

# **PENGARUH ADAPTABILITAS PEMASARAN TERHADAP KINERJA PEMASARAN MELALUI HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN DAN KEUNGGULAN BERSAING**

**Oleh:**

**Suliyanto**

(Dosen Fakultas Ekonomi Unsoed)

## **ABSTRACT**

*Purposes of this study were to explain the influence of marketing adaptabilitation on customer relationship and competitive advantage also to analysis influence of customer relationship and competitive advantage on marketing performance.*

*To test the empirical models, Structural Equation Modeling (SEM) was used. Sample size of this research were 200 owners and/or managers of Small and Medium Enterprises (SMEs) running food and beverage sector in the residency Banyumas areas.*

*The results showed that marketing adaptabilitation has a positive effect on customer relationship and competitive advantage, customer relationship and competitive advantage on marketing performance.*

**Keyword:** *Marketing adaptabilitation, customer relationship, competitive advantage and marketing performance.*

## **I. PENDAHULUAN**

Teori interdependensi menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat tergantung kepada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan kekuatan lingkungan, seperti tingkat persaingan, peraturan-peraturan yang berlaku (Caroll dan Hannan, 1989). Kesesuaian orientasi strategi dengan lingkungan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Luo, 1999).

Literatur-literatur manajemen menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi banyak jenis lingkungan yang harus disiasati menjadi peluang dan tidak sekedar menjadi ancaman. Telaah terhadap literatur yang ada menunjukkan bahwa lingkungan harus

dihadapi dan diredifinisi bagi kepentingan pengembangan strategi (Ferdinand, 2003). Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung kepada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya sehingga organisasi yang tidak mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungannya akan mati tergilas oleh perubahan.

Penelitian tentang adaptabilitas telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, Adaptabilitas organisasi merupakan variabel yang penting dalam mencapai kinerja organisasi. Spiro dan Weitz (1990) menguji hubungan antara adaptabilitas penjualan dengan efektifitas penjualan dengan

menggunakan skala ADAPTS yaitu skala yang digunakan untuk mengukur derajat perilaku adaptif tenaga penjualan dan fleksibilitas antar personal. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa skala ADAPTS berpengaruh positif dengan prestasi kerja tenaga penjualan. Namun bagaimana proses transformasi adaptabilitas menjadi kinerja organisasi belum jelas, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk menjelaskan bagaimana proses transformasi adaptabilitas pemasaran menjadi kinerja pemasaran.

## **II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Telaah Pustaka**

#### **Adaptabilitas Pemasaran**

Adaptabilitas sendiri pada dasarnya merupakan perubahan perilaku selama berinteraksi dengan pelanggan atau interaksi antar *customer* yang didasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan sesungguhnya (Wietz, Sujan dan Sujan, 1986). Seorang penjual dikatakan memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi jika mereka mampu menggunakan cara yang berbeda-beda ketika berhadapan dengan pelanggan dan mereka segera melakukan penyesuaian selama berhadapan dengan pelanggan, sebaliknya seorang penjual dikatakan memiliki tingkat adaptabilitas yang rendah jika mereka senantiasa menggunakan cara yang sama ketika berhadapan dengan semua pelanggan (Spiro dan Weitz, 1990).

Derajat kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya disebut dengan adaptabilitas organisasi. Adaptabilitas

organisasi menurut Dess *et al.*, (1997) merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan. Menurut Dess *et al.*, (1997) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya ditunjukkan dengan ciri-ciri sebagai berikut: (1) Organisasi secara terus menerus menyesuaikan perubahan dengan membuat strategi yang sesuai dengan umpan balik yang didasarkan pada pasarnya, (2) proses perencanaan produk dan bisnis melibatkan pelanggan, pemasok, dan penyedia jasa, (3) keputusan organisasi ini pada umumnya dilakukan pada derajat informasi yang paling akurat, (4) karyawan didukung untuk mengadakan percobaan di organisasi agar mengidentifikasi produk baru atau pendekatan inovatif, (5) kontinuitas atau jangka panjang organisasi dapat diwujudkan dengan capaian jangka pendek di dalam organisasi tersebut.

Spiro dan Weitz (1990) menyarankan bahwa seorang tenaga penjual seharusnya memahami praktek dan adaptasi penjualan yang terdiri dari enam aspek sebagai berikut: (1) pemahaman bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan situasi penjualan yang berbeda, (2) keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk menggunakan berbagai pendekatan penjualan yang berbeda, (3) keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan, (4) struktur pengetahuan yang memfasilitasi pemahaman terhadap situasi penjualan berbeda dan akses untuk menerapkan strategi penjualan

yang sesuai dari masing-masing situasi, (5) pengumpulan informasi mengenai situasi penjualan dalam beradaptasi, dan (6) penerapan aktual terhadap pendekatan yang berbeda dalam situasi yang berbeda.

