BAB V

###### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

**5.1. Pengantar**

Bab V ini menjelaskan tentang kesimpulan hasil-hasil temuan teoretis dan empiris serta implikasi dari hasil penelitian pada industri pariwisata di Indonesia. Sistematika penjelasannya adalah: kesimpulan issu dan permasalahan penelitian, implikasi teoretis, manajerial dan kebijakan publik, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Berikut adalah sistematika penjelasan pada bab V ini tertera pada Gambar 5.1.

**GAMBAR 5.1.**

**ALUR KAJIAN BAB V**



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

Keseluruhan model empirik dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan *Software* AMOS 5.0. dan SPSS versi 11.5. Berdasarkan hasil-uji asumsi *SEM*, uji instrumen penelitian dan uji *fit-model*, disimpulkan bahwa keseluruhan model adalah *fit*, artinya terdapat kesesuaian antara teoretik dan hasil studi empirik dalam industri pariwisata ini. Untuk selanjutnya dapat disimpulkan hasil temuan-temuan penelitian yang berkaitan permasalahan penelitian yang menjadi fokus kajian dalam studi ini.

**5.2. Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian dan Hipotesis**

1. **Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian Pertama dan Hipotesis**

Issu pertama yang dikembangkan dalam studi ini adalah terdapat perbedaan dalam memposisikan kekuatan/kekuasaan (*power*), hasil kajian dan dampak kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (*coercive power*) dalam pemasaran relasional. Kemudian dirumuskan dalam masalah penelitian: ”*Bagaimana membangun kerjasama pemasaran atas dasar perilaku pertukaran relasional dan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak?.*

Untuk menjawab permasalahan penelitian pertama, maka dapat diacu dari berbagai temuan dan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab terdahulu, yaitu:

1. Hipotesis satu ditolak (tidak terbukti), sehingga kekuatan memaksa/ kemampuan mendesak tidak berdampak signifikan terhadap kepercayaan.
2. Hipotesis dua terbukti, bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak berdampak menguatkan komitmen relasional
3. Hipotesis tiga terbukti, bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak berdampak menguatkan kerjasama atau mempertinggi intensitas kerjasama.
4. Hipotesis empat terbukti, bahwa kepercayaan berdampak menguatkan komitmen relasional.
5. Hipotesis lima terbukti, bahwa kepercayaan berdampak menguatkan kerjasama atau mempertinggi intensitas kerjasama.
6. Hipotesis enam terbukti, bahwa komitmen relasional antar organisasi berdampak menguatkan kerjasama atau mempertinggi intensitas kerjasama.

Secara keseluruhan untuk menjawab pertanyaan permasalahan penelitian pertama ini dapat disimpulkan dari hasil analisis jalur model empirik I, dengan memperhatikan koefisien estimasi (β) langsung, tidak langsung dan total. Simpulan akan diurutkan sesuai dengan kontribusi koefisien estimasi dari masing-masing variabel, dengan urutan paling tinggi sampai ke yang paling rendah.

Pilihan alur pertama yang dapat ditempuh organisasi untuk membangun intensitas kerjasama pemasaran ini dilakukan dengan membangun kepercayaan dan komitmen relasional. Untuk membangun kerjasama dapat dilakukan dengan landasan saling percaya, jika saling percaya tersebut ditumbuh-kembangkan maka komitmen relasional akan semakin tinggi, sehingga intensitas kerjasama antar organisasi akan semakin tinggi. Alternatif pertama alur membangun intensitas kerjasama sebagaimana tertera pada Gambar 5.2. berikut ini.

**GAMBAR 5.2.**

ALTERNATIF PERTAMA : MEMBANGUN INTENSITAS KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN RELASIONAL

KEPERCAYAAN

KOMITMEN

RELASIONAL

INTENSITAS KERJASAMA

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Untuk membangun kerjasama dapat pula dilakukan dengan mendasarkan pada kekuatan memaksa/kemampuan mendesak melalui komitmen relasional. Variabel ini digunakan untuk mengendalikan para pelaku bisnis agar tetap mematuhi kesepakatan dan merubah sesuatu hal yang diharapkan oleh rekanan dalam kerjasama. Kemudian, atas dasar kekuatan tersebut akan terbentuk komitmen relasional yang dicirikan oleh keteguhan dalam memegang konsensus, orientasi hubungan harmonis dan jangka panjang. Pada akhirnya, komitmen relasional yang terbangun akan meningkatkan intensitas kerjasama antar organisasi. Alur ini tertera pada Gambar 5.3.

**GAMBAR 5.3.**

**ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA DAN KOMITMEN RELASIONAL**



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, alternatif alur yang dapat ditempuh dalam membangun kerjasama pemasaran yang intens dalam industri pariwisata ini dapat dilakukan berdasarkan perilaku saling percaya (kepercayaan): saling menepati janji, bertindak jujur, berlaku adil, memberikan hak secara proporsional kepada setiap rekanan, selalu tepat dalam menghitung transaksi, dan tidak menuntut yang sulit untuk dipenuhi rekan kerjasama, alur ini tertera pada Gambar 5.4.

**GAMBAR 5.4.**

**ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN**

**BERDASARKAN KEPERCAYAAN**



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya untuk membangun kerjasama yang intens ini dapat dipilih alur langsung dari kekuatan memaksa/kemampuan mendesak pihak lain (rekanan) untuk mematuhi dan merubah suatu kondisi aktivitas-aktivitas pemasaran Dimana, kekuatan memaksa diposisikan sebagai variabel untuk mengendalikan kerjasama agar tidak menyimpang dari konten kerjasama (Gambar 5.5).

**GAMBAR 5.5.**

**ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA**

****

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya adalah kerjasama pemasaran dibangun atas dasar komitmen relasional, dimana para pelaku bisnis selalu berupaya: mematuhi konsensus, menjaga hubungan harmonis, berorientasi pada manfaat jangka panjang, membangun hubungan kuat, tidak mudah berganti rekanan, berorientasi hasil yang optimal dan tidak mengambil tindakan sepihak dalam pengambilan keputusan. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.6. berikut ini:

**GAMBAR 5.6.**

**ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KOMITMEN RELASIONAL**

****

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan hasil studi ini, kepercayaan merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kerjasama pemasaran dengan mediasi komitmen relasional. Selanjutnya, kekuatan memaksa atau kemampuan mendesak yang dimiliki suatu organisasi juga merupakan variabel yang diperlukan untuk membangun kerjasama pemasaran melalui komitmen relasional. Kekuatan memaksa tidak akan merusak kepercayaan pelaku bisnis, justru akan menguatkan komitmen relasional dan meningkatkan intensitas kerjasama. Dari keduanya (kepercayaan dan kekuatan memaksa) akan dihasilkan intensitas kerjasama yang tinggi dengan keragaman sesuai dengan konten kerjasama pemasaran yang dikehendaki. Simpulan berikutnya adalah komitmen relasional merupakan variabel yang dapat menjembatani antara kepercayaan dan kerjasama serta kekuatan memaksa/kemampuan mendesak dan kerjasama, sehingga dalam setiap kerjasama sangat penting dibangun komitmen relasional antar pelaku organisasi.

1. **Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian Kedua dan Hipotesis**

Issu kedua dalam studi ini adalah terdapat perbedaan pandangan terhadap *relationship marketing outcomes.* Studi ini mengembangkan *relationship marketing outcomes* berupa: loyalitas, pesan berantai positif, dan keeratan hubungan sebagai nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari hubungan tersebut.

Permasalahan penelitian yang telah dirumuskan adalah: ”*Bagaimana membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari kerjasama intensif berlandaskan pada perilaku-perilaku positif dan kekuatan/kekuasaan*?

Untuk menjawab keseluruhan permasalahan penelitian dan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hasil-hasil pengujian yang berhubungan dengan hipotesis-hipotesis penelitian ini, yaitu:

1. Hipotesis ketujuh terbukti, bahwa semakin intensnya kerjasama maka semakin tinggi loyalitas antar organisasi,
2. Hipotesis kedelapan terbukti, bahwa semakin intensnya kerjasama akan berdampak pada semakin tingginya intensitas pesan berantai positif antar pihak yang bekerjasama
3. Hipotesis kesembilan terbukti, bahwa semakin intensnya kerjasama akan berdampak pada semakin eratnya hubungan antar organisasi.

Selanjutnya untuk menjelaskan alternatif alur yang dapat digunakan dalam membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang dapat diuraikan dari hasil analisis koefisien estimasi (β) langsung, tidak langsung dan total. Uraian kesimpulan analisis diurutkan dari koefisien estimasi yang paling tinggi sampai dengan paling rendah pengaruhnya terhadap loyalitas, pesan berantai positif dan keeratan hubungan.

Berdasarkan hasil kajian pada model empirik satu ini, dapat disimpulkan bahwa model ini memiliki kemampuan menjelaskan variabel loyalitas lebih dominan dibanding variabel nilai hubungan jangka panjang lainnya, dilanjutkan dengan variabel keeratan hubungan dan pesan berantai positif. Jadi, untuk membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang dalam pemasaran relasional ini dapat dilakukan dengan berbagai alternatif pilihan, yaitu:

Alternatif pertama, melalui kerjasama pemasaran yang intensif, dengan melakukan aktivitas-aktivitas berupa: berbagi informasi pasar, penggunaan aktiva bersama, penyusunan strategi/kebijakan dan program pariwisata, pengembangan kompetensi, dan kerjasama dalam memelihara lingkungan pariwisata yang kondusif, merupakan dasar yang kuat untuk membangun loyalitas para pelaku organisasi pariwisata. Alternatif tersebut dapat dijelaskan melalui skematik sebagaimana tertera dalam Gambar 5.7.

**GAMBAR 5.7.**

**ALTERNATIF PERTAMA : MEMBANGUN LOYALITAS MELALUI KERJASAMA**



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif kedua, untuk membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang adalah dengan menciptakan keeratan hubungan. Berdasarkan uji hipotesis dan analisis langsung, tidak langsung dan total, diketahui bahwa alternatif kedua setelah membangun loyalitas, adalah membangun keeratan hubungan. Jadi dapat disimpulkan, bahwa: intensitas kerjasama yang tinggi akan menciptakan keeratan hubungan (*strong relationship*) dalam kerjasama pemasaran. Skema alternatif ini tertera pada Gambar 5.8.

