known that long-term relationships orientation influenced by several factors i.e.: reputation, trust, dependability, satisfaction, and communication. The influence of environment is based on Johnson (1999) study.

Furthermore this research develops a research model that consisting of ten hypotheses with seven prime variables i.e : reputation, trust, dependability, satisfaction, communication, long-term relationship orientation, and environment. Data collection is done through interview with questioneres spreading that has been tested. Sample selection method using sensus. Data analysis of 198 respondents is done using SPSS 10.

The result of data analysis proves that reputation, trust, dependability, satisfaction, and communication have positive and significant influence to long-term orientation. The addition of environment as moderating variables show only reputation, trust, and communication wich have positive and significant influences. While dependability and satisfaction have not influenced by additional environment.

In conclusion, this research explains theoretical implication and several managerial implications. Theoretical implication is this research has found that communication and environment influence long-term relationship. Besides, several managerial implications i.e : how to develop credibility and care about, to mantain reputation about honest and care about, to make two ways communication, to maintain dependability, satisfaction, and how to develop trust, reputation, communication, dependability, and satisfaction in unpredictable environment. Some limitations i.e.: total variables, two rejected hypotheses, time, and adding open question can be references for future researchers.

Keywords : reputation, trust, dependability, satisfaction, communication, long-term relationship orientation, and environment

ABSTRAKSI

Penelitian ini membahas tentang *relationship* jangka panjang antara para agen dengan distributor. CV Garuda sebagai distributor yang menjadi obyek dalam penelitian ini tengah berupaya untuk mengatasi masalah tentang penurunan omzet yang dialaminya. CV Garuda memandang permasalahan ini dapat diatasi dengan cara menjalin hubungan jangka panjang dengan para agennya.

Berkaitan dengan itu, masalah penelitian yang diajukan adalah bagaimana upaya perusahaan untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang dan bagaimana pengaruh lingkungan sebagai variabel moderating terhadap upaya untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu seperti Ganesan (1994) dan Morgan dan Hunt (1994) maka dapat diketahui bahwa orientasi *relationship* jangka panjang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi. Sedangkan pengaruh lingkungan sendiri didasarkan atas penelitian yang telah dilakukan oleh Johnson (1999).

Selanjutnya dikembangkanlah sebuah model penelitian yang terdiri dari sepuluh buah hipotesis dengan tujuh variabel utama yaitu reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, komunikasi, orientasi *relationship* jangka panjang, dan lingkungan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah diuji sebelumnya. Metode pengambilan sampel memakai sensus. Analisis data terhadap 198 responden dilakukan dengan bantuan alat analisis SPSS 10.

Hasil analisis data yang dilakukan membuktikan bahwa reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi berpengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Pada penambahan lingkungan sebagai variabel moderating menunjukkan hanya reputasi, kepercayaan, dan komunikasi saja yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Sedangkan untuk ketergantungan dan kepuasan tidak terpengaruh oleh penambahan lingkungan.

Pada akhirnya, penelitian ini menjelaskan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Implikasi teoritis berupa ditemukannya komunikasi dan lingkungan sebagai faktor yang mempengaruhi *relationship* jangka panjang. Sedangkan beberapa implikasi kebijakan seperti bagaimana membangun kredibilitas dan kepedulian, menjaga reputasi tentang kejujuran dan kepedulian, menjalin komunikasi dua arah, memelihara ketergantungan, kepuasan, dan bagaimana membangun kepercayaan, reputasi, komunikasi, ketergantungan, dan kepuasan dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti. Beberapa keterbatasan penelitian seperti jumlah variabel, adanya dua hipotesis yang tidak terbukti, keterbatasan waktu penelitian, dan penambahan pertanyaan terbuka pada kuesioner dapat dijadikan acuan bagi para peneliti selanjutnya.

Kata kunci : reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, komunikasi, orientasi *relationship* jangka panjang, dan lingkungan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis di sela-sela kesibukannya masih dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Orientasi *Relationship* Jangka Panjang (Studi Kasus Pada CV Garuda)”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan tingkat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna sehingga memerlukan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi peningkatan kualitas tesis ini. Namun demikian penulis berharap agar tesis ini tetap berguna dan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dan bagi para pembaca pada umumnya.

Penulisan tesis ini tidak terlepas dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu selayaknya pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. J. Sugiarto PH, SU selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan petunjuk sehingga tulisan ini dapat terselesaikan.

3. Drs. Syuhada Sofian, MSIE selaku Dosen Pembimbing II yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
5. Rekan-rekan Angkatan XVII Akhir Pekan yang telah memberikan dukungan selama penyusunan tesis ini.
6. Seluruh keluarga terkasih, terutama istriku Budi Utami, anak-anakku Muji, Wawan, Tatik, dan Rina yang telah memberikan bantuan dan dorongan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan moril sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis mengharapkan agar tesis ini dapat dikembangkan pada penelitian mendatang dan dapat berguna bagi para pembaca pada umumnya. Akhir kata semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi semua pihak.

Semarang, Desember 2003



Sugiyanto
NIM. C4A002081

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
<i>Motto</i>	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.5 <i>Outline</i> Tesis	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA	
PEMIKIRAN TEORITIS	13
2.1. Telaah Pustaka	13
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.3. Hipotesis	34
2.4. Indikator Variabel	37
2.5. Posisi Penelitian	47
2.6. Definisi Operasional Variabel	49

BAB III	METODE PENELITIAN	50
3.1.	Jenis dan Sumber Data	50
3.2.	Populasi	51
3.3.	Target Populasi.....	51
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.5.	Teknik Analisis	53
3.6.	Pengujian Hipotesis.....	62
3.7.	<i>Design</i> Instrumen Penelitian	65
BAB IV	ANALISIS DATA.....	69
4.1.	Statistik Deskriptif	69
4.2.	Proses dan Hasil Analisis	71
4.3	Pengujian Hipotesis	88
BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	95
5.1.	Pendahuluan	95
5.2.	Simpulan Hipotesis	96
5.3.	Simpulan Masalah Penelitian.....	106
5.4.	Implikasi Teoritis.....	110
5.5.	Implikasi Kebijakan	114
5.6.	Keterbatasan Penelitian	120
5.7.	Agenda Penelitian Mendatang	121

Daftar Referensi

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Hasil Rekap Omzet CV Garuda	3
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu	48
Tabel 2.2.	Definisi Operasional Variabel	49
Tabel 3.1.	<i>Design</i> Instrumen Penelitian	66
Tabel 4.1.	Statistik Deskriptif	69
Tabel 4.2.	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	73
Tabel 4.3.	Nilai VIF dan <i>Tolerance</i> Model Regresi 1.....	75
Tabel 4.4.	Nilai VIF dan <i>Tolerance</i> Model Regresi 2.....	75
Tabel 4.5.	Hasil Analisis Regresi Model 1.....	82
Tabel 4.6.	Hasil Analisis Regresi Model 2.....	83
Tabel 4.7.	Hasil Uji Interaksi	86
Tabel 4.8.	Uji Korelasi	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	<i>Outline</i> Tesis	12
Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran Teoritis	34
Gambar 2.2.	Indikator Variabel Reputasi	38
Gambar 2.3.	Indikator Variabel Kepercayaan.....	39
Gambar 2.4.	Indikator Variabel Ketergantungan	41
Gambar 2.5.	Indikator Variabel Kepuasan	42
Gambar 2.6.	Indikator Variabel Komunikasi.....	43
Gambar 2.7.	Indikator Variabel Orientasi <i>Relationship</i> Jangka Panjang.....	45
Gambar 2.8.	Indikator dari Variabel Lingkungan	46
Gambar 4.1.	Pengujian Problem Heteroskedastisitas Model Regresi 1....	77
Gambar 4.2.	Pengujian Problem Heteroskedastisitas Model Regresi 2....	77
Gambar 4.3.	<i>Normal Probability Plot</i> Model Regresi 1	79
Gambar 4.4.	<i>Normal Probability Plot</i> Model Regresi 2	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Data Jawaban Responden
Lampiran 3	Data Regresi
Lampiran 4	Uji Reliabilitas
Lampiran 5	Korelasi Antar Variabel Bebas Tanpa Moderating
Lampiran 6	Korelasi Antar Variabel Bebas Dengan Moderating
Lampiran 7	Analisis Regresi Tanpa Moderating
Lampiran 8	Analisis Regresi Dengan Moderating

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika persaingan bisnis antar perusahaan-perusahaan yang ada kini telah memasuki babak baru. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju, cepat atau lambat suatu perusahaan perlu untuk menyesuaikan model manajemen strategiknya. Suatu perusahaan yang siap mengadopsi dan melakukan penyesuaian manajemen strategiknya dengan kondisi perubahan ini, akan mampu bertahan dalam persaingan. Bukan menjadi masalah yang penting, apakah perusahaan tersebut baru atau tidak, namun satu hal perlu disadari bahwa kunci keberhasilan terletak pada kemampuan perusahaan untuk mengambil suatu kebijakan strategik yang tepat dalam menghadapi era persaingan yang makin kompetitif.

Konsep manajemen strategik yang baru menekankan pada kepentingan atau kepuasan konsumen dari pada perspektif kompetitor. Dengan berfokus pada kepentingan konsumen, suatu perusahaan ingin untuk membangun posisi kompetitif yang kuat. Beberapa perusahaan besar di dunia, seperti General Motor, Xerox, Black & Decker dan Neiman-Marcus berupaya untuk mewujudkan posisi kompetitif yang kuat melalui jalinan kerjasama dengan para pemasok mereka. Posisi kompetitif yang kuat hanya dapat diciptakan dengan membangun keunggulan kompetitif yang kuat. Tanpa posisi kompetitif yang kuat, akan sulit bagi perusahaan tersebut untuk dapat bertahan dalam persaingan. Keunggulan kompetitif dapat dibangun melalui banyak cara, antara lain dengan menciptakan

produk yang berkualitas, memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan, dan membangun sistem distribusi yang efisien. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan mengarahkan strategi perusahaan yang berorientasi pada konsumen atau pelanggan.

Berkaitan dengan upaya untuk membangun sistem distribusi yang efisien, Ganesan (1994) menambahkan bahwa upaya membangun keunggulan kompetitif tersebut hanya dapat dilakukan melalui hubungan kerjasama yang bersifat jangka panjang. Pendapat ini didukung oleh Morgan dan Hunt (1994) yang secara implisit menyatakan *relationship marketing* merupakan konsep untuk menghadapi persaingan pada saat ini. Pemasaran hubungan merupakan semua aktivitas pemasaran yang diarahkan untuk membangun, mengembangkan, dan memelihara kesuksesan hubungan ke depan dengan para mitra kerjasama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kunci keberhasilan perusahaan di masa datang terletak pada kemampuan perusahaan untuk menjalin kerjasama jangka panjang dengan berbagai pihak terkait, seperti kerjasama dengan pemasok (*supplier partnerships*) atau kerjasama dengan pihak pembeli (*buyer partnership*).

Strategi untuk memelihara hubungan jangka panjang juga hendak diterapkan oleh CV Garuda. CV Garuda merupakan sebuah distributor yang bergerak dalam bidang jasa pendistribusian kantung plastik untuk wilayah pantura Jawa Tengah dan sekitarnya. Sampai saat ini, jumlah agen yang bekerja sama dengan CV Garuda telah mencapai 198 agen yang tersebar dalam 80 kota besar dan kecil di Jawa Tengah. CV Garuda memilih untuk menerapkan strategi menjalin hubungan jangka panjang dengan para agennya karena CV Garuda

memandang bahwa hubungan jangka panjang akan mendatangkan keuntungan baginya di masa depan. Hal ini sesuai dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Kalwani dan Narayandas (1995) yang menyatakan bahwa hubungan jangka panjang dapat mempertahankan bahkan meningkatkan profitabilitas suatu perusahaan.

Telah menjadi kenyataan umum bahwa tujuan utama pengelolaan suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan keuntungan perusahaan atau organisasi tersebut. Berikut ini akan disajikan hasil rekap omzet CV Garuda dalam Tabel 1.1 mulai tahun 1998 - 2002.

Tabel 1.1
Hasil Rekap Omzet CV Garuda

No	Tahun	Omzet (dalam rupiah)	Selisih (dalam %)
1	1998	8.016.991.987	-
2	1999	10.459.030.918	30,461
3	2000	12.383.214.374	18,397
4	2001	14.982.331.133	20,989
5	2002	15.742.852.609	5,076

Sumber : CV Garuda

Berdasarkan hasil rekap omzet yang tersaji pada Tabel 1.1 di atas tampak bahwa omzet pada tahun kelima atau tahun 2002 telah mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Selisih omzet antara tahun 2001 dengan tahun 2002 menunjukkan angka peningkatan hanya sebesar 5,076 % saja. CV Garuda memandang bahwa kenyataan ini tidak boleh dibiarkan saja, omzet untuk

tahun-tahun berikutnya harus ditingkatkan. Sebagai pihak distributor, CV Garuda menyadari bahwa salah satu cara yang tepat untuk meningkatkan omzetnya pada tahun-tahun berikutnya adalah dengan menjalin hubungan jangka panjang dengan para agen. Oleh karena itu, permasalahan utama selanjutnya yang dihadapi oleh CV Garuda adalah bagaimana cara membangun hubungan jangka panjang dengan para agennya.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan pentingnya menjalin hubungan antar perusahaan. Penelitian-penelitian tersebut antara lain adalah penelitian Anderson dan Weitz (1992), Anderson dan Narus (1990), Morgan dan Hunt (1994), Ganesan (1994), maupun Mohr dkk (1996). Penelitian-penelitian tersebut membuktikan bahwa menjalin kerjasama dengan perusahaan mitra menjadi keharusan pada era persaingan seperti pada saat ini. Upaya untuk bertahan dan memenangkan persaingan tidak dapat lagi dihadapi oleh satu perusahaan saja. Persaingan pada masa sekarang perlu dihadapi dengan jalan membangun sebuah kerjasama yang saling menguntungkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anderson dan Narus (1990) dan Anderson dan Weitz (1992) telah menunjukkan pentingnya *transaction-specific investment* (TSIs) dalam membangun hubungan jangka panjang. Penelitian tersebut menekankan pentingnya membangun hubungan jangka panjang melalui upaya menciptakan ketergantungan. Namun, Ganesan (1994) menyatakan bahwa TSIs dan ketergantungan belum cukup untuk untuk menjamin kesuksesan hubungan jangka panjang. Ganesan berpendapat bahwa

kerjasama atas dasar ketergantungan saja tidak cukup, karena suatu perusahaan pada dasarnya tidak ingin selamanya bergantung pada perusahaan lain. Hasil penelitian Ganesan (1994) sendiri telah membuktikan bahwa kepercayaan juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi orientasi jangka panjang. Dalam penelitiannya, Ganesan membagi kepercayaan menjadi dua variabel yang terpisah yaitu kredibilitas dan kepedulian dimana kredibilitas dan kepedulian pada dasarnya merupakan dimensi dari kepercayaan.

Penelitian yang lebih baru yang dilakukan oleh Mohr dkk (1996) menemukan bahwa komunikasi juga menjadi kunci penting bagi kelanjutan sebuah hubungan kerjasama. Komunikasi dipandang sebagai elemen paling penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan karena kenyataan membuktikan bahwa hubungan antar perusahaan selalu melibatkan komunikasi. Komunikasi yang terjalin dengan baik dipandang mampu untuk mengurangi terjadinya kesalahpahaman atau ambiguitas antar anggota dalam kerjasama tersebut. Dengan demikian, jalinan komunikasi yang baik seharusnya menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kerjasama antar perusahaan.

Johson (1999) menyatakan bahwa telah menjadi kenyataan yang tidak terbantahkan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan yang terjalin antar perusahaan. Keberadaan suatu perusahaan tidak dapat terlepas dari perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Perubahan lingkungan dapat disebabkan oleh pelanggan, pesaing, ataupun karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada dasarnya, setiap perubahan yang terjadi dapat mendatangkan manfaat sekaligus ancaman bagi hubungan kerjasama antar perusahaan.

Dalam konteks hubungan antara distributor dengan para agennya, jalinan kerjasama yang selama ini telah terjalin hendaknya diarahkan pada upaya pencapaian kerjasama dalam jangka panjang. Berkaitan dengan hal itu, Johnson (1999) mengemukakan bahwa penelitian tentang bagaimana upaya perusahaan untuk menjalin hubungan kerjasama jangka panjang dengan para mitranya perlu dilakukan. *Research gap* yang dikemukakan oleh Johnson tersebut menjadi dasar dalam penelitian ini.

1.2 Perumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan di atas, bahwa salah satu langkah tepat yang dapat dilakukan oleh CV Garuda berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan omzetnya pada masa-masa mendatang adalah dengan membangun *relationship* jangka panjang dengan para agen. Pemahaman yang baik tentang bagaimana membangun *relationship* jangka panjang dengan para agen yang berjumlah \pm 198 agen perlu dilakukan. Kenyataan yang terjadi pada CV Garuda ini sekaligus digunakan untuk menjawab *research gap* mengenai bagaimana upaya perusahaan untuk menjalin hubungan kerjasama jangka panjang dengan para mitranya yang dikemukakan oleh Johnson (1999). Dengan demikian rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana upaya perusahaan untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang.
2. Bagaimana pengaruh lingkungan sebagai variabel moderating terhadap upaya untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang tersebut.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dalam upaya untuk menjawab rumusan masalah tersebut, penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ganesan (1994) tentang orientasi jangka panjang. Beberapa variabel dari penelitian Ganesan adalah reputasi, kepercayaan, ketergantungan, dan kepuasan. Sedangkan variabel baru yang akan ditambahkan adalah komunikasi dan pengaruh lingkungan. Penelitian yang lebih baru yang telah dilakukan oleh Mohr dkk (1996) menemukan bahwa komunikasi juga menjadi kunci penting bagi kelanjutan sebuah hubungan kerjasama. Komunikasi dipandang sebagai elemen paling penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan karena jalinan komunikasi dapat diibaratkan sebagai perekat antar anggota dalam saluran distribusi. Kenyataan membuktikan bahwa setiap hubungan kerjasama pasti melibatkan elemen komunikasi. Dengan demikian, penelitian tentang hubungan antar perusahaan (*interfirm relationships*) seharusnya juga melibatkan faktor komunikasi. Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994) belum memasukkan variabel komunikasi sebagai salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan komunikasi sebagai salah satu faktor penting dalam menciptakan orientasi *relationship* jangka panjang.

Selain komunikasi, penelitian tentang hubungan antar perusahaan juga perlu memasukkan faktor lingkungan. Johnson (1999) menyatakan bahwa telah menjadi kenyataan yang tidak terbantahkan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan antar perusahaan. Setiap perubahan yang terjadi dalam

lingkungan, pada dasarnya dapat menimbulkan peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan. Oleh karenanya, pengaruh lingkungan merupakan faktor yang penting dalam penelitian mengenai hubungan antar perusahaan (*interfirm relationships*).

Berdasarkan pengembangan penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa orientasi *relationship* jangka panjang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, komunikasi, dan lingkungan. Dengan demikian, secara terperinci pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh reputasi terhadap orientasi *relationship* jangka panjang
2. Bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
3. Bagaimana pengaruh ketergantungan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
4. Bagaimana pengaruh kepuasan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
5. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
6. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang.
7. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang.

8. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang.
9. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang.
10. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang.

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh reputasi terhadap orientasi *relationship* jangka panjang
2. Menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
3. Menganalisis pengaruh ketergantungan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
5. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap orientasi *relationship* jangka panjang.
6. Menganalisis pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang.

7. Menganalisis pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang.
8. Menganalisis pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang.
9. Menganalisis pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang.
10. Menganalisis pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang.

1.4.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Memberikan kontribusi tambahan wawasan terhadap pengembangan ilmu manajemen khususnya yang terkait dengan hubungan antar perusahaan (*interfirm relationships*).
2. Memberikan bahan masukan bagi para distributor atau pemasok dalam merancang strategi yang tepat ditengah persaingan yang makin kompetitif, khususnya bagi CV Garuda.

1.5 Outline Tesis

Outline tesis ini disusun berdasarkan atas buku pedoman penyusunan tesis yang dikeluarkan oleh Magister Manajemen Universitas Diponegoro (2001). Berdasarkan atas buku pedoman tersebut, maka penulisan tesis ini selanjutnya disusun secara sistematis yang terdiri dari beberapa bab dan sub bab. Materi dari

tiap-tiap bab yang hendak dibahas dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara ringkas seperti berikut ini.

Bab I merupakan Bab Pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, dan *outline* tesis.

Bab II merupakan Bab Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis yang menguraikan tentang telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis, hipotesis, indikator variabel, posisi penelitian, dan definisi operasional variabel.

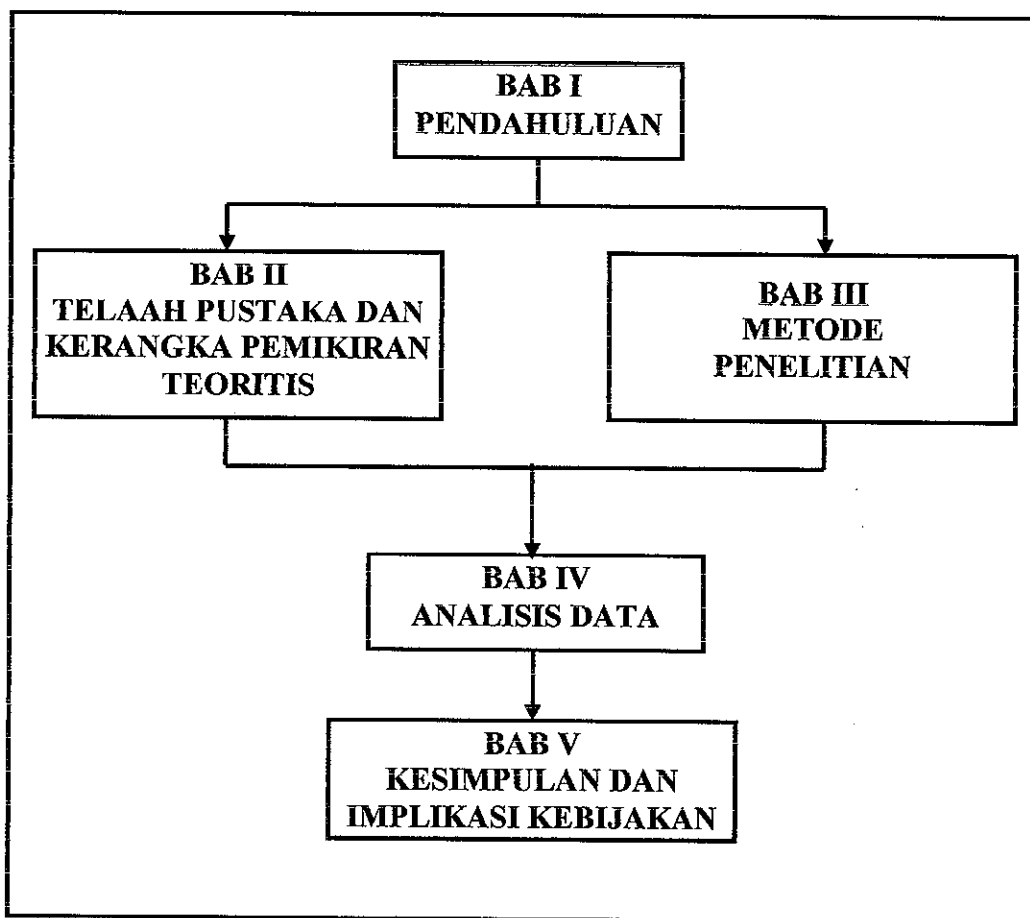
Bab III merupakan Bab Metode Penelitian yang menguraikan tentang jenis dan sumber data, populasi, target populasi, teknik pengumpulan data, teknik analisis, dan pengujian hipotesis.

