

Pentingnya Karyawan dalam Pembentukan Kepercayaan Konsumen Terhadap Perusahaan Jasa: (Suatu kajian dan Proposisi)

S. Pantja Djati

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen – Universitas Kristen Petra
Email: spdjati@petra.ac.id

Erna Ferrinadewi

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi – Universitas Kartini Surabaya

ABSTRAK

Karyawan memiliki peran yang penting bagi keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu memenuhi harapan konsumen. Namun bagaimana konsumen akan mempercayakan segala harapannya pada organisasi jasa masih menjadi pertanyaan yang menarik untuk dijawab. Berbagai riset trdahulu membuktikan bahwa kepercayaan merupakan kunci untuk mempertahankan hubungan jangka panjang antara organisasi dengan konsumen. Dalam kajian ini kami memproposisikan bahwa dimensi karyawan berperan dalam membentuk kepercayaan konsumen trhadap organisasi khususnya dalam bidang jasa.

Kata kunci : jasa, karyawan, kepercayaan.

ABSTRACT

Employee has important role in gaining success for the organization. Successful organization that is able to fulfill the consumer expectation. The Question of how consumer trusting all their expectation to the service organization still remains as an interesting question to be answered. Various previous researches, have been proved that trust is the key to maintain long term relationship between the organization and consumer. In this paper we propose that employee dimension has a role in forming consumer trust toward organization especially in service industry.

Key words : service, employee, trust.

PENDAHULUAN

Jasa merupakan bidang industri yang unik. Dikatakan unik karena bidang ini memiliki ciri khas yang membedakannya dengan bidang industri manufaktur. Keunikan paling nyata ada pada sifatnya yang tidak menimbulkan perpindahan kepemilikan. Dalam transaksi jasa, perpindahan kepemilikan tidak terjadi, yang terjadi adalah penambahan nilai. Penambahan nilai dalam industri jasa merupakan masalah utama karena proses pertukaran atau transaksi dikatakan berhasil ketika semua pihak yang terlibat dalam proses tersebut mendapatkan sesuatu yang sesuai dengan pengorbanannya. Inti dari pertukaran adalah mengorbankan sesuatu untuk memperoleh yang lain, diharapkan apa yang diperoleh melebihi yang dikorbankan. Perbedaan

organisasi jasa dan manufaktur terletak pada peran manusianya atau karyawannya. Sifat jasa yang inseparability dimana produksi dan konsumsi dilakukan secara bersamaan membuat interaksi yang terjadi antara karyawan dengan konsumen selama proses transfer jasa menjadi sangat berpengaruh terhadap persepsi konsumen pada kualitas jasa (Bitner, Booms dan Mohr, 1994 ; Grönroos, 1982; Hartline dan Ferrel, 1996; Surprenant dan Solomon, 1987) dan ini membuat karyawan berperan penting dalam proses jasa (Herrington dan Lomax, 2003) bahkan karyawan sering dipersepsi sebagai jasa itu sendiri (Shostack, 1977).

Pada usaha perbankan misalkan nasabah tidak kehilangan uangnya ketika ia menyimpannya di bank atau pada usaha bengkel, konsumen tidak kehilangan kendaraan bermotornya ketika diserahkan pada petugas bengkel, melainkan konsumen meminta agar penyedia jasa menambah nilai barang yang dimilikinya.

Oleh karena tidak adanya perpindahan kepemilikan dari konsumen ke produsen dalam industri perbankan, maka unsur terpenting disini adalah kepercayaan. Kepercayaan konsumen terhadap penyedia jasa menempati posisi penting dalam proses transaksi jasa. Tanpa adanya rasa percaya konsumen terhadap penyedia jasa, maka tidak dimungkinkan terjadinya transaksi. Terjadinya transaksi jasa membutuhkan keterlibatan antara pihak pembeli dan penjual.

Kajian berikut bermaksud untuk membahas pentingnya peran sumber daya manusia dalam upaya pembentukan kepercayaan konsumen terhadap penyedia jasa. Selanjutnya kajian akan dimulai dari pembahasan mengenai peran manusia dalam industri jasa, kemudian dilanjutkan dengan eksplorasi konsep kepercayaan dan terakhir adalah pembahasan peran karyawan dalam upaya pembentukan kepercayaan konsumen.

