

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pendahuluan**

Dalam bab tinjauan pustaka ini dikaji tentang teori-teori yang menjadi dasar untuk penyusunan model penelitian. Tinjauan pustaka dalam bab ini terdiri dari 4 pokok bahasan, yang mencakup : (1) *Resource Based View Theory*, (2) *Relationship Marketing Theory*, (3) Peran Karyawan dalam Penyampaian Jasa dan (4) Persepsi Pelanggan tentang Penyampaian Jasa.

#### **2.2 Resource Based View Theory**

##### **2.2.1 Pengertian *Resource Based View Theory***

Perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis mengakibatkan semakin ketatnya persaingan. Oleh karena itu setiap organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada, sehingga organisasi bisa *survive* dan bersaing pada pasar global. Tantangan utama pihak manajemen adalah bagaimana mengelola sumberdaya organisasi secara efektif dengan menghapuskan praktek-praktek yang tidak efektif. Hal ini berarti pihak manajemen dituntut untuk mengembangkan cara-cara baru agar organisasi tetap mampu bersaing (Wright dan Mc Mahan, 1992). Dalam rangka memenangkan persaingan ini, setiap organisasi harus mempunyai

keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan suatu organisasi untuk memberikan nilai lebih dibanding pesaingnya. Nilai lebih ini dapat berupa biaya yang lebih rendah dengan manfaat serupa yang ditawarkan pesaing atau manfaat yang jauh lebih tinggi dengan biaya lebih tinggi atau hibrida keduanya. Kemampuan memberikan nilai lebih ini dimulai dari pelanggan dan berasal dari berbagai sumber keunggulan bersaing (Satyagraha, 1994).

Salah satu teori yang diusulkan oleh Wright dan Mc Mahan (1992) adalah pandangan manajemen strategik berdasarkan sumberdaya. Teori ini memfokuskan pada hubungan antara strategi organisasi dengan sumberdaya internal organisasi. Sumberdaya internal dan penyebaran sumberdaya yang tidak dapat ditiru oleh organisasi lain merupakan pendukung pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa teori ini sangat penting bagi organisasi, karena berperan dalam mengembangkan sumberdaya manusia sebagai salah satu sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi.

*The Resource Based View (RBV) of The Firm* merupakan konsep yang mengkombinasikan analisa internal dan analisa eksternal organisasi. RBV memandang organisasi sebagai kumpulan aset-aset fisik, non fisik dan kemampuan organisasi (*organizational capabilities*) yang sangat berbeda dengan organisasi lain. Tidak ada

dua organisasi yang sama dalam memiliki aset, kemampuan, dan kultur sekaligus. Aset, kemampuan dan kultur yang dimiliki organisasi akan menentukan bagaimana organisasi melakukan aktivitas fungsional secara efektif dan efisien. Suatu organisasi dianggap sukses apabila suatu organisasi memiliki sumberdaya terbaik dan sesuai dengan bisnis dan strateginya dalam menciptakan nilai (Barney, 1991).

Selain itu, dalam kerangka kerja yang berdasarkan sumberdaya, organisasi dipandang sebagai sekumpulan sumberdaya produktif dan kapabilitas yang digunakan berdasarkan keputusan administratif dan tidak dijual secara bebas di pasaran (Lado dan Wilson, 1994; Christensen dan Foss, 1997). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan aset fisik, non fisik dan kemampuan yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam melakukan aktivitasnya. Sumberdaya organisasi mencakup semua faktor baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud yang dimiliki oleh organisasi, kemudian diproses untuk menghasilkan barang atau jasa guna memenuhi keinginan manusia.

### **2.2.2 Kritik Terhadap *Resource Based View Theory***

Pendapat Barney (1991) tentang sumber daya organisasional yang bernilai dan langka dapat digunakan sebagai sumber keunggulan kompetitif mendapatkan kritikan dari Priem (2001)

karena definisi dari Barney (1991) tidak dapat diuji secara empirik. Priem dan Butler (2001) menekankan pada 4 hal, yaitu : (1) *Resource Based View Theory* yang dikembangkan Barney (1991) merupakan teori tautologis, (2) kurang berkembang pada pasar produk, (3) konfigurasi sumber daya yang berbeda dapat menghasilkan nilai yang sama pada perusahaan sehingga bukan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan, dan (4) teori yang dikembangkan oleh Barney (1991) memiliki implikasi preskriptif managerial yang terbatas.

Priem dan Butler (2001) berpendapat bahwa jika sumber daya yang bernilai dapat didefinisikan sebagai sumber daya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dan keunggulan kompetitif merupakan pencapaian peningkatan efisiensi dan efektivitas, maka hal ini merupakan tautologis. Oleh karena itu karakteristik – karakteristik sumber daya dan *outcome* harus dirancang secara faktual. Oleh karena itu Priem dan Butler (2001) mengemukakan bahwa *Resource Based View* (RBV) merupakan teori yang dikembangkan bukan untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini menjadi tantangan RBV untuk dikembangkan sebagai teori yang dapat menjelaskan bagaimana nilai dapat diciptakan sehingga dapat menghasilkan nilai yang berkelanjutan.

Kritikan dari Priem dan Butler (2001) ini kemudian dibantah oleh Barney (2001) melalui pengujian bagi tiap komponen teori

berbasis sumber daya adalah terukur, sehingga bisa menghasilkan proposisi yang teruji. Adapun pengukuran terhadap RBV teori meliputi : (1) pengukuran nilai, (2) pengukuran kelangkaan, (3) pengukuran imitabilitas, (4) uji empiris RBV dan, (5) equafinalitas RBV.

Brahma dan Chakraborty (2011) berpendapat bahwa terlepas dari berbagai kritikan, maka RBV dapat diakui secara luas dalam studi manajemen strategik karena kerangka kerja RBV ini didiskusikan dalam berbagai pandangan guna pengembangan ilmu manajemen. Namun RBV bukan menjadi jaminan sebagai kerangka kerja pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.

Lado *et.al.* (2006) berpendapat bahwa paradoks dari teori RBV adalah hal yang logis dan peneliti dapat melakukan studi untuk memberikan tambahan pemahaman terhadap teori RBV. Barney (1997) mengemukakan bahwa kerangka kerja RBV akan menghasilkan keunggulan kompetitif apabila organisasi dapat mengelola struktur, sistem kontrol dan kebijakan kompensasi sebagai upaya untuk menggali sumber daya potensial organisasi.

Selain itu, Teece *et.al.* (1997) mengemukakan bahwa konsep tentang kapabilitas dinamis dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana mengkombinasikan kompetensi dan sumber daya sehingga dapat dikembangkan, dialokasikan dan dipelihara. Kapabilitas dinamis merupakan kemampuan organisasi untuk

mengintegrasikan, membangun dan merancang kembali kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat.

### **2.2.3 Implementasi dan Dukungan Empirik Terhadap *Resource***

#### ***Based View Theory***

Wright dan Mc Mahan (1992) mengemukakan bahwa agar sumberdaya organisasi memberikan keunggulan kompetitif secara terus menerus, maka sumberdaya tersebut harus memenuhi 4 kriteria, yaitu : (1) sumberdaya harus menambah nilai positif pada organisasi, (2) sumberdaya harus unik atau langka antara para pesaing potensial dan sekarang, (3) sumberdaya harus dapat ditiru dengan tidak sempurna, (4) sumberdaya tidak bisa diganti dengan sumberdaya lain oleh organisasi yang bersaing. Selain itu keunggulan kompetitif dapat terjadi dalam situasi heterogenitas sumberdaya organisasi dan imobilitas sumberdaya organisasi. Heterogenitas sumberdaya merupakan bagaimana sumberdaya ini berbeda-beda pada organisasi yang bersaing. Sedangkan imobilitas sumberdaya organisasi merupakan ketidakmampuan organisasi yang bersaing untuk memperoleh sumberdaya dari organisasi lainnya.

Oleh karena itu, dengan adanya heterogenitas sumberdaya tertentu, imobilitas sumberdaya, pemenuhan syarat nilai,

kelangkaan, ditiru tidak sempurna, tidak bisa diganti, maka sumberdaya organisasi dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif terus menerus. Sementara itu Penrose (1985) memandang bahwa organisasi yang berhasil meraih keuntungan lebih bukan karena memiliki sumberdaya yang baik, akan tetapi menggunakan sumberdaya secara lebih baik, yaitu dari pola organisasi dan administrasi, perpaduan dari aset fisik, manusia dan *intangible*, seperti kebiasaan berpikir kreatif, termasuk kemahiran manajerial, budaya organisasi akibat dari pelbagai kegiatan rutin yang tidak direncanakan sebelumnya, proses segala bidang dan *time response compression* (Wright dan Mc Mahan, 1992). Dengan demikian organisasi harus selalu berupaya untuk menggali, menggunakan dan mengembangkan sumberdaya yang dimiliki dengan baik, sehingga organisasi dapat memenuhi keinginan konsumen serta mengadakan penyesuaian dengan cepat atas perubahan dan tuntutan yang ada. Sebagai contoh Walt Disney mengembangkan kapabilitas *imagineering* yang mengintegrasikan ide baru, ketrampilan dan pengetahuan pembuatan film, *engeenering*, psikologi dan pelbagai ilmu lain.

Sumberdaya dan kapabilitas organisasi oleh Lado dan Wilson (1994) dipandang sebagai kompetensi organisasional. Kompetensi organisasional merupakan sumberdaya dan kapabilitas organisasi untuk menggunakan, mengembangkan dan mengimplementasikan

strategi peningkatan nilai, sehingga organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sedangkan kapabilitas organisasional merupakan kemampuan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mengalokasikan sumberdayanya, sehingga organisasi lebih unggul dibanding pesaingnya. Kapabilitas organisasional ini bergantung pada kapasitas organisasi untuk menghasilkan, mempertukarkan, dan menggunakan informasi yang diperlukan untuk mencapai hasil organisasional yang diinginkan melalui sumberdaya manusia organisasi. Kapabilitas organisasional ini meliputi antara lain kultur, kebiasaan rutin, jiwa wirausaha organisasional dan sebagainya.

Beberapa organisasi yang sukses bersaing berdasarkan kapabilitas organisasional antara lain Wal-Mart, Honda dan Canon. Berdasarkan pengalamannya, ada 4 prinsip dasar yang digunakan sehingga sukses dalam persaingan, yaitu : (1) membangun strategi organisasi bukan pada produk dan pasar, akan tetapi pada proses bisnisnya, (2) keberhasilan organisasi bersaing akan bergantung pada bagaimana organisasi mentransformasikan proses kunci organisasi ke dalam strategi yang digunakan untuk memberikan nilai lebih pada pelanggan, (3) menciptakan kapabilitas organisasi dengan menggunakan strategi investasi pada infrastruktur yang mendukung fungsi organisasi, (4) karena kapabilitas organisasional memerlukan fungsi-fungsi campuran, maka keberhasilan strategi ini terletak pada CEO-nya (Stalk *et.al.*, 1992).



Oleh karena sumberdaya dan kapabilitas organisasi merupakan kompetensi organisasional, maka keunggulan kompetitif akan tercapai apabila kompetensi organisasional bersifat heterogen, imobil, langka, tidak bisa diganti, dapat ditiru dengan tidak sempurna, dan dapat menambah nilai pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi organisasional haruslah berharga, sehingga organisasi dapat menggunakan kesempatan untuk mengatasi segala tantangan yang ada. Selain itu keunggulan kompetitif akan tercapai, apabila hanya ada sedikit organisasi yang memiliki kompetensi organisasional tersebut.

