INTISARI

Studi ini tentang hubungan antar organisasi (*inter-firm relationship*) yang berbasis pada teori-teori *relationship marketing*, yang memadukan antara pendekatan keperilakuan dan strategik. Hal ini yang membedakan dengan studi-studi sebelumnya. Oleh karena itu, model teoretikal dasar yang dibangun diarahkan pada, bagaimana organisasi mencapai *strategic marketing outcomes*: kinerja pemasaran, keunggulan posisional bersaing, dan sinergitas berdasarkan nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari interaksi relasional dan *power mode* selama menjalin kerjasama pemasaran.

Kiblat pemasaran relasional adalah *Market Based Views,* yaitu pandangan strategik yang berbasis pada lingkungan perusahaan, dimana lingkungan dipandang sebagai situasi yang dapat mempengaruhi arah strategis perusahaan. Orientasi strategik berbasis pasar dapat menciptakan nilai perusahaan melalui *market power.* *Market power* yang besar dapat dicapai melalui kerjasama yang intens dengan organisasi lain, sehingga perusahaan memiliki *networking* luas dan kuat. Salah satu teori yang berbasis pasar (*market based)* adalah teori interaksi sosial (*social exchange theory),* dalam studi ini difokuskan pada teori yang dibangun oleh Morgan dan Hunt (1994) yaitu *the commitment-trust theory.* Morgan dan Hunt (1994) menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan dasar untuk membangun kerjasama dan komitmen relasional adalah *key mediating variable* antara kepercayaan dan kerjasama. Selanjutnya, para ahli pemasaran menyatakan bahwa luaran (*outcomes)* dari pemasaran relasional adalah terciptanya nilai-nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*): loyalitas (*loyalty*), keeratan hubungan (*strong relationship*) dan pesan berantai/komunikasi positif (*positive word of mouth communication*).

Model teoretikal dasar dalam studi ini dibangun pula atas dasar teori *power-dependence,* dimana kekuatan/kekuasaan (*power)* dan ketergantungan (*dependency*) merupakan dasar penting membangun kerjasama antar organisasi (Alderson, 1958; Dahl, 1956; Emerson, 1968; El-Asyari dan Stern, 1972; Frazier,1996, 1999, Hermans & Shanahan, 2003; Doherthy dan Quinn, 1999; Doherthy dan Alexander, 2006). Basis teori ini adalah *resources based view*, yang berpandangan bahwa organisasi adalah sekumpulan sumberdaya dan kemampuan yang merupakan aset strategis bagi organisasi, dimana aset strategis yang dimiliki perusahaan tersebut diposisikan sebagai sumber kekuatan/kekuasaan (*power).* Para ahli ini menjelaskan sumber kekuasaan tersebut akan bermanfaat apabila dieksekusi saat interaksi (*power mode*), Power yang menghasilkan suatu yang fantastis/luar biasa adalah *coercive power*, meskipun dapat pula menuai konflik. Oleh karena itu, model teoretikal dalam studi ini memposisikan kekuatan/kekuasaan memaksa dan perilaku-perilaku positif dalam interaksi relasional sebagai fondasi untuk membangun kerjasama pemasaran yang intens, mencapai nilai-nilai hubngan jangka panjang dan hasil-hasil pemasaran strategis.

Jadi, secara teoretis studi ini akan memadukan teori-teori keperilakuan dalam pemasaran relasional dengan teori-teori yang mendasari konsep-konsep strategik dalam organisasi bisnis dan pemasaran. Teori-teori dasar yang digunakan dalam studi ini adalah*, market based view, social exchange theory (commitment-trust theory), resources based view* dan *power-dependence theory.*

Berdasarkan kajian teoretis dan empirik dari berbagai studi terdahulu, maka dikembangkan suatu model teoretikal sebagai berikut:

**GAMBAR.1. MODEL TEORETIKAL DASAR**

UPAYA MEMBANGUN *STRATEGIC MARKETING OUTCOMES*

BERBASIS *RELATIONSHIP MARKETING* DAN *POWER MODE*

Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini.