MANUSIA DALAM INDUSTRI JASA

Secara definisi, jasa adalah aktivitas yang memiliki elemen tidak berbentuk yang melibatkan interaksi dengan pelanggan atau dengan sesuatu yang dimiliki pelanggan, namun tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan (Payne,1993:164-165) Proses pertukaran yang terjadi dalam bidang ini berbeda dengan bidang manufaktur meskipun terdapat kesepakatan diantara kedua pihak yang terlibat dalam proses tersebut untuk menyerahkan miliknya yang berharga (konsumen) demi mendapatkan sesuatu dari produsen namun ciri khas yang penting disini adalah tidak terjadi perpindahan kepemilikan. Oleh karena tanpa adanya perpindahan kepemilikan maka yang menjadi pusat perhatian dalam proses ini adalah pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan yang terjadi.

Hal yang perlu mendapat perhatian dari definisi diatas adalah pada aktivitas interaksi dengan pelanggan. Selama ini pelanggan cenderung menjadi aktor yang terlupakan dalam pemikiran manajemen (Bowen, 1998). Seperti telah diungkapkan diatas bahwa seringkali karyawan dipersepsi sebagai jasa itu sendiri (Shostack,1977), persepsi ini timbul karena dalam keseluruhan proses jasa interaksi antara karyawan dan konsumen sulit dihindari. Karyawan merupakan bagian integral perusahaan yang mewakili perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumen karenanya kinerja karyawan akan menentukan apakah penyedia jasa tersebut mampu memberikan suatu jaminan atau assurance akan tercapainya keinginan konsumen.

Jasa berbeda dengan usaha manufaktur. Proses transaksi jasa nyaris sepenuhnya dihantarkan oleh manusia. Bahkan ada beberapa bidang jasa yang memerlukan keterlibatan pelanggan dalam proses transfer jasa. Bila keberhasilan usaha manufaktur dinilai dari kemampuan produk yang dihasilkan dalam memuaskan konsumen maka dalam industri jasa keberhasilan kinerja diukur melalui kualitas hubungan interaksi antara karyawan dengan pelanggan. Responsiveness, Assurance dan Emphaty merupakan dimensi-dimensi manusia yang digunakan untuk mengukur

keberhasilan penyedia jasa memenuhi harapan konsumen (Scot, 1998) merupakan indikasi betapa pentingnya elemen manusia dalam usaha jasa.

Pentingnya elemen manusia dalam perusahaan jasa disebabkan karena umumnya dalam usaha jasa terjadi interaksi antara karyawan dan pelanggan secara langsung tanpa perantara selama proses produksi dan konsumsi misalkan dalam usaha restoran. Ketika interaksi tersebut terjadi secara langsung, maka apa yang dilihat karyawan juga dilihat oleh konsumen. Persepsi konsumen terhadap apa yang dilihatnya dalam situasi selama interaksi akan mempengaruhi penilaian mereka terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini mengarahkan para pemikir manajemen pada masalah pemasaran internal dengan karyawan sebagai pelanggan internal.

Interaksi yang sukses dapat tercipta bila proses dibelakangnya mendukung aktivitas ini. Artinya, peran karyawan *front-liner* hanya akan memberikan nilai yang maksimal bagi pelanggan ketika karyawan pada departemen lainnya memberikan layanan yang maksimal pula pada karyawan *front liner*. Kinerja *front liner* yang *zero defect* merupakan tujuan akhir yang hendak dicapai organisasi (Bitner, Booms dan Mohr, 1994). Dapat dikatakan bahwa karyawan di departemen tertentu dalam organisasi jasa merupakan pelanggan internal bagi departemen lainnya dan mempengaruhi hubungan dengan pelanggan eksternal (Liljander, 2000).

Aspek penting manusia dalam bauran pemasaran jasa adalah pada perbedaan peran manusia dan frekuensi interaksinya dengan karyawan. Judd (1987) mengembangkan skema yang didasarkan pada frekuensi interaksi antara karyawan dengan pelanggan menjadi 4 kelompok yakni :

1. Contractor

Kelompok ini merupakan kelompok karyawan yang relatif sering berinteraksi dengan konsumen dan terlibat langsung dalam bauran pemasaran yang konvensional misalkan bagian penjualan atau customer service

2. Modifiers

Kelompok ini merupakan kelompok karyawan yang relatif sering berinteraksi dengan konsumen dan menggunakan bauran pemasaran yang

3. Influencers

Kelompok karyawan yang terlibat dalam bauran pemasaran tradisional dan tidak sering berinteraksi dengan karyawan. Misalkan karyawan yang terlibat dalam pengembangan produk baru.