Agar organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka Grant (1991) mengemukakan adanya beberapa langkah dalam mengembangkan *resource-based strategy*, yang meliputi : (1) mengidentifikasi dan mengklasifikasikan sumberdaya, (2) mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas, (3) menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diaplikasikan di pasar dalam rangka mencari keuntungan yang tinggi secara berkesinambungan, sulit ditiru atau diungguli pesaing, (4) memformulasikan strategi pengembangan *core resource* dan *capabilities* seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen (Wright dan Mc Mahan, 1992).

Untuk melaksanakan dan mengembangkan strategi yang efektif, maka haruslah terlebih dahulu dibangun suatu organisasi yang kapabel. Thompson dan Strickland (1996) menyebutkan

adanya tiga type tindakan yang penting untuk membangun organisasi yang kapabel, yaitu : (1) memilih orang-orang yang tepat untuk posisi-posisi kunci, (2) memastikan bahwa organisasi memiliki ketrampilan-ketrampilan, kompetensi inti, bakat manajerial, pengetahuan teknis dan kapabilitas kompetitif yang dibutuhkan, dan (3) mengorganisir proses-proses bisnis dan pembuatan keputusan dalam suatu cara yang kondusif untuk pelaksanaan strategi yang sukses.

Oleh karena itu pelaksanaan dan pengembangan strategi yang efektif akan sangat bergantung pada personil yang berkompeten, ketrampilan dan organisasi internal yang efektif. Hal ini berarti membangun suatu organisasi yang kapabel merupakan hal yang penting dalam pengimplementasian strategi suatu organisasi. Lebih jauh dikatakan oleh Thompson dan Strickland (1996) bahwa untuk mengimplementasikan strategi yang memerlukan ketrampilan, pendekatan manajerial, dan metode operasional yang berbeda, maka organisasi perlu mengadakan pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu aktivitas yang penting dalam rangka untuk membangun kompetensi berbasis ketrampilan dan merupakan aktivitas kunci dalam bisnis, karena pengetahuan teknis terus berubah dengan cepat sehingga suatu organisasi akan kehilangan kemampuannya untuk bersaing, kecuali orang-orang terampilnya memiliki pengetahuan dan kepakaran yang tinggi. Dengan demikian,

pelatihan akan menciptakan kesempatan dan kompetensinya, sehingga organisasi dapat bersaing lebih efektif baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang (Haywood, 1992).

Beberapa peneliti menguji sumber daya spesifik yang dapat digunakan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan antara lain : budaya organisasional (Barney, 1986), manajemen fungsional didasarkan pada kompetensi distinktif (Hit dan Ireland, 1985), dan aset yang tidak terlihat dan sulit ditiru (Itami, 1987). Selain itu, Horkisson *et.al* (1999) memandang bahwa RBV sebagai strategi kepemimpinan dan pengetahuan yang didasarkan pada sumber daya organisasi dan pemimpin strategik organisasi sebagai sumber daya unik yang dapat menghasilkan kinerja organisasi.

Barney dan Arian (2001) mereview 166 artikel tentang RBV dan dikelompokkan menjadi 3 disiplin, yaitu : manajemen strategik, sumber daya manusia dan disiplin ilmu yang lain. Tantangan utama penelitian dibidang RBV adalah pengukuran *unobservable construct*. Beberapa kasus tentang kapabilitas perusahaan dan *core competencies* yang merupakan konstruk yang sulit diukur, dan penelitian RBV mensyaratkan pengumpulan data primer yang akan cenderung menghasilkan penelitian yang bias. Oleh karena itu beberapa peneliti memberikan alternatif penggunaan metode kualitatif seperti ethnography dan melakukan observasi partisipan

atau responden untuk mengukur *unobservable construct* (Brahma dan Chakraborty, 2011).

Lev (2001) mengemukakan bahwa penggunaan terminologi *Intangible Assets*, *Intellectual Capital* dan *Knowledge Assets* saling menggantikan (*Interchangeable*). Ketiganya digunakan secara luas : *Intangible Assets* digunakan dalam literatur akuntansi, *Intellectual Capital* digunakan dalam bidang manajemen dan *Knowledge Assets* digunakan dalam bidang ekonomi. Daum (2005) dalam penelitiannya mengintegrasikan konsep *Intangible Assets* dan *Intellectual Capital* dengan alasan *Grand Theory* diperoleh dari teori RBV yang merupakan penjabaran ilmu dari manajemen strategi. Daum (2002) menyimpulkan bahwa *Intangible Assets* terdiri dari *human capital*, *organizational capital* dan *relational capital*. Daum (2005) mendefinisikan *human capital* sebagai sumber inovasi dan pembaharuan karena ide-ide yang baru dan baik diciptakan atau dihasilkan oleh manusia. Sedangkan Bontis (1998) mendefinisikan *organizational capital* sebagai struktur organisasi yang dapat mendukung karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. *Relational capital* didefinisikan oleh Coleman (1993) sebagai penjumlahan dari sumber daya potensial, tersedia melalui dan diperoleh dari hubungan jaringan yang ada dalam diri seseorang atau unit sosial.

Hasil studi Husnah (2013) membuktikan bahwa adanya pengaruh langsung antara *human capital*, *organizational capital* dan *relational capital* terhadap strategi bersaing. Selain itu, integrasi *intangible Assets* yaitu *human capital*, *organizational capital* dan *relational capital* dapat meningkatkan kinerja keuangan lebih tinggi apabila di mediasi oleh strategi bersaing. Model penelitian Husnah (2013) mengembangkan teori RBV yang dapat memberikan informasi investasi *Intangible Assets* pada usaha kecil dan menengah. Strategi bersaing menjadi strategi pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi usaha kecil dan menengah. Pengukuran kinerja keuangan menggunakan penilaian persepsi responden yang merupakan pengembangan pengukuran kinerja keuangan yang aktual pada usaha kecil dan menengah. Sedangkan hasil studi Sampurno (2010) menunjukkan bahwa keselarasan hubungan antara sumber daya manusia dengan strategi bisnis mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja keuangan.

Sedangkan hasil studi Huselid (1995) menunjukkan adanya hubungan antara praktek-praktek sumberdaya manusia dengan perputaran karyawan, *return on assets* dan Tobin's Q. Hasil studi Huselid (1995) ini menggambarkan arti pentingnya praktek-praktek sumber daya manusia terhadap hasil kinerja keuangan. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil studi Koch dan Mc Grath (1996) yang membuktikan adanya hubungan yang kuat antara praktek-

praktek sumber daya manusia dengan produktivitas kerja karyawan perusahaan. Selain itu, Wright, Mc. Mahan dan Smart (1993) melakukan penelitian terhadap NCAA Men's basket ball teams menggunakan kerangka kerja RBV. Hasil penelitian Wright, Mc Mahan dan Smart membuktikan adanya hubungan antara skill anggota tim basket ball dengan kinerja tim. Kuat tidaknya hubungan antara skill anggota tim dengan kinerja tim sangat tergantung dari strategi permainan yang digunakan.

Hasil studi Wright, Mc Mahan dan Smart (1993) menunjukkan bahwa kerangka kerja RBV dapat diimplementasikan dalam organisasi nirlaba. Oleh karena itu, kerangka RBV juga bisa diimplementasikan dalam jasa pendidikan tinggi. Evan dan Berman (1984) dalam Risdwiyanto dan Dharmmesta (2001) mengemukakan bahwa penyedia jasa pendidikan dikategorikan menurut tujuan penyedia jasa dan bersifat nirlaba. Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi yang berorientasi nirlaba bukan berarti perguruan tinggi menafikan persaingan dan pemasaran (Risdwiyanto dan Dharmmesta, 2001). Hal ini ditunjukkan melalui perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar perguruan tinggi, sehingga masing-masing perguruan tinggi akan berupaya menawarkan jasa pendidikan tinggi yang sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh calon mahasiswa (Risdwiyanto dan Dharmmesta, 2001).

Selain itu, beberapa hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara praktek-praktek sumberdaya manusia dengan strategi bisnis dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian RBV ditentukan oleh manajemen sumberdaya manusia strategik dengan berbagai cara (Wright, Dunford dan Snell, 2001). Dengan mengintegrasikan antara RBV dengan manajemen sumberdaya manusia strategik akan menghasilkan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Selain itu, keunggulan kompetitif suatu organisasi juga dapat dicapai dengan mengintegrasikan RBV dengan marketing (Srivastava, Fahey dan Christensen, 2001). Aplikasi RBV dengan *marketing* dapat ditunjukkan melalui integrasi atribut-atribut RBV misalnya sumberdaya yang sulit ditiru dan langka dengan aktivitas *marketing* yang dapat ditunjukkan melalui *market-based assets* (Srivastava, Shervani dan Fahey, 1998).

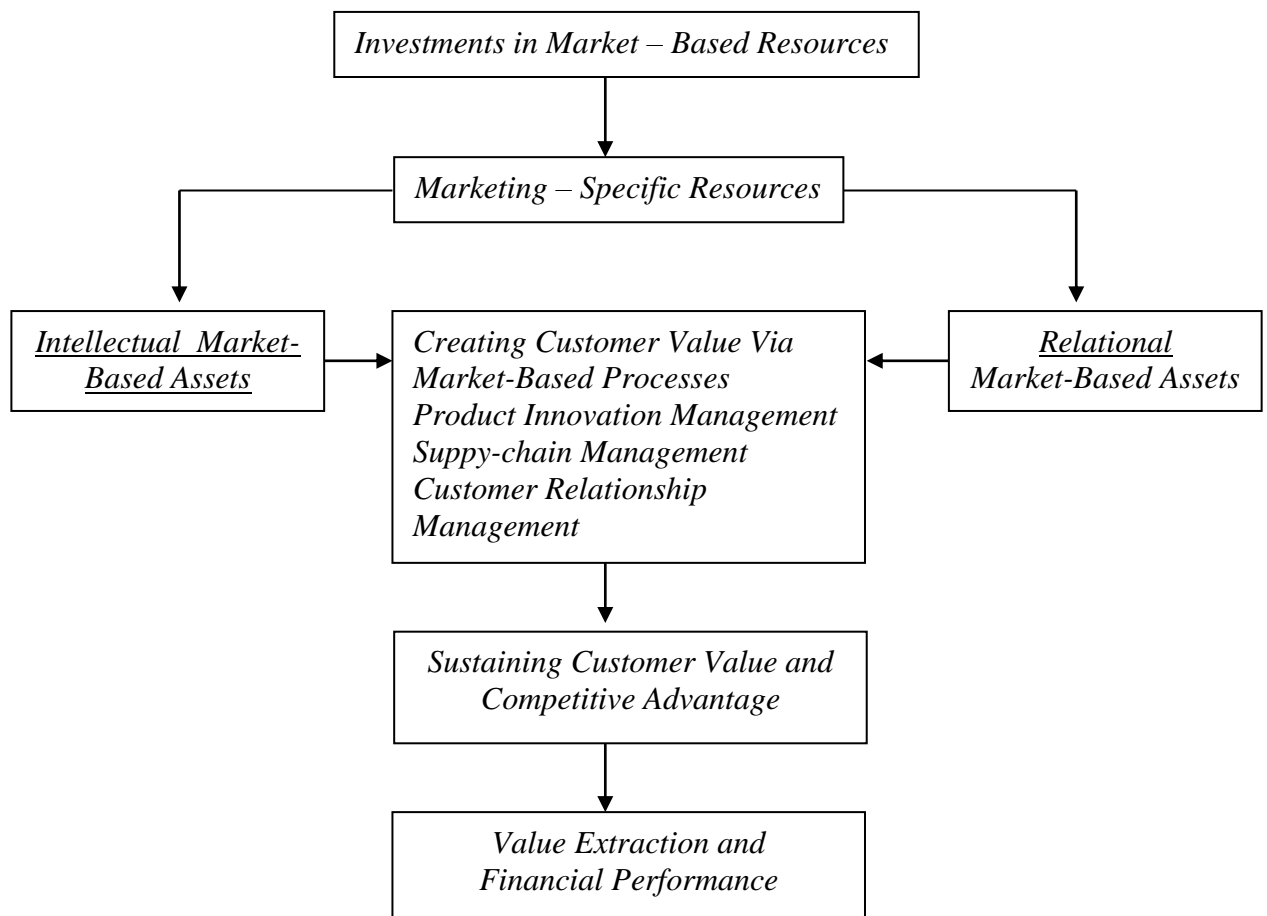
#### **2.2.4 Relevansi *Resource Based View Theory* dengan *Marketing***

Keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dicapai melalui integerasi antara *Resource Based View Theory (RBV)* dengan *Marketing Theory* (Srivastava *et.al.*, 2001). Kerangka kerja RBV dapat diaplikasikan dengan menggunakan pendekatan teori *marketing* dalam menganalisis, mempertahankan serta memelihara keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam suatu organisasi. Dalam

hal ini RBV dapat diintegrasikan dengan sumberdaya spesifik dalam *marketing* misalnya dalam membangun merk dan citra perusahaan, membangun hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pelanggan melalui *relationship marketing* sehingga akan berdampak pada penciptaan nilai pelanggan yang tinggi (Srivastava *et.al.*, 2001; Barney, 1991; Morgan dan Hunt, 1994).

Integrasi kerangka kerja RBV dengan *marketing theory* dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Kerja Analisis Sumberdaya Berdasarkan Pasar (*Analysis of Market Based Resource*).



Sumber : Srivastava *et.al.* (2001)



Berdasarkan gambar tersebut diatas, maka dapat dijelaskan bahwa RBV dan *Marketing Theory* dapat dipertimbangkan untuk membangun dan memelihara nilai pelanggan yang berkelanjutan sehingga akan tercapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Investasi sumberdaya organisasi berdasarkan pasar dapat dibangun melalui sumberdaya spesifik dalam *marketing*. Sumberdaya spesifik dibidang *marketing* terdiri dari aset yang berasal dari internal organisasi yang berupa *intellectual Market-Based Assets*. Dan aset yang berasal dari eksternal organisasi berupa *Relational Market-Based Assets*.

Melalui *Intellectual Market Based Assets* dan *Relational Market Based Assets* maka proses berdasarkan pasar akan berdampak pada penciptaan nilai pelanggan yang tinggi. Penciptaan nilai pelanggan melalui proses berdasarkan pasar dapat dilakukan dengan mengimplementasikan manajemen strategi, misalnya *Product Innovation Management*, *Supply-chain Management* dan *Customer Relationship Management*.

Dengan demikian penciptaan nilai pelanggan melalui *Market Based Processes* akan menghasilkan nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sehingga pada akhirnya akan menghasilkan *value Extraction* dan *Financial Performance* yang tinggi.

### 2.3 *Relationship Marketing Theory*

Kombinasi pemasaran melalui *marketing mix* (4P) telah melekat dalam paradigma pemasaran selama beberapa dekade. Dasar paradigma tersebut memiliki kelemahan sehingga memiliki banyak pengaruh negatif terhadap riset maupun praktisi pemasaran (Gronroos, 1994). Riset kontemporer dalam pemasaran jasa dan pemasaran industri menghasilkan sebuah pendekatan baru yang didasarkan pada pembentukan dan manajemen *relationship*, sehingga terjadi perubahan paradigma dalam pemasaran. Gronroos (1990) memandang bahwa *relationship marketing* sebagai upaya mengembangkan, mempertahankan, meningkatkan dan mengomersialisasikan relasi pelanggan dalam rangka mewujudkan tujuan semua pihak yang terlibat. Sedangkan Shani dan Chalasanani (1993) mendefinisikan *relationship marketing* sebagai upaya mengembangkan relasi berkelanjutan dengan pelanggan dalam kaitannya dengan produk dan jasa yang dihasilkan.

Gummesson (1999) menguji kontribusi teoritik untuk konsep *relationship marketing* secara komprehensif yang disebut *Total Relationship Marketing*. Studi ini mengacu pada ilmu natural modern dan matematika baru sebagai ilmu sosial dan Gummesson (1999) mengklaim interaksi dalam jaringan dari hubungan antara esensi dari hidup dan esensi sosialnya. Konsep *Relationship Marketing* dikembangkan dari visi menggali potensi kemitraan, kerjasama dan interaksi dari manajemen terhadap pemasaran dan penjualan dengan fokus kerjasama, interaksi

dan komunikasi dengan pelanggan untuk jangka panjang. Gummesson (1999) mengidentifikasi 30 kemungkinan relasi yang dinamakan 30 R. Salah satu bentuk relasi penting antara pelanggan dan penyedia jasa disebut sebagai *service encounter* yang merupakan relasi yang ditunjukkan adanya interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa.

Sedangkan Morgan dan Hunt (1994) lebih berfokus pada perspektif *relational exchanges* dan merumuskan *relationship marketing* sebagai segala aktivitas pemasaran yang diarahkan pada upaya untuk membangun, mengembangkan dan mempertahankan pertukaran relasional yang sukses. Berdasarkan perspektif ini, Morgan dan Hunt (1994) mengklasifikasikan 10 macam kategori pertukaran relasional yang dikelompokkan dalam *supplier*, *lateral*, *buyer* dan *internal partnership*. Selain itu hasil studi Morgan dan Hunt (1994) menunjukkan bahwa dua pilar utama *Relationship Marketing* adalah *trust* dan komitmen. Pelanggan harus mempercayai pemasar dan selanjutnya berkomitmen untuk bisa terjalin hubungan saling menguntungkan dalam jangka panjang.

Dengan demikian *Relationship Marketing* mencerminkan perubahan paradigma dalam pemasaran, yang semula berfokus pada transaksi menjadi relasi dengan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa *Relationship Marketing* mempunyai filosofi yang berfokus pada upaya mempertahankan dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan saat ini dibandingkan merebut pelanggan baru (Batterley, 2004; Zeithaml dan Bitner, 2003).

*Relationship Marketing* dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok, yaitu : (1) *Anglo-Australian Approach to Relationship Marketing*, merupakan pendekatan yang menekankan pada integrasi antara manajemen kualitas, konsep pemasaran jasa dan ekonomika relasi pelanggan, (2) *Nordic Approach to Relationship Marketing*, merupakan pendekatan yang lebih menekankan pada integrasi antara teori jaringan interaktif (*interactive network theory*) pada pemasaran industrial, konsep pemasaran jasa, dan ekonomika relasi pelanggan dan (3) *North American Approach to Relationship Marketing*, merupakan pendekatan yang menekankan pada hubungan antara pembeli dan penjual dalam organisasi (Christopher, Payne dan Ballantyne, 2002).

Selain itu, *Relationship Marketing* didasari oleh filosofi yang berorientasi pada pelanggan yang memungkinkan organisasi mempertahankan pelanggan melalui loyalitas dan komitmen pelanggan. Beberapa hal yang membedakan antara pemasaran transaksional dengan pemasaran relasional (*Relationship Marketing*) dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Perbedaan Pemasaran Transaksional dan Pemasaran Relasional**

Aspek	Pemasaran Transaksional	Pemasaran Relasional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus</li> <li>• Orientasi</li> <li>• Skala Waktu</li> <li>• Komitmen kepada pelanggan</li> <li>• Kontak</li> <li>• Kualitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada pelanggan</li> <li>• Pada karakteristik produk</li> <li>• Jangka pendek</li> <li>• Komitmen terbatas</li> <li>• Kontak dengan pelanggan rendah</li> <li>• Kualitas adalah urusan bagian operasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada upaya mempertahankan pelanggan</li> <li>• Pada manfaat produk</li> <li>• Jangka panjang</li> <li>• Komitmen tinggi</li> <li>• Kontak dengan pelanggan tinggi</li> <li>• Kualitas adalah urusan semua departemen (orang)</li> </ul>

Sumber : Payne (1993)

*Relationship Marketing* menekankan pada upaya untuk menjalin hubungan yang kuat antara organisasi dan semua pasar stakeholdernya. Christopher, Payne dan Ballantyne (2002) mengidentifikasi adanya 6 pasar stakeholder utama yang mempengaruhi efektivitas pemasaran organisasi, yaitu :

1. Pasar pelanggan yang terdiri atas pembeli (pedagang grosir), perantara (pengecer) dan konsumen akhir.
2. *Influence markets*, yang meliputi berbagai pihak seperti *financial and investor influence market*, *environmental influence markets*, *competitor influence markets* dan *political and regulatory influence markets*.
3. Pasar rekrutmen, meliputi agen penyalur tenaga kerja, *headhunters firms*, universitas, transfer internal dan sebagainya.
4. *Referral markets*, meliputi dua kategori utama yaitu : (a) *customer referral sources*, bisa dikelompokkan menjadi *advocacy referral* (konsumen sendiri yang berinisiatif untuk merekomendasikan produk

dan jasa organisasi kepada pihak lain) dan *custome base development* (*customer referral*) yang distimulasi oleh organisasi melalui serangkaian aktivitas atau program khusus, seperti insentif yang ditawarkan kepada pelanggan agar merekomendasikan produk dan jasa organisasi kepada orang lain, dan (6) *non-customer referral sources*, merupakan *referral* yang dilakukan oleh staf dan pihak ketiga, seperti *professional referrals*, *expertise referral* dan lain-lain.

5. Pasar internal, adalah setiap karyawan dan departemen dalam organisasi yang sama.
6. Pasar pemasok (aliansi), merupakan pihak-pihak yang memasok sumberdaya fisik dan non fisik seperti mitra aliansi yang menyediakan kompetensi dan kapabilitas berbasis pengetahuan.

Zeithaml dan Bitner (2003) mengemukakan bahwa ada 3 faktor kunci sukses dalam mengimplementasikan *Relationship Marketing*, yaitu :

1. Kualitas Jasa Inti

Dasar utama kesuksesan hubungan jangka panjang adalah kepuasan dan loyalitas yang terbentuk karena kualitas jasa inti organisasi. Apabila kualitas jasa tidak memenuhi standard, maka akan sulit bagi organisasi jasa untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggannya.

2. Segmentasi dan pemilihan pasar sasaran secara cermat. Penyedia jasa harus mempelajari dan menentukan segmen pelanggan yang dijadikan mitra hubungan jangka panjang.

3. Pemantauan yang berkesinambungan terhadap relasi yang dibina. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti melakukan survey untuk memahami persepsi pelanggan terhadap nilai yang diterima, kualitas, kepuasan terhadap layanan organisasi dan kepuasan terhadap penyedia jasa dibandingkan dengan pesaing, pengembangan database pelanggan dan kontak pelanggan baik melalui komunikasi via telepon, email, tatap muka langsung dan *customer visits*.