**GAMBAR 5.8.**

**ALTERNATIF PERTAMA: MENCIPTAKAN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN INTENSITAS KERJASAMA**



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Variabel ketiga untuk membangun nilai hubungan jangka panjang *(value of lifetime relationship)* dalam pemasaran relasional ini, adalah: pesan berantai positif (*positive word of mouth communication*). Alternatif untuk menumbuh-kembangkan pesan berantai positif antar pelaku organisasi, yaitu: dengan meningkatkan intensitas kerjasama, artinya semakin sering, dan beragam kerjasama akan semakin terciptanya saling memahami antar organisasi. Pada akhirnya rekanan bisnis akan berupaya untuk menginformasikan manfaat positif yang diperoleh dari kerjasama, tindakan-tindakan positif yang pernah dilakukan, tidak menceritakan kejelekan rekanan dan bahkan akan merekomendasikan kepada pihak lain. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.9.

**GAMBAR 5.9.**

**ALTERNATIF PERTAMA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF**

ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KERJASAMA

**KERJASAMA**

**PESAN BERANTAI**

**POSITIF**

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya untuk membangun Loyalitas para pelaku organisasi dapat dipilih alur sebagai berikut. Alternatif kedua untuk membangun loyalitas antar pelaku organisasi dapat dilakukan melalui komitmen relasional dari para pelaku bisnis, yang akan menghasilkan intensitas kerjasama yang tinggi. Sementara, komitmen relasional dibangun atas dasar rasa saling percaya (tingkat kepercayaan yang tinggi) dari para pelaku organisasi yang menjalin kerjasama. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.10.

**GAMBAR 5.10.**

**ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN LOYALITAS ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA**

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya yang dapat dipilih dalam membangun loyalitas ini, adalah: alur kekuatan memaksa/kemampuan mendesak ke komitmen relasional dan diteruskan ke kerjasama. Jadi, untuk membangun loyalitas dapat ditempuh dengan cara menggunakan kekuatan memaksa yang berfungsi sebagai pengendali komitmen relasional para pelaku bisnis, kemudian akan semakin intensif dan terkendalinya kerjasama pemasaran yang dilakukan. Alternatif alur ini dapat disusun sebagaimana tertera pada Gambar 5.11.

**GAMBAR 5.11.**

**ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN LOYALITAS ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA**

**** Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya untuk membangun loyalitas dapat dilakukan melalui kerjasama yang intensif dan dilandasi oleh kepercayaan antar pelaku organisasi, sehingga alur tersebut dapat dituangkan seperti pada Gambar 5.12.

**GAMBAR 5.12.**

**ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN LOYALITAS MELALUI KERJASAMA DAN KEPERCAYAAN**

****Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, para pelaku organisasi akan tetap loyal meskipun pihak-pihak yang bekerjasama menggunakan kekuatan memaksa dalam pemasaran relasional, bahkan dampak secara tidak langsung dan total dari variabel ini semakin tinggi. Baik terhadap intensitas kerjasama antar organisasi maupun terhadap loyalitas. Oleh karena itu, alternatif untuk membangun loyalitas para pelaku organisasi ini dapat dilakukan sebagaimana Gambar 5.13.

**GAMBAR 5.13.**

**ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN LOYALITAS MELALUI KERJASAMA DAN KEKUATAN MEMAKSA**

 Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif selanjutnya, untuk membangun nilai hubungan jangka panjang antar organisasi ini yaitu dengan menciptakan keeratan hubungan. Bila dilihat dari kontribusi koefisien estimasinya, maka alternatif kedua dalam membangun keeratan hubungan para pelaku organisasi dibangun berdasarkan intensitas kerjasama yang tinggi, yang diperoleh dari komitmen relasional dan kepercayaan.

Alternatif ini dapat dijelaskan secara skematis pada Gambar 5.14.

**GAMBAR 5.14.**

ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN

**ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN**

**KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA**

 Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif ketiga, untuk membangun keeratan hubungan antar organisasi adalah: dibangun atas dasar penggunaan kekuatan memaksa untuk mengendalikan perilaku pertukaran relasional berupa komitmen relasional. Jika, komitmen relasional tinggi, maka akan dihasilkan kerjasama yang intensif, selanjutnya hubungan antar organisasi akan semakin kuat. Alternatif ini dapat dirangkum dalam skema pada Gambar 5.15 berikut ini.

**GAMBAR 5.15.**

**ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA**

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif lain yang dapat ditempuh untuk membangun keeratan hubungan adalah melalui: kepercayaan, intensitas kerjasama yang tinggi dan keeratan hubungan. Skema alternatif ini tertera pada Gambar 5.16.

**GAMBAR 5.16.**

**ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN** ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN

 Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya, keeratan hubungan ini dapat pula dibangun dari pengendalian perilaku pelaku organisasi melalui kekuatan memaksa. Artinya, jika kekuatan memaksa dapat mengendalikan perilaku pelaku organisasi untuk memegang teguh kesepakatan-kesepakatan (konsensus), selalu berorientasi jangka panjang, hubungan harmonis, tidak mementingkan sepihak, tidak mudah untuk mengganti rekan kerjasama, dan orientasi hasil optimal, maka intensitas kerjasama antar organisasi akan semakin tinggi. Pada akhirnya, karena semakin seringnya bekerjasama dalam banyak ragam semakin eratlah hubungan antar organisasi tersebut. Skema dampak kekuatan memaksa ke komitmen relasional dan kerjasama dalam membangun keeratan hubungan ini, tercantum pada Gambar 5.17

**GAMBAR 5.17.**

**ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN ANTAR PELAKU** ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, nilai hubungan jangka panjang ketiga yang dapat dibangun dalam hubungan kerjasama pemasaran ini adalah Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth Communication*). Alternatif kedua, dalam membangun pesan berantai positif dapat dilakukan dengan alur konsekuensi sebagai berikut: dilandasi oleh kepercayaan untuk menumbuh-kembangkan komitmen relasional, dalam upaya mempertinggi intensitas kerjasama pemasaran yang dilakukan. Alur ini tertera pada Gambar 5.18.

**GAMBAR 5.18.**

**ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA**

 Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, alternatif yang dapat dipilih adalah: menggunakan kekuatan memaksa untuk mengendalikan komitmen relasional para pelaku bisnis sehingga dicapai intensitas kerjasama yang tinggi antar organisasi. Alternatif ke tiga dalam membangun pesan berantai positif tertera pada Gambar 5.19.

**GAMBAR 5.19.**

**ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF**

**ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA**

 Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Untuk selanjutnya dalam menciptakan pesan berantai positif dapat dilakukan dengan cara membangun kepercayaan, dan intensitas kerjasama yang tinggi sehingga pesan berantai positif antar pelaku organisasi dapat terus terpelihara. Alternatif-alternatif ini tertera pada Gambar 5.20.

**GAMBAR 5.20.**

**ALTERNATIF KEEMPAT : MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN DAN KERJASAMA**

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Bila dikaji dari dampak kekuatan mamaksa, maka alur yang dapat digunakan untuk membangun pesan berantai positif ini semua bersifat tidak langsung. Oleh karena itu, alur berikutnya adalah dampak kekuatan memaksa terhadap pesan berantai positif ini adalah melalui intensitas kerjasama. Secara skematis dapat dilihat pada Gambar 5.21, berikut ini.

**GAMBAR 5.21.**

**ALTERNATIF KELIMA : MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA, DAN KERJASAMA**

**** Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan alternatif-alternatif alur untuk membangun loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif yang dibangun dari intensitas kerjasama antar organisasi dan dilandasi oleh komitmen relasional, kepercayaan, dan kekeuatan memaksa, maka integrasi dari alternatif-alternati alur tersebut sebagaimana tertera pada Gambar 5.22. berikut ini.

**GAMBAR 5.22.**

**INTEGRASI ALTERNATIF ALUR PENGEMBANGAN NILAI-NILAI HUBUNGAN JANGKA PANJANG DALAM PEMASARAN RELASIONAL BERDASARKAN PERILAKU-PERILAKU PERTUKARAN RELASIONAL DAN KEKUATAN MEMAKSA**

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan rangkuman simpulan pada model empirik I ini, pertanyaan penelitian *1, 2, 3 dan 4* terjawab, bahwa: variabel yang sangat menentukan dalam membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang adalah intensitas kerjasama antar organisasi. Intensitas kerjasama akan berdampak pada terjalinnya hubungan yang kuat/erat dan semakin baiknya kesan rekanan sehingga intensitas pesan berantai positif semakin tinggi. Selanjutnya, untuk meningkatkan intensitas kerjasama sangat ditentukan oleh komitmen relasional, dimana variabel ini merupakan variabel yang mendukung variabel-variabel anteseden yaitu kepercayaan dan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak dalam pemasaran relasional ini. Kepercayaan lebih dominan mempengaruhi komitmen relasional dibanding kekutan memaksa. Namun, kekuatan memaksa merupakan kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mengendalikan arah kerjasama pemasaran dalam industri pariwisata di Indonesia ini. Jadi, hasil temuan-temuan ini dapat mencapai tujuan-tujuan penelitian 1,2, 3 dan 4.

1. **Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian Ketiga dan Hipotesis**

Studi ini mengembangkan issu ketiga yaitu perlunya mengintegrasikan studi keperilakuan dengan hasil-hasil studi strategik (Hoffman 2000, Piercy dan Lane 2007). Kemudian di formulasikan dalam rumusan permasalahan ketiga yaitu:

*Bagaimana membangun sinergitas kerjasama, sehingga dapat dihasilkan keunggulan posisional bersaing dan pada akhirnya dicapai kinerja pemasaran yang tinggi berdasarkan relationship marketing ?*

Berdasarkan analisis dan interpretasi dari hasil uji statistik pada model empirik II, permasalahan penelitan ini dapat dijelaskan bahwa: Nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari hubungan pemasaran relasional ini (loyalitas, pesan berantai positif dan keeratan hubungan) terbukti dapat dijadikan sebagai landasan untuk memperoleh hasil-hasil strategis dalam aktivitas pemasaran. Berdasarkan uji hipotesis dan uji statistik lainnya dapat disimpulkan, bahwa:

1. Hipotesis kesepuluh terbukti bahwa, semakin tinggi loyalitas antar organisasi, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama
2. Hipotesis kesebelas terbukti bahwa, semakin tinggi intensitas pesan berantai positif, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi
3. Hipotesis keduabelas terbukti, bahwa semakin tinggi keeratan hubungan maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi
4. Hipotesis ketigabelas terbukti, bahwa semakin tinggi sinergitas kerjasama maka semakin tinggi keunggulan posisional bersaing.
5. Hipotesis keempatbelas terbukti, bahwa semakin tinggi sinergitas kerjasama maka semakin tinggi kinerja pemasaran.
6. Hipotesis kelimabelas terbukti bahwa semakin tinggi keunggulan posisional bersaing maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai

Jadi, ketiga variabel yang dikategorikan sebagai meta konstruk nilai hubungan jangka panjang ini, secara langsung berdampak menguatkansinergitaskerjasama antar organisasi pariwisata. Variabel yang paling dominan mempengaruhi sinergitas kerjasama adalah keeratan hubungan (*strong relationship*). Selanjutnya, sinergitas kerjasama merupakan variabel yang dapat dijadikan sebagai anteseden untuk membangun keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

Untuk menjawab keseluruhan permasalahan penelitian dan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hasil-hasil pengujian yang berhubungan dengan hipotesis-hipotesis penelitian pada model ini, dapat disimpulkan dari hasil uji hipotesis dan analisis koefisien estimasi (β) langsung, tidak langsung dan total. Uraian kesimpulan analisis diurutkan dari koefisien estimasi yang paling tinggi sampai dengan paling rendah pengaruhnya terhadap sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

Alternatif pertama dalam membangun model ini, bahwa sinergitas kerjasama yang dihasilkan dari nilai-nilai hubungan kerjasama terbukti mampu menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi. Hal ini diperoleh dari hasil uji hipotesis 14, dan alternatif tersebut tertera pada Gambar 5.23.

