

PENERAPAN *RELATIONSHIP MARKETING* DALAM SALURAN DISTRIBUSI

I Made Sukresna

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The relationship marketing concept has long been become interest of academics and practitioners in marketing field. This concept has been applied to some aspects of marketing, also in distribution channel. However, it has been found that in reality, this concept were not always fit to be applied in all exchange relationship between manufacturers and distributors. This article elaborates the concept of relationship marketing, the contexts for fit conditions of relationship marketing application in distribution channel, and eventually ended with the way of effective relationship marketing's application in distribution channel.

Key words: realtionship marketing, manufacturer and distributor relationship, distribution channels

PENDAHULUAN

Praktik dan penelitian dalam manajemen saluran pemasaran telah lama mengenali pentingnya mengelola hubungan antara orang-orang dan perusahaan-perusahaan yang menjalankan fungsi distribusi (Weitz dan Jap, 1995). Macneil (1980) mengindikasikan bahwa transaksi yang murni tanpa hubungan relasional (*discrete*) sangat jarang dalam interaksi bisnis. Hampir semua transaksi mempunyai elemen hubungan yang dapat dipergunakan untuk mengkoordinasikan aktivitas saluran dan mengelola hubungan antar anggota saluran (Hunt, Ray, dan Wood, 1985). Lebih lanjut, Kotler (1991) meyakini bahwa pemasaran telah berubah dari fokus awalnya pada pertukaran dalam lingkup sempit mengenai transaksi semata, menuju fokus ke membangun hubungan yang berbasis nilai dan jejaring pemasaran. Perubahan mendasar tersebut diterjemahkan ke dalam *relationship marketing*, sebuah konsep yang mencakup tentang perjanjian hubungan (Morgan dan Hunt, 1994).

Satu pernyataan menarik adalah apa yang dikemukakan oleh Frazier (1999), yaitu bahwa berdasarkan pengalamannya, tidak semua konteks hubungan memerlukan *relationship marketing*. Terdapat konteks

dimana usaha untuk membangun dan memelihara kemitraan hubungan yang erat menjadi kurang berarti, karena biaya membangun hubungan yang melebihi manfaatnya. Pertukaran hubungan yang tidak terlalu erat akan lebih cocok diterapkan pada konteks tersebut. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan Frazier dan Antia (1995), bahwa di Amerika terdapat kecenderungan memburuknya hubungan antara pabrikan (*manufacturer*) dan distributor. Hal ini disebabkan tekanan ekonomi di Amerika yang mendorong pabrikan untuk meraih pangsa pasar dan menekan biaya. Dalam hal meraih pangsa pasar yang lebih luas misalnya, pabrikan berusaha untuk mendistribusikan produknya langsung ke gerai ritel modern tanpa melalui distributor yang sudah ada. Dalam konteks ini, penerapan *relationship marketing* secara intensif menjadi patut dipertanyakan keefektifannya.

Artikel ini merupakan studi literatur yang menjabarkan berbagai kondisi yang paling cocok bagi penerapan konsep *relationship marketing* dalam saluran distribusi. Setelah itu akan diuraikan pula bagaimana penerapan *relationship marketing* yang efektif pada saluran distribusi dalam kondisi yang cocok tersebut.

KONSEP *RELATIONSHIP MARKETING*

Istilah "*relationship marketing*" muncul pertama kali dalam literatur pemasaran jasa melalui sebuah makalah pada tahun 1983 oleh Leonard L. Berry (Berry, 1995). Seperti dituturkan kembali dalam Berry (1995), Berry mendefinisikan *relationship marketing* sebagai "menarik, memelihara--dalam organisasi multi-jasa--memperkuat hubungan dengan pelanggan". Ia menekankan bahwa penarikan pelanggan baru seyogyanya dipandang hanya sebagai langkah antara dalam proses pemasaran. Memperkuat hubungan, mengubah pelanggan yang kurang peduli menjadi pelanggan loyal, dan melayani pelanggan sebagai klien seharusnya dipertimbangkan pula sebagai pemasaran.