4. Isolateds

Kelompok karyawan yang melaksanakan fungsi-fungsi pendukung dan tidak berinteraksi dengan karyawan.

Meninjau konsumen sebagai titik akhir dari semua aktivitas jasa maka terdapat perbedaan yang cukup signifikan dalam peran dan kedudukan konsumen antara perusahaan jasa dan manufaktur. Bila dibandingkan dengan organisasi manufaktur, konsumen hanyalah merupakan penonton dalam proses produksinya sementara dalam organisasi jasa dimana sifat kegiatannya mendapat sebutan sebagai *game between persons*, maka konsekuensinya dalam organisasi jasa pertemuan antara karyawan dengan konsumen lebih besar kemungkinannya dibandingkan pada organisasi manufaktur (Bowen, 2002).

Perbedaan peran, baik peran karyawan maupun peran konsumen dapat membentuk diferensiasi antara organisasi jasa yang satu dengan organisasi jasa yang lain. Diferensiasi ini menjadi suatu nilai tambah bagi konsumen. Pada beberapa jenis jasa, diperlukan keterlibatan konsumen baik secara fisik maupun mental dalam proses pertukaran yang terjadi dan diferensiasi menjadi sesuatu yang bernilai tinggi bagi konsumen yang terlibat dalam intensitas yang tinggi.

	Involved with Conventional Marketing Mix	Not directly Involved with Marketing Mix
Frequency periodic customer contact	Kontraktor	Modifiers
Infrequent or no Customer contact	Influencers	Isolateds

Sumber : V.C. Judd. "Differentiation with 5th", Industrial Marketing Management, vol. 16, 1987 pp. 241 - 247

Gambar 1. Peran Karyawan dalam Usaha Jasa

KEPERCAYAAN DALAM INDUSTRI JASA

Deutsch (1973) mendefinisikan kepercayaan sebagai keyakinan suatu pihak akan menemukan apa yang diinginkan dari pihak lain bukan apa yang ditakutkan dari pihak lain. Mayer, Davis dan Schoorman (1995) setuju bahwa kepercayaan adalah kemauan dari salah satu pihak untuk menjadi tidak berdaya (*vulnerable*) atas tindakan pihak lainnya. Sementara Barney dan Hansen (1994) berpendapat bahwa kepercayaan merupakan keyakinan mutual dari kedua pihak bahwa diantara keduanya tidak akan memanfaatkan kelemahan pihak lain. Costabile (1998) kepercayaan atau trust didefinisikan sebagai persepsi akan keterhandalan dari sudut pandang konsumen didasarkan pada pengalaman, atau lebih pada urutan transaksi atau interaksi yang dicirikan oleh terpenuhinya harapan akan kinerja produk dan kepuasan. Brand trust akan mempengaruhi kepuasan konsumen (Hess, 1995; Selnes 1998) dan loyalitas (Morgan dan Hunt, 1994).

Definisi diatas memberikan beberapa elemen penting yaitu kesediaan dari salah satu pihak untuk menjadi tidak berdaya, keyakinan bersama bahwa diantara mereka tidak akan saling memanfaatkan kelemahan mitranya, serta adanya harapan bahwa pihak lain dapat memberikan kepuasan atas kebutuhannya. Dapat dikatakan menurut berbagai definisi tersebut bahwa dalam situasi kepercayaan terdapat unsur resiko yang biasanya dikaitkan dengan hasil keputusan yang diambil. Sumber resiko tersebut adalah pada keinginan dan kesediaan pihak yang terlibat untuk bertindak tepat.

Secara umum baik bagi industri jasa maupun manufaktur, dasar dari hubungan jangka panjang dengan konsumen ada pada kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Kepercayaan merupakan sari dari kompleksitas hubungan antar manusia. Konsep ini mewakili komponen hubungan kualitas yang berpusat pada masa depan. Kepercayaan dapat dikatakan eksis ketika ada kerelaan konsumen untuk bersandar sepenuhnya pada perilaku perusahaan dimasa depan (Bruhn,2003:65)

Dalam upaya pembentukan kepercayaan ini dibutuhkan salah satu pihak yang lemah atau tidak berdaya (*vulnerable*) dimana terdapat ketidakpastian sebagai hasil dari keputusan yang

diambil. Unsur ketidakpastian ini banyak terjadi dalam bidang jasa karena keunikan jasa seperti telah disebutkan diatas.