**GAMBAR 5.23.**

**ALTERNATIF PERTAMA: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI SINERGITAS KERJASAMA**



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Altenatif berikutnya dalam membangun kinerja pemasaran melalui alur keeratan hubungan, sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing. Artinya, jika perusahaan yang saling bekerjasama dalam industri pariwisata ini mampu menciptakan keterlibatan yang tinggi, memperkuat jejaring, rendah konflik, tidak mudah memberikan sanksi, tidak mudah meninggalkan rekanan, tentu perusahaan yang saling bekerjasama ini akan dapat meraih manfaat-manfaat lebih besar dalam bekerjasama serta meraih keunggulan-keunggulan didalam persaingan. Alternatif pertama ini tercantum pada Gambar 5.24, berikuti ini.

**GAMBAR 5.24.**

**ALTERNATIF KEDUA:MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI KEERATAN HUBUNGAN, SINERGITAS KERJASAMA, DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING**



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya, diperoleh bukti bahwa kinerja pemasaran akan menjadi tinggi apabila perusahaan mampu mencapai posisi unggul dalam persaingan. Artinya, jika perusahaan mampu menghasilkan: biaya lebih murah, jejaring yang lebih kuat, memiliki kekhasan/spesifikasi barang dan jsa yang dihasilkan, laba lebih tinggi, cepat beradaptasi dibanding pesaing lainnya, maka perusahaan akan mencapai kinerja perusahaan yang tinggi. Alternatif alur ini dicantumkan secara skematis pada Gambar 5.25.

**GAMBAR 5.25.**

**ALTERNATIF KETIGA : MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING**



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

. Alternatif ketiga, untuk membangun kinerja pemasaran adalah melalui proses pencapaian hubungan yang erat antar organisasi, dan terciptanya sinergitas kerjasama. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.26.

**GAMBAR 5.26.**

**ALTERNATIF KEEMPAT : MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI KEERATAN HUBUNGAN DAN SINERGITAS KERJASAMA**

**** Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alur berikutnya yang dapat ditempuh adalah dengan cara membangun kesetiaan (loyalitas) para pelaku bisnis agar dapat meraih sinergitas kerjasama, dan dasar ini digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pemasaran, Alternatif ini sebagaimana tertera pada Gambar 5.27.

**GAMBAR 5.27.**

**ALTERNATIF KELIMA : MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI LOYALITAS DAN DAN SINERGITAS KERJASAMA**

****Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Proses membangun kinerja pemasaran ini dapat pula dilakukan melalui: menciptakan loyalitas tinggi para pelaku organisasi terhadap rekan bisnisnya sehingga akan diraih sinergitas kerjasama yang tinggi, dan konsekuensinya keunggulan perusahaan dalam persaingan akan semakin tinggi pula. Kondisi-kondisi ini merupakan dasar dari kinerja pemasaran, skema penjelasan ini tertera pada Gambar 5.28.

**GAMBAR 5.28.**

**ALTERNATIF KEENAM: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI LOYALITAS, SINERGITAS KERJASAMA, DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING**

Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya untuk membangun kinerja pemasaran melalui pesan berantai positif dan sinergitas kerjasama**.** Komunikasipositif menjadi sangat penting dalam menjalin hubungan kerjasama antar organisasi, berbagai informasi dapat diperoleh dari rekanan kerjasama terutama berkaitan dengan informasi yang disampaikan kepada pihak lain yang dapat mengajak orang lain (organisasi lain) untuk bergabung dalam kerjasama. Skema alternatif ini tertera pada Gambar 5.29.

**GAMBAR 5.29.**

**ALTERNATIF KETUJUH: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN** **MELALUI PESAN BERANTAI POSITIF DAN SINERGITAS KERJASAMA**

****Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Rangkaian proses terakhir yang dapat disimpulkan dari hasil kajian ini adalah: untuk menumbuh-kembangkan kinerja pemasaran dapat diperoleh melalui pesan berantai positif, sinergitas kerjasama, dan keunggulan posisional bersaing. Alternatif tersebut dapat dijelaskan pada Gambar 5.30.

**GAMBAR 5.30.**

**ALTERNATIF KEDELAPAN: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI PESAN BERANTAI POSITIF, SINERGITAS KERJASAMA,**

**DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING**



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Integrasi alternatif-alternatif strategis dalam menumbuh-kembangkan kinerja pemasaran yang diperoleh dari sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing berbasis luaran-luaran pemasaran relasional (*relationship marketing outcomes*) ini tertera pada Gambar 5.31. berikut ini:

**GAMBAR 5.31.**

**INTEGRASI ALTERNATIF MENCAPAI KINERJA PEMASARAN**

**(HUBUNGAN ANTARA *RELATIONSHIP OUTCOMES* DENGAN**

***STRATEGIC MARKETING OUTCOMES*)**



Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Dari gambar 5.31. dapat dijelaskan bahwa: loyalitas, pesan berantai positif, keeratan hubungan akan berdampak terciptanya sinergitas kerjasama, dan keeratan hubungan juga akan menciptakan keunggulan posisional bersaing. Sinergitas kerjasama yang dicapai akan berdampak pada pencapaian keunggulan posisional bersaing, selanjutnya keunggulan posisional bersaing dan sinergitas akan menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi.

Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pemasaran adalah sinergitas kerjasama. Dominasi pengaruh sinergitas kerjasama nampak pula pada pengaruhnya pada keunggulan posisional bersaing. Jadi, sinergitas kerjasama adalah variabel yang sangat penting untuk dicapai, apabila perusahaan membangun kerjasama pemasaran berlandaskan konsep pemasaran relasional dalam industri pariwisata di Indonesia ini.

Selanjutnya, dari variabel-variabel yang termasuk dalam *relationship outcomes*, keeratan hubungan adalah variabel yang memiliki sensitifitas paling dominan terhadap variabel-variabel luaran-luaran pemasaran strategik. Jadi, keeratan hubungan (*strong relationship*) perlu menjadi obsesi bagi para pelaku bisnis dalam menjalin kerjasama pemasaran, di samping harus pula memperhatikan variabel loyalitas dan pesan berantai positif. Karena, dominan bukan berarti variabel tersebut dapat bekerja secara individual dalam menghasilkan konsekuensi-konsekuensi pemasaran strategis.

* 1. **Implikasi Teoritis**

Studi ini dibangun berdasarkan teori-teori organisasi yang berkaitan dengan pola hubungan antara organisasi dengan *stakeholders*, yaitu: *inter-organizational relationship* dengan fokus kajian pada konsep pemasaran relasional (*relationship marketing*) hubungan antar organisasi (*business-to-business relationship).*

Pemasaran relasonal (*relationship marketing*) adalah konsep yang berkiblat pada *Market Based Views,* yaitu pandangan strategik yang berbasis pada lingkungan perusahaan, dimana lingkungan dipandang situasi yang dapat mempengaruhi arah strategis perusahaan. Orientasi stratejik berbasis pasar dapat menciptakan nilai perusahaan melalui kekuatan pasar (*market power).* *Market power* yang besar dapat dicapai melalui kerjasama yang kuat dengan organisasi lain, yang diperoleh karena perusahaan akan memiliki *networking* yang kuat. Teori dalam studi ini berbasis pula pada *social exchange theory,* khususnya yang dikembangkan oleh Morgan dan Hunt (1994) yaitu *the commitment-trust theory*.

Basis teori berikutnya adalah *resource based views*, yang berpandangan bahwa organisasi adalah sekumpulan sumberdaya dan kemampuan yang merupakan asset strategis bagi organisasi. Dimana, asset strategis yang dimiliki perusahaan adalah sumber kekuatan/kekuasaan (*power*), oleh karenanya basis teori kedua yang dominan digunakan dalam studi ini adalah *power theory.*

Studi ini mengkaji secara teoretis dan empiris kedua basis teori tersebut dalam kaitannya untuk mengembangkan model teoretikal dasar ”Kekuatan memaksa (*coercive power)* dalam pemasaran relasional (*relationship marketing*) dan dampaknya pada *strategic marketing outcomes”*  dengan objek industri pariwisata di Indonesia.

* + 1. **Membangun Kerjasama Pemasaran**

1. Kemampuan mendesak pihak lain untuk melakukan apa yang dikehendaki atau kekuatan memaksa (*Coercive Power*) dan Kepercayaan (*Trust*) adalah dua hal yang berkedudukan sama dalam pertukaran relasional. Keduanya memiliki peran yang berbeda tetapi tetap diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bekerjasama. Sehingga dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran, pendekatan *Resources Based Theory* dan *Market Based Theory* dapat digunakan secara bersamaan.Dalam studi ini terbukti pula bahwa untuk menjalin kerjasama dalam industri pariwisatabasis perilaku positif atau landasan etika baik lebih dominan yaitu kepercayaan/saling percaya. Jadi, hubungan pemasaran dalam industri pariwisata basis utamanya adalah *market based views* yang memiliki kekuatan/aset strategis.
2. Kekuatan memaksa dalam hubungan pemasaran berperan untuk mengendalikan komitmen para pelaku bisnis agar kerjasama tetap diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bekerjasama. Pelaku organisasi akan memegang teguh konsensus, menjaga dan menumbuh-kembangkan orientasi hubungan harmonis dan jangka panjang, karena pada dasarnya setiap pelaku organisasi tidak menghendaki terjadinya konflik dalam bekerjasama.
3. Kemampuan suatu organisasi untuk mendesak/menuntut pihak lain mematuhi direspon lebih baik dibanding untuk merubah sesuatu. Jadi, pelaku bisnis (manusia) akan lebih mudah mengikuti aturan, ajakan, atau paksaan yang terselubung dibanding merubah apa yang telah ditetapkan. Kondisi ini tidak terlepas dari budaya orang kebanyakan di Indonesia yang lebih apresiatif terhadap ajakan, dibanding perintah langsung dengan kalimat lugas (*vulgar*).