Istilah tersebut kemudian menjadi sangat populer dalam publikasi bisnis dan akademis sejak tahun 1990-an (McKenna, 1991). Konsep ini dipergunakan untuk merefleksikan berbagai tema yang berbeda. Satu pandangan menekankan bahwa *relationship marketing* akan mengarahkan kembali aliran dana yang digunakan untuk keperluan promosi, ke arah pelanggan sasaran. Pandangan kedua menekankan pada pelanggan individual, yaitu membangun hubungan yang erat dengan pelanggan individual atau memperlakukan tiap pelanggan sebagai suatu segmen khusus. Pandangan ketiga memfokuskan pada mempertahankan pelanggan dengan menggunakan berbagai teknik mengikat dan menjaga kedekatan dengan pelanggan setelah penjualan terjadi. Pandangan keempat mengambil perspektif yang lebih strategis dengan meletakkan pelanggan di prioritas pertama dan mengubah peran pemasaran dari memanipulasi pelanggan (mengarahkan dan menjual) menuju pelibatan pelanggan (berkomunikasi dan berbagi pengetahuan). Meskipun terdapat berbagai pandangan tentang *relationship marketing*, secara historis semuanya dihubungkan dengan keinginan perusahaan untuk mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan tertentu (Nevin, 1995). Hal ini dipertegas dengan pernyataan Juttner dan Wehrli (1995) tentang dua tujuan utama *relationship marketing*, yaitu untuk: (1) perancangan

hubungan jangka panjang dengan pelanggan untuk meningkatkan nilai yang dibagi antar kedua belah pihak dan (2) perluasan hubungan jangka panjang menuju kerjasama vertikal dan horisontal antar pihak.

Konsep *relationship marketing* kemudian diperluas melebihi hubungan yang hanya bersifat ala kadarnya dengan pelanggan. Sebagai contoh, Parvatiyar dan Sheth (1994) memandang *relationship marketing* sebagai sebuah orientasi yang bertujuan untuk mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan, pemasok, dan pesaing tertentu untuk penciptaan nilai melalui usaha kerjasama. Peneliti lainnya, yaitu Morgan dan Hunt (1994) memperluas konsep *relationship marketing* ke dalam aspek pentingnya memelihara dan mengembangkan hubungan. Sementara itu Heide (1994) juga mengidentifikasi sekumpulan proses hubungan yang generik, mencakup mengawali hubungan, memelihara, dan mengakhiri hubungan. Lebih jauh ditambahkan juga bahwa tujuan *relationship marketing* adalah untuk menumbuhkan, mengembangkan, dan memelihara kesuksesan pertukaran hubungan. Bila dihubungkan dengan saluran distribusi, hal itu berarti mengembangkan hubungan jangka panjang antar anggota saluran melibatkan sekumpulan proses pengembangan hubungan yang generik mencakup mengawali, memelihara, dan mengakhiri hubungan.

TIPOLOGI BERBAGAI KONTEKS SALURAN DISTRIBUSI

Sepintas lalu terkesan bahwa *relationship marketing* sangat bagus untuk membangun hubungan antar pihak dalam berbagai sendi pemasaran. Tetapi, temuan Frazier dan Antia (1995) bahwa kecenderungan pabrikan yang makin berusaha untuk memaksimalkan pangsa pasar dan mengurangi biaya akibat tekanan persaingan, menyebabkan gagasan bagi penerapan *relationship marketing* secara masif dalam saluran distribusi menjadi patut dipertanyakan lagi. Akibat kecenderungan tersebut, akhirnya akan terjadi penurunan ketergantungan pabrikan terhadap distributor

(perantara), penurunan tingkat koordinasi pabrikan dan distributor, dan kenaikan jumlah investasi yang harus dikeluarkan oleh distributor untuk menutupi kerugian akibat pelepasan sepihak kewenangan yang dimiliki pabrikan ke pihak distributor. Ketiga hal tersebut akan berujung pada memburuknya hubungan antara pabrikan dan distributor. Oleh sebab itu, terdapat beberapa konteks saluran dimana pertukaran relasional dapat berkembang, sementara di sisi lain ada juga konteks saluran dimana biaya bagi pertukaran hubungan yang kuat melebihi manfaat yang akan didapatkan (Anderson dan Narus, 1991).