Pada Gambar.1. dapat dijelaskan bahwa *power mode* (c*oercive* dan n*on coercive power*) merupakan dasar untuk membangun kerjasama antar organisasi, dan kerjasama antar organisasi dilandasi oleh perilaku interaksi para pelaku bisnis. Intensitas kerjasama antar organisasi akan menciptakan nilai-nilai hubungan jangka panjang. Selanjutnya, nilai-nilai hubungan jangka panjang yang merupakan (*relationship outcomes*) tersebut akan menuntun pihak manajemen untuk membangun sinergitas kerjasama antar organisasi. Sinergitas kerjasama yang tinggi akan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan, yang pada akhirnya perusahaan akan mencapai kinerja pemasaran tinggi.

Selanjutnya, untuk menguji dan mengkaji secara empiris model teoretikal dasar ini, dikembangkan 15 (lima belas) hipotesis yang dituangkan dalam 2 (dua) model empirik, yaitu:

1. Model empirik pertama, Dampak kekuatan/kekuasaan memaksa dalam *relationship marketing*/Upaya membangun Nilai Hubungan Jangka Panjang (*Value of Lifetime Relationship*) melalui kerjasama intensif yang dilandasi oleh perilaku interaksi relasional dan kekuatan/kekuasaan memaksa. Model ini dibangun untuk menjawab permasalahan: ”*Bagaimana mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang yang dibangun melalui kerjasama intensif berlandaskan pada perilaku-perilaku positif dalam bekerjasama dan kekuatan/kekuasaan memaksa*?” Berdasarkan kajian teoretik dan empirik, diturunkan kedalam 9 (sembilan) hipotesis yang menjadi dasar untuk membangun model empirik I. Hipotesis-hipotesis tersebut, yaitu: 1).H1: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa satu pihak terhadap pihak lain dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan pelaku organisasi yang menjalin kerjasama; 2).H2: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa satu pihak terhadap pihak lain dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi komitmen relasional antar organisasi; 3).H3: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa satu pihak terhadap pihak lain dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi; 4).H4: Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi komitmen relasional; 5).H6: Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi; 6)H6: Semakin tinggi komitmen relasional, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi; 7)H7: Semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi, semakin tinggi loyalitas pihak yang bekerjasama; 8).H8: Semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi, semakin baik pesan berantai positif antar pihak yang bekerjasama; 9).H9: Semakin tinggi intensitas kerjasama, semakin tinggi keeratan hubungan antar organisasi.
2. Model empirik ke dua, Upaya membangun *strategic marketing outcomes* berdasarkan implementasi pemasaran relasional. Model ini dibangun untuk menjawab permasalahan penelitian: “*Bagaimana menciptakan sinergitas kerjasama, sehingga dapat dihasilkan keunggulan posisional bersaing dan pada akhirnya dicapai kinerja pemasaran yang tinggi?”*. Model empirik ini dibangun berdasarkan 6 hipotesis, yaitu: 1).H10: Semakin tinggi loyalitas, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi; 2).H11: Semakin baik pesan berantai positif, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi; 3).H12: Semakin tinggi keeratan hubungan, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi; 4). H13: Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi keunggulan posisional bersaing yang dicapai; 5): H14: Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai; 6).H15: Semakin tinggi keunggulan posisional bersaing, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai.

Responden dalam studi ini adalah para pengambil keputusan yang mengelola organisasi pariwisata di Indonesia, sebanyak 190 orang. Dipilihnya industri pariwisata ini karena karakteristiknya sesuai dengan arah studi yaitu kerjasama pemasaran berbasis *relationship marketing* dimana bisnis pariwisata memiliki karakteristik saling-bergantung (*interdepency*), sehingga kerjasama menjadi pilihan strategis dalam bisnis ini. Jenis organisasi yang berhasil dijadikan responden, dapat dikelompokkan menjadi 5 (lima) macam, yaitu: (1) *Hospitality industry* yang terdiri dari: hotel, restoran, katering, loundry, (2) *Travel Organization*, organisasi yang menangani usaha perjalanan wisata, seperti: Biro Perjalan Wisata, Agen Travel (Transportasi, dan *Ticketing*), (3) *Tourism Destination* (perusahaan yang mengelola tempat tujuan wisata); (4) *Event Organizer:* perusahaan yang menangani ”MICE” (*Meeting,* *Incentives, Conferences, Event*); (5) Perusahaan-perusahan yang memproduksi/pedagang cenderamata, dan pusat perbelanjaan.