Sebagaimana dikatakan oleh Shostack (1977), bahwa karyawan sering dipandang sebagai jasa itu sendiri maka interaksi antara karyawan dengan konsumen yang didasarkan pada kepercayaan berpengaruh secara positif bagi perusahaan karena hubungan ini akan menciptakan nilai bagi konsumen yang pada gilirannya akan mendorong kesetiaan (Guenzi dan Pelloni, 2003). Kepercayaan merupakan konsep yang memfokuskan diri pada masa depan, yang memberikan suatu jaminan bahwa patner termotivasi untuk tidak beralih dalam konteks pertukaran dengan pihak lain (Gurviez dan Korchia, 2003)

Kepercayaan merupakan variabel kunci dalam jaringan pertukaran antara perusahaan dengan mitra-mitranya (Morgant & Hunt,1994). Secara psikologi kepercayaan merupakan suatu keyakinan dan kemauan atau dapat juga disebut sebagai kecenderungan perilaku (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992 dalam Delgado-Ballester et al., 2003)

Chow dan Holden (1997), dalam studinya berhasil mengidentifikasi peran kepercayaan dalam bidang non jasa. Dalam studi tersebut ditemukan bahwa rasa percaya konsumen terhadap tenaga penjualan berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan mereka pada perusahaan meskipun belum terbukti mampu membuat konsumen menjadi loyal pada perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Ferrinadewi dan Djati (2004) memberi bukti empirik bahwa kepercayaan konsumen dalam bidang jasa dapat tercipta dari dimensi-dimensi manusia seperti ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*emphaty*) dan kehandalan (*reliability*). Dampaknya terhadap kesetiaan konsumenpun terbukti lebih besar ketika konsumen yang telah memiliki rasa percaya tersebut merasakan kepuasan.

Ketika dihubungkan dengan merek, dari sudut pandang konsumen, maka kepercayaan terhadap merek merupakan varibel-variabel psikologi yang mencerminkan akumulasi asumsi-asumsi meliputi kredibilitas, integritas, dan kebaikan yang dilekatkan konsumen terhadap merek.

Kredibilitas adalah kemampuan merek atau produk untuk memenuhi syarat-syarat pertukaran dalam bentuk kinerja yang diharapkan. Nilai kredibilitas ini sangat ditentukan oleh dalamnya pengalaman konsumen akan kemampuan merek dalam memuaskan kebutuhan konsumen. Integritas merupakan motivasi konsumen untuk setia pada merek atau produk sesuai dengan syarat-syarat dalam pertukaran. Kebaikan merupakan kebijakan jangka panjang konsumen yang mempertimbangkan kepentingan konsumen. Ketiga komponen kepercayaan inipun dapat digunakan pula dalam bidang jasa karena jasanya melibatkan pertukaran yang resiprokal meskipun tidak menimbulkan perpindahan kepemilikan namun sebatas pada penambahan nilai saja.

PERAN KARYAWAN DALAM PEMBENTUKAN KEPERCAYAAN

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan melibatkan pandangan konsumen akan resiko yang terlibat dalam proses pertukaran, sehingga dapat juga dikatakan bahawa kepercayaan merupakan persepsi konsumen.

Persepsi terbentuk dari stimulus seperti pendengaran, penciuman, pandangan, sentuhan dan lainnya (Carlson et. al.,1997) yang kemudian diberi makna tertentu oleh konsumen. Dapat dikatakan sumber terbentuknya kepercayaan ini ada pada proses mental konsumen dalam hal ini persepsi dan pembelajaran.

Meninjau faktor pemasaran yang saat ini telah mengarah pada kepentingan konsumen, fokus kegiatan pertukaran saat ini ada pada kepuasan dan loyalitas konsumen. Bauran pemasaran

dalam hal ini produk yang diwakili oleh atributnya, seperti kualitas, fitur, desain dapat menjadi stimulus yang berharga dalam pembentukan persepsi konsumen akan kehandalan produk (Ferrinadewi & Darmawan, 2004:25). Bila ditinjau dari perspektif jasa, maka elemen pentingnya adalah manusia. Elemen ini memberikan perbedaan yang signifikan antara bidang jasa dan bidang manufaktur (Ferrinadewi & Djati, 2004), karena itu elemen kunci pada pemasaran jasa adalah pada interaksi antara karyawan dengan konsumen (Czepiel, 1990)

Karyawan merupakan aset yang penting bagi perusahaan jasa oleh karena kemampuan elemen ini untuk menciptakan perbedaan yang dapat menciptakan kepuasan dan loyalitas konsumen. Kinerja karyawan terutama karyawan lini depan sangat menentukan bagaimana proses pertukaran atau penambahan nilai tersebut berlangsung. Ketanggapan, empati, jaminan dan kehandalan karyawan selama proses transfer menjadi stimulus bagi pembentukan persepsi konsumen akan kinerja jasa. Emosi dan perasaan konsumen sangat dipengaruhi oleh pertemuan dengan karyawan. Emosi dan perasaan jangka pendek ini (selama merasakan pelayanan) akan berpengaruh pada emosi dan perasaan jangka panjang terutama berkaitan dengan *customer retention* (Lemmink & Mattsson, 2003).

