



This Journal is available in Telkom University online Journals

Jurnal Manajemen Indonesia

Journal homepage: journals.telkomuniversity.ac.id/ijm



Analisis Pemasaran Berbasis Hubungan PT. XYZ dengan Horeka di Bogor

Rangga Jayanti Rantetoding¹, Budi Suharjo², Lilik Noor Yuliati³

¹ Departemen Manajemen dan Bisnis, Fakultas Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

² Departemen Matematika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

³ Departemen Ilmu Keluarga dan Konsumen, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

Abstract

The influence of the growth of tourism industry which affected the increasing demand for beef also occurs in Bogor City and Regency. This research was conducted at PT XYZ with their business partners Horeka in Bogor. The relationship between PT XYZ and 100 business partners in Bogor is a marketing relationship between suppliers and suppliers, in which PT XYZ acts as a supplier and company as a product distributor to end consumers. The purpose of this study was to analyze relationship-based marketing between PT XYZ and Horeka business partners in the city of Bogor. Data was obtained by the census method on 100 Horeka business partners who had made purchases at least twice in the past month at PT XYZ until August 2018. The research method in this study was descriptive analysis using the Top two boxes method and Structural Equation Model (SEM) with Lisrel tools. Based on the results of descriptive analysis, it can be seen that 98 percent of people try to promote mutually beneficial cooperation. The results of the SEM model analysis show that the pattern of linkages that occur in relationship-based marketing of PT XYZ with business partners is not only based on mere financial benefits. The relationship that was built between PT XYZ and Horeka business partners was based more on trust based on flexible business practices.

Key words—Commitment, Cooperation, Relationship Marketing, Trust

Abstrak

Pengaruh pertumbuhan industri pariwisata yang juga menjadi pengaruh meningkatnya kebutuhan daging sapi terjadi juga di Kota dan Kabupaten Bogor. Penelitian ini dilakukan pada PT XYZ dengan mitra usaha horeka di Bogor. Hubungan antara PT XYZ dengan 100 mitra usaha horeka di Bogor merupakan hubungan pemasaran antara pemasok dan penyalur. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pemasaran berbasis hubungan antara PT XYZ dengan mitra usaha horeka di kota Bogor. Data di peroleh dengan metode sensus pada 100 mitra usaha horeka yang sudah melakukan pembelian minimal dua kali dalam satu bulan terakhir pada PT XYZ sampai dengan bulan Agustus 2018. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan menggunakan metode *Top two boxes* serta *Structural Equation Model* (SEM) dengan tools Lisrel. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat diketahui bahwa 98 persen horeka berupaya mengedepankan kerjasama saling menguntungkan. Hasil analisis model SEM menunjukkan bahwa pola keterkaitan yang terjadi dalam pemasaran berbasis hubungan PT XYZ dengan mitra usaha horeka tidak hanya didasarkan pada keuntungan finansial semata. Karena hubungan yang terbangun antara PT XYZ dan mitra usaha horeka lebih didasari karena kepercayaan yang berpedoman pada praktek bisnis yang fleksibel.

Kata kunci—Kepercayaan, Kerjasama, Komitmen, Pemasaran Berbasis Hubungan

Article info

Received (26/02/2019)

Revised (17/07/2019)

Accepted (26/12/2019)

Corresponding author: ranggarantetoding@email.com

DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v19i3.2414>

Copyright©2019. Published by School of Economics and Business – Telkom University

I. PENDAHULUAN

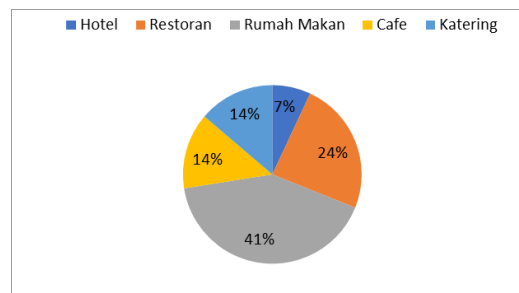
Kegiatan pariwisata merupakan kegiatan berkenaan dengan usaha memenuhi kebutuhan hidup manusia untuk memperoleh kesenangan. Kesenangan itu dinikmati berkat adanya jasa yang diberikan oleh pihak tertentu (Hakim 2010). Perkembangan pariwisata Kota Bogor dapat dilihat dari bertambahnya berbagai amenities dan daya tarik pariwisata. Berbagai fasilitas akomodasi, restoran juga tempat hiburan merupakan sarana penunjang yang diperlukan oleh wisatawan yang berkunjung ke Bogor. Peningkatan akomodasi hotel di Kota dan Kabupaten Bogor yang disajikan pada Tabel 1 memperlihatkan tingkat pertumbuhan dari tahun 2013 sampai 2016. Adapun perkembangan akomodasi kota dan kabupaten Bogor sebagaimana yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Perkembangan akomodasi di Kota dan Kabupaten Bogor

Tahun	Hotel Berbintang		Lainnya		Jumlah Kamar		Total Usaha	
	Kota	Kab	Kota	Kab	Kota	Kab	Kota	Kab
2013	10	N/A	35	N/A	2 109	N/A	45	N/A
2014	11	N/A	35	N/A	2 861	N/A	46	N/A
2015	15	27	38	121	3 244	7 630	53	148
2016	15	26	38	124	3 244	7 763	53	150

Sumber: BPS (2016)

Menurut Dinas Pendapatan Daerah Kota Bogor, terjadi peningkatan penerimaan pajak 2018 dari sektor industri pariwisata (hotel dan restoran). Peningkatan tersebut menunjukkan peningkatan jumlah hotel, restoran dan katering yang menunjukkan adanya peningkatan wisatawan di Kota Bogor. Adapun peningkatan penerimaan pajak Kota Bogor dapat dilihat pada Gambar 1.



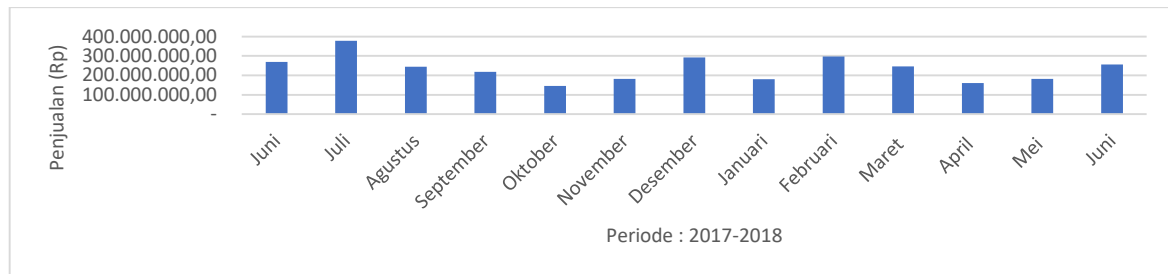
Gambar 1. Jumlah akomodasi hotel dan restoran di Kota Bogor tahun 2018 (Sumber: Dispenda, 2018)

Dikarenakan peningkatan tersebut Bogor menjadi daerah yang berpotensi untuk bisnis penjualan daging sapi impor. Sebagai pemasok yang baru saja mengambil peran dalam bisnis penjualan daging sapi impor di Bogor, PT XYZ menargetkan pasar hotel, restoran dan katering, yang selanjutnya di sebut Horeka sebagai mitra usaha. Hingga Agustus 2018, PT XYZ memiliki 100 mitra usaha yang terdiri dari hotel, restoran, dan katering di Bogor. Meski terjadi peningkatan jumlah konsumen namun peningkatan penjualan tidak terjadi. Pada gambar 2 menunjukkan adanya fluktuasi penjualan produk daging sapi impor PT XYZ dimana tren penjualan cenderung menurun dan hanya meningkat pada bulan tertentu saja. Padahal, kesenjangan antara kebutuhan dan pasokan daging sapi di Bogor seharusnya masih menyediakan peluang yang besar bagi PT XYZ maupun importir lainnya untuk meraih keuntungan.