Menurut paradigma orientasi strategi: Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui kemampuan melakukan adaptasi dengan lingkungannya (Miles dan Snow, 1978). Sedangkan Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi organisasi sangat berkaitan dengan tingkat inovasi, kemauan mengambil resiko dan orientasi strategi proaktif. Hambrick (1983) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi proaktif akan memusatkan perhatian pada penelitian, pengidentifikasian dan pemanfaatan kesempatan pasar yang muncul, penanggungan biaya dan resiko sebagai akibat perluasan kapasitas untuk menanggapi perubahan pasar. Miller dan Friesen (1983) juga menyatakan bahwa kekakuan organisasi sangat berkaitan dengan *nonadaptive* defensif dan menghindari resiko. Oleh karena itu keberhasilan penyesuaian orientasi strategi dengan kondisi lingkungan merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan bisnis. Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibbon (1993) yang menyatakan bahwa pada umumnya strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan memiliki keunggulan kompetitif diantara pesaing. Kondisi tersebut menuntut seorang manajer untuk berpikir kritis yaitu bagaimana cara beradaptasi dengan

lingkungan. Hal ini didukung oleh Luo (1999) yang melakukan penelitian pada industri kecil di China menyimpulkan bahwa adaptabilitas mempunyai hubungan dengan kinerja pada usaha skala kecil

### **Hubungan dengan Pelanggan**

Persaingan dalam lingkungan bisnis yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk mempererat hubungan dengan pelanggan (Webster, 1992). Selama beberapa tahun belakangan ini hubungan antara pembeli dan penjual telah mengalami perubahan yang dramatis, beberapa pengamat industri menjelaskan bahwa hubungan antara pembeli dengan penjual semakin dekat (*Business Week*, 1987) beberapa istilah untuk menggambarkan hubungan antara pembeli dan penjual yaitu aliansi (Spekman, 1988), patnership (Johnston and Lawrence, 1988) digunakan untuk membedakan dengan interaksi tradisional.

Konsep hubungan pemasaran terdapat dalam bidang pemasaran jasa dan pemasaran industri (Gummesson, 1991; Lindgreen *et al.*, 2004). Berry (1983) dalam Ndubisi (2007) memandang bahwa hubungan pemasaran sebagai sebuah strategi untuk menarik, mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan konsumen. Sedangkan Gronroos (1994) menyatakan bahwa tujuan hubungan pemasaran adalah untuk membangun, mempertahankan, dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan patner lainnya, sehingga keuntungan, tujuan semua bagian yang terlibat dalam organisasi dapat terpenuhi. Pendapat Gronroos (1994) hampir sama dengan pendapat Rapp dan Collins (1990)

menyatakan bahwa tujuan hubungan pemasaran adalah untuk menciptakan mempertahankan hubungan yang telah lampau antara perusahaan dengan pelanggan yang menguntungkan kedua belah pihak. Dengan kata lain tujuan dari hubungan pemasaran adalah untuk mempercepat adanya loyalitas pelanggan, sedangkan Oliver (1999) mendefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan komitmen dalam melakukan pembelian ulang atau berlanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan pada masa yang akan datang meskipun terdapat pengaruh situasional maupun usaha pemasaran yang memiliki potensi menyebabkan perubahan perilaku.

Hubungan pemasaran dalam literatur pemasaran memiliki memiliki empat dimensi yaitu: kepercayaan (Morgan dan Hunt, 1994), komitmen (Grossman, 1998), penanganan konflik (Dwyer *et al.*, 1987) dan komunikasi (Ndubisi dan Chan, 2005). Kepercayaan diartikan sebagai keinginan untuk terus menerus menjalin hubungan dengan patner yang didasari pada keyakinan (Moorman, *et al.*, 1993). Komitmen merupakan faktor penting yang menentukan keertan hubungan pemasaran, komitmen juga berguna sebagai konstruk untuk mengukur loyalitas konsumen dan untuk memprediksi frekuensi pembelian pada masa yang akan datang (Morgan dan Hunt, 1994). Komunikasi dipandang sebagai dialog interaktif antara antara perusahaan dengan konsumen yang dilakukan sebelum proses pembelian, selama proses pembelian, proses konsumsi dan setelah melakukan konsumsi (Anderson dan Narus, 1990). Sedangkan penanganan konflik menurut

Dwyer *et al.*, (1987) menyatakan bahwa adalah kemampuan pemasok dalam menghindari hal-hal yang berpotensi menimbulkan konflik, memecahkan konflik sebelum menjadi masalah, dan mendiskusikan secara terbuka ketika masalah muncul.

Menurut Chan (2003) hubungan pemasaran merupakan semua produk yang ditawarkan, proses penawaran sampai pada cara bertransaksi, disesuaikan dengan keinginan setiap individu pelanggan tersebut. Konsep *direct marketing* dan *relationship marketing* telah mendasarkan kegiatan pemasarannya pada *data base* pelanggan. Perbedaannya *direct marketing* lebih mengarah kepada komunikasi satu arah, sedangkan *relationship marketing* lebih menekankan pada interaksi, yaitu komunikasi *one-to-one* dua arah.