Bab IV merupakan Bab Analisis Data yang menguraikan tentang statistik deskriptif, proses dan hasil analisis atau komputasi data, dan pengujian hipotesis.

Bab V merupakan Bab Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan yang menguraikan tentang pendahuluan sebagai *review* terhadap bab-bab sebelumnya, kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Gambaran secara garis besar dari kelima bab utama yang akan diuraikan pada penelitian ini selanjutnya akan disajikan pada Gambar 1.1 di bawah ini.

Gambar 1.1.

Outline Tesis



Sumber : dikembangkan untuk tesis

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Orientasi *Relationship* Jangka Panjang

Penelitian orientasi *relationship* jangka panjang yang dilakukan oleh Ganesan (1994) menggunakan istilah orientasi *relationship* jangka panjang dari pengecer (*a retailer's long-term orientation*) untuk meneliti hubungan antara pengecer (*retailer*) dan pemasok (*vendor*). Dengan mengambil pada istilah tersebut, orientasi *relationship* jangka panjang dapat didefinisikan sebagai persepsi agen tentang saling ketergantungan antara agen terhadap distributor baik dalam lingkup produk (*outcomes*) atau kerjasama dan berharap bahwa hubungan tersebut akan memberikan manfaat bagi agen dalam jangka panjang.

Anderson dan Weitz (1992) menyatakan bahwa orientasi *relationship* jangka panjang didasarkan pada asumsi bahwa hubungan yang terjalin bersifat stabil dan pada akhirnya akan memberikan manfaat dalam jangka panjang. Selanjutnya, Anderson dan Weitz juga menjelaskan bahwa komitmen, yang didefinisikan sebagai keinginan untuk membangun hubungan yang stabil, kemauan untuk membuat pengorbanan jangka pendek demi terpeliharanya hubungan kerjasama, dan keyakinan akan kestabilan hubungan, merupakan bentuk lain dari orientasi *relationship* jangka panjang. Komitmen muncul sebagai tanggapan atas pentingnya menjalin kerjasama berkelanjutan dengan pihak lain. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Morgan dan Hunt (1994) yang

membuktikan bahwa komitmen akan meningkatkan kerjasama dan dapat mengurangi pemutusan hubungan kerjasama.

Perbedaan antara orientasi *relationship* jangka pendek (*a short-term orientation*) dengan orientasi *relationship* jangka panjang (*a long-term orientation*) dapat dilihat dari aktivitas yang terjadi di dalam saluran distribusi. Suatu agen yang berorientasi *relationship* jangka pendek akan lebih menekankan pada efisiensi transaksi guna memaksimalkan profit yang akan diperoleh oleh agen tersebut. Agen yang berorientasi *relationship* jangka pendek hanya mempertimbangkan hasil dan keuntungan pada saat sekarang saja. Sedangkan agen yang berorientasi *relationship* jangka panjang akan menekankan bahwa profit dapat ditingkatkan melalui serangkaian transaksi. Hal ini berarti agen yang berorientasi *relationship* jangka panjang lebih fokus pada pencapaian tujuan ke depan dan memiliki kepedulian terhadap hasil pada saat sekarang maupun pada masa datang.

Menurut pendapat Elu (1997) dapat diketahui bahwa orientasi *relationship* jangka pendek sebenarnya menekankan pada azas transaksi (*one-time transaction marketing*). Agen yang menganut konsep *transaction-marketing* memandang bahwa proses pemasaran telah berakhir ketika barang atau produk telah berpindah kepemilikan dari pihak distributor kepada agen. Agen tidak memikirkan tentang kejadian transaksi di masa datang. Sedangkan agen yang menganut orientasi *relationship* jangka panjang memandang bahwa transaksi atau kerjasama yang telah dan sedang berlangsung pada saat ini merupakan suatu aset yang harus dipelihara dan menjadi dasar untuk menjalin hubungan berkelanjutan di masa

datang. Dengan demikian, hubungan kerjasama tidak berakhir sejalan dengan berakhirnya proses transaksi.

2.1.2 Reputasi

Pengertian mengenai reputasi menunjukkan seberapa jauh pihak distributor tersebut dipercaya oleh orang-orang dan perusahaan-perusahaan lain dalam lingkungan bisnisnya (Doney dan Joseph, 1997). Perlu diketahui bahwa keinginan agen untuk menjalin hubungan dengan pihak distributor dalam jangka panjang dapat timbul berdasarkan atas pengalaman perusahaan atau agen lain. Reputasi dapat dengan mudah ditransfer antar perusahaan dan memperkuat kredibilitas pemasok. Suatu perusahaan yang memiliki reputasi baik dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut mempunyai nilai lebih dibandingkan perusahaan lain. Oleh karenanya banyak perusahaan yang memperhatikan faktor reputasi karena reputasi yang baik merupakan aset dalam menjalin suatu hubungan kerjasama.

Perlu diketahui bahwa reputasi menuntut adanya konsistensi. Reputasi terbentuk dari konsistensi yang ditunjukkan oleh suatu perusahaan. Sebagai contoh, distributor yang memiliki reputasi bahwa distributor tersebut bersikap adil terhadap para pelangganya (agen), akan menimbulkan konsekuensi agar distributor tersebut melaksanakannya secara konsisten. Hal ini mengurangi peluang distributor untuk bersikap oportunistik. Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa perilaku oportunistik akan menurunkan komitmen *dealer* terhadap pemasok karena *dealer* yakin pemasok tidak dapat dipercaya selamanya.

Hasil penelitian Anderson dan Weitz (1992) membuktikan bahwa komitmen distributor terhadap pemasoknya akan meningkat sesuai persepsi distributor akan reputasi yang ditunjukkan oleh pemasok tersebut. Hasil penelitian Ganesan (1994) juga membuktikan bahwa reputasi pemasok berpengaruh positif terhadap kredibilitas pemasok yang pada akhirnya akan mengarah pada keinginan agen untuk menjalin hubungan jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pihak distributor dalam membangun reputasinya akan menimbulkan keinginan agen untuk menjalin hubungan kerjasama dalam jangka panjang.

2.1.3 Kepercayaan

Kepercayaan pada dasarnya merupakan keinginan untuk mengandalkan mitra yang dipercaya (Ganesan, 1994). Aspek penting dari definisi ini adalah pernyataan bahwa kepercayaan (*trust*) merupakan keyakinan (*belief*) atau harapan terhadap mitra yang dipercaya sebagai akibat dari keahlian dan kehandalan mitra tersebut. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Morgan dan Hunt (1994) yang menyatakan bahwa kepercayaan timbul sebagai hasil dari kehandalan dan integritas mitra yang ditunjukkan melalui berbagai sikap seperti konsistensi, kompeten, adil, tanggung jawab, suka menolong dan memiliki kepedulian. Dalam konteks hubungan antara agen dan distributor, kepercayaan agen terhadap distributor muncul ketika pihak distributor membuktikan keahlian dan keandalannya. Berdasarkan definisi tersebut maka dapat diketahui bahwa kepercayaan mengandung tiga elemen, yaitu kredibilitas, kepedulian, dan kemauan untuk mengandalkan pihak yang dipercaya.

Elemen pertama dari kepercayaan adalah kredibilitas. Elemen kredibilitas didasarkan atas seberapa jauh pihak agen memiliki keyakinan bahwa pihak distributor mempunyai kemampuan untuk mewujudkan pekerjaannya secara efektif dan handal. Keyakinan agen mengarah pada kemampuan distributor untuk mewujudkan ucapan atau pernyataan yang pernah diucapkannya. Bila pihak distributor ternyata mampu mewujudkan ucapan atau pernyataan yang pernah dijanjikannya maka akan menunjukkan kalau distributor tersebut layak dipercaya. Sebaliknya, ketidakmampuan distributor untuk mewujudkan ucapan atau pernyataannya akan menunjukkan kalau distributor tersebut tidak layak dipercaya. Semakin tinggi keyakinan agen akan kemampuan distributor untuk mewujudkan ucapan atau pernyataannya maka akan meningkatkan kepercayaan agen terhadap distributor tersebut.

Elemen kedua dari kepercayaan adalah kepedulian atau kebaikan hati (*benevolence*). Kepedulian didasarkan atas seberapa jauh pihak agen memiliki keyakinan bahwa pihak distributor mempunyai maksud baik dan akan mendatangkan manfaat bagi agen disaat kondisi baru muncul. Kondisi baru yang dimaksud dalam pengertian ini adalah kondisi dimana kedua belah pihak tidak memiliki komitmen untuk menjalin kerjasama yang erat. Distributor yang memiliki kepedulian terhadap kelancaran usaha agen akan memperoleh kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan distributor yang tidak memiliki kepedulian terhadap agen. Hal ini selaras dengan pandangan Anderson dan Narus (1990) yang menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan keyakinan akan tindakan positif dari pihak yang dipercaya. Kepercayaan agen dilandasi keyakinan

bahwa pihak distributor tidak akan melakukan tindakan negatif yang akan merugikan agen.

Elemen ketiga dari kepercayaan adalah kemauan untuk mengandalkan pihak yang dipercaya. Morgan dan Hunt (1994) menjelaskan bahwa kepercayaan memerlukan bukti akan keterlibatan pihak yang dipercaya. Kepercayaan tanpa adanya kemauan untuk mengandalkan pihak yang dipercaya menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan masih bersifat terbatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepercayaan pihak agen terhadap distributor seharusnya menimbulkan keinginan pihak agen untuk mengandalkan distributor tersebut.

Ganesan (1994) menjelaskan bahwa keterkaitan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang dapat dipahami melalui tiga cara. Pertama, kepercayaan dapat mengurangi persepsi agen bahwa pihak distributor akan bersikap oportunistik. Elemen kepedulian dalam kepercayaan menerangkan cara pertama ini. Kepedulian distributor akan kelangsungan usaha agen menunjukkan bahwa pihak distributor tidak bersikap oportunistik. Hal ini akan mengarah pada keinginan agen untuk menjalin *relationship* jangka panjang dengan distributor.

Kedua, kepercayaan dapat meningkatkan keyakinan agen bahwa berbagai 'ketidakadilan' yang terjadi pada saat sekarang dapat diperbaiki dalam jangka panjang. Kepercayaan akan mendorong keyakinan agen bahwa pihak distributor sebenarnya tidak bermaksud untuk melakukan tindakan yang akan merugikan agen. Walaupun para agen merasakan bahwa pihak distributor melakukan tindakan yang kurang adil, namun dengan adanya kepercayaan berbagai keraguan

agen dapat dihilangkan. Dengan demikian, kepercayaan akan mendorong terjalinnya *relationship* dalam jangka panjang.

Ketiga, kepercayaan dapat mengurangi biaya transaksi untuk menjalin sebuah hubungan bisnis. Hubungan yang terjadi antara agen dan distributor biasanya melibatkan adanya kontrak tertentu. Upaya untuk membuat kontrak, tentunya memerlukan sejumlah biaya. Dengan adanya kepercayaan maka kontrak dapat ditiadakan. Hal ini merupakan keuntungan bagi agen dan seharusnya menimbulkan keinginan agen untuk menjalin *relationship* dalam jangka panjang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) membuktikan bahwa kepercayaan berhubungan positif terhadap komitmen (sebagai bentuk lain dari orientasi *relationship* jangka panjang) dan kooperasi. Hasil penelitian Morgan dan Hunt (1994) juga membuktikan bahwa kepercayaan pada akhirnya akan berhubungan negatif dengan kemungkinan untuk keluar dari hubungan kerjasama. Hasil penelitian Ganesan (1994) juga membuktikan bahwa persepsi pengecer tentang kredibilitas (salah satu dimensi kepercayaan) berhubungan positif terhadap orientasi pengecer untuk menjalin *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan distributor dalam membangun kepercayaan akan menimbulkan keinginan dalam diri agen untuk menjalin *relationship* jangka panjang.

2.1.4 Ketergantungan

Ketergantungan mengarah pada kebutuhan untuk memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin. Ketergantungan agen terhadap pihak distributor

didefinisikan sebagai kebutuhan agen untuk memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin dengan pihak distributor (Ganesan, 1994).

Ketergantungan agen terhadap distributor dapat disebabkan oleh tiga hal, yaitu (1) produk distributor menjadi hal yang penting dan memiliki nilai yang tinggi bagi agen, (2) produk dan pelayanan distributor memenuhi harapan agen, dan (3) agen tidak memiliki banyak alternatif sumber produk yang dapat menjamin kelancaran aliran produk tersebut.

Agen yang memahami bahwa produk dari pihak distributor memiliki nilai yang tinggi dan menjadi hal yang penting bagi agen akan menimbulkan keinginan agen untuk melanjutkan kerjasama yang telah terjalin selama ini. Agen seharusnya menyadari bahwa kelangsungan usahanya sangat tergantung dari kemampuan agen untuk menyediakan produk tersebut. Tanpa tersedianya produk tersebut kemungkinan besar akan berdampak pada penurunan jumlah konsumen atau pelanggan agen.

Agen yang memandang bahwa produk dan pelayanan yang dilakukan oleh distributor selama ini telah memenuhi harapannya, seharusnya menimbulkan keinginan agen untuk melanjutkan hubungan. Hal ini terkait dengan masalah seberapa jauh agen merasa puas terhadap produk dan pelayanan distributor. Bila distributor berhasil memenuhi harapan agen maka besar kemungkinan tingkat ketergantungan agen terhadap distributor juga semakin besar yang pada akhirnya akan memperkuat kerjasama yang telah terjalin.

Tingkat ketergantungan agen terhadap suatu distributor dapat disebabkan karena sedikitnya jumlah alternatif distributor lain yang dikenal agen. Semakin

sulit agen mencari distributor lain yang memiliki kapabilitas setara, maka akan semakin tinggi ketergantungan agen. Bagi pihak distributor sendiri, hal ini menjadi suatu keuntungan karena dengan demikian kemungkinan besar agen akan menjalin kerjasama dalam jangka yang lebih lama.

Hasil penelitian Ganesan (1994) membuktikan bahwa ketergantungan pengecer terhadap pemasok berhubungan positif dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh Kumar dkk (1995) yang membuktikan bahwa saling ketergantungan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen diantara mereka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kemampuan distributor dalam membangun ketergantungan agen maka akan semakin besar peluang distributor tersebut untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan para agennya.

2.1.5 Kepuasan

Kepuasan merupakan faktor yang banyak diteliti dalam hubungan antar perusahaan (Geyskens dkk, 1999). Kepuasan anggota dalam saluran distribusi terhadap hasil yang lalu (*satisfaction with past outcomes*) menggambarkan pernyataan yang bernada positif sebagai hasil atas hubungan kerjasama (Ganesan, 1994). Pengertian ini sejalan dengan pengertian mengenai kepuasan yang dikemukakan oleh Mohr dkk (1996) yang menyatakan bahwa kepuasan merupakan bentuk evaluasi terhadap karakteristik hubungan dalam saluran distribusi. Berdasarkan pengertian kepuasan tersebut, maka dalam penelitian ini

kepuasan didefinisikan sebagai pernyataan yang bernada positif sebagai hasil penilaian atas hubungan kerjasama yang telah terjalin selama ini.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat diketahui ada dua hal yang terkait dengan kepuasan, yaitu pernyataan yang bernada positif dan hasil penilaian atas hubungan yang terjalin. Kepuasan sebagai sebuah pernyataan yang bernada positif menunjukkan bahwa pengertian kepuasan terkait dengan unsur emosional. Berbagai pernyataan positif seperti ungkapan rasa senang dan puas membuktikan hal ini. Kepuasan agen terhadap distributor dapat diketahui dengan menanyakan kepada agen apakah agen merasa senang dan puas dengan hubungan kerjasama selama ini.

Kepuasan sebagai hasil penilaian atas hubungan yang telah terjalin menunjukkan bahwa kepuasan tidak muncul begitu saja tanpa suatu sebab. Hal ini berbeda dengan kepercayaan, dimana sebuah kepercayaan dapat diberikan sebagai hasil dari pengalaman pihak lain. Kepuasan muncul sebagai reaksi atau tanggapan terhadap kinerja yang telah ditunjukkan selama ini. Bila kinerja yang dilakukan oleh pihak distributor selama ini baik, maka agen akan memberikan penilaian baik kepada distributor tersebut. Sebaliknya, bila kinerja yang ditunjukkan distributor buruk maka akan mengarah pada penilaian buruk yang pada akhirnya mengakibatkan ketidakpuasan agen.

Keterkaitan atau hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang dapat dijelaskan dengan memahami bahwa kepuasan agen terhadap distributor seharusnya menimbulkan keinginan agen untuk menjalin *relationship* jangka panjang dengan distributor. Hal ini sesuai dengan pendapat

Ganesan (1994) yang memandang bahwa kepuasan merupakan instrumen yang dapat meningkatkan moral, meningkatkan kooperasi antar anggota dalam saluran distribusi, dan mengurangi kemungkinan terputusnya hubungan kerjasama.

Hasil penelitian Ganesan (1994) membuktikan bahwa kepuasan pengecer terhadap hasil sebelumnya berhubungan positif dengan orientasi *relationship* jangka panjang pengecer. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketidakpuasan agen terhadap hasil sebelumnya akan berdampak pada keinginan agen untuk menjalin hubungan yang bersifat jangka pendek. Hal ini berarti, ketidakpuasan akan mengarah pada orientasi yang bersifat jangka pendek saja. Hasil penelitian Geyskens dkk (1999) juga membuktikan bahwa kepuasan, baik yang bersifat ekonomi maupun non ekonomi, akan mengarah pada munculnya komitmen untuk memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin selama ini.

2.1.6 Komunikasi

Komunikasi menjadi faktor penting dalam hubungan kerjasama antar perusahaan. Komunikasi dapat dipandang sebagai sarana yang digunakan dalam berbagi informasi yang berarti dan tepat waktu antar perusahaan (Morgan dan Hunt, 1994). Komunikasi merupakan syarat mutlak bagi terjalannya sebuah hubungan kerjasama. Mohr dan Nevin (1990) menyatakan bahwa komunikasi dapat diibaratkan sebagai lem atau perekat yang akan mempererat hubungan antar anggota di dalam saluran distribusi. Komunikasi memegang peran penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan. Hal ini dapat dipahami mengingat hubungan antar perusahaan selalu melibatkan komunikasi. Berbagai masalah yang

muncul dalam hubungan antar perusahaan yang berhasil dipecahkan melalui jalinan komunikasi yang baik. Komunikasi juga dipandang sebagai sarana yang dapat meredakan timbulnya konflik. Mengacu pada pendapat Mohr dan Nevin (1990) dan Mohr dkk (1996) setidaknya ada tiga elemen yang terkandung dalam komunikasi, yaitu frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan komunikasi tanpa tekanan.

Elemen pertama dalam komunikasi adalah frekuensi komunikasi. Frekuensi komunikasi merupakan jumlah kontak yang terjadi antara distributor dengan agen. Perlu dipahami bahwa kontak komunikasi yang dimaksud adalah kontak yang mendukung kelancaran bisnis. Selama terjalin kontak, kedua belah pihak dapat mengutarakan berbagai hal seperti informasi harga, tingkat persaingan, maupun informasi tentang produk baru. Dengan terjalinnya kontak komunikasi yang lebih sering maka akan ada kemungkinan bahwa suatu informasi baru akan diterima tepat pada waktunya.

Elemen kedua dalam komunikasi adalah komunikasi dua arah (*bidirectionality*). Komunikasi dua arah merupakan kebalikan dari komunikasi satu arah. Dalam komunikasi dua arah aliran informasi mengalir dari kedua belah pihak. Hal ini dimungkinkan mengingat komunikasi yang dilakukan lebih bersifat dialog yang mengharuskan kedua belah pihak terlibat dalam pembicaraan. Sebaliknya, pada komunikasi yang bersifat monolog aliran informasi hanya berasal dari satu pihak saja. Komunikasi dua arah menjamin terjadinya proses tukar informasi atau umpan balik yang lebih baik dari kedua belah pihak, baik berasal dari distributor maupun dari agen.

Elemen ketiga dalam komunikasi adalah komunikasi tanpa tekanan (*noncoercive content*). Komunikasi tanpa tekanan mengarah pada keputusan strategi yang diambil oleh satu pihak (dalam hal ini adalah agen) merupakan keputusan strategi yang tidak dipengaruhi oleh pihak lain (dalam hal ini adalah distributor). Dalam sistem saluran distribusi, agen biasanya dianggap sebagai pihak yang lemah. Hal ini disebabkan kelancaran usaha agen tergantung dari pasokan yang diterima dari distributor. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa posisi distributor lebih kuat dibanding agen. Distributor dapat saja memanfaatkan posisinya untuk menekan agen. Bila ini terjadi maka distributor tersebut telah berupaya untuk mempengaruhi keputusan strategi agen. Upaya distributor untuk menekan agen akan berdampak buruk bagi kelangsungan hubungan. Seiring dengan berjalannya waktu, pihak agen akan terus mencari cara untuk berhenti atau keluar dari hubungan tersebut. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh agen adalah mencari distributor baru sebagai alternatif lain yang akan lebih menjamin kelancaran usahanya.

