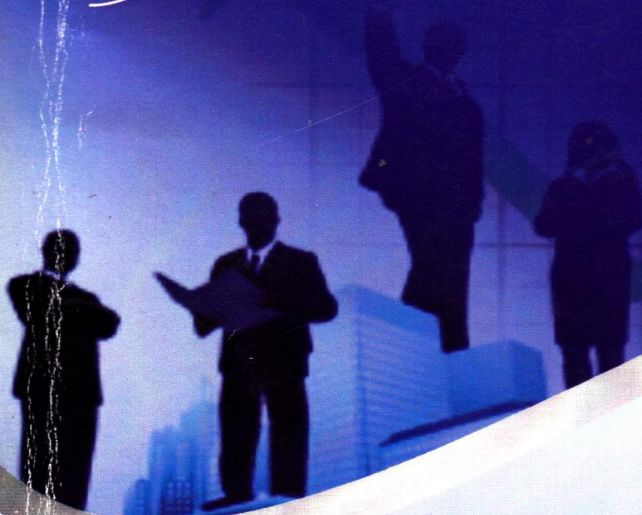




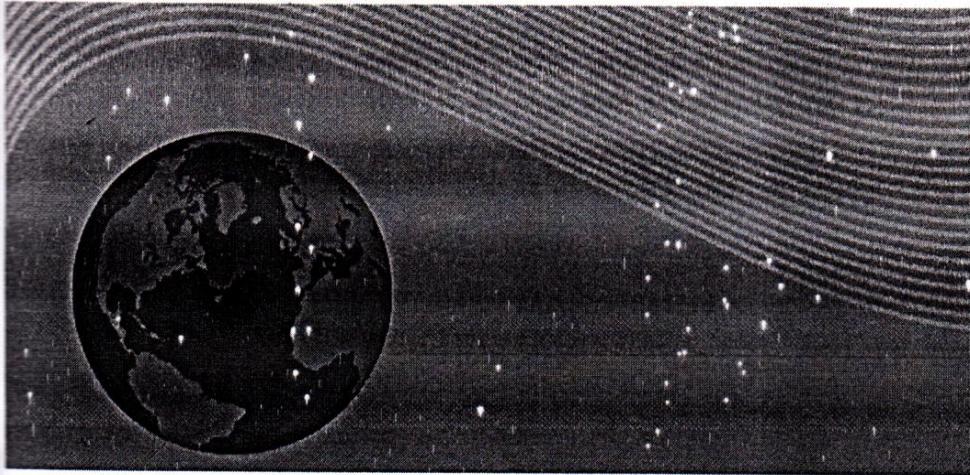
Konferensi Nasional Forum Manajemen Indonesia

“MANAGEMENT: UP 2 DATE”

Isu-isu Manajemen Terkini dan Terhangat



DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS AIRLANGGA 2008



PROCEEDING
KONFERENSI NASIONAL
FORUM MANAJEMEN INDONESIA

MANAGEMENT: UP 2 DATE

Surabaya, 10 November 2008

DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS AIRLANGGA

PROCEEDING

KONFERENSI NASIONAL FORUM MANAJEMEN INDONESIA MANAGEMENT: UP 2 DATE

EDITOR:

Noorlaily Fitdiarini

REVIEWERS:

Prof. Marwan Asri, MBA, Ph. D (Universitas Gadjah Mada)
Prof. Dr. Basu Swastha Dharmmesta, MBA (Universitas Gadjah Mada)
Prof. Dr. Ir. Soeparno, M.Sc. (Institut Teknologi Surabaya)
Dr. Hani Handoko, MBA (Universitas Gadjah Mada)
Dr. Siti Sulasmi, SPi, MSc (Universitas Airlangga)
Dr. Wachid Tjiptono (Universitas Gadjah Mada)
Dr. Indrianawati Usman, MSc (Universitas Airlangga)
Dr. Windijarto, SE, MBA (Universitas Airlangga)
Dr. Sri Wahyuni Astuti, MS (Universitas Airlangga)
Dr. Putu Anom Mahadwartha (Universitas Surabaya)

Published by:

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Airlangga
Jl. Airlangga 4
Surabaya 60286
Telp. (031) 5053155

Copyright © 2008 Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

DAFTAR ISI

DAFTAR ABSTRAKSI

MANAJEMEN KEUANGAN

MANAJEMEN PEMASARAN

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

MANAJEMEN OPERASIONAL DAN UMUM

SUSUNAN ACARA 10 NOPEMBER 2008

SESI 1, PARALEL 4 KONSENTRASI

SESI 2, PARALEL 4 KONSENTRASI

ABSTRACTS

DAFTAR ABSTRAKSI

MANAJEMEN KEUANGAN

1. ANALISIS KINERJA DAN POTENSI PERTUMBUHAN RETURN PORTOFOLIO REKSADANA SAHAM DAN REKSADANA CAMPURAN.
Penulis: Ferikawita M. Sembiring dan Titianingsih Madjan (Universitas Jend. A. Yani)
2. FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN PEMBERIAN JAMINAN KREDIT (COLLATERAL) PADA PINJAMAN KORPORASI DI INDONESIA PERIODE 1992-1997
Penulis: Evelyn, Deddy Marciano DAN Liliana Inggrit Wijaya (UBAYA)
3. ANALISIS FAKTOR-FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP PERSAINGAN BISNIS (STUDI PADA PERUSAHAAN FOOD AND BEVERAGE YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA 2002 – 2007)
Penulis: Ardi Hamzah (Universitas Trunojoyo)
4. TUNNELING ATAU VALUE ADDED DALAM STRATEGI MERGER DAN AKUISISI DI INDONESIA.
Penulis: Mutamimah (UNISSULA SEMARANG)
5. UJI HUBUNGAN BETA DAN RETURN SEKURITAS, VALUE STOCK VS GROWTH STOCK DALAM KONDISI PASAR BULLISH DAN BEARISH
Penulis: Habbiburrahman dan Puput Tri Komalasari (Universitas Airlangga Surabaya)
6. HUBUNGAN PERILAKU PERDAGANGAN INVESTOR DENGAN VOLUME PERDAGANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA
Penulis: Ghazali Syamni (Universitas Malikussaleh)
7. DISIPLIN PASAR DAN PENGATURAN PERBANKAN: KOMPLEMEN ATAU SUBSTITUSI?
Penulis: Muazaroh (STIE Perbanas Surabaya)
8. ANALISIS STRATEGI INVESTASI LUMP SUM DAN COST AVERAGING PADA REKSADANA SAHAM SELAMA TAHUN 2002-2005 DI INDONESIA
Penulis: Agung D. Buchdadi, Umi Mardiyati, dan Santi Susanti (Universitas Negeri Jakarta)
9. REAKSI PASAR TERHADAP PENGUMUMAN DIVIDEN STABIL ATAU TIDAK STABIL. Penulis: M. Madyan (Universitas Airlangga Surabaya)
10. GOVERNANCE SCORE TO DETERMINE EFFICIENCY IN CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES.
Penulis: Fitri Ismiyanti (Universitas Airlangga Surabaya)

MANAJEMEN PEMASARAN

1. BUTTERFLY CUSTOMER: KAJIAN TENTANG DETERMINAN DAN DAMPAK TERHADAP PRE PURCHASE SWITCHING BEHAVIOR
Penulis: Anna Triwijayati (Universitas Ma Chung Malang)