Ketiga faktor kunci sukses ini menjadi dasar bagi pemilihan level strategi relasi yang relevan bagi organisasi. Zeithaml dan Bitner (2003) mengemukakan adanya 4 level strategi relasi (*Relationship Strategies*), yaitu :

#### 1. *Financial Bonds*

Dalam level strategi relasi *Financial bonds* perusahaan menawarkan insentif finansial, misalnya harga yang lebih murah bagi pelanggan yang telah menjadi pelanggan selama periode tertentu.

#### 2. *Sosial Bonds*

Dalam level strategi relasi *social bonds* perusahaan membangun relasi jangka panjang melalui ikatan sosial, interpersonal dan finansial. Pelanggan diperlukan sebagai klien atau individu yang kebutuhan dan keinginannya akan dipahami dan dipuaskan perusahaan.

### 3. *Customization Bonds*

Dalam level strategi relasi *customization bonds* perusahaan berusaha membangun loyalitas pelanggan melalui pemahaman mendalam atas pelanggan individual dan menawarkan solusi “*one-on-one*” yang sesuai dengan kebutuhan individual. Strategi ini dilakukan melalui *customer intimacy*, *massa customization* dan inovasi produk atau jasa.

### 4. *Structural Bonds*

Dalam level strategi relasi *structural bonds* perusahaan membangun ikatan struktural, finansial, sosial, dan *customization* antara pelanggan dan perusahaan.

## 2.4 Peran Karyawan Dalam Penyampaian Jasa

### 2.4.1 Arti Penting Karyawan

Karyawan merupakan salah satu sumberdaya penting yang berperan untuk menyampaikan jasa berkualitas kepada pelanggan. Penyampaian jasa dilakukan pada saat terjadi interaksi antara karyawan dengan pelanggan (*service encounter*). Sikap dan perilaku dari kontak karyawan dapat mempengaruhi kualitas penyampaian jasa sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi kualitas pelayanan yang diterima pelanggan (Hartline dan Ferrel, 1996). Selain itu, Schmenner (1995) mengemukakan bahwa *service encounter* atau *moment of truth* yang merupakan interaksi



antara pelanggan dengan organisasi jasa yang dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan pencapaian kepuasan pelanggan. Pencapaian kepuasan pelanggan akan meningkatkan loyalitas pelanggan (Zeithaml dan Bitner, 2003).

Dalam pemasaran jasa, maka pada saat pelanggan berinteraksi dengan penyedia jasa untuk pertama kalinya (*service encounter*) akan berpengaruh terhadap pembentukan kesan awal atas organisasi jasa secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa *service encounter* awal mempunyai peran penting dalam membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini sesuai dengan hasil studi Bitner (1990) yang menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan dapat berpengaruh terhadap persepsi kualitas pelayanan yang diterima pelanggan.

*Service encounter* dapat dikelompokkan menjadi 3 macam, yaitu : (1) *remote encounters*, (2) *phone encounters* dan (3) *face-to-face encounters*. *Remote encounters* merupakan bentuk *service encounter* yang berlangsung tanpa kontak langsung dengan karyawan, misalnya pelanggan berinteraksi dengan bank melalui ATM. *Phone encounters*, merupakan bentuk *service encounter* yang mayoritas interaksinya dilakukan melalui telepon, misalnya telekomunikasi. Sedangkan *face-to-face encounters*, merupakan bentuk *service encounter* dimana karyawan dan pelanggan berinteraksi secara langsung, misalnya pelanggan berinteraksi

dengan penjual tiket. Dalam *face-to-face encounters*, pelanggan juga memainkan peran penting dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas melalui perilaku selama interaksi dengan penyedia jasa (Zeithaml dan Bitner, 2003). Setiap pelanggan bisa mengalami salah satu atau kombinasi dari ketiga jenis *service encounter* pada saat berinteraksi dengan penyedia jasa.

Dalam pemasaran jasa terdapat 3 elemen penting yang dapat mencerminkan jasa yang ditawarkan dan berperan penting dalam penyampaian jasa yang berkualitas, yaitu : (1) *People*, yang meliputi karyawan kontak, pelanggan yang bersangkutan dan pelanggan lain, (2) *Process*, yang meliputi aliran operasional aktivitas jasa, tahapan proses, fleksibilitas versus standarisasi, dan teknologi versus SDM, (3) *Physical Evidence*, yang meliputi komunikasi *tangible*, *service scape*, garansi, teknologi dan website (Zeithaml dan Bitner, 2003).

#### **2.4.2 Intellectual Capital**

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat yang diikuti dengan semakin majunya teknologi informasi menuntut kepekaan organisasi untuk merespon perubahan agar bisa bersaing di pasar global. Perubahan paradigma dari persaingan berdasarkan materi menjadi persaingan berdasarkan pengetahuan menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi sehingga keunggulan kompetitif organisasi akan tercapai. Oleh karena itu

sumber daya manusia harus kreatif dan inovatif dalam merespon perubahan lingkungan bisnis. Pengelolaan *intellectual capital* dalam organisasi merupakan salah satu strategi untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

*Intellectual capital* menurut Klein dan Prusak (Stewart, 1997) merupakan materi intelektual yang telah diformulasi, ditangkap dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi. Organisasi dapat menempatkan materi intelektual dalam bentuk aset, sumberdaya, perspektif dan kemampuan eksplisit dan tersembunyi, data, informasi, pengetahuan dan kebijakan. Sedangkan Ulrich (1998) mengemukakan bahwa *intellectual capital* merupakan kompetensi dan komitmen dari pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Organisasi yang memiliki karyawan dengan kompetensi tinggi tetapi komitmennya rendah, maka karyawan tersebut tidak akan berhasil dalam bekerja. Demikian pula organisasi dengan komitmen tinggi namun kompetensi yang rendah, maka karyawan tersebut tidak akan mampu melakukan sesuatu dengan cepat. Hal ini menunjukkan kedua faktor tersebut mempunyai peran penting dalam menghasilkan kinerja karyawan.

*Intellectual capital* dapat dibagi menjadi 3 bagian, yaitu (1) *human capital* (modal manusia), merupakan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*, (2) *structural*

*capital* (modal struktural), merupakan kemampuan untuk mengkonversikan pengetahuan spesialisasi dari pekerja menjadi kinerja, dan (3) *customer capital* (modal pelanggan) merupakan kecenderungan pelanggan suatu organisasi untuk tetap melakukan bisnis dengan organisasi tersebut. *Intellectual capital* tidak bisa diciptakan hanya melalui masing-masing bagian. Namun demikian, interaksi dari ketiga modal tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik (Stewart, 1997). Dalam studi ini *intellectual capital* dapat diukur melalui kompetensi dan komitmen karyawan dalam bekerja yang mengacu pada pendapat Ulrich (1998). Hal ini dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

### **1. Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang *perform* dan tidak *perform* (Mitrani *et.al*, 1992; Spencer dan Spencer, 1993). Hal ini menunjukkan kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan atribut personal yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi pada dasarnya dapat digunakan sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi.

Model kompetensi dapat diaplikasikan dalam banyak hal, misalnya : rekrutmen, *performance appraisal*, kompensasi dan *training*. Model kompetensi berupaya untuk mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi tentang pengetahuan, ketrampilan atau perilaku utama yang diperlukan agar berhasil dalam suatu posisi tertentu. Dengan demikian model kompetensi dapat digunakan sebagai pelengkap terhadap deskripsi jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*job specifications*) karena model kompetensi akan memerinci lebih jauh mengenai pengetahuan, ketrampilan serta atribut personal yang dibutuhkan karyawan pada suatu posisi tertentu.

Kompetensi dapat dibedakan menjadi 2 tipe, yaitu: (1) *soft competency*, merupakan jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain, sebagai contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation* dan lain-lain, (2) *hard competency*, merupakan jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan atau kompetensi yang berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni, sebagai contoh *hard competency* adalah : *electrical engineering, marketing research,*

*financial analysis, man power planning* dan lain-lain (Antariksa, 2007).

Dengan demikian, maka sikap dan perilaku karyawan yang penting untuk dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan adalah *intellectual capital*. *Intellectual capital* merupakan komitmen dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Ulrich, 1998). *Intellectual capital* dapat dikaji pada tingkat organisasi, unit atau tingkat individual. *Intellectual capital* dapat digunakan untuk memprediksi loyalitas pelanggan, produktivitas dan profitabilitas. Dengan demikian *intellectual capital* karyawan mempunyai peran penting dalam rangka penyampaian jasa yang berkualitas kepada pelanggan.

Hasil studi Barney (1991) menunjukkan bahwa kualitas *human capital* yang tinggi seperti *skill*, pengetahuan dan keahlian karyawan akan meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Hasil studi Barney (1991) ini didukung oleh hasil studi Gimeno *et.al.* (1997) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif kompetensi karyawan yang diukur dari level pendidikan karyawan dan pengalaman bekerja karyawan dengan kinerja karyawan. Selain itu, Kilkenny *et.al.* (1999) dalam penelitiannya menemukan level pelatihan, pengalaman secara keseluruhan dan total pendapatan berhubungan positif dengan kesuksesan dalam bisnis. Sedangkan Bosma *et.al.* (2004) menemukan dalam penelitiannya

bahwa pengalaman bekerja karyawan berhubungan positif dengan kinerja dan pengalaman bekerja dapat diukur melalui kemampuan manajerial dan pengalaman dalam berwirausaha. Hasil studi Saffu *et.al* (2008) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara pendidikan, pengalaman dengan kinerja karyawan.

Montresor (2004) melakukan penelitian tentang hubungan antara *Resources*, *Capabilities* dan kompetensi dalam membangun teori berdasarkan sumber daya. Hasil studi Montresor (2004) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *Resources (R)*, *Capabilities (C)*, *Competences (C)* dengan kinerja organisasi. Hasil studi Montresor (2004) ini mendukung hasil studi dari Foss dan Foss (1999) yang menggunakan pendekatan berdasarkan pengetahuan dan mendukung hasil studi Dosi dan Marengo (1999) serta Williamson (1999) yang menggunakan pendekatan berdasarkan kompetensi.

Spencer dan Spencer (1993) menemukan bahwa kompetensi yang terdiri dari *motive*, *trait* dan *self concept* dapat digunakan untuk memprediksi tindakan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Dengan demikian setiap organisasi harus mampu untuk mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi karyawan sehingga akan berdampak meningkatkan

produktivitas, profitabilitas dan kualitas pelayanan (Spencer dan Spencer, 1993).

Leclere (2011) dalam Chi Wu *et.al* (2015) mengemukakan bahwa kompetensi karyawan merupakan fungsi dari keahlian yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman dalam melayani pelanggan, misalnya kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan terutama dalam melayani pelanggan sesuai prosedur dan standar yang telah ditetapkan. Sirdeshmukh *et.al.* (2002) membagi kompetensi karyawan menjadi dua komponen, yaitu (1) *technical expertise* merupakan tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan terkait dengan aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan, (2) *problem-solving skills*, merupakan kemampuan karyawan dalam mengelola konflik dan mengatasi masalah yang ada pada saat melayani pelanggan.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kompetensi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Kinerja karyawan maupun organisasi dapat diukur melalui produktivitas, profitabilitas dan kualitas pelayanan. Kompetensi dapat ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman karyawan dalam bekerja. Kompetensi merupakan kombinasi antara ketrampilan, pengetahuan dan atribut personal yang tercermin dalam perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur



dan dievaluasi guna peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi.