Perkembangan pemikiran mengenai hubungan pemasaran dapat digambarkan dalam garis kontinum yang berkisar antara orientasi transaksional dan orientasi relasional (Dwyer, Schumm dan Oh 1987; Jackson 1985). Orientasi transaksional menurut Macneil's (1980) merupakan hubungan antara pembeli dengan penjual yang mempertukarkan komoditi atau pelayanan dengan uang dimana terdapat hubungan personal yang sangat minimal dan tidak mengantisipasi atau menjamin adanya hubungan dikemudian hari, sedangkan orientasi relasional ditandai dengan tindakan kerjasama, saling menyesuaikan kedua belah pihak, saling membagi beban dan keuntungan dalam pertukaran, dan merencanakan pertukaran untuk masa depan.

### **Keunggulan Bersaing**

Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai-nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan, sehingga konsumen bersedia untuk membeli produk dengan harga biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menciptakannya, sedangkan nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih dari pada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Paradigma konvensional tentang keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter (1985) menyatakan bahwa terdapat lima kekuatan yang menentukan tingkat persaingan dalam industri yaitu kekuatan tawar menawar dengan pemasok, kekuatan tawar menawar dengan pembeli, ancaman pendatang baru, ancaman dari produk pengganti dan rivalitas dalam industri itu sendiri. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dinyatakan bahwa perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing adalah perusahaan yang memiliki daya tawar menawar yang kuat baik dengan pemasok maupun dengan pembeli, sedikit memiliki produk pengganti, sempitnya pendatang baru untuk masuk dalam industri. Sehingga dalam paradigma konvensional sumber keunggulan bersaing terletak pada penguasaan teknologi, hak paten, atau posisi strategis. Sedangkan dalam paradigma baru tentang keunggulan bersaing menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing terletak pada kemampuan organisasi dalam

mengelola sumberdaya manusia (Pfeffer, 1994).

Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing (Swierz dan Spencer dalam Purnama, 2000). Untuk menciptakan nilai superior, perusahaan harus memiliki komitmen untuk belajar secara terus-menerus dan memahami perkembangan pasar yang dinamis (Slater, 1997). Keahlian superior adalah kemampuan unik yang memungkinkan untuk digunakan sebagai sumber keunggulan (Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Kemampuan berbeda dengan asset dimana pengetahuan tidak dapat dinilai dengan uang seperti halnya dengan bangunan dan peralatan, dan sangat tertanam dalam budaya organisasi yang tidak memungkinkan untuk dijual atau ditiru (Leonard-Barton, 1992). Kemampuan khusus diperoleh melalui aktivitas dan perilaku organisasi, seperti misalnya dalam pemenuhan pesanan, pengembangan produk baru dan pemberian pelayanan, dimana perusahaan memungkinkan untuk mengkoordinasikan kegiatan ini dan membangun menjadi keunggulan bersaing (Day, 1994). Menurut Langgerak (2003) budaya orientasi pasar dapat dikonversikan menjadi kinerja organisasi, melalui pemberian keunggulan bersaing secara terus menerus kepada pelanggan. Budaya orientasi pasar akan mendorong perusahaan untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan, sehingga dapat merupakan sumber keunggulan komparatif.

## Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan bagian dari kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat dilihat dari kinerja pemasaran, kinerja keuangan dan kinerja sumberdaya manusia. Sedangkan Ferdinand (1999) menyatakan bahwa strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan), penguasaan pasar (*market share*) dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan.

Menurut (Voss dan Voss, 2000) kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi omset penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan. Sedangkan Keats *et al.*, (1988) menyatakan bahwa kinerja pasar merupakan kemampuan organisasi dalam mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang.

Lee dan Miller (1996) menyatakan bahwa mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan *market share*, pertumbuhan asset, pengembangan produk baru, moral karyawan dan kesejahteraan karyawan. Sedangkan Agarwal *et al.*, (2003) yang mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan dua dimensi konstruk. Dimensi pertama adalah kinerja obyektif, yang meliputi kinerja keuangan atau kinerja berdasarkan pada pemasaran seperti tingkat penggunaan, profitabilitas dan *market share*. Sedangkan dimensi konstruk yang kedua adalah kinerja subyektif. Kinerja

subyektif merupakan pengukuran kinerja yang berdasarkan pada pengukuran terhadap pelanggan dan karyawan, seperti kualitas layanan, kepuasan konsumen, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan lebih khusus Voss dan Voss (2000), memberikan definisi tentang kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja yang meliputi omzet penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan. Namun demikian Miles dan Snow., (1978), menganjurkan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi pada perusahaan kecil dan menengah lebih cocok dengan menggunakan pendekatan pertumbuhan, hal ini disebabkan karena perusahaan kecil pada umumnya kurang terbuka dalam laporan keuangannya sehingga sukar untuk diinterpretasikannya.