Frazier dan Antia (1995) menyajikan kerangka untuk menjawab pertanyaan kapan dan mengapa suatu perusahaan berusaha untuk mengembangkan hubungan saluran

berjangka panjang? Berdasarkan kerangka ketergantungan sumberdaya oleh Pfeffer dan Salancik (1978) dan menyajikan dua dimensi sebagai dasar hubungan pertukaran, yaitu: (1) saling ketergantungan dan (2) ketidakpastian lingkungan. Saling ketergantungan merefleksikan besaran dan keselarasan ketergantungan antara pabrikan dan perantara (distributor) dalam sistem saluran. Ketidakpastian lingkungan menggambarkan kesulitan pembuatan prediksi yang akurat tentang masa depan dalam sistem saluran. Secara bersama-sama, saling ketergantungan dan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi persepsi tentang nilai yang terdapat dalam koordinasi antar pihak yang lebih erat dalam hubungan saluran (Heide, 1994). Secara ringkas, hal tersebut digambarkan dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Tipologi Konteks Saluran Distribusi

Ketidakpastian lingkungan	Saling Ketergantungan antara Pabrikan dan Perantara		
	Rendah (seimbang)	Tidak seimbang	Tinggi (seimbang)
Rendah	<i>Sel 1</i> Pertukaran pasar	<i>Sel 3</i> Hubungan unilateral	<i>Sel 5</i> Hubungan jangka panjang
	Tanpa komitmen	Komitmen satu sisi	Komitmen tinggi
Tinggi	<i>Sel 2</i> Pengulangan transaksi	<i>Sel 4</i> Hubungan kepemimpinan	<i>Sel 6</i> Hubungan bilateral
	Komitmen rendah	Komitmen sedang	Komitmen sangat tinggi

Sumber: Frazier dan Antia (1995). Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 321-326.

Seperti terlihat pada Tabel 1, saling ketergantungan dan ketidakpastian lingkungan membentuk dimensi tipologi. Terdapat tiga tingkatan saling ketergantungan, yaitu saling ketergantungan yang rendah (seimbang), pertukaran yang tidak seimbang, dan saling ketergantungan yang tinggi (seimbang), disesuaikan dengan dua tingkatan ketidakpastian, yaitu rendah dan tinggi. Tiap sel dari tipologi di atas menggambarkan konteks saluran yang khusus, dimana sebuah tipe pertukaran atau

hubungan mungkin untuk terjadi (Webster, 1992). Sistem saluran yang dimaksud didefinisikan sebagai kumpulan seluruh pabrikan dan perantara yang menjalankan bisnis bagi suatu lini produk (jasa) dalam suatu daerah geografis tertentu.

Pertukaran pasar dalam sel 1 akan terjadi jika saling ketergantungan dan ketidakpastian lingkungan sama-sama rendah dalam sistem saluran. Dalam kondisi ini, anggota saluran relatif independen dan dapat saling menerima tingkat perubahan yang

lambat dalam dirinya. Ada sangat sedikit bahkan tidak ada insentif bagi anggota saluran untuk mencurahkan sumber dayanya bagi koordinasi hubungan yang erat antar mereka. Setiap pengeluaran semata-mata akan menimbulkan biaya pengoperasian saluran, dengan sangat sedikit kembalian (*return*). Kondisi sistem saluran seperti ini sama dengan kondisi persaingan pasar sempurna, dimana: (1) terdapat sejumlah pemasok dan perantara, (2) halangan masuk dan keluar rendah, dan (3) produk dan jasa yang dihasilkan adalah homogen (Scherer, 1980). Komitmen antar perusahaan pun tidak dimungkinkan terjadi (Anderson dan Weitz, 1992). Karena itu, mekanisme harga merupakan cara paling cocok dalam koordinasi antar perusahaan dalam konteks saluran seperti ini (Stern dan Reve, 1980).