Keterkaitan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang dapat dijelaskan dengan memahami bahwa komunikasi memiliki kemampuan untuk menyampaikan atau menghantarkan informasi yang bermanfaat dan tepat waktu. Suatu informasi yang bermanfaat dan diterima tepat pada waktunya akan mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bila tingkat intensitas komunikasi yang terjalin antara agen dan distributor tinggi, maka informasi yang diterima akan bersifat tepat waktu. Kedua belah pihak mempunyai peluang untuk mengantisipasi keadaan buruk yang timbul.

Selanjutnya kedua belah pihak dapat menyusun strategi yang tepat agar supaya terhindar dari kerugian. Bila kedua belah pihak, baik distributor maupun agen melihat manfaat yang besar dari terjalinnya komunikasi maka mereka akan menjalin hubungan kerjasama yang kontinyu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa intensitas komunikasi yang tinggi seharusnya menimbulkan keinginan kedua belah pihak untuk menjalin kerjasama dalam jangka panjang.

Hasil penelitian Anderson dan Weitz (1992) membuktikan bahwa komitmen distributor (bentuk lain dari *relationship* jangka panjang) untuk menjalin hubungan dengan manufaktur meningkat ketika distributor mempersepsikan komunikasi yang terjalin bersifat dua arah. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa komunikasi yang terjalin secara dua arah dapat digunakan sebagai sarana dalam menyelaraskan perbedaan dan menyelesaikan setiap masalah yang timbul.

Hasil penelitian Mohr dkk (1996) juga membuktikan bahwa dalam kondisi pasar yang berlandaskan hubungan kerjasama, hubungan positif antara komunikasi dengan kepuasan, komitmen, dan koordinasi mempunyai efek yang lebih kuat dibandingkan dalam kondisi hubungan yang bersifat integrasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemakaian komunikasi dalam hubungan antar perusahaan yang bersifat independen akan lebih efektif dibandingkan ketika hubungan yang terjalin bersifat integrasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hubungan antara komunikasi dengan keinginan agen untuk menjalin hubungan yang kontinyu seharusnya lebih kuat ketika kedua belah pihak bersifat independen. Hal ini sesuai dengan asumsi dalam penelitian ini yang menerangkan bahwa

hubungan antara distributor dengan para agen merupakan hubungan yang bersifat independen.

2.1.7 Lingkungan

Telah menjadi pendapat umum dan tak terbantahkan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan yang terjalin antar perusahaan dalam saluran distribusi. Perubahan lingkungan bisnis akan mempengaruhi kebijakan yang akan diambil oleh suatu perusahaan. Penelitian Ventakraman dan Prescott (1990) membuktikan bahwa kesesuaian antara analisis lingkungan dengan strategi perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian lain membuktikan bahwa manajemen lingkungan akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Matthews dan Scott, 1995; Klassen dan McLaughlin, 1996; Badri dkk, 2000).

Penelitian Li dan Simerly (1998) tentang teori agensi menunjukkan bahwa dinamika lingkungan menjadi moderator hubungan antara kepemilikan dengan kinerja hubungan (*performance relationship*). Namun demikian, tidak diketahui dengan pasti bagaimana ketidakpastian lingkungan akan berdampak bagi hubungan kemitraan antar perusahaan (Johnson, 1999). Hal ini disebabkan sulitnya memprediksi apa yang akan terjadi di masa datang. Selanjutnya dalam sub bab ini akan dijelaskan tentang pengaruh lingkungan sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara variabel-variabel anteseden (reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi) dengan orientasi *relationship* jangka panjang..

2.1.7.1 Hubungan Lingkungan, Reputasi, dan Orientasi *Relationship* Jangka Panjang.

Johnson (1999) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan kerenggangan hubungan antar perusahaan yang terlibat dalam kemitraan. Reputasi yang diartikan sebagai nama baik suatu perusahaan (distributor) dalam lingkungan bisnisnya seharusnya dapat mengurangi potensi perusahaan mitra (para agen) untuk memutuskan hubungan kerjasama. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Dalam lingkungan yang tidak pasti, agen-agen cenderung untuk mencari kepastian tentang kelangsungan usahanya. Pada dasarnya agen tidak ingin usahanya mengalami gangguan ketika ketidakpastian lingkungan muncul. Salah satu gangguan yang mungkin timbul adalah terganggunya aliran produk dari pemasok kepada agen. Untuk dapat meminimalisasi gangguan tersebut, agen berkeinginan untuk menjalin hubungan kerjasama dengan distributor yang telah mempunyai reputasi baik.

Reputasi baik dari pihak distributor dalam menjalin kerjasama dengan agen-agen lain akan menimbulkan keyakinan agen bahwa pihak distributor juga akan berlaku sama terhadap agen tersebut (Ganesan, 1994). Hal ini berarti reputasi baik pihak distributor dapat dijadikan sebagai garansi bahwa usaha agen tidak akan mengalami gangguan dan akan menimbulkan keinginan agen untuk melanjutkan hubungan kerjasama. Reputasi baik yang dimiliki distributor akan mengurangi kecenderungan distributor untuk bersikap oportunistis walaupun keadaan yang mendukung untuk bersikap oportunistis (Anderson dan Weitz, 1992).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa ketika ketidakpastian lingkungan muncul, hubungan positif antara reputasi distributor dengan orientasi *relationship* jangka panjang manjadi semakin kuat.

2.1.7.2 Hubungan Lingkungan, Kepercayaan, dan Orientasi *Relationship* Jangka Panjang.

Kepercayaan juga menjadi kunci ketika ketidakpastian lingkungan muncul. Kepercayaan dapat mencegah keinginan untuk menghentikan hubungan. Morgan dan Hunt (1994) membuktikan bahwa kepercayaan berhubungan positif terhadap kooperasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk memutuskan hubungan. Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan yang dapat mengarah pada keinginan untuk memutuskan hubungan akan berkurang karena perusahaan tersebut yakin bahwa mitranya tidak akan melakukan tindakan yang dapat merugikan. Dalam konteks hubungan agen dengan distributor, kepercayaan agen terhadap pihak distributor akan mengurangi persepsi agen bahwa pihak distributor akan bersikap oportunistik akibat ketidakpastian lingkungan.

Selain itu, suatu perusahaan memandang bahwa memelihara komitmen ditengah keadaan lingkungan yang tidak pasti merupakan suatu taruhan yang dapat merugikan (Johnson, 1999). Kepercayaan menjadi faktor pendukung terbentuknya komitmen. Penelitian Morgan dan Hunt (1994) membuktikan bahwa kepercayaan berhubungan positif dengan komitmen. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pada saat ketidakpastian muncul, hubungan positif antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang akan semakin kuat.

2.1.7.3 Hubungan Lingkungan, Ketergantungan, dan Orientasi *Relationship* Jangka Panjang.

Dalam konteks hubungan agen dengan distributor, ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi kelangsungan hubungan. Salah satu contoh ketidakpastian lingkungan adalah munculnya perubahan permintaan pasar yang tidak tetap. Pada waktu ketidakpastian lingkungan muncul, agen yang menyadari bahwa kelangsungan usahanya tergantung dari kelancaran aliran produk dari distributor akan menimbulkan keinginan agen untuk lebih menjalin kerjasama yang erat dengan pihak distributor. Hal ini berarti agen ingin memelihara dan meningkatkan kerjasama yang sudah terjalin.

Frazier dan Antia (dalam Keep dkk, 1998) berpendapat bahwa ketika ketidakpastian lingkungan dan saling ketergantungan juga meninggi, maka justru akan meningkatkan komitmen untuk menjalin kerja sama yang lebih erat antara satu perusahaan dengan perusahaan mitranya. Hasil penelitian Celly dan Frazier (1996) juga membuktikan bahwa ketidakpastian justru akan meningkatkan upaya koordinasi antar kedua belah pihak. Dengan demikian dapat dipahami bahwa dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, hubungan positif antara ketergantungan agen dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

2.1.7.4 Hubungan Lingkungan, Kepuasan, dan Orientasi *Relationship* Jangka Panjang.

Hubungan antara lingkungan, kepuasan, dan orientasi *relationship* jangka panjang dapat dijelaskan dengan memahami terlebih dulu pada pendapat Johnson

(1999) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan kerenggangan hubungan antar perusahaan yang terlibat dalam kemitraan. Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, suatu perusahaan lebih cenderung untuk menjalin hubungan yang bersifat jangka pendek dan mendatangkan keuntungan sesaat. Pada sisi lain, Geyskens dkk (1999) menyatakan bahwa kepuasan dapat mempengaruhi mental suatu perusahaan untuk menjalin hubungan berkelanjutan dengan perusahaan lain. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Ganesan (1994) yang membuktikan bahwa kepuasan akan menimbulkan keinginan untuk menjalin hubungan jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dapat meminimalisasi kerjasama jangka pendek dan justru mendorong terciptanya kerjasama jangka panjang.

Dapat dimengerti bahwa dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, pihak distributor mempunyai peluang untuk bertindak oportunistis. Sebagai contoh, dalam kondisi jumlah permintaan produk yang tidak pasti, pihak distributor dapat saja memainkan harga produk demi kepentingannya. Pihak distributor yang dalam kondisi seperti ini tetap memberikan harga yang wajar (kepuasan dari segi finansial) akan menimbulkan keinginan agen untuk menjalin hubungan berkelanjutan dengan distributor tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Geyskens dkk (1999) yang menyatakan bahwa kepuasan memegang peran yang penting bagi kelangsungan hubungan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pihak distributor yang dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti namun tetap memperhatikan aspek kepuasan agen, akan menimbulkan keinginan agen untuk menjalin hubungan jangka panjang.

2.1.7.5 Hubungan Lingkungan, Komunikasi, dan Orientasi *Relationship* Jangka Panjang.

Agen yang memiliki kepedulian terhadap kelangsungan usahanya, akan memanfaatkan komunikasi sebagai media untuk mengurangi kerengganan hubungan yang terjadi dengan pihak distributor. Mohr dan Nevin (1990) menyatakan bahwa intensitas komunikasi akan meningkat bila kedua belah pihak yang terlibat dalam kerjasama bersifat independen. Hal ini sama dengan bentuk hubungan antara agen dengan distributor dalam penelitian ini yang mana agen dan distributor merupakan pihak yang independen

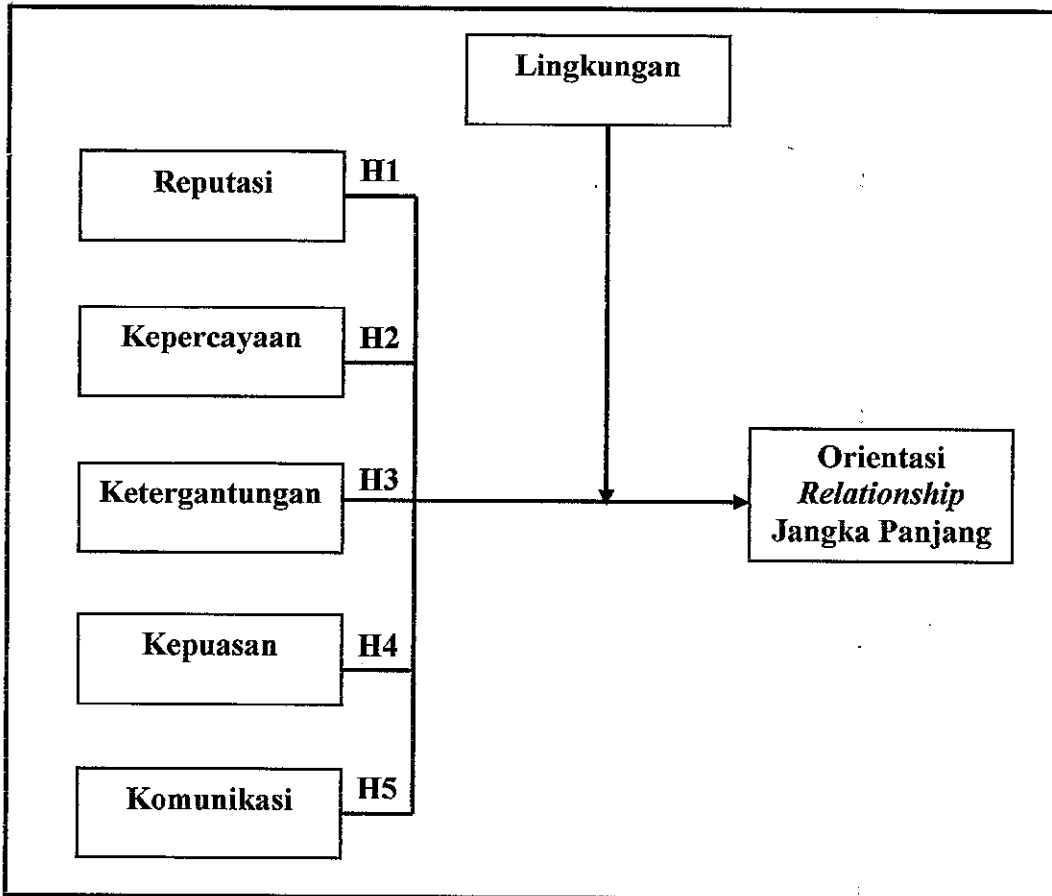
Dapat dipahami bahwa ketidakpastian lingkungan dapat memicu hubungan yang renggang diantara mereka (Johnson, 1999). Kerjasama yang terjalin diantara mereka sebenarnya merupakan kerjasama dari dua atau lebih perusahaan yang berbeda baik struktur maupun budayanya. Hal ini menjadi dasar perbedaan diantara mereka. Dengan menjalin komunikasi yang terbuka, kedua belah pihak dapat memahami kekawatiran atau ambiguitas mitranya. Komunikasi dapat dipakai sebagai alat untuk menyelesaikan kekawatiran atau ambiguitas tersebut. Hasil penelitian Mohr dkk (1996) membuktikan bahwa komunikasi dapat meningkatkan komitmen dan koordinasi antar perusahaan. Dengan demikian, dapat dimengerti bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, peluang terjadinya kesalahpahaman semakin besar, maka peran komunikasi semakin diperlukan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti.

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Kerangka pemikiran teoritis seperti yang tampak pada Gambar 2.1 di bawah ini menyajikan suatu kerangka pemikiran dari variabel orientasi *relationship* jangka panjang yang dipengaruhi oleh lima faktor yaitu reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi.

Variabel reputasi, kepercayaan, ketergantungan, dan kepuasan diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994). Sedangkan variabel komunikasi diaacu dari penelitian yang dilakukan oleh Mohr dkk (1996). Selain itu, penelitian ini juga akan menguji pengaruh lingkungan sebagai variabel moderating berkaitan dengan hubungan antara semua faktor tersebut (reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Penelitian tentang lingkungan sebagai variabel moderating ini diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999).

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Ganesan (1994); Morgan dan Hunt (1994); Mohr dkk (1996); Johnson (1999)

2.3 Hipotesis

Pada sub bab ini akan disebutkan tentang hipotesis-hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Beberapa hipotesis tersebut adalah sebagai berikut.

Hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang didukung oleh penelitian Anderson dan Weitz (1992) dan Ganesan (1994).

Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tinggi reputasi distributor menurut agen, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

Hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang didukung oleh penelitian Morgan dan Hunt (1994) dan Ganesan (1994).

Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi kepercayaan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang didukung oleh penelitian Ganesan (1994) dan Kumar dkk (1995).

Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin tinggi ketergantungan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang didukung oleh penelitian Ganesan (1994) dan Geyskens (1999). Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Semakin tinggi kepuasan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

Hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang didukung oleh penelitian Anderson dan Weitz (1992) dan Mohr dkk (1996).

Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : Semakin tinggi intensitas komunikasi yang terjalin antara agen dengan distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang terhadap lingkungan didukung oleh penelitian Anderson dan Weitz (1992) dan Ganesan (1994). Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H6 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang terhadap lingkungan didukung oleh penelitian Morgan dan Hunt (1994) dan Johson (1999). Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H7 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang terhadap lingkungan didukung oleh penelitian Celly dan Frazier (1996) dan Keep dkk (1998). Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H8 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang terhadap lingkungan didukung oleh penelitian Ganesan (1994) dan Geyskens dkk (1999). Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H9 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang terhadap lingkungan didukung oleh penelitian Mohr dan Nevin (1990) dan Mohr dkk (1996). Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah :

H10 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

2.4 Indikator Variabel

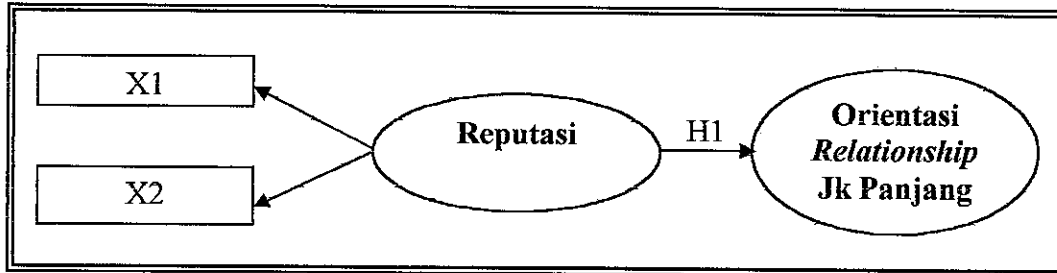
Beberapa indikator yang akan dijelaskan pada sub bab ini meliputi indikator-indikator dari variabel reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, komunikasi, dan lingkungan.

2.4.1 Indikator Variabel Reputasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel reputasi mengambil pada hasil penelitian Anderson dan Weitz (1992). Gambaran indikator-indikator yang digunakan tersaji pada Gambar 2.2 di bawah ini. Adapun penjelasan dari tiap indikator variabel reputasi yang dipakai adalah sebagai berikut :

1. Reputasi tentang kejujuran adalah reputasi distributor tentang kejujurannya dalam lingkungan bisnis. Selanjutnya, indikator reputasi tentang kejujuran akan diberi notasi X1.
2. Reputasi tentang kepedulian adalah reputasi tentang kepedulian pihak distributor terhadap para agennya. Selanjutnya indikator reputasi tentang kepedulian akan diberi notasi X2.

Gambar 2.2
Indikator Variabel Reputasi



Sumber : Anderson dan Weitz (1992)

Gambar 2.2 di atas menyajikan hubungan antara indikator variabel reputasi dengan variabel orientasi *relationship* jangka panjang. Hubungan ini sesuai dengan hipotesis 1 yang dinyatakan sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi reputasi distributor menurut agen, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

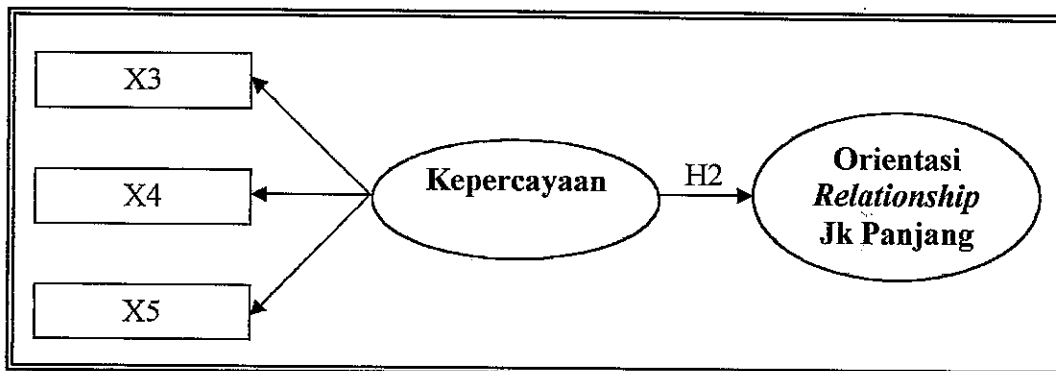
2.4.2 Indikator Variabel Kepercayaan

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepercayaan mengambil pada hasil penelitian Ganesan (1994) dan Morgan dan Hunt (1994). Gambaran indikator-indikator yang digunakan untuk menguji variabel kepercayaan tersaji pada Gambar 2.3 di bawah ini. Adapun penjelasan dari tiap indikator variabel kepercayaan yang dipakai adalah sebagai berikut :

1. Kredibilitas adalah persepsi agen akan kemampuan distributor untuk mewujudkan ucapan atau pernyataannya. Selanjutnya indikator kredibilitas akan diberi notasi X3.

2. Kepedulian adalah persepsi agen bahwa distributor memiliki kepedulian terhadap kelancaran atau kelangsungan usahanya. Selanjutnya indikator kepedulian akan diberi notasi X4.
3. Kehandalan adalah persepsi agen akan kehandalan distributor untuk menunjang kelancaran usahanya. Selanjutnya indikator kehandalan akan diberi notasi X5.

Gambar 2.3
Indikator Variabel Kepercayaan



Sumber : Ganesan (1994) dan Morgan dan Hunt (1994)

Gambar 2.3 di atas menyajikan hubungan antara indikator variabel kepercayaan dengan variabel orientasi *relationship* jangka panjang. Hubungan ini sesuai dengan hipotesis 2 yang dinyatakan sebagai berikut :

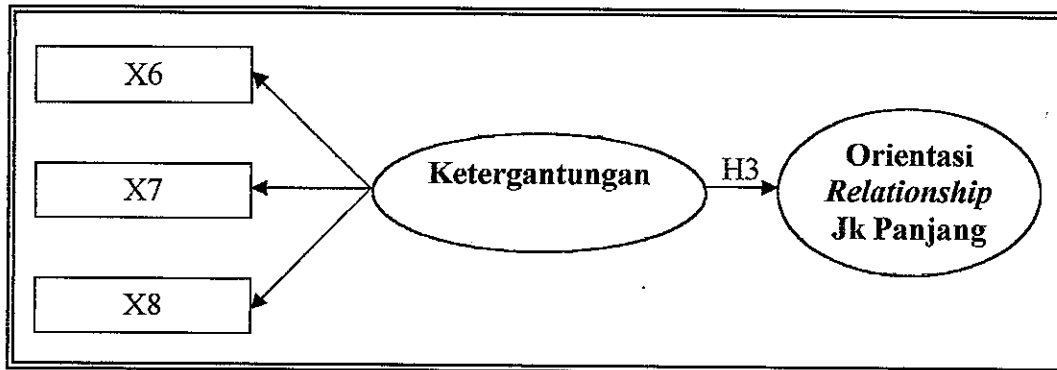
H2 : Semakin tinggi kepercayaan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

2.4.3 Indikator Variabel Ketergantungan

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ketergantungan mengambil pada hasil penelitian Ganesan (1994) dan Kumar dkk (1995). Gambaran indikator yang digunakan untuk menguji variabel ketergantungan tersaji pada Gambar 2.4 di bawah ini. Adapun penjelasan dari tiap indikator variabel ketergantungan yang dipakai adalah sebagai berikut :

1. Pentingnya menjalin kerjasama adalah persepsi agen bahwa menjalin kerjasama dengan pihak distributor merupakan hal penting yang menunjang kelangsungan usahanya. Selanjutnya indikator pentingnya menjalin kerjasama akan diberi notasi X6.
2. Kesulitan mencari distributor yang sepadan adalah persepsi agen bahwa kerjasama yang telah terjalin dengan pihak distributor tersebut sulit untuk digantikan dengan distributor lainnya. Selanjutnya indikator kesulitan mencari distributor yang sepadan akan diberi notasi X7.
3. Keengganan untuk memutuskan hubungan adalah persepsi agen bahwa memutuskan hubungan dengan pihak distributor akan beresiko bagi kelangsungan usahanya. Selanjutnya indikator keengganan untuk memutuskan hubungan akan diberi notasi X8.