Cole dan Cooper (2005) menyatakan bahwa konsensus tentang pengukuran kinerja yang tepat tidak ada, dan pada umumnya peneliti sebelumnya lebih memfokuskan pada variabel dimana informasi tersebut mudah didapat, lebih lanjut Beal *et al.*, (2000) serta Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja bisnis secara obyektif dalam sebuah penelitian, dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja secara subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer atau pemilik.

Lee dan Miller (1996) menegaskan kembali bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampelnya terdiri dari beraneka ragam industri yang memiliki kriteria dan tujuan yang berbeda. Beberapa peneliti dalam bidang manajemen strategi (Beal, *et al.*, 2000;

Covin dan Slevin, 1989; Luo, 1999) telah membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Penelitian Chandler dan Hanks (1993) membuktikan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara ukuran kinerja subyektif dengan ukuran kinerja obyektif.

### **Pengembangan Hipotesis**

Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi organisasi sangat berkaitan dengan tingkat inovasi, kemauan mengambil resiko dan orientasi strategi proaktif. Inovasi sendiri merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengakomodasi perubahan selera dan keinginan konsumen. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan konsumen akan mendorong adanya kualitas hubungan yang lebih baik antara organisasi dengan konsumen.

Adaptasi dapat mendorong konsumen untuk menjadi oportunist (Brown *et al.*, 2000). Tetapi jika penjual (*suplayer*) dapat melakukan adaptasi dan memuaskan kebutuhan konsumen dibandingkan pesaing, menyebabkan hubungan antara kedua belah pihak, penjual dan pembeli meningkat (Redondo dan Fierro, 2005). James *et al.*, 2008 dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang dapat melakukan adaptasi dengan budaya rekanan akan dapat meningkatkan kualitas hubungan dan meningkatkan rasa percaya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan komitmen, dengan semakin tingginya rasa percaya dan komitmen akan meningkatkan kerjasama.

Achim dan Thomas (2003) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menguji pengaruh adaptasi, rasa percaya dan komitmen terhadap hubungan konsumen dan pemasok menemukan bahwa adaptasi, rasa percaya dan komitmen memiliki pengaruh terhadap hubungan konsumen dan pemasok.

Penjualan adaptif dapat menghasilkan efektifitas jangka panjang jika manfaat dari kegiatan adaptif lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan (Spiro dan Weitz, 1990). Miles dan Snow, (1978) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui kemampuan melakukan adaptasi dengan lingkungannya. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dan kedua sebagai berikut:

***H<sub>1</sub>: Semakin tinggi derajat adaptabilitas pemasaran, maka semakin tinggi derajat hubungan dengan pelanggan***

***H<sub>2</sub>: Semakin tinggi derajat adaptabilitas pemasaran, maka semakin tinggi keunggulan bersaing***

Morgan dan Hunt (1994) mengatakan bahwa komitmen dan kepercayaan merupakan dasar dalam membangun kemitraan jangka panjang di antara mitra usaha. Untuk menjalin hubungan kemitraan antara pelanggan dengan perusahaan diperlukan adanya *relationship* yang dekat dan bermakna. Sedangkan *relationships* dalam bidang jasa Berry dan Parasuraman (1991) dalam Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa *relationship*

dibangun dengan dasar komitmen yang saling menguntungkan sama halnya dengan konsumen yang setia pada merek tertentu sehingga terdorong untuk melakukan pembelian ulang. Salah satu bagian dari relationship adalah adanya komitmen diantara konsumen dan perusahaan untuk mencapai hasil yang mempunyai nilai bagi mereka, dan mereka berusaha untuk membangun dan menjaga hubungan atribut-atribut yang berharga pada hubungan kerjasama diantara mereka.

Konsumen yang loyal merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan bisnis, hal ini karena konsumen yang loyal akan cenderung membeli lebih banyak, lebih sering melakukan pembelian dan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencari merek atau toko, tidak mudah terpengaruh oleh promosi dari pihak lain, dan bersedia menyampaikan informasi positif dari mulut ke mulut, dan lebih toleran terhadap kekurangan (Dick dan Basu, 1994). Hal ini sesuai dengan pendapat Reichheld dan Sasser (1990) mengemukakan beberapa keuntungan dari loyalitas konsumen, yaitu konsumen yang loyal akan bersedia untuk membeli lebih banyak, membeli dengan harga yang lebih tinggi, lebih mudah untuk dilayani (sehingga menurunkan biaya operasional) dan bersedia merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan produk.