Harga yang murah, kualitas produk dan kemudahan distribusi dalam persaingan penjualan daging sapi impor berdasarkan penuturan manajemen PT XYZ tidak lagi menjadi isu utama mengingat pemasok lainnya juga menawarkan hal yang sama. Hubungan antara PT XYZ dengan 100 mitra usaha horeka di Bogor merupakan hubungan pemasaran antara pemasok dan penyalur, yang dimana PT XYZ berperan sebagai pemasok dan horeka sebagai penyalur produk kepada konsumen akhir. Pemasaran berbasis hubungan merupakan sebuah konsep untuk mengembangkan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan antara penjual dan pembeli. Keuntungan yang akan didapatkan oleh penjual adalah pengulangan bisnis baik dalam bentuk tawaran kerjasama ataupun peningkatan penjualan.

Banyak faktor yang mempengaruhi stagnannya penjualan PT XYZ. Mengingat bisnis ini adalah B2B maka memerlukan cara penanganan yang berbeda. Dalam B2B faktor-faktor yang menjadi penting dalam berbisnis

tidak hanya sekedar puas dan loyal tapi ada faktor lain yang membuat hubungan kerjasama terjalin dengan baik dan saling menguntungkan. Dalam pemasaran berbasis hubungan, pelanggan merupakan titik sentral dari seluruh tujuan aktivitas yang dilakukan, namun dalam melayani pelanggan tersebut suatu unit usaha perlu bermitra dengan suatu unit usaha lain dalam satu rantai distribusi yang tidak dapat dipisahkan untuk memberikan layanan yang terbaik, efisien, efektif dan berorientasi pasar. Pemasaran berbasis hubungan terjadi pada suatu entitas usaha yang beraktifitas untuk menyampaikan produk yang dihasilkan ini sampai ke konsumen akhir.



Gambar 2. Fluktuasi nilai penjualan PT XYZ dalam sepuluh bulan terakhir sejak bulan Juni 2017 - Juni 2018 (Sumber: Data PT XYZ, Diolah)

Berkembangannya suatu hubungan itu diinisiasi oleh berbagai faktor salah satunya adalah kepercayaan. Kepercayaan merupakan *initial* dalam terjadinya hubungan, walaupun tanpa adanya komitmen, maka kepercayaan yang timbul di awal hubungan akan sia-sia. Pentingnya membangun kepercayaan dan komitmen dengan berbagai entitas pada satu lini usaha yang sama. PT XYZ merupakan importir daging sapi dengan positioning kualitas baik dan harga murah, namun sejak berdirinya pertumbuhan perusahaan masih belum sesuai dengan harapan. Muncul beberapa dugaan yang menjadi penyebab rendahnya pertumbuhan tersebut seperti faktor pelayanan yang kurang baik, adanya persaingan antar mitra pelanggan yang sama serta terdapat hal penting lainnya yaitu terkait pemasaran berbasis hubungan.

Berikut disajikan tinjauan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini. Variabel kompensasi dengan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang saling terkait (Leike 2000). Kompensasi berkenaan dengan segala bentuk balas jasa finansial dan berupa kekuasaan yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian (Milkovich & Newman, 2002). Anvari *et al.* (2011) menyatakan kompensasi sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasi dengan hasil penelitian yang menunjukkan positif signifikan antara kedua variabel dan penelitian oleh Gerhart & Milkovich (1992) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Zineldin *et al.* (2000) pada penelitian berjudul Pengaruh faktor-faktor utama terhadap *trust* dan *commitment* dalam hubungan antar supplier dengan dealer (studi empiris di industri kayu Swedia), mengatakan pentingnya beberapa variabel tertentu, seperti kemauan supplier untuk beradaptasi dengan dealer, membangun kekuatan hubungan, biaya menghentikan/ mengakhiri hubungan, tingkat pembagian nilai, komunikasi formal/ informal antar bagian, perilaku menguntungkan dari supplier, dan tingkat kepuasan suatu hubungan, untuk memberikan tingkat kepercayaan dan komitmen yang tinggi.

Secara umum perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah pada hasil penelitian, jenis dan objek penelitian, serta metode penelitian. Adapun objek dan tempat penelitian ini adalah pemasaran berbasis hubungan antara PT XYZ dengan mitra usaha horeka di Bogor. Sedangkan metode penelitian menggunakan analisis deskriptif kuantitatif. Adapun alat analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Adapun pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah analisis pemasaran berbasis hubungan antara PT XYZ dengan mitra usaha horeka di Bogor?
2. Bagaimanakah kontribusi setiap aspek pada model pemasaran berbasis hubungan?

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pemasaran berbasis hubungan antara PT XYZ dengan mitra usaha horeka di Bogor dan mengukur kontribusi setiap aspek pada model pemasaran berbasis hubungan.

II. KAJIAN LITERATUR

A. Pemasaran Industri

Perbedaan utama pasar bisnis dibandingkan dengan pasar konsumen dapat dilihat pada keadaan dan kompleksitas produk dan jasa industri, jumlah pelanggan yang secara signifikan jauh lebih sedikit, jumlah volume yang lebih besar untuk semua pelanggan dan yang terakhir adalah hubungan pemasok ke pelanggan yang bertahan lama (Kotler & Pfoertsch, 2006). Berkaitan dengan hal ini, Ahmady (2012) mengatakan pada pasar bisnis-ke-bisnis (B2B) hubungan pribadi menjadi sangat sensitif. Sebuah basis pelanggan kecil yang membeli secara teratur dari pemasok bisnis-ke-bisnis (B2B) relatif mudah untuk diajak bicara.

B. Pemasaran Hubungan

Pemasaran hubungan (*relationship marketing*) bertujuan untuk membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan konstituen kunci guna mendapatkan dan mempertahankan bisnis (Kotler & Keller, 2016). Ahmady (2009) menyertakan asumsi utama *customer relationship management* sama dengan *relationship marketing* yaitu membangun relasi jangka panjang merupakan cara terbaik untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Pelanggan yang loyal cenderung lebih *profitable* daripada pelanggan yang tidak loyal. Konsep *relationship marketing* ini didasarkan pada menjaga hubungan antara penjual dan pembeli serta kelompok lainnya. Pada *relationship marketing*, pelanggan dijadikan *partner* dan perusahaan harus membuat komitmen jangka panjang untuk memelihara hubungan dengan kualitas, pelayanan, inovasi (Sumadi 2012).

Kotler & Keller (2016) juga menyampaikan bahwa tujuan lainnya dari pemasaran hubungan adalah menempatkan penekanan yang lebih besar pada kegiatan mempertahankan pelanggan. Dalam banyak kesempatan, praktisi menyarankan untuk memfokuskan kembali dari transaksional kepada hubungan (*relationship*). Hal ini membawa pada pengenalan dan sistematisasi dari sebuah paradigma baru dalam pemasaran yaitu pemasaran berbasis hubungan (Gummesson 1999).

C. Penelitian Terdahulu

Pengaruh Biaya Penghentian Hubungan dan Keuntungan Hubungan Terhadap Komitmen

Anvari *et al.* (2011) menyatakan bahwa kompensasi sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasi dengan hasil penelitian yang menunjukkan positif signifikan antara kedua variabel dan penelitian yang dilakukan oleh Gundlach *et al.* (1995) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Studi Bloemer *et al.* (1998) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen yang dibangun dari kepuasan dan kepercayaan maka semakin tinggi kualitas hubungan saluran antara pemasok dan penyalur. Berdasarkan referensi tersebut dirumuskan hipotesis terkait sebagai berikut:

H1: Komitmen hubungan dipengaruhi oleh manfaat hubungan dan biaya penghentian hubungan, semakin tinggi manfaat hubungan dan biaya penghentian maka akan semakin meningkat komitmen bekerjasama dalam jangka panjang.

Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kepercayaan

Kompetensi menurut Ahmady (2012) menyatakan bahwa kompetensi adalah rasa percaya pihak lain mempunyai kemampuan teknik yang sangat baik sehingga bisa menyesuaikan pekerjaannya dengan baik dan kemampuan interaksi yang sangat baik yang dapat memelihara dan mengembangkan suatu hubungan. Sulistyono (2014) pada penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Komunikasi, Komitmen, Kepercayaan dan Kerjasama Terhadap Hubungan Pemasaran Pada Retailer PT Indofarma Global Medika Tbk Wilayah Jawa Tengah" menyatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagi informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Hasil penelitian Anderson & Narus (1990) membuktikan bahwa komunikasi yang dijalin oleh suatu perusahaan akan meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan tersebut. Hasil penelitian yang sama juga dibuktikan oleh Morgan & Hunt (1994) dan Doney & Cannon (1997). Berdasarkan referensi tersebut maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis terkait sebagai berikut:

H2: Semakin tinggi tingkat komunikasi dan kompetensi akan semakin tinggi tingkat kepercayaan dalam sebuah hubungan

Pengaruh Nilai-nilai Bersama terhadap Komitmen dan Kepercayaan

Nilai-nilai bersama (*shared value*) dapat didefinisikan suatu tahap dimana mitra bisnis memiliki keyakinan mengenai tingkah laku, tujuan dan peraturan yang penting atau tidak penting, tepat atau tidak tepat dan benar atau salah (Morgan & Hunt 1994). Studi Anderson & Weitz (1992) mendefinisikan komitmen sebagai sebuah keinginan untuk berkorban secara jangka pendek dalam memperoleh manfaat jangka panjang baik hal tersebut datang dari sisi pemasok maupun sisi penyalur. Pada penelitian ini dirumuskan hipotesis terkait nilai-nilai bersama terhadap komitmen dan kepercayaan sebagai berikut:

H3: Nilai-nilai bersama mempengaruhi kepercayaan dan komitmen hubungan dalam jangka panjang, semakin tinggi nilai-nilai bersama akan semakin tinggi tingkat kepercayaan dan komitmen hubungan

Hubungan Kepercayaan dan Komitmen terhadap Pengambilan Keputusan Ketidakpastian

Keputusan dalam kondisi kepastian mengisyaratkan bahwa setiap alternatif yang ditetapkan memandu pada satu dan hanya satu konsekuensi (*consequence*)/ hasil dari peristiwa yang dipilih (Ahmady 2012). Dalam suatu hubungan kemitraan hadirnya konflik atau ketidaksepahaman tidak bisa dihindari. Jika konflik tidak dapat diselesaikan dengan cara-cara yang baik atau tidak menemukan kesepakatan akan berdampak pada pengakhiran kemitraan. Sebaliknya, jika konflik tersebut diselesaikan dengan cara-cara yang bijaksana maka hubungan kemitraan akan terjaga dengan baik (Asmarantaka *et al.*, 2017). Berdasarkan referensi tersebut maka dirumuskan hipotesis atas pengaruh komitmen dan kepercayaan terhadap pengambilan keputusan ketidakpastian sebagai berikut:

H4: Pengambilan keputusan ketidakpastian dipengaruhi oleh kepercayaan dan komitmen, semakin tinggi tingkat kepercayaan dan komitmen maka akan semakin tinggi tingkat pengambilan keputusan ketidakpastian. negatif terhadap pengambilan keputusan ketidakpastian

Pengaruh Komitmen terhadap Kepercayaan

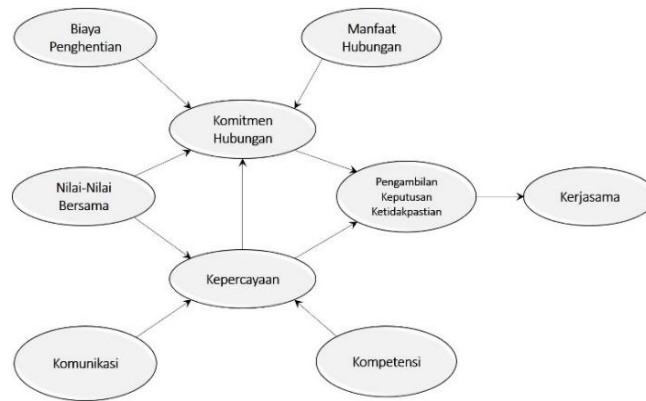
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ahmady (2012) dengan judul model pemasaran berbasis hubungan pada agribisnis: Kasus pada saluran pemasaran di Jawa Barat, disampaikan bahwa dengan tingginya komitmen dari setiap pihak yang bermitra, maka masing-masing pihak akan senantiasa berupaya menjaga atau menepati apa yang telah menjadi kesepakatan. Hasil ini disimpulkan selama komitmen tinggi dan tetap terjaga, ditambah dengan tingkat kepercayaan yang tinggi maka pengambilan keputusan ketidakpastian dapat dikurangi. Berdasarkan referensi tersebut maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis terkait sebagai berikut:

H5: Semakin tinggi tingkat kepercayaan dan komitmen akan mendorong peningkatan kerjasama jangka panjang

D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu mengenai pemasaran berbasis hubungan, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran penelitian sebagaimana yang terlihat pada Gambar 3. Penelitian ini memodifikasi penelitian pemasaran berbasis hubungan yang dilakukan oleh Ahmady. (2012). Dalam penelitiannya Ahmady menyatakan bahwa sebuah ikatan antara kepercayaan dan komitmen menandakan bahwa mitra yang berhubungan akan bekerja saling menguntungkan dalam jangka panjang dan membangun sebuah landasan yang positif dengan hubungan yang produktif. Ahmady meneliti model pemasaran berbasis hubungan pada agribisnis: kasus pada saluran pemasaran di Jawa Barat.

Berbeda dengan penelitian Ahmady, pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *relationship value*, *business performance* dan *market orientation*. Objek penelitian ini adalah mitra usaha horeka PT Maradeka Karya Semesta. Melihat peran PT XYZ sebagai supplier kepada pelanggan horeka di Bogor merupakan bagian dari sebuah rantai pasok yang pada akhirnya mendukung baik atau buruknya kualitas layanan kepada konsumen akhir.



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian (Modifikasi dari penelitian Ahmady 2012)

Rantai pasok merupakan satu rangkaian manajemen meliputi seluruh aktivitas yang mencakup pembelian dan perubahan bentuk barang atau produk, serta fungsi pelayanan yang penting bagi keseluruhan hubungan pemasok (supplier) dan distributor untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam membentuk pemasaran hubungan tersebut hingga terjalin kerjasama jangka panjang yang baik antara PT XYZ dan Horeka kota Bogor perlu memperhatikan kualitas variabel-variabel pembentuk sebuah ikatan kerjasama dalam bisnis. Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa beberapa aspek sebuah hubungan kerjasama antara lain manfaat hubungan, penghargaan dan komunikasi. Hubungan kerjasama yang dibangun dan dikelola dengan baik akan memicu partner usaha merespon dengan baik, sehingga hasilnya akan meningkatkan efisiensi, produktivitas dan keefektifan usaha dalam kerjasama tersebut.

III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

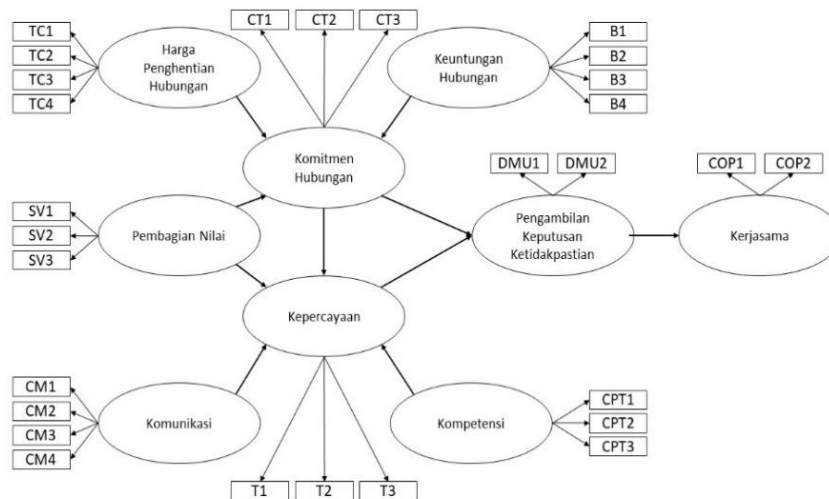
Desain pendekatan penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan untuk menganalisis variabel-variabel penelitian yaitu biaya penghentian hubungan, manfaat hubungan, kompetensi, komunikasi dan nilai-nilai bersama. Untuk variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepercayaan, komitmen, pengambilan keputusan ketidakpastian dan kerja sama pada mitra usaha horeka PT XYZ di Bogor adalah melalui teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM).

B. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini hanya meneliti hubungan *shared value*, *terminated cost*, *benefit*, *commitment*, *communication*, *competency*, *trust*, *cooperation* dan *decision making uncertainty* pada mitra usaha horeka PT XYZ di Bogor yang sudah melakukan minimal pembelian dua kali dalam satu bulan sampai agustus 2018.

C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan meliputi Analisis Deskriptif serta *Structural Equation Model* (SEM). Pengolahan dilakukan dengan menggunakan dengan metode *Top Two Boxes* yang diperoleh dari hasil perhitungan persentase jumlah responden yang memberikan jawaban puas dan sangat puas. Untuk skala 1-5, maka indeks kepuasan pelanggan diperoleh dari persentase jumlah responden yang menjawab pada skala 4 dan 5 sedangkan tingkat ketidakpuasan pelanggan dapat diperoleh dari persentase jumlah responden yang menjawab pada skala 1 dan 2 (tidak puas dan sangat tidak puas) (Rachmawati *et al.*, 2012).



Gambar 4. Path diagram pemasaran berbasis hubungan PT XYZ terhadap horeka di Bogor

Analisis SEM bertujuan untuk menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. Menurut Suharjo & Suwarno (2002) SEM memiliki karakteristik yang bersifat sebagai teknik analisis untuk lebih menegaskan daripada untuk menerangkan. Analisis SEM merupakan analisis yang berbasis pada Confirmatory Factor Analysis (CFA) suatu model yang menggabungkan analisis korelasi, analisis regresi, analisis lintas dan analisis faktor (Suharjo 2002). Berdasarkan pengembangan model berdasarkan teori, maka dapat dirancang *path diagram* yang menjadi model penelitian. Adapun *path diagram* yang dimaksud tersaji pada Gambar 4.

D. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Bogor dengan waktu pelaksanaannya pada bulan Juli 2018 sampai Januari 2019. Pengumpulan informasi dan literatur yang relevan terkait topik penelitian sudah dimulai sejak bulan April 2017. PT XYZ dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan pemain baru dalam industri penjualan daging sapi impor di Bogor yang masih berupaya tumbuh serta bersaing dengan kompetitor besar.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data di peroleh dengan metode sensus pada 100 mitra usaha horeka yang sudah melakukan pembelian minimal dua kali dalam satu bulan terakhir pada PT XYZ sampai dengan bulan Agustus 2018. Sampel dalam penelitian ini adalah horeka yang menjadi mitra usaha dari PT XYZ. Syaratnya adalah mereka sudah melakukan pembelian minimal dua kali dalam satu bulan terakhir pada PT XYZ. Berdasarkan data tersebut diperoleh, 34 hotel, 40 restoran dan 26 katering. Syarat kriteria yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah orang yang bertanggungjawab mengambil keputusan untuk memilih supplier atau memberi saran pembelian daging pada horeka.

F. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat lima variabel independen yang mempengaruhi empat variabel dependen. Variabel independen terdiri dari produk, *Terminated cost* (biaya penghentian hubungan), *relationship benefit* (manfaat hubungan), *competency* (kompetensi), *communication* (komunikasi) dan *shared value* (nilai-nilai bersama). Untuk variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Trust* (kepercayaan), *commitment* (komitmen), *decision making uncertainty* (pengambilan keputusan ketidakpastian) dan *cooperation* (kerja sama usaha).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Indikator Variabel

Deskripsi Nilai-nilai bersama

Pada Tabel 2 terlihat mayoritas mitra usaha horeka setuju bahwa kemitraan yang sudah terjalin selama ini dapat meningkatkan kepercayaan pada masing-masing pihak. Begitu juga dengan keuntungan bersama secara finansial pada perusahaan masing-masing, diharapkan dapat sama-sama meningkat sehingga semua pihak mendapatkan keuntungan. Informasi mengenai kemitraan dapat meningkatkan citra perusahaan terlihat tidak terlalu dominan, hal tersebut dikarenakan operasional PT XYZ yang baru dibandingkan kompetitor lain.

Tabel 2. Deskripsi indikator variabel nilai-nilai bersama

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
SV 1	Image	58.8	47.5	50.0	52.0
SV 2	Keuntungan	50.0	60.0	50.0	54.0
SV 3	Kepercayaan	58.8	67.5	76.9	64.0

Deskripsi Biaya penghentian hubungan

Mayoritas pada mitra usaha horeka pasokan produk tidak menjadi masalah ketika terjadi pemutusan hubungan, karena mayoritas pelanggan horeka memiliki dua pemasok produk yang sama pada usahanya sehingga dampak menurunnya keuntungan dalam jangka pendek pun tidak dirasakan oleh mayoritas horeka. Pada Tabel 3 terlihat bahwa jika terjadi pemutusan hubungan segmen usaha hotel dan restoran memiliki dampak pada kelangsungan usaha dalam jangka pendek, hal tersebut terjadi dikarenakan sistem pembayaran *termin* yang biasa mereka lakukan.

Tabel 3. Deskripsi indikator variabel biaya penghentian hubungan

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka`
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
TC 1	Dampak pada pasokan	50.0	37.5	57.7	47.0
TC 2	Dampak Turunnya keuntungan	38.2	40.0	42.3	40.0
TC 3	Dampak turunnya kepercayaan	47.1	45.0	34.6	43.0
TC 4	Dampak pada kelangsungan usaha	52.9	45.0	42.3	47.0

Deskripsi Manfaat Hubungan

Mayoritas pelanggan horeka merasakan manfaat dari kerja sama yang sudah terjalin dengan PT XYZ. Pada penelitian ini secara umum manfaat mengenai rasa nyaman dan kepuasan pelanggan relatif sama, sedangkan manfaat pada indikator peningkatan kinerja perusahaan tingkat kesetujuannya lebih rendah. Tingkat kesetujuan responden atas keempat indikator tersebut dijelaskan pada Tabel 4.

Tabel 4. Deskripsi indikator variabel manfaat hubungan

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju(%)
B1	Memberikan rasa nyaman	67.6	87.5	76.9	78.0
B2	Meningkatkan kinerja	67.6	50.0	73.1	62.0
B3	Meningkatkan kepuasan	79.4	70.0	84.6	77.0
B4	Meningkatkan laba	73.5	62.5	76.9	70.0

Deskripsi Komitmen

Berdasarkan Tabel 5, maka dapat dilihat mayoritas responden menyetujui bermitra dengan PT XYZ menumbuhkan minat bermitra dalam jangka panjang dan menumbuhkan rasa percaya dalam kerja sama. Responden juga setuju bahwa bermitra dengan PT XYZ dapat ditingkatkan dengan penyediaan produk yang lain.

Tabel 5, Deskripsi indikator variabel komitmen

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
CT 1	Saling percaya	79.41	65.00	88.46	76.0

CT 2	Mitra	76.47	70.00	96.15	79.0
CT 3	Kerjasama	58.82	62.50	57.69	60.0

Deskripsi Komunikasi

Komunikasi adalah sebuah proses yang digunakan oleh konsumen dan organisasi pemasaran untuk saling membagi informasi guna mencapai pengertian bersama. Apabila penerimaan informasi tersebut baik, akan menyebar luas kepada khalayak sasaran terutama dalam mengenalkan produk baru (Semuel 2012). Persentase tingkat kesetujuan indikator-indikator komunikasi ditampilkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Deskripsi indikator variabel komunikasi

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
CM1	Pertemuan Formal	52.9	40.0	50.0	47.0
CM2	Pertemuan Informal	20.6	17.5	44.1	21.0
CM3	Komunikasi ide	47.1	47.5	58.8	47.0
CM4	Komunikasi masalah	70.6	62.5	94.1	73.0

Deskripsi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan kemampuan baik teknis maupun nonteknis yang dimiliki oleh seseorang atau lembaga/organisasi dalam menjalankan suatu aktivitas atau melaksanakan suatu tanggung jawab dengan baik (Ahmady 2012). Tabel 7 memperlihatkan indikator pengetahuan yang memadai mengenai produk yang di pasok menunjukkan kesetujuan yang relatif lebih tinggi.