Dalam sel 2, ketidakpastian lingkungannya tinggi. Praktik bisnis dapat bervariasi dari waktu ke waktu berdasar pada perubahan berkala dalam lingkungan (misalnya ketersediaan produk, pilihan konsumen). Pengulangan transaksi sangat mungkin terjadi (Webster, 1992). Mekanisme harga masih menjadi cara koordinasi utama. Namun, ketika berhadapan dengan perubahan berkala dalam lingkungan bisnis, anggota saluran memiliki dorongan untuk berinteraksi dalam hubungan antar perusahaan karena koordinasi tersebut dapat menolong untuk mengurangi tingkat ketidakpastian (Pfeffer dan Salancik, 1978). Bagaimanapun, sehubungan dengan saling ketergantungan yang rendah, suatu komitmen antar perusahaan dalam tingkatan rendah masih diharapkan ada dalam sistem saluran.

Hubungan unilateral (sel 3) akan terjadi ketika saling ketergantungan berlangsung tidak seimbang dan ketidakpastiannya rendah (Heide, 1994). Dalam sistem saluran seperti ini, perusahaan yang dominan tidak akan mengeluarkan banyak sumber dayanya dalam mengkoordinasi saluran dan mengembangkan hubungan personalnya. Perusahaan lebih suka untuk membuat kebijakan saluran yang ketat (misalnya jumlah pesanan, syarat-syarat pembayaran) dan berharap perusahaan lain untuk mengikutinya. Ketika kebijakan dilanggar,

penggunaan ancaman dan hukuman akan dominan, kecuali dalam kasus dimana menjaga nama baik anggota yang lebih lemah dirasakan penting. Perusahaan yang dominan diperkirakan mempunyai komitmen yang sangat rendah terhadap anggota saluran lain yang berkepentingan untuk menjaga hubungan yang ada.

Ketika saling ketergantungan berlangsung tidak seimbang dan ketidakpastian lingkungan tinggi, hubungan kepemimpinan diperkirakan akan muncul (sel 4), contohnya dalam industri barang-barang konsumsi (*fast moving consumer goods*) dan waralaba makanan cepat saji. Sekumpulan perusahaan dominan masih ada, namun mereka akan lebih terdorong untuk bekerjasama dengan anggota saluran lainnya karena harus menghadapi ketidakpastian yang tinggi. Meraih umpan balik dari pasar melalui anggota saluran lainnya akan bernilai. Tingkat koordinasi dan hubungan personal akan memainkan peran lebih besar, meskipun masih mengalami kendala. Komitmen pada tingkatan moderat akan tumbuh dalam sistem saluran tersebut.

Dalam sel 5, hubungan jangka panjang akan mendominasi ketika tingkat saling ketergantungan tinggi dan seimbang serta ketidakpastian lingkungannya relatif rendah (misalnya pada industri kosmetik wanita bermutu tinggi). Tingkat saling ketergantungan yang tinggi akan mengarahkan pada kesepakatan yang bagus bagi koordinasi antar perusahaan. Para anggota saluran akan menginginkan hubungan antar mereka berkesinambungan dalam jangka panjang. Hubungan personal akan menguat dan memainkan peran utama dalam pertukaran. Akhirnya, komitmen antar perusahaan akan berada pada tingkatan yang tinggi.

Dalam sel 6, hubungan bilateral paling mungkin akan muncul dalam sistem saluran dimana perusahaan dan perantara sangat saling tergantung serta terdapat ketidakpastian lingkungan yang tinggi (contohnya dalam sistem saluran perusahaan konstruksi). Pada keadaan ini, terdapat dorongan besar untuk meningkatkan hubungan antar perusahaan serta individu dan bekerjasama untuk mengurangi

ketidakpastian (Anderson dan Narus, 1984). Pertukaran informasi akan berjalan lancar, perencanaan bersama pun dimungkinkan berjalan secara berkala. Keinginan perusahaan untuk menggunakan banyak saluran dan pemisahan fungsi-fungsi dari pabrikan guna menghemat uang, akan menguat. Komitmen antar perusahaan akan menjadi sangat tinggi.