Berdasarkan hasil uji statistik, berupa: pengujian instrumen, asumsi-asumsi SEM: uji normalitas, *outliers*, residual, multikolenieritas, uji c*onfirmatory*, uji kesesuaian *full model* (*fit-model*) dan uji hipotesis, maka disimpulkan bahwa model yang didesain dalam studi ini dapat digunakan dalam penelitian, indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel dan keseluruhan model empirik memenuhi persyaratan *Goodness of fit*. Hasil analisis dan temuan studi pada setiap model empirik dalam studi ini, yaitu:

1. Hasil dan analisis model empirik I, yaitu: (1).Kekuatan memaksa terbukti tidak signifikan mempengaruhi kepercayaan β=0,062, signifikan dan positif memepengaruhi komitmen relasional β=0,187, signifikan dan positif memepengaruhi intensitas kerjasama β=0,250; (2) Kepercayaan signifikan dan positif mempengaruhi komitmen relasional β=0,521, signifikan dan positif mempengaruhi kerjasama β=319; (3) Komitmen relasional signifikan dan positif mempengaruhi kerjasama β=0,267.; (4) Intensitas kerjasama antar organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas (β=0,630), keeratan hubungan (β=0,614), dan pesan berantai positif (β=547). Untuk Nilai R2 (R *Square*) dalam model empirik I ini, komitmen relasional R2= 0,32; kerjasama R2= 0,37; Nilai R2 untuk loyalitas 0,40; keeratan hubungan R2= 0,38 dan untuk pesan berantai positif R2=0,30.

Dari kajian statistik dan temuan-temuan penelitian, diketahui bahwa kekuatan/kekusaan menuntut untuk mematuhi direspon lebih baik dibanding untuk merubah sesuatu, namun secara keseluruhan kekuatan/kekuasaan memaksa tersebut tidaklah merusak dan juga tidak menguatkan kepercayaan, menguatkan komitmen relasional dan dapat mengendalikan intensitas kerjasama antar organisasi. Meskipun kekuatan memaksa digunakan oleh rekanan dalam hubungan pemasaran bisnis pariwisata ini tidaklah terbukti akan merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang. Hal ini terbukti dari nilai total efek pengaruh kekuatan memaksa terhadap loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif adalah positif dan menjadi lebih tinggi karena adanya pengaruh tidak langsung dari kekuatan/kekuasaan memaksa.

Hasil kajian model empirik ini, menjelaskan bahwa untuk membangun loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif (variabel-variabel nilai hubungan jangka panjang) yang paling dominan adalah alur langsung yaitu melalui intensitas kerjasama, alur tidak langsungnya adalah kepercayaan- komitmen relasional-kerjasama. Alur tidak langsung berikutnya adalah kekuatan memaksa-komitmen relasional-dan kerjasama.

Kontradiksi teoretik maupun empirik dapat dipersempit melalui: memposisikan kekuatan memaksa dan kepercayaan sebagai basis (*relationship bases*) membangun komitmen relasional dan menjalin kerjasama. Kekuatan memaksa adalah pengendali agar kerjasama antar organisasi dapat berjalan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan. Semakin Intensnya kerjasama dalam hubungan pemasaran adalah upaya merajut (*crafting*) kesetiaan, keeratan hubungan, dan komunikasi (pesan berantai) positif antar organisasi. Jadi, kekuatan memaksa *(coercive power) dan* kepercayaan *(trust)* adalah dua hal yang berkedudukan sama dalam interaksi relasional. Oleh karena itu, dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran, pendekatan *Resources Based Theory* dan *Market Based Theory* dapat digunakan secara bersamaan dalam menbangun kerjasama pemasaran antar organisasi

1. **Hasil analisis model empirik II**

Hasil pengujian dan analisis model empirik II, yaitu: (1)Sinergitas kerjasama signifikan dipengaruhi oleh Loyalitas (β=0,331), Keeratan hubungan (β=0,399), Pesan berantai positif (β=0,208); (2)Sinergitas kerjasama berdampak positif pada keunggulan posisional bersaing (β=0,563) dan kinerja pemasaran (β=0,441); (3)Keunggulan posisional bersaing berdampak positif pada kinerja pemasaran (β=0,211). Nilai R2  (*R Square*) untuk sinergitas kerjasama 0,61; keunggulan posisional bersaing nilai R2=0,32, dan kinerja pemasaran nilai R2=0,34.