Gambar 2.4
Indikator Variabel Ketergantungan



Sumber : Ganesan (1994) dan Kumar dkk (1995)

Gambar 2.4 di atas menyajikan hubungan antara indikator variabel ketergantungan dengan variabel orientasi *relationship* jangka panjang. Hubungan ini sesuai dengan hipotesis 3 yang dinyatakan sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi ketergantungan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

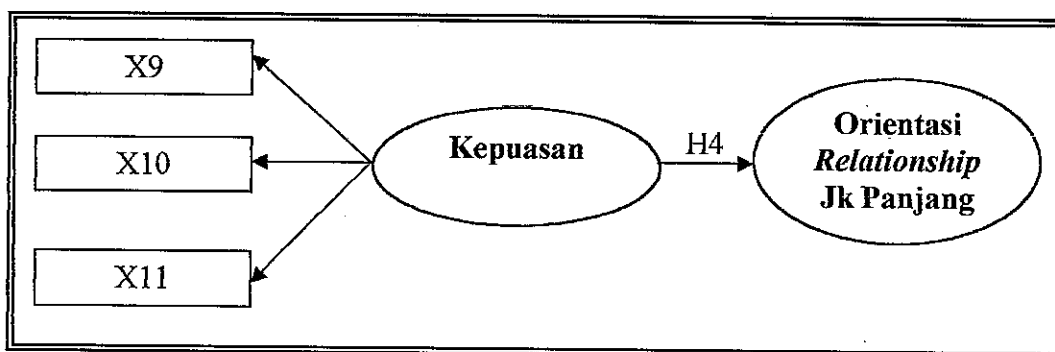
2.4.4 Indikator Variabel Kepuasan

Indikator variabel kepuasan mengambil pada hasil penelitian Ganesan (1994) dan Geyskens dkk (1999). Gambaran indikator yang digunakan untuk menguji variabel kepuasan tersaji pada Gambar 2.5 di bawah ini. Adapun penjelasan dari tiap indikator variabel kepuasan yang dipakai adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan terhadap hubungan kerjasama adalah kepuasan agen terhadap kerjasama yang telah terjalin selama dengan pihak distributor. Selanjutnya indikator kepuasan terhadap hubungan kerjasama akan diberi notasi X9.

2. Kepuasan terhadap pelayanan adalah kepuasan agen terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak distributor selama ini. Selanjutnya indikator kepuasan terhadap pelayanan akan diberi notasi X10.
3. Kepuasan dari segi finansial adalah persepsi agen bahwa hubungan kerjasama dengan pihak distributor yang terjalin selama ini mendatangkan keuntungan secara finansial bagi agen. Selanjutnya indikator kepuasan dari segi finansial akan diberi notasi X11.

Gambar 2.5
Indikator Variabel Kepuasan



Sumber : Ganesan (1994) dan Geyskens dkk (1999).

Gambar 2.5 di atas menyajikan hubungan antara indikator variabel kepuasan dengan variabel orientasi *relationship* jangka panjang. Hubungan ini sesuai dengan hipotesis 4 yang dinyatakan sebagai berikut :

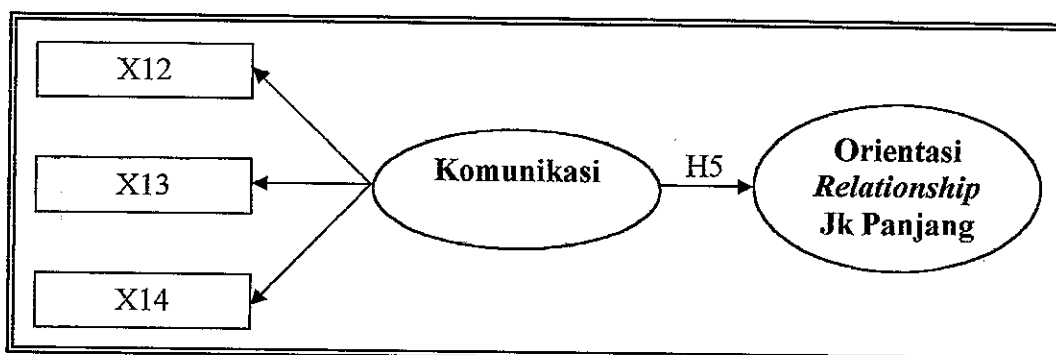
H4 : Semakin tinggi kepuasan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

2.4.5 Indikator Variabel Komunikasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komunikasi mengambil pada hasil penelitian Mohr dkk (1996). Gambaran indikator-indikator yang digunakan untuk menguji variabel komunikasi tersaji pada Gambar 2.6 di bawah ini. Adapun penjelasan dari tiap indikator variabel komunikasi yang dipakai adalah sebagai berikut ini.

1. Frekuensi komunikasi adalah jumlah kontak yang terjalin antara distributor dengan agen. Selanjutnya indikator frekuensi komunikasi akan diberi notasi X12.
2. Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang terjalin antara distributor dan agen bersifat dialog. Selanjutnya indikator komunikasi dua arah akan diberi notasi X13.
3. Komunikasi tanpa tekanan adalah kemauan distributor untuk memberi kebebasan kepada agen dalam menentukan kebijakannya sendiri dan tidak menggunakan pengaruhnya yang akan merugikan agen. Selanjutnya indikator komunikasi tanpa tekanan akan diberi notasi X14.

Gambar 2.6
Indikator Variabel Komunikasi



Sumber : Mohr dkk (1996)

Gambar 2.6 di atas menyajikan hubungan antara indikator variabel komunikasi dengan variabel orientasi *relationship* jangka panjang. Hubungan ini sesuai dengan hipotesis 5 yang dinyatakan sebagai berikut :

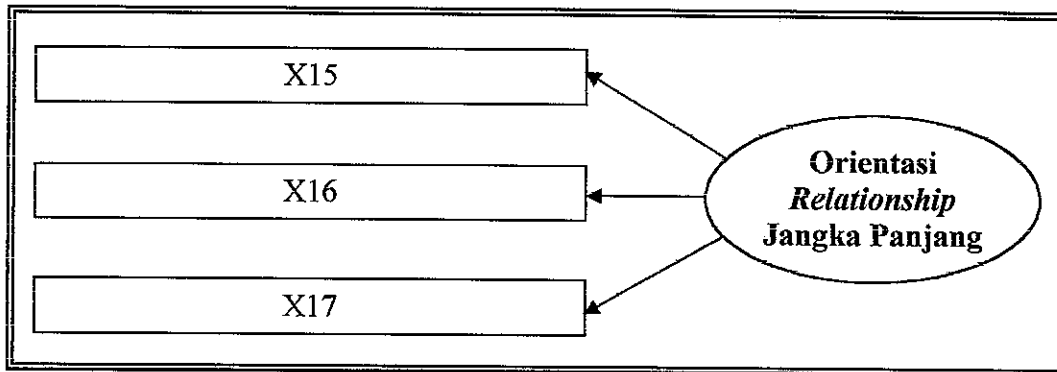
H5 : Semakin tinggi intensitas komunikasi yang terjalin antara agen dengan distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

2.4.6 Indikator Variabel Orientasi *Relationship* Jangka Panjang

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel orientasi *relationship* jangka panjang mengambil pada hasil penelitian Ganesan (1994). Gambaran indikator yang digunakan untuk menguji variabel orientasi *relationship* jangka panjang tersaji pada Gambar 2.7 di bawah ini. Adapun penjelasan dari tiap indikator variabel orientasi jangka panjang yang dipakai adalah sebagai berikut :

1. Keuntungan jangka panjang adalah keyakinan agen bahwa menjalin kerjasama dengan pihak distributor dalam jangka panjang akan mendatangkan keuntungan baginya. Selanjutnya indikator keuntungan jangka panjang akan diberi notasi X15.
2. Memelihara hubungan adalah keinginan agen untuk memelihara hubungan yang telah terjalin selama ini. Selanjutnya indikator memelihara hubungan akan diberi notasi X16.
3. Fokus pada hubungan jangka panjang adalah harapan agen untuk terus dapat melanjutkan hubungan dengan pihak distributor di masa datang. Selanjutnya indikator fokus pada tujuan jangka panjang diberi notasi X17.

Gambar 2.7
Indikator Variabel Orientasi *Relationship* Jangka Panjang



Sumber : Ganesan (1994)

2.4.7 Indikator Variabel Lingkungan

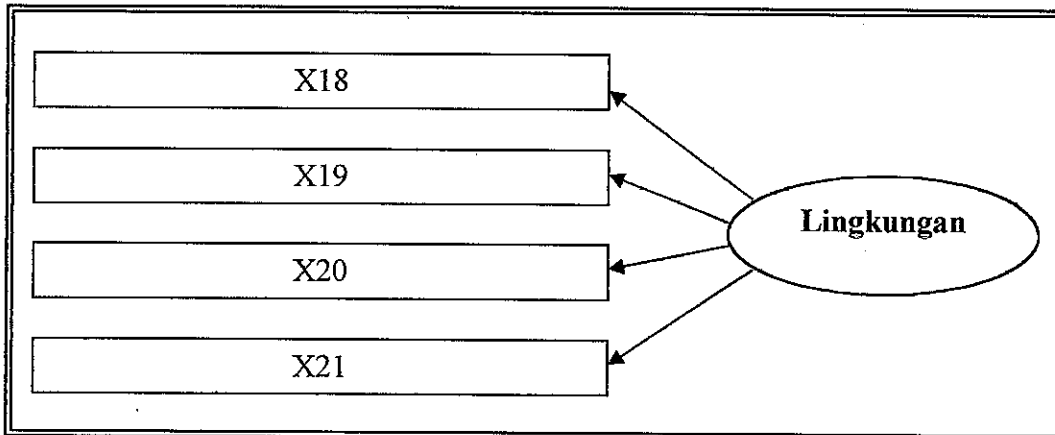
Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan mengambil pada hasil penelitian Ganesan (1994), Slater dan Narver (1994), dan Ferdinand (2000). Gambaran indikator yang digunakan untuk menguji variabel lingkungan tersaji pada Gambar 2.8 di bawah ini. Adapun penjelasan dari tiap indikator variabel lingkungan yang dipakai adalah :

1. *Munificience* adalah seberapa jauh permintaan pasar yang potensial akan suatu produk. Selanjutnya indikator *munificience* akan diberi notasi X18.
2. *Volatility* adalah seberapa jauh tingkat perubahan selera konsumen terhadap suatu produk. Selanjutnya indikator *volatility* akan diberi notasi X19.
3. *Hostility* adalah seberapa jauh tingkat persaingan yang terjadi di tingkat pengecer atau agen. Selanjutnya indikator *hostility* akan diberi notasi X20.

4. *Complexity* adalah seberapa jauh kompleksitas lingkungan yang terjadi.

Selanjutnya indikator *complexity* akan diberi notasi X21.

Gambar 2.8
Indikator Variabel Lingkungan



Sumber : Ganesan (1994); Narver dan Slater (1994); dan Ferdinand (2000)

Gambar 2.8 di atas menyajikan indikator variabel lingkungan yang meliputi *munificience* (X18), *volatility* (X19), *hostility* (X20), *complexity* (X21). Selanjutnya indikator-indikator tersebut akan digunakan untuk menguji hipotesis 6 sampai dengan hipotesis 10 yang dinyatakan sebagai berikut ini.

H6 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

H7 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

H8 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

H9 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

H10 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

2.5 Posisi Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Ganesan (1994) yang menguji keterkaitan pengaruh antara kepercayaan, kepuasan terhadap hasil sebelumnya, dan ketergantungan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Penelitian dilakukan dengan mengambil obyek pengecer dan pemasok dari berbagai macam produk yang berbeda. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepercayaan, kepuasan terhadap hasil sebelumnya, dan ketergantungan berpengaruh terhadap orientasi jangka panjang. Selanjutnya, beberapa penelitian terdahulu akan disajikan dalam bentuk tabel seperti terlihat pada Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Anderson, E. & Weitz, B., (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels".	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Commitment</i> • <i>Idiosyncratic investment</i> • <i>Communication</i> • <i>Conflict</i> • <i>Reputation</i> • <i>Direct selling</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Perception of commitment</i> • <i>Commitment</i> 	Menganalisis variabel yang mempengaruhi terbentuknya komitmen
Ganesan, Shankar (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing".	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Environment</i> • <i>Transaction specific investment</i> • <i>Reputation</i> • <i>Satisfaction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dependence</i> • <i>Trust</i> • <i>Long-term orientation</i> 	Menganalisis variabel yang mempengaruhi orientasi jangka panjang
Morgan, R.M. & Hunt, S.D., (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relationship benefits</i> • <i>Relation termination cost</i> • <i>Shared values</i> • <i>Communication</i> • <i>Opportunistic behavior</i> • <i>Relationship commitment</i> • <i>Trust</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acquiescence</i> • <i>Cooperation</i> • <i>Propensity to leave</i> • <i>Functional conflict</i> • <i>Uncertainty</i> 	Menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap <i>relationship marketing</i>
Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin, (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effect of Integration and Control".	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integration</i> • <i>Manufacturer control</i> • <i>Collaborative communication</i> • <i>Control variables</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Satisfaction</i> • <i>Commitment</i> • <i>Coordination</i> 	Menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap koordinasi, kepuasan dan komitmen hub.

Sumber : Anderson dan Weitz (1992); Ganesan (1994); Morgan dan Hunt (1994); Mohr dkk (1996)

2.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini tersaji pada Tabel 2.2 di bawah ini.

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Reputasi	Reputasi distributor dalam lingkungan bisnisnya, meliputi tentang kejujuran dan reputasi tentang kepedulian	10 point skala pada 2 item untuk mengukur reputasi	No 1 dan 2
Kepercayaan	Kepercayaan agen terhadap pihak distributor yang meliputi kredibilitas, kepedulian, dan kehandalan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kepercayaan	No. 3, 4, dan 5
Ketergantungan	Ketergantungan agen terhadap distributor yang meliputi pentingnya menjalin kerjasama, sulitnya mencari distributor sepadan, dan keengganan memutuskan hubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur ketergantungan	No 6, 7, dan 8
Kepuasan	Kepuasan agen terhadap pihak distributor yang meliputi kepuasan terhadap hubungan kerjasama, kepuasan terhadap pelayanan, dan kepuasan dari segi finansial.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kepuasan	No. 9, 10, dan 11
Komunikasi	Komunikasi merupakan komunikasi yang terjalin antara agen dengan pihak distributor yang meliputi frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan komunikasi tanpa tekanan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur komunikasi	No. 12, 13, dan 14
Orientasi Relationship Jangka Panjang	Orientasi agen untuk menjalin hubungan kerjasama dengan pihak distributor dalam jangka panjang, yang meliputi keuntungan hubungan jangka panjang, memelihara hubungan, dan fokus pada hubungan jangka panjang.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur orientasi <i>relationship</i> jangka panjang	No. 15, 16, dan 17
Lingkungan	Kondisi lingkungan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, meliputi <i>munificience</i> , <i>volatility</i> , <i>hostility</i> , dan <i>complexity</i> .	10 point skala pada 4 item untuk mengukur lingkungan	No. 18, 19, 20, dan 21

Sumber : Anderson dan Weitz (1992); Ganesan (1994); Morgan dan Hunt (1994); Kumar dkk (1995); Geyskens dkk (1999); Mohr dkk (1996); Narver dan Slater (1994) dan Ferdinand (2000).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Indriantoro dan Supomo (2002) menyatakan bahwa data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu data subyek, data fisik, dan data dokumenter. Berdasarkan pengelompokkan jenis data tersebut maka jenis data dalam penelitian ini dapat dikelompokkan pada jenis data subyek. Lebih lanjut, Indriantoro dan Supomo menjelaskan bahwa data subyek merupakan data penelitian yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau kelompok.

Sugiyono (2002) dan Indriantoro dan Supomo (2002) menyatakan bahwa pengumpulan data bila dilihat dari sumber datanya dapat digolongkan menjadi dua yaitu pengumpulan data yang sumber datanya dari data primer dan pengumpulan data yang sumber datanya dari data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (tidak melalui media perantara). Sedangkan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) baik yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Dengan demikian, sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian kuesioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah para agen.

3.2 Populasi

Populasi dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Populasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah para agen yang menjalin kerjasama dengan CV. Garuda yang berjumlah 198 agen. Sedangkan sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002) dan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel yang dipakai adalah sensus, yaitu teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2002).

3.3 Target Populasi

Target populasi pada penelitian ini adalah para pemilik agen. Pemilihan para pemilik agen sebagai responden dikarenakan para pemilik agen dianggap mengetahui tentang kerjasama transaksi yang selama ini telah dijalin antara agen dengan CV Garuda. Dengan demikian, diharapkan agar kuesioner yang diberikan nantinya akan dijawab oleh pihak yang tepat.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2002). Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah

kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Kuesioner memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Berikut ini akan disajikan contoh kuesioner yang akan dipakai..

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dari contoh kuesioner di atas, dapat dilihat bahwa skala yang digunakan dalam kuesioner mempunyai skor penilaian antara 1 – 10. Alasan dipilihnya rentang penilaian antara 1 – 10 karena rentang tersebut merupakan penilaian yang umum digunakan oleh masyarakat di Indonesia. Skor 1 (minimal) menunjukkan penilaian tanggapan paling negatif yang dipilih oleh responden. Sedangkan skor 10 (maksimal) menunjukkan tanggapan paling positif yang dipilih oleh responden. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis yang akan dipakai adalah analisis regresi yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas atau independen terhadap variabel terikat atau dependen sekaligus digunakan untuk menguji *moderating effect* dari variabel lingkungan. Analisis regresi akan dilakukan dengan bantuan program aplikasi statistik SPSS versi 10. Langkah awal yang perlu dilakukan dalam teknik analisis adalah analisis data, dimana dalam langkah ini dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan yang diajukan. Setelah analisis data, langkah selanjutnya adalah analisis regresi. Penjelasan mengenai langkah-langkah dalam teknik analisis adalah sebagai berikut.

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti. Dengan demikian, suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Imam Ghozali, 2001).

Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor pada konstruksinya sehingga disebut analisis butir/item. Uji signifikansi dilakukan

dengan membandingkan nilai koefisien korelasi (r hitung) dengan nilai r tabel untuk derajat kebebasan ($df = \text{degree of freedom}$) $n-k$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel independen pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Apabila nilai r hitung (dalam *output* SPSS dinotasikan sebagai *corrected item total correlation*) hasilnya positif dan r hitung $>$ r tabel, maka dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan tersebut valid. Demikian juga sebaliknya, apabila r hitung $<$ r tabel maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan tersebut tidak valid (Imam Ghazali, 2001). Item pertanyaan yang tidak valid akan dikeluarkan dan tidak dimasukkan dalam analisis selanjutnya. Sedangkan untuk item pertanyaan yang valid akan diteruskan ke tahap pengujian reliabilitas.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliabel*).

Dalam pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Kalkulasi koefisien alpha memanfaatkan bantuan SPSS dan batas kritis untuk nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60 (Imam Ghazali, 2001). Jadi nilai koefisien alpha $>$ 0,60 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel/handal.

3.5.3. Analisis Regresi

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *moderated multiple regression* (MMR). MMR tidak hanya ditujukan untuk menguji pengaruh langsung variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat (disebut sebagai *main effects*), namun lebih dimaksudkan untuk mengevaluasi pengaruh interaksi antara variabel-variabel bebas dengan variabel moderator (disebut sebagai *moderating effect*). *Moderating effect* dalam konteks MMR mengarah pada pengertian bahwa bobot pengaruh variabel bebas (dinotasikan dengan X) terhadap variabel terikat (Y) tergantung pada variabel moderator (Z) (Aguinis, 1995; Celderman, 2000; Cortina, 1993; Stone-Romero & Anderson, 1994)

Pengertian MMR di atas sejalan dengan konsep *fit as moderation* yang dikenal luas dalam bidang manajemen strategik. Konsep tersebut menyatakan bahwa kesesuaian atau interaksi antara variabel bebas (*predictor*) dengan variabel moderator merupakan determinan dari variabel dependen (*criterion*) (Venkatraman, 1989). Prosedur analisis data dengan MMR adalah sebagai berikut (Aguinis, 1995; Cortina, 1993):

Langkah 1:

Langkah pertama adalah mendeteksi pengaruh (*main effects*) variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e \quad \dots\dots\dots (1)$$

keterangan:

a = konstanta

- $b_1 - b_5$ = koefisien regresi untuk variabel-variabel bebas (X)
- b_6 = koefisien regresi untuk variabel moderator (Z)
- X_1 = variabel bebas reputasi
- X_2 = variabel bebas kepercayaan
- X_3 = variabel bebas ketergantungan
- X_4 = variabel bebas kepuasan
- X_5 = variabel bebas komunikasi
- Y = variabel terikat orientasi *relationship* jangka panjang
- e = *residual*

Persamaan regresi (1) di atas dinotasikan sebagai model regresi 1 yang memuat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sebagaimana dihipotesiskan dalam penelitian ini.

Langkah 2:

Langkah berikutnya adalah memasukkan interaksi antara variabel moderator (Z) dengan masing-masing variabel independen (disebut *cross product term*) yang merupakan perkalian antara skor variabel independen dengan skor variabel moderator ($X*Z$) sehingga dihasilkan persamaan regresi berikut ini.

$$Y = a + b_6 X_1 Z + b_7 X_2 Z + b_8 X_3 Z + b_9 X_4 Z + b_{10} X_5 Z + e \dots\dots\dots(2)$$

dimana b_6 sampai dengan b_{10} adalah koefisien regresi untuk interaksi antara masing-masing variabel $X_1 - X_5$ dengan Z . Model regresi di atas dinotasikan sebagai model regresi 2.