Membangun dan menciptakan hubungan dengan pelanggan yang baik akan berpengaruh positif terhadap tingkat pengembalian perusahaan (Garbarino dan Johnson 1999; Grossman 1998). Hal ini terjadi karena

dengan adanya hubungan dengan pelanggan akan dapat menghemat biaya operasional hal ini sesuai dengan pendapat Kotler (1997) menyatakan bahwa untuk mendapatkan pelanggan baru memerlukan biaya 5 sampai dengan 7 kali lebih mahal dibandingkan dengan biaya untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Pendapat ini kemudian diperkuat oleh Day dan Van den Bulte (2002) dalam Bang (2005), yang menyatakan bahwa kemampuan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan yang dimulai dengan memberikan perhatian kepada pelanggan merupakan kunci untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Hughes (1999) menyatakan bahwa untuk mengembangkan keunggulan produk diperlukan adanya hubungan pemasaran, dimana dalam hubungan pemasaran tersebut berfokus pada membangun hubungan dengan pelanggan satu demi satu. Sedangkan Ndubisi (2007) menyatakan bahwa hubungan pemasaran akan meningkatkan loyalitas konsumen.

Rapp dan Collins (1990) menyatakan bahwa hubungan dengan konsumen dalam organisasi akan memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak, sedangkan Oliver (1999) menyatakan bahwa hubungan pemasaran merupakan usaha untuk meningkatkan komitmen dalam melakukan pembelian ulang atau berlangganan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan pada masa yang akan datang meskipun terdapat pengaruh situasional maupun usaha pemasaran yang memiliki potensi menyebabkan perubahan perilaku. Noordewier, John dan Nevin, (1990) menyatakan bahwa kualitas hubungan dapat meningkatkan

kinerja dalam hubungan antara pembeli dan penjual. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa dengan adanya hubungan pemasaran yang baik akan meningkatkan loyalitas dan komitmen pelanggan, hal ini akan berakibat pada peningkatan kinerja pemasaran. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>3</sub>: Semakin tinggi derajat hubungan pemasaran, maka semakin tinggi kinerja pemasaran.***

Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berarti bahwa perusahaan memiliki mampu menciptakan karakteristik yang unik untuk mengalahkan pesaing. Dengan adanya kemampuan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya dengan menggunakan keunikan yang dimiliki maka kinerja pemasaran akan meningkat. Keunggulan bersaing dapat berupa keunggulan diferensiasi maupun keunggulan biaya. Menurut Slater (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan keunggulan diferensiasi dan keunggulan biaya secara terus menerus akan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, sehingga kinerja perusahaan relatif akan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya melalui kepuasan pelanggan dan loyalitas. Pendapat ini di dukung oleh Langerak (2003) yang menyatakan bahwa keunggulan diferensiasi sebagai salah satu bentuk keunggulan kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

***H<sub>4</sub>: Semakin tinggi derajat keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kinerja pemasaran***

### III. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah Usaha Kecil Makanan dan Minuman (UKM) yang bergerak dalam bidang makanan dan minuman, dengan karakteristik sebagai berikut: (1) Memiliki pekerja minimal 10 dan maksimal 300 orang (baik tetap maupun tidak tetap), (2) Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tersebut dimiliki oleh warga negara Indonesia, (3) berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan.

Besarnya ukuran sampel (sample size) ditetapkan sesuai dengan pendapatnya Hair et al., (1998) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) adalah berkisar antara 100 sampai dengan 200. Oleh karena itu dalam penelitian ini ukuran sampel yang ditetapkan sebesar 200 responden.

Pengujian model penelitian empiris menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software AMOS Ver. 16.0 dan SPSS ver. 16.0.