**5.3.2. Membangun Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang.**

*Relationship outcomes*  dalam pemasaran relasional dikonsepsikan oleh para ahli dengan beragam variabel, studi ini mengelompokkan variabel ini kedalam tiga veriabel yaitu: loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif. Terdapat dua alasan utama dalam pemilihan ketiga variabel tersebut: (1) bahwa konsekuensi dalam pemasaran relasional yang diperoleh dari hubungan antar organisasi secara teoretis dan konseptual para ahli menyebutkan pada ketiga variabel tersebut (Palmer 1996, Hennig-Thurau 2000); (2) alasan kedua bahwa tuntutan untuk memperoleh sinergitas kerjasama adalah perlu mengembangkan modal sosial yang diperoleh dari perilaku positif dari para pelaku bisnis dalam menjalin hubungan, yaitu: kesetiaan, keeratan hubungan dan pesan berantai positif. Variabel-variabel ini dalam suatu jejaring atau hubungan kerjasama adalah modal potensial untuk memperoleh hasil yang jauh lebih besar bila dibanding dikerjakan secara individual (Axelrod 1984, 2003, dan Berry and Gresham 1986).

Terdapat berbagai temuan penelitian dalam membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang ini, yaitu:

1. Sepanjang kekuatan memaksa digunakan untuk mengendalikan tujuan-tujuan kerjasama, maka nilai-nilai hubungan jangka panjang tetap dapat diraih, dan tidak akan merusak nilai-nilai hubungan yang dihasilkan. Sehingga studi ini bertolak belakang dengan studi Morgan and Hunt (1994) menyatakan bahwa kekuatan memaksa akan merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, hasil studi ini mendukung temuan para ahli yang menyatakan bahwa *power* dibutuhkan dalam hubungan kerjasama, kekuatan memaksa tidaklah akan merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang, selagi kejasama dapat berlangsung. Sehingga temuan ini mendukung ”*power-dependence theory”* yang dikemukakan oleh Emerson (1962), El-Ansary and Stern (1972), Gaski and Nevin (1985), Hermans (2003), Cook, et al (2004)
2. Intensitas kerjasama dalam hubungan pemasaran adalah upaya merajut (*crafting*) kesetiaan, keeratan hubungan, dan komunikasi positif antar organisasi. Hasil studi ini mendukung temuan-temuan studi yang dilakukan oleh Gr**Ö**nroos 1994, Ganesan 1994, Berry 1983, Palmer 1996. Jadi, hasil temuan studi ini semakin mengukuhkan pandangan ”*Market Based Theory”* bahwa apabila perusahaan mampu membangun kerjasama dengan pihak lain (membangun hubungan sosial) maka akan memperoleh/memperkuat modal sosial (*social capital*) yang dimiliki. Temuan ini juga mendukung *”Social Exchange Theory”* yang menyatakan ”ikatan struktural dan ikatan sosial akan menjadi sumber kekuatan untuk menjalin hubungan jangka panjang (David, et al 2007)
3. Hasil studi ini menyimpulkan bahwa loyalitas dan komitmen relasional adalah variabel yang sangat penting dalam membangun kerjasama pemasaran yang intensif, sehingga studi ini mendukung temuan-temuan studi Morgan and Hunt 1994, Geyskens 1996, Moorman, et al 1992. Oleh karena itu, secara teoretis temuan studi ini mendukung ”*The Commitment-Trust Theory*” yang meyatakan bahwa komitmen relasional adalah ikatan emosional dalam jalinan hubungan yang orientasinya bersifat jangka panjang.
4. Kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama adalah jalur yang paling dominan untuk membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang. Sehingga, kepercayaan adalah basis dari kualitas hubungan, komitmen relaisonal adalah kualitas hubungan tersebut. Jika hubungan dijalin dengan saling percaya maka kualitas hubungan akan semakin tinggi dan memudahkan bagi organisasi untuk mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang(*Value of Lifetime Relationship*). Jadi secara teoretis, hasil studi ini mendukung *”Market Based Views”* bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan akan memberikan banyak manfaat, dan membentuk modal sosial (*social capital*) bagi perusahaan yang sulit ditiru pihak lain. Temuan ini juga mendukung *”commitment-trust theory”* dari Morgan and Hunt (1994) bahwa kepercayaan dan komitmen adalah perilaku pertukaran relasional positif yang merupakan sumber permanen untuk membangun *relationship outcomes.*
5. Hasil studi ini menguatkan bahwa kerjasama bukanlah sebagai *outcomes* akhir dari pemasaran relasional, tetapi *relationship outcomes* tersebut adalah loyalitas, keeratan hubungan antar organisasi, dan pesan berantai positif. Jadi, temuan ini semakin memberikan informasi bahwa *the commitment-trust theory* dari Morgan and Hunt (1994) belumlah memenuhi hukum *lawlikes behaviour,* karena variabel-variabel konsekuensi yang terkandung dalam nilai hubungan jangka panjang terbukti signifikan dipengaruhi oleh intensitas kerjasama.

**5.3.3.Membangun *Strategic Marketing Outcomes* (sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran) berdasarkan Nilai-nilai Hubungan Jangka Panjang.**

Studi ini juga diilhami dari studi Hoffman (2000), Piercy and Lane (2007) yang juga melakukan studi tentang hubungan keperilakuan dalam hubungan pemasaran dengan variabel strategik berupa keunggulan bersaing dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh karena itu, studi ini melakukan kajian dampak implementasi pemasaran relasional (*relationship marketing)* dengan *strategic marketing outcomes*. Dari hasil studi ini diperoleh beberapa temuan yang menguatkan studi sebelumnya dan merupakan temuan-temuan baru dalam studi pemasaran relasional, yaitu:

1. Kerjasama yang akan menghasilkan sinergitas adalah kerjasama yang dapat meraih, memelihara dan menumbuh-kembangkan: kesetiaan, keeratan hubungan dan komunikasi positif antar organisasi*.* Selanjutnya*,* pembentuk dominan dalam menciptakan sinergitas kerjasama antar organisasi pengelola bisnis pariwisata ini adalah keeratan hubungan (*strong relationship*). Jadi temuan ini sejalan dengan studi Palmer (1996,2000) tentang keeratan hubungan dalam kerjasama, Stokes (2006) yang berkaitan dengan jejaring dalam industri pariwisata, Drucker (1996) yang berbungan dengan memperkuat dan memperbesar asset perusahaan melalui *partnership*, D’Aveni (1994) dan Dinker, et al (2007) yang berkaitan dengan studi tentang membangun paradigma kerjasama dalam menghadapi *hyper-competition* dan hubungan sosial. Tercapainya sinergitas akan menjadikan perusahaan lebih cepat dan mudah akses pasar, cepat menghadapi perubahan dan menghadapi persaingan, omzet penjualan lebih besar , penghematan biaya relatif tinggi dan pada akhirnya perusahaan akan memperoleh laba lebih banyak dibanding tidak melakukan kerjasama.
2. Studi ini menyimpulkan bahwa, perusahaan akan memperoleh keunggulan posisional bersaing bila kerjasama antar organisasi tersebut dapat bersinergi. Sinergitas kerjasama adalah kondisi yang diperlukan untuk meraih keunggulan perusahaan dalam persaingan. Artinya, dengan diperolehnya kondisi-kondisi sinergis antar organisasi dapat digunakan sebagai kekuatan dalam persaingan maka secara langsung kondisi tersebut akan berdampak positif terhadap posisi perusahaan. Keungggulan utamanya adalah perusahaan dapat mengelola bisnisnya lebih murah dibanding pesaing, kemampulabaan lebih tinggi dibanding rata-rata ratio industri (perusahaan yang satu *line of business*) Jadi, studi ini mendukung studi Bharadwaj, et al (1993), dan Zineldin and Bredenlow (2003) Doughlas and Ryman (2003).
3. Bersaing bukan berarti bermusuhan dengan pihak lain. Bersaing dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang spesifik, sulit ditiru dan dapat memberikan nilai tinggi bagi pelanggan akhir (*End-Customer Value*). Untuk mencapai sesuatu yang spesifik tersebut dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak lain, agar organisasi dapat dikelola: lebih efektif, efisien dan produktif. Bersaing dalam kerjasama atau kerjasama dalam persaingan (*competition* and *cooperation=“coopetition*”) adalah pilihan strategis untuk memperolehsinergi, keunggulan dan mencapaikinerja pemasaran yang tinggi. Hasi studi ini mendukung studi-studi yang dilakukan oleh Storbacka, et al (1994), Fournier, et al (1998), Zineldin (2004) dan Palmer (2000).
4. Sinergitas kerjasama merupakancapaian strategis yang dampaknya dominan untuk meraih kinerja pemasaran. Dengan demikian, sinergitas kerjasama adalah sebagai kondisi yang memang perlu dan harus dicapai dalam suatu hubungan kerjasama yang dikembangkan dari konsep pemasaran relasional (*relationship marketing*). Studi ini menguatkan studi yang dilakukan oleh Zineldin (2004), Murphy, et al (2005), Zineldin and BredenlÖw (2003).Temuan ini mendukung *”market based view”* yang berkaitan dengan pengelolaan modal sosial (*social capital)* yang dipergunakan untuk memperoleh akselerasi pencapaian kinerja perusahaan melalui kerjasama antar organisasi.
5. Sinergitas kerjasama berperan penting sebagai media antara hasil-hasil keperilakuan (*relationship outcomes/value of lifetime relationship*) dengan luaran-luaran pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*) dalam kerjasama pemasaran berbasis pemasaran relasional (*relationship marketing*).

Selanjutnya, secara totalitas dari model-model yang dikembangkan dalam studi ini dapat didesain model yang mengintegrasikan ketiga model empirik tersebut, sehingga dapat menjadi kontribusi teoretis dan konseptual dalam pola hubungan pemasaran relasional dan konsekuensi-konsekuensinya terhadap *strategic marketing outcomes*, sebagaimana tertera pada Gambar 5.32.

**GAMBAR 5.32.**

**INTEGRASI MODEL-MODEL EMPIRIK dalam PEMASARAN RELASIONAL DAN *STRATETIC MARKETING OUTCOMES***



Sumber : Diolah dan dikembangkan untuk disertasi ini.

Berdasarkan integrasi model empirik, temuan-temuan penelitian dan model teoretikal dasar yang telah dibangun dalam studi ini, maka dapat dikembangkan model kerjasama pemasaran berlandaskan pada konsep *relationship marketing* sebagaimana tertera pada Gambar 5.33.