Dari ilustrasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dari sel 1 sampai 4, biaya untuk mengembangkan pertukaran relasional akan sangat tinggi secara relatif bila dibandingkan dengan manfaat yang akan didapat, terutama dalam sel 1 dan 3. Tingkat komitmen sangat rendah bagi perusahaan dalam membangun hubungan yang lebih erat. Karena itu *relationship marketing* tidak cocok dijalankan pada situasi-situasi tersebut. Di lain pihak, *relationship marketing* dan kecenderungan menuju pertukaran relasional diperkirakan kuat dalam sel 5 dan 6. Investasi dalam membangun hubungan yang erat akan memberikan manfaat ekonomis yang kuat dalam konteks kedua sel terakhir. Dengan kata lain, *relationship marketing* paling cocok diterapkan pada keadaan dimana terdapat saling ketergantungan yang tinggi serta seimbang antara pabrikan dan distributor, baik dalam situasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang rendah maupun tinggi.

PENERAPAN *RELATIONSHIP MARKETING* YANG EFEKTIF DALAM SALURAN DISTRIBUSI

Weitz dan Jap (1995) memberikan usulan tentang dasar bagi efektifnya pertukaran hubungan antar anggota saluran, yaitu dengan mekanisme kontrol. Ada tiga jenis mekanisme kontrol yang diusulkan yaitu wewenang, perjanjian kontrak, dan penggunaan norma. Mekanisme kontrol melalui wewenang menggambarkan keadaan dimana dalam suatu hubungan, satu pihak menggunakan posisi atau kekuasaannya untuk mengontrol aktivitas pihak lain. Kontrol kontraktual mencakup sebuah perjanjian oleh pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan yang memerinci tanggung jawab serta imbalan dalam mewujudkan

aktivitas saluran. Sementara itu, kontrol normatif mencakup sekumpulan prinsip-prinsip implisit atau norma-norma yang mengkoordinasikan aktivitas hubungan antar pihak. Norma-norma yang mengarahkan hubungan dalam saluran dipelajari melalui interaksi terdahulu dan reputasi pasar masing-masing pihak terkait.

Selain itu, beberapa peneliti lain juga memberikan klasifikasi dan mekanisme kontrol untuk pertukaran hubungan. Bradach dan Eccles (1989) menekankan bahwa hubungan antar mitra pertukaran yang independen dapat distabilkan melalui mekanisme formal (kontrak tertulis) dan informal (kontrol diri). Gundlach dan Achrol (1993) mengajukan beberapa mekanisme kontrol yang sebenarnya saling tumpang tindih, yaitu mencakup pasar, hirarki, kontrak jangka panjang, pembuatan hubungan resmi secara tidak langsung (contohnya saling percaya), kekuasaan dan pengaruh, ketergantungan struktural, ikatan personal, norma sosial, serta pengaruh dari reputasi satu pihak terhadap pihak lain yang terkait dalam saluran distribusi.

Mekanisme kontrol yang digunakan dalam mengefektifkan penerapan *relationship marketing* dalam saluran distribusi tersebut hanya merupakan salah satu aspek saja yang penting keefektifan penerapan konsep terkait. Aspek lain yang tidak bisa diabaikan yaitu perhatian yang sungguh-sungguh pada aspek proses pengembangan hubungan dalam saluran distribusi (Nevin, 1995).