Langkah 3:

Langkah berikutnya adalah menguji tingkat signifikansi model interaksi antara variabel bebas dengan variabel moderator terhadap variabel terikat dengan Uji F. Model interaksi dinyatakan dalam persamaan berikut ini :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_1 Z + b_7 X_2 Z + b_8 X_3 Z + b_9 X_4 Z + b_{10} X_5 Z + e \dots\dots\dots(3)$$

Adapun uji F dilakukan dengan menggunakan rumus berikut ini.

$$F = [(R_2^2 - R_1^2) / (k_2 - k_1)] / [(1 - R_2^2) / (N - k_2 - 1)] \dots\dots\dots (4)$$

keterangan

- R_2^2 = koefisien determinasi persamaan (3)
- R_1^2 = koefisien determinasi persamaan (1)
- k_2 = jumlah *predictor* dalam persamaan (3)
- k_1 = jumlah *predictor* dalam persamaan (1)
- N = ukuran sampel penelitian

Persamaan (3) disebut sebagai model multiplikatif (*multiplicative model*) dan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat signifikansi penambahan model interaksi kedalam model regresi berganda (persamaan (1)). Uji F dalam output SPSS 10 dinotasikan sebagai *F change* yang juga mempunyai nilai probabilitas (*p value*)

Jika nilai probabilitas untuk nilai *F change* lebih kecil dari 0,05 (pada taraf kepercayaan 95%) maka diindikasikan terdapat *moderating effect* atau dengan kata lain, bobot pengaruh (*main effect*) variabel reputasi (X_1), kepercayaan (X_2), ketergantungan (X_3), kepuasan (X_4), dan komunikasi (X_5) terhadap orientasi

relationship jangka panjang (Y) diperkuat atau diperlemah oleh kondisi lingkungan (Z).

3.5.4. Pengujian Asumsi Klasik

3.5.4.1. Pengujian Problem Multikolinearitas

Banyak pakar (misalnya, Aguinis, 1995; Bedeian & Mossholder, 1994; Cortina, 1993; Cronbach, 1987; Hoffman *et al.*, 1992; Venkatraman, 1989) mengatakan bahwa problem serius yang dihadapi dalam MMR adalah problem multikolinearitas, yaitu adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar *predictor*. Hal ini terjadi karena *cross-product term* adalah hasil perkalian antara variabel-variabel bebas (X) dengan variabel moderator (Z) sehingga kemungkinan terjadi korelasi antara X dengan $X*Z$ atau Z dengan $X*Z$ sangat besar.

Aguinis (1995) bahkan menjamin bahwa problem multikolinearitas hampir dipastikan ada dalam setiap model MMR. Deteksi dan mitigasi problem multikolinearitas menjadi penting karena multikolinearitas menyebabkan *standard error* koefisien menjadi besar dan koefisien regresi menjadi tidak stabil (Aguinis, 1995). Cronbach (1987) menambahkan dampak multikolinearitas dalam konteks MMR adalah mempersulit interpretasi terhadap besaran koefisien regresi termasuk mengintepetasikan koefisien dari *cross-product term* (dalam penelitian ini adalah b_6 sampai dengan b_{10}). Oleh sebab itu, pemeriksaan ada tidaknya problem multikolinearitas menjadi perhatian utama dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini deteksi munculnya problem multikolinearitas didasarkan pada nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. *Tolerance* ($1 - R^2$) menunjukkan variasi variabel bebas/independen dijelaskan oleh variabel bebas lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel terikat/dependen. Nilai VIF merupakan kebalikan dari *tolerance* karena $VIF = 1/tolerance$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel bebas maka semakin rendah *tolerance* (mendekati 0) dan semakin tinggi VIF. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk batasan VIF dan *tolerance* adalah ≤ 10 untuk VIF dan $\geq 0,10$ untuk *tolerance* (Hair *et al.*, 1995). VIF maupun *tolerance* dapat dilihat pada output analisis regresi dengan SPSS.

Jika ditemukan problem multikolinearitas dalam model MMR yang dispesifikasi dalam penelitian ini maka untuk mengatasinya, Aguinis (1995) dan Celderman (2000) mengemukakan satu solusi, yaitu dengan "memusatkan nilai *predictors*" (*centering the predictors*) sebelum dimasukkan dalam persamaan dan proses kalkulasi. Caranya adalah dengan mengurangi nilai absolut dengan nilai rata-rata (*mean*), sehingga:

$$X' = X - \bar{X} \text{ dan } Z' = Z - \bar{Z}$$

3.5.4.2. Pengujian Problem Heteroskedastisitas

Asumsi penting lain dalam konteks MMR adalah residual dari seluruh *predictor* menunjukkan varians yang konstan atau sama (disebut sebagai homoskedastisitas) (Aguinis, 1995). Jika terdapat perbedaan varians residual disebut sebagai heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya

heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik, yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya (Y prediksi - Y sesungguhnya) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas dan jika titik-titik menyebar secara acak disekitar angka 0 dan sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas (Imam Ghozali, 2001).

3.5.4.3. Pengujian Problem Non Linearitas

Pengujian problem non linearitas dimaksudkan untuk menguji apakah asumsi linearitas dalam model regresi linear berganda dapat dipenuhi atau tidak. Uji linearitas juga untuk melihat apakah spesifikasi model regresi sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik. Pada dasarnya analisis regresi berbasis prosedur linearitas. Jika nonlinearitas muncul maka sebaiknya data ditransformasi kedalam bentuk regresi non linear, misalnya eksponensial (Imam Ghozali, 2001).

Dalam model regresi berganda, Hair *et al.* (1995) menjelaskan bahwa deteksi asumsi linearitas paling bagus adalah dengan melihat nilai residual dan pedoman umum (*rule of thumb*) untuk melakukan uji linearitas adalah membandingkan nilai standar deviasi (simpangan baku) variabel dependen dengan standar deviasi residual. Jika standar deviasi variabel dependen lebih besar dari standar deviasi residual maka asumsi linearitas dipenuhi (Garson, 2001).

3.5.4.4. Pengujian Asumsi Normalitas Data

Pengujian asumsi normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan metode grafik. Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data menurut Hair *et al.* (1995) dan Imam Ghozali (2001) adalah dengan melihat *normal probability plot* sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. *Normal probability plot* adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Imam Ghozali, 2001).

3.5.4.5. Pengujian Problem Autokorelasi

Uji problem autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ atau periode sebelumnya. Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya (Imam Ghozali, 2001). Meskipun Imam Ghozali (2001) menyatakan bahwa masalah autokorelasi relatif jarang terjadi pada data *crosssection* (silang waktu), namun dalam penelitian ini uji autokorelasi tetap dilakukan dengan

pertimbangan untuk benar-benar menghindarkan analisis regresi dari penyimpangan/pelanggaran terhadap asumsi yang disyaratkan.

Dalam penelitian ini, uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan statistik Durbin-Watson (DW test) dimana pengambilan keputusan diambil dengan berpedoman pada aturan umum (*rule of thumb*) yang menyebutkan bahwa nilai Durbin-Watson harus terletak antara 1,55 sampai dengan 2,46 untuk mengindikasikan bahwa terjadi independensi antar pengamatan (observasi) (Algifari, 1997).

3.6. Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama sampai dengan lima yang diajukan dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan uji t. Uji t dimaksudkan untuk melihat sejauh mana tingkat signifikansi pengaruh variabel reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi secara parsial terhadap orientasi *relationship* jangka panjang

Pengujian hipotesis pertama dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_1 = 0$, berarti reputasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

$H_1: b_1 > 0$, berarti reputasi (X_1) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

Pengujian hipotesis kedua dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_2 = 0$, berarti kepercayaan (X_2) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

$H_1: b_2 > 0$, berarti kepercayaan (X_2) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

Pengujian hipotesis ketiga dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_3 = 0$, berarti ketergantungan (X_3) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

$H_1: b_3 > 0$, berarti ketergantungan (X_3) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

Pengujian hipotesis keempat dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_4 = 0$, berarti kepuasan (X_4) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

$H_1: b_4 > 0$, berarti kepuasan (X_4) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

Pengujian hipotesis kelima dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_5 = 0$, berarti komunikasi (X_5) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

$H_1: b_5 > 0$, berarti komunikasi (X_5) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

Syarat uji yang digunakan dalam pengujian hipotesis 1 sampai dengan 5 adalah jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas untuk masing-masing t hitung lebih kecil daripada 0,05 maka masing-masing hipotesis alternatif 1 sampai dengan 5 terbukti.

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis 6 sampai dengan 10 juga dilakukan dengan menggunakan uji t, sebagaimana diuraikan di bawah ini.

Pengujian hipotesis enam dapat dinyatakan sebagai berikut:

Ho : $b_6 = 0$, berarti interaksi antara reputasi (X_1) dengan lingkungan (Z) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

H₁ : $b_6 > 0$, berarti interaksi antara antara reputasi (X_1) dengan lingkungan (Z) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

Pengujian hipotesis tujuh dapat dinyatakan sebagai berikut:

Ho : $b_7 = 0$, berarti interaksi antara kepercayaan (X_2) dengan lingkungan (Z) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

H₁ : $b_7 > 0$, berarti interaksi antara kepercayaan (X_2) dengan lingkungan (Z) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

Pengujian hipotesis delapan dapat dinyatakan sebagai berikut:

Ho : $b_8 = 0$, berarti interaksi antara ketergantungan (X_3) dengan lingkungan (Z) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

H₁ : $b_8 > 0$, berarti interaksi antara ketergantungan (X_3) dengan lingkungan (Z) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

Pengujian hipotesis sembilan dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_0 : b_9 = 0$, berarti interaksi kepuasan (X_4) dengan lingkungan (Z) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

$H_1 : b_9 > 0$, berarti interaksi antara kepuasan (X_4) dengan lingkungan (Z) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

Pengujian hipotesis sepuluh dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_0 : b_{10} = 0$, berarti interaksi antara komunikasi (X_5) dengan lingkungan (Z) tidak berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

$H_1 : b_{10} > 0$, berarti interaksi antara komunikasi (X_5) dengan lingkungan (Z) berpengaruh terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y)

Syarat uji yang digunakan untuk pengujian hipotesis 6 sampai dengan 10 adalah: jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas atau *p value* (= kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_0) t hitung kurang dari 0,05 maka masing-masing hipotesis 6 sampai dengan 10 terbukti.

3.7 Design Instrumen Penelitian

Design instrumen penelitian merupakan design daftar kuesioner yang berisi serangkaian pernyataan atau pertanyaan yang harus dijawab oleh para responden dalam penelitian ini. *Design* instrumen penelitian tersaji pada Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1

Design Instrumen Penelitian

Varabel	Indikator	Pertanyaan
Reputasi	Reputasi tentang kejujuran	Menurut kami, selama ini CV GARUDA dikenal sebagai distributor yang jujur dan bisa dipercaya dalam mengadakan proses transaksi perdagangan kantong plastik dengan para agennya.
	Reputasi tentang kepedulian	Menurut kami, selama ini CV Garuda dikenal sebagai distributor yang memiliki kepedulian untuk memperhatikan kelangsungan usaha masa depan para agennya.
Kepercayaan	Kredibilitas	Kredibilitas yang ditunjukkan oleh CV Garuda dalam melakukan kewajibannya untuk mengirimkan produk kantong plastik seperti yang tertulis dalam pernyataan perjanjian kerja sama membuat kami percaya untuk memelihara kerja sama ini.
	Kepedulian	Kami percaya bahwa CV GARUDA memiliki kepedulian untuk memperhatikan kelangsungan dan kelancaran usaha agen kami di masa depan kami.
	Kehandalan.	Sebagai distributor, CV GARUDA layak kami handalkan dalam menunjang kelangsungan dan kelancaran usaha perdagangan kantong plastik yang kami lakukan.
Ketergantungan	Pentingnya menjalin kerjasama	Kami memandang bahwa kerja sama yang telah terjalin dengan CV Garuda menjadi hal yang penting demi terjaminnya kelangsungan perdagangan kantong plastik yang kami lakukan.
	Sulitnya mencari distributor sepadan	Selama ini, kami merasa sulit untuk mencari distributor lain yang sepadan dengan CV Garuda dalam hal keluasan jaringan distribusi produk kantong plastik.

Variabel	Indikator	Pernyataan
	Keengganan memutuskan hubungan.	Selama ini CV Garuda sangat membantu bagi kelangsungan dan kelancaran usaha perdagangan agen kami, oleh karena itu kami merasa enggan untuk memutuskan hubungan kerja sama ini
Kepuasan	Kepuasan terhadap hubungan kerjasama	Sampai saat ini, secara keseluruhan kami merasa puas terhadap hubungan kerjasama yang telah terjalin baik antara agen kami dengan CV Garuda.
	Kepuasan terhadap pelayanan	Sampai saat ini, kami merasa puas terhadap pelayanan pengiriman kantong plastik yang telah diberikan oleh CV GARUDA terhadap agen kami, misalnya dalam hal ketepatan pengiriman barang.
	Kepuasan dari segi finansial.	Sampai saat ini, secara finansial kami merasa puas dengan kerja sama yang telah terjalin baik dengan CV Garuda.
Komunikasi	Frekuensi komunikasi	Frekuensi komunikasi yang terjalin antara agen kami dengan CV Garuda tergolong tinggi karena rata-rata sekali dalam seminggu, tenaga penjual dari CV Garuda selalu mengunjungi agen kami.
	Komunikasi dua arah	Komunikasi yang terjalin antara agen kami dengan CV Garuda bersifat dua arah dimana CV Garuda senantiasa mau untuk mendengarkan dan memperhatikan kesulitan yang kami alami, misalnya dalam masalah pembayaran.
	Komunikasi tanpa tekanan	Dalam menjalin komunikasi, CV Garuda tidak pernah menekan kami bahkan memberi kebebasan pada kami untuk menentukan sendiri kebijakan yang baik bagi kelangsungan usaha agen kami.
Orientasi <i>Relationship</i> Jangka Panjang	Keuntungan hubungan jangka panjang	Kami berpendapat bahwa melanjutkan hubungan kerjasama dalam perdagangan kantong plastik dengan CV GARUDA di masa datang akan mendatangkan keuntungan bagi agen kami.

Variabel	Indikator	Penjelasan
	Memelihara hubungan	Kami ingin untuk terus memelihara hubungan kerja sama dalam perdagangan kantong plastik dengan CV Garuda yang selama ini telah terjalin dengan baik.
	Fokus pada hubungan jangka panjang.	Kami fokus pada hubungan jangka panjang dengan cara memberikan masukan atau kritik yang membangun kepada CV Garuda agar kerjasama perdagangan ini dapat terjalin dengan lebih baik lagi di masa datang.
Lingkungan	<i>Munificience</i>	Kondisi permintaan pasar yang potensial terhadap pembelian produk kantong plastik yang kami tawarkan tergolong tinggi.
	<i>Volatility</i>	Kondisi tingkat perubahan selera konsumen terhadap produk kantong plastik yang kami tawarkan tergolong tinggi.
	<i>Hostility</i>	Kondisi tingkat persaingan produk kantong plastik yang kami tawarkan di tingkat agen atau pengecer tergolong tinggi.
	<i>Complexity.</i>	Kami mengamati bahwa tingkat keanekaragaman keinginan konsumen terhadap produk kantong plastik yang kami tawarkan sangat beragam.

Sumber : Anderson dan Weitz (1992); Ganesan (1994); Morgan dan Hunt (1994); Kumar dkk (1995); Geyskens dkk (1999); Mohr dkk (1996); Narver dan Slater (1994) dan Ferdinand (2000).

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Statistik Deskriptif

Dalam bagian ini akan dipaparkan statistik deskriptif yang menggambarkan nilai rata-rata (*mean*) dan simpangan baku (*standard deviation*) tanggapan responden terhadap variabel reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, komunikasi, dan lingkungan serta orientasi *relationship* jangka panjang sebagaimana dimuat dalam kuesioner. Nilai rata-rata dapat menjelaskan sejauhmana persepsi responden terhadap variabel reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, komunikasi, dan lingkungan serta orientasi *relationship* jangka panjang. Untuk jelasnya, statistik deskriptif dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.1 di bawah ini

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif

	N	Mean	Std. Deviation
REPUTASI	151	8.5861	.8921
KEPERCAYAAN	151	8.4985	.8835
KETERGANTUNGAN	151	8.0795	.9588
KEPUASAN	151	8.4260	.9520
KOMUNIKASI	151	8.6491	1.0029
ORIENTASI RELATION	151	8.7638	.7901
LINGKUNGAN	151	8.1275	.9486

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa dalam rentang tanggapan 1 sampai dengan 10, nilai rata-rata tanggapan responden untuk variabel reputasi adalah 8,59 (dibulatkan) dengan simpangan baku yang cukup kecil (0,89). Hal ini menggambarkan reputasi CV Garuda yang bagus di mata para agen. Rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kepercayaan adalah sebesar 8,5 dengan simpangan baku yang kecil 0,88. Hal ini mengindikasikan tingkat kepercayaan agen yang tinggi terhadap CV Garuda. Untuk nilai rata-rata ketergantungan sebesar 8,08 dengan simpangan baku 0,96, dapat dijelaskan bahwa rata-rata responden memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap kerja sama dengan CV Garuda.

Rata-rata variabel kepuasan sebesar 8,42 dengan simpangan baku 0,95 menggambarkan tingkat kepuasan yang tinggi pada agen terhadap kerja sama yang terjalin dengan CV Garuda. Nilai rata-rata komunikasi sebesar 8,65 dengan simpangan baku 1,00 menginformasikan bahwa responden mempersepsikan komunikasi yang baik antara agen dengan CV Garuda. Adapun rata-rata orientasi *relationship* jangka panjang 8,76 dengan simpangan baku yang kecil (0,79) menggambarkan niatan yang kuat dari para agen untuk tetap melanjutkan kerja sama dengan CV Garuda di masa yang akan datang. Sementara nilai rata-rata variabel lingkungan sebesar 8,13 dengan simpangan baku 0,95 mengindikasikan rata-rata responden mempersepsikan lingkungan usahanya sebagai lingkungan yang kurang stabil atau cenderung berubah-ubah.

4.2. Proses dan Hasil Analisis

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *moderated multiple regression* (MMR) atau juga dikenal dengan *moderated regression analysis* (MRA). Namun sebelum dilakukan analisis data dengan MMR, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Salah satu problem utama dalam penelitian sosial adalah perolehan data yang akurat dan obyektif. Hal ini memiliki arti yang sangat kritikal karena kesimpulan penelitian hanya dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang akurat. Agar supaya penarikan kesimpulan tidak keliru atau hasil penelitian tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka diperlukan instrumen pengukuran yang valid (sahih) dan reliabel (handal). Oleh karena itu dalam penelitian ini dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

4.2.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (sebagai suatu instrumen pengukuran). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilaksanakan dengan menggunakan analisis butir, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r kritis (r tabel) pada $df = n - k$ dan $\alpha = 0,05$.

Apabila r hitung $>$ r kritis maka instrumen pengukuran dinyatakan valid dan jika sebaliknya, maka instrumen pengukuran dinyatakan invalid dan tidak dilibatkan dalam analisis data selanjutnya. r kritis atau r tabel pada $df = 144$ dan $\alpha = 0,05$ adalah 0,160.

Sedangkan pengujian reliabilitas yang dilakukan dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau konsisten. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas instrumen pengukuran memakai koefisien *Cronbach alpha*. Ambang batas nilai koefisien *alpha* yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\geq 0,6$.

Adapun hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran beserta keputusan yang dapat diambil dipaparkan dalam tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Item	<i>r</i> hitung (<i>corrected item-total correlation</i>)						
	Reputasi	Keperca- yaan	Ketergan- tungan	Kepuasan	Komuni- kasi	Orientasi <i>Relation ship</i>	Lingkung- an
P1	0,4892						
P2	0,4892						
P3		0,5398					
P4		0,6030					
P5		0,5758					
P6			0,5444				
P7			0,4782				
P8			0,5210				
P9				0,6282			
P10				0,5285			
P11				0,5466			
P12					0,4239		
P13					0,6594		
P14					0,6119		
P15						0,5602	
P16						0,6589	
P17						0,2604	
P18							0,4966
P19							0,4967
P20							0,4897
P21							0,5437
Koefi- sien <i>Alpha</i>	0,6527	0,7445	0,6790	0,7395	0,7349	0,6656	0,7181
Kepu- -tusan	Valid & Reliabel	Valid & Reliabel	Valid & Reliabel	Valid & Reliabel	Valid & Reliabel	Valid & Reliabel	Valid & Reliabel

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

4.2.2. Pengujian Asumsi Klasik

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, langkah berikutnya adalah pengujian terhadap asumsi-asumsi dalam suatu model regresi agar model tersebut memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbias Estimator*) dimana asumsi-sumsi tersebut dikenal sebagai asumsi klasik.

Asumsi klasik yang seringkali dilanggar dalam model regresi MMR adalah multikolinearitas yakni kondisi yang menunjukkan hubungan yang sangat erat atau sempurna diantara variabel-variabel independen (*predictors*).

4.2.2.1. Pengujian Problem Multikolinearitas

Aguinis (1995) menyebutkan bahwa problem multikolinearitas hampir dipastikan (*virtually guaranteed*) muncul dalam setiap model regresi MMR. Kondisi ini dimungkinkan karena karena *cross product term* merupakan hasil perkalian antara variabel independen (X) dengan variabel moderator (Z) sehingga kemungkinan terjadi korelasi antara X dengan $X*Z$ atau Z dengan $X*Z$ sangat besar. Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinearitas dalam model regresi maka dapat digunakan indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Batasan kritis untuk VIF dan *tolerance* yang digunakan dalam penelitian ini adalah ≤ 10 untuk VIF dan $\geq 0,10$ untuk *tolerance*.

Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan SPSS 10, nilai VIF dan *tolerance* untuk model regresi 1 (tanpa *cross product term*) dan model regresi 2 (dengan *cross product term*) dalam penelitian ini ditampilkan dalam tabel 4.3 dan tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.3
Nilai VIF dan *Tolerance*
Model Regresi 1

Variabel Independen	VIF	<i>Tolerance</i>	Keputusan
Reputasi	2,897	0,345	Tidak ada multikolinearitas
Kepercayaan	2,846	0,351	Tidak ada multikolinearitas
Ketergantungan	2,412	0,415	Tidak ada multikolinearitas
Kepuasan	2,849	0,351	Tidak ada multikolinearitas
Komunikasi	2,351	0,425	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.4
Nilai VIF dan *Tolerance*
Model Regresi 2

Variabel Independen	VIF	<i>Tolerance</i>	Keputusan
Reputasi	7,931	0,126	Tidak ada multikolinearitas
Kepercayaan	6,019	0,166	Tidak ada multikolinearitas
Ketergantungan	8,754	0,114	Tidak ada multikolinearitas
Kepuasan	6,357	0,157	Tidak ada multikolinearitas
Komunikasi	8,392	0,119	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

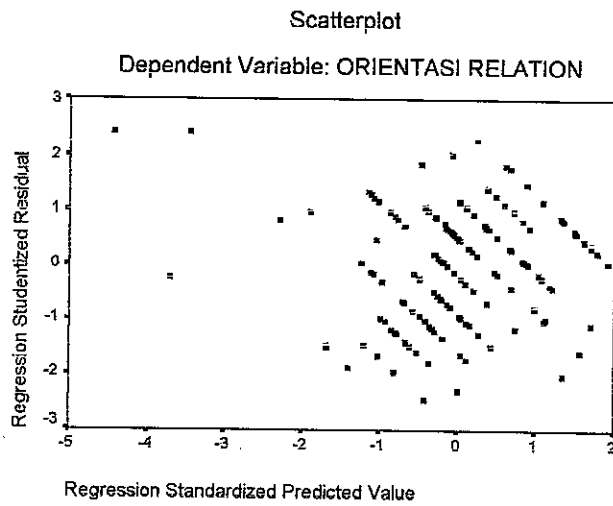
Tabel 4.3 dan 4.4 di atas menginformasikan bahwa tidak ditemukan problem multikolinearitas dalam model regresi 1 maupun 2 karena nilai VIF lebih kecil dari 10 dan *tolerance* lebih besar dari 0,10.

UPT-PUSTAK-UNSI

4.2.2.2. Pengujian Problem Heteroskedastisitas

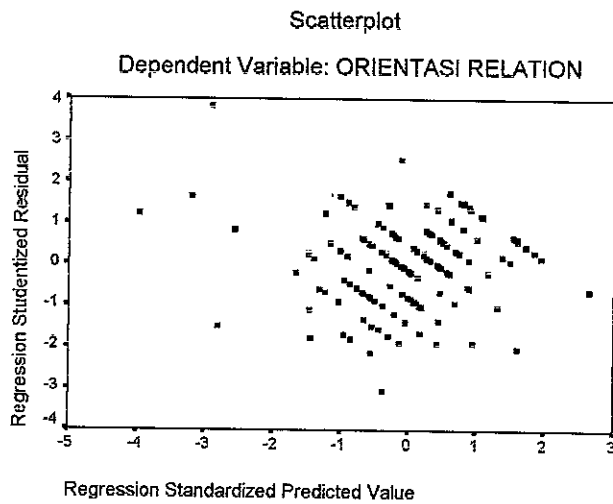
Dalam penelitian ini, pendeteksian ada tidaknya problem heteroskedastisitas menggunakan metode grafik sebagaimana disarankan oleh Imam Ghozali (2001), yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya (Y prediksi - Y sesungguhnya) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal maka dinyatakan terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar tak beraturan disekitar angka 0 pada sumbu Y maka dikatakan terjadi homoskedastisitas. Dengan memanfaatkan bantuan SPSS maka kaitan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya untuk 2 model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Gambar 4.1 dan 4.2):

Gambar 4.1
Pengujian Problem Heteroskedastisitas
Model Regresi 1



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Gambar 4.2
Pengujian Problem Heteroskedastisitas
Model Regresi 2



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Berdasarkan gambar grafik 4.1 dan 4.2, nampak bahwa titik-titik terpecah dengan tidak membentuk pola seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebar lalu menyempit atau sebaliknya), namun penyebarannya pada kedua gambar grafik di atas juga tidak nampak berkumpul di sekitar angka 0 pada sumbu Y dan 0. Oleh sebab itu, dinyatakan bahwa dalam 2 model regresi penelitian ini cenderung terjadi homoskedastisitas daripada heteroskedastisitas.

4.2.3. Pengujian Problem Non Linearitas

Hubungan linear antar variabel menurut Hair *et al.* (1995) merupakan salah satu asumsi mendasar dalam statistik multivariat, termasuk didalamnya adalah analisis regresi. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka disarankan untuk melakukan transformasi model regresi agar supaya asas linearitas dipenuhi, seperti transformasi kedalam bentuk kuadrat. Pengujian asumsi linearitas dalam penelitian ini merujuk pada Garson (2001) yaitu membandingkan nilai simpangan baku variabel dependen dengan standar deviasi residual. Jika simpangan baku variabel dependen lebih besar dari simpangan baku residual maka asumsi linearitas dipenuhi.

Pada model regresi 1 diperoleh simpangan baku untuk variabel dependen orientasi *relationship* hubungan jangka panjang sebesar 0,7901 dan simpangan baku residual 0,4783 sehingga dinyatakan bahwa hubungan antar variabel dalam model regresi 1 berbentuk linear.

Sementara pada model regresi 2 simpangan baku untuk variabel dependen orientasi *relationship* hubungan jangka panjang adalah 0,7901 dan simpangan

baku residual 0,5223 sehingga dinyatakan bahwa hubungan antar variabel dalam model regresi 2 juga berbentuk linear.

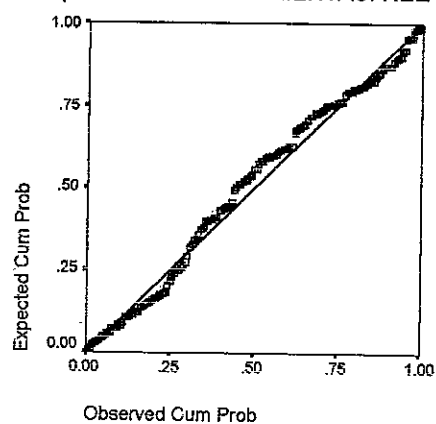
4.2.4. Pengujian Asumsi Normalitas

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab III, pengujian asumsi normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode grafik dengan mengevaluasi *normal probability plot*. Dengan memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS 10 diperoleh *normal probability plot* untuk model regresi 1 dan 2 sebagai berikut (Gambar 4.3 dan 4.4):

Gambar 4.3
Normal Probability Plot
Model Regresi 1

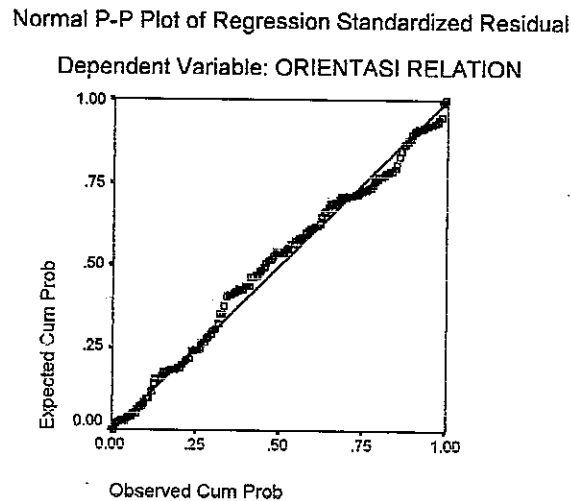
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: ORIENTASI RELATION



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Gambar 4.4
Normal Probability Plot
Model Regresi 2



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Berdasarkan Gambar 4.3 dan 4.4 di atas nampak bahwa penyebaran titik-titik tidak berada jauh dari garis diagonal sebagai representasi normalitas data, sehingga dinyatakan bahwa asumsi normalitas dipenuhi dalam kedua model regresi yang digunakan dalam penelitian ini

4.2.5. Pengujian Problem Autokorelasi

Autokorelasi menurut Imam Ghozali (2001) menunjukkan adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (periode sebelumnya). Autokorelasi mengindikasikan tidak adanya independensi antara observasi satu dengan observasi yang lain. Dalam penelitian ini, deteksi autokorelasi menggunakan statistik Durbin Watson dengan pedoman umum

merujuk pada Algifari (1997), yaitu Durbin-Watson harus terletak antara 1,55 sampai dengan 2,46 untuk mengindikasikan independensi antar pengamatan (observasi). Nilai Durbin Watson untuk model regresi 1 adalah 2,107 sedangkan model regresi 2 adalah 1,794 sehingga dinyatakan tidak terjadi autokorelasi dalam model regresi 1 maupun model regresi 2.

4.2.6. Analisis Regresi

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan valid dan reliabel serta asumsi-asumsi klasik dipenuhi oleh 2 model regresi yang digunakan dalam penelitian ini, maka tahap berikutnya adalah melakukan analisis regresi. Sebagaimana telah diuraikan pada bab III, terdapat 2 model regresi dalam penelitian ini, yaitu model regresi 1 tanpa adanya *moderating effect* dari variabel lingkungan dan model regresi 2 dengan *moderating effect* dari variabel lingkungan.

4.2.6.1. Analisis Regresi Model 1

Analisis regresi model 1 bertujuan mengevaluasi pengaruh variabel-variabel independen (reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang tanpa melibatkan variabel moderator lingkungan atau hanya menguji *main effects*. Adapun hasil analisis regresi model 1 dengan memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS 10 disajikan pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5
Hasil Analisis Regresi Model 1

Variabel Independen	Variabel Dependen: Orientasi <i>Relationship</i>	
	Beta <i>Coefficients</i>	t hitung (p value)
Reputasi	0,211	2,465 (p = 0,015)
Kepercayaan	0,212	2,502 (p = 0,013)
Ketergantungan	0,157	2,014 (p = 0,046)
Kepuasan	0,169	1,995 (p = 0,048)
Komunikasi	0,183	2,369 (p = 0,019)
R^2	0,634	
F hitung	50,143	(p = 0,000)

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.5 di atas menginformasikan bahwa apabila dilihat dari *standardized coefficients* atau *beta coefficients* maka nampak bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang positif terhadap orientasi *relationship* jangka panjang dimana variabel independen kepercayaan memiliki bobot pengaruh terbesar (0,212) diikuti oleh reputasi (0,211), komunikasi (0,183), kepuasan (0,169), dan ketergantungan (0,157).

Ditinjau dari nilai koefisien determinasi (R^2) maka dapat diinformasikan bahwa varians orientasi *relationship* jangka panjang dapat dijelaskan oleh ke lima variabel independen sebesar 63,4% sedangkan 36,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model. Sedangkan nilai F hitung 50,143 dengan probabilitas (p value) 0,000 menunjukkan bahwa ke lima variabel independen tersebut, secara bersama-

sama, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang pada taraf signifikansi 5%.

4.2.6.2. Analisis Regresi Model 2

Analisis regresi model 2 dimaksudkan untuk menguji pengaruh interaksi antara variabel-variabel independen (reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi) dengan variabel moderator lingkungan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Model regresi 2 merupakan inti dari analisis *moderated multiple regression* atau MMR. Hasil analisis regresi model 2 dengan memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS 10 disajikan pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Regresi Model 2

Variabel Independen	Variabel Dependen: Orientasi <i>Relationship</i>	
	Beta <i>Coefficients</i>	t hitung (p value)
Reputasi*Lingkungan	0,311	2,013 (p = 0,046)
Kepercayaan*Lingkungan	0,331	2,038 (p = 0,043)
Ketergantungan*Lingkungan	-0,039	-0,282 (p = 0,778)
Kepuasan*Lingkungan	-0,105	-0,661 (p = 0,510)
Komunikasi*Lingkungan	0,278	2,064 (p = 0,041)
R^2	0,563	
F hitung	37,369	(p = 0,000)

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Berdasarkan tabel 4.6 di atas diinformasikan bahwa interaksi antara reputasi dengan lingkungan, kepercayaan dengan lingkungan, dan komunikasi dengan lingkungan berpengaruh positif terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sehingga dapat dinyatakan bahwa kuat lemahnya hubungan masing-masing variabel independen tersebut dengan orientasi *relationship* akan tergantung pada kondisi lingkungan usaha.

Di sisi lain, interaksi antara ketergantungan dengan lingkungan dan kepuasan dengan lingkungan berpengaruh negatif terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Namun perlu dicatat bahwa interaksi masing-masing variabel independen tersebut dengan lingkungan berpengaruh secara insignifikan ($=0$) pada $\alpha = 0,05$ sehingga dinyatakan bahwa hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* maupun kepuasan dengan *relationship* tidak tergantung pada kondisi lingkungan usaha. Dengan kata lain, dalam kondisi lingkungan usaha seperti apapun, ketergantungan dan kepuasan akan berpengaruh positif terhadap orientasi *relationship* sebagaimana telah dievaluasi pada model regresi 1.

Nilai R^2 sebesar 0,563 mengindikasikan bahwa varians orientasi *relationship* jangka panjang dapat dijelaskan oleh interaksi antara masing-masing variabel independen dengan lingkungan sebesar 56,3% sedangkan selebihnya (43,7%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nampak bahwa nilai R^2 turun sebesar 0,071 (7,1%) apabila dibandingkan dengan model regresi 1 sehingga bisa dinyatakan bahwa masuknya lingkungan sebagai variabel moderator menurunkan kemampuan variabel-variabel independen dalam memprediksi perubahan orientasi *relationship* jangka panjang. Sementara nilai F hitung 37,369 dengan probabilitas

0,000 menunjukkan bahwa secara simultan, interaksi masing-masing variabel independen dengan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang pada $\alpha = 0,05$.

4.2.6.2. Uji Interaksi

Uji interaksi dimaksudkan untuk melihat apakah penambahan model interaksi (model regresi 2) terhadap model regresi berganda yang menunjukkan dampak langsung (*main effects*) sebagaimana dinotasikan dalam model regresi 1 akan berpengaruh signifikan. Jika dampak penambahan signifikan maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel reputasi (X_1), kepercayaan (X_2), ketergantungan (X_3), kepuasan (X_4), dan komunikasi (X_5) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y) secara nyata tergantung pada kondisi lingkungan (Z) atau dengan kata lain, lingkungan benar-benar mempengaruhi pengaruh X_1 sampai dengan X_5 terhadap Y (Aguinis, 1995; Cortina, 1993). Adapun hasil uji interaksi disajikan pada tabel 4.7 di bawah ini

Tabel 4.7
Hasil Uji Interaksi

Variabel Independen	Variabel Dependen: Orientasi <i>Relationship</i>	
	Beta <i>Coefficients</i>	t hitung (p value)
Reputasi	0,231	2,766 (0,006)
Kepercayaan	0,182	2,392 (0,024)
Ketergantungan	0,170	2,218 (0,028)
Kepuasan	0,234	2,701 (0,008)
Komunikasi	0,314	3,788 (0,000)
Reputasi*Lingkungan	0,163	2,274 ✓ (0,027) ✓
Kepercayaan*Lingkungan	0,148	2,552 (0,012) ✓
Ketergantungan*Lingkungan	0,119	1,571 (0,091) ✗
Kepuasan*Lingkungan	-0,090	-0,674 (0,501) ✗
Komunikasi*Lingkungan	0,214	1,985 (0,049)
R^2 1	0,634	
R^2 2	0,675	
R^2 change	0,042	
F change	3,582	(p = 0,004)

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.7 di atas menginformasikan bahwa penambahan model interaksi memiliki dampak yang signifikan (F change = 3,582; p value = 0,004) dan nilai koefisien determinasi mengalami peningkatan sebesar 0,042 (R^2 change). Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan secara nyata menentukan bobot pengaruh reputasi (X_1), kepercayaan (X_2), ketergantungan (X_3), kepuasan (X_4), dan komunikasi (X_5) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang (Y). Di sisi lain,

daya penjas model regresi terhadap Y meningkat sebesar 0,042 atau dengan kata lain, variasi orientasi *relationship* jangka panjang yang dapat dijelaskan oleh X1 sampai dengan X5 meningkat 4,2% karena adanya faktor lingkungan. Lebih jauh diinformasikan bahwa apabila dilihat dari bobot pengaruh masing-masing variabel independen maka adanya interaksi masing-masing variabel independen dengan lingkungan sebagai variabel moderator secara nyata mengurangi dampak variabel-variabel tersebut terhadap variabel dependen yaitu orientasi *relationship* jangka panjang (lihat Tabel 4.7).

Secara substantif hasil uji interaksi yang telah dilakukan tidak berbeda dengan hasil uji model regresi 1 dan 2 dimana X1 sampai dengan X5 mempunyai *main effects* yang signifikan terhadap Y namun interaksi antara X1 sampai X5 dengan Z mengindikasikan bahwa interaksi antara ketergantungan (X_3) dan kepuasan (X_4) dengan lingkungan (Z) tidak mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang (Y).

Sebagai pendukung terhadap uji interaksi di atas maka dilakukan uji korelasi untuk melihat bagaimana hubungan antara variabel independen dengan dependen serta hubungan antara variabel independen dengan moderator dan moderator dengan variabel dependen. Hasil uji korelasi ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8
Uji Korelasi

		REPUTASI	KEPERCAYAAN	KETERGANTUNGAN	KEPUASAN	KOMUNIKASI	ORIENTASI RELATION	LINGKUNGAN
REPUTASI	Pearson Correlation	1.000	.764**	.661**	.643**	.626**	.700**	.273**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	151	151	151	151	151	151	151
KEPERCAYAAN	Pearson Correlation	.764**	1.000	.680**	.642**	.568**	.693**	.265**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001
	N	151	151	151	151	151	151	151
KETERGANTUNGAN	Pearson Correlation	.661**	.680**	1.000	.685**	.591**	.665**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	151	151	151	151	151	151	151
KEPUASAN	Pearson Correlation	.643**	.642**	.685**	1.000	.728**	.682**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	151	151	151	151	151	151	151
KOMUNIKASI	Pearson Correlation	.626**	.568**	.591**	.728**	1.000	.651**	.341**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	151	151	151	151	151	151	151
ORIENTASI RELATIO	Pearson Correlation	.700**	.693**	.665**	.682**	.651**	1.000	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	151	151	151	151	151	151	151
LINGKUNGAN	Pearson Correlation	.273**	.265**	.452**	.491**	.341**	.468**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	151	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel di atas menginformasikan adanya hubungan (korelasi) yang signifikan ($p < 0,05$) antara variabel-variabel independen dengan variabel moderator serta hubungan yang signifikan antara variabel dependen dengan variabel moderator. Kondisi tersebut menunjukkan tidak adanya *homologizer effect* sehingga model interaksi dapat digunakan. Di sisi lain, Bedeian dan Mossholder (1994, hlm. 160) menjelaskan bahwa model interaksi didukung (*intepretable*) jika dan hanya jika terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan moderator dengan variabel dependen.

4.3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis-hipotesis dalam penelitian dapat dipisahkan menjadi 2 kelompok besar yaitu hipotesis-hipotesis yang mengajukan dugaan adanya *main effect* dari masing-masing variabel independen terhadap variabel orientasi *relationship*

jangka panjang sebagaimana dimanifestasikan dalam hipotesis 1 sampai dengan 5. Kelompok hipotesis kedua menyatakan adanya dugaan *moderating effect* dari variabel lingkungan terhadap pengaruh masing-masing variabel independen terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sebagaimana tercermin dalam hipotesis 6 sampai dengan hipotesis 10.

4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa semakin tinggi reputasi distributor menurut agen, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda model 1 (Tabel 4.5), diperoleh informasi bahwa variabel reputasi berpengaruh (*standardized coefficients* atau $\beta = 0,211$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 2,465; $p = 0,015$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Berdasarkan hasil tersebut maka dinyatakan bahwa hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat ditolak. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Anderson dan Weitz (1992) serta Ganesan (1994) yang secara umum membuktikan bahwa reputasi menentukan orientasi jangka panjang.

4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyatakan adanya dugaan bahwa semakin tinggi kepercayaan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Berdasarkan hasil analisis regresi model 1 (Tabel 4.5), diperoleh informasi bahwa variabel kepercayaan berpengaruh (*standardized coefficients* atau $\beta = 0,212$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 2,502; $p = 0,013$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat ditolak. Hasil ini sejalan dengan penelitian Morgan dan Hunt (1994) serta Ganesan (1994) yang membuktikan bahwa kepercayaan (*trust*) berdampak positif terhadap orientasi jangka panjang.

4.3.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan adanya dugaan bahwa semakin tinggi ketergantungan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Berdasarkan analisis regresi model 1 (Tabel 4.5), nampak bahwa variabel ketergantungan berpengaruh ($\beta = 0,157$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 2,014; $p = 0,046$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 tidak dapat ditolak. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ganesan (1994) dan Kumar dkk. (1995) yang menunjukkan bahwa ketergantungan berpengaruh terhadap orientasi jangka panjang.

4.3.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat menyatakan adanya dugaan bahwa semakin tinggi kepuasan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

Berdasarkan hasil analisis regresi model 1 (Tabel 4.5), variabel kepuasan berpengaruh ($\beta = 0,169$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 1,995; $p = 0,048$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sehingga hipotesis 4 tidak dapat ditolak. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ganesan (1994) dan Geyskens dkk (1999) yang menunjukkan bahwa semakin puas agen terhadap distributor maka semakin tinggi niatan untuk melakukan hubungan kerja sama jangka panjang.

4.3.5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima menyatakan adanya dugaan bahwa semakin tinggi intensitas komunikasi yang terjalin antara agen dengan distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Hasil analisis regresi model 1 (Tabel 4.5) menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh ($\beta = 0,183$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 2,369; $p = 0,019$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat ditolak. Konsisten dengan Anderson dan Weitz (1992) dan Mohr dkk. (1996), penelitian ini membuktikan bahwa intensitas komunikasi menjadi variabel penjelas yang signifikan dari variabel orientasi *relationship* jangka panjang.

4.3.6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil analisis regresi berganda model 2 (Tabel 4.6) menunjukkan bahwa interaksi antara reputasi dengan lingkungan berpengaruh ($\beta = 0,311$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 2,013; $p = 0,046$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Berdasarkan temuan ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat ditolak. Konsisten dengan penelitian Anderson dan Weitz (1992) serta Ganesan (1994), penelitian ini membuktikan bahwa dampak reputasi terhadap orientasi *relationship* akan semakin kuat ketika kondisi lingkungan tidak pasti (*uncertainty*) atau instabil.