**GAMBAR 5.33.**

**MODEL TEORETIKAL HUBUNGAN KERJASAMA ANTAR ORGANISASI BERBASIS *RELATIONSHIP MARKETING***

**(*RELATIONSHIP MARKETING MODELS* )**

****Sumber : Dielaborasi dan dirangkum untuk disertasi ini

Model teoretikal ini (Gambar 5.33) dibangun berdasarkan pada berbagai bangun teoretik, dan hasil kajian empirik dalam studi ini. Teori-teori dasar yang melandasi adalah teori organisasi yang berbasis *market based views* dan *resources based views.* Pandangan *market based* bahwa untuk mencapai hasil-hasil strategis diperlukan kerjasama dengan pihak lain yang dikonsepsikan dalam *inter-firm/organizational relationship* dalam studi ini difokuskan pada konsep *relationship marketing. Relationship marketing* adalah sebuah konsep pemasaran yang diformulasikan untuk mengatasi konsep-konsep pemasaran tradisional (*transactional marketing*) yang saat ini telah menjadi usang.

*Relationship marketing* dibangun oleh para ahli pemasaran dengan berbagai pendekatan teori, konsep dan paradigma, seperti: *social exchange theory,* *transaction cost theory*, *cooperation, co-opetition*, dan *relational exchange behavior*, yang berkaitan dengan hubungan pertukaran antara organisasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Untuk pola hubungan antar organisasi dikembangkan pola hubungan *business-to-business relationship* dan untuk pola hubungan antara perusahaan dengan konsumen akhir dikembangkan konsep-konsep *business-to-customer relationship*. Namun, kedua bentuk relasional tersebut dilandasi pada ”*upaya menciptakan hubungan harmonis dan jangka panjang* (*lifetime relationship*) dengan seluruh pihak (*stakeholders*)” (Gumesson 2002). Konsekuensinya perusahaan harus mengerahkan seluruh sumberdaya dan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai kondisi tersebut. Oleh sebab itu, konsep pemasaran relasional berkeyakinan bahwa terjalinnya hubungan harmonis dengan seluruh pihak akan memberikan kontribusi kepada keuntungan-keuntungan starategis dan pada akhirnya perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*).

Berdasarkan logika teoretikal tersebut, serta analisis dan temuan-temuan hasil penelitian, maka dibangun model *Relationship Marketing* sebagaimana tertera pada Gambar 5.33, dengan penjelasan sebagai berikut:

Berdasarkan Gambar 5.33, dapat diketahui bahwa untuk mencapai hasil-hasil strategik (*strategic marketing outcomes*) dibutuhkan nilai-nilai hubungan jangka panjang (*Value of Lifetime relationship)* yang merupakan hasil (*relationship* *outcomes)* dari perusahaan yang menjalin kerjasama dengan organisasi lain. Nilai hubungan jangka panjang tersebut diperoleh dari kualitas pertukaran relasional dan kualitas *output*/konten dari hubungan selama kerjasama berlangsung (*Relationship Quality*), dan basis dari relasional (*Relationship Bases*) adalah perilaku pertukaran relasional (*relational exchange behavior*) dan kekuatan/kekuasaan (*power mode*).

1. **Basis Relasional *(Relationship Bases).*** Dasar yang digunakan organisasi untuk membangun kerjasama dengan menggunakan kepercayaan sebagai perilaku positif dan kekuatan memaksa sebagai kekuatan untuk mengendalikan proses hubungan. Temuan teoretis ini diharapkan dapat melengkapi teori yang diajukan Morgan and Hunt (1994) yang menyatakan bahwa pemasaran relasional (*relationship marketing*) dasarnya adalah perilaku positif berupa kepercayaan. Kelengkapan itu dengan menambahkan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak yang digunakan sebagai pengendali dalam hubungan kerjasama pemasaran. Sebagaimana teori kekuatan (*power theory*) dalam hubungan antar organisasi yang dikembangkan oleh Emerson (1968), El-Ansary and Stern (1972) dan telah dibuktikan pula oleh Gaski and Nevin (1985), Anderson and Narus (1990), Chatterjee (2007), Frazier and Rody (1991), Frazier (1999), Hermans (2003). Selanjutnya, Emerson (1962) telah menegaskan bahwa kekuatan memaksa dalam hubungan antar organisasi bukan melekat pada orang tetapi melekat pada pertukaran sosial, karena setiap pelaku organisasi tidak menginginkan terjadinya penyimpangan kesepakatan maka kekuatan memaksa digunakan sebagai alat untuk mengendalikan jalannya kerjasama. Namun, yang perlu mendapat perhatian adalah penggunaan kekuatan memaksa untuk merubah cenderung akan mengganggu komitmen relasional dan kerjasama. Oleh karena itu, para pelaku bisnis hendaknya menggunakan kekuatan memaksa yang diarahkan untuk mengendalikan kerjasama, bukan mengendalikan organisasi rekanan. Perubahan-perubahan persyaratan/perjanjian dapat dilakukan dengan cara membicarakan terlebih dahulu setiap perubahan yang berkaitan dengan kerjasama sebelum diambil keputusan, artinya terjadi komunikasi antar pelaku bisnis.

Jadi, secara teoretik maupun empirik telah dibuktikan bahwa kepercayaan saja tidak cukup untuk meningkatkan intensitas kerjasama, apalagi untuk membangun hubungan yang bernilai jangka panjang dan mencapai hasil-hasil strategis, juga sebaliknya. Oleh karena itu, kepercayaan (*trust*) perlu diimplementasikan bersamaan dengan *power mode* berupa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (*coercive power*).

1. **Kualitas Relasional (*Relationship Quality)*** adalah kualitas hubungan yang terjalin selama berlangsungnya kerjasama, merupakan meta konstruk yang berisi beberapa komponen penting yang merefleksikan keseluruhan hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan (*stakeholders)*. Banyak ahli yang mengkonsepsikan tentang *relationship quality* ini, dengan berbagai konsep, seperti: *relational commitment* (Anderson and Weitz 1992, Moorman,et al 1992, Morgan and Hunt 1994), *cooperative norm* (Baker, et al 1999), *customer orientation* (Dorsch, et al 1998, Palmer and Bejou 1994), *seller expertise* (Palmer and Bejaou 1994) dan *conflict, willingness to invest, and expectation to continue* (Geyken, et al 1996, 1999)

Karena studi ini diformulasikan untuk menguji konsep yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994) tentang teori kepercayaan-komitmen (*the commitment-trust theory*), maka studi inipun memposisikan *relational commitment* sebagai konstruk yang dapat merfleksikan kualitas suatu hubungan. Namun, dalam studi ini kualitas hubungan tersebut di kategorikan sebagai kualitas proses, karena komitmen relasional bukanlah hasil tetapi cerminan proses terjalinannya suatu hubungan. Sedangkan kerjasama adalah kualitas hubungan berupa *output* yang akan diperoleh dari proses pertukaran relasional tersebut. Kualitas konten kerjasama mengandung unsur: ragam kerjasama, kuantitas/frekuensi kerjasama, intensitas kerjasama dan kualitas kerjasama)

Model yang dibangun dalam studi ini, semakin menguatkan teori-teori tentang komitmen relasional, bahwa dalam konsep pemasaran relasional *(relationship marketing)* komitmen relasional merupakan bagian integral dari hubungan bisnis jangka panjang (Anderson and Weitz 1992, Gundlach, et al 1995, Hunt and Morgan 1994). Diberbagai bukti empiris yang dikaji oleh banyak ahli menjelaskan bahwa komitmen merupakan kepentingan permanen untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang (Anderson and Weitz 1992, Dwyer, et al 1987, Moorman, et al 1992).

Dalam pemasaran relasional, komitmen telah dikenal sebagai bagian yang integral dari hubungan bisnis jangka panjang (Anderson and Weitz 1992, Gundlach, et al 1995, Eagly 1992, Morgan and Hunt 1994). Dalam banyak kasus dijelaskan komitmen sebagai jenis kepentingan permanen untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang (Anderson and Weitz 1992, Dwyer, et al 1987, Moorman, et al 1992, Dorsch, et al 1998).

Sejalan dengan Gundlach, et al (1995), penelitian ini mendasarkan keyakinan bahwa komitmen memiliki tiga dimensi yang berbeda, yaitu: (1) afektif, yaitu komitmen yang sebagai sikap positif terhadap hubungan masa depan, (2) instrumental, yaitu komitmen yang ditunjukkan ketika hubungan menyebabkan adanya beberapa bentuk investasi (waktu, sumber-sumber lain) dan (3) dimensi temporal yaitu dimensi komitmen yang mengindikasikan bahwa hubungan yang ada akan berlangsung sepanjang waktu (Garbarino and Johnson 1999).

Komitmen adalah ikatan sosial antar pihak yang menjalin kerjasama, berfungsi sebagai pendorong para pelaku bisnis untuk meningkatkan intensitas kerjasama antar organisasi. Ikatan (*bonding*) adalah suatu proses diamana kedua belah pihak yang bekerjasama menumbuh-kembangkan kerjasama yang saling menguntungkan (Smith 1998). Ikatan sosial antar pelaku bisnis yang perlu dikembangkan adalah perasaan suka, saling memberi, persahabatan, memegang teguh konsensus, dan keterlibatan lain yang menyulitkan seseorang untuk melepaskan diri dalam ikatan tersebut. Wilson and Mummalaneni (1988) menandaskan bahwa hubungan yang dilandasi oleh ikatan sosial yang kuat akan mendorong para pelaku organisasi memiliki komitmen relasional yang semakin tinggi. Ikatan sosial merupakan ikatan yang lebih kuat dan akan menyebabkan para pelaku bisnis sulit mengakhiri hubungan kerjasama dengan rekanan.

Jadi, pilihan pada komitmen relasional dan kerjasama sebagai kualitas relasional (*relationship quality*) dapat dibenarkan secara teoretis dan secara empiris (hasil studi) telah dibuktikan berulang-ulang bahwa komitmen relasional merupakan pemicu terjadinya perilaku lanjutan dari suatu hubungan, baik hubungan antar organisasi maupun perusahaan dengan konsumen akhir.

1. **Luaran-Luaran Relasional *(Relationship Outcomes),*** studi ini mengelompokkan hasil-hasil pemasaran relasional berupa hasil yang mencerminkan nilai hubungan yang memiliki karakteristik jangka panjang (*lifetime*), yaitu: loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif . Hasil-hasil ini diperoleh dari berbagai aktivitas pemasaran, dalam model ini aktivitas pemasaran yang dilakukan adalah kerjasama pemasaran dengan organisasi lain. Kerjasama pemasaran yang dapat meraih nilai-nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*) adalah kerjasama yang intensitasnya tinggi, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan diorientasikan pada jalinan hubungan harmonis.