Proses pengembangan hubungan diawali dengan baik oleh ahli-ahli sosiologi. Para ahli sosiologi telah menerangkan alasan mengapa organisasi membentuk hubungan kooperatif antar organisasi. Dalam kesimpulan menyeluruh, Oliver (1990) mengidentifikasi 6 alasan pembentukan hubungan, yaitu kebutuhan, asimetri, timbal balik, efisiensi, stabilitas, dan legitimasi. Tiap alasan tersebut mungkin terpisah. Keputusan untuk mengawali hubungan dengan organisasi lain, umumnya berdasarkan dari berbagai alasan. Meskipun tiap alasan tersebut dapat memainkan peranan signifikan dalam pembentukan hubungan, alasan resiprokal (timbal balik)

merupakan alasan terpenting dalam pertukaran hubungan.

Motivasi untuk mengadakan hubungan timbal balik menekankan pentingnya kerjasama, kolaborasi, dan koordinasi antar organisasi, lebih daripada untuk dominasi, kekuasaan, dan kontrol seperti yang terdapat dalam pendekatan asimetris. Model resiprokal, secara teoritis berakar dari teori pertukaran. Proses pembentukan hubungan lebih dicirikan dengan keseimbangan, harmoni, kesetaraan, dan dukungan timbal balik, daripada pemaksaan, konflik, dan dominasi (Oliver, 1990).

Model resiprokal untuk membangun hubungan sangat sesuai dengan konsep pertukaran hubungan dan *relationship marketing*. Perusahaan yang berusaha untuk mengawali pertukaran hubungan dengan anggota saluran akan membutuhkan keseimbangan, harmoni, kesetaraan, dan dukungan dua arah, serta menghindari sumber-sumber pemaksaan kekuasaan dan konflik disfungsi dalam interaksinya dengan anggota saluran yang prospektif (Nevin, 1995).

Berpijak pada model resiprokal, dari segi proses, keberhasilan pengembangan pertukaran hubungan antar anggota saluran membutuhkan kondisi-kondisi pendukung. *Pertama*, pertimbangan ketergantungan yang saling menguntungkan antar anggota saluran. Skinner, Gassenheimer dan Kelly (1992) menyatakan bahwa ketergantungan dan dasar kekuasaan menggambarkan landasan bagi terjadinya hubungan. Saling ketergantungan merupakan dasar utama solidaritas dan hubungan saling menguntungkan. Kesuksesan penggunaan strategi kooperatif terbatas dalam situasi dimana tiap pihak mempunyai beberapa tingkat kekuasaan minimal terhadap pihak lain. Menurut Anderson dan Narus (1990), hubungan kerjasama akan tumbuh selama perusahaan pemasok dan mitranya mempunyai ketergantungan yang sama dalam hubungan. Alasannya adalah bahwa anggota saluran yang tergantung pada kinerja peran anggota saluran yang lain akan memberikan usaha lebih untuk memelihara hubungan.

Para peneliti telah mengidentifikasi beberapa penyebab ketergantungan (Ganesan, 1994). Tiga diantaranya yaitu investasi transaksi-spesifik (biaya perpindahan), rentang waktu, dan ketidakpastian dalam perubahan pasar.

Perusahaan dapat menciptakan ketergantungan pada mitranya dengan mengajak mitra untuk berinvestasi pada aset yang bersifat transaksi-spesifik (Ganesan, 1994). Transaksi-spesifik menciptakan biaya perpindahan yang tinggi dan berlaku sebagai sebuah halangan untuk keluar dari hubungan pertukaran. Hal ini akan memotivasi salah satu pihak untuk bekerjasama dengan pihak lainnya. Investasi yang spesifik dalam hubungan meningkatkan kemungkinan terjadinya kontrak relasional. Gundlach, Achrol dan Mentzer (1995) mempertegasnya dengan menyatakan bahwa komitmen yang sungguh-sungguh terhadap sumber-sumber daya (*resources*) tertentu merupakan pencetus bagi pengembangan norma hubungan sosial.

Anggota saluran yang keputusan pembeliannya mempunyai efek jangka panjang lebih mungkin untuk bekerjasama dengan perusahaan pemasok. Studi-studi tentang orientasi jangka panjang terfokus pada pentingnya menciptakan ketergantungan melalui investasi pada transaksi-spesifik. Tingkat ketergantungan umumnya lebih tinggi antar mitra pertukaran dalam kondisi ketidakpastian atau derasnya perubahan pasar.