4.3.7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis ketujuh menyatakan adanya dugaan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Berdasarkan hasil analisis regresi model 2 (Tabel 4.6) diperoleh informasi bahwa interaksi antara kepercayaan dengan lingkungan berpengaruh ($\beta = 0,331$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 2,038; $p = 0,043$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Oleh karena itu, dinyatakan bahwa hipotesis 7 tidak dapat ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Morgan dan Hunt (1994) serta Johson (1999) yang membuktikan bahwa kepercayaan menjadi determinan yang kuat bagi niatan melakukan hubungan jangka panjang ditengah kondisi lingkungan yang berubah-ubah dengan cepat.

4.3.8. Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis kedelapan menyatakan adanya dugaan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil analisis regresi model 2 sebagaimana dipaparkan pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa interaksi antara ketergantungan dengan lingkungan berpengaruh ($\beta = -0,039$) namun tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = $-0,282$; $p = 0,778$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Berdasarkan hasil tersebut maka dinyatakan bahwa hipotesis 8 **ditolak**. Hasil pengujian hipotesis 8 tidak sejalan dengan penelitian Celly dan Frazier (1996) serta Keep dkk. (1998) yang secara umum menunjukkan bahwa hubungan antara ketergantungan dengan orientasi hubungan jangka panjang menjadi kian kuat ditengah kondisi lingkungan yang tidak pasti. Hasil pengujian hipotesis 8 mengindikasikan bahwa pengaruh ketergantungan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang tidak akan berbeda antara kondisi lingkungan stabil dengan kondisi lingkungan yang tidak stabil.

4.3.9. Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis 9 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil analisis regresi model 2 (Tabel 4.6) menunjukkan bahwa interaksi antara kepuasan dengan lingkungan berpengaruh ($\beta = -0,105$) namun insignifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = $-0,661$; $p = 0,510$) terhadap orientasi *relationship* jangka

panjang. Merujuk hasil pengujian hipotesis 9, maka dinyatakan bahwa hipotesis 9 **ditolak**. Hasil ini inkonsisten dengan penelitian Ganesan (1994) dan Geyskens dkk (1999). Lebih jauh, dapat dijelaskan bahwa pengaruh antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang tidak akan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan.

4.3.10. Pengujian Hipotesis 10

Hipotesis 10 menyatakan adanya dugaan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil analisis regresi model 2 (Tabel 4.6) menunjukkan bahwa interaksi antara komunikasi dengan lingkungan berpengaruh ($\beta = 0,278$) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (t hitung = 2,064; $p = 0,041$) terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Berdasarkan hasil tersebut maka dinyatakan bahwa hipotesis 10 yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat ditolak. Hasil pengujian hipotesis 10 mendukung penelitian Johnson (1999) dan Mohr dkk (1996) yang membuktikan eksistensi variabel lingkungan sebagai moderator terhadap hubungan antara komunikasi dengan orientasi hubungan jangka panjang.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang Bab I bahwa salah satu upaya perusahaan untuk membangun posisi kompetitif yang kuat dapat dicapai melalui hubungan kerjasama yang erat dengan perusahaan-perusahaan lain. Dalam konteks hubungan antara distributor dengan agen, hal ini dapat berarti pihak distributor berupaya untuk mengelola saluran distribusinya dengan menjalin hubungan baik dengan para agennya. Ganesan (1994) menyatakan bahwa kunci dalam bertahan dan memenangkan persaingan dalam lingkungan yang makin kompetitif terletak pada kemampuan untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan para mitranya. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Morgan dan Hunt (1994) yang menyimpulkan bahwa membangun pemasaran hubungan (*relationship marketing*) dengan para pelanggan dapat menjadi solusi dalam memenangkan persaingan.

Penelitian ini merupakan usaha untuk menjawab rumusan masalah tentang bagaimana upaya perusahaan untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang dan bagaimana pengaruh lingkungan sebagai variabel moderating terhadap upaya untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang tersebut. Seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang, bahwa penelitian ini terkait dengan upaya yang dilakukan oleh CV Garuda dalam mengatasi masalah penurunan omzetnya. CV Garuda memandang bahwa masalah tersebut dapat

diatasi dengan membangun hubungan jangka panjang dengan para agen. Pandangan ini didasari atas bukti penelitian yang dilakukan oleh Kalwani dan Narayandas (1995) yang menunjukkan bahwa hubungan jangka panjang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Untuk itulah, telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Selanjutnya metode penelitian yang dilakukan diterangkan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada seluruh agen yang menjalin kerjasama dengan CV Garuda. Hasil analisa terhadap 151 data penelitian yang berhasil dikumpulkan disajikan dalam Bab IV. Sedangkan alat analisis yang digunakan untuk menguji 10 hipotesis yang diajukan adalah program komputer SPSS 10.

5.2 Simpulan Hipotesis

5.2.1 Simpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Semakin tinggi reputasi distributor menurut agen, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa reputasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Anderson dan Weitz (1992) yang membuktikan bahwa komitmen distributor terhadap pemasoknya akan meningkat sesuai persepsi distributor akan reputasi yang ditunjukkan oleh pemasok tersebut. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian

Ganesan (1994) yang membuktikan bahwa reputasi pemasok berpengaruh terhadap kredibilitas pemasok yang pada akhirnya akan mengarah pada keinginan agen untuk menjalin hubungan jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pihak distributor dalam membangun reputasinya akan menimbulkan keinginan para agen untuk menjalin *relationship* jangka panjang dengan distributor tersebut.

5.2.2 Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kepercayaan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa kepercayaan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) yang membuktikan bahwa kepercayaan pada akhirnya akan mempengaruhi keinginan untuk keluar dari hubungan kerjasama. Kepercayaan justru menimbulkan komitmen untuk memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin baik selama ini. Selain itu, hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ganesan (1994) yang berhasil membuktikan bahwa persepsi pengecer tentang kredibilitas (salah satu dimensi kepercayaan) berpengaruh terhadap orientasi pengecer untuk menjalin *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan distributor

dalam membangun kepercayaan akan menimbulkan keinginan dalam diri agen untuk menjalin *relationship* jangka panjang.

5.2.3 Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Semakin tinggi ketergantungan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa ketergantungan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ganesan (1994) yang berhasil membuktikan bahwa ketergantungan pengecer terhadap pemasok akan mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Kumar dkk (1995) yang membuktikan bahwa saling ketergantungan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen diantara mereka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kemampuan distributor dalam membangun ketergantungan agen maka akan semakin besar peluang distributor tersebut untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan para agennya.

5.2.4 Simpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Semakin tinggi kepuasan agen terhadap distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa kepuasan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ganesan (1994) yang berhasil membuktikan bahwa kepuasan pengecer terhadap hasil sebelumnya berhubungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang pengecer. Selain itu, hasil ini juga mendukung penelitian Geyskens dkk (1999) juga membuktikan bahwa kepuasan, baik yang bersifat ekonomi maupun non ekonomi, akan mengarah pada munculnya komitmen untuk memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin selama ini. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan distributor untuk memberikan kepuasan kepada para agennya dapat menimbulkan keinginan para agen tersebut untuk tetap menjalin hubungan dalam jangka panjang.

5.2.5 Simpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Semakin tinggi intensitas komunikasi yang terjalin antara agen dengan distributor, maka akan semakin tinggi orientasi *relationship* jangka panjang agen.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa komunikasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian Anderson dan Weitz (1992) yang membuktikan bahwa komitmen distributor (bentuk lain dari *relationship* jangka

panjang) untuk menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan manufaktur sebagai pemasoknya akan meningkat ketika distributor tersebut mempersepsikan adanya jalinan komunikasi yang bersifat dua arah. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa komunikasi yang terjalin secara dua arah dapat digunakan sebagai sarana dalam menyelaraskan perbedaan atau ambiguitas dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohr dkk (1996) yang berhasil membuktikan bahwa dalam kondisi pasar yang berlandaskan atas hubungan kerjasama, hubungan antara intensitas komunikasi dengan kepuasan, komitmen, dan koordinasi mempunyai efek yang lebih kuat dibandingkan dalam kondisi hubungan yang bersifat integrasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemakaian komunikasi dalam hubungan antar perusahaan yang bersifat independen akan lebih efektif dibandingkan ketika hubungan yang terjalin bersifat integrasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hubungan antara komunikasi dengan keinginan agen untuk menjalin hubungan yang kontinyu seharusnya lebih kuat ketika kedua belah pihak bersifat independen. Hal ini sesuai dengan asumsi dalam penelitian ini di mana hubungan antara distributor dengan para agen merupakan hubungan yang bersifat independen.

5.2.6 Simpulan Hipotesis 6

Hipotesis 6 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 6 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa lingkungan mempengaruhi hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil ini mendukung penelitian Ganesan (1994) yang menyatakan bahwa reputasi baik dari pihak distributor dalam menjalin kerjasama dengan agen-agen lain akan menimbulkan keyakinan agen bahwa pihak distributor juga akan berlaku sama terhadap agen tersebut. Hal ini berarti reputasi baik pihak distributor dapat dijadikan sebagai garansi bahwa usaha agen tidak akan mengalami gangguan dan akan menimbulkan keinginan agen untuk melanjutkan hubungan kerjasama. Selain itu, hasil ini juga mendukung penelitian Anderson dan Weitz (1992) yang menunjukkan bahwa reputasi baik yang dimiliki distributor akan mengurangi kemungkinan distributor untuk bersikap oportunistis walaupun keadaan memungkinkan untuk bersikap oportunistis. Dengan demikian dapat dipahami bahwa ketika ketidakpastian lingkungan muncul, pengaruh antara reputasi distributor dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

5.2.7 Simpulan Hipotesis 7

Hipotesis 7 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 7 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa lingkungan mempengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil ini mendukung penelitian

sebelumnya yang telah dilakukan oleh Johnson (1999) yang menunjukkan bahwa kepercayaan menjadi faktor yang menentukan bagi kelanjutan hubungan kerjasama dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti. Selain itu, hasil ini juga mendukung penelitian Morgan dan Hunt (1994) yang berhasil membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap komitmen. Perlu diketahui bahwa komitmen merupakan bentuk lain dari upaya untuk menjaga hubungan kerjasama dalam jangka panjang. Komitmen merupakan pandangan akan pentingnya untuk tetap memelihara bahkan mengembangkan hubungan kerjasama yang telah terjalin baik selama ini. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pada saat kondisi ketidakpastian lingkungan meningkat, maka pengaruh yang terjadi antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang justru akan semakin kuat.

5.2.8 Simpulan Hipotesis 8

Hipotesis 8 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 8 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV ternyata menunjukkan bahwa lingkungan tidak mempengaruhi hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Celly dan Frazier (1996) serta Keep dkk (1998) yang secara umum menunjukkan bahwa hubungan antara ketergantungan dengan orientasi hubungan jangka panjang menjadi kian kuat ditengah kondisi lingkungan

yang tidak pasti. Hasil pengujian hipotesis 8 juga mengindikasikan bahwa pengaruh ketergantungan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang tidak akan berbeda antara kondisi lingkungan yang stabil dengan kondisi lingkungan yang tidak stabil.

Penolakan terhadap hipotesis 8 ini dapat dijelaskan dari hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap para agen. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa dalam masa krisis ekonomi seperti sekarang ini, harga produk kantong plastik menjadi tidak menentu. Ferdinand (2000) menjelaskan bahwa harga merupakan komponen terpenting yang dipertimbangkan oleh para pelanggan dalam melakukan pembelian. Sebagai akibatnya, bila harga plastik naik maka para agen tidak memiliki kemampuan untuk membeli produk dalam jumlah banyak atau seperti pada waktu harga plastik normal. Hal ini berarti dalam kondisi harga yang tidak pasti, ketergantungan agen untuk tetap menjalin hubungan jangka panjang justru dapat menjadi lebih lemah. Ketergantungan agen untuk membeli produk tergantung dari kemampuan segi ekonomi yang dimiliki oleh agen. Hasil penelitian ini dapat berbeda bila penelitian tidak dilakukan dalam masa krisis.

Hasil penelitian ini justru sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999) yang menemukan bahwa lingkungan bukanlah menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara ketergantungan dengan integrasi stratejik. Perlu dipahami bahwa integrasi stratejik juga merupakan bentuk hubungan kerjasama antar perusahaan.

5.2.9 Simpulan Hipotesis 9

Hipotesis 9 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 9 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV ternyata menunjukkan bahwa lingkungan tidak mempengaruhi hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil penelitian ini inkonsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ganesan (1994) dan Geyskens dkk. (1999).

Penolakan terhadap hipotesis 9 ini dapat dijelaskan dengan alasan bahwa dalam kondisi lingkungan yang bagaimanapun, kepuasan dapat mempengaruhi mental para agen untuk tetap menjalin hubungan. Kepuasan tidak timbul atau diakibatkan oleh berubahnya kondisi lingkungan bisnis yang ada, tetapi lebih dikarenakan pengalaman transaksi yang terjadi sebelumnya. Agen akan tetap menuntut adanya kepuasan dari distributornya dalam kondisi yang bagaimanapun. Hal ini sekaligus juga menunjukkan bahwa dalam kondisi lingkungan bisnis yang bagaimanapun, baik stabil maupun tidak pasti, hubungan yang terjadi antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang akan tetap sama.

Penolakan terhadap hipotesis 9 ini justru mendukung pendapat Mohr dkk (1996) yang menyatakan bahwa kepuasan akan mempengaruhi psikologi (mental) agen untuk terus melanjutkan hubungan. Dengan demikian adanya perubahan lingkungan tidak akan berpengaruh terhadap hubungan antara kepuasan dengan

orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini berarti dalam kondisi lingkungan yang bagaimanapun, hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang akan tetap sama.

5.2.10 Simpulan Hipotesis 10

Hipotesis 10 : Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 10 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa lingkungan mempengaruhi hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil ini mendukung penelitian Mohr dan Nevin (1990) yang membuktikan bahwa komunikasi merupakan dasar bagi terbentuknya komitmen untuk melanjutkan hubungan kerjasama. Komunikasi dapat dipakai sebagai alat untuk meredakan konflik yang timbul.

Hasil ini juga mendukung penelitian Mohr dkk (1996) yang membuktikan bahwa komunikasi dapat meningkatkan komitmen dan koordinasi antar perusahaan. Dengan demikian, dapat dimengerti bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti dimana peluang terjadinya kesalahpahaman semakin besar, maka peran komunikasi semakin diperlukan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menjadi semakin kuat dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti.

5.3 Simpulan Masalah Penelitian

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa terdapat dua rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu bagaimana upaya perusahaan untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang dan bagaimana pengaruh lingkungan sebagai variabel moderating terhadap upaya untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang tersebut. Oleh karenanya, pembahasan selanjutnya akan menguraikan tentang kesimpulan masalah penelitian..

5.3.1 Simpulan Masalah Penelitian I

Masalah Penelitian I : Bagaimana upaya perusahaan untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa orientasi *relationship* jangka panjang dapat dibangun melalui lima faktor, yaitu reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, dan komunikasi. Faktor terbesar yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang adalah kepercayaan. Dalam hubungan antara agen dengan distributor, kepercayaan agen terhadap distributor akan menimbulkan keinginan agen untuk menjalin hubungan dalam jangka panjang. Hal ini dikarenakan kepercayaan dapat memperkuat persepsi agen bahwa segala tindakan distributor yang kurang sesuai di masa sekarang akan dapat diperbaiki pada masa datang. Hasil ini sejalan dengan pendapat Doney dan Cannon (1997) yang menempatkan kepercayaan sebagai faktor terpenting dalam menjalin hubungan kerjasama antar perusahaan.

Faktor kedua yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang adalah reputasi. Agen tampaknya memandang bahwa reputasi menjadi faktor yang penting dalam menentukan apakah distributor yang menjadi pemasoknya layak untuk dijadikan mitra dalam jangka panjang. Sebagaimana diketahui bahwa reputasi merupakan penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak (agen) yang berada dalam lingkungan bisnis tersebut. Hal ini berarti dalam menjalin hubungan jangka panjang, agen juga mempertimbangkan penilaian dari pihak lain. Reputasi baik yang dimiliki oleh distributor dapat dijadikan acuan atau garansi dalam membangun hubungan jangka panjang.

Faktor ketiga yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang adalah komunikasi. Agen memandang bahwa komunikasi merupakan faktor yang penting dalam menjalin hubungan jangka panjang. Hal ini dikarenakan komunikasi dapat dijadikan sebagai media dalam mengatasi berbagai permasalahan atau kesalahpahaman yang mungkin timbul selama menjalin hubungan kerjasama. Hasil ini sejalan dengan pandangan Mohr dan Nevin (1990) yang menyatakan bahwa komunikasi dapat diibaratkan sebagai lem yang merekatkan anggota-anggota dalam saluran distribusi.

Faktor keempat yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang adalah kepuasan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan tetap menjadi faktor yang menentukan bagi kelanjutan hubungan dalam jangka panjang. Agen menempatkan kepuasan bukan sebagai faktor utama disebabkan karena kepuasan yang diberikan distributor pada saat ini masih memerlukan bukti pada transaksi selanjutnya. Hal ini dapat berarti kepuasan mungkin menjadi faktor

terbesar yang menentukan bagi hubungan jangka pendek, tetapi belum mencukupi untuk menjalin hubungan dalam jangka panjang. Agen memandang bahwa kepuasan akan transaksi yang terjadi secara terus menerus yang akan menimbulkan keinginan agen untuk menjalin dan memelihara hubungan dalam jangka panjang.

Faktor terakhir yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang adalah ketergantungan. Agen menempatkan ketergantungan sebagai faktor terakhir yang menentukan dalam menjalin hubungan jangka panjang, dapat disebabkan karena adanya distributor-distributor lain yang menjadi pesaing CV Garuda. Adanya para pesaing tersebut menyebabkan para agen memiliki alternatif lain bagi pasokan produknya dan tidak harus tergantung pada satu distributor saja.

5.3.2 Simpulan Masalah Penelitian II

Masalah Penelitian II: Bagaimana pengaruh lingkungan sebagai variabel moderating terhadap upaya untuk membangun orientasi *relationship* jangka panjang tersebut.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penambahan variabel lingkungan sebagai moderating ternyata hanya berpengaruh pada tiga faktor saja yaitu kepercayaan, reputasi, dan komunikasi. Hal ini berarti lingkungan hanya mempengaruhi hubungan antara kepercayaan, reputasi, komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Sedangkan untuk variabel kepuasan dan ketergantungan, penambahan variabel lingkungan sebagai moderating ternyata

tidak mempengaruhi hubungan tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan ditolaknya hipotesis 8 dan hipotesis 9.

Variabel lingkungan mempengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Kemampuan distributor dalam menjaga kepercayaan agen misalnya dengan berupaya untuk menepati janjinya akan menimbulkan keinginan agen untuk melanjutkan kerjasama tanpa memperhatikan apakah kondisi lingkungan pada saat itu pasti atau tidak pasti. Agen tetap menuntut pemenuhan janji agen walaupun pada saat itu kondisi lingkungan sedang tidak tetap.

Variabel lingkungan mempengaruhi hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang menunjukkan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pihak distributor hendaknya memperhatikan pentingnya menjaga reputasi. Reputasi baik dari distributor akan dijadikan sebagai jaminan agen untuk tetap melanjutkan kerjasama yang telah terjalin selama ini.

Variabel lingkungan mempengaruhi hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, potensi terjadinya konflik akan semakin besar. Komunikasi memegang peran penting untuk meredakan konflik tersebut. Hal ini berarti peran komunikasi akan semakin meningkat di tengah kondisi lingkungan yang tidak pasti.

Variabel lingkungan ternyata tidak mempengaruhi hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang, dapat disebabkan karena kepuasan merupakan hasil transaksi yang terjadi antara agen dengan distributor. Kepuasan tidak timbul atau diakibatkan oleh kondisi lingkungan yang ada, tetapi

lebih dikarenakan pengalaman transaksi sebelumnya. Hal ini berarti dalam kondisi lingkungan yang bagaimanapun, hubungan yang terjadi antara kepuasan dengan orientasi *relationship* jangka panjang akan tetap sama.

Variabel lingkungan ternyata juga tidak mempengaruhi hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini dikarenakan dalam masa krisis ekonomi seperti sekarang ini, harga produk kantong plastik menjadi tidak menentu. Ferdinand (2000) menjelaskan bahwa harga merupakan komponen terpenting yang dipertimbangkan oleh para pelanggan dalam melakukan pembelian. Sebagai akibatnya, bila harga plastik naik maka para agen tidak memiliki kemampuan untuk membeli produk dalam jumlah banyak atau seperti pada waktu harga plastik normal. Hal ini berarti dalam kondisi harga yang tidak pasti, ketergantungan agen untuk tetap menjalin hubungan jangka panjang justru dapat menjadi lebih lemah. Ketergantungan agen untuk membeli produk tergantung dari kemampuan segi ekonomi yang dimiliki oleh agen.

5.4 Implikasi Teoritis

Seperti yang telah dinyatakan pada latar belakang pada Bab I bahwa penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ganesan (1994). Pada penelitiannya, Ganesan menyatakan bahwa orientasi *relationship* jangka panjang dipengaruhi oleh variabel-variabel seperti: reputasi, kepercayaan, ketergantungan, dan kepuasan. Sementara itu penelitian ini menambahkan variabel komunikasi sebagai variabel bebas yang dapat mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Disamping itu dalam

penelitian ini juga ditambahkan lingkungan sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang dengan orientasi *relationship* jangka panjang.

Dengan demikian penelitian ini sebenarnya telah memperkaya pemahaman mengenai model pembentuk orientasi *relationship* jangka panjang. Penambahan variabel komunikasi ke dalam model penelitian ini adalah karena komunikasi pada dasarnya merupakan faktor kunci yang sangat penting bagi kelanjutan sebuah hubungan kerjasama. Bahkan menurut penelitian Mohr dan Nevin (1990) komunikasi dapat diibaratkan sebagai lem atau perekat yang akan mempererat hubungan antar anggota di dalam saluran distribusi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin secara intensif antara para agen dengan pihak distributor akan dapat menimbulkan keinginan agen untuk memelihara hubungan dalam jangka panjang.