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Uji Ketepatan Model

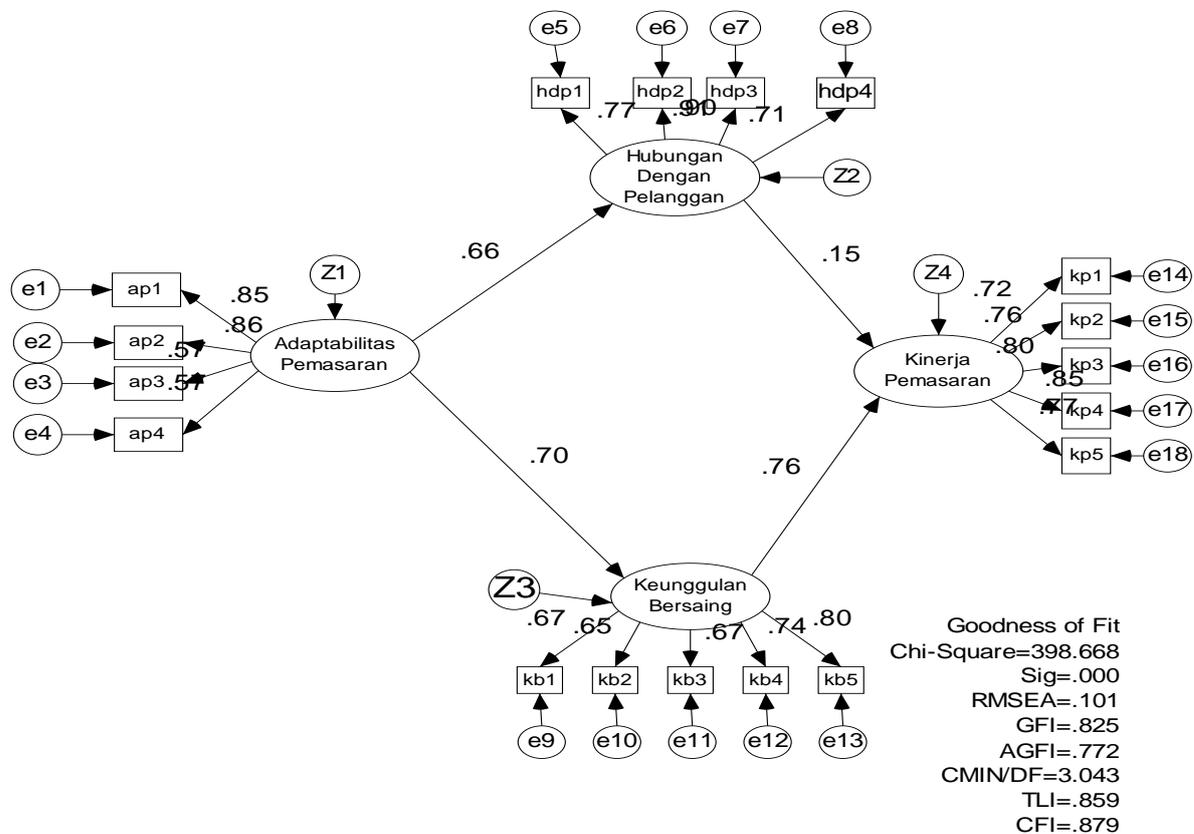
Pengujian model empiris hanya mampu memenuhi kriteria *adequate of fit*, dengan nilai *Chi-square*=398,668, *probabilitas*=0,000, *RMSEA*=0,101, *GFI*=0,825, *AGFI*=0,772, *CMIN/DF*=3,043, *TLI*=0,859, dan *CFI*=0,879,. Nilai

*goodness-fit*, dapat dinaikan dengan berdasarkan pada hasil *output modification index*, jika melakukan kovarian antar *error* maka akan menurunkan nilai *chi-square*. (tetapi harus bisa dijelaskan secara teori menghubungkan antara *error* tersebut). Jika hasilnya tetap masih rendah tidak memenuhi *rule of thumb* berarti model telah maksimum dalam menjelaskan, hal ini tidak berarti pengujian hipotesis tidak bisa dilanjutkan (Ghozali, 2008).

Peneliti tidak melakukan revisi model, sebab berdasarkan pada analisis *modification index*, hubungan *covariance* antar variabel masih harus ditinjau secara teoritis.

## 2. Pengujian Hipotesis

Empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya dapat diterima. Secara lengkap hasil analisis hubungan kausal antar variabel dapat dilihat dalam Gambar 1.



Gambar: 1 Model Persamaan Struktural (Sumber: Data Primer diolah)

Output analisis *Regression Weight Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program

AMOS Ver. 16.0, adalah sebagai berikut:

Tabel 1. *Regression Weight Structural Equation Modelling (SEM)*

Hubungan Kausal	Estimate	SE	CR	P	Kesimpulan
<i>Hubungan_dengan_Pelanggan← Adaptabilitas_Pemasaran</i>	0,799	0,125	6,409	0,000	Signifikan
<i>Keunggulan_Bersaing← Adaptabilitas_Pemasaran</i>	0,938	0,141	6,664	0,000	Signifikan
<i>Kinerja_Pemasaran← Keunggulan_Bersaing</i>	0,657	0,080	8,253	0,000	Signifikan
<i>Kinerja_Pemasaran ← Hubungan_dengan_Pelanggan</i>	0,140	0,060	2,333	0,020	Signifikan

Adaptabilitas pemasaran berpengaruh positif terhadap hubungan dengan pelanggan ( $H_1$  diterima) dan keunggulan bersaing ( $H_2$  diterima). Hubungan dengan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ( $H_3$  diterima) dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ( $H_4$  diterima).

Penelitian ini menghasilkan temuan teoritis yaitu penelitian ini berhasil menjelaskan proses transformasi adaptabilitas pemasaran menjadi kinerja pemasaran yang selama ini dipandang masih belum jelas. Penelitian ini mampu menambah literatur tentang penerapan konsep adaptabilitas-dan kinerja pemasaran pada perusahaan kecil dengan latar belakang negara berkembang, yang selama ini banyak terabaikan dalam literatur pemasaran.