Hasil-hasil pemasaran relasional merupakan sumber keunggulan bagi perusahaan, merupakan asset baru yaitu sebagai modal sosial (*social capital*) bagi perusahaan untuk mencapai kinerja perusahan yang lebih strategis. Kesetiaan, keeratan hubungan dan pesan berantai positif antar organisasi dicapai melalui proses panjang. Bagi perusahaan yang terlibat dalam kerjasama yang telah mencapai kondisi ini akan mudah untuk meraih kondisi pemasaran strategis. Karena ikatan sosial yang dibangun dan dihasilkan dalam bentuk ikatan emosional jauh lebih sulit dicapai dibanding dengan ikatan yang dibangun atas dasar ikatan struktural. Namun apabila telah diraih maka ikatan sosial jauh lebih kuat dibanding ikatan struktural (Wilson and Mummalaneni 1988).

Jadi, nilai-nilai hubungan jangka panjang akan memudahkan bagi perusahaan untuk mencapai sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan pencapaian kinerja pemasaran yang tinggi. Hal ini sangat mungkin, karena hubungan antar organisasi tidak dapat lepas dari hubungan antar manusia. Interaksi individual dari dua organisasi merupakan hal penting untuk menguatkan komunikasi antar organisasi dan pertukaran informasi akan meningkatkan hubungan secara keseluruhan. (Wilson and Mummalaneni, 1988)

1. **Hasil-Hasil (Luaran) Strategis *(Strategic Outcomes)***, Issu tentang kolaborasi dan strategi aliansi adalah issu yang sangat tajam saat ini. Pertemanan dalam bisnis (aliansi strategis), jejaring (*networking)*, kolaborasi (*collaboration*), koordinasi (*coordination*) dan kooperasi (*cooperation*) semakin dibuktikan oleh banyak ahli dan pelaku bisnis adalah pilhan strategis ampuh untuk memenangkan dalam persaingan global (Zineldin, et al1997,Zineldin 2000*,* Zineldin and Bredenlőw*,* 2003). Zineldin (1998) menyatakan bahwa *cooperation* dan *competition* adalah ”C*o-opetition”* yang maknanya*: ”bagaimana bersaing untuk memperebutkan pasar tetapi berteman dalam menyiapkannya”.* Bersaing adalah naluri manusia (Hensler 2000) yang akan membawa pada kondisi lebih agresif untuk mencapai produktifitas, lebih menikmati hidup dan membangun karakter manusia. Namun, lebih jauh Hensler (2000) menjelaskan pula bahwa bersahabatpun/persahabatan (*partnership*) adalah naluri manusia yang lebih dominan sebagai mahluk sosial. Oleh karenanya, jalinan hubungan baik (*relationships*) dengan orang lain akan jauh lebih baik, menghasilkan banyak teman (*networking*), mendapatkan lebih banyak (*omzet* dan *share*), menjadi lebih efisien bahkan tidak rentan terhadap perubahan (adaptabilitas tinggi), dan lebih inovatif (Zineldin and Bredenlőw 2003, Mac Donald 1991, Kotabe and Swann 1995).

Model yang dibangun dalam studi ini, menemukan dan merekomendasikan bahwa pilihan pada pola hubungan pemasaran relasional ini akan memperoleh hasil ekonomis dan organisasional melebihi dari bekerja secara individual. Nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari ikatan-ikatan sosial dalam bentuk kesetiaan, keeratan hubungan dan komunikasi positif akan berdampak pada sinergitas kerjasama. Pengalaman malakukan kerjasama merupakan asset startegis dan merupakan *social capital* bagi perusahaan untuk meraih sinergitas kerjasama yang fantastis. Kekuatan jaringan/jejaring dan pengalaman bekerjasama akan menimbulkan kemudahaan-kemudahan bagi perusahaan untuk mengelola bisnisnya, sehingga dapat bekerja lebih baik dari pesaing lainnya, serta akan memperoleh keunggulan posisional bersaing yang tinggi. Keunggulan posisional bersaing adalah kondisi perusahaan yang bekerjasama dapat mengelola perusahaannya, dan memperoleh hasil di atas rata-rata pesaing/pasar. Sinergitas kerjasama yang dicapai dan posisi unggul dalam persaingan adalah capaian strategis yang dapat digunakan untuk memperoleh kinerja ekonomis dan organisasional, dalam model ini adalah kinerja pemasaran (*marketing performance*). Kinerja pemasaran yang diperoleh dari aktivitas pemasaran ini dicerminkan oleh: kontinyuitas peningkatan omzet penjualan (*Sales Volume*), meningkatnya pangsa pasar (*Market Share*), meningkatnya pelanggan akhir (*Customer Retention*), Popularitas perusahaan meningkat (Lebih populer/*TOM = Top of Mind*), Lebih Inovatif mengembangkan produk dan sistem operasi, serta kemampulabaan tinggi dan meningkat sepanjang waktu (*Profitability and Rentability-Growth & High*).

Jadi, secara keseluruhan model ini mendukung apa yang disampaikan oleh Drucker (1996) ”Organisasi dibesarkan bukan karena kepemilikan (*omnerships)* tetapi karena hubungan/pertemanan (*relationships/partnership....)”.* Sehingga secara teoretis model ini dapat menuntun bagaimana pola hubungan yang dapat dikembangkan dalam menjalin hubungan pemasaran antar organisasi berbasis *Relationship Marketing*.

**5.4. Implikasi Manajerial**

*Relationship marketing* adalah pola hubungan antara organisasi dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik internal (*intra-firm relationship*) maupun eksternal organisasi (*inter-firm relationships*) yang diorientasikan untuk mencapai harmonisasi hubungan dalam jangka panjang (*lifetime value relationship*). Kerjasama antar organisasi harus dilandasi oleh perilaku positif dan kemampuan memaksa untuk mengendalikan kerjasama tersebut.

Operasionalisasi pola hubungan pemasaran ini dapat diimpelementasikan pada sektor lain, karena bukti empiris membuktikan bahwa tidak pernah suatu organisasi dapat menjalankan usahanya tanpa bekerjasama dengan pihak lain. Namun, karena studi ini dikaji pada industri yang memiliki karakteristik saling bergantung, maka tentu secara empiris implikasi manajerialnya dapat dilakukan pada organisasi yang memiliki karakter sama atau hampir sama dengan sektor pariwisata ini, yaitu memiliki sifat saling bergantung (*dependency* atau *interdepedency*).

Selanjutnya, secara rinci dapat direkomendasikan bahwa untuk menumbuh-kembangkan hubungan pemasaran antar organisasi dalam bisnis periwisata ini, atau perusahaan lain yang memiliki karekteristik sama/hampir sama perlu dikembangkan pola-pola hubungan sebagai berikut:

**5.4.1. Landasan Menjalin Kerjasama**

Untuk menjalin kerjasama yang dapat mencapai hasil-hasil strategis tidaklah cukup hanya didasarkan pada kepentingan kedua belah pihak saja tetapi perlu dilandasi dengan saling percaya (kepercayaan) dan kekuatan memaksa/ kemampuan mendesak untuk mengendalikan kerjasama pemasaran antar organisasi, yaitu:

1. Mengembangkan kejujuran dalam bertransaksi
2. Menepati setiap janji/kontrak kerjasama
3. Berlaku adil dengan setiap rekanan bisnis
4. Memberikan hak secara proporsional dengan rekan bisnis
5. Selalu akurat dan tepat dalam menghitung transaksi
6. Tidak menuntut banyak persyaratan yang akhirnya menyulitkan rekan bisnis

Di samping itu, dari temuan-temuan studi dapat dihimpun sebanyak 7 (tujuh) kriteria persyaratan operasional yang harus dikembangkan dalam menjalinan hubungan pemasaran relasional ini, 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 komitmen tinggi untuk mencapai hubungan yang berkesinambungan (*sustainable long-term relationships*), dan
7. Setiap pihak ***berupaya untuk menyeimbangkan hubungan***, jika terjadi konflik kepentingan.

Selanjutnya, pihak-pihak manajemen yang menjalin hubungan pemasaran ini dalam konteks internal organisasi telah memiliki target-target strategis, sehingga target strategis tersebut tidak akan tercapai manakala tidak dikendalikan. Oleh karena itu, kekuatan memaksa/kemampuan mendesak antar pihak yang bekerjasama merupakan variabel penting untuk dikembangkan dalam hubungan pemasaran antar organisasi pariwisata ini. Namun, yang perlu dikembangkan adalah kekuatan memaksa untuk mendesak kedua belah pihak dalam mematuhi aturan main (persyaratan, prosedur, dan ketentuan-ketentuan kerjasama). Kekuasaan memaksa untuk merubah yang tidak dikomunikasikan sebelumnya cenderung akan mendapat reaksi penolakan. Hasil studi menemukan bahwa pemaksaan untuk merubah cenderung direspon negatif/diabaikan rekan bisnis sehingga dapat berakibat buruk terhadap harmonisasi hubungan. Namun para pelaku bisnis ini akan tetap melakukan perubahan jika perubahan itu benar-benar demi keberlangsungan kerjasama dan dikomunikasikan sebelumnya.

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 mementingkan kepentingan sepihak saja adalah modal dasar untuk mengembangkan kerjasama yang intensif dalam bisnis pariwisata ini.