Selain itu, penelitian ini juga menambah kompleksitas model dengan penambahan variabel lingkungan sebagai variabel moderating atas hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Variabel lingkungan ditambahkan karena telah menjadi kenyataan yang tidak terbantahkan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan yang terjalin antar perusahaan. Penambahan variabel ini sebagai moderating variabel sebenarnya merupakan suatu yang baru dalam konteks membangun *relationship* jangka panjang. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang telah meneliti pengaruh variabel lingkungan sebagai variabel bebas dalam mempengaruhi *relationship* jangka panjang seperti

misalnya penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999). Sementara itu beberapa penelitian lain menggunakan lingkungan sebagai variabel moderating dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan, seperti misalnya penelitian yang telah dilakukan oleh Ventakraman dan Prescott (1990), Matthews dan Scott (1995), Klassen dan McLaughlin (1996) dan Badri dkk (2000). Sementara itu, penelitian lain yang telah dilakukan oleh Li dan Simerly (1998) hanya secara implisit meneliti variabel dinamika lingkungan sebagai variabel moderating dalam konteks kerjasama antar perusahaan, sedangkan hubungan yang diteliti dalam penelitian tersebut adalah hubungan antara kepemilikan dengan kinerja hubungan (*performance relationship*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi juga merupakan variabel yang ikut menentukan orientasi *relationship* jangka panjang. Dengan demikian sebenarnya hasil penelitian ini telah mengembangkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ganesan (1994) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Pada penelitian sebelumnya, Ganesan tidak memasukkan komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Keberhasilan penelitian ini untuk menunjukkan hubungan positif antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang sekaligus mendukung penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya seperti penelitian Anderson dan Weitz (1992), Morgan dan Hunt (1994), Mohr dan Nevin (1990), dan Mohr dkk (1996).

Sementara itu, hasil penelitian ini tidak berhasil membuktikan bahwa hubungan antara kepuasan dan ketergantungan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang akan dipengaruhi oleh penambahan lingkungan. Meskipun demikian harus diakui bahwa hal ini telah memberikan suatu wacana baru dalam penelitian mengenai pengaruh lingkungan dalam kaitannya dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Selanjutnya ketidakberhasilan penelitian ini dalam membuktikan dua hipotesis yang diajukan mungkin dapat menjadi bahan kajian pada penelitian berikutnya.

Berdasarkan atas uraian di atas, maka beberapa implikasi teoritis yang dapat disampaikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa reputasi akan mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang secara langsung.
2. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepercayaan akan mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang secara langsung.
3. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa ketergantungan akan mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang secara langsung.
4. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepuasan akan mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang secara langsung.
5. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa komunikasi akan mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang secara langsung.
6. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang.

7. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationshipsip* jangka panjang.
8. Penelitian ini tidak berhasil membuktikan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationshipsip* jangka panjang.
9. Penelitian ini tidak berhasil membuktikan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan antara kepuasan dengan orientasi *relationshipsip* jangka panjang.
10. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa lingkungan akan mempengaruhi hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationshipsip* jangka panjang.

5.5 Implikasi Kebijakan

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel kepercayaan, reputasi, dan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi *relationship* jangka panjang baik secara langsung maupun melalui variabel lingkungan sebagai moderating variabel. Berdasarkan atas temuan ini, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan para agen terhadap CV Garuda merupakan faktor yang dapat mempengaruhi hubungan jangka panjang diantara keduanya. Hal ini berimplikasi supaya CV Garuda

memperhatikan cara untuk membangun kepercayaan. Ada tiga cara yang dapat dilakukan oleh CV Garuda dalam upayanya untuk menumbuhkan kepercayaan, yaitu dengan membangun kredibilitas, kepedulian, dan kehandalan. Kredibilitas dapat diwujudkan dengan selalu berupaya untuk menepati janji yang pernah diucapkan atau melaksanakan perjanjian yang disepakati kedua pihak. Kepedulian dapat diwujudkan dengan berupaya untuk memperhatikan kelancaran usaha agen dan justru tidak berupaya untuk menghambat kelancaran usaha agen. Kehandalan dapat diwujudkan dengan menunjukkan bukti nyata bahwa pilihan agen untuk menjalin kerjasama dengan CV Garuda bukanlah pilihan yang salah. CV Garuda harus mampu membuktikan dengan cara bersikap profesional dalam menjalin kerjasama.

2. Dalam hasil penelitian ditunjukkan bahwa hubungan jangka panjang antara CV Garuda dengan agen-agennya ditentukan juga oleh reputasi CV Garuda. Oleh karena itu hal yang seharusnya dilakukan oleh CV Garuda adalah dengan menerapkan kejujuran dalam menjalankan bisnisnya. Kejujuran ini dapat diketahui dengan memperhatikan komentar dan penilaian yang berasal dari agen-agennya tentang CV Garuda. Dalam hal ini yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah dengan menggali sebanyak mungkin pendapat konsumen (para agen) dan memastikan bahwa keluhan mereka akan dijadikan masukan bagi CV Garuda. Selain itu, hal lain yang seharusnya diperhatikan dalam kaitannya dengan membangun reputasi perusahaan dalam hal ini adalah memperhatikan

keluhan, komplain mengenai masalah pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, (misalnya keterlambatan dalam pengiriman barang). Sebab hal itulah yang memungkinkan membentuk persepsi tentang kepedulian perusahaan berkaitan dengan nasib mereka di benak para agen.

3. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor lain yang mempengaruhi hubungan jangka panjang antara CV Garuda dengan para agennya adalah komunikasi. Dalam kaitannya dengan hal ini yang seharusnya dilakukan oleh CV Garuda adalah bahwa CV Garuda harus memperhatikan frekuensi komunikasi atau jumlah kontak antara distributor dengan agen (dengan memastikan para tenaga penjualan secara kontinyu datang ke setiap pelanggan meski di tempat yang memiliki prospek pemesanan yang kecil sekalipun), membangun suatu komunikasi yang bersifat dialog (dengan memperhatikan komplain dari pelanggan), dan memberi kebebasan kepada agen dalam menentukan kebijakannya sendiri serta tidak menggunakan pengaruhnya yang akan merugikan agen (tidak memaksa agen untuk hanya menjual produknya saja, atau mematok harga tertentu tanpa mempertimbangkan keuntungan yang akan didapat oleh agen).
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketergantungan juga menjadi faktor yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa CV Garuda hendaknya juga memperhatikan unsur ketergantungan agen sebagai unsur yang perlu diperhatikan. Ketergantungan diwujudkan melalui kemampuan CV Garuda

membuktikan pada para agennya bahwa CV Garuda memang berniat baik untuk menjalin kerjasama dengan para agen. Kerjasama dipandang sebagai hal yang penting yang dibuktikan melalui kemampuan CV Garuda dalam memberikan pelayanan yang baik. Selain itu, CV Garuda juga perlu memperluas lini produknya sehingga akan memberi bukti pada para agen kalau CV Garuda merupakan distributor yang unggul dibandingkan para pesaingnya. Hal penting lainnya yang perlu diperhatikan CV Garuda adalah niat CV Garuda untuk menjalin kerjasama dalam jangka panjang dan tidak berniat untuk memutuskan hubungan bila agen dinilai kurang menguntungkan. Perlu dipahami bahwa agen yang kurang menguntungkan dalam jangka panjang belum tentu tidak akan memberi keuntungan dalam jangka panjang.

5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan juga menjadi faktor yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Kepuasan terhadap hubungan kerjasama merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh CV Garuda sebagai distributor kepada para agennya. Kepuasan terhadap hubungan kerjasama ini dapat diwujudkan dengan memperhatikan dan meminimalisasi hal-hal yang dapat merusak hubungan, seperti bersikap oportunistik atau memaksakan kehendak kepada para agen. Kepuasan terhadap pelayanan dapat diwujudkan dengan memberikan mutu pelayanan yang baik kepada para agen. CV Garuda seharusnya tidak membedakan mutu pelayanan yang diberikan kepada para agennya, tapi setiap agen hendaknya diberi pelayanan yang

sama atau terstandar. Kepuasan dari segi keuangan dapat diwujudkan dengan memberikan margin yang cukup besar kepada para agen. CV Garuda hendaknya menyadari bahwa keuntungan usaha agen salah satunya didapatkan dari margin yang diberikan oleh distributornya.

6. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang tidak pasti, peran kepercayaan menjadi lebih penting dibandingkan pada saat kondisi lingkungan normal. Strategi yang dapat dilakukan oleh CV Garuda adalah dengan meningkatkan kredibilitas, kepedulian, dan kehandalannya. Kredibilitas dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti dapat diwujudkan dengan tetap berupaya untuk melaksanakan kewajibannya sesuai dengan perjanjian. Kepedulian diwujudkan dengan membantu menyelesaikan kesulitan atau permasalahan yang dihadapi para agen. Kehandalan diwujudkan dengan menjaga profesionalitas dalam memberikan pelayanan kepada para agen.
7. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara reputasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang tidak pasti, peran reputasi menjadi lebih penting dibandingkan pada saat kondisi lingkungan normal. Strategi yang dapat dilakukan oleh CV Garuda adalah dengan menjaga kejujuran yang telah dibangun selama ini. Selain itu, reputasi juga dapat diwujudkan dengan menunjukkan bukti kepada para

agen yang ada bahwa CV Garuda senantiasa memperhatikan kelangsungan usaha para agen terutama pada saat kondisi lingkungan tidak menentu.

8. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara komunikasi dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang tidak pasti, peran komunikasi menjadi lebih penting dibandingkan pada saat kondisi lingkungan normal. Strategi yang dapat diterapkan oleh CV Garuda adalah dengan meningkatkan intensitas komunikasinya sehingga bila ada permasalahan yang dihadapi dapat diketahui dengan cepat. Dalam berkomunikasi, CV Garuda juga perlu memperhatikan masukan yang diberikan oleh para agen. Selain itu dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, CV Garuda seharusnya lebih memberikan kelonggaran agen agar dapat menentukan kebijakannya sendiri tanpa memberikan tekanan yang dapat mempengaruhi agen.
9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan tidak menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara ketergantungan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang tidak pasti, peran ketergantungan menjadi lebih lemah dibandingkan pada saat kondisi lingkungan normal. Dalam menghadapi kondisi seperti ini, CV Garuda seharusnya mengkoreksi kembali kebijakan harga yang ditempuhnya. CV Garuda dapat memperlonggar kebijakan pembayaran agen dengan memberikan batas waktu pembayaran yang lebih longgar. Selain itu, CV Garuda juga perlu memperhatikan dan mewaspadai

strategi yang diterapkan oleh para kompetitornya. Dengan terus memantau pergerakan para kompetitornya maka CV Garuda akan dapat mengikuti perubahan yang terjadi dan dapat mengantisipasinya dengan baik.

10. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan tidak menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang tidak pasti, peran kepuasan akan tetap sama baik kondisi lingkungan normal atau tidak pasti. Dalam menghadapi hal ini, CV Garuda seharusnya tidak memberikan pelayanan yang berbeda antara kondisi normal dengan kondisi tidak pasti. Hal ini berarti CV Garuda tidak boleh mengurangi mutu pelayanannya dengan alasan kondisi lingkungan yang buruk. Selain itu, CV Garuda juga dapat memberikan hadiah kepada para agen yang mampu menjaga bahkan meningkatkan penjualan produk kantong plastik kepada para konsumen akhir.

5.6 Keterbatasan Penelitian

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

1. Penelitian ini hanya menguji enam variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang, yaitu reputasi, kepercayaan, ketergantungan, kepuasan, komunikasi, dan lingkungan. Bisa saja terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang dapat mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Dengan penambahan

variabel lain maka masalah orientasi relationship jangka panjang dapat diketahui lebih baik lagi.

2. Penelitian ini hanya menguji hubungan antara agen-agen yang menjalin kerjasama dengan pihak CV Garuda sebagai distributor. Dengan demikian hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.
3. Keterbatasan waktu penelitian yang dilakukan menyebabkan penelitian ini tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal. Melalui penelitian dalam jangka panjang (*longitudinal study*) akan dapat diketahui bagaimana suatu hubungan jangka dapat tumbuh dan berkembang. Sebagai contoh, melalui penelitian jangka panjang peneliti dapat mengetahui apakah agen yang baru menjalin hubungan dengan CV Garuda (misalnya 1 tahun) dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sama dengan agen yang sudah menjalin hubungan lama dengan CV Garuda (misalnya lebih dari 3 tahun). Dengan melalui penelitian jangka panjang maka akan dapat diketahui bagaimana seharusnya pihak distributor memperlakukan para agennya yang berbeda-beda.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

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

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi orientasi *relationship* jangka panjang. Variabel

tersebut misalnya adalah variabel komitmen seperti yang dikemukakan oleh Morgan dan Hunt (1994) atau variabel kemampuan saling melengkapi seperti yang dikemukakan oleh Jap (1999). Penelitian Morgan dan Hunt (1994) membuktikan bahwa komitmen akan mempengaruhi kerjasama (kooperasi) yang terjalin. Sedangkan penelitian Jap (1999) membuktikan pengaruh kemampuan saling melengkapi terhadap upaya koordinasi dalam suatu kerjasama antar perusahaan. Melalui penambahan variabel-variabel lain maka permasalahan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan jangka panjang dapat diketahui dengan lebih baik.

2. Penelitian mendatang hendaknya menguji kembali dua hipotesis yang ditolak dengan mengambil obyek penelitian yang berbeda. Selain itu, penelitian mendatang sebaiknya juga menambahkan indikator-indikator lain dari lingkungan seperti adanya distributor pesaing.
3. Penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian dengan metode *longitudinal study*. Peneliti berharap melalui *longitudinal study* maka akan dapat diketahui perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi agen baru dan agen lama untuk terus melanjutkan hubungan kerjasama.
4. Penelitian mendatang hendaknya melakukan perbaikan pada kuesioner yang akan diajukan pada para responden. Pada kuesioner penelitian mendatang hendaknya disertakan pertanyaan terbuka. Dengan adanya pertanyaan terbuka maka peneliti akan mendapatkan berbagai masukan dari para responden mengenai permasalahan yang belum tercakup dalam pertanyaan tertutup.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin dan Barton Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIX, February, pp. 18-34
- Anderson, James C. dan James A. Narus, 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, Vol. 54, January, pp. 42-58
- Aguinis, Herman, 1995, "Statistical Power Problems with Moderated Multiple Regression in Management Research", **Journal of Management**, (21) 6, pp. 1141-1158
- Badri, Masood A., Donald Davis, dan Donna Davis, 2000, "Operations Strategy, Environmental Uncertainty, and Performance: a Path Analytic Model of Industries in Developing Countries", **The International Journal of Management Science**, 28, pp. 155-173
- Bedeian, Arthur G. & Kevin W. Mossholder, 1994, "Simple Question, Not So Simple Answer: Interpreting Interaction Terms in Moderated Multiple Regression", **Journal of Management**, (20) 1, pp. 159-165
- Celderman, Martin, 2000, "Contingency Theory and Moderated Regression Analysis: the Effect of Measurement Level, Measurement Error and Non-Linear Relations", **Research Memoranda Paper Serie**, Report No. 2000-32, pp. 1-21
- Celly, Kirti Sawhney dan Gary L. Frazier, 1996, "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIII, May, pp. 200-210
- Cortina, Jose M., 1993, "Interaction, Nonlinearity, and Multicollinearity: Implications for Multiple Regression", **Journal of Management**, (19) 4, pp. 915-922
- Cronbach, Lee J., 1987, "Statistical Test for Moderator Variables: Flaws in Analysis Recently Proposed", **Psychological Bulletin**, (102) 3, pp. 414-417
- Doney, Patricia M., dan Joseph P. Cannon, 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 61, April, pp. 35-51

- Elu, Wilfridus B., 1997, "Membangun Keunggulan Melalui Relationship Marketing", *Usahawan*, No. 3, Th. XXVI, Maret, pp. 14-16
- Ferdinand, Augusty, 2000, "**Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik**", Research Paper Series, Universitas Diponegoro
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19
- Garson, G.D, 2001, "**Multiple Regression**", www. Nchass.edu
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, dan Nirmala Kumar, 1999, "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, May, pp. 223-238
- Ghozali, Imam, 2001, "**Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS**", Badan Penerbit Undip, Semarang
- Hoffman, James J., John B. Cullen, Nancy M. Carter & Charles F. Hofacker, 1992, "Alternative Methods for Measuring Fit: Technology, Structure, and Performance", *Journal of Management*, (18) 1, pp. 45-57
- Indriantoro, Nur & Supomo, 2002, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE Yogyakarta
- Jap, Sandy D, 1999, "Pie-Expansion Effort: Collaboration Processes in Buyer-Supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, November, pp. 461-475
- Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.1, pp. 4-18
- Kalwani, Manohar dan Narakesari Narayandas, 1995, "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, Vol. 59, Januari, pp. 1-16
- Keep, William W., Stanley C. Hollander, dan Ronger Dickinson, 1998. "Forces Impinging on Long-Term business-to Business Relationships in the United States: An Historical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62, April, pp.31-45
- Klassen, Robert D. Dan Curtis P. McLaughlin, 1996, "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, Vol. 42, No. 8, pp. 1199- 1214

- Kumar, Nirmala, Lisa K. Scheer, dan Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 1995, "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXII, Agustus, pp.348-356
- Li, Mingfang dan Roy L. Simerly, 1997, "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship", **Strategic Management Journal**, Vol. 19, pp. 169-179
- Matthews, Charles H. Dan Susanne G. Scott, 1995, "Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: an Empirical Assessment", **Journal of Business Management**, October, pp. 34-49
- Mohr, Jakki dan John R. Nevin, 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", **Journal of Marketing**, October, pp. 36-51
-, Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", **Journal of Marketing**, Vol. 60, July, pp. 103-115
- Morgan, Robert M., dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 58, July, pp. 20-38
- Narver, Stanley F. dan John C. Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", **Journal of Marketing**, Vol. 58, Januari, pp. 46-55
- Stone-Romero, Eugene F. & Lance E. Anderson, 1994, "Relative Power of Moderated Multiple Regression and the Comparison of Subgroup Correlation Coefficients for Detecting Moderating Effects", **Journal of Applied Psychology**, (79) 3, pp. 354-359
- Sugiyono, 2002, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alfabeta, Bandung
- Venkatraman, N., 1989, "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", **Academy of Management Review**, (14) 3, pp. 423-444
- dan John E. Prescott, 1990, "Environment-Strategy Coaligment: An Empirical Test of Its Performance Implication", **Strategic Management Journal**, Vol. 11, pp. 1-23

UPT-PUSTAK-INDIA

LAMPIRAN 1

Tujuan dari daftar pertanyaan (kuesioner) ini adalah untuk menilai hubungan yang terjadi antara pihak agen dengan CV Garuda sebagai distributor. Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberikan tanda (\checkmark) pada kolom yang tersedia, pada tempat yang menurut Bapak/Ibu sesuai.

1. Nama Agen :
2. Alamat Lengkap :
-
-

PETUNJUK

Untuk pernyataan-pernyataan berikut di bawah ini, Bapak/Ibu kami persilahkan untuk memberikan jawaban dengan mengisi tanda \checkmark pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 10 diartikan sebagai “sangat setuju”

Contoh :

Kami merasa puas atas pelayanan CV Garuda

Sangat tidak setuju										Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PERTANYAAN-PERTANYAAN

1. Menurut kami, selama ini CV GARUDA dikenal sebagai distributor yang jujur dan bisa dipercaya dalam mengadakan proses transaksi perdagangan kantong plastik dengan para agennya.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Menurut kami, selama ini CV Garuda dikenal sebagai distributor yang memiliki kepedulian untuk memperhatikan kelangsungan usaha masa depan para agennya.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Kredibilitas yang ditunjukkan oleh CV Garuda dalam melakukan kewajibannya untuk mengirimkan produk kantong plastik seperti yang tertulis dalam pernyataan perjanjian kerja sama membuat kami percaya untuk terus memelihara kerja sama ini.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Kami percaya bahwa CV GARUDA memiliki kepedulian untuk memperhatikan kelangsungan dan kelancaran usaha agen kami di masa depan kami.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Sebagai distributor, CV GARUDA layak kami handalkan dalam menunjang kelangsungan dan kelancaran usaha perdagangan kantong plastik yang kami lakukan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

-
6. Kami memandang bahwa kerja sama yang telah terjalin dengan CV Garuda menjadi hal yang penting demi terjaminnya kelangsungan perdagangan kantong plastik yang kami lakukan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Selama ini, kami merasa sulit untuk mencari distributor lain yang sepadan dengan CV Garuda dalam hal keanekaragaman produk dan keluasan jaringan distribusi produk kantong plastik.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Selama ini CV Garuda sangat membantu bagi kelangsungan dan kelancaran usaha perdagangan agen kami, oleh karena itu kami merasa enggan untuk memutuskan hubungan kerja sama ini.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Sampai saat ini, secara keseluruhan kami merasa puas terhadap hubungan kerjasama yang telah terjalin baik antara agen kami dengan CV Garuda.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Sampai saat ini, kami merasa puas terhadap pelayanan pengiriman kantong plastik yang telah diberikan oleh CV GARUDA terhadap agen kami, misalnya dalam hal ketepatan pengiriman barang.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Sampai saat ini, secara finansial kami merasa puas dengan kerja sama yang telah terjalin baik dengan CV Garuda.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Frekuensi komunikasi yang terjalin antara agen kami dengan CV Garuda tergolong cukup tinggi karena rata-rata sekali dalam seminggu, tenaga penjual dari CV Garuda selalu mengunjungi agen kami.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Komunikasi yang terjalin antara agen kami dengan CV Garuda bersifat dua arah dimana CV Garuda senantiasa mau untuk mendengarkan dan memperhatikan kesulitan yang kami alami, misalnya dalam masalah pembayaran.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Dalam menjalin komunikasi, CV Garuda tidak pernah menekan kami bahkan memberi kebebasan pada kami untuk menentukan sendiri kebijakan yang baik bagi kelangsungan usaha agen kami.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Kami berpendapat bahwa melanjutkan hubungan kerjasama dalam perdagangan kantong plastik dengan CV GARUDA di masa datang akan mendatangkan keuntungan bagi agen kami.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Kami ingin untuk terus memelihara hubungan kerja sama dalam perdagangan kantong plastik dengan CV Garuda yang selama ini telah terjalin dengan baik.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. Kami fokus pada hubungan jangka panjang dengan cara memberikan masukan atau kritik yang membangun kepada CV Garuda agar kerjasama perdagangan ini dapat terjalin dengan lebih baik lagi di masa datang.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Kondisi permintaan pasar yang potensial terhadap pembelian produk kantong plastik yang kami tawarkan tergolong tinggi..

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Kondisi tingkat perubahan selera konsumen terhadap produk kantong plastik yang kami tawarkan tergolong tinggi.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. Kondisi tingkat persaingan produk kantong plastik yang kami tawarkan di tingkat agen atau pengecer tergolong tinggi.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. Kami mengamati bahwa tingkat keanekaragaman keinginan konsumen terhadap produk kantong plastik yang kami tawarkan sangat beragam.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Terima kasih atas kerjasama Anda