Disamping implikasi teoritis penelitian ini juga dapat memberikan implikasi manajerial untuk meningkatkan kinerja pemasaran maka perusahaan harus mampu menerbitkan strategi adaptabilitas, hal ini karena strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan keunggulan bersaing

yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

### 3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian yang Akan Datang

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada uji ketepatan model, dimana pada penelitian ini secara keseluruhan tidak dapat dikatakan sebagai *a very goods fit model* melainkan *adequate fit model*. Penelitian yang akan datang dapat dilakukan dengan menambah variabel moderasi lingkungan bisnis seperti intensitas persaingan, turbulensi pasar dan turbulensi teknologi sehingga dapat semakin memperjelas hubungan antara adaptabilitas dengan kinerja pemasaran.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

. Adaptabilitas berpengaruh positif terhadap hubungan dengan pelanggan dan keunggulan bersaing. Hubungan dengan pelanggan dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

## 2. Saran

Saran atau rekomendasi manajerial yang dapat dirumuskan berdasarkan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja pemasaran pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) perlu dilakukan dengan meningkatkan adaptabilitas pemasaran yaitu dengan menyesuaikan produknya secara terus menerus dengan trend pasar, menyesuaikan produknya secara terus menerus dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, menyesuaikan produknya secara terus menerus dengan harga dan kondisi pasar, menyesuaikan pelayanan dengan karakter pelanggan.

Saran teoritis atau agenda penelitian yang akan datang yang dapat dirumuskan berdasarkan penelitian ini, yaitu: 1). Penelitian yang akan datang yang bertujuan untuk menjelaskan transformasi adaptabilitas pemasaran menjadi kinerja pemasaran dilakukan pada berbagai jenis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) jangan hanya pada bidang makanan dan minuman saja, 2). Penelitian yang akan datang sebaiknya dikembangkan dengan mengeksplorasi variabel antecedent adaptabilitas pemasaran serta menambah variabel lingkungan bisnis seperti intensitas persaingan, turbulensi pasar dan turbulensi teknologi sebagai variabel moderasi untuk semakin memperjelas hubungan antara adaptabilitas pemasaran dengan kinerja pemasaran pada berbagai kondisi lingkungan bisnis.

### Daftar Pustaka

- Achim, Walker and Thomas, Ritter (2003). The Influence of Adaptations, Trust, and Commitment on Value-Creating Functions of Customer Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 18. No. 4/5. pp. 353
- Agarwal, S., Erramilli, K., Dev. Chekitan, S. (2003). Market Oriented and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*. Vol. 17. No. 1. pp.68-82.
- Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1990). A Model of the Distributor Firm and manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. Vol. 54. (January). pp. 42-58.
- Bang, Jounghae. (2005). Understanding Customer Relationship Management From Managers' And Customer Perspective: Exploring The Implications of CRM Fit, Market Orientation, and Market Knowledge Competence. Dissertation of University of Rhode Island.
- Beal, Daniel J. Weiss, Howard M. Barros, Eduardo MacDermid, And Shelley M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on *Performance*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. No. 6. pp. 1054-1068.
- Berry, Leonard L.; Conant, Jeffrey S.; Parasuraman. (1991). A Framework for Conducting a Services Marketing Audit. *A. Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 19. No. 3. pp.255-269.

- Business Week. (1987). Closer Together. (March 30)
- Brown, J., Dev, Ch. And Lee, D (2000). Managing Marketing Channel Opportunism: the Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing*. Vol. 64 (April). pp. 51-65.
- Carol Yeh-Yun Lin and Mavis Yi-Ching Chen (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*. Vol. 30. No. 2. pp. 115-132.
- Chandler, G.N. and S.H. Hanks (1993). Measuring the Performance of Emerging Business: Validation Study. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8. No. 5. pp.391-408.
- Chan, Syarifuddin. (2003). *Relationship Marketing*. Gramedia Indonesia. Jakarta.
- Cole, Bart and Cooper, Christine. (2005). Making the trains run on time: the tyranny of performance indicators. *Production Planning & Control*. Vol. 16 No. 2. pp. 199-207.
- Covin, J. and Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. No. 1. pp. 75-78.
- Day, G.S. (1994a). *The Capabilities of Market-Driven Organization*. *Journal of Marketing*. Vol. 58. (October). pp.37-52.
- Dess G.D Lumkin. G.T. Covin J.C (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test Contingency and Configurationally Models. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 9. pp. 677
- Dick, A., and Basu, K. (1994). Customer Loyalty: An Integrated Conceptual Framework. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 22 (Spring). pp.99-113.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schumm, and Sejo Oh. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 56. No. 1. pp. 11-27.
- Ferdinand, Augusty (1999). *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*. Unpublished DBA Thesis. Southern Cross. Lismore. Australia.
- Ferdinand, Augusty (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Garbarino, Ellen and Johnson, Mark S. (1999). The Deferent Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 63. No.2. pp. 70-78.

