

## **PARADIGMA RELATIONSHIP MARKETING: SEBUAH TINJAUAN KONSEP DAN PRAKTEK DALAM BIDANG PEMASARAN**

**Fauzan Asmara**

STMIK AMIKOM Yogyakarta

### ***Abstraksi***

*Analisis kontribusi pemasaran terhadap bisnis dimulai oleh Joel Dean seorang ahli ekonomi. Kemudian muncul konsep Marketing Mix atau 4P (product, price, place, dan promotion) yang masuk dalam tex book pemasaran pada tahun 1960. Tahun 1985 konsep tersebut diperkuat oleh definisi AMA tentang pemasaran yang diartikan sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan konsep penetapan harga, promosi dan distribusi dari ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang dapat memuaskan tujuan individu dan kelompok. Marketing mix berjaya dan terus bertahan sebagai konsep kuat yang mempengaruhi model dan pendekatan dalam pemasaran pada waktu itu. (Christian Gronross, 1994)*

*Selama dekade tersebut marketing mix menjadi sebuah paradigma yang diperdebatkan oleh para peneliti akademisi pemasaran. Sampai akhirnya banyak yang menemukan kelemahan dari konsep ini dan dampak negatifnya terhadap penelitian dan praktek pemasaran. Penelitian-penelitian berikutnya, khususnya yang dilakukan oleh Nordic School, menemukan bukti bahwa pemasaran adalah sebuah proses interaksi dalam konteks sosial dimana pemasaran mestinya berbasis pada bagaimana membangun dan mengelola hubungan.*

***Kata Kunci:*** Paradigma, Relationship Marketing, Pemasaran

## **Pendahuluan**

Marketing Mix dikembangkan dari sebuah gagasan pemasar sebagai sebuah “pencampur bahan” yang dikemukakan oleh James Culliton dalam sebuah kajian tentang biaya pemasaran pada tahun 1947 dan 1948. Kemudian para pemasar menyebutnya sebagai “Marketing Mix” dan pertama kali diperkenalkan oleh Neil Borden pada tahun 1956, dan bauran dalam makna berbeda dari persaingan yang kemudian diberi label 4P. (McCarthy dalam Christian Gronross, 1994). Marketing mix kemudian dianggap variable yang sangat terbatas dan belum mampu mencakup dinamika pemasaran. Kotler (1986) dalam bukunya “megamarketing” kemudian menambahkan dengan *Public Relation* dan *Politics*, sehingga berkembang menjadi 6P. Dalam pemasaran jasa, Booms and Binner (1982) telah memberikan tambahan 3 P yaitu *People*, *Physical Evidence*, and *Process*. Kemudian Jud (1987), berbeda dengan yang lain beragumen hanya satu P yaitu *People*. Penyokong paradigma marketing mix juga menambahkan bahwa *Service* harus dimasukkan dalam marketing mix. (Lambert Harington and Collier dalam Christian Gronross, 1994)

Paradigma Marketing Mix kemudian menjadi perdebatan di kalangan akademisi, peneliti dan praktisi pemasaran. Marketing mix terlalu menyederhanakan variable pemasaran, sehingga dianggap sekumpulan variable yang tidak memenuhi persyaratan untuk menjelaskan kompleksitas konsep pemasaran. Sebagai metafora, marketing mix dianggap mewakili konsep “product oriented” dalam memandang konsep pemasaran, bukan market oriented atau customer oriented. Lebih dari itu McCarthy dalam Christian Gronross, 1994) mengatakan bahwa sifat dasar interaksi P’s, dari modelnya sendiri tidak secara eksplisit memasukkan interaksi elemen apapun. Oleh karena itu ia tidak menunjukkan sifat dan ruang lingkup dari interaksi element dalam pemasaran. (Christian Gronross, 1994). Marketing mix juga dianggap membuat pemasaran kelihatan mudah untuk ditangani dan diorganisasikan. Marketing adalah sebagian dari aktivitas perusahaan yang didegasikan ke spesialis yang menangani analisis, perencanaan dan implementasi dari tugas-tugas pemasaran yang

berbeda, seperti analisis pasar, perencanaan pemasaran, periklanan, promosi penjualan, penjualan, penetapan harga, distribusi dan mengemas produk. Konsekwensinya, perusahaan meletakkan organisasi pada posisi yang dijauhkan dari pemasaran, dan marketer terisolasi dari rancangan, produksi, delivery, teknik pelayanan, penanganan komplain, dan aktivitas pemasaran lainnya.