Jadi, kesimpulan studi ini bahwa semakin tinggi loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif antar organisasi akan berdampak tinggi pada sinergitas kerjasama yang dicapai. Selanjutnya, kinerja pemasaran akan semakin tinggi apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan posisional bersaing dan sinergitas kerjasama. Sinergitas kerjasama adalah kondisi yang harus dicapai oleh perusahaan, apabila perusahaan menghendaki pencapaian keunggulan posisional bersaing dari aktivitas *inter-firm relationship marketing* ini, akhirnya kinerja pemasaran optimal dan selalu meningkat.

Secara keseluruhan interaksi antar variabel-variabel yang diujikan dalam studi dapat dijelaskan bahwa: Untuk membangun *strategic marketing outcomes*, dengan cara membangun kerjasama intens yang didasari pada konsep *relationship marketing.* Oleh karena itu, hasil studi ini membuktikan bahwa bersaing dalam kerjasama atau kerjasama dalam persaingan adalah pilihan strategis untuk memperoleh sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan mencapai kinerja pemasaran yang tinggi. Studi ini menyimpulkan *Market based views* dan *resources based views* bukan pandangan teoretis yang harus dipertentangkan dalam hubungan antar organisasi (*inter-firm relationship),* karena justru dengan diintegrasikan akan diperoleh hasil (*outcomes*) yang lebih baik. Integrasi dari temuan-temuan studi empiris yang berpedoman pada kajian-kajian teoretis dan hasil pengujian empiris dalam studi ini tertera pada Gambar.2, berikut ini.

**GAMBAR.2.**

**MODEL TEORETIKAL MEMBANGUN *STRATEGIC MARKETING OUTCOMES* BERBASIS *RELATIONSHIP MARKETING dan POWER MODE***

**(*INTER-FIRM RELATIONSHIP MARKETING MODELS* )**

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

Implikasi manajerial dalam studi ini, bahwa pemasaran relasional yang diimplementasikan untuk hubungan antar organisasi (*inter-firm relationship*) memeiliki 7 (tujuh) kriteria operasional yang harus dikembangkan oleh pelaku bisnis pariwisata, yaitu :

1. Kerjasama dibangun oleh dua atau lebih orang, grup, organisasi yang memiliki hasrat kuat untuk menjalin hubungan harmonis
2. Masing-masing pihak melakukan proses kerjasama dengan nilai-nilai dasar untuk memenuhi apa yang dibutuhkan/diharapkan oleh pihak lain
3. Setiap pelaku bisnis berupaya (memiliki semangat) untuk ”memberikan sesuatu yang bernilai” bagi pihak lain selama menjalin kerjasama
4. Setiap organisasi memiliki hak untuk meninggalkan rekanannya setiap saat, apabila bekerjasama justru menghasilkan kondisi yang lebih buruk
5. Setiap entitas yang menjalin kerjasama harus mampu dan berkesempatan mengkomunikasikan kehendak-kehendaknya kepada entitas lain
6. Setiap entitas memiliki landasan etik dan norma yang mulia. Sejak awal sebelum dilangsungkan kerjasama telah memiliki hasrat tinggi untuk mencapai hubungan yang berkesinambungan (*sustainable long-term relationships*), dan
7. Setiap pihak berupaya untuk menyeimbangkan hubungan jika terjadi konflik kepentingan.

Untuk membangun intensitas kerjasama yang dapat mencapai hasil-hasil strategis tidaklah cukup hanya didasarkan pada kepentingan kedua belah pihak saja tetapi perlu dilandasi dengan saling percaya (kepercayaan), yaitu: a).Mengembangkan kejujuran dalam bertransaksi; b).Menepati setiap janji/kontrak kerjasama; c).Berlaku adil dengan setiap rekanan bisnis; d).Memberikan hak secara proporsional dengan rekan bisnis; e).Selalu akurat dan tepat dalam menghitung transaksi; dan f).Tidak menuntut banyak persyaratan yang akhirnya menyulitkan rekan bisnis dan keberlangsungan kerjasama .