2. PERANGKAP LOYALITAS PELANGGAN: SEBUAH PEMAHAMAN TERHADAP NONCOMPLAINERS PADA SETING JASA
Penulis: Titik Desi Harsoyo (Universitas Ma Chung Malang)
3. ANALISIS IMPLIKASI KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP PERILAKU PASCA PEMBELIAN MELALUI TESTIMONI DALAM SITUS PEMASARAN INTERNET
Penulis: Nanis Susanti (Untag Surabaya)
4. IS THERE A FE(MALE) APPROACH IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT?
Penulis: Tedy Herlambang (Universitas Ma Chung Malang)
5. CONSUMER PERCEIVED VALUE IN BANKING
Penulis: Wahyu Dewantara Susilo, dan Indra Aditya Kusuma (Indonesia Banking School)
6. REPURCHASE INTENTION: PERAIN COUNTRY OF ORIGIN, PRODUCT QUALITY DAN PERCEIVED QUALITY
Penulis: Sri Hartini dan Indra (Universitas Airlangga Surabaya)
7. FRANCHISING IN SMALL BUSINESS: INFLUENCES OF INVOLVEMENT
Penulis: Sri Wahjuni Astuti (Universitas Airlangga Surabaya)
8. PRODUK POLITIK DAN PENGARUHNYA TERHADAP PERILAKU PEMILIH: PENDEKATAN DAN PEMASARAN POLITIK
Penulis: Amak Muhammad Ya'qoub (SBM ITB)
9. PRICE-CUT AND IMPACT TO CONSUMER BEHAVIOR: AN INDONESIAN CASE
Penulis: Ign. Heri Satria Wangsa (UK Dharma Cendika)
10. GREEN PACKAGING SEBAGAI STRATEGI RAMAH LINGKUNGAN DALAM MEMBERIKAN DAMPAK POSITIF PADA BIDANG LOGISTIK DAN PEMASARAN: SUATU KAJIAN MANAJEMEN
Penulis: Imelda Junita (Universitas Kristen Maranatha Bandung)
11. ANALISIS PEMAHAMAN ANAK TERHADAP IKLAN TELEVISI: IMPLIKASI TERHADAP KEBIJAKAN PUBLIK DAN PERIKLANAN. Penulis: Etsa Astridya Setiyati (Universitas Katolik Widya Karya Malang)
12. PENYESALAN, BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
Penulis: Sri Wahyuni Astuti dan Ririn Dyah Wulandari (Universitas Airlangga Surabaya)
13. PERKEMBANGAN DALAM MODEL DAM Riset PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN
Penulis: Gancar Candra Premananto (Universitas Airlangga Surabaya)
14. EKSISTENSI NILAI (VALUE) RELIGI DALAM PERILAKU CALON KONSUMEN PERGURUAN TINGGI DI JAWA BARAT.
Penulis: Zulganef dan Iwa Garniwa (Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widayatama)

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERILAKU PEMIMPIN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
Penulis: Siti Mahmudah (Politeknik NSC Surabaya)
2. EFISIENSI RELATIF PERGURUAN TINGGI NEGERI, DI INDONESIA: PENDEKATAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)
Penulis: Ngatindriatun dan Hertiana Ikasari (Universitas Dian Nuswantoro Semarang)
3. THE IMPACT ANALYSIS OF CURRENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ISSUES TOWARD MOTIVATION FUNCTION: OUTSOURCING, MERGERS-ACQUISITIONS, AND CONTRACTUAL WORKERS
Penulis: Rony Setiawan dan Henky Lisan Suwarno (Universitas Kristen Maranatha Bandung)
4. ANALISIS DAMPAK PEMANFAATAN TENAGA *OUTSOURCING* (ALIH-DAYA) TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN, KERJA TIM DAN BUDAYA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA INDUSTRI PERBANKAN)
Penulis: Benedicta D. Muljani (Akademi Sekretari Widya Mandala Surabaya) dan Ati Cahayani (Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta)
5. PERAN PEMODERASIAN MODAL SOSIAL TERHADAP HUBUNGAN MOTIF, KEPERIBADIAN, DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL, KASUS PADA INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA
Penulis: D. Wahyu Ariani (Universitas Atma Jaya Yogyakarta)
6. STRATEGIC LEADERSHIP AS DETERMINANT OF STRATEGIC CHANGE: A THEORITICAL REVIEW AND PROPOSITIONS
Penulis: Ayi Ahadiat (Universitas Lampung)
7. PENGARUH *PERCEIVED EMPLOYEE DEVELOPMENT* PADA KOMITMEN MULTIDIMENSIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN *INTENT TO LEAVE* (Studi Empiris pada Staf Pengajar di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha)
Penulis: Rully Arlan Tjahyadi dan Rusli Ginting Munthe (Universitas Kristen Maranatha Bandung) ✓
8. ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI DOSEN TETAP PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI MADIUN, NGAWI, DAN PONOROGO
Penulis: Veronika Agustini Srimulyani (Universitas Widya Mandala Madiun) dan Siti Sulasmi (Universitas Airlangga Surabaya)
9. PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP BURN OUT PERAWAT RUMAH SAKIT DI JAWA TIMUR
Penulis: Praptini Yulianti (Universitas Airlangga Surabaya)
10. PENGARUH STRESS TERHADAP KOMITMEN MAHASISWA UNIVERSITAS AIRLANGGA MENYELESAIKAN STUDI DENGAN FAKTOR ANXIETY SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI
Penulis: Febriana Wurjaningrum (Universitas Airlangga Surabaya)

11. PENGARUH PUBLIC SERVICE MOTIVATION DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA ORGANISASI PEMERINTAHAN
Penulis: Puput Tri Komalasari, Moh. Nashih, dan Teguh Prasetyo (Universitas Airlangga Surabaya)
12. ROLE OF WORKING CONDITIONS AND INDIVIDUAL FACTORS TO OCCUPATIONAL INJURIES
Penulis: Nuri Herachwati dan Umar Faruk (Universitas Airlangga Surabaya)

MANAJEMEN OPERASIONAL DAN UMUM

1. DAYA SAING UKM DAN PERAN FAKTOR EKSTERNAL.
Penulis: Roos K. Andadari Universitas Kristen Satya Wacana)
2. FORMULASI MODEL LINIER PROGRAMMING UNTUK MENYUSUN PERENCANAAN AGREGAT PADA PERUSAHAAN PENERBITAN SURAT KABAR
Penulis: Brigita Meylianti dan Elsata Prawitari (Universitas Katolik Parahyangan Bandung)
3. PENGARUH PENERAPAN JIT (JUST IN TIME) DAN TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) TERHADAP DELIVERY PERFORMANCE PADA INDUSTRI OTOMOTIF DI INDONESIA
Penulis: Brigita Meylianti (Universitas Katolik Parahyangan Bandung)
4. ALTERNATIF PEMBENAHAN PARIWISATA INDONESIA: PENINGKATAN DAYA SAING INTERNASIONAL DARI SUDUT PANDANG MANAJEMEN
Penulis: Masniaritta Pohan & Imelda Junita (Universitas Kristen Maranatha, Bandung)
5. THE SERVICE-PROFIT CHAIN: CREATING EXTERNAL SERVICE QUALITY BY MANAGING INTERNAL SERVICE QUALITY
Penulis: Rully Arlan Tjahyadi dan Allen Kristiawan (Universitas Kristen Maranatha Bandung) ✓
6. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN (CSR) DI INDONESIA DALAM WACANA PERS NASIONAL
Penulis: Kresno Agus Hendarto (Staf Balai Penelitian Kehutanan, Mataram, NTB)
7. PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN JASA
Penulis: Yetty Dwi Lestari (Universitas Airlangga Surabaya)
8. ANALYSIS TINGKAT EFISIENSI DENGAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DI JAWA TIMUR
Penulis: Indranawati Usman (Universitas Airlangga Surabaya)

THE SERVICE-PROFIT CHAIN: CREATING EXTERNAL SERVICE QUALITY BY MANAGING INTERNAL SERVICE QUALITY

Rully Arlan Tjahyadi dan Allen Kristiawan

Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi
Universitas Kristen Maranatha
Bandung

ABSTRACT

Competition intensity has led many service business to seek profitable ways in achieving competitive advantage. One of strategy in getting service business success is the delivery of high service quality. The obstacle which is faced by service business is the absence of objective dimensions in measuring service quality. Indeed, service quality measurement different with goods quality measurement. In goods, quality can be measured objectively by such indicator as durability. Unlike service, quality is measured by customers' perceptions. The criteria used by customers in assessing service quality is model SERVQUAL, which include tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. High commitment in delivering service quality based in those five dimensions can eliminate quality gaps and can influence customer satisfaction, customer loyalty, and profitability. This model is more concentrated to excellent service performance parameter or measurement. In delivering excellent service performance, firm has to put the service into a system by managing internal customer, i.e. employee. This concept is known as service-profit chain that explain the relationship between employee satisfaction by increasing internal service quality and profitability by developing customer loyalty. This paper type is conceptual paper that explain the importance of managing internal service quality as foundation in delivering excellent external service quality.

Keywords: Service-Profit Chain; External Service Quality; Internal Service Quality; Quality Gaps; Five Dimensions of Service Quality

PENDAHULUAN

Intensitas persaingan telah memengaruhi bisnis jasa untuk mencari cara-cara menguntungkan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Satu bentuk keunggulan kompetitif adalah penyampaian kualitas jasa bagi pelanggan. Kualitas merupakan sumber penting keunggulan kompetitif dalam sektor jasa. Kualitas digunakan untuk mendiferensiasi dan memberikan nilai tambah atas penawaran jasa dan sebagai cara untuk mencapai keunggulan kompetitif (Burton 2002).

Penilaian kualitas jasa berbeda dengan kualitas barang. Kualitas barang dapat diukur secara objektif, seperti durabilitas (Garvin 1983). Konseptualisasi dan penilaian kualitas jasa merupakan konsep yang sulit untuk dipahami (James 1990), karena fitur-fitur unik yang melekat dalam jasa, seperti *intangibility*, *heterogeneity*, *inseparability*, dan *perishability* (Kotler dan Keller 2006). Absensinya ukuran-ukuran objektif, pendekatan yang tepat dalam menilai kualitas jasa adalah dengan mengukur persepsi pelanggan terhadap kualitas (Parasuraman

et al. 1988). Menurut Pasupathy dan Triantis (2007), kualitas jasa didasarkan pada persepsi dan ekspektasi pelanggan terhadap karakteristik jasa dan penyedia jasa. Mempertahankan kesesuaian antara persepsi penyedia jasa terhadap ekspektasi pelanggan dan ekspektasi aktual pelanggan merupakan esensi dalam menyampaikan kualitas jasa yang superior (Klose dan Finkle 1995). Agar kesesuaian tersebut tercapai, pemahaman jelas kebutuhan dan ekspektasi pelanggan sangat penting. Pasupathy dan Triantis (2007) menambahkan bahwa evaluasi proses penyampaian jasa dan investigasi pendekatan-pendekatan dalam menyampaikan jasa dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi fitur-fitur jasa yang relevan. Cara tersebut merupakan upaya perusahaan untuk terus memperbaharui kualitas jasa melalui pemahaman perubahan-perubahan perilaku pelanggan. Penyampaian kualitas jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan tidak hanya akan memengaruhi kepuasan pelanggan, tapi juga memastikan peningkatan profit perusahaan.

Rerangka SERVQUAL (*service quality*) merupakan rerangka evaluasi kualitas jasa yang sering digunakan oleh akademisi dan manajer. Rerangka tersebut memberikan suatu pengukuran kualitas jasa yang dikenal sebagai skala atau instrumen SERVQUAL. Skala tersebut didasarkan pada lima dimensi kualitas jasa, yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Konsistensi dalam menyampaikan kualitas jasa pada pelanggan, yang didasarkan pada kelima dimensi tersebut, akan menghindari kesenjangan kualitas (*quality gaps*). Kesenjangan kualitas tinggi menunjukkan bahwa jasa yang diberikan di bawah tingkat minimum jasa yang dapat diterima oleh pelanggan.

Lima dimensi kualitas jasa yang diuraikan oleh Parasuraman et al. (1988) lebih memfokuskan pada parameter atau ukuran performa jasa yang *excellent*. Heskett et al. (1994) menambahkan bahwa perusahaan harus memasukan jasa ke dalam suatu sistem (*strategic service vision*) untuk mencapai kualitas jasa yang superior. Asumsi dasarnya adalah jika setiap orang dalam organisasi berupaya untuk menyampaikan jasa yang lebih baik pada karyawan (*internal customer*), maka pelanggan akhir (*external customer*) akan menerima kualitas jasa lebih tinggi (Farner et al. 2001). Artinya langkah awal menciptakan kualitas jasa superior bagi pelanggan adalah dengan memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan internal perusahaan (*internal customer*), yaitu karyawan *frontline*. Istilah pelanggan internal berkembang selama pertengahan tahun 1980 ketika banyak organisasi mencoba untuk meningkatkan kualitas dan meminimalisasi kos secara simultan (Davis 1991).

Dalam industri jasa, interaksi karyawan-pelanggan menentukan bagian signifikan penawaran pasar, dan peran karyawan dalam menentukan kepuasan pelanggan sangat besar. Penyampaian jasa yang berkualitas sangat bergantung pada tindakan karyawan dalam melayani pelanggan. Fokus pada interaksi karyawan-pelanggan dapat memengaruhi kualitas jasa, kepuasan pelanggan, dan perilaku pembelian ulang pelanggan jasa (Tansuhaj et al. 1988).

Pengakuan pentingnya karyawan dalam pemasaran jasa dikenal sebagai *internal marketing* (pemasaran internal). Pemasaran internal adalah filosofi manajerial dan sekumpulan aktivitas yang memandang karyawan sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai produk internal, dan selanjutnya berupaya secara maksimal untuk menawarkan produk internal yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan internal tersebut, sementara pada saat yang sama dengan mengarah pada tujuan organisasi (Berry 1984 dalam Tansuhaj 1988). Fokus pemasaran internal adalah hubungan antara perusahaan dan karyawannya (Gremier et al. 1994). Jadi perusahaan harus memfokuskan pada program-program pemasaran internal untuk mengembangkan karyawan dan mengakui pentingnya karyawan sebagai sumber kompetitif perusahaan.

Inseparability antara produksi dan konsumsi merupakan salah satu karakteristik unik jasa (Zeithaml et al. 1985). Artinya bahwa kualitas jasa yang disampaikan pada pelanggan sangat bergantung pada tindakan dan kualitas karyawan *frontline* atau pelanggan internal (Bowers dan Martin 2007; Greene et al. 1994). Jika perusahaan memperlakukan karyawan dengan baik, maka kemungkinan besar karyawan tersebut akan memperlakukan pelanggan dengan baik pula. Dengan kata lain, pengelolaan terhadap kualitas jasa internal (*internal service quality*) merupakan langkah awal dalam menyampaikan kualitas jasa eksternal (*external service quality*) yang superior. Hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi realisasi kualitas jasa bagi pelanggan eksternal (*external customer*) dapat tercapai setelah penyampaian kualitas jasa internal bagi karyawan *frontline* dioptimalkan (Bruhn, 2003). Sehingga memonitor kepuasan pelanggan internal dengan memberikan kualitas layanan internal yang optimal merupakan syarat utama dalam meningkatkan hubungan pelanggan-karyawan *frontline*, mempertahankan kepuasan dan mengembangkan loyalitas pelanggan eksternal, serta mencapai kesuksesan finansial perusahaan. Hubungan-hubungan tersebut merupakan gambaran rantai *service-profit* yang dikembangkan oleh Heskett et al. (1994).

Kontribusi penting Heskett et al. (1994) adalah pengembangan model rantai *service-profit* yang mana model tersebut menjelaskan hubungan antara kepuasan karyawan melalui peningkatan kualitas jasa internal dan profitabilitas perusahaan melalui pengembangan loyalitas pelanggan yang mana loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan dan penyampaian kualitas jasa eksternal. Model tersebut memaparkan pentingnya pengelolaan kualitas jasa internal sebagai pondasi bagi kesuksesan bisnis jasa dalam mempertahankan eksistensinya. Model rantai *service-profit* memaparkan serangkaian hubungan yang dihipotesiskan dalam mencapai kesuksesan bisnis jasa (Lovelock dan Wright, 2002). Tema dan hubungan yang mendasari rantai *service-profit* mengilustrasikan hubungan-hubungan yang saling bergantung antara pemasaran, operasi, dan sumber daya insani. Setiap fungsi tersebut harus berpartisipasi dalam

perencanaan strategik, dan eksekusi tugas-tugas spesifik harus dikelola dengan baik agar hasil yang diinginkan dapat tercapai (Lovelock dan Wright, 2002).

Berdasarkan pada uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, artikel ini mencoba memberikan pemahaman mengenai model rantai *service-profit*, dan konsep inti dari model rantai tersebut, yaitu kualitas jasa internal dan eksternal, akan diuraikan. Penulis akan memfokuskan pada studi kepustakaan dengan cara mengumpulkan dan menganalisa *text book* dan artikel-artikel terkait, serta memberikan simpulan secara global.

RANTAI SERVICE-PROFIT

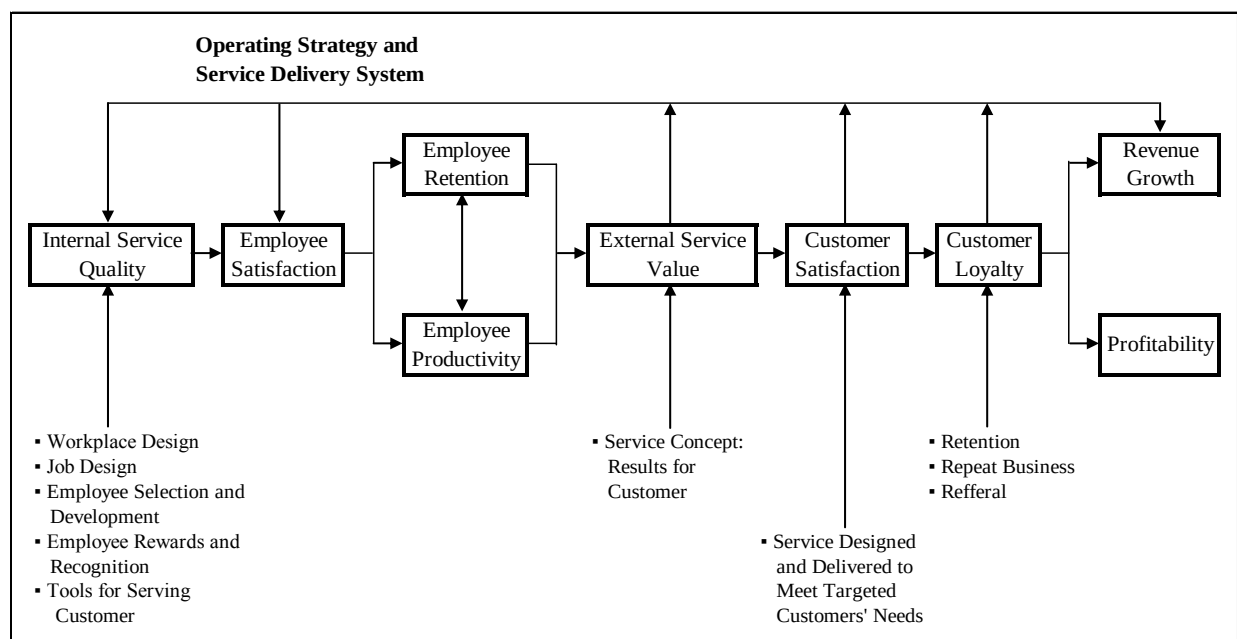
Istilah orientasi pelanggan (*customer orientation*) telah digunakan untuk menggambarkan tipe orientasi organisasional yang mana kebutuhan pelanggan merupakan dasar bagi perencanaan dan desain strategi organisasional (Saura et al. 2005). Konsep tersebut penting dalam praktik manajemen pemasaran organisasi. Perusahaan yang mengadopsi perspektif orientasi pelanggan berpeluang lebih besar untuk memberikan penawaran yang berkualitas secara lebih efisien dan efektif daripada pesaing. Kualitas suatu produk (barang atau jasa) bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan (Tansuhaj et al. 1988).

Kualitas merupakan sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan, terutama dalam industri jasa. Dalam bisnis jasa, jasa yang disampaikan selama interaksi antara pelanggan dan karyawan akan menentukan kesuksesan (Tansuhaj et al. 1988; Yoon et al. 2004). Albrecht dan Zemke (1985) dalam Klose dan Finkle (1995) menyatakan bahwa syarat menyampaikan kualitas jasa superior adalah dengan memiliki karyawan yang memahami secara jelas kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Jadi interaksi karyawan-pelanggan memainkan peran signifikan dalam menciptakan kualitas jasa, dan peran karyawan dalam menentukan kepuasan pelanggan sangat besar. Untuk menciptakan budaya berorientasi pada jasa dan pelanggan di antara karyawan, organisasi jasa harus mengadopsi konsep *internal marketing* (pemasaran internal).

Pemasaran internal adalah filosofi manajerial dan sekumpulan aktivitas yang memandang karyawan sebagai pelanggan internal (*internal customer*) dan pekerjaan sebagai produk internal, dan selanjutnya berupaya secara maksimal untuk menawarkan produk internal yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan internal tersebut (Berry 1984 dalam Tansuhaj 1988). Tujuan utama pemasaran internal adalah untuk memuaskan karyawan agar dapat meningkatkan persepsi pelanggan atas kualitas jasa dan kepuasan (George 1990 dalam Kang et al. 2002). Jika karyawan menjadi bagian dari budaya berorientasi pada jasa dan pelanggan, serta menerima dukungan manajemen dalam menyampaikan kualitas jasa bagi pelanggan, maka pengalaman ini akan memengaruhi kepuasan kerja (Schneider dan Bowen 1985). Budaya organisasional, yang mana mendukung iklim jasa (*service climate*), dapat memengaruhi sikap dan perilaku

karyawan, yang selanjutnya dapat menciptakan nilai lebih tinggi dan hasil yang lebih baik (Saura et al. 2005). Sehingga program pemasaran internal merupakan kunci kesuksesan aktivitas pemasaran eksternal dan performa perusahaan. Setiap perusahaan jasa harus menjual produk internal bagi pelanggan internal (karyawan) sebelum menjual produk eksternal bagi pelanggan eksternal (pelanggan akhir).

Hubungan antara aktivitas pemasaran internal, pemasaran eksternal, dan performa perusahaan merefleksikan rerangka rantai *service-profit* yang dikembangkan oleh Heskett et al. (1994). Rantai *service-profit* menjelaskan peran kualitas jasa dan hubungan-hubungannya dengan aspek operasional organisasi jasa. Rantai *service-profit* (gambar 1) memberikan suatu rerangka yang terintegrasi dalam memahami bagaimana investasi operasional perusahaan ke dalam kualitas jasa memengaruhi persepsi dan perilaku pelanggan, dan bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi profitabilitas.



Sumber: Heskett et al. (1994)

Gambar 1
Rantai Service-Profit

Asumsi dasar yang mendasari pengembangan model rantai *service-profit* adalah bahwa karyawan dan pelanggan harus menjadi fokus utama manajemen (Heskett et al. 1994). Kesuksesan manajer jasa bergantung pada kemampuan mereka memahami faktor-faktor yang memberikan peran signifikan dalam memengaruhi profitabilitas perusahaan. Faktor-faktor yang mendorong profitabilitas adalah investasi pada orang, iklim organisasional yang mendukung kinerja karyawan *frontline* (*internal customer*), dan merubah praktik-praktik rekrutmen dan seleksi. Hubungan-hubungan yang dapat dijelaskan dalam rantai adalah sebagai berikut: Profit dipengaruhi oleh loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan

dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh nilai kualitas jasa yang diberikan pada pelanggan. Dan nilai kualitas jasa bagi pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan, loyalitas, produktivitas karyawan. Hubungan terakhir yang memainkan peran penting dalam menyampaikan kualitas jasa eksternal bagi pelanggan adalah kualitas jasa internal dan perilaku karyawan *frontline*.

Hubungan-hubungan dalam rantai *service-profit* yang telah dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat dua konsep inti dari model rantai *service-profit* dalam memengaruhi kesuksesan perusahaan jasa, yaitu pengelolaan terhadap kualitas jasa internal dan eksternal. Kualitas jasa eksternal dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara apa yang pelanggan rasakan perusahaan jasa harusnya tawarkan dengan persepsi mereka terhadap performa perusahaan yang menyediakan jasa (Parasuraman et al. 1988). Jadi kualitas jasa merupakan perbandingan antara persepsi dan ekspektasi pelanggan. Pelanggan membandingkan antara jasa yang dipersepsikan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*expected service*). Pemahaman mengenai kualitas jasa eksternal dan internal adalah sama. Perbedaannya terletak pada subjek yang menilai kualitas jasa yang diterima. Dengan kata lain, kualitas jasa internal adalah perbandingan antara persepsi dan ekspektasi karyawan atau penilaian karyawan terhadap kualitas jasa yang disediakan oleh perusahaan. Heskett et al. (1994) mendefinisikan kualitas jasa internal sebagai kualitas lingkungan kerja yang berkontribusi pada kepuasan pelanggan.

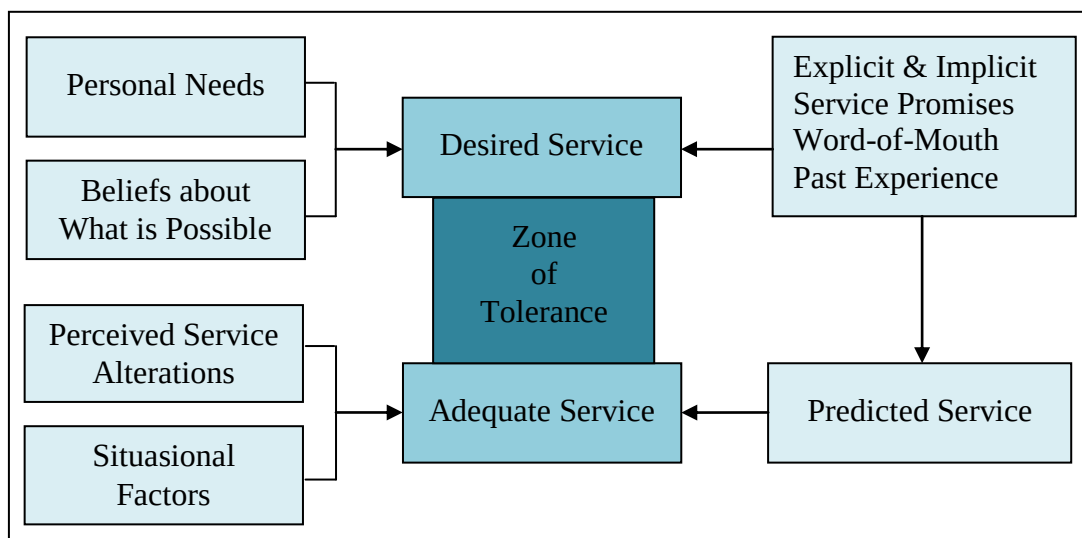
Investasi pada "orang" yang menjadi salah satu faktor yang mendorong profitabilitas merujuk pada pemahaman secara jelas kebutuhan dan ekspektasi "pelanggan," yaitu pelanggan eksternal dan internal. Pemahaman kebutuhan dan ekspektasi pelanggan tersebut merupakan prasyarat dalam menyampakan kualitas jasa yang superior. Fenomena "*trading place*" yang dikemukakan oleh Bowers dan Martins (2007) menjelaskan bahwa memperlakukan karyawan sebagai pelanggan dan pelanggan sebagai karyawan diharapkan dapat meningkatkan kualitas jasa yang disampaikan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa aktivitas pemasaran tidak hanya difokuskan pada pelanggan eksternal saja, tapi juga dapat ditujukan bagi pelanggan internal (karyawan). Aktivitas pemasaran yang memfokuskan pada pelanggan internal dikenal sebagai *internal marketing* (pemasaran internal), sedangkan bagi pelanggan eksternal disebut sebagai *external marketing* (pemasaran eksternal).

MODEL KUALITAS JASA EKSTERNAL

Pemahaman mengenai kualitas jasa eksternal dalam artikel ini mengarah pada kualitas jasa yang diterima oleh pelanggan eksternal (pelanggan akhir). Konseptualisasi konstruk kualitas dalam literatur jasa berkaitan dengan *perceived quality*. *Perceived quality* merupakan penilaian pelanggan tentang superioritas keseluruhan entitas (Zeithaml 1987 dalam Xu 2004). Pelanggan membandingkan jasa yang diharapkan mereka terima dengan jasa yang secara

aktual mereka terima setelah pelanggan melakukan suatu pembelian (Lovelock dan Wright 2002). Kualitas jasa merupakan bentuk sikap dan berasal dari perbandingan ekspektasi dengan persepsi pelanggan terhadap performa jasa (Parasuraman et al. 1988).

Istilah persepsi mengarah pada perbandingan apa yang seharusnya perusahaan jasa tawarkan dengan persepsi mereka terhadap performa perusahaan yang menyediakan jasa (Parasuraman et al. 1988). Jadi *perceived service quality* dipandang sebagai derajat penyimpangan antara persepsi dan ekspektasi pelanggan. Ekspektasi dipandang sebagai hasrat (*desire*) atau keinginan (*wants*) pelanggan, yaitu apa yang pelanggan rasakan penyedia jasa harusnya tawarkan (Parasuraman et al. 1988). Ekspektasi pelanggan mencakup beberapa elemen, yaitu *desired service*, *adequate service*, *predicted service*, dan *zone of tolerance* yang berada di antara level *desired service* dan *adequate service* (Zeithaml et al. 1996). Gambar 2 akan ditunjukkan bagaimana ekspektasi pelanggan dibentuk.



Sumber: Zeithaml et al. (1993) dalam Lovelock dan Wright (2002)

Gambar 2
Faktor-faktor yang Memengaruhi Ekspektasi Pelanggan terhadap Jasa

Tipe jasa yang pelanggan harapkan akan diterima diistilahkan sebagai *desired service*, yaitu level kualitas jasa yang diharapkan pelanggan akan terima. *Desired service* merupakan suatu kombinasi dari apa yang pelanggan yakini dapat (*beliefs about what is possible*) dan seharusnya disampaikan dalam konteks kebutuhan personal (*personal needs*).

Bagaimanapun, sebagian besar pelanggan bersifat realistis dan memahami bahwa perusahaan (penyedia jasa) tidak selalu dapat menyampaikan level jasa yang pelanggan inginkan. Dalam hal ini, pelanggan memiliki level ekspektasi batas minimum, yang diistilahkan sebagai *adequate service*. *Adequate service* adalah level minimum jasa yang pelanggan akan terima tanpa pelanggan tersebut merasa kecewa. Faktor-faktor yang menentukan ekspektasi pelanggan adalah faktor situasional yang memengaruhi performa jasa (*situational*

factors) dan level jasa yang mungkin dirasakan dari penyedia jasa alternatif (*perceived service alterations*). Ekspektasi pelanggan pada level *desired* dan *adequate* merefleksikan janji-janji implisit dan eksplisit oleh penyedia jasa, komunikasi *word-of-mouth* (WOM), dan pengalaman masa lalu pelanggan dengan penyedia jasa.

Level kualitas jasa yang pelanggan yakini akan disampaikan secara aktual oleh perusahaan adalah *predicted service*, yang secara langsung memengaruhi bagaimana pelanggan menilai *adequate service*. *Zone of tolerance* adalah level yang mana pelanggan akan menerima variasi-variasi dalam penyampaian jasa. Performa jasa yang berada di bawah *adequate service* akan menyebabkan ketidakpuasan. Performa jasa yang berada di atas level *desired service* menyebabkan pelanggan akan sangat puas (Lovelock dan Wright 2002).

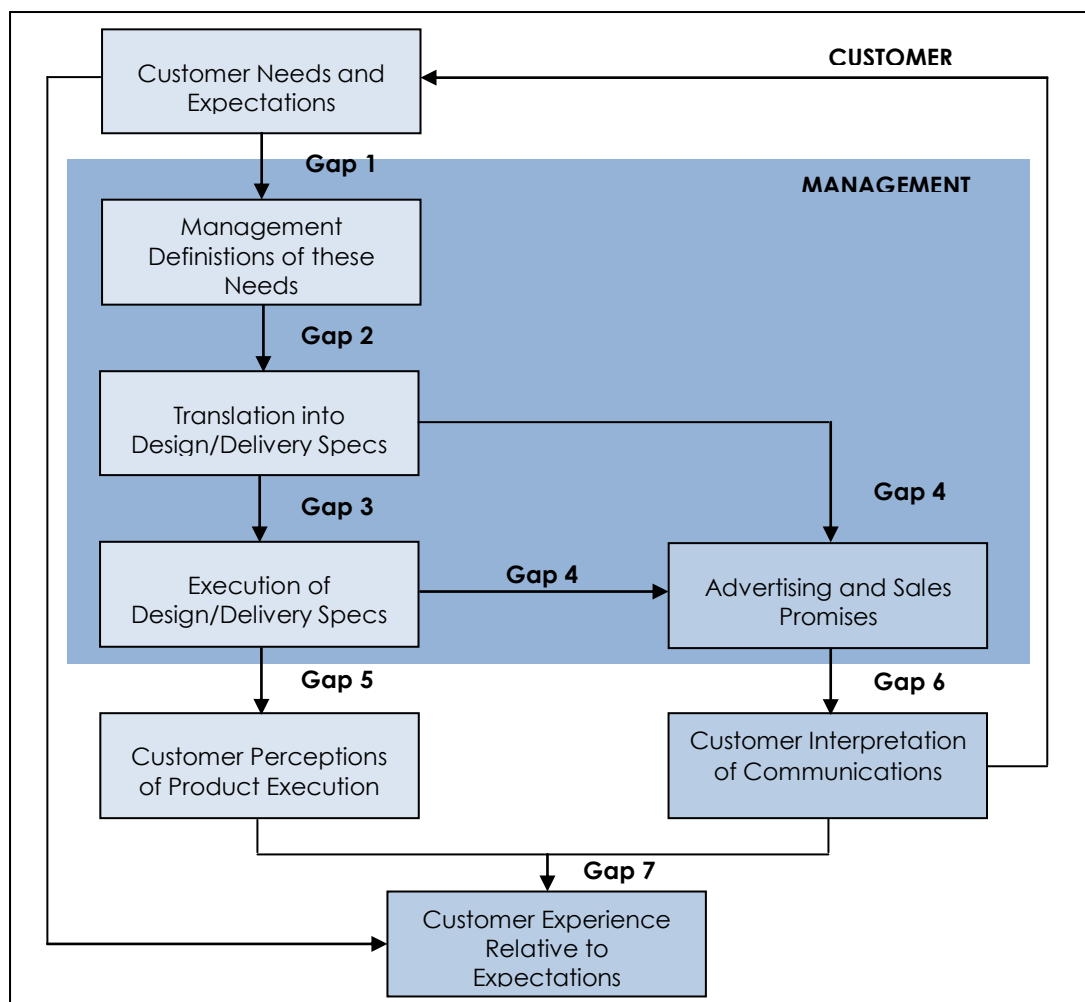
Performa jasa yang mengesankan pelanggan (*customer delight*) yang berada di atas ekspektasi pelanggan akan dipandang sebagai superior dalam kualitas. Jika performa jasa berada di bawah level minimum jasa yang diharapkan pelanggan, ketidakcocokan, atau kesenjangan kualitas (*quality gaps*), telah terjadi antara performa penyedia jasa dan ekspektasi pelanggan (Zeithaml et al. 1988). Kesenjangan kualitas disebabkan oleh kegagalan karyawan dalam memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan atau dikenal dengan *service gaps* (Klose dan Finkle 1995). Jika karyawan gagal memahami ekspektasi pelanggan secara akurat, maka pelanggan tidak akan terpuaskan dengan kualitas jasa yang diberikan (Tse et al. 1990).

Kesenjangan kualitas dapat terjadi pada tujuh hal penting yang berbeda dalam desain, produksi, dan penyampaian jasa, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 3 (Lovelock, 1994, dalam Lovelock, 2002). Kesenjangan kualitas (*quality gap*) merupakan permasalahan yang paling kritis, karena melibatkan keseluruhan penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa, dengan membandingkan apa yang diharapkan terhadap persepsi tentang apa yang akan diterima. Sasaran utama dalam meningkatkan kualitas jasa adalah dengan meminimalisasi kesenjangan tersebut sebanyak mungkin. Tujuh kesenjangan potensial dalam kualitas jasa adalah:

1. Kesenjangan Pengetahuan (*The Knowledge Gap*). Perbedaan antara apakah yang penyedia jasa yakini pelanggan harapkan dan kebutuhan dan ekspektasi aktual pelanggan.
2. Kesenjangan Standar (*The Standards Gap*). Perbedaan antara persepsi manajemen terhadap ekspektasi pelanggan dan standar kualitas yang dikembangkan pada penyampaian jasa.
3. Kesenjangan Penyampaian (*The Delivery Gap*). Perbedaan antara standar penyampaian yang ditetapkan dan performa aktual penyedia jasa.
4. Kesenjangan Komunikasi Internal (*The Internal Communications Gap*). Perbedaan antara apakah yang dikomunikasikan iklan perusahaan dan personal penjualan merupakan fitur-

fitur produk, performa, serta kualitas jasa dan apa-kah perusahaan secara aktual mampu sampaikan.

5. Kesenjangan Persepsi (*The Perceptions Gap*). Perbedaan antara apakah yang secara aktual disampaikan dan apakah yang di-persepsikan pelanggan akan terima.
6. Kesenjangan Interpretasi (*The Interpretation Gap*). Perbedaan antara apakah usaha-usaha komunikasi penyedia jasa secara aktual janjikan dan apakah pelanggan dijanjikan oleh komunikasi tersebut.
7. Kesenjangan Jasa (*The Service Gap*). Perbedaan antara apa yang pelanggan harapkan akan terima dan persepsi mereka terhadap jasa disampaikan secara aktual.



Sumber: Lovelock dan Wright (2002)

Gambar 3
Kesenjangan Kualitas

Keberadaan satu dari tujuh kesenjangan di atas dapat merusak hubungan dengan pelanggan (Lovelock dan Wright, 2002). Artinya bahwa kualitas jasa yang disampaikan pada pelanggan berada pada level kualitas jasa yang diharapkan oleh pelanggan. Kondisi ini

akan memengaruhi sikap dan perilaku pelanggan, yaitu pelanggan akan merasa kecewa terhadap pelayanan penyedia jasa, dan selanjutnya akan memengaruhi perilaku pelanggan. Perilaku tersebut ditunjukkan dengan mencari penyedia jasa lain yang mungkin dapat memberikan level kualitas yang diharapkan pelanggan. Penting bagi penyedia jasa untuk menghindari terjadinya kesenjangan jasa. Menghindari kesenjangan-kesenjangan tersebut akan membantu meningkatkan reputasi perusahaan atas kualitas jasa. Parasuraman et al. (1988) telah mengidentifikasi lima determinan kualitas jasa:

1. *Reliability*.

Kemampuan melakukan servis yang dijanjikan secara akurat.

2. *Responsiveness*.

Keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa yang sesuai.

3. *Assurance*.

Pengetahuan karyawan dan kemampuannya untuk layak dipercaya.

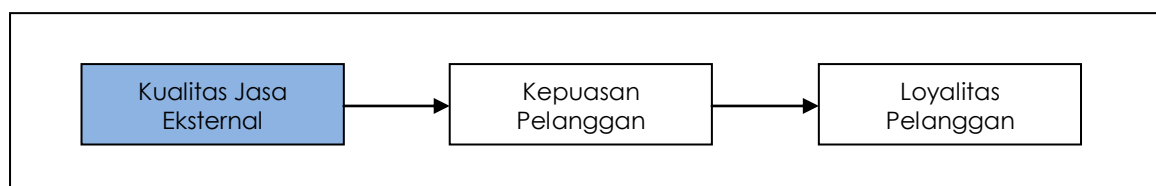
4. *Empathy*.

Penyedia jasa menunjukkan kepedulian dan perhatian secara personal.

5. *Tangibles*.

Penampilan fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, dan pesan komunikasi yang baik.

Kemampuan perusahaan dalam menyampaikan kualitas jasa, yang didasarkan pada lima dimensi kualitas jasa, akan memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hubungan antara kualitas jasa, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan akan ditunjukkan pada gambar 4 berikut.



Sumber: Diadaptasi dari Model Rantai Service-Profit Heskett et al. (1994)

Gambar 4
Model Kualitas Jasa Eksternal

MODEL KUALITAS JASA INTERNAL

Konsep pelanggan internal (*internal customer*) berkembang melalui ide menjual pekerjaan (*job*) dalam sektor jasa dengan tujuan membuat pekerjaan lebih menarik bagi karyawan (Sasser dan Arbeit 1976 dalam Reynoso dan Moores 1995). Ide tersebut diarahkan dalam istilah yang lebih luas yang dikenal sebagai pemasaran internal (*internal marketing*). Berry dan Parasuraman (1992) menjelaskan pemasaran internal sebagai proses menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan *qualified*. Fokus pemasaran internal adalah hubungan perusahaan dan karyawannya (Gremler et al. 1994). Artinya bahwa pemasaran internal memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan

ekspektasi pelanggan internal yang bertujuan untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan internal. Aktivitas pemasaran internal diarahkan pada penciptaan dan penyampaian kualitas jasa internal bagi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa derajat kepuasan dan loyalitas karyawan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menciptakan iklim kerja yang nyaman bagi karyawan. Intinya bahwa iklim organisasi akan sangat menentukan kualitas jasa internal (Schneider et al. 1998 dalam Xu 2004).

Iklim jasa (*service climate*) didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap praktik, prosedur, dan perilaku-perilaku yang diharapkan berkenaan dengan layanan terhadap pelanggan dan kualitas jasa bagi pelanggan. Menciptakan iklim bagi jasa superior penting untuk menjamin bahwa pelanggan akan menerima jasa berkualitas tinggi (Bowen dan Schneider 1988). Persepsi karyawan terhadap iklim jasa berkenaan dengan persepsi karyawan terhadap kualitas jasa internal. Heskett et al. (1994) mendefinisikan kualitas jasa internal sebagai kualitas lingkungan kerja yang berkontribusi pada kepuasan karyawan.

Organisasi yang berorientasi pada jasa (*service-oriented organization*) harus memperlakukan karyawan *frontline* (pelanggan internal) sebagai "*partial customer*" (Bowen dan Schneider 1988 dalam Reynoso dan Moores 1995). Pemahaman karyawan *frontline* sebagai "*partial customer*" didasarkan pada keyakinan bahwa pencapaian tujuan pemasaran sangat bergantung pada hubungan antara organisasi dengan karyawan (Bowers dan Martin 2007). Jadi kualitas jasa organisasi merupakan refleksi bagaimana organisasi memperlakukan karyawan, memahami kebutuhan dan ekspektasi mereka, dan menciptakan iklim organisasi yang nyaman.

Penyampaian jasa berkualitas bagi pelanggan merupakan penentu signifikan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pemahaman tersebut juga berlaku dalam konteks hubungan kualitas jasa internal (*internal service quality*) dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan internal. Instrumen SERVQUAL telah menjadi metoda utama yang digunakan untuk mengukur persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa (Kang et al. 2002). Studi-studi pada pengukuran kualitas jasa telah memfokuskan pada bagaimana memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan eksternal, dan memandang kualitas jasa sebagai suatu ukuran atas bagaimana jasa yang disampaikan memenuhi ekspektasi pelanggan. Perspektif tersebut dapat juga diaplikasikan pada karyawan perusahaan (Kang et al. 2002). Instrumen SERVQUAL dapat dimodifikasi untuk mengukur kualitas jasa internal. Zeithaml et al. (1990) dalam Kang et al. (2002) mengusulkan bahwa departemen dan divisi dalam organisasi dapat menggunakan SERVQUAL untuk mengukur kualitas jasa yang diberikan bagi karyawan.

Hasil penelitian Kang et al. (2002) menunjukkan bahwa instrumen SERVQUAL dapat digunakan untuk menilai kualitas jasa internal yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan. Instrumen SERVQUAL yang digunakan bagi penilaian kualitas jasa internal perlu

dilakukan modifikasi dan penyesuaian. Adaptasi instrumen SERVQUAL dalam konteks pelanggan internal adalah sebagai berikut:

1. *Reliability*.

Kemampuan memberikan jasa yang dijanjikan secara akurat pada karyawan *frontline*.

2. *Responsiveness*.

Keinginan untuk membantu karyawan *frontline* dan memberikan jasa yang sesuai.

3. *Assurance*.

Pengetahuan dan kemampuan untuk layak dipercaya.

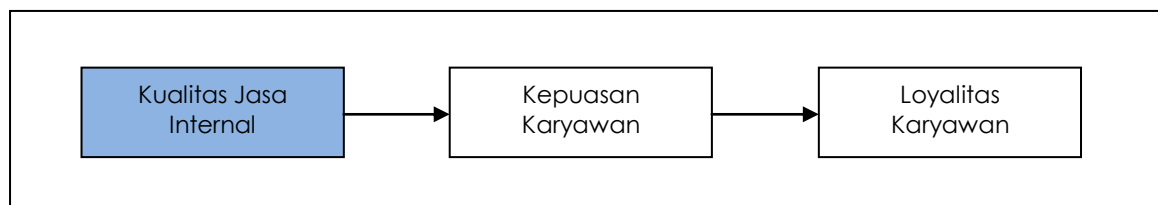
4. *Empathy*.

Kepedulian dan perhatian secara personal.

5. *Tangibles*.

Lingkungan kerja yang nyaman dan perlengkapan yang *up-to-date*.

Kemampuan menciptakan iklim yang mendukung performa karyawan *frontline* dalam melayani pelanggan eksternal akan memengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka pada organisasi. Kepuasan dan loyalitas karyawan akan menentukan bagaimana seharusnya karyawan menyampaikan kualitas jasa bagi pelanggan. Hubungan antara kualitas jasa internal, kepuasan dan loyalitas karyawan akan ditunjukkan pada gambar 5 berikut.



Sumber: Diadaptasi dari Model Rantai *Service-Profit* Heskett et al. (1994)

Gambar 5
Model Kualitas Jasa Internal

PRAKTIK-PRAKTIK SDI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS JASA INTERNAL

Aktivitas dukungan internal memainkan peran signifikan dalam memengaruhi penyampaian kualitas jasa bagi pelanggan (Reynoso dan Moores 1995). Kualitas jasa internal merupakan elemen penting bagi keseluruhan strategi kualitas jasa yang akan menghasilkan profitabilitas perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemahaman kebutuhan dan ekspektasi pelanggan internal merupakan langkah awal yang harus dilakukan perusahaan sebelum memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan eksternal. Dalam bisnis jasa, pelanggan internal memainkan peran penting dalam menentukan persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa. Sehingga menjadi tugas manajemen perusahaan untuk menjalankan praktik-praktik yang akan mendukung karyawan *frontline* dalam memberikan layanan yang superior bagi pelanggan. Canon (2002) memaparkan praktik-praktik untuk memaksimalkan kualitas jasa internal, yang mencakup rekrutmen dan seleksi orang-orang yang tepat, investasi lebih dalam meningkatkan keahlian interpersonal melalui program pelatihan dan edukasi,

program pengakuan dan motivasi karyawan, pemberdayaan karyawan, serta merespon setiap perubahan dan variasi kebutuhan karyawan.

Pasupathy dan Triantis (2007) menjelaskan bahwa memaksimalkan kualitas jasa internal dilakukan dengan cara mengidentifikasi atribut-atribut operasi internal jasa. Intervensi pada atribut-atribut operasi jasa berupa investasi dalam proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan karyawan, meningkatkan kualitas kerja, memfasilitasi karyawan dengan alat dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan, serta desain tempat kerja yang lebih baik. Identifikasi atribut-atribut tersebut memungkinkan organisasi untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. Kamakura et al. (2002) mengelompokkan intervensi pada atribut operasional jasa ke dalam dua kategori, yaitu intervensi pada orang dan intervensi pada perlengkapan/material. Intervensi pada orang berhubungan dengan intervensi yang dilakukan dalam organisasi berkaitan dengan karyawan. Intervensi tersebut berupa merekrut orang, memberikan pelatihan, serta imbalan dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Intervensi pada perlengkapan/material berupa perlengkapan yang digunakan oleh karyawan dalam melakukan tugas dan material-material bagi pelatihan.

Komitmen tinggi karyawan dan manajer sangat menentukan efektivitas pelaksanaan praktik-praktik tersebut. Jadi perencanaan iklim jasa dalam organisasi perlu dilakukan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas perusahaan difokuskan pada penyampaian kualitas jasa superior bagi pelanggan. Perencanaan tersebut dimaksudkan tidak hanya untuk menciptakan budaya organisasi berorientasi pada jasa, tapi juga untuk meminimalisasi terjadinya kesenjangan jasa internal (*internal service gaps*). Canon (2002) memaparkan mengenai aktivitas-aktivitas sumber daya insani (SDI) untuk meminimalisasi kesenjangan dalam jasa internal. Aktivitas-aktivitas tersebut adalah:

1. Mengembangkan budaya organisasi yang menilai karyawan sebagai kontributor utama kesuksesan perusahaan.
2. Menciptakan lingkungan partisipatif dan kolaboratif.
3. Merekrut karyawan yang akan mendukung dan berkontribusi pada filosofi kualitas jasa.
4. Mengembangkan proses yang memaksimalkan performa karyawan dengan cara memberikan sistem, alat, dan dukungan-dukungan yang memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
5. Berinteraksi dengan karyawan dan memahami kebutuhan dan ekspektasi mereka yang berkaitan dengan isu-isu pekerjaan dan tempat kerja mereka.
6. Mengembangkan keahlian dan pengetahuan karyawan secara konsisten.
7. Menciptakan lingkungan yang mengakui dan mendukung kualitas jasa internal dan eksternal.

KEPEMIMPINAN DALAM MODEL RANTAI SERVICE-PROFIT

Kesuksesan bisnis jasa saat ini sangat bergantung pada kualitas jasa yang diberikan pada pelanggan. Model rantai *service-profit* yang dikembangkan oleh Heskett et al. (1994) menunjukkan bahwa sangat tergantung pada pengelolaan kualitas jasa internal dan kualitas jasa eksternal. Hal yang paling fundamental dalam menyampaikan kualitas jasa, baik internal maupun eksternal, adalah kepemimpinan. Jadi determinan utama kesuksesan bisnis jasa berdasarkan pada rantai *service-profit* adalah fokus pada pelanggan, fokus pada karyawan, dan fokus pada kepemimpinan. Fokus pada pelanggan menekankan pada identifikasi dan pemahaman mengenai kebutuhan dan ekspektasi pelanggan untuk memastikan bahwa kualitas jasa yang disampaikan memenuhi dan melampaui ekspektasi pelanggan. Fokus pada karyawan berhubungan dengan identifikasi dan pemahaman kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Dan fokus kepemimpinan berkaitan dengan menciptakan iklim organisasi yang mendukung penyampaian kualitas jasa eksternal bagi pelanggan.

Pemimpin yang memahami rantai *service-profit* mengembangkan dan mempertahankan budaya perusahaan yang fokus pada pelanggan dan karyawan (Heskett et al. 1994). Budaya organisasi berarti menciptakan iklim organisasi yang memfokuskan pada penyampaian dan peningkatan kualitas jasa baik internal maupun eksternal. Internal berarti pemimpin harus memahami kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Sedangkan eksternal pemimpin harus memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Jadi pemimpin yang sukses harus menciptakan budaya yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan dan pelanggan.

SIMPULAN

Kualitas merupakan sumber utama keunggulan kompetitif dalam industri jasa. Rerangka rantai *service-profit* yang dikembangkan oleh Haskett et al. (1994) menjelaskan peran kualitas jasa dan hubungan-hubungannya dengan aspek operasional organisasi jasa. Rantai *service-profit* memberikan suatu kerangka yang terintegrasi dalam memahami bagaimana investasi operasional perusahaan ke dalam kualitas jasa memengaruhi persepsi dan perilaku pelanggan, dan bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi profitabilitas. Dua konsep inti model rantai *service-profit* dalam memengaruhi kesuksesan perusahaan jasa adalah pengelolaan terhadap kualitas jasa internal dan eksternal.

Model kualitas jasa eksternal mengarah pada penilaian pelanggan tentang superioritas keseluruhan entitas. Kualitas jasa merupakan bentuk sikap dan berasal dari perbandingan ekspektasi dengan persepsi pelanggan terhadap performa jasa. Istilah persepsi mengarah pada perbandingan apa yang seharusnya perusahaan jasa tawarkan dengan persepsi mereka terhadap performa perusahaan yang menyediakan jasa. Ekspektasi dipandang sebagai keinginan pelanggan, yaitu apa yang pelanggan rasakan penyedia jasa harusnya

tawarkan. Performa jasa yang mengesankan pelanggan yang berada di atas ekspektasi pelanggan akan dipandang sebagai superior dalam kualitas. Jika performa jasa berada di bawah level minimum jasa yang diharapkan pelanggan, kesenjangan kualitas (*quality gaps*) telah terjadi antara performa penyedia jasa dan ekspektasi pelanggan. Kesenjangan kualitas disebabkan oleh kegagalan penyedia jasa dalam memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Kesenjangan kualitas dapat merusak hubungan dengan pelanggan. Untuk menghindari kesenjangan kualitas, lima determinan kualitas jasa (*reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles*) akan membantu meningkatkan reputasi perusahaan atas kualitas jasa. Kemampuan perusahaan dalam menyampaikan kualitas jasa, yang didasarkan pada lima dimensi kualitas jasa, akan memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Menyampaikan kualitas jasa bagi pelanggan sangat bergantung pada sikap dan perilaku karyawan. Sikap dan perilaku yang dimaksudkan adalah kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Oleh karena itu organisasi harus menjual “produk” yang memuaskan karyawan terlebih dahulu sebelum menjual produk bagi pelanggan. Ide menjual “produk” (*job*) dalam sektor jasa dengan tujuan membuat pekerjaan lebih menarik bagi karyawan dikenal sebagai aktivitas pemasaran internal (*internal marketing*). Pemasaran internal memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan internal yang bertujuan untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan internal. Aktivitas pemasaran internal diarahkan pada penciptaan dan penyampaian kualitas jasa internal bagi karyawan. Kepuasan dan loyalitas karyawan sangat ditentukan oleh persepsi mereka terhadap kualitas jasa internal. Persepsi karyawan terhadap kualitas jasa internal berkenaan dengan persepsi karyawan terhadap iklim jasa (*service climate*) atau kualitas lingkungan kerja yang berkontribusi pada kepuasan karyawan. Iklim jasa didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap praktik, prosedur, dan perilaku-perilaku yang diharapkan berkenaan dengan layanan terhadap pelanggan dan kualitas jasa bagi pelanggan. Praktik-praktik untuk memaksimalkan kualitas jasa internal mencakup intervensi pada orang dan intervensi pada perlengkapan/material.

Akhirnya, kesuksesan bisnis jasa dalam mencapai keunggulan kompetitif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya organisasi yang fokus pada pelanggan dan karyawan. Budaya organisasi berarti menciptakan iklim organisasi yang memfokuskan pada penyampaian dan peningkatan kualitas jasa internal dan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, L. L. dan Parasuraman, A. 1992. Services Marketing Starts from within. *Marketing Management*, Winter: 25-34.
- Bowen, D. E. dan Schneider, B. 1988. Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10: 43-80.
- Bowers, M. R. dan Martin, C. L. 2007. Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers as Employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2): 88-98.
- Bruhn, M. 2003. Internal Service Barometers: Conceptualization and Empirical Results of a Pilot Study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1187-1204.
- Burton, D. 2002. Consumer Education and Service Quality. Conceptual Issues and Practical Implications. *The Journal of Services Marketing*, 16(2): 125-142.
- Canon, D. F. 2002. Expanding Paradigms in Providing Internal Service. *Managing Service Quality*, 12(2): 87-99.
- Carman, J. M. 1990. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1): 33-55.
- Cronin, J. J. dan Taylor, S. A. 1992. Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*, 56: 55-68.
- Farner, S., Luthans, F., dan Sommer, S. M. 2001. An Empirical Assessment of Internal Customer Service. *Managing Service Quality*, 11(5): 350-358.
- Greene, W. E., Walss, G. D., dan Schrest, L. J. 1994. Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4): 5-13.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J., dan Evans, K. R. 1994. The Internal Service Encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2): 34-56.
- Hartline, M. D. dan Ferrell, O. C. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60(4): 52-69.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., dan Schlesinger, L. A. 1994. Putting the Service Profit-Chain to Work. *Harvard Business Review*, March-April: 164-174.
- Kang, G., James, J., dan Alexandries, K. 2002. Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality. *Managing Service Quality*, 12(5): 278-291.
- Klose, A. dan Finkle, T. 1995. Service Quality and the Congruency of Employee Perceptions and Customer Expectations: The Case of an Electric Utility. *Psychology & Marketing*, 12(7): 637-646.
- Kotler, P. dan Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. 12nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Lee, C. H. dan Bruvold, N. T. 2003. Creating Value for Employee: Investment in Employee Development. *Journal of Human Resource Management*, 14(6): 981-1000.

- Lovelock, C. dan Wright, L. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*. 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., dan Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Pasupathy, K. S. dan Triantis, K. P. 2007. A Framework to Evaluate Service Operations: Dynamic Service-Profit Chain. *The Quality Management Journal*, 14(3): 36-49.
- Reynoso, J. Dan Moores, B. 1995. Towards the Measurement of Internal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3): 64-83.
- Saura I. G., Contrí, G. B., Taulet, A. C., dan Velázquez, B. M. 2005. Relationships among Customer Orientation, Service Orientation, and Job Satisfaction in Financial Services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5): 497-525.
- Shneider, B. dan Bowen, D. 1985. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extention. *Journal of Applied Psychology*, 70: 423-433.
- Silvestro, R. dan Cross, S. 2000. Applying the Service Profit-Chain in a Retail Environment: Challenging the "Satisfaction Mirror." *International Journal of Service Industry Management*, 11(3).
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., dan Anantharaman, R. N. 2001. A Holistic Model for Total Quality Service. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3/4): 378-412.
- Tansuhaj, P., Randall, D., dan McCullough, J. 1988. A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function. *The Journal of Services Marketing*, 2(1): 31-38.
- Tse, D., Nicosia, F., dan Wilton, P. 1990. Customer Satisfaction as a Process. *Psychology & Marketing*, 4: 177-193.
- Xu, Y. 2004. Assessing the Service-Profit Chain: An Empirical Study in a Chinese Securities Firm. *The Maastricht School of Management (MSM)*.
- Yoon, M. H., Seo, J. H., dan Yoo, T. S. 2004. Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation. *The Journal of Services Marketing*, 18(5): 395-412.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., dan Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Process. *Journal of Marketing*, 52: 36-58.