### **Pembahasan**

**Pendekatan Baru dan Marketing Mix.** Pada banyak buku teks, Marketing mix masih betul-betul dipertimbangkan dalam teori pemasaran. Dalam hal ini terjadi pada peneliti akademis pemasaran terutama di Amerika Utara, dan juga belahan dunia lainnya. Sejak tahun 1960 teori pemasaran mulai dikembangkan. Seperti Moller(1992) dalam Christian Gronross, (1994) mengobservasi laporan penelitian pemasaran akhir-akhir ini, dari pandangan fungsional manajemen marketing mix, fokusnya telah diperluas pada peranan strategik pemasaran, yaitu dalam aspek pemasaran jasa, dimensi politik dari manajemen saluran, dan interaksi dalam jaringan industri.

Interaksi dan pendekatan jaringan dari pendekatan pemasaran industri dan pemasaran jasa modern, khususnya yang dikemukakan oleh Nordic School, dengan jelas memandang pemasaran “*sebagai sebuah proses interaksi dalam konteks sosial dimana membangun hubungan dan mengelola hubungan adalah sebuah landasan pijak yang vital.*” ( Christian Gronross, 1994)

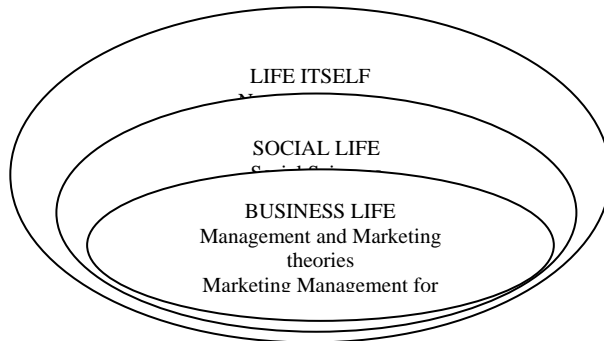
**Konsep Relationship Marketing dan Total Relationship Marketing.** Konsep Relationship Marketing muncul dalam bidang pemasaran jasa dan pemasaran industri. Pendekatan ini berlandaskan pada menetapkan dan menjaga hubungan antara penjual dan pembeli dan kelompok lain dalam marketplace. Gronroos(1990) mendefinisikan Relationship Marketing sebagai berikut: Relationship Marketing adalah aktivitas menetapkan, menjaga, dan memperkuat hubungan dengan konsumen dan partner lain, keuntungannya, sehingga tujuan dari kelompok-kelompok yang terlibat terpenuhi. Hal

ini dicapai dengan pertukaran yang saling menguntungkan dan pemenuhan janji.

Relationship Marketing adalah satu cara yang paling baik untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Mengembangkan hubungan dipetakan menjadi lima tahap, yaitu kesadaran, eksplorasi, ekspansi, komitmen, dan pemutusan. (Jean Perrin & Line Ricard, 1995)

Total Relationship Marketing menggabungkan tiga variable inti yaitu relationship, network, dan interaction. Ketiga variable tersebut merupakan pendekatan baru dalam teori pemasaran dan manajemen selama dua dekade. Gummesson (1999) mendefinisikan Total Relationship Marketing sebagai berikut: “ Total Relationship Marketing adalah pemasaran yang berbasis pada hubungan, jaringan, dan interaksi. Pengakuan bahwa pemasaran melekat pada manajemen total dari jaringan organisasi penjualan, jaringan pasar dan masyarakat. Ia mengarah pada hubungan win-win jangka panjang antara customer dan stakeholders lain, dan nilai perusahaan dibangun bersama antara kelompok-kelompok yang terlibat. Ia lebih penting dari batas antara fungsi dan disiplin khusus. (Gummesson,1999)