Beberapa proses yang diperlukan untuk menumbuhkan kepercayaan adalah (Doney & Canon, 1997 dalam, Bruhn, 2003:65) :

- Proses yang terkalkulasi
Menurut proses ini pihak tertentu yakin pada perilaku positif pihak lain ketika manfaat dari perilaku negatif pihak yang sama memiliki konsekuensi biaya yang lebih rendah.
- Proses prediktif
Kepercayaan menurut proses ini sangat bergantung pada kemampuan pihak tertentu untuk mengantisipasi perilaku pihak lainnya.
- Proses kemampuan
Proses ini berkaitan erat dengan perkiraan kemampuan pihak lain dalam memenuhi kewajibannya.
- Proses intensi
Menurut proses ini kepercayaan didasarkan pada tujuan dan intensi pihak lain.
- Proses transfer
Kepercayaan menurut proses ini mengacu pada penilaian pihak lain diluar pihak-pihak yang terlibat dalam proses transfer.

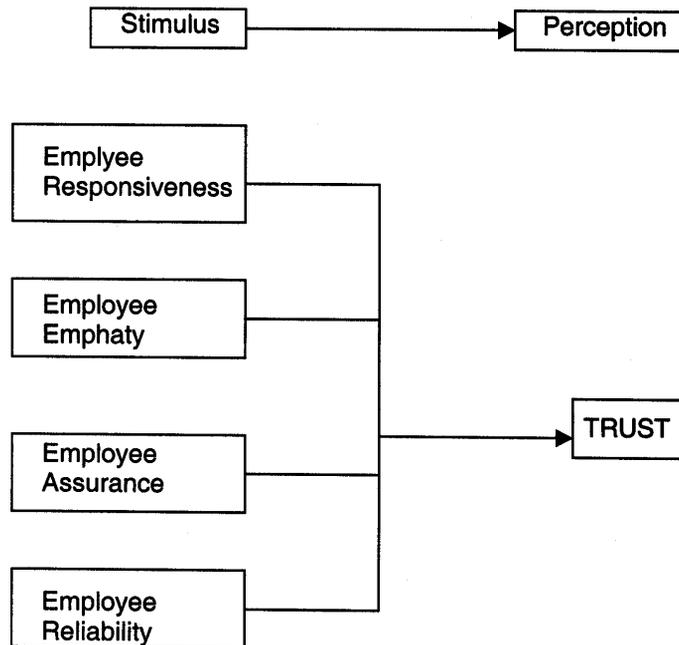
Mengacu pada pada beberapa jenis proses diatas terdapat persamaan penting didalamnya yakni bahwa proses penumbuhan kepercayaan membutuhkan kemampuan mengantisipasi perilaku pihak lain dalam hubungan konsumen-produsen. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa kesuksesan karyawan lini depan dalam menghantarkan jasa yang ditawarkan sangat ditentukan oleh hubungan pertukaran internal antar bagian dalam perusahaan. Kenyataannya ini mendorong kami untuk mengajukan proposisi bahwa empat dimensi manusia dalam jasa merupakan variabel kunci dalam penciptaan kepercayaan konsumen pada bidang jasa.

Proposisi ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan usaha jasa untuk mengantisipasi keinginan pihak lain dalam hubungan pemasaran (konsumen) merupakan fokus dari keseluruhan aktivitas jasa yang ditujukan untuk mendorong komitmen konsumen, terutama pada usaha jasa dengan tingkat interaksi yang tinggi antara konsumen dan penyedia jasa.

Usaha jasa dengan tingkat interaksi yang tinggi dengan konsumen membuat satu-satunya sumber pengalaman konsumen dengan kinerja jasa adalah pada proses interaksi yang mereka jalani. Seperti dikatakan sebelumnya bahwa kepercayaan merupakan persepsi konsumen akan kehandalan kinerja produk maka sumber stimulus bagi persepsi konsumen ada pada proses interaksi tersebut. Bahkan keempat dimensi manusia dalam jasa yang kami proposisikan

sebagai stiumulus tersebut memiliki keterkaitan satu dengan lainnya dalam proses penciptaan kepercayaan.