## 2. Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan pada organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi (Porter, *et.al.* 1974). Selain itu, Greenberg dan Baron (1997) mendefinisikan komitmen karyawan pada organisasi merupakan identifikasi individual karyawan dan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi atau kesediaan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sikap karyawan terhadap organisasi (Malhotra dan Mukherjee, 2004). Komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dibagi menjadi 3, yang mencakup : (1) *affective commitment*, yang mengacu pada tingkat emosional karyawan yang berkaitan dengan identifikasi karyawan dan tingkat keterlibatan karyawan pada organisasi, (2) *normative commitment*, yang mengacu pada tingkat perasaan karyawan selama berada di dalam organisasi tersebut, dan (3) *continuance commitment*, merupakan komitmen yang didasarkan pada biaya yang dikeluarkan apabila karyawan meninggalkan organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Argyris (1998) membagi komitmen menjadi dua bagian yaitu : (1) komitmen eksternal, merupakan komitmen yang

dibentuk oleh lingkungan kerja, dan komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan yang dapat menghasilkan *reward* dan *punishment*, dan (2) komitmen internal, merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki karyawan.

Komitmen karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dapat ditunjukkan melalui dua komponen, yaitu : (1) adanya komitmen karyawan yang kuat dalam meningkatkan atau memperbaiki kualitas pelayanan, dan (2) bentuk keterlibatan aktif karyawan dalam meningkatkan atau memperbaiki kualitas pelayanan (Ahmed dan Parasuraman, 1994). Beberapa ahli mengemukakan bahwa komitmen karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam rangka menghasilkan kualitas pelayanan yang baik (George, 1990; Gronroos, 1983). Parasuraman, Berry dan Zeithaml (1990) dalam studinya menemukan adanya hubungan langsung antara komitmen karyawan dengan kualitas pelayanan.

Harber, Ashkanasy dan Callan (1997) menemukan adanya hubungan yang signifikan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Dalam hal ini kinerja karyawan dapat diukur melalui komitmen karyawan dan kepuasan kerja. Hasil studi ini didukung

oleh hasil studi Lack *et.al.* (2010) yang menunjukkan adanya pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan studi yang dilakukan Labat Mediene dan Gustainiene (2007) menunjukkan adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, hasil studi Yoesef (2000) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Huang, Cheng dan Farn (2007) menemukan ada pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap loyalitas pelanggan. Temuan ini didukung oleh hasil studi Montes, Fuentes dan Fernandez (2003) yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen karyawan dengan kualitas pelayanan. Sedangkan Ruyter dan Semeijn (2002) melakukan penelitian tentang hubungan komitmen karyawan dengan *Total Quality Management* dan membuktikan bahwa kesuksesan penerapan *Total Quality management* dipengaruhi oleh tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil Studi Riketta (2002) menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara komitmen karyawan dengan kinerja organisasi dan studi ini dilakukan dengan menggunakan *meta analysis*. Temuan ini didukung oleh hasil studi Rousseau dan

Aube (2010) yang menunjukkan adanya hubungan antara *Social Support*, *Affective commitment* dan kinerja organisasi. Sedangkan Dwivedula dan Bredillet (2010) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *affective organizational commitment* dan *affective professional commitment* dalam kinerja organisasi. Selain itu, Cheung dan To (2010) mengemukakan bahwa ada hubungan positif komitmen karyawan dengan kualitas pelayanan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Hasil studi Tsai dan Wu (2006) dalam Joung *et.al.* (2015) menunjukkan bahwa komitmen karyawan dalam organisasi menjadi variabel mediator pengaruh *Internal marketing* dengan kualitas pelayanan. Sedangkan dalam studi yang dilakukan oleh Little dan Dean (2006) ditemukan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memediasi hubungan antara *service climate* dengan kualitas pelayanan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Malhotra dan Mukherjee (2004) yang menunjukkan adanya pengaruh komitmen karyawan dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan dalam jasa perbankan.

Analisis manajemen terhadap kontak karyawan dengan pelanggan yang menekankan pada *service encounter* mempunyai arti penting untuk menghasilkan penyampaian jasa yang berkualitas, sehingga akan meningkatkan persepsi kualitas pelayanan yang diterima pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa

sikap dan perilaku karyawan dalam *service encounter* yang mencakup *intellectual capital* karyawan merupakan antecedent kualitas pelayanan. Berdasarkan beberapa hasil studi, maka dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :

Proposisi 1 : Dalam *service encounter* perbaikan sikap dan perilaku dari kontak karyawan dengan pelanggan akan meningkatkan kualitas penyampaian jasa yang diterima pelanggan.

Proposisi 1 akan diturunkan menjadi H<sub>1</sub>, dan H<sub>2</sub>.

## **2.5 Persepsi Pelanggan tentang Penyampaian Jasa**

Persepsi pelanggan tentang penyampaian jasa dapat dianalisis berdasarkan perspektif pelanggan tentang kesan pelanggan terhadap jasa yang terjadi dalam *service encounter (moment of truth)*. *Service encounter* terjadi pada saat pelanggan berinteraksi dengan perusahaan. Peningkatan kualitas penyampaian jasa yang diterima pelanggan akan meningkatkan pencapaian luaran-luaran pemasaran (*marketing outcomes*). Luaran-luaran pemasaran dalam studi ini dianalisis melalui persepsi pelanggan tentang kualitas, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, *trust* pelanggan, komitmen pelanggan dan komunikasi *word of mouth*.

### 2.5.1 Pengertian Kualitas

Terdapat beberapa definisi tentang kualitas, definisi yang dikemukakan akan sangat tergantung pada orang yang mengartikannya. Beberapa definisi kualitas yang sering dijumpai antara lain (Stamatis, 1996) :

- a. Kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan
- b. Kecocokan untuk pemakaian
- c. Perbaikan berkelanjutan
- d. Bebas dari kerusakan atau cacat
- e. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat.
- f. Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal.
- g. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Sementara Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) mendefinisikan kualitas sebagai pemenuhan harapan-harapan pelanggan. Sedangkan Goetsh dan Davis (1994) mendefinisikan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dengan demikian kualitas tidak hanya diartikan dari segi hasilnya saja, akan tetapi meliputi proses, lingkungan dan manusia.

Kualitas dapat juga dibedakan berdasarkan pandangan produsen dan konsumen (Krajewski dan Ritzman, 1990). Definisi

kualitas menurut pandangan produsen adalah kesesuaian terhadap spesifikasi dimana produsen memberikan toleransi tertentu yang dispesifikasikan untuk dimensi-dimensi kritis dari tiap bagian yang dihasilkan. Sedangkan menurut pandangan konsumen kualitas berarti nilai, yaitu seberapa baik suatu produk atau jasa yang disajikan sesuai dengan harga yang dibayar konsumen. Selain itu kualitas juga dapat diartikan kesesuaian dengan penggunaan, yaitu seberapa baik kinerja suatu produk. Dengan demikian ada 3 aspek penting yang diperhatikan konsumen dalam menilai kualitas, yaitu meliputi perangkat keras yang berupa wujud fisik atau peralatan, pendukung produk dan kesan secara psikologis.

Berdasarkan beberapa definisi kualitas yang ada, maka pengertian kualitas dalam tulisan ini mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) yang menyatakan bahwa kualitas sebagai pemenuhan terhadap harapan-harapan pelanggan.

### **2.5.2 *Service Quality* (Kualitas Pelayanan)**

*Service Quality* merupakan suatu cara untuk membandingkan antara persepsi pelayanan yang diterima pelanggan dengan pelayanan yang sesungguhnya diharapkan pelanggan (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1994; Parasuraman, Zeithaml dan Berry, 1988). Apabila pelayanan yang diharapkan pelanggan lebih besar dari

pelayanan yang nyata-nyata diterima pelanggan maka dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak bermutu. Sedangkan jika pelayanan yang diharapkan pelanggan lebih rendah dari pelayanan yang nyata-nyata diterima pelanggan maka dapat dikatakan bahwa pelayanan bermutu, dan apabila pelayanan yang diterima sama dengan yang diharapkan maka pelayanan tersebut dikatakan memuaskan (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1994). Dengan demikian *Service Quality* merupakan suatu cara untuk mengetahui seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas pelayanan yang diterima (Parasuraman, Zeithaml dan Berry, 1988).

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) melakukan penelitian pada beberapa organisasi jasa, dan berhasil mengidentifikasi 10 faktor utama yang menentukan kualitas jasa, yang meliputi : (1) *Reliability*, (2) *Responsiveness*, (3) *Competence*, (4) *Access*, (5) *Courtesy*, (6) *Communication*, (7) *Credibility*, (8) *Security*, (9) *Understanding/ Knowing the Customer*, dan (10) *Tangible*.

Kemudian pada tahun 1988, Parasuraman, Zeithaml dan Berry menemukan bahwa 10 dimensi atau 10 faktor utama yang ada dapat dirangkum menjadi 5 dimensi pokok sebagai berikut :

(1) *Tangibles*

Bukti langsung, yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.



(2) *Reliability*

Keandalan, yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.

(3) *Responsiveness*

Daya tanggap, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

(4) *Assurance*

Jaminan, yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.

(5) *Empathy*

Meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Sedangkan untuk mengukur atau menganalisis kualitas pelayanan, ada beberapa model yang dapat digunakan. Pemilihan terhadap model yang digunakan tergantung pada tujuan pengukuran, jenis organisasi serta situasi pasar. Salah satu model untuk mengukur kualitas pelayanan adalah model yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) yang dikenal dengan model PZB. Ketiga peneliti ini mengidentifikasi adanya 5 gap (kesenjangan) yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa. Kelima gap ini meliputi : (1) gap antara harapan pelanggan dan

persepsi manajemen organisasi, (2) gap antara persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa, (3) gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa, (4) gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal, dan (5) gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan (Parasuraman, Zeithaml dan Berry, 1985).

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) berhasil menyimpulkan bahwa : (1) penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa adalah hasil dari perbandingan antara harapan (sebelum menerima jasa) dan pengalamannya (setelah menerima jasa). Jika harapannya tidak terpenuhi, maka mereka tidak puas dan persepsinya negatif, dan apabila kinerja jasa melebihi harapannya, hal ini berarti mereka bahagia, (2) penilaian pelanggan pada kualitas jasa dipengaruhi oleh proses penyampaian jasa dan *output* dari jasa, (3) kualitas jasa ada dua macam, yaitu kualitas jasa normal dan kualitas dari deviasi jasa yang normal, dan (4) apabila timbul masalah, organisasi harus meningkatkan kontakannya dengan pelanggan.

Analisis SERVQUAL secara empirik telah diuji pada jasa bank, jasa telepon dan sebagainya. Akan tetapi analisis SERVQUAL tidak selalu berhasil diterapkan pada jasa pendidikan tinggi. Pada kenyataannya hanya sedikit penelitian yang dilakukan dalam jasa pendidikan tinggi atau perguruan tinggi. Dalam penelitian yang

dilakukan oleh Joseph, Yakhou dan Stone (1995), Ford, Joseph dan Joseph (1999) diajukan beberapa dimensi kualitas pelayanan perguruan tinggi yang meliputi : (1) *Programme Issue*, yang merupakan pilihan program studi yang ditawarkan perguruan tinggi, (2) *Academic Reputation*, merupakan reputasi akademik yang berhasil dibangun oleh civitas akademika perguruan tinggi, (3) *Physical Aspect*, merupakan fasilitas dan daya tarik aspek fisik yang disediakan perguruan tinggi, (4) *Career Opportunities*, merupakan pemberian peluang, informasi dan kemudahan perguruan tinggi kepada mahasiswa untuk mendapatkan dan menciptakan lapangan kerja, (5) *Location*, merupakan lokasi kampus yang strategis dan mudah dijangkau oleh mahasiswa, (6) *Time (Cost) Issue*, merupakan efisiensi baik dalam masa studi maupun biaya kuliah, dan (7) *Choice Influence*, merupakan dimensi yang berkaitan dengan pilihan perguruan tinggi sebagai tempat kuliah.