Kondisi kedua adalah kepercayaan (*trust*). Kepercayaan adalah jenis pengharapan yang memperkecil ketakutan bahwa mitra pertukaran akan bersikap oportunis (Bradach dan Eccles, 1989). Meskipun kepercayaan sejenis dengan perwujudan hubungan dalam norma solidaritas, namun tidak berarti seluruh dimensinya tercakup dalam kerangka pertukaran relasional (Kaufmann dan Dant, 1992). Kepercayaan adalah salah satu faktor yang menuntun pada aturan pertukaran antara dua pihak yang menginginkan interaksi relasional lebih dalam (Gundlach dan Murphy, 1993). Kepercayaan adalah kondisi awal yang diperlukan untuk koordinasi dan kerjasama menuju hubungan pertukaran.

Kepercayaan dapat dihasilkan melalui berbagai cara. Sebagai contoh dari segi budaya, misalnya dari budaya Amerika dan Jepang akan dihasilkan cara menjalankan kepercayaan yang berbeda. Dalam praktiknya, pada budaya Amerika kepercayaan tumbuh secara perlahan antar organisasi, melalui persetujuan informal yang awalnya membutuhkan sedikit kepercayaan karena mengandung risiko kecil. Akhirnya akumulasi interaksi pertukaran hubungan akan meningkatkan kepercayaan antar pihak (Nevin, 1995).

Di sisi lain, kepercayaan dapat juga tumbuh dalam konteks sosial dari interaksi. Terdapat banyak norma sosial tentang kewajiban dan kerjasama yang mempengaruhi hubungan pertukaran. Juga terdapat hubungan pribadi yang tumpang tindih dengan pertukaran ekonomi, sebagai dasar bagi kepercayaan. Dalam kultur berorientasi hubungan seperti Jepang, kepercayaan ditumbuhkan melalui norma sosial yang menuntut pemahaman bahwa hubungan bisnis adalah juga merupakan hubungan pribadi (Bradach dan Eccles, 1989). Tentu saja, strategi pengembangan hubungan akan relatif berbeda antara dua budaya, Amerika dan Jepang tersebut.

Pada akhirnya, jika berkembang terus menerus hubungan dapat *melembaga* (*institutionalized*). Menurut Ring dan Van de Ven (1994), pelembagaan hubungan terjadi dalam tiga interaksi dasar yang berkembang tiap waktu antara proses formal dan informal dari negosiasi, komitmen, dan pelaksanaan. *Pertama*, hubungan pribadi berkembang melengkapi hubungan peran yang formal. *Kedua*, kontrak psikologis yang meningkat melengkapi hubungan peran yang formal. *Ketiga*, sejalan dengan lama hubungan yang melebihi lamanya kontrak formal antar kedua pihak, maka kesepakatan formal (aturan, kebijakan, dan kontrak) meningkat menjadi saling pengertian informal dan komitmen. Penjelasan tentang proses negosiasi yang meningkat selama periode pertukaran hubungan sangat penting dalam pengembangan pengertian tentang bagaimana bisnis membangun dan memelihara hubungan pertukaran (Oliver, 1990).

KESIMPULAN

Popularitas konsep *relationship marketing* dalam kancah penelitian akademisi maupun praktisi pemasaran tidak serta merta menyebabkan konsep tersebut dapat diterapkan di seluruh konteks hubungan dalam saluran distribusi. Ada beberapa konteks tertentu dimana konsep *relationship marketing* kurang bisa berkembang dalam saluran distribusi. Kondisi yang paling memungkinkan konsep *relationship marketing* berkembang yaitu keadaan dimana terdapat saling ketergantungan yang tinggi serta seimbang antara pabrikan dan distributor, baik dalam situasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang rendah maupun tinggi.

Pada kondisi tersebut, terdapat dua sisi yang saling melengkapi bagi keefektifan penerapan *relationship marketing*, yaitu penggunaan mekanisme kontrol dan perhatian yang sungguh-sungguh dalam proses pengembangan hubungan. Akhirnya, jika kedua sisi tersebut dijalankan dengan baik, maka hubungan baik yang berkembang dari waktu ke waktu dapat menjadi *melembaga* (*institutionalized*). Pada tahap ini *relationship marketing* yang diterapkan dalam saluran distribusi dapat disebut telah mencapai puncak kelanggengannya.

REFERENSI

- Anderson, Erin dan Barton Weitz. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. Vol. 29 (February). 18-34.
- Anderson, James C. dan James A. Narus. 1984. A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 48. 62-74.
- _____ dan _____. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. Vol. 54 (January). 42-58.

- Berry, Leonard L. 1995. Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 236-245.
- Bradach, Jeffrey L. dan Robert G. Eccles. 1989. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*. Vol. 15. 97-118.
- Frazier, Gary L. 1999. Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27 (Spring). 226-240.
- _____ dan Kersi D. Antia. 1995. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 321-326.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 58. No. 2. 1-19.
- Gundlach, Gregory T. dan Patrick E. Murphy. 1993. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*. Vol. 57 (October). 35-46.
- _____ dan Ravi S. Achrol. 1993. Governance in Exchange: Contract Law and its Alternatives. *Journal of Public Policy and Marketing*. Vol. 12. No. 2. 141-155.
- _____, _____, dan John T. Mentzer. 1995. The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*. Vol. 59. No. 1. 78-92.
- Heide, Jan B. 1994. Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*. Vol. 58 (January). 71-85.
- Hunt, Shelby D., Nina Ray, dan Van Wood. 1985. Behavioral Dimensions of Channels of Distribution: Review and Synthesis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 13 (Summer). 1-14.
- Juttner, Uta dan H.P. Wehrli. 1995. Interactive System & Value Creation through Relationship Marketing. 1995 AMA Winter Educators' Proceedings. Chicago: American Marketing Association. 16-23 dalam Nevin, John R. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 327-334.
- Kaufmann, Patrick J. dan Rajiv P. Dant. 1992. The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters*. Vol. May. 171-185 dalam Nevin, John R. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 327-334.
- Kotler, Philip. 1991. Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm. Review Marketing Science Institute Newsletter, Cambridge, MA (Spring). Pp. 1, 4-5 dalam Nevin, John R. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 327-334.
- Macneil, Ian. 1980. The New Social Contract. New Haven, CT: Yale University Press dalam Weitz, Barton A. dan Sandy D. Jap. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 305-320.
- McKenna, Regis. 1991. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. Reading, MA: Addison-Wesley dalam Nevin, John R. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 327-334.
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58 (July). 20-38.
- Nevin, John R. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 327-334.
- Oliver, Christine. 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*. Vol. 15. No. 2. 241-265.
- Parvatiyar, Atul dan Jagdish Sheth. 1994. Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications. Atlanta, GA: Center for Relationship Marketing, Emory University dalam Nevin, John R. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 327-334.
- Pfeffer, Jeffrey dan Gerald R. Salancik. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row dalam Frazier, Gary L. dan Kersi D. Antia. 1995. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 321-326.
- Ring, Peter Smith dan Andrew H. Van de Ven. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*. Vol. 19. No. 1. 90-118.
- Scherer, Frederic M. 1980. Industrial Market Structure and Economic Performance. Chicago: Rand McNally dalam Frazier, Gary L. dan Kersi D. Antia. 1995. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 321-326.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer, dan Scott W. Kelley. 1992. Cooperation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*. Vol. 68. No. 2. 174-193.
- Stern, Louis W. dan Torger Reve. 1980. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 47 (Fall). 55-67.
- Webster, Frederick E. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. Vol. 56 (October). 1-17.
- Weitz, Barton A. dan Sandy D. Jap. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 (Fall). 305-320.