- Gibbon, P and Robertson. (2003). Conscientiousness and Managerial Performance. *Journal of Occupational Psychology*. Vol.73. pp.171-180.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. Vol. 32 No. 2, pp.4-20.
- Grossman, Randi P. (1998). Developing and Managing Effective Consumer Relationships. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 7. No.1. pp. 27-40.
- Gummesson, R.P. (1991) Marketing Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketers. *European Journal of Marketing*. Vol. 25. No. 2. pp. 60-67.
- Hair, Joseph, F. Anderson, Rolpp, E. Tatham, Ronald, L, Black, William, C (1998). *Multivariate Data Analysis*. Third Edition. Prentice Hall.
- Hambrick, D.C. (1980). Operationalizing The Concept of Business Level Strategy In Research. *Academy of Management Review*. Vol. 5. No. 4. pp.567-575
- Hughes, Artur Middleton. (1999). Using Information to Build and Maintain Relationship with your Customer Relationship. *Marketing Report*. Vol. III Issue VIII September.
- Jackson, Barbara B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationship* Lexington, MA: D.C. Health And Company.
- James, R.W., Ronald, J.S, and Wang, J. (2008). The Effects of Adaptation, Commitment and Trust in Cross-Cultural Marketing Relationship. *Journal of Applied Business Research*. Vo. 24. No. 3. pp. 29-38.
- Johnston, Russell and Paul R. Lawrence (1988). *Beyond Vertical Integration-The Rise of The Value-Adding Partnership*. *Harvard Business Review*. Vol. 66 (July-August). pp. 94-101.
- Keats, B.W., and Hitt, M.A., (1988). A Causal Model Of Linkages Among Environmental Dimensions Macro Organizational Characteristics, And Performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 31. No. 3. pp.570-598.
- Kotler, Philip (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th Ed. Englewood Cliff, NJ: New Jersey: Prentice-Hall.
- Langerak, F. (2003) The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance. *Journal of Strategic Marketing*. Vol 11. pp:93-115.
- Lee, Don Y., and Dawes, Philip L. (2005). Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets. *Journal of International Marketing*. Vol. 13. No. 2. pp.28-56.

- Leonard-Barton. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. (Summer). pp. 111-125.
- Lindgreen, A., Palmer, R. and Vanhamme, J. (2004). Contemporary Marketing Practice: Theoretical Propositions and Practical Implications. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 22. No. 6. pp. 673-692.
- Luo, Yadong., (1999). Environment-Strategy-Performance Relations in Small Business In China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China. *Journal of Small Business Management*. January. pp. 37-52.
- Macneil, Ian (1980). *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*. New Heaven, CT: Yale University Press.
- Miles, D., and C.C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: Mcgraw Hill Books.
- Miller, D and Friesen, Peter H. (1982). Innovation In Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*. Vol. 3. No.1. pp. 1-25.
- Miller, D and Friesen, Peter H. (1983). Strategy-Making and Enviroment: The Third Link. *Strategic Management Journal*. Vol. 4. No. 3. pp. 221-235.
- Moorman, C., Deshpandé, Rohit; Zaltman, Gerald. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 57. No. 1. pp. 81-101
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58. No.3. pp.20-38.
- Ndubisi, Nelson, O. (2007). Relationship Marketing and Customer Loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 25 No. 1. pp. 98-106.
- Ndubisi, Nelson, O. and Chan, K.W. (2005). Factorial and Discriminant Analysis of the Underpinnings of Relationship Marketing and Customer Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 23. No. 3. pp. 542-557.
- Noordewier, Thomas G., George John, dan John R. Nevin (1990). Performance outcome of Purchasing Arrangements In Industrial Buyer-Vendor Relationship. *Journal of Marketing*. Vol. 54 (October). pp. 80-94,
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*. Vol. 63. No.4. pp. 33-44.

- Pfeffer, Jeffrey (1994). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive*. Vol. 9. No. 9. pp. 55-72.
- Porter, Michael.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York Press.
- Purnama, N. (2000). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM. *Usahawan* No. 7 Tahun Ke XXIX. Hal. 3-8.
- Rapp, S. and Collins, T. (1990). *The Great Marketing Turnaround*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Redondo, Yolanda, P. Fierro Jesus J.C. (2005). Moderating Effect of Type of Product Exchanged in Long-Term Orientation of Firm-Supplier Relationship: An Empirical Study. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 14. No. 7. pp. 424-437.
- Reichheld, Frederick and Sasser, W.Earl (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Havard Business Review*, September-October.
- Slater, S. (1997). Market Orientation at the Beginning of a New Millenium. *Managing Service Quality*. Vol. 11. No. 4. pp. 230-232.
- Spekman, R. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding long Term Buyer Relationship. *Business Horizons*. Juli-August. pp. 75-81.
- Spiro, R and Weitz, B. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization Measurement and Nomiligical Validity. *Journal of Marketing Research*. Vol. 27 (February). pp. 61-69.
- Teece, David, J. Pisano, Gary and Shuen, Amy. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7. pp. 509-533.
- Voss, G.B., and Voss Z.G., (2000). Strategic Orientation and Firm Performance In an Artistic Environment. *Journal of Marketing*. January, 67-83.
- Webster, Frederick,E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporations. *Journal of Marketing*. Vol. 36. No. 4. pp. 1-17.
- Weitz, Barton A, Sujan, Harish, and Sujan, Mita. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*. Vol. 50. No. 4. pp. 174-191.