**5.4.2. Upaya menciptakan dan membangun Nilai-nilai hubungan jangka panjang.**

Implikasi manajerial dalam industri pariwisata di Indonesia, dapat dirumuskan sebagai berikut, bahwa :

1. Hubungan pemasaran harus diarahkan untuk mencapai kesetiaan, keeratan hubungan dan komunikasi positif (pesan berantai positif) sehingga jalinan hubungan antar organisasi bersifat jangka panjang.
2. Untuk mencapai itu pihak manajemen harus melakukan langkah-langkah positif dalam menjalin hubungan, yaitu :
3. Kerjasama dilandasi oleh kepercayaan dan komitmen relasional serta didukung oleh *power* yang dapat mengendalikan tujuan kerjasama.
4. Mengembangkan pola kerjasama sesuai dengan yang diharapkan oleh rekan bisnis namun tetap dalam batasan diperolehnya hasil optimal dari kerjasama tersebut.
5. Menumbuh-kembangkan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan untuk melangsungkan operasional perusahaan dan kerjasama dalam industri pariwisata di Indonesia.
   * 1. **Mencapai kinerja pemasaran yang strategis**

Upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam mencapai kinerja pemasaran yang tinggi adalah dengan cara:

1. Selalu berupaya untuk mengendalikan kerjasama sehingga diperoleh sinergitas dari kerjasama tersebut. Pengendalian dilakukan dengan cara melibatkan terus menerus rekanan terhadap transaksi yang memang merupakan kompetensi rekanan. Saling melibatkan antar rekanan akan diperoleh hasil yang lebih: banyak, besar, efektif, efisien dan produktif.
2. Perusahaan harus tetap konsentrasi pada persaingan dan memperhatikan para pesaingnya, agar diketahui 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.
3. 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 (*tangible assets*) 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. Karena sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa ahli manajemen, bahwa kinerja pemasaran merupakan landasan untuk memperoleh kinerja keuangan dalam perusahaan, tanpa mampu mencapai kinerja pemasaran yang optimal maka perusahaan akan sulit mencapai nilai perusahaan (*corporate value*) yang tinggi (Kaplan and Norton, 2004, Clark, et al 2006, dan Rob McLean. 2006).
4. Implementasi dari model hubungan pemasaran ini akan bekerja semakin baik apabila perusahaan dalam mengoperasionalkannya berbasis pada budaya lokal yang tumbuh dan berkembang dimana perusahaan tersebut berdomisili. Pemahaman ini menjadi penting, karena kekuatan memaksa atau kemampuan mendesak pihak lain untuk mematuhi atau merubah sesuatu berkaitan dengan respon pihak lain yang berinteraksi. Oleh karena itu, dalam mengimplementasikan model yang dikembangkan dalam studi ini perlu memahami aspek situasi dan kondisi perilaku pelaku organisasi yang lain. Kekuatan memaksa/kemampuan mendesak saat diimplementasikan sangat ditentukan oleh bagaimana pelaku organisasi mengimplementasikannya dengan pihak lain. Misal, orang Jawa yang selalu mengedepankan kesantunan dalam berbahasa tutur dan laku, maka kekuatan memaksa dapat menjadi efektif manakala disampaikan terlebih dahulu kondisi yang ingin dicapai bila mengikuti atau merubah seperti apa yang dikehendaki. Perintah tidak langsung akan lebih mudah dicerna dan diikuti oleh sebagian besar masyarakat Jawa tradisional, namun jika perintah tersebut menggambarkan ”arogansi” akan direspon ”seolah-olah”, seprti: seolah-olah patuh, mengikuti, tidak membantah bahkan nampak setia. Jika ini terjadi maka hubungan/jalinan hubungan pemasaran tidak dapat mencapai harmonisasi hubungan yang bersifat jangka panjang. Jadi, penting bagi para manajer untuk mengimplementasikan *power* *mode* ini memperhatikan/ memahami aspek-aspek sosiologis, sosio-psikologis dan antropologis dari rekanan bisnis.

**5.5. Implikasi Kebijakan Publik**

Oleh karena studi ini dilakukan pada Industri pariwisata di Indonesia, dimana secara teoretis dan empiris yang telah dikaji dalam studi-studi terdahulu dan studi ini, bahwa industri pariwisata memiliki karakteristik saling bergantung (*interdependency*) antar organisasi (Jago and Shaw 1998, Falcon and Medina-Munoz 1999, Midleton 2001, dan Stokes 2003). Jadi, secara keseluruhan kebijakan-kebijakan pemerintah akan sangat berperan dalam menumbuh-kembangkan industri ini, maka berdasarkan temuan-temuan studi perlu direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

Indonesia adalah negara yang memiliki banyak tempat tujuan wisata (*tourism destination*), yang masing-masing memiliki keunggulan dan keterbatasan. Secara demografis, sosiologis, sosio-psikologis, budaya-subbudaya serta setiap daerah memiliki kapasitas dan kapabilitas pengelolaan berbeda-beda, maka terdapat tuntutan strategis yang harus diperhatikan oleh pelaku bisnis ini dan para pejabat pemerintah yang terkait. Perlu dan harus didesain strategi pengembangan industri pariwisata dengan cara menyusun *Grand Strategy* industri pariwisata di Indonesia yang berbasis budaya lokal dengan pengelolaan manajemen modern (*Grand strategy of Indonesian Tourism based on Local Culture and Resources*). Hal ini penting, agar keuntungan ekonomis dari industri pariwisata dapat dinikmati oleh para pelaku bisnis lokal sehingga dapat memberdayakan para pengusaha dan industri kecil/rumahan dan menengah yang berhubungan dengan bisnis pariwisata ini.

Secara operasional dapat dipetakan hubungan kerjasama pemasaran ini dengan pola sebagai berikut:

Industri pariwisata melibatkan berbagai organisasi bisnis yang memiliki karakteristik berbeda-beda, tetapi satu sama lain memiliki ketergantungan terhadap lainnya. Berdasarkan karakteristik usaha, perusahaan yang mengelola pariwisata ini dapat dikelompokkan menjadi: *travel organizer* (*tour operator*, *retail travel agencies, wholesale travel agencies*, *tour organizers*, dan *event organizers (MICE),* perusahaan transportasi (*transport companies*) yaitu: maskapai penerbangan, perkapalan dan transportasi darat; perusahaan akomodasi (*accomodation companies*) yaitu: hotel, motel, apartemen, bungalow dan *camp- sites*; perusahaan *food and baverages* (restoran, kafetaria, *pubs*, dan katering; *recreational* dan *leisure companies* (taman umum/taman nasional, teater, museum, galeri seni), dan koordinator industri pariwisata (perusahaan pemerintah yang mengorganisir *tour* agensi, dan asosiasi *tour* agensi). Walaupun perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi secara independen dan selalu bersaing satu sama lain, namun perusahaan tersebut adalah bagian dari keseluruhan sistem dalam industri ini.

Oleh karena itu, hubungan pemasaran antar organisasi ini perlu dibuat secara sistematis sehingga kerjasama yang dihasilkan dapat menghasilkan sinergi kerjasama yang fantastis, dan mampu menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan. Pada akhirnya kerjasama ini akan menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi. Secara diagramatik pola kerjasama tersebut dapat dibuat dalam bentuk diagram sebagai berikut:

**GAMBAR 5.34**

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

Sumber: Dirangkum dari temuan studi dan dikembangkan dari Clark, et al 2006 dan Midellton, 2001.

Pola kerjasama dalam industri pariwisata di Indonesia ini perlu dikembangkan dengan pola kerjasama yang dapat dikontrol secara manajerial/ dikoordinir oleh organisasi profesional. Untuk itu, organisasi yang menjadi koordinator merupakan perusahaan pemerintah atau asosiasi industri pariwisata. Koordinator dari institusi pemerintah bukanlah instansi seperti Dinas Pariwisata. Alasannya, instansi ini memiliki karakteristik dan birokrasi yang sangat berbeda dibanding dengan industri pariwisata. Industri pariwisata memerlukan profesionalisme, dan kompetensi tinggi dalam pengelolaannya, sehingga pola kerja efektif, efisien, dan produktivitas tinggi merupakan tuntutan dan keharusan.

Berdasarkan Gambar 5.34. dapat dijelaskan bahwa koordinator berperan membuat rancangan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas perusahaan-perusahaan yang menyediakan produk dan jasa pariwisata baik langsung maupun tidak langsung. Sementara, perusahaan-perusahaan agensi perjalanan wisata dan *event organizer* adalah pengelola operasionalisasi seluruh rangkaian aktivitas wisatawan, termasuk memberikan informasi yang dibutuhkan wisatawan. Pola hubungan ini dibangun atas dasar perilaku positif, yaitu saling percaya dan mematuhi kesepakatan-kesepakatan bisnis yang telah ditetapkan. Menumbuh-kembangkan nilai-nilai hubungan jangka panjang agar dicapai sinergitas kerjasama yang dapat menghasilkan kondisi strategis bagi perusahaan. Apabila model ini dikembangkan, keuntungan ekonomis tidak akan hanya dinikmati oleh investor asing dan swasta yang sangat kuat dalam bisnis ini. Akan terjadi *mutual-benefit* antar pihak-pihak yang bekerjasama, sebagaimana dinyatakan oleh Stokes (2003, 2006) ahli pariwisata dari *Grifith University* yang mengkaji dan mengembangkan pola-pola pengembangan dan hubungan antar organisasi pariwisata di Australia. Ahli ini menegaskan pula bahwa, industri pariwisata tidak akan pernah tumbuh dengan cepat tanpa atmospir yang kondusif baik berasal dari masyarakat lokal maupun yang diciptakan oleh pemerintahan lokal maupun pusat melalui peraturan-peraturan yang dapat memelihara dan menjaga potensi ekonomi dan lingkungan dimana pariwisata tersebut akan ditumbuh-kembangkan. Beberapa contoh negara lain yang telah membentuk pola koordinator ini, seperti: *Australian Tourism Organization*, *Thailand Tourism* *Organization, Malaysia Tourism Organization* yang berfungsi untuk mengkoordinasikan strategi-strategi pariwisata sampai pada tingkat implementasi, meskipun dinegara-negara tersebut tetap masih banyak asosiasi organisasi-organisasi yang satu *line of business*.

Selanjutnya untuk membangun, menumbuh-kembangkan industri pariwisata, dan meningkatkan kunjungan wisata baik antar daerah (wisatawan nusantara) maupun wisatawan manca negara dapat direkomendasikan beberapa kebijakan pemerintah pusat maupun daerah secara spesifik, yaitu:

1. Memahami Perilaku Pelancong. Perilaku pelancong pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk memenuhi kebutuhan hedonis (sesuatu yang menyenangkan) yang diperoleh melalui *traveling*, destinasi wisata, pertunjukan, dan akomodasi (Jago and Shaw 1998). Sehingga, perlu penggarapan secara profesional dan proporsional dari seluruh objek-objek wisata (*tourism destination*) yang dipadukan dengan atraksi-atraksi tradisional dan modern. Oleh karena itu, diperlukan *destination tourism management* pada tataran nasional, wilayah/daerah dan perusahaan.
2. Pemberdayaan masyarakat baik yang berkaitan dengan profesionalisme pelaku pariwisata maupun masyarakat umum. Berdayanya masyarakat sekitar objek wisata maka potensi sumberdaya lokal akan dapat memberikan nilai tambah kepada perekonomian rakyat, jika tidak maka akan terjadi ketimpangan antara pengelola wisata modern dengan masyarakat yang daerahnya menjadi objek wisata.
3. Upaya mencapai keseimbangan pengembangan potensi ekonomi dari sektor pariwisata maka pemerintah perlu mengidentifikasi dan menumbuh-kembangkan wilayah tujuan wisata potensial di Indonesia secara terintegrasi dan terprogram (melalui tahapan prioritas), tidak terkonsentrasi hanya pada wilayah tertentu (Jawa dan Bali). Selanjutnya, untuk mengoptimalkan *outcomes* yang ditargetkan, pemerintah pusat melalui pimpinan/pejabat daerah dapat menggunakan *power-*nya untuk mengintegrasikan objek wisata, sarana-prasarana wisata yang dikelola oleh swasta maupun BUMN yang ada didaerah-daerah.
4. Pengemasan paket-paket wisata harus dilakukan dengan melibatkan banyak pihak yang berkompeten dalam mengambil keputusan, sehingga implementasi strategisnya akan lebih terkoordinir, tepat waktu dan efisien. Oleh karenanya diperlukan *Tour* *and Travel Management* yang diimplementasikan secara komprehensif dan terintegrasi pada tingkat organisasi (perusahaan), daerah dan nasional.
5. Pemerintah selayaknya melakukan regulasi terhadap tumbuh-kembangnya organisasi pariwisata, sehingga (misal) Biro Perjalanan Wisata tidak diperkenankan hanya menjual tiket tanpa turut serta mendesain bagaimana meningkatkan industri pariwisata di wilayahnya atau secara nasional.
6. Merancang *event* internasional, nasional maupun daerah yang dikemas menjadi suatu objek destinasi bagi wisatawan lokal, nasional maupun internasional dan sifatnya berkelanjutan.
7. Pemerintah dan pelaku bisnis pariwisata konsisten memanfaatkan media dan teknologi informasi sebagai sarana promosi kepada seluruh calon wisatawan dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga terbangun sistem informasi pariwisata Indonesia yang terintegrasi dari sabang sampai merauke.
8. Untuk meningkatkan wisatawan nusantara, kerjasama antar daerah/wilayah merupakan potensi yang sangat besar. Kerjasama dapat dilakukan antar departemen, misalnya untuk liburan sekolah dari Taman Kanak-Kanak sampai dengan Perguruan Tinggi dapat dijadikan sebagai objek konsumen akhir. Caranya, paket-paket wisata antar daerah dikemas oleh Koordinator industri wisata (saat ini belum ada), dan dikemas paket-paket wisata berdasarkan tiap-tiap segmen yang dituju. Hasil perencanaan strategis tersebut di koordinasikan pada tingkat antar pemerintahan kota, kabupaten, dan provinsi di seluruh Indonesia. Jika ini dilakukan, kita akan memperoleh hasil yang tidak hanya pemerataan pendapatan tetapi tumbuh-kembang perekonomian antar daerah akan semakin berimbang, dan akan memberikan wawasan nusantara bagi para anak bangsa. Untuk melaksanakan ini dibutuhkan komitmen dari pelaku bisnis pariwisata dan aparat pemerintahan (para pengambil keputusan dan pelaksana).
9. Untuk wisatawan mancanegara, memanfaatkan seluruh konsulat, atase dan kedutaan besar Indonesia untuk menjadi sarana produktif memperkenalkan dan membangun citra Indonesia. Meningkatkan intensitas kerjasama dengan biro perjalanan wisata internasional (luar negeri) dan maskapai penerbangan untuk route perjalanan.

**5.6.Keterbatasan Penelitian.**

Chad Perry (1998, 2002), menyatakan bahwa keterbatasan penelitian perlu disampaikan dalam setiap hasil studi, karena banyak hal yang tidak dapat ditangkap dalam model penelitian. Oleh karena itu, keterbatasan dalam studi ini antara lain:

1. Keterbatasan dalam Model. Desain model teoretikal yang dibangun dalam studi ini berkaitan dengan pencapaian *strategic marketing outcomes* yang didasarkan pada teori-teori hubungan antar kelembagaan (*inter-firm relationship/market based view*). Sementara, untuk mencapai *strategic marketing outcomes* tersebut dapat pula dilakukan dengan membangun *intra-firm relationship* yang akan menghasilkan kompetensi organisasi (*resouces based view*). Kompetensi organisasi yang diperoleh dari pola pengembangan internal organisasi juga merupakan sumberdaya strategik bagi perusahaan. Jadi, model teoretikal ini perlu dilengkapi dengan model yang dibangun dari *intra-firm relationship* berbasis sumberdaya *(Resources Based View)*.
2. Pengujian model empirik dalam studi ini menggunakan model persamaan struktural (*Stuctural Equation Modeling*), sehingga hubungan antar variabel menjadi sangat kompleks. Meskipun kerumitan-kerumitan tersebut dapat diatasi oleh *software* SEM seperti Lisrel dan AMOS, namun tetap sering ditemukan problem statistik. Berdasarkan hasil pengujian *fit-model* untuk: model empirik I terdapat dua kriteria yang nilainya marginal, yaitu: nilai GFI=0,892 dan AGFI=0,869; sedangkan model empirik II juga terdapat dua kriteria yang nilainya marginal, yaitu: nilai GFI=0,872 dan AGFI=0,850 dibawah batas kriteria minimal sebesar 0,900
3. Secara statistik kemampuan menjelaskan dari variabel-variabel yang mempengaruhi (anteseden) terhadap variabel konsekuen dikatakan sempurna apabila memiliki kemampuan menjelaskan 100%, yang dilihat dari nilai R2=1. Berdasarkan hasil pengujian statistik menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan software AMOS 5,0 diketahui bahwa:
   1. **Model empirik I.**
4. Nilai R2 untuk kepercayaan sebesar = 0,00, artinya kekuatan memaksa tidak mampu menjelaskan variabel kepercayaan antar organisasi. Hal ini dikarenakan variabel kekuatan memaksa untuk mematuhi direspon lebih baik daripada kekuatan memaksa untuk merubah. Sehingga pembentuk variabel tersebut menjadi kontradiktif.
5. Nilai R2 Komitmen relasional sebesar = 0,32, dan kerjasama=0,37, artinya kekuatan memaksa dan kepercayaan dan komitmen hanya mampu menjelaskan intensitas kerjasama sebesar 37% dari batas sempurna dan kemampuan menjelaskan variabel kekuatan memaksa dan kepercayaan terhadap komitmen relasional sebesar 32%. Artinya, masih banyak variabel lain yang perlu dimasukkan selain kekuatan memaksa, kepercayaan dan komitmen relasional dalam model ini, karena kemampuan menjelaskan variabel-variabel ini masih jauh dari sempurna.
6. Nilai R2 Keeratan Hubungan = 0,38; Pesan Berantai Positif nilai R2 = 0,30, dan Loyalitas nilai R2 = 0,40. Variabel-variabel nilai hubungan jangka panjang ini mampu dijelaskan oleh variabel intensitas kerjasama, komitmen relasional, kepercayaan dan kekuatan memaksa, meskipun belum sempurna karena hampir 60-70% dari variabel-variabel tersebut dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam model.
   1. **Model empirik II.**
7. Berdasarkan angka *square multiple correlation* diperoleh nilai R2 = 0,61 untuk sinergitas kerjasama. Meskipun variabel ini mampu dijelaskan oleh variabel loyalitas, pesan berantai positif dan keeratan hubungan ini cukup tinggi, melebihi 0,5, namun masih jauh dari 1. Jadi, masih banyak variabel lain yang perlu digali untuk menjelaskan sinergitas kerjasama.
8. Nilai R2 untuk keunggulan posisional bersaing = 0,32, hal ini menunjukkan bahwa variabel sinergitas kerjasama hanya dapat menjelaskan 32% selebihnya 68% dijelaskan oleh variabel diluar kajian.
9. Kinerja pemasaran memiliki nilai R2=0,343. Kemampuan menjelaskan dari variabel sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing terhadap kinerja pemasaran masih jauh dari sempurna, karena masih 65,7% dari variabel ini dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar kajian.
10. Keterbatasan sampel. *Setting* studi ini untuk menguji teori *commitment and trust* dan *power theory,* yang kemudian dipilih organisasi pariwisata sebagai sampel. Industri pariwisata memiliki karakteristik *interdependence (saling bergantung)*, artinya terdapat kecenderungan terjadi homogenitas sampel. Sehingga, homogenitas ini mungkin yang turut mendukung efektifnya *coercive power* bekerja dalam model ini.
    1. **Agenda Penelitian Mendatang**
11. Perlu dilakukan penelitian lanjutan atas hipotesis 1 yang tidak terbukti dari studi ini, dengan melakukan studi secara spesifik untuk mengkaji dampak *coercive power* terhadap perilaku pelaku pertukaran relasional. Misalnya, melakukan kajian teoretis dan konseptual tentang pemisahan dimensi/ indikator kekuatan memaksa (*coercive power*) kekuatan menuntut mematuhi dan merubah menjadi dua variabel yang terpisah
12. Kinerja pemasaran yang tinggi atau keseluruhan hasil pemasaran strategis dapat diperoleh dari *inter-firm relationship* maupun *intra-firm relationship*. Studi ini didesain berdasarkan *inter-firm relationship* yang mengkaji pola hubungan antar organisasi (*b-to-b relationship)*, maka peneliti mendatang dapat mengembangkan *grand theoretical model* yang mengarah pada ujung yang sama dengan basis *intra-firm relationship* atau berbasis *inter-firm relationship* dengan pola hubungan antara perusahaan dengan konsumen akhir (*b-to-c relationship*), sehingga akan memperkaya kajian empirik tentang *relationship marketing*.
13. Oleh karena studi ini salah satu dasar pijaknya adalah Model yang dikembangkan oleh Mogan dan Hunt (1994) yaitu ”*The Commitment-Trust Theory”* yang menyatakan kekuatan memaksa akan merusak dan tidak terbukti dalam studi ini. Homogenitas karakteristik sampel diduga ikut menyumbang tidak terbuktinya hipotesis ini, karena sampel dalam studi ini memiliki sifat *interdependence* ( saling-bergantung dan saling membutuhkan).Oleh karena itu, untuk memperkaya kajian-kajian empirik dalam konteks dan konsep yang sama diperlukan studi pada objek yang memiliki karakteristik berbeda, sehingga akan semakin menguatkan atau menemukan posisi kekuatan memaksa dalam hubungan kerjasama.
14. *Relationship marketing* baik sebagai konsep, paradigma dan *management pad* selalu mengarah pada terciptanya harmonisasi hubungan, dan bersifat jangka panjang. Jadi, studi-studi pemasaran relasional ini didominasi oleh studi keperilakuan berbasis pada teori pertukaran sosial seperti: teori kepercayaan, komitmen relasional, kepuasan, efektivitas komunikasi, loyalitas dan sebagainya. Padahal *relationship marketing* juga membutuhkan aspek-aspek manajerial dalam implementasinya, aspek teknologi sebagai sumber data dan informasi, serta aspek tanggung jawab sosial dan *ecological* (ekologi). Untuk studi yang akan datang layak mempertimbangkan untuk membangun sebuah kajian teoretis dan empiris yang dikembangkan dari mazhab-mazhab ekologis, teknologi informasi dan tanggung jawab sosial dalam bidang pemasaran, khususnya untuk pola hubungan dalam industri pariwisata. Kajian ini akan memberikan kontribusi pada pengayaan studi *relationship marketing*.