Untuk menggambarkan Total Relationship Marketing secara lebih jelas, bisa dilihat pada gambar 1, sebagai berikut:



Sumber: Gummesson,1999

**Gambar 1. Perspektif Manajemen dan Pemasaran**

**Kehidupan sebagai sebuah Jaringan Hubungan (*Life As a Network of Relationship*).** Berikut ini adalah uraian singkat mengenai kontribusi ilmu-ilmu alam yang bisa digunakan untuk memperluas pandangan kita tentang Relationship Marketing. Ilmu statistik sangat membantu kita untuk menjelaskan hubungan variabel yang satu dengan yang lainnya, pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, mencari perbedaan karakteristik dua kelompok, dan lain sebagainya. Ilmu matematika juga tidak kalah pentingnya turut membantu pengembangan teori pemasaran. Begitu juga ilmu-ilmu alam lainnya.

**Masyarakat Sebagai Jaringan Hubungan (*Society As A Network of Relationship*).** Sebagai konsumen dan warga negara kita dikelilingi oleh *hubungan* dalam keseharian hidup kita, hubungan profesional dengan relasi bisnis, dan hubungan komersial dengan toko. Mengendarai mobil adalah interaksi sosial yang kompleks dengan pengendara lain di jaringan jalan raya. Orang punya pacar, menjadi pasangan tetap, kawin, selingkuh, perceraian. Ikatan perkawinan banyak dijadikan metafora untuk hubungan bisnis: masuk menuju perkawinan atau bercerai dengan pemasok. (Gummason, 1999)

**Pemasaran dan Manajemen Sebagai Jaringan Hubungan (*Marketing and Management As A Network of Relationship*).** Pada bagian ini akan dibagi dalam 2 tingkatan dengan manajemen sebagai tingkat pertama dan pemasaran pada tingkat dibawahnya. Kami akan membahas keduanya sebagai satu kesatuan dengan melihat manajemen dan pemasaran sebagai *Manajemen Berorientasi Pasar*. Sebagaimana gambar 1, lima kelompok teori dari pemasaran dan manajemen telah mempengaruhi evolusi konsep “Total Relationship Marketing” yang terdiri dari manajemen pemasaran untuk produk konsumen, pemasaran jasa, TQM, new organization teori, dan teori keuangan baru.

**Manajemen Pemasaran untuk Consumer Goods.** Konsep pemasaran menggunakan kebutuhan konsumen sebagai landasan pacu pemasaran. Dalam aplikasi praktek manajemen pemasaran dan pendekatan 4 P, telah menimbulkan pengaruh terhadap sikap dan

perilaku konsumen. Konsumen adalah sebuah kotak hitam dengan sebuah lubang intipan. Manajemen pemasaran yang memberikan respon rangsangan yang mengingatkan kepada hubungan antara pemancing dan ikan. Apabila umpannya dari produk yang baik dan merangsang maka ikan akan menggigit dan ia masuk tangkapan. Pemasok dan orang penjualannya adalah kelompok yang aktif. Kadang-kadang konsumen keras kepala dan menolak apa yang ditawarkan.

Manajemen pemasaran dan baurannya memiliki akar pengalaman empirik dalam pemasaran massal barang-barang konsumen yang standard. Barang-barang seperti itu biasanya dikemas, diberi merk, dipromosikan melalui periklanan dan dipajang di etalase rak-rak toko. Hubungan antara karyawan toko dan konsumen terjadi minimal sampai mereka meninggalkan kounter pembayaran. Toko adalah "service factories" dan pelayanan itu terdiri dari lokasi toko, jam buka dan barang-barang yang dipajang secara atraktif dengan harga yang pantas.

**Pemasaran Jasa: Pengakuan "the Service Encounter".**

Munculnya pemasaran jasa, interaksi dan hubungan, menjadi inti konsep pemasaran. Literatur pada pemasaran jasa difokuskan pada pelayanan dalam "pertemuan langsung", yaitu interaksi antar pelanggan dan karyawan penyedia jasa. Pertemuan tersebut juga termasuk interaksi pelanggan dengan pelanggan, pelanggan dengan produk fisik, pelanggan dengan suasana yang tercipta dan pelanggan dengan keseluruhan sistem pelayanan. Pemasaran jasa jelas meletakkan perhatian pada isu utama pemasaran bahwa kinerja pemasaran tidak terletak pada full marketers, tetapi pada partimer marketer. Oleh karena itu semua komponen yang ada dalam perusahaan adalah merketer (McKenna 1995).

Kenyataannya produk yang ditawarkan perusahaan adalah campuran antara tangible dan intangible. Perbedaan hanyalah terletak pada proporsinya. Apabila unsur tangible yang dominan maka disebut produk fisik, sebaliknya apabila unsur intangiblenya yang dominan dikatakan sebagai produk jasa. Dalam hubungannya dengan

relationship marketing maka apapun produk yang ditawarkan perusahaan, anggaplah sebagai produk jasa. Pada produk jasa, terdapat hubungan yang krusial antara pelanggan dan penyedia jasa. Proses interaksi tersebut sangat menentukan kualitas produk dan tingkat hubungan dengan pelanggan. Gummesson, Lehtinen and Gronroos (1999), mendiskusikan kontribusi 'Nordic School' terhadap relationship marketing tidak hanya dari pemasaran jasa tetapi juga dari pemasaran bisnis berbasis jaringan.

#### **Pemasaran Bisnis: IMP dan Pendekatan Jaringan.**

Pendekatan jaringan (pasar sebagai jaringan) adalah sebuah rancangan untuk mengembangkan pemasaran buah pikir dari **IMP Group (International-Industrial-Marketing and Purchasing Group)**. Dimulai pada tahun 1970 di Swedia. Ia telah menyebar sampai sekarang memacu pertumbuhan komunitas peneliti di seluruh dunia. Dalam kajian tentang hubungan, jaringan dan interaksi, sebuah seri sifat-sifat umum telah muncul. Sebagai contoh, dalam pendekatan jaringan, bentuk hubungan antara bisnis dengan bisnis terdiri dari 3 tipe. *Keterkaitan aktifitas* mencakup aktifitas teknis, administratif dan kegiatan pemasaran lainnya. *Ikatan sumber daya* termasuk pertukaran dan berbagi barang-barang yang tampak seperti mesin dan berbagi barang-barang yang tidak tampak seperti pengetahuan; *Ikatan Pelaku* diciptakan oleh orang yang berinteraksi, menggunakan pengaruh terhadap satu dengan yang lain dan membentuk opini tentang yang satu dengan yang lainnya. Tujuan akhir dari hubungan jaringan tersebut adalah untuk menciptakan hubungan pelanggan yang berkelanjutan. Gambar 2 adalah substansi 3 teori pemasaran yang telah diulas sejauh ini. Kontribusi berikutnya adalah relationship marketing dalam konteks manajemen total.

Type of buyer Type of product	Consumers	Organization
Goods	Marketing management/ Mix 4 Ps	
Services	Services	<b>Network Approach</b>  Marketing theory

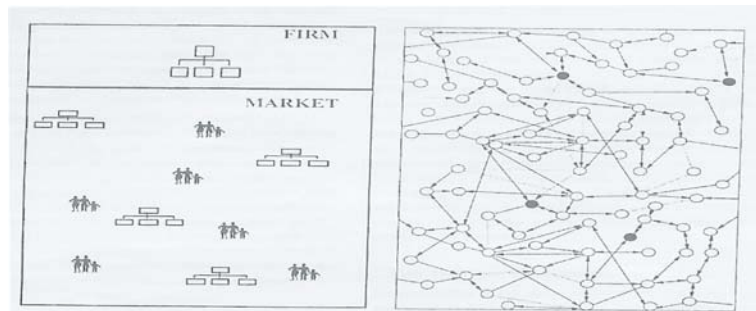
**Gambar 2. The substantive domains of three marketing theories (Gummesson,1999)**