Bagaimana karyawan tanggap akan kesulitan yang dihadapi konsumen jauh sebelum konsumen mengungkapkan kesulitannya pada penyedia jasa membuat kepercayaan konsumen akan kehandalan penyedia jasa tumbuh. Demikian pula bagaimana karyawan memiliki empati pada kesulitan konsumen akan mendorong perasaan terjamin bahwa penyedia jasa akan mampu memberi solusi bagi kesulitan tersebut. Proposisi ini secara grafik sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :



Proposisi Pengaruh Elemen Manusia dalam Upaya Penciptaan Kepercayaan dalam Bidang Jasa.

Gambar diatas menggambarkan bahwa elemen manusia dalam bidang jasa yang diwakili oleh empat dimensi tersebut berperan sebagai stimulus yang saling berkaitan satu dengan lainnya dalam upaya menciptakan rasa percaya konsumen terhadap kinerja perusahaan jasa. Selanjutnya proposisi kami ini akan diuji pada penelitian kami selanjut.

KESIMPULAN

Kepercayaan dalam usaha jasa merupakan hal yang penting terutama pada jasa yang memiliki interaksi yang tinggi dengan konsumen. Tanpa rasa percaya konsumen akan kinerja jasa perusahaan maka sulit bagi perusahaan untuk memiliki konsumen yang memiliki komitmen mendalam dengan konsumen. Ketika perusahaan memiliki konsumen dengan komitmen yang tinggi maka boleh dikatakan perusahaan jasa tersebut memiliki kemampuan yang signifikan untuk bertahan dalam pasar yang terus berubah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Delgado-Balester, Elena, Jose Luis Munuera-Aleman dan Maria Jesus Yague-Guillen, 2003, Development and Validation of A Brand Trust Scale, *International Journal of Market Research*, vol. 45 Quarter 1, p. 35-53
- Bruhn, Manfred, 2003, *Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*, Prentice Hall, England
- Carlson, Neil R., William Buskist & Neil Martin, 1997, *Psychology; the Science of Behavior*, Prentice Hall, Italy
- Chow, Simeon dan Holden, Reed, 1997, "Toward An Understanding Of Loyalty: The Moderating Role Of Trust", *Journal of Managerial Issues*, Vol. IX no. 3, p. 275-298
- Czepiel, John A. (1990), "Services Encounter and Services Relationships", *Journal of Business Research*, vol. 20 (1) p. 13 – 21
- Ferrinadewi, Erna dan Panjta Djati. 2004. Upaya Mencapai Loyalitas Konsumen dalam Perspektif Sumber Daya Manusia, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 6, Maret, pp. 15-26.
- Ferrinadewi, Erna dan Didit Darmawan. 2004. *Perilaku Konsumen: Analisis Model Keputusan*, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Guenzi, Paolo dan Ottavia Pelloni. 2003. *Interpersonal Relationship and Customer Loyalty: A Comprehensive Model and Empirical Investigation*, paper, Istituto di Economia e Gestione delle Imprese, Universita Commerciale Luigi Bocconi, Millano, Italy.
- Gurviez, Patricia dan Korchia, Michael, 2003, *Proposal for a Multidimensional Brand Trust Scale*, 32nd Emac-Conference-Glasgow, Marketing: Responsible and Relevant ?
- Grönroos, Christian. 1982 "Strategic Management and Marketing in The Services Sector", Helsingfor: Swedish School of Economic and Business Administrations.
- Hartline, Michael D. dan O.C. Ferrel, 1996. "The Management of Customer Contact Services Employees : An Empirical Investigation ", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (Oktober), p. 52 – 70.
- Herrington, Guy dan Wendy Lomax, 1999. *Do Satisfied Employee Make Customer Satisfied ? : An Investigation Relationship Between Services Employee Job Satisfaction and Customer Perceived Service Quality*, Paper, Kingstone Business School Occasional Paper Series 34.
- Lemmink, Joseph dan Jan Mattsson, 2003. "Employee Behavior, Feelings of Warmth and Customer Perception in Service Encounters," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 1.

- Shostack, G. Lyn, 1977. "Breaking Free From Product Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 41 (April), p. 73 – 80.
- Suprenant, Carol. F dan Michael R. Salomon, 1987. "Predictability and Personalization in The Service Encounter", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April) p. 86 – 96.