Hill (1995) memandang bahwa kualitas pelayanan di perguruan tinggi harus ditekankan pada mahasiswa sebagai pelanggan utama yang harus dipenuhi harapannya. Hill (1995) menemukan bahwa kualitas pelayanan perguruan tinggi ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu : *course content, teaching quality, teaching methods, personal contact with academic staff, feedback, and student involvement in curriculum review (development)*. Hasil studi Hill (1995) mendukung hasil studi Crawford (1991) tentang

peran penting mahasiswa sebagai pelanggan utama yang harus dipertimbangkan dalam mengelola kualitas pelayanan perguruan tinggi. Sedangkan Rowley (1997) berpendapat bahwa mahasiswa berperan sebagai agen dalam proses jasa perguruan tinggi. Cheng dan Tam (1997) memandang bahwa kualitas pendidikan merupakan konsep multidimensional dan tidak mudah dinilai hanya dengan satu indikator saja. Dalam hal ini kualitas pendidikan dipandang sebagai sekelompok elemen yaitu : input, proses dan output dari sistem pendidikan guna memuaskan pelanggan internal dan eksternal institusi pendidikan (Cheng, 1995).

Jusoh, Omain, Majid, Md. Som dan Shamsuddin (2004) menemukan bahwa kualitas pelayanan perguruan tinggi ditentukan oleh 6 faktor, yaitu : *Tangibles, Competence, Attitude, Content, Delivery* dan *Reliability*. Hasil studi ini merupakan review dari peneliti sebelumnya Parasuraman *et.al.* (1985, 1988), Hill (1995), Oldfield dan Baron (2000) serta Kamal dan Ramzi (2002). Sedangkan hasil studi Pereda, Airey dan Bennett (2007) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan perguruan tinggi ditentukan oleh 4 faktor, yaitu : *recognition, quality of instruction and interaction with faculty, sufficiency of resources, and aspect of physical quality*.

Dalam *service encounter*, maka kesan awal atas kualitas penyampaian jasa kepada pelanggan berperan penting dalam membentuk persepsi pelanggan tentang kinerja atau *outcome*

pemasaran jasa. Hal ini didukung oleh hasil studi Bitner (1990) dan Taylor dan Baker (1994) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan kinerja superior yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas penyampaian jasa dalam *service encounter*. Untuk menghasilkan *service encounter* yang berkualitas, maka *service encounter* harus menekankan pada *service task*, *service standard* dan *service delivery system*. Ketiga elemen ini memegang peran penting dalam membentuk persepsi pelanggan tentang kinerja pemasaran jasa, sehingga dapat menghasilkan *marketing outcomes* yang lebih tinggi (Schmenner, 1995).

Dalam pemasaran jasa, maka kualitas pelayanan akan ditentukan oleh hasil evaluasi tentang kualitas interaksi, kualitas lingkungan fisik dan kualitas *outcome*. Di sisi lain kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, kualitas produk, harga produk, faktor-faktor situasional dan faktor-faktor personal (Zeithaml dan Bitner, 2003).

Thurau, Gwinner dan Gremler (2002) dalam studinya mengintegrasikan antara *Relational Benefits* dan *Relationship Quality*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dan komitmen pelanggan dipengaruhi oleh *confidence benefits*, *social benefits* atau *special treatment benefits*. Sedangkan komunikasi *word of mouth* dan loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan

pelanggan dan komitmen pelanggan. Selain itu temuan Walker (2001) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan komitmen pelanggan sebagai anteseden dari komunikasi *word of mouth*.

Sharma dan Patterson (1999) berpendapat bahwa efektivitas komunikasi, kualitas pelayanan dan *trust* pelanggan berpengaruh pada komitmen pelanggan. Sedangkan temuan Taylor, Celuch dan Goodwin (2004) menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan, *Value*, *Resistance to Change*, *Affect*, *Trust* pelanggan, dan *Brand Equity* berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan.

Selain itu, hasil studi Chang Li (2013) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa perguruan tinggi swasta di Taiwan. Hasil temuan Kamal *et.al.*(2009) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dibidang jasa pendidikan berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa dan kualitas pelayanan merupakan faktor yang menentukan keberlanjutan jasa pendidikan. Selain itu, Muhammad, Rizwan dan Ali (2010) berpendapat bahwa salah satu dimensi kualitas pelayanan yaitu aspek fisik atau fasilitas yang dimiliki dalam institusi merupakan salah satu faktor penting yang dapat menciptakan citra baik dari institusi. Temuan ini mendukung hasil studi Hishamuddin, Azleen, Rahida dan Zulkeflee (2008) yang melakukan penelitian tentang kualitas pelayanan dalam perguruan tinggi di Malaysia.

Chea dan Luo (2008) melakukan penelitian tentang *E-Services* merupakan pelayanan yang memberikan informasi secara intensif menggunakan teknologi dan hasil penelitian menunjukkan bahwa *E-services* mempunyai peran penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. Selain itu, Carlson dan O'cass (2011) melakukan penelitian dengan mengembangkan pengukuran *E-service Quality* merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur evaluasi secara menyeluruh dari konsumen tentang kualitas *E-service* yang disampaikan oleh perusahaan. Dalam persaingan yang semakin ketat, maka perusahaan yang melakukan pelayanan dengan *E-service Quality* harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi hubungan jangka panjang dengan pelanggan, karena strategi hubungan jangka panjang dengan pelanggan memainkan peran penting dalam rangka mempertahankan dan mencapai loyalitas pelanggan.

### **2.5.3 Customer Satisfaction (Kepuasan Pelanggan)**

Sejumlah pakar mendefinisikan apa yang disebut dengan kepuasan pelanggan. Day (dalam Tse dan Wilton, 1988) mendefinisikan kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan sebagai respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dipersepsikan antara harapan awal sebelum pembelian dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya.

Sementara itu Kotler dan Keller (2006) mendefinisikan kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Dari kedua definisi tersebut di atas, maka terdapat kesamaan, yaitu menyangkut komponen kepuasan pelanggan (harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan). Pada umumnya harapan pelanggan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk. Sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi pelanggan terhadap apa yang ia terima setelah mengkonsumsi produk yang dibeli.

Sedangkan menurut model indeks kepuasan pelanggan Amerika, kepuasan pelanggan keseluruhan ditentukan oleh faktor nilai yang dirasakan, kualitas yang dirasakan dan harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan keseluruhan mempunyai konsekuensi perilaku berupa keluhan pelanggan dan kesetiaan pelanggan (Fornell, *et.al.*, 1996).

Engel (1990) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai evaluasi purna beli terhadap alternatif yang dipilih dan memberikan hasil sama atau melampaui harapan pelanggan. Ketidakpuasan timbul bila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan.

Mengacu pada beberapa definisi tentang kepuasan pelanggan yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar, maka dapatlah



dijelaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan dan membangun kepuasan pelanggan secara konsisten dibutuhkan investasi yang besar dan jangka waktu yang panjang, karena pada hakekatnya kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang dan manfaatnya dapat bertahan lama. Hal ini berarti bahwa kepuasan pelanggan harus dapat diterjemahkan ke dalam volume penjualan yang lebih besar, aset yang lebih produktif dan *Return on Investment* yang lebih tinggi (Zeithaml dan Bitner, 2003).

Studi tentang kepuasan pelanggan sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Temuan Zeithaml (1988) menunjukkan bahwa kepuasan mahasiswa dapat digunakan untuk mengukur efektivitas administrasi dalam sistem pendidikan dalam perguruan tinggi. Sedangkan Chea dan Luo (2008) dalam penelitiannya menggunakan *single model on service customers*. Model penelitian ini merupakan integrasi antara *cognition-emotion interplay*, *satisfaction* dan *post-adoption behavior*. Hasil studi Che dan Luo (2008) menunjukkan bahwa *satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *post-adoption behavior*, yang meliputi *continuance*, *complaint* dan *recommendation*.

Muhammad *et.al* (2010) memandang bahwa kepuasan pelanggan memainkan peran penting dalam menentukan orisionalitas dan akurasi sistem pendidikan di Universitas karena

meningkatnya kepuasan mahasiswa akan meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam mengembangkan *skill*, pengetahuan dan mentalitas mahasiswa. Sedangkan Azman *et.al* (2009) berpendapat bahwa dimensi kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan staf akademik dalam Universitas. Temuan ini didukung oleh hasil studi Ravichandran *et.al* (2010) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dalam industri perbankan dan dimensi *responsiveness* merupakan dimensi yang paling signifikan berpengaruh terhadap kepuasan nasabah.

Oliver dan Linder (1981) mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang kuat kepuasan pelanggan terhadap niat beli pelanggan. Pendapat ini didukung oleh hasil studi Jones dan Suh (2000) yang menunjukkan kepuasan pelanggan menjadi prediktor loyalitas pelanggan dan loyalitas pelanggan diukur melalui niat beli pelanggan. Demikian juga temuan Gronholdt *et.al* (2000) yang menunjukkan adanya pengaruh yang kuat kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan di bidang telekomunikasi, perbankan dan supermarket. Sedangkan Homburg dan Giering (2001) dalam studinya menunjukkan ada hubungan antara kepuasan pelanggan dengan loyalitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan diukur melalui kepuasan terhadap produk, proses penjualan dan pelayanan setelah penjualan. Demikian juga temuan Chang Li (2013) menunjukkan

adanya pengaruh kepuasan mahasiswa terhadap loyalitas mahasiswa perguruan tinggi swasta di Taiwan.

#### **2.5.4 Trust**

Para ahli memandang bahwa *trust* menjadi faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan *relationship marketing* (Berry, 1995; Morgan dan Hunt, 1994; Garbarino dan Johnson, 1999). *Trust* muncul dari kerjasama yang berulang-ulang antara beberapa partner (Gulati, 1995) atau hubungan yang meningkat antara pelanggan dengan organisasi (Ring dan Van de Ven, 1989; Parkhe, 1993). Pemahaman tentang konsep *trust* dimulai oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) yang memandang bahwa pelanggan harus memiliki kepercayaan terhadap organisasi, pelanggan akan merasa aman dalam melakukan transaksi dengan organisasi dan transaksi yang dilakukan akan dijamin secara pasti.

Beberapa ahli mendefinisikan *trust* sebagai perilaku dari kepercayaan terhadap reliabilitas dan integritas organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan pada masa yang akan datang (Moorman *et.al*, 1992; Morgan dan Hunt, 1994; Selnes, 1998; Zineldin dan Johnson, 2000). Worchel (1979) dalam Lau dan Lee (1999) mendefinisikan *trust* sebagai kesediaan (*willingness*) seseorang untuk menggantungkan dirinya pada pihak lain dengan resiko tertentu. Demikian juga Moorman, Deshpande dan Zaltman

(1993) memahami *trust* sebagai kesediaan seseorang untuk menggantungkan dirinya pada pihak lain yang terlibat dalam pertukaran karena ia mempunyai keyakinan pada pihak lain tersebut, dan *trust* akan ada apabila satu pihak mempunyai keyakinan terhadap pihak lain yang terlibat dalam pertukaran yang mempunyai reliabilitas dan integritas (Morgan dan Hunt, 1994).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas menunjukkan arti pentingnya kepercayaan, reliabilitas dan integritas dalam konsep *trust*, sehingga organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian *trust* memegang peran penting dalam jalinan hubungan jangka panjang antara pelanggan dengan organisasi terutama yang mencakup kepercayaan pelanggan mengenai kualitas, reliabilitas, integritas dari jasa yang disampaikan organisasi.

Beberapa hasil penelitian terdahulu memberikan penjelasan tentang pentingnya *trust* dalam *relationship marketing*. Hasil temuan Ganesan dan Hess (1997) menunjukkan pengaruh *trust* terhadap komitmen pelanggan. Temuan ini mendukung hasil studi Geyskens dan Steenkamp (1995). Sedangkan Theron, Terblanche dan Boshoff (2008) melakukan penelitian dengan menguji 4 variabel antecedent komitmen hubungan yang meliputi *trust*, *communication*, *shared values* dan *attractiveness of alternatives*. Penelitian dilakukan pada industri jasa perbankan orang-orang Afrika Selatan dengan menggunakan sampel sebanyak 300 *manager* dan 400 *client*. Hasil

studi menunjukkan pengaruh yang signifikan variabel-variabel yang meliputi *trust*, *communication shared values* dan *attractiveness of alternatives* terhadap komitmen pelanggan. Hal ini menunjukkan arti pentingnya *trust*, *communication*, *shared values* dan *attractiveness of alternatives* dalam manajemen komitmen hubungan antara perusahaan dengan pelanggan.

Gounaris dan Venetis (2002) melakukan penelitian tentang antecedent dan konsekuensi *trust*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *service quality* dan *customer bonding* berpengaruh terhadap *trust* dan selanjutnya *trust* berpengaruh terhadap *Relationship intentions*. Selain itu, Ganesan (1994) melakukan penelitian tentang pengembangan *trust* antara vendor dan pembeli dalam hubungan saluran distribusi. Ganesan (1994) menemukan adanya pengaruh reputasi, kepuasan dalam melakukan pertukaran, pengalaman dengan partner dan persepsi dengan partner lain terhadap *trust* perusahaan.

Ballester dan Aleman (2001) mengemukakan bahwa adanya hubungan antara kepuasan pelanggan dengan *trust* dan hubungan *trust* pelanggan dengan komitmen pelanggan. Hal ini mendukung hasil studi Ganesan (1994) dan Selnes (1998). Sedangkan Anderson dan Narus (1990) berpendapat bahwa variabel komunikasi berpengaruh kuat terhadap *trust* pelanggan karena dengan komunikasi yang baik akan mengarahkan pemahaman yang lebih

baik dari nilai-nilai perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan hasil study Hess dan Story (2005) menunjukkan adanya hubungan kepuasan pelanggan terhadap *trust* pelanggan dalam bisnis ritel. Selain itu, temuan Yap *et.al* (2012) menunjukkan bahwa *trust* pelanggan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan.

### **2.5.5 Komitmen Pelanggan**

Selain *trust*, maka komitmen juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan *relationship marketing* (Dwyer, Schurr dan Oh's, 1987; Morgan dan Hunt, 1994; Garbarino dan Johnson, 1999). Dwyer, Schurr dan Oh's (1987) mengadaptasi *marital relationship model* yang menggambarkan pentingnya pengembangan sumber hubungan pertukaran. Ide sentral dalam teori partnership mengimplikasikan pada perbedaan antara *trust* dan komitmen. Konsep ini membedakan bentuk partner antara pelanggan dengan organisasi dalam orientasi terhadap transaksi yang berulang (Berry, 1995; Webster, 1992).

Komitmen dapat didefinisikan sebagai keinginan abadi untuk memelihara nilai keberlangsungan hubungan (Moorman, Deshpande dan Zaltman, 1993; Garbarino dan Johnson, 1999). Selain itu, komitmen didefinisikan sebagai perjanjian yang eksplisit maupun implisit dari hubungan yang kontinue antara partner yang saling

bertukaran. Komitmen ini mengimplikasikan adanya kemauan untuk membuat penghargaan jangka pendek untuk menghasilkan keuntungan yang lebih lama (Dwyer, Schurr dan Oh's, 1987). Demikian juga Selnes (1995) mendefinisikan komitmen sebagai tindakan atau komunikasi yang mengarah kepada adaptasi terhadap kebutuhan pelanggan secara spesifik.

Dwyer, Schurr dan Oh's (1987) berpendapat bahwa hubungan pembeli – penjual dapat dikembangkan melalui sejumlah tahapan dari type hubungan unilateral terhadap type hubungan bilateral, dimana kedua type ini mempunyai komitmen yang tinggi dari suatu hubungan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen mengimplikasikan adanya kesediaan untuk berkomunikasi dalam jangka pendek untuk mendapatkan manfaat jangka panjang.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa komitmen memegang peran penting dalam mensukseskan hubungan baik yang terjadi dalam jangka panjang, dimana komitmen yang ada dari kedua pihak dalam pertukaran akan menjadi pondasi dalam membangun hubungan jangka panjang dengan produk atau organisasi.

Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen menjadi 3 komponen, yaitu : (1) komitmen didefinisikan sebagai *input or instrumental component* merupakan tindakan afirmatif yang dibawa oleh salah satu anggota untuk menciptakan *self-interest* dalam

hubungan pertukaran, (2) komitmen yang mencakup *attitudinal component* yang menimbulkan niat anggota untuk mengembangkan dan memelihara hubungan jangka panjang, dan (3) komitmen yang mencakup *temporal component*, merupakan komitmen yang akan berlangsung dalam jangka panjang yang melibatkan adanya niat untuk memelihara nilai hubungan pada masa yang akan datang.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang komitmen pelanggan. Kalafatis dan Miller (1997) berpendapat bahwa komitmen dan *trust* sebagai kunci yang memediasi antara anteseden dan *relational outcomes*. Sedangkan Thurau, Gwinner dan Gremler (2003) dalam penelitiannya menemukan kepuasan pelanggan dan komitmen pelanggan memediasi hubungan variabel *relational benefits* dengan variabel *marketing outcomes* yang meliputi *word of mouth* dan *customer loyalty*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan, komitmen pelanggan, *relational benefits* yang meliputi *confidence benefits* dan *social benefit* secara signifikan berpengaruh terhadap *marketing outcomes* dibidang jasa.

Temuan Macmillan *et.al* (2005) menunjukkan adanya hubungan positif antara *shared values* dan komitmen hubungan. Sedangkan Denize dan Young (1996) mengemukakan pentingnya komitmen pelanggan yang dapat mengurangi ketidakpastian hubungan dimasa yang akan datang. Hal ini menunjukkan peningkatan komitmen pelanggan dapat digunakan untuk



memelihara hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pelanggan.

Gao, Sirgy dan Bird (2005) berpendapat bahwa kunci keberhasilan hubungan jangka panjang melalui peningkatan komitmen pelanggan sehingga komitmen pelanggan mempunyai peran penting dalam rangka untuk mengarahkan kestabilan hubungan jangka panjang. Sedangkan Patterson dan Smith (2001) menemukan dalam penelitiannya ada hubungan antara *attractiveness of alternatives* dengan komitmen hubungan sehingga hubungan jangka panjang dengan partner bisnis akan terpelihara dengan baik.

#### **2.5.6 Komunikasi *Word of Mouth***

*Word of Mouth* (WOM) dapat didefinisikan sebagai komunikasi oral orang ke orang antara penerima informasi (Arndt, 1967). Selain itu komunikasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) merupakan komunikasi interpersonal sehubungan dengan produk atau jasa dimana *receiver* menganggap si komunikator sebagai sesuatu yang tidak terpisah (*impartial*). Orang senang membicarakan tentang barang, jasa dan pengalamannya dikarenakan berbagai alasan. Pembicaraan tentang pengalaman yang baik kepada pihak lain baik kepada tetangga atau teman akan berpengaruh kepada pihak lain dalam melakukan keputusan pembelian. Komunikasi *word of mouth*

merupakan informasi penting bagi konsumen dan *word of mouth* mendasari komunikasi antar pribadi yang secara signifikan mempengaruhi evaluasi produk dan keputusan pembelian (Mahajan, 1990).

Borgida dan Nisbet (1977) mengemukakan peran penting dari *word of mouth* sebagai sumber informasi yang lebih kuat (*powerfull*) daripada informasi melalui media cetak (*printed information*). Hal ini disebabkan informasi *word of mouth* diyakini lebih kredibel atau dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu komunikasi *word of mouth* bersifat hidup, sehingga lebih mudah diakses dan lebih dipertimbangkan daripada informasi melalui media cetak (Kisielius dan Shernthal, 1986).

Komunikasi *word of mouth* mempunyai peran penting di bidang jasa karena : (1) karakteristik jasa yang bersifat *intangible* yang tidak dapat dilihat, dirasa, dicium atau didengar sebelum dibeli serta tidak dapat dipisahkan antara produksi dengan konsumsi (*inseparability*), (2) jasa memerlukan informasi terutama dalam interaksi antara organisasi dengan pelanggan, (3) jasa menekankan pada perilaku interpersonal antara organisasi dengan pelanggan dan (4) komunikasi *word of mouth* harus secara hati-hati dievaluasi sehingga dapat memberikan nilai informasi yang lebih baik bagi pengembangan jasa atau konsep bisnis (Haywood, 1989).

Selain itu, *word of mouth* dapat mengurangi risiko dan ketidakmenentuan dalam keputusan pembelian jasa. Apabila dibandingkan dengan pembelian barang maka pembelian jasa mempunyai kepercayaan yang lebih tinggi pada sumber informasi personal dan sumber informasi personal mempunyai pengaruh yang lebih tinggi pada pembelian jasa daripada pembelian barang (Murray, 1991).

Griffin (1995) mengemukakan bahwa *word of mouth* membantu organisasi dalam menekan biaya promosi karena sumber yang tidak memiliki kepentingan pribadi akan lebih dipercaya daripada iklan di media massa dengan biaya yang sangat mahal. Sedangkan Kartajaya (2007) mengatakan bahwa *word of mouth* merupakan media komunikasi yang paling efektif, dan dengan buzzing yang tepat diharapkan merk yang kurang baik mulai dapat berubah menjadi merk yang lebih baik.

Menurut Global Consumer Study (2007) dalam Putri (2007), menunjukkan bahwa Indonesia termasuk dalam jajaran lima besar negara dimana *word of mouth* dianggap sebagai bentuk iklan yang paling kredibel. Dari 47 negara di dunia, Indonesia menempati peringkat 3 dengan 89%. Sedangkan di posisi pertama adalah Hongkong dan posisi kedua adalah Taiwan. Kemudian lima besar lainnya juga negara Asia yaitu India dan Korea Selatan. Lima negara tersebut juga yang paling mengandalkan rekomendasi dari orang lain

mengenai suatu *brand*. Kemudian dari seluruh responden di dunia mayoritas menjawab bahwa rekomendasi dari konsumen lain adalah salah satu bentuk iklan yang paling dipercaya.

Rosen (2000) mengemukakan bahwa ada 6 unsur yang harus dimiliki suatu produk untuk bisa menghasilkan *word of mouth* secara positif dan terus menerus, yaitu : (1) Produk tersebut harus mampu membangkitkan tanggapan emosional, (2) Produk atau merek tersebut harus mampu memberikan sesuatu yang melebihi dari ekspektasi konsumen, (3) Produk tersebut harus mempunyai sesuatu yang dapat mengiklankan dirinya sendiri atau memberikan inspirasi seseorang untuk menanyakan hal tersebut, (4) Suatu produk menjadi lebih *powerfull* bila penggunaanya banyak, (5) Produk tersebut harus kompatibel dengan produk lainnya, khususnya dapat diaplikasikan pada produk yang mengandalkan teknologi, dan (6) Pengalaman konsumen menggunakan produk pertama kali, sekali konsumen kecewa, mereka tidak akan menggunakan produk tersebut lagi dan mereka akan bertindak seperti teroris.

Komunikasi *word of mouth* memainkan peran penting dalam analisis sikap dan perilaku konsumen (Brown dan Reingen, 1987). Katz dan Lazarsfeld (1955) menemukan bahwa *word of mouth* tujuh kali lebih efektif dari iklan melalui surat kabar dan majalah, empat kali lebih efektif dari *personal selling* dan dua kali lebih efektif dari iklan melalui radio dan akan mempengaruhi konsumen untuk berpindah

merk. Rosen (2000) mengemukakan adanya beberapa hal yang mengakibatkan komunikasi *word of mouth* mampu mempengaruhi konsumen dalam pemilihan suatu produk, yaitu : (1) *noise*, yang merujuk pada kenyataan bahwa konsumen saat ini sulit menentukan pilihan karena banyaknya iklan yang dilihat melalui media setiap hari, sehingga konsumen menjadi bingung dalam menentukan suatu pilihan produk yang diinginkan dan konsumen lebih tertarik untuk mendengarkan rekomendasi produk dari orang lain atau sekelompok teman, (2) *skepticism*, dalam konteks ini konsumen pada umumnya meragukan (skeptis) terhadap kebenaran dari informasi yang diterimanya sehingga konsumen akan mencari informasi melalui sekelompok teman tentang beberapa produk yang direkomendasikan sesuai dengan yang mereka butuhkan, dan (3) *connectivity*, dalam hal ini konsumen selalu melakukan interaksi dan berkomunikasi satu sama lain hampir setiap hari dan akhirnya saling berkomentar tentang suatu pengalaman-pengalaman mereka terhadap penggunaan suatu produk.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan anteseden *word of mouth*. Hasil studi Bergeron, Ricard dan Perrien (2003) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *trust* dengan *word of mouth* positif. Selain itu, Bergeron (2008) melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara beberapa variabel yang meliputi *customer knowledge*, *service quality* *account manager's*

*expertise, satisfaction, dan trust* dengan *positive word of mouth* dan *purchase intentions*. Hasil penelitian menunjukkan variabel-variabel *customer knowledge, service quality, account manager's expertise, satisfaction* dan *trust* berhubungan signifikan dengan *positive word of mouth* dan *purchase intentions*.

Gremler, Gwinner dan Brown (2001) dalam studinya menemukan adanya hubungan antara variabel-variabel *familiarity, care, personal connection, dan trust* dengan komunikasi *word of mouth*. Beberapa hasil studi yang menguji interaksi karyawan dengan pelanggan dalam *service encounter* yang akan menghasilkan komunikasi *word of mouth* positif (Griffin, 1995; Beatty *et.al.* 1996; Bendapudi dan Berry, 1997). Temuan Crane dan Lynch (1988) menunjukkan ada pengaruh langsung kinerja karyawan terhadap komunikasi *word of mouth* dalam *service encounter*.

Harline dan Jones (1996) mengemukakan bahwa ada hubungan antara kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan dan intensi perilaku konsumen, dalam hal ini intensi perilaku konsumen dapat diukur melalui rekomendasi *word of mouth*. Hasil studi Boulding *et.al.*(1993) menunjukkan ada pengaruh positif kualitas pelayanan terhadap *behavioral outcomes* yang dapat diukur melalui loyalitas pelanggan dan *word of mouth* positif. Selain itu, Stauss dan Neuhaus (1997) menjelaskan adanya pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan dan komunikasi *word of mouth*.

Sedangkan hasil studi Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1996) menunjukkan adanya hubungan antara kualitas pelayanan, loyalitas pelanggan dan komunikasi *word of mouth*.

Hasil studi Teo dan Souter (2012) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap komunikasi *word of mouth* perguruan tinggi di Singapore. Kepuasan mahasiswa dan komitmen mahasiswa menjadi variabel mediator pengaruh kualitas pelayanan terhadap komunikasi *word of mouth* perguruan tinggi. Sedangkan temuan Palmer *et.al.* (2011) menunjukkan bahwa kepuasan mahasiswa berpengaruh terhadap komunikasi *word of mouth* pendidikan tinggi di Amerika Serikat. Hal ini mendukung temuan Lang (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan, *trust* pelanggan dan komitmen pelanggan merupakan anteseden dalam mengelola komunikasi *word of mouth*.

Berdasarkan pada beberapa hasil studi di atas, maka dapat dijelaskan bahwa dalam *service encounter* maka kualitas penyampaian jasa akan berpengaruh pada kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, *trust* pelanggan, komitmen pelanggan dan komunikasi *word of mouth*. Dengan demikian, maka proposisi kedua dalam studi ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

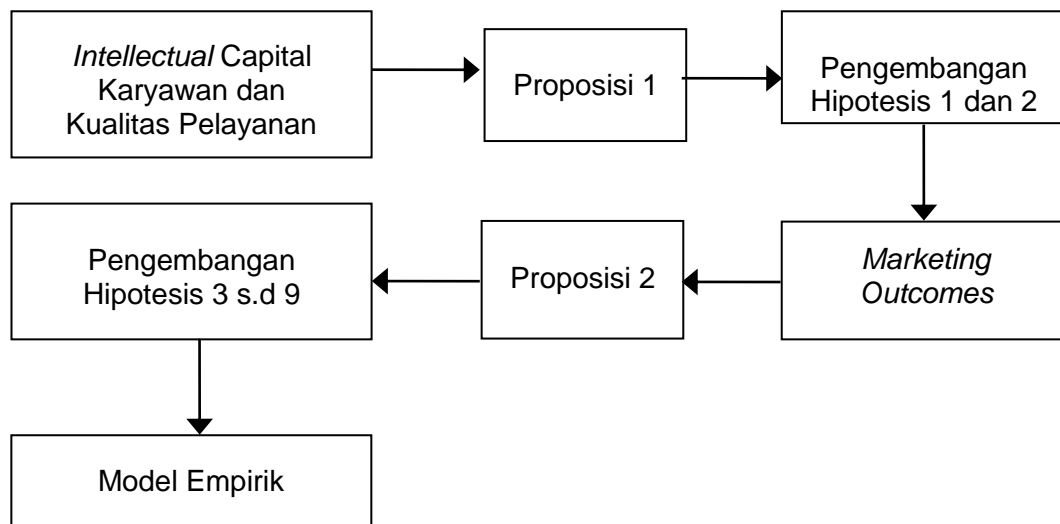
Proposisi 2 : Dalam *service encounter* maka peningkatan kualitas penyampaian jasa yang diterima pelanggan akan

meningkatkan pencapaian luaran-luaran pemasaran (*marketing outcomes*).

Proposisi 2 ini akan diturunkan menjadi H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> dan H<sub>9</sub>.

Adapun hubungan antara proposisi dan hipotesis penelitian dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :

**Gambar 2.2. Hubungan antara Proposisi dan Hipotesis**



## 2.6 Ikhtisar

*The Resource Based View (RBV) of the firm* merupakan konsep yang mengkombinasikan analisis internal dan analisis eksternal organisasi. RBV memandang organisasi sebagai kumpulan aset-aset fisik, non fisik dan kemampuan organisasi yang sangat berbeda dengan organisasi lain. Aset, kemampuan dan kultur yang dimiliki organisasi akan menentukan bagaimana organisasi melakukan aktivitas fungsional secara



efektif dan efisien. Suatu organisasi dianggap sukses apabila suatu organisasi memiliki sumberdaya terbaik dan sesuai dengan bisnis dan strateginya dalam menciptakan nilai (Barney, 1991).

Selain itu, dalam menciptakan nilai pemasaran jasa dapat dicapai melalui pendekatan baru konsep *relationship marketing*. Gronroos (1990) memandang bahwa *relationship marketing* sebagai upaya mengembangkan, mempertahankan, meningkatkan dan mengomersialisasikan relasi pelanggan dalam rangka mewujudkan tujuan semua pihak yang terlibat. *Relationship marketing* mencerminkan perubahan paradigma dalam pemasaran, yang semula berfokus pada transaksi menjadi relasi dengan pelanggan. Selain itu, *relationship marketing* didasari oleh filosofi yang berorientasi pada pelanggan yang memungkinkan organisasi mempertahankan pelanggan melalui loyalitas pelanggan (Batterley, 2004; Zeithaml dan Bitner, 2003).

Dalam pemasaran jasa, maka penyampaian jasa dilakukan pada saat terjadi interaksi antara karyawan dengan pelanggan (*service encounter*). Sikap dan perilaku dari kontak karyawan dapat mempengaruhi kualitas penyampaian jasa, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi kualitas pelayanan yang diterima pelanggan (Hartline dan Ferrel, 1996).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *intellectual capital* karyawan dengan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi. *Intellectual capital* merupakan materi intelektual

yang telah diformulasi, ditangkap dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi (Stewart, 1997). Sedangkan Ulrich (1998) mengemukakan bahwa *intellectual capital* merupakan komitmen dan kompetensi karyawan atau pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*Personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang *perform* atau tidak *perform* (Mitrani *et.al.*,1992 ; Spencer dan Spencer, 1993). Komitmen karyawan merupakan tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi (Porter, *et.al.*, 1974).

Dalam *service encounter* maka kualitas penyampaian jasa yang diterima pelanggan akan meningkatkan pencapaian luaran-luaran pemasaran. Dalam studi ini peningkatan kualitas pelayanan akan berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan, *trust* pelanggan, komitmen pelanggan dan komunikasi *word of mouth*. Dalam hal ini konsep *relationship marketing* digunakan sebagai dasar membangun hubungan jangka antara organisasi dengan pelanggan sehingga akan tercapai loyalitas pelanggan.

Beberapa hasil studi baik anteseden maupun konsekuensi kualitas pelayanan menunjukkan masih terdapatnya kesenjangan hasil penelitian anteseden dan konsekuensi kualitas pelayanan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Selain itu, dalam penelitian sebelumnya belum ditemukannya penjelasan dan jawaban yang memadai tentang variabel

*intellectual capital* sebagai anteseden kualitas pelayanan, sehingga dalam studi ini bertujuan untuk menyempurnakan ide penelitian dan melengkapi variabel pengukuran *intellectual capital* sebagai variabel anteseden kualitas pelayanan.

Dalam studi ini berupaya untuk mereduksi dan mengkompilasi penelitian sebelumnya mengacu pada *grand* teori RBV dan *Relationship Marketing* guna membuat model baru yang secara komprehensif mengintegrasikan, menguji dan menganalisa variabel anteseden dan konsekuensi kualitas pelayanan dalam upaya membangun komunikasi *word of mouth* perguruan tinggi. Selain itu, dalam studi ini mengkaji dan menganalisis anteseden dan konsekuensi kualitas pelayanan berbasis multi data karyawan dan mahasiswa secara komprehensif. Model baru yang dikembangkan dalam studi ini mengukur variabel anteseden kualitas pelayanan yang dianalisis melalui *intellectual capital* karyawan. *Intellectual capital* karyawan mencakup kompetensi dan komitmen karyawan (Ulrich, 1998). Sedangkan konsekuensi kualitas pelayanan diukur melalui variabel kepuasan mahasiswa, *trust* mahasiswa, komitmen mahasiswa dan komunikasi *word of mouth*.