Tabel 7. Deskripsi indikator variabel kompetensi

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
CPT1	Infrastruktur	44.1	55.0	50.0	55.0
CPT2	SDM	73.5	72.5	61.5	70.0
CPT3	Pengetahuan	76.5	65.0	80.8	73.0

Deskripsi Kepercayaan

Riorini dan Widayati (2015) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah salah satu faktor penting dalam pembangunan yang berkelanjutan, serta mendorong hubungan jangka panjang antara mitra bisnis. Kepercayaan merupakan faktor yang memungkinkan timbulnya kesetiaan konsumen yang didasari oleh pengalaman konsumen berbelanja dalam bentuk keinginan untuk mengunjungi perusahaan dan membeli kembali. Ahmady (2012) menyatakan bahwa kepercayaan berkaitan dengan komitmen. Hal ini didasarkan atas fakta dalam menilai kepercayaan yang sering didasarkan atas konsistensi pihak-pihak yang terkait dalam menjalankan apa yang telah disepakati. Tanggapan responden atas ketiga indikator kepercayaan disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Deskripsi indikator variabel kepercayaan

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
T 1	Konsisten	82.4	85.0	80.8	83.0
T 2	Menepati Janji	55.9	55.0	69.2	59.0
T 3	Rasa Percaya	64.7	52.5	73.1	62.0

Deskripsi Pengambilan Keputusan Ketidakpastian

Meningkatnya ketidakpastian dalam bermitra disebabkan dari tidak mencukupinya informasi yang diperoleh oleh karena itu tidak cukup kuat untuk percaya terhadap mitra lain. Tanggapan responden atas kedua indikator pengambilan keputusan ketidakpastian disajikan pada Tabel 9. Dari kedua indikator tersebut antisipasi terhadap faktor-faktor yang tak terduga dan dapat kerja sama menunjukkan kesetujuan yang relatif lebih tinggi.

Tabel 9. Deskripsi indikator variabel pengambilan keputusan ketidakpastian

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
DMU1	Antisipasi	79.4	70.0	73.1	74.0
DMU2	Memperhitungkan Dampak	55.9	47.5	42.3	60.0

Deskripsi Kerjasama

Kerjasama didefinisikan sebagai situasi dimana pihak-pihak yang bermitra bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Anderson dan Narus 1990). Seiring dengan hal tersebut Ahmady (2012) juga menyatakan dalam penelitiannya bahwa kerja sama dapat dianggap sebagai pemenuhan sepenuhnya atau sebagian hubungan timbal balik antara tujuan dan harapan yang didirikan bersama-sama dan diterima oleh semua anggota yang dapat mendukung hubungan (biasanya jangka panjang) yang berorientasi pada efisiensi serta pengembangan. Pada Tabel 10 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berupaya untuk menjalin kerja sama dalam jangka panjang yang saling menguntungkan satu sama lain dengan PT XYZ.

Tabel 10. Deskripsi indikator variabel cooperation

Simbol	Indikator	Hotel	Restoran	Katering	Horeka
		Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)	Setuju (%)
COP 1	Kerja sama menguntungkan	100.00	97.50	96.20	98.00
COP 2	Rencana jangka panjang	94.12	82.50	88.50	88.00

B. Hasil Uji Kecocokan Seluruh Model (overall model fit)

Pada penelitian ini, terdapat sepuluh kriteria GOF yang digunakan. Berdasarkan ukuran GOF yang diwakili, kriteria yang digunakan adalah RMSEA, GFI, AGFI dan SRMR untuk *absolute fit indices*, lalu NFI, CFI, NNFI, RFI dan RFI untuk *incremental fit indices*, dan AIC serta PGFI untuk *parsimony fit indices*. Hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 11. Berdasarkan Tabel tersebut didapat hasil bahwa model SEM secara keseluruhan memiliki kemampuan yang baik dalam hal mencocokkan data sampel (*good fit*).

Tabel 11. Hasil uji kelayakan model GOF (*Goodness of Fit*)

<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cutt-off-Value</i>	Hasil	<i>Kesimpulan</i>	Kriteria <i>GOF</i>
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,05$	0,053	<i>Good fit</i>	<i>Absolute Fit</i>
<i>GFI</i>	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	0,869	<i>Marginal fit</i>	<i>Measures</i>
<i>AGFI</i>	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	0,839	<i>Marginal fit</i>	
<i>SRMR</i>	$0,05 < SRMR \leq 0,1$	0,088	<i>Acceptable fit</i>	
<i>NFI</i>	$> 0,90$	1,000	<i>Good fit</i>	<i>Incremental</i>
<i>CFI</i>	$> 0,90$	1,000	<i>Good fit</i>	<i>Fit Measures</i>
<i>NNFI</i>	$> 0,90$	1,819	<i>Good fit</i>	
<i>RFI</i>	$> 0,90$	1,000	<i>Good fit</i>	
<i>PGFI</i>	$> 0,60$	0,706	<i>Good fit</i>	<i>Parsimony</i>
<i>AIC</i>	$< AIC Saturated dan Independence Model$	550,630	<i>Good fit</i>	<i>Fit Measures</i>

C. Pola keterkaitan dalam pemasaran berbasis hubungan pada PT XYZ

Ghozali (2013) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut reliabel jika nilai AVE $\geq 0,05$ dan CR $\geq 0,07$. Sedangkan Joreskog & Sorbon (1996) memberikan persyaratan lebih sederhana, yaitu koefisien variabel indikator (λ) yang terstandarisasi minimum nilainya 0.5. Dengan bantuan piranti lunak Lisrel 8.72, hasil pengujian konstruk reliabilitas dan konstruk validitas untuk masing-masing sub model pemasaran berbasis hubungan ini dijelaskan dan diuraikan sebagai berikut:

Nilai-nilai Bersama

Untuk mengetahui kontribusi masing-masing indikator tersebut dalam menjelaskan variabel latennya, maka digunakan kaidah *maximum likelihood* (ML) dalam SEM yang dimaksudkan untuk menduga besarnya koefisien model pengukuran. Hasil dari analisis model pengukuran nilai-nilai (Tabel 12) menunjukkan ketiga indikator

yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang kurang baik hal tersebut disebabkan bervariasinya tingkat kesetujuan responden.

Tabel 12. Koefisien konstruk nilai-nilai bersama

Indikator	Lambda	Galat (<i>error</i>)	Uji T	CR	AVE
SV1	0.56	0.68	2.69	0.638	0.366
SV2	0.58	0.67	1.99		
SV3	0.67	0.58	2.45		

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa meningkatkan saling kepercayaan merupakan indikator nilai-nilai bersama yang penting sebagai basis terjalannya kerjasama, dimana nilai koefisiennya adalah 0.67 dan signifikan dengan nilai uji T diatas 1.96 (alfa = 0.05). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki kontribusi lebih besar sebagai landasan terjadinya kerja sama antarpihak. Begitu juga dengan meningkatkan dengan meningkatkan keuantungan bersama secara finansial dan peningkatan image perusahaan.

Pada penelitian ini terjadi ketidak konsistenan responden dalam menjawab kuesioner yang diberikan. Hal ini terjadi karena horeka adalah tiga segmen usaha yang memiliki karakteristik yang berbeda dalam menjalankan usahanya. Dalam kasus hubungan kemitraan yang terjadi antara PT XYZ dan horeka di Bogor, melalui pengamatan secara empiris dapat terlihat bahwa pada umumnya pihak-pihak yang terkait dalam kerja sama berawal dari dua kondisi setara yakni pihak pertama secara perusahaan memiliki image yang lebih tinggi dibandingkan pihak kedua atau sebaliknya, serta antara para pihak yang bekerja sama memiliki image yang sama secara perusahaan.

Biaya penghentian hubungan (Terminated cost)

Dari hasil analisis diperoleh nilai uji-T koefisien, nilai CR dan nilai AVE yang disajikan pada Tabel 13, dampak yang dirasakan semua pihak yang bermitra saat terjadi penghentian hubungan adalah dampak pada pasokan produk daging sapi (nilai koefisien: 0.90) dan keuntungan dalam jangka pendek (nilai koefisien: 0.89). Berdasarkan hasil ini dapat dijelaskan bahwa dampak pada pasokan daging sapi dan keuntungan usaha dalam jangka pendek merupakan indikator yang kuat sebagai basis untuk mencerminkan resiko pemutusan hubungan. Namun demikian pada faktanya dampak tersebut tidak terlalu berarti pada mitra usaha hotel, karena mitra usaha hotel mayoritas memiliki lebih dari 2 supplier daging sapi. Sementara dampak tersebut lebih dirasakan pada mitra usaha restoran dan catering walaupun mayoritas memiliki 2 supplier daging sapi

Tabel 13. Koefisien konstruk biaya penghentian hubungan

Indikator	Lambda	Galat (<i>error</i>)	Uji T	CR	AVE
TC1	0.90	0.19	2.00	0.90	0.69
TC2	0.89	0.20	1.98		
TC3	0.85	0.27	1.83		
TC4	0.67	0.55	1.28		

Sementara pada turunya kepercayaan supplier lain walaupun memiliki tingkat signifikan <1.96 tetapi pada faktanya penurunan kepercayaan tersebut dirasakan oleh mayoritas mitra usaha hotel dan restoran. Berkurangnya kepercayaan dari supplier lain akan timbul mengingat pola pembayaran termin dan kesepakatan insentif yang biasa terjadi pada mitra usaha hotel.

Manfaat hubungan (Benefit)

Tabel 14 menampilkan hasil analisis model pengukuran manfaat hubungan, hasil uji koefisien serta nilai CR dan AVE-nya. Terlihat bahwa keempat indikator tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang memadai dengan nilai 0.73, sementara memiliki nilai AVE yang sedikit dibawah standar. Berdasarkan hasil analisis ini dibuktikan bahwa keuntungan secara finansial merupakan hal yang diutamakan dalam menjalin suatu kerjasama. Dalam studi ini dapat ditunjukkan bahwa keuntungan secara finansial dapat dirasakan dengan meningkatnya kepuasan pelanggan mitra usaha. Peningkatan kepuasan pelanggan tersebut paling dirasakan oleh mitra usaha restoran dan catering.

Tabel 14. Koefisien konstruk manfaat hubungan

Indikator	Lambda	Galat (<i>error</i>)	Uji T	CR	AVE
B1	0.55	0.69	2.65	0.73	0.46
B2	0.64	0.59	3.04		
B3	0.67	0.55	3.20		
B4	0.82	0.33	3.40		

Komitmen hubungan (Commitment)

Tabel 15 menampilkan hasil analisis model pengukuran manfaat hubungan dan pengujian koefisiennya. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemitraan menumbuhkan rasa percaya dengan nilai koefien 0.95 memberikan kontribusi yang paling tinggi dalam membentuk suatu komitmen hubungan. Hal yang menarik bahwa kerja sama yang terjalin membangkitkan minat untuk penyediaan produk lain. Hasil ini menerangkan bahwa secara bisnis responden ingin melakukan perluasan usaha.

Tabel 15. Koefisien konstruk komitmen hubungan

Indikator	Lambda	Galat (<i>error</i>)	Uji T	CR	AVE
CT1	0.95	0.10	2.28	0.83	0.63
CT2	0.80	0.36	4.41		
CT3	0.60	0.64	3.87		

Komunikasi (Communication)

Hasil analisis serta hasil pengujian koefisien konstruk serta nilai CR dan CV di jelaskan pada Tabel 16. Dari hasil CFA diperoleh hasil bahwa komunikasi untuk bertukar ide dan gagasan guna meningkatkan kerjasama memiliki kontribusi terbesar terhadap konstruk komunikasi dengan nilai koefisien 0.67 dan hasil uji-T 6.37. Yang menarik disini walaupun telah ada kesepakatan pembayaran termin pada 30 atau 45 hari sejak tukar faktur dilaksanakan, mayoritas mitra usaha hotel melakukan pembayaran lebih dari 60 hari. Dalam kondisi ini PT XYZ sebagai supplier berada pada posisi tawar yang rendah. Pada satu sisi mereka di haruskan untuk mengeluarkan produk mereka dari gudang karena ada batas masa berlaku produk, disisi yang lain usaha supplier akan terhambat dikarenakan proses perputaran uang yang lebih lama.

Tabel 16. Koefisien konstruk komunikasi

Indikator	Lambda	Galat (<i>error</i>)	Uji T	CR	AVE
CM1	0.52	0.73	3.91	0.68	0.35
CM2	0.55	0.70	4.07		
CM3	0.67	0.55	6.37		
CM4	0.61	0.63	5.52		

Kompetensi (Competency)

Tabel 17 merupakan hasil pendugaan koefisien model pengukuran kosntruk kompetensi. Hasil analisis menunjukan sumber daya manusia yang menunjang mencerminkan kompetensi yang dimiliki PT XYZ sebagai supplier pendatang baru dengan nilai koefisien tertinggi 0.56 dan hasil uji-T 3.17.

Tabel 17. Koefisien konstruk komitmen hubungan

Indikator	Lambda	Galat (<i>error</i>)	Uji T	CR	AVE
CPT1	0.55	0.70	3.37	0.56	0.31
CPT2	0.56	0.69	3.17		
CPT3	0.55	0.74	3.48		

Hal menarik adalah adanya perbedaan kebutuhan dari masing-masing mitra usaha horeka. Pada mitra usaha hotel, mereka memerlukan produk dalam bentuk aslinya tanpa harus adanya proses cutting, selain itu mitra usaha hotel juga mengharuskan produk diterima dalam kondisi beku. Sementara mitra usaha restoran, selalu membutuhkan produk yang sudah melalui proses cutting sesuai dengan kebutuhan menu yang mereka jual. Perbedaan selanjutnya pada mitra usaha katering mereka memerlukan daging sapi dalam suhu ruang (*thawing*).

Perbedaan kebutuhan antar mitra usaha tersebut harus didukung oleh kemampuan SDM atas pengetahuan produk yang baik.

Kepercayaan (Trust)

Hasil analisis yang terlihat pada tabel 18, menunjukkan bahwa dalam pemasaran berbasis hubungan kepercayaan dicerminkan oleh upaya PT XYZ menepati apa yang telah dijanjikan dan konsisten dalam menjalankan kesepakatan. Hal ini menjadi suatu kelaziman dalam hubungan antara supplier daging sapi dan mitra usahanya, dimana ketepatan jadwal pengiriman dan kesesuaian jenis daging yang dipesan adalah prioritas utama.

Tabel 18. Koefisien konstruk kepercayaan

Indikator	Lambda	Galat (error)	Uji T	CR	AVE
T1	0.85	0.28	10.08	0.70	0.50
T2	0.87	0.25	10.59		
T3	0.14	0.98	1.69		

Pengambilan keputusan ketidakpastian (Decision Making Uncertainty)

Ketiadaan atau rendahnya komitmen dan kepercayaan adalah sebuah beban bagi salah satu pihak yang bermitra dan dapat berujung pada pemutusan hubungan (Ahmady, 2012). Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 19 bahwa dalam pengambilan keputusan, mitra usaha PT XYZ selalu memperhitungkan dampak baik atau buruk yang akan timbul pada lingkungan usahanya.

Tabel 19. Koefisien konstruk pengambilan keputusan ketidakpastian

Indikator	Lambda	Galat (error)	Uji T	CR	AVE
DMU1	0.77	0.40	10.92	0.79	0.65
DMU2	0.84	0.30	12.61		

Kerjasama (cooperation)

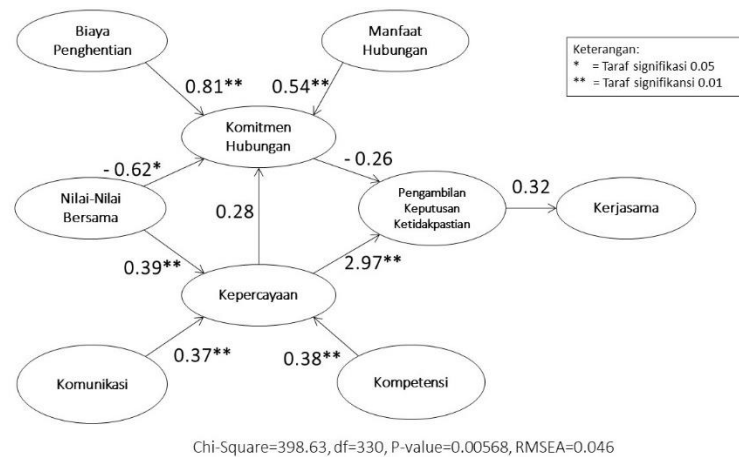
Hasil penelitian yang disajikan pada tabel 20, menemukan bahwa bermitra membangkitkan keinginan untuk bermitra dalam jangka panjang merupakan keinginan dari kemitraan yang selama ini dijalani, terlihat dari nilai koefisien indikatornya memiliki nilai tertinggi yaitu 0.93. Bila merujuk kepada penelitian yang dilakukan Ahmady (2012) suatu pemasaran berbasis hubungan terdapat suatu motivasi dari pihak yang bermitra untuk senantiasa berupaya mencari keselarasan guna mendapatkan keuntungan jangka panjang.

Tabel 20. Koefisien konstruk Kerjasama

Indikator	Lambda	Galat (error)	Uji T	CR	AVE
COP1	0.80	0.32	9.53	0.88	0.75
COP2	0.93	0.10	5.01		

D. Model Struktural Pemasaran Berbasis Hubungan

Model struktural menggambarkan hipotesis yang diuji pada penelitian ini. Terdapat 5 total hipotesis yang diuji pada penelitian ini. Pendugaan koefisien dilakukan dengan menggunakan prosedur estimasi *Maximum Likelihood* (MLE) dan *Unweighted Least Square* (ULS). Hipotesis yang diuji dalam model ini (H_0) adalah matriks koragam populasi sama dengan matriks koragam sampel ($\Sigma=S$), sedangkan hipotesis tandingannya ($H_1: \Sigma \neq S$). Harapan dari pengujian ini adalah menerima H_0 , artinya struktur model (keragaman model) dapat digunakan menduga struktur (keragaman populasi). Untuk menguji hipotesis ini digunakan dua statistik uji yaitu statistik (Joreskog 1998) yaitu statistik *Chi-Square* (χ^2) dan RMSEA. H_0 diterima apabila P-Value (uji χ^2) < 0.01 atau nilai RMSEA \leq 0.08. Artinya, secara keseluruhan model empiris dapat diterima sesuai dengan kriteria yang disyaratkan oleh Joreskog *et al* (1996). Maka dapat disimpulkan bahwa model sudah fit, bahwa koefisien model dapat digunakan sebagai penduga besarnya pengaruh peubah laten eksogen terhadap laten endogen. Hasil pendugaan beserta pengujiannya dapat dilihat pada Gambar 5 dibawah ini.



Gambar 1. Koefisien model persamaan struktural pemasaran berbasis hubungan

Komitmen

Hasil analisis menunjukkan bahwa aspek biaya penghentian hubungan memberikan kontribusi kuat dan sangat signifikan membangun komitmen hubungan dengan nilai koefisien 0.81. Hal tersebut dikarenakan selama bermitra PT XYZ dapat menjamin pasokan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan mitra usaha, baik dalam tingkat kualitas, waktu pengiriman dan jumlah pengiriman. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kurniawati et. Al (2013) bahwa pemilihan pemasok yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan akan membuka peluang kemitraan jangka panjang.

Pada model pemasaran berbasis hubungan PT XYZ dengan mitra usaha horeka di Bogor komitmen dipengaruhi secara negatif (-0.62) dan signifikan oleh nilai-nilai bersama. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Daryanto & Mufikh (2015) yang menyatakan bahwa komitmen pada kemitraan dipengaruhi secara positif dan nyata oleh shared value. Pada penelitian ini walaupun ada kesesuaian tujuan utama dalam berbisnis diantara pihak-pihak yang bermitra yaitu memperoleh keuntungan yang kontinu dengan mengedepankan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Terdapat temuan pada hasil penelitian ini, yaitu pada mayoritas mitra usaha hotel dan sebagian mitra usaha restoran menganggap bahwa komitmen kerja sama dapat dijalankan dengan baik selama PT XYZ mau memenuhi insentif (under table fee) sesuai dengan kesepakatan, dimana hal tersebut tidak sekedar inefisiensi, insentif juga berdampak pada buruknya sistem persaingan usaha. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa selama PT XYZ dapat menjamin pasokan yang berkualitas, ketepatan waktu dan jumlah pengiriman yang pada akhirnya dapat meningkatkan laba bersih dan kepuasan pelanggan pada mitra usaha serta PT XYZ dapat memegang komitmen atas kesepakatan insentif maka kerjasama dalam jangka panjang dapat dicapai.

Kepercayaan

Hubungan kemitraan yang terjadi antara PT XYZ dengan mitra usaha horeka hanya sebatas hubungan kepercayaan antara dua pihak dan komitmen tanpa ada perjanjian kerjasama. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Daryanto & Muflikh (2011) bahwa mitra yang cenderung mempercayai perusahaan, cenderung lebih mudah untuk bekerja sama demi kelancaran kemitraan dan kemajuan bersama. Hal tersebut ditunjukkan oleh upaya mitra usaha untuk membangun ide dan gagasan untuk meningkatkan kerjasama serta keinginan dilakukannya komunikasi untuk memecahkan masalah bersama.

Hubungan kemitraan yang terbentuk atas dasar kepercayaan ini membuat mitra usaha merasa memiliki kewajiban untuk menjaga kerjasama karena terikat dengan kesepakatan yang ada meskipun kesepakatan tersebut tidak tertulis dalam bentuk perjanjian kerjasama. Namun dikarenakan adanya fakta bahwa pada hubungan kemitraan yang terjalin terdapat permintaan insentif dari mayoritas mitra usaha hotel dan restoran, sehingga dapat terlihat bahwa komitmen kerja sama yang timbul dari kepercayaan bukan sekedar komitmen dalam menjalankan kerjasama usaha saja, tetapi komitmen yang timbul dari keuntungan finansial pribadi yang didapatkan oleh para pengambil keputusan pada mitra usaha tersebut.

Pengambilan Keputusan Ketidakpastian

Pengambilan keputusan ketidakpastian yang ditunjukkan oleh setiap keputusan yang akan diambil oleh mitra usaha selalu memperhitungkan dampak baik atau buruk yang ditimbulkan terhadap lingkungan usaha, dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kepercayaan dan komitmen.

Kontribusi kepercayaan yang juga sangat mendukung terhadap pengambilan keputusan ketidakpastian terlihat dari upaya mitra usaha untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dengan membangun komunikasi baik secara formal maupun informal.

Sementara, pendugaan koefisien komitmen terhadap pengambilan keputusan ketidakpastian berpengaruh negatif (-0.26). Hasil yang diperoleh dari penelitian ini walaupun kemitraan menumbuhkan rasa percaya pada masing-masing pihak dan keinginan untuk bermitra dalam jangka panjang cukup tinggi namun mitra usaha tetap merasa bahwa kemitraan yang terjalin hanya didasari oleh kepercayaan. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ahmady (2012) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan ketidakpastian dipengaruhi oleh komitmen dan kepercayaan. Hal ini dikarenakan kemitraan yang terjalin hanya berdasarkan nota kesepahaman yang berisikan harga produk sesuai kesepakatan dan jumlah insentif yang akan diberikan.

Kerjasama

Pada model pemasaran berbasis hubungan PT XYZ dengan horeka di Bogor kerjasama hanya dipengaruhi oleh pengambilan keputusan ketidakpastian (0.32). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan ketidakpastian memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap kerja sama. Terdapat dua indikator yang mempengaruhi kerjasama yaitu upaya mengedepankan kerjasama yang saling menguntungkan dan keinginan untuk bekerjasama dalam jangka panjang. Artinya, komitmen dan kepercayaan memiliki pengaruh yang sangat besar bagi terciptanya kerjasama dan ini sejalan dengan yang disampaikan Morgan & Hunt (1994), bahwa komitmen maupun kepercayaan baik untuk menjamin munculnya kerjasama dalam suatu hubungan kemitraan.

Namun, hal yang berbeda ditunjukkan oleh temuan bahwa pada sebagian mitra usaha horeka merasa kerjasama yang terjalin saat ini cukup dengan kesepakatan harga saja dan ada pula mitra usaha yang tidak menginginkan adanya perjanjian kerjasama hal tersebut dikarenakan pihak horeka tidak ingin terikat dengan supplier baru. Hal tersebut karena mitra usaha masih membuka peluang dari supplier-supplier lain yang bisa memberikan kontribusi lebih terhadap mitra usaha seperti jaminan pasokan, daging sapi dengan harga yang murah serta insentif yang lebih besar terhadap pengambil keputusan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam pemasaran bisnis ke bisnis (B2B) kemitraan memiliki tujuan akhir yaitu melayani konsumen dan diharapkan semua pihak yang bermitra tumbuh dan mendapatkan keuntungan secara finansial. Tetapi dalam faktanya ada mitra yang dapat tumbuh dan ada yang tidak. Pada konteks ini, pemasaran B2B produk daging impor segmen usaha horeka di Kota Bogor seperti yang dijalani PT XYZ, tidak banyak ditemukan competitor.

Hasil penelitian menunjukkan rendahnya pertumbuhan PT XYZ dapat dilihat melalui faktor-faktor dalam pendekatan pemasaran berbasis hubungan, yakni komitmen, keuntungan, biaya penghentian hubungan dan kepercayaan. Temuan menunjukkan pertumbuhan PT XYZ terhambat oleh tidak adanya produk lain yang ditawarkan selain daging sapi, tidak adanya jaminan penyediaan daging sapi yang berkualitas, kurangnya variant daging sapi yang ditawarkan serta terbatasnya kapital untuk menjangk konsistensi ketersediaan daging sapi.

Analisis model menunjukkan bahwa komitmen hanya dipengaruhi oleh keuntungan dan biaya pemutusan hubungan. Komunikasi, kompetensi dan keuntungan secara finansial antar entitas usaha akan meningkatkan kepercayaan. Temuan kunci usaha B2B yang didapat dari penelitian terhadap PT XYZ berkaitan dengan pendekatan pemasaran berbasis hubungan diantaranya adalah perlu adanya perjanjian kerjasama yang mengikat antara kedua belah pihak. Kemitraan yang terjalin hanya didasari oleh MoU yang berisikan kesepakatan harga dan termin pembayaran dapat menjadi faktor penghambat pertumbuhan.

Perlu digaris bawahi bahwa dalam kasus yang diteliti pihak-pihak yang terkait dalam pemasaran berbasis hubungan adalah mitra usaha horeka PT XYZ di Bogor. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada masing-masing segmen usaha agar dapat memberikan implikasi manajerial yang difokuskan pada masing-masing

segmen usaha tersebut. Penelitian ini tidak mencantumkan variant daging sapi apa saja yang dibutuhkan oleh mitra usaha. Penelitian selanjutnya dapat melengkapi elemen tersebut pada kuesioner agar dapat menyempurnakan aspek karakteristik pembelian responden.

Selain menjalin hubungan kerja sama dengan horeka di Bogor, PT XYZ juga memiliki unit usaha retail. Dengan demikian penelitian kedepan dapat dilakukan pada unit usaha tersebut guna melihat adanya keterkaitan yang sama dalam aspek-aspek yang mempengaruhi pemasaran berbasis hubungan pada konsumen retail PT XYZ.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmady, M., Sumarwan, U., Suharjo, B., & Maulana, A. (2012). Key success values in relationship marketing of agriculture products. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 9(1), 59-67.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34.
- Anvari, R., Amin, S. M., Ahmad, U. N. U., Seliman, S., & Garmsari, M. (2011). The relationship between strategic compensation practices and affective organizational commitment. *Interdisciplinary journal of research in business*, 1(2), 44-55.
- Asmarantaka, R. W., Atmakusuma, J., Muflikh, Y. N., & Rosiana, N. (2017). Konsep Pemasaran Agribisnis: Pendekatan Ekonomi dan Manajemen. *Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)*, 5(2), 151-172.
- BPS. (2016). Kota bogor dalam angka 2016 [internet]. Badan Pusat Statistik Kota Bogor, tersedia pada <https://bogorkota.bps.go.id/>
- Destiarni, R. P. (2016). *Analisis Permintaan Daging Sapi Impor Indonesia* (Doctoral dissertation, Bogor Agricultural University (IPB)).
- Dispenda. (2018). Jumlah hotel dan restoran di Kota Bogor. Pemerintah Kota Bogor, Indoensia.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of marketing*, 63(2), 70-87.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1991). Employee compensation: research and practice (CAHRS Working Paper# 91-35). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. *Center for Advanced Human Resource Studies*. Retrieved on April, 22, 2015.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of marketing science*, 26(3), 242-249.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of marketing*, 59(1), 78-92.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global Perspective*. Basim. *Pearson Education Inc.*
- Hakim, L. (2012). Industri Pariwisata dan Pembangunan Nasional. *Jurnal Ilmiah Among Makarti*, 3(5).
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Springer Science & Business Media.
- Lieke, E. M. W. (2010). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X. Thesis, Universitas Gundarma, Depok.
- Mayasari, D., & Rahardjo, S. (2018, September). Peranan Aspek Ekonomis Pariwisata Kota Bogor terhadap Pendapatan Asli Daerah. In *National Conference of Creative Industry*.
- McGarry, E. D. (1951). The contactual function in marketing. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 24(2), 96-113.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2002). *Compensation* (Vol. 8). New York: McGraw-Hill.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Palakshappa, N., & Gordon, M. E. (2009). Trust and commitment in collaborative business relationships involving New Zealand firms. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 7(2), 47.

- Rachmawati, A. D., Zain, I., & Yahya, K. (2012). Analisis Statistik Kepuasan Pelanggan terhadap Service Quality Unit Pembangkit PT. Pembangkitan Jawa-Bali. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 1(1), D329-D334.
- Riorini, S. V., & Widayati, C. C. (2015). Relationship Commitment Dan Customer Engagement: Stimulus Serta Konsekwensi Padakonsumen Pengguna Transportasi Darat. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(3).
- Semuel, H. (2012). Customer relationship marketing pengaruhnya terhadap kepercayaan dan loyalitas perbankan nasional. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 7(1), 33-41.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., Yau, O. H., Lee, J. S., & Chow, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services marketing*, 16(7), 656-676.
- Suharjo, B., Suwarno. (2002). *Model Persamaan: Structural, Teori dan Aplikasinya*. Bogor: IPB Press.
- Sulistiyono N. (2014). Komunikasi, komitmen, kepercayaan dan kerjasama terhadap hubungan pemasaran pada retailer PT Indofarma Global Medika tbk wilayah Jawa tengah. *Jurnal Analitika*, 24 (1), 44-54.
- Sumadi. (2012). Relationship Marketing: Paradigma, strategi dan hambatan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 2(2), 108-123.
- Bloemer, J., De Ruyter, K. O., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European journal of marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Yanuardi, A. W., Wahyudi, W. T., & Nainggolan, B. (2016). Analisis Omnichannel Customer Experience Maturity di PT. Telekomunikasi Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(2), 81-94.
- Yau, O. H., Lee, J. S., Chow, R. P., Sin, L. Y., & Alan, C. B. (2000). Relationship marketing the Chinese way. *Business Horizons*, 43(1), 16-16.
- Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM magazine*, 12(4), 245-266.