Kemudian untuk mengendalikan kerjasama tersebut dibutuhkan kekuatan/kekuasan memaksa untuk membuat rekanan patuh dan taat terhadap persyaratan dan responsif terhadap perubahan sehingga mau merubah diri agar kerjasama tersebut dapat memperoleh hasil yang optimal. Pelaku bisnis dalam industri pariwisata ini, perlu menjaga komitmen relasional dalam proses berlangsungnya kerjasama. Orientasi pada: hubungan harmonis, hubungan jangka panjang (*long-term relationship*), upaya membangun hubungan yang kuat, mematuhi konsensus, tidak mudah untuk mengganti rekanan, selalu berkehendak untuk memperoleh hasil optimal atas kerjasama yang dilakukan, dan tidak hanya bertindak untuk kepentingan sepihak saja, adalah modal dasar untuk mengembangkan kerjasama yang intens dalam bisnis pariwisata ini.

Hubungan pemasaran harus diarahkan untuk mencapai kesetiaan, keeratan hubungan dan komunikasi positif (pesan berantai positif) sehingga jalinan hubungan antar organisasi bersifat jangka panjang. Selalu berupaya untuk mengendalikan kerjasama sehingga diperoleh sinergitas dari kerjasama tersebut. Pengendalian dilakukan dengan cara melibatkan terus menerus rekanan pada transaksi yang sesuai dengan kompetensi rekanan. Sehingga diperoleh hasil yang lebih banyak, besar, efektif, efisien dan produktif. Perusahaan harus memahami posisi perusahaan dalam persaingan dan selanjutnya dapat menentukan langkah-langkah strategis dari kondisi tersebut. Pengetahuan perusahaan terhadap posisi dalam persaingan akan memudahkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis, terutama untuk menghadapi persaingan dan melayani konsumen akhir. Para pelaku bisnis dalam industri pariwisata perlu meyakini bahwa kerjasama akan menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal. Kerjasama antar organisasi akan mengoptimalkan: penggunaan sumberdaya/*asset* strategis berujud maupun tidak berujud (*social capital, intelectual capital*) dan kapabilitas perusahaan, sehingga pengelolaan usaha akan lebih efektif dan efisien. Pengelolaan optimal diharapkan dapat mempertinggi kinerja pemasaran yang diperoleh dari hubungan antar organisasi.

Selanjutnya, implementasi strategis pada level kebijakan publik yang perlu dikembangkan dalam hubungan kerjasama pemasaran antar organisasi pariwisata di Indonesia melalui pengembangan pola hubungan yang saling menguntungkan dan terkoordinir. Caranya adalah dengan membuat *grand strategy* pengembangan industri pariwisata dalam cakupan ”negara/*state*” dan atau wilayah berbasis pada budaya, sumberdaya dan kapabilitas masing-masing daerah (*Grand Tourism Strategy Based on Local Resources and cultures*”. Oleh karena itu, perlu dibentuk koordinator pariwisata (*tourism coordinator*), yang berfungsi untuk mengkoordinir perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam aktivitas kepariwisataan: *hospitality industry*, *tourism destination*, *travel*/*tour agency*, penyelenggara (”*MICE”: Meeting, Incentives, Conference, and Even)* dan organisasi lain yang terlibat. Adanya organisasi yang mengkoordinir tidak hanya untuk optimalisasi capaian ekonomis, tetapi untuk menjaga harmonisasi hubungan dan membangun kekuatan perusahaan yang mengelola pariwisata. Hal ini menjadi penting, karena bila tidak terjaga dan terbangunnya kekuatan yang seimbang akan mengakibatkan lambatnya akselerasi tumbuh-kembangnya organisasi pariwisata di Indonesia, mengingat sifat industri ini adalah *interdependence.* Sebagaimana sifat *interdependency,* satu pihak tidak dapat berjalan tanpa pihak lain, sehingga jika masing-masing pihak yang bekerjasama memiliki kekuatan, maka integrasi berbagai kekuatan tersebut adalah modal sosial (*social capital*) untuk memperoleh sinergitas kerjasama, mencapai keunggulan posisional bersaing dan mempertinggi kinerja pemasaran. Namun jika kekuatan/kekuasaan tersebut tidak terkendali maka akan terjadi ketidak seimbangan kekuatan (*imbalance power*) dan akibatnya perusahaan-perusahaan pariwisata yang memiliki sumberdaya dan kompetensi relatif lemah akan menjadi semakin melemah bahkan ”gulung tikar”.

Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan, untuk membangun pola hubungan bisnis pariwisata di Indonesia seperti tertera pada Gambar 3. berikut ini.

**GAMBAR. 3.**

 **POLA HUBUNGAN ANTARA PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI PARIWISATA DI INDONESIA**

Sumber: Dikembangkan untuk disertasi ini.