**Total Quality Management: Meremajakan Orientasi Pemasaran.** TQM adalah teori ke empat yang menginspirasi konsep relationship marketing. TQM bukan hanya sebuah revolusi dalam manajemen kualitas tetapi juga penguatan kembali orientasi pemasaran. Dalam kajian ini kualitas ditafsirkan sebagai *percieved quality*, berarti bahwa ia adalah berorientasi pasar dan fokus pada kepuasan pelanggan. Kontribusi paling banyak dari TQM terhadap relationship marketing adalah pada kreatifitas dari keterkaitan antara orientasi internal dan teknik manajemen operasi dan antara orientasi eksternal pemasaran dan fungsi penjualan. Dari itu semua TQM telah memberikan kontribusi konsep *internal customer* dan proses manajemen yang bertujuan untuk menetapkan kolaborasi antar tingkatan dan antar fungsi dalam organisasi.

**Teori Organisasi: Organisasi khayal (maya) berbasis jaringan.** Dalam ilmu ekonomi, pasar dan perusahaan dilihat sebagai dua hal yang terpisah secara jelas. Pasar digerakkan oleh penawaran dan permintaan dengan bantuan harga dan persaingan. Perusahaan adalah sebuah kotak hitam yang pekat bagi ahli ekonomi yang mengkaji perusahaan dalam industri, regional dan nasional secara



menyeluruh. Dalam buku manajemen dasar dari tahun 1950 definisi berikut telah ditemukan: “perusahaan adalah sebuah unit dalam peraturan ekonomi yang terencana”; model ideal menjadi karyawan adalah berbaris seperti tentara dalam menjalankan perintah menuju sekumpulan tujuan yang jelas. Observasi dari fakta menunjukkan bahwa *perusahaan adalah batasan yang kerangkanya kabur dan banyak batasan yang mungkin membantu eksistensinya*. Salah satu batasannya adalah berdasarkan hukum, mengenai penetapan format perusahaan yang spesifik, pajak dan laporan tahunan; batasan lainnya adalah keuangan, mengenai bagaimana caranya memperoleh uang; Ketiga adalah operasional mengenai aktifitas harian dengan relasi , pelanggan, pemasok, dan lain-lain. Keempat adalah strategik, seperti kerjasama proyek pengembangan dengan kompetitor, lembaga penelitian dan konsultan; Kelima adalah ekologi mengenai dampak lingkungan operasional perusahaan. Konsumen berada di dalam dan diluar organisasi tergantung pada batasan yang ditetapkan. Kita bergerak dari struktur organisasi eksklusif menuju struktur inklusif. Lihatlah bisnis sebagai hubungan, jaringan dan interaksi. Kita memerlukan konsep dan model baru untuk memperoleh akses mental pada realita ini.



**Gambar 3. The Traditional Image of the Firm and the Market VS the Complex Network Reality( Gummesson, 1999)**

Pada gambar 3, kita lihat disisi kiri menunjukkan terminologi tradisional perusahaan. Perusahaan terdefinisi dengan jelas dengan struktur hirarki terpisah dari pasar dan pelanggan yang juga terpisah dengan jelas. Gambar sebelah kanan kita melihat jaringan hubungan yang menggambarkan berbagai pelaku bisnis yang saling berinteraksi. Dalam jaringan kita dapat mendefinisikan kelompok dan hubungan untuk tujuan spesifik yang kita sebut organisasi. Titik hitam menunjukkan kompetensi inti dan misi bisnis yang memotivasi keberadaan organisasi. Kesimpulannya adalah relationship marketing mewakili perspektif marketing tentang struktur organisasi berbasis jaringan, organisasi khayal atau maya.

#### **Teