

Model Loyalitas Pelanggan dan Loyalitas Karyawan: Telaah Konseptual dan Metodologikal

Dwi Suhartanto

*Departemen Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung
Email: dwi.suhartanto@polban.ac.id*

Tintin Suhaeni

*Departemen Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung
Email: tintin.suhaeni@polban.ac.id*

Abstrak

Dalam lingkungan yang terus berubah, memiliki pelanggan yang loyal merupakan suatu strategi yang sangat penting bagi organisasi yang berorientasi pada laba maupun nirlaba. Untuk membangun strategi loyalitas pelanggan, suatu organisasi harus memiliki karyawan yang puas serta loyal terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Sehingga, hubungan loyalitas pelanggan dengan loyalitas karyawan merupakan hubungan yang bersifat sebab akibat. Konsekuensi dari hubungan tersebut, dalam upaya untuk mendapatkan pemahaman yang lengkap tentang loyalitas, peneliti perlu menguji model loyalitas pelanggan dan loyalitas karyawan secara komprehensif dan simultan. Kajian terhadap literatur yang dilakukan menunjukkan bahwa pengujian model loyalitas secara komprehensif tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan satuan organisasi/bisnis sebagai unit analisis. Dengan pendekatan tersebut, data karyawan dan pelanggan organisasi/bisnis diperlakukan sebagai satu satuan. Dengan memasang data loyalitas pelanggan dan loyalitas karyawan dari suatu unit organisasi/bisnis maka pengujian sebab akibat bisa dilakukan dengan komprehensif dan akurat.

Kata kunci: Loyalitas, karyawan, kepuasan pelanggan, kompetensi, kinerja layanan

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan teknologi yang bergerak dengan cepat telah merubah pola perilaku konsumen. Sebagai akibat dari perubahan pola perilaku tersebut setiap organisasi, baik yang berorientasi laba maupun nirlaba, harus mampu menyikapinya dengan strategi yang tepat agar tetap eksis dan berkembang. Bagi organisasi di dunia bisnis, salah satu strategi penting dalam menyikapi perubahan lingkungan tersebut adalah dengan menerapkan orientasi pada pelanggan. Tujuan akhir dari orientasi pada pelanggan tersebut adalah terciptanya pelanggan yang puas dan akhirnya menjadi pelanggan yang loyal tidak hanya jangka pendek tetapi juga dalam jangka panjang.

Dengan menciptakan pelanggan yang loyal terhadap produk maupun organisasinya, suatu organisasi bisnis akan dapat meningkatkan kinerja bisnisnya. Di bidang jasa, hasil studi menunjukkan bahwa suatu kenaikan 5% dalam loyalitas pelanggan akan mengakibatkan kenaikan keuntungan antara 25-125% dikarenakan turunnya biaya penjualan, dapat ditetapkannya harga premium, serta menyebarnya rekomendasi, dan adanya *positive word-of-mouth communication* (Reichheld 2003; McMullan and Gilmore 2008). Lebih jauh, pelanggan yang loyal akan cenderung tidak mencari informasi tambahan dari produk maupun jasa alternatif, sehingga mengurangi kemungkinan mereka untuk pindah ke penyedia jasa lainnya (Gounaris and Stathakopoulos 2004). Di industri perhotelan, misalnya, Bowen and Shoemaker (2003) melaporkan bahwa pelanggan

yang loyal juga cenderung membeli layanan hotel lainnya (seperti jasa laundre dan restoran). Karena pentingnya mempunyai pelanggan yang loyal tersebut, memahami bagaimana membangun loyalitas pelanggan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi setiap organisasi. Dengan kata lain, loyalitas merupakan strategi penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Li and Petrick 2010).

Salah satu faktor krusial untuk membangun loyalitas pelanggan adalah sumberdaya manusia yang dimiliki oleh organisasi (Chi and Gursoy 2009). Sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan, keahlian, dan kemauan untuk melayani pelanggan dengan baik merupakan faktor kunci yang akan membuat pelanggan menjadi puas. Agar mampu memberikan layanan kepada pelanggan yang berkualitas, hasil studi di bidang Sumberdaya Manusia menunjukkan bahwa organisasi harus mampu memenuhi dan memuaskan kebutuhan karyawannya (Chang, Chiu et al. 2010). Hasil yang sama ditunjukkan oleh studi-studi di bidang Pemasaran yang mengungkapkan bahwa karyawan sebagai pelanggan internal harus dipuaskan dan dibuat menjadi loyal agar mampu berkinerja dengan baik dalam melayani pelanggan eksternalnya (Chi and Gursoy 2009).

Diskusi ini menunjukkan bahwa kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan rangkaian sebab-akibat dari kepuasan dan loyalitas karyawan. Meskipun secara konseptual hubungan tersebut telah diterima secara luas, namun studi empiris untuk menguji hubungan kedua aspek tersebut

masih sangat terbatas. Makalah ini mendiskusikan konsep model hubungan antara loyalitas pelanggan dan loyalitas karyawan serta tinjauan metodologi untuk pengujiannya.

2. KOSEP LOYALITAS

2.1 Loyalitas Pelanggan

Berdasar atas konsepsualisasi loyalitas pelanggan yang dibangun oleh para peneliti sebelumnya, Oliver (1999) mendefinisikan loyalitas sebagai *“a deeply held psychological commitment to re-buy or re-patronise a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour”*. Definisi ini menggarisbawahi bahwa sikap yang baik terhadap suatu produk atau jasa tidak hanya mengarahkan konsumen untuk membeli di masa mendatang tetapi juga membuat konsumen tahan terhadap upaya pemasaran pesaing. Konsepsualisasi loyalitas pelanggan Oliver (1999) berarti bahwa loyalitas merupakan suatu hal yang kompleks, yang terdiri atas dua aspek, yaitu loyalitas sikap dan loyalitas perilaku. Karena sikap merupakan suatu konsep yang abstrak yang terdiri atas elemen kognitif, afektif, dan konatif; sehingga, loyalitas sikap terdiri atas loyalitas kognitif, afektif, dan konatif.

Loyalitas kognitif merupakan loyalitas yang didasarkan atas kepercayaan dan pengetahuan bahwa suatu barang atau jasa lebih disukai daripada produk atau jasa pesaingnya (Oliver 1999). Pada tingkat loyalitas ini, suatu merk akan timbul dibenak konsumen pertama kali ketika konsumen tersebut merasakan suatu kebutuhan untuk membeli. Harris dan Goode (2004) mendefinisikan loyalitas afektif sebagai *“a favourable attitude or liking based on satisfied usage”*. Loyalitas ini dibangun berdasar atas konsep afeksi, yaitu keseluruhan evaluasi konsumen akan suatu merk dan terdiri atas keterlibatan/*involvement*, kesukaan/*liking*, dan perhatian/*caring* (Assael, Pope et al. 2007). Keterlibatan, kesukaan, dan perhatian ini terjadi sebagai akibat dari kepuasan konsumen dalam mengkonsumsi produk atau jasa. Loyalitas konatif, disebut juga sebagai niat berperilaku (*behavioural intention*) adalah *“a loyalty state that contains what, at first, appears to be the deeply held commitment to buy”* (Oliver 1999). Komitmen untuk membeli suatu produk dipengaruhi oleh perasaan suka (afektif) secara berulang terhadap produk tersebut. Sebagai akibatnya, mempunyai konsumen yang berkomitmen merupakan suatu hal yang sangat penting bagi setiap bisnis karena mereka akan relatif tahan terhadap godaan pemasaran dari para pesaing. Terakhir, loyalitas perilaku merupakan perubahan niat menjadi tindakan yang disertai dengan keinginan untuk mengatasi rintangan yang

timbul dalam proses pembelian (Harris and Goode 2004). Loyalitas ini akan bertahan lama jika diikuti oleh komitmen sebagai akibat dari rasa puas terhadap produk.

Faktor Pembentuk Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan suatu hal yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantara faktor tersebut, pada umumnya para peneliti di industri jasa sepakat bahwa kemenarikan (*attractiveness*) dari produk maupun jasa yang ditawarkan, kepuasan pelanggan (*satisfaction*), kepercayaan (*trust*), dan komitmen (*commitment*) pelanggan merupakan faktor penting bagi terbentuknya loyalitas pelanggan di industri perhotelan (Han, Kwortnik et al. 2008). Kualitas layanan yaitu pendapat konsumen tentang superioritas layanan secara keseluruhan (Zeithaml, Bitner et al. 2009). Layanan yang berkualitas yang didesain dengan menarik sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan keinginan untuk terus mengkonsumsi layanan tersebut di masa yang akan datang (*loyal*). Selain faktor kualitas layanan, nilai layanan (perbandingan antara manfaat dengan pengeluaran untuk mendapatkan suatu layanan) juga merupakan faktor yang akan menentukan ketertarikan konsumen pada layanan yang ditawarkan (Lin and Lin 2010). Kepuasan pelanggan merupakan respon konsumen terhadap evaluasi perbedaan antara harapan dengan pengalaman mengkonsumsi barang maupun jasa (Kotler and Armstrong 2012). Beberapa studi yang dilakukan di negara-negara maju mengindikasikan dengan jelas tentang peran penting dari kualitas layanan dan kepuasan sebagai pembentuk loyalitas pelanggan (Li and Petrick 2010). Hasil yang kurang lebih sama juga dilaporkan oleh para peneliti yang menelaah isu tersebut di konteks industri perhotelan di Indonesia, khususnya di hotel berbintang (LeHew and Wesley 2007). Komitmen menunjukkan kekuatan hubungan atau *‘stickiness’* konsumen terhadap penyedia layanan (Han, Kwortnik et al. 2008). Jika mengalami ketidakpuasan, konsumen yang memiliki komitmen yang tinggi akan tetap membeli ulang dimasa yang akan datang. Kepercayaan timbul jika *‘one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity’* (Morgan and Hunt 1994). Karena jasa bersifat tidak nyata, interaksi antara konsumen dan karyawan menjadi faktor penentu dalam pemberian layanan. Sehingga, kepercayaan dan komitmen konsumen terhadap penyedia jasa khususnya karyawannya merupakan faktor yang akan sangat menentukan loyalitas konsumen (Han, Kwortnik et al. 2008).

2.2. Loyalitas Karyawan

Memiliki karyawan yang loyal, sebagaimana memiliki konsumen yang loyal, merupakan sesuatu yang diharapkan oleh semua organisasi, baik yang

berorientasi laba maupun nirlaba. Berdasar atas telaah terhadap studi-studi terdahulu, Kumar and Shekar (2012) mendefinisikan karyawan yang loyal pada suatu organisasi sebagai *'giving one's best when one is attached to a particular organisation'* (p. 101). Sedangkan Hart dan Thompson (2007) mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai *"a psychological state that (a) characterises the employee's relationship with the organisation, and (b) has implication for the decision to continue or discontinue membership in the organisation"* (p. 299). Definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas merupakan suatu perasaan dan perilaku karyawan yang patuh kepada organisasi dimana dia bekerja. Karyawan yang loyal cenderung mempunyai keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi dan mempunyai dorongan yang kuat untuk tetap tinggal di organisasi (Chang, Chiu et al. 2010).

Karena loyalitas merupakan suatu dasar bagi karyawan untuk bertahan dan memberikan pengabdian kepada suatu organisasi, kepemilikan karyawan yang loyal memberikan banyak manfaat kepada organisasi. Pertama, karyawan yang loyal cenderung betah dan tidak ingin pindah ke organisasi lain (Lin and Lin 2010). Sehingga, organisasi yang mempunyai karyawan yang loyal akan mempunyai tingkat *turn-over* karyawan yang rendah. Hal tersebut mengakibatkan pengeluaran biaya yang terkait dengan keluar masuknya pegawai (misalnya biaya rekrutmen) dapat ditekan. Kedua, karyawan yang loyal cenderung memberikan segenap pengetahuan, pengalaman, dan sikap kerja yang positif terhadap organisasi. Akibatnya, karyawan yang loyal tersebut juga akan selalu berusaha meningkatkan keahliannya untuk meningkatkan kinerjanya. Ketiga, terhadap pihak luar organisasi, karyawan yang loyal akan bertindak sebagai duta organisasi kepada masyarakat di lingkungannya untuk menginformasikan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan (Chang, Chiu et al. 2010). Selain itu, karyawan yang loyal juga akan cenderung menjadi 'pembela' terhadap kepentingan-kepentingan eksternal perusahaan, misalnya untuk mengcounter isu-isu negatif tentang perusahaan.

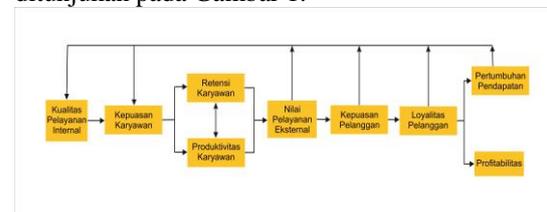
Faktor Pembentuk Loyalitas Karyawan

Dari perspektif ilmu Pemasaran, karyawan suatu organisasi adalah konsumen internal, sehingga mereka perlu dilayani dan dipuaskan sebagaimana konsumen eksternal (Lin and Lin 2010). Karena secara psikologis pada dasarnya karyawan adalah juga konsumen, konsep dasar faktor yang membentuk loyalitas karyawan pada prinsipnya sama dengan faktor pembentuk loyalitas konsumen, yaitu: kemenarikan (*attractiveness*), kepuasan (*satisfaction*), kepercayaan (*trust*), dan komitmen (*commitment*) terhadap organisasi (Lin and Lin 2010). Suatu organisasi akan mampu membuat

karyawannya tetap tinggal dan tidak pindah ke organisasi lain jika organisasi tersebut dipandang sebagai sesuatu yang menarik bagi karyawannya. Organisasi yang menarik adalah organisasi yang mampu memuaskan kebutuhannya, baik berupa pendapatan, lingkungan kerja, maupun untuk pengembangan karir. Kepuasan kerja menurut Robin (2003) adalah *"an individual's general attitude toward his or her job"* (h. 78). Definisi tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepercayaan karyawan mengacu pada harapan bahwa pihak lain dalam organisasi tidak akan bertindak secara oportunistik. Oleh karenanya, kepercayaan merupakan hal paling penting bagi *professional relationship* antara atasan dan bawahan di suatu organisasi (Krot and Lewicka 2012). Komitmen kepada organisasi adalah kemauan karyawan berusaha untuk (dan atas nama) organisasi serta berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Mahal 2012). Karyawan yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi akan membuat organisasi tersebut stabil. Hasil studi yang dilakukan di beberapa industri menunjukkan bahwa komitmen dan kepercayaan merupakan faktor penting terbentuknya loyalitas dan retensi karyawan terhadap organisasi (Lin and Lin 2010; Mahal 2012)

3. MODEL SERVICE-PROFIT CHAIN

Diskusi tentang konsep loyalitas pelanggan dan loyalitas karyawan menunjukkan bahwa kedua konsep tersebut merupakan suatu rangkaian sebab-akibat. Secara konseptual hubungan tersebut dirumuskan oleh Heskett, Jones et al. (1994) dengan model *Service Profit Chain* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1: Model *Service-Profit Chain*

Berdasar atas model tersebut, kualitas layanan organisasi terhadap karyawannya akan menentukan tingkat kepuasan karyawan. Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan karyawannya akan membuat karyawannya menjadi puas. Selanjutnya, kepuasan karyawan tersebut akan berakibat pada tingkat retensi karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Dalam waktu bersamaan, karyawan yang puas tersebut akan cenderung meningkat

produktivitas. Retensi dan kinerja yang baik tersebut merupakan indikasi loyalitas karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Sebagai konsekuensi dari adanya loyalitas karyawan tersebut maka mereka akan mampu memberikan layanan yang bernilai tinggi yang dirasakan oleh pelanggan. Nilai layanan tersebut akan menentukan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya juga loyalitas mereka terhadap produk atau jasa yang dikonsumsi. Model hubungan antara kepuasan dan loyalitas antara karyawan dengan pelanggan tersebut telah diterima secara luas oleh para peneliti maupun praktisi (Chi and Gursoy 2009; Jeon and Choi 2012). Beberapa ahli mengembangkan lebih jauh model tersebut dengan menambahkan variabel lain seperti *image* misalnya ke dalam model untuk tujuan pengujian yang diinginkan.

4. ISU METODOLOGI LOYALITAS

Meskipun model hubungan antara loyalitas pelanggan dan loyalitas karyawan mempunyai basis konseptual yang luas, studi empiris yang dilakukan untuk menguji hubungan tersebut masih sangat terbatas. Kesulitan dalam pengujian terhadap model loyalitas secara komprehensif yang mengkaitkan loyalitas pelanggan dengan loyalitas karyawan dikarenakan dalam model tersebut terdapat dua subjek penelitian yang berbeda yaitu karyawan dan konsumen. Kedua subjek tersebut membawa konsekuensi secara metodologi khususnya dalam hal pengukurannya. Untuk mengukur loyalitas pelanggan, peneliti biasanya mengukur persepsi pelanggan terhadap pengalamannya dalam mengkonsumsi produk atau jasa dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh pelanggan atau melalui wawancara. Hal yang sama juga dilakukan untuk mengukur loyalitas karyawan.

Dengan dua jenis data yang bersumber dari responden yang berbeda tersebut maka tidak mudah mengestimasi hubungan antara keduanya, khususnya hubungan yang bersifat sebab akibat sebagaimana digambarkan dalam model loyalitas (Gambar 1). Karena kesulitan mencari hubungan tersebut pada umumnya studi yang dilakukan oleh para peneliti adalah dengan membagi model Service-Profit Chain tersebut menjadi dua bagian, yaitu: model loyalitas karyawan dan model loyalitas pelanggan. Banyak studi dilakukan diberbagai industri yang menguji model loyalitas pelanggan saja (Suhartanto, Clemes et al. 2013), sebagian besar lainnya mengukur kepuasan dan loyalitas karyawan baik dengan pendekatan pemasaran internal maupun dari keilmuan Sumberdaya Manusia (Chang, Chiu et al. 2010). Sisi positif dari pengujian tersebut adalah dengan data yang berbeda dan sesuai dengan pemodelan yang dilakukan menghasilkan model loyalitas karyawan dan pelanggan yang *robust*. Namun

demikian, karena pendekatan tersebut dilakukan secara terpisah, sehingga model yang dibangun tidak mampu menjelaskan bagaimana hubungan sebab akibat antara kedua aspek tersebut.

Mengingat secara metodologi sulit mencari sebab akibat dari kedua konsep tersebut, sangat sedikit studi yang secara komprehensif menguji model loyalitas secara empiris. Pertama, Vilareas dan Coelho (2003) menguji hubungan antara kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan dengan basis model European Customer Satisfaction Index (ECSI) yang dikembangkan oleh Heskett, Jones et al. (1994) di industri ritel. Menyadari akan sulitnya mengukur hubungan antar kepuasan karyawan dan pelanggan, mereka hanya memfokuskan pengukuran kedua jenis loyalitas tersebut (beserta variabel *exogenousnya*) dari sisi pelanggan. Dengan kata lain, pengukuran terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan diukur dari persepsi pelanggan, sebagaimana pada pengukuran kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Dengan metodologi yang mereka terapkan, dari sisi tujuan pengujian sebab akibat maka pengujian model yang mereka lakukan (diuji dengan menggunakan SEM variance based) *robust*. *Robustness* model yang dihasilkan tersebut dikarenakan data yang dikumpulkan hanya dari persepsi pelanggan saja. Sehingga, data yang dikumpulkan bersifat berpasangan. Namun demikian, pengukuran terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan dari perspektif pelanggan berpotensi menyebabkan data yang bias. Kepuasan dan loyalitas (beserta variabel pembentuknya) merupakan konsep yang bersifat persepsional. Sehingga, jika masalah persepsi tersebut (persepsi karyawan) dipersepsikan lagi oleh pihak lain (pelanggan) akan tidak tepat dan cenderung bias. Misalnya, pelanggan yang melihat karyawan melayaninya dengan tersenyum dan bersikap ramah mungkin akan berkesimpulan bahwa karyawan tersebut puas dengan pekerjaannya (dan akhirnya loyal). Meskipun pelayanan dengan senyum yang diberikan oleh karyawan tersebut mungkin merupakan indikasi bahwa mereka puas, tetapi hal tersebut tidak bersifat mutlak. Seorang karyawan bisa melayani dengan ramah dan tersenyum meskipun dia tidak puas dengan kondisi kerjanya.

Jeon and Choi (2012) menguji hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kepuasan karyawan berdasar atas data *dyadic* di industri pendidikan di Korea Selatan. Secara spesifik mereka melakukan studi di jasa pendidikan tutorial, dimana tutor mendatangi konsumen (siswa) di rumahnya secara reguler untuk memberikan layanan. Berbeda dengan peneliti lainnya, pengukuran dua loyalitas (beserta variabel ikutannya) mereka lakukan dengan data dari dua jenis responden yang berbeda tetapi yang saling berkaitan. Tahap pertama yang mereka lakukan dalam pengumpulan data adalah

mensurvey pelanggan (siswa) untuk mengukur kepuasan mereka terhadap layanan yang mereka terima. Berdasar atas respon dari pelanggan (siswa) kemudian peneliti mengontak tutornya untuk diukur kepuasannya. Dengan menggunakan pendekatan pengumpulan data tersebut para peneliti bisa membuat model hubungan kepuasan tersebut dengan pemodelan SEM. Hasil studi mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan kepuasan pelanggan. Dari sisi model hubungan variabel, hasil studi mereka memberikan bukti adanya hubungan sebab akibat dari model loyalitas pelanggan (meskipun hanya pada aspek kepuasan saja yang diuji hubungannya). Pendekatan yang dilakukan oleh Jeon and Choi (2012) dalam mengukur hubungan antara kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan tersebut memberikan beberapa keuntungan. Pertama, pengukuran kepuasan baik karyawan maupun pelanggan tidak dilakukan oleh satu pihak, misalnya pelanggan saja sebagaimana dilakukan oleh Vilareas dan Coelho (2003), sehingga data yang mereka gunakan merepresentasikan data objektif dari dua sumber yang reliabel. Kedua, meskipun data merupakan data yang terpisah (antara karyawan dengan pelanggan), tetapi data tersebut dapat digunakan untuk menganalisis sebab akibat karena pengumpulan datanya merefleksikan sebab akibat, layanan tutor terhadap siswa secara individual. Dengan prosedur pengumpulan data tersebut seorang siswa yang hanya mendapatkan layanan dari seorang tutor akan memberikan justifikasi bahwa kepuasan mereka hanya ditentukan oleh layanan tutornya.

Pendekatan yang digunakan oleh Jeon and Choi (2012) berpotensi memberikan arah untuk mengukur hubungan antara kedua model loyalitas. Namun demikian, pendekatan yang mereka gunakan hanya sesuai untuk jenis jasa yang mempunyai karakter sebagaimana pada kasus tutor dan siswanya tersebut. Pada jasa seperti jenis pendidikan umum di mana mahasiswa memperoleh layanan dari banyak dosen akan kesulitan menerapkan pendekatan tersebut. Hal yang sama misalnya pada industri akomodasi dimana tamu suatu hotel mendapatkan layanan dari serangkaian proses yang dilakukan oleh staf hotel akan sulit menentukan sebab akibat dari hubungan kepuasan maupun loyalitasnya.

Lin and Lin (2010) menguji hubungan antara pemasaran eksternal dan internal di restoran eksotis di Taiwan. Tujuan dari pengujian yang mereka lakukan adalah untuk mengidentifikasi formulasi loyalitas dari perspektif konsumen maupun pelanggan. Untuk tujuan pengujian model, mereka mengumpulkan data dari 369 pelanggan dan 208 karyawan restoran eksotis. Prosedur pengumpulan data yang mereka lakukan adalah dengan meminta

kesediaan karyawan untuk diwawancarai. Setelah mewawancarai karyawan, mereka melanjutkan wawancara dengan pelanggan restoran dimana karyawannya bersedia menjadi responden tersebut. Analisis yang mereka lakukan adalah dengan analisis pengujian model yang standar, yaitu SEM variance based.

Dengan pendekatan pengumpulan data tersebut para peneliti mendapatkan dua set data yang berpasangan, sehingga sesuai dengan tujuan untuk pengujian model formulasi loyalitas pelanggan. Namun demikian, pendekatan pengumpulan data yang mereka lakukan tersebut menimbulkan isu metodologi terkait analisa data. Lin and Lin (2010) tidak secara jelas mendeskripsikan bagaimana cara mereka mengumpulkan data kecuali hanya menyatakan bahwa hanya jika karyawan restoran setuju diwawancarai maka wawancara tersebut akan diikuti dengan wawancara terhadap pelanggannya. Karena seorang pelanggan di bisnis restoran dilayani oleh beberapa staf (meskipun yang berinteraksi langsung hanya satu) menimbulkan pertanyaan apakah data set mereka merupakan data yang berpasangan. Data dari pelanggan yang tidak melayani pelanggan tentu tidak bisa diperlakukan sebagai data berpasangan dari pelanggan yang tidak dilayannya. Dengan adanya ketidakjelasan akan data berpasangan tersebut, maka model yang dihasilkan dari pengujian yang dilakukan juga menimbulkan pertanyaan akan validitasnya.

Pendekatan pengujian model yang Lin and Lin (2010) lakukan akan sesuai jika unit analisis adalah pada tingkat unit bisnis/restoran. Dengan pendekatan unit analisis ini maka seluruh karyawan dianggap sebagai satu kesatuan sedangkan pelanggannya juga dianggap satu kesatuan. Sehingga, pasangan data setnya menjadi jelas yang pada akhirnya cocok untuk mengukur sebab akibat model loyalitas pelanggan dan karyawan. Pendekatan dengan menggunakan unit analisis pada tingkat organisasi bisnis diterapkan oleh Chi and Gursoy (2009) di industri perhotelan untuk menguji hubungan kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan kinerja keuangan. Data yang mereka gunakan dikumpulkan dari 250 hotel bintang 4 dan bintang 3. Setiap hotel diperlakukan sebagai satu unit analisis, dimana masing-masing hotel survey dilakukan terhadap 10 karyawan dan 20 pelanggannya. Dengan pendekatan tersebut, Chi and Gursoy (2009) mampu secara komprehensif mengukur hubungan dua model kepuasan secara sekaligus dari dua sumber yang dijadikan satu pasangan. Meskipun pendekatan ini dapat digunakan untuk menguji validitas model kepuasan (dan loyalitas), model pengujian ini membutuhkan banyak responden (termasuk pelanggan dan karyawannya) sehingga berpotensi menimbulkan

biaya yang besar. Selain itu, peneliti yang menggunakan pendekatan ini akan sulit mendapatkan unit analisis (perusahaan) dalam jumlah besar dari perusahaan sejenis untuk tujuan generalisasi. Namun demikian, jika tujuan pengujian adalah untuk keilmuan, maka estimasi model bisa dilakukan dengan menggunakan SEM PLS, yang tidak menyaratkan normalitas data dan jumlah sampel yang besar.

4. REKOMENDASI RISET LOYALITAS

Makalah ini menggarisbawahi arti penting dari loyalitas pelanggan dan loyalitas karyawan bagi organisasi baik yang berorientasi laba maupun nirlaba. Pengujian model loyalitas komprehensif yang memasukan model loyalitas karyawan dan pelanggan perlu dilakukan baik untuk tujuan manajerial maupun untuk tujuan akademik. Tinjauan terhadap aspek konsep maupun metodologi yang telah dilakukan memberikan dua rekomendasi penting. Pertama, karena hubungan antara loyalitas pelanggan dan loyalitas karyawan merupakan hubungan kausal, maka pengujian model loyalitas perlu dilakukan secara komprehensif dengan memasukkan kedua model loyalitas sekaligus dalam satu pengujian. Penggunaan satuan organisasi/unit sebagai unit analisis akan memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan kedua loyalitas tersebut secara komprehensif. Kedua, karena penggunaan unit analisis satuan organisasi sering menimbulkan kesulitan bagi peneliti untuk mendapatkan jumlah data yang besar, disarankan peneliti untuk menguji model loyalitasnya dengan menggunakan SEM-PLS yang tidak mensyaratkan penggunaan sampel dalam jumlah yang besar. Dengan dua rekomendasi tersebut diharapkan akan memberi arah dan dorongan bagi para peneliti untuk menguji model loyalitas komprehensif yang saat ini belum banyak dipahami.

DAFTAR PUSTAKA

- Assael, H., N. Pope, et al. (2007). Consumer behavior, John Wiley & Sons Australia.
- Bowen, J. T. and S. Shoemaker (2003). "Loyalty: A strategic commitment." Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44(5/6): 31-57.
- Chang, C. C., C. M. Chiu, et al. (2010). "The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government." Total Quality Management 21(12): 1299-1314.
- Chi, C. and D. Gursoy (2009). "Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination." International Journal of Hospitality and Management 28: 245-253.
- Gounaris, S. and V. Stathakopoulos (2004). "Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study." Journal of Brand Management 11: 283.
- Han, X., R. J. Kwortnik, et al. (2008). "Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts." Journal of Service Research 11: 22.
- Harris, L. C. and M. M. Goode (2004). "The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics." Journal of Retailing 80(2): 139.
- Hart, D. W. and J. A. Thompson (2007). "Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective." Business Ethic Quarterly 17(2): 297-323.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, et al. (1994). "Putting the service-profit chain to work." Harvard Business Review 72(2): 164.
- Jeon, H. and B. Choi (2012). "The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction." Journal of Services Marketing 26(5): 332-341.
- Kotler, P. and G. Armstrong (2012). Principles of marketing. Upper Saddle River, NJ Pearson.
- Krot, K. and D. Lewicka (2012). "The Importance of trust in manager-employee relationships." International Journal of Electronic Business Management 10(3): 224-233.
- Kumar, D. N. and N. Shekar (2012). "Perspective envisaging employee loyalty." Journal of Management Research 12(2): 100-112.
- LeHew, M. L. and S. C. Wesley (2007). "Tourist shoppers' satisfaction with regional shopping mall experiences." International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research 1(1): 82-96.
- Li, X. and J. F. Petrick (2010). "Revisiting the Commitment-Loyalty Distinction in a Cruising Context." Journal of Leisure Research 42(1): 67-89.
- Lin, C.-F. and Y.-Y. Lin (2010). "Internal and external marketing for exotic restaurants." Journal of Foodservice Business Research 13(3): 193-216.
- Mahal, P. K. (2012). "HR practices as determinants of organisational commitment and employee retention." The IUP Journal of Management Research XI(4): 37-53.
- McMullan, R. and A. Gilmore (2008). "Customer loyalty: An empirical study." European Journal of Marketing 42(9/10): 10.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994). "The commitment-trust theory of relationship

- marketing." Journal of Marketing 58(3): 20.
- Oliver, R. L. (1999). "Whence consumer loyalty?" Journal of Marketing 63: 33.
- Reichheld, F. F. (2003). "The one number you need to grow." Harvard Business Review 81(12): 46.
- Robin, S. P. (2003). Organizational Behaviour. Upper Saddle River, Pearson.
- Suhartanto, D., M. D. Clemes, et al. (2013). "Analyzing the Complex and Dynamic Nature of Brand Loyalty in the Hotel Industry." Tourism Review International 17(1): 47-61.
- Vilares, M. and P. Coelho (2003). "The employee-customer satisfaction chain in the ESCI model." European Journal of Marketing 37(11/2): 1703-1722.
- Zeithaml, V. A., M. J. Bitner, et al. (2009). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. New York, McGraw-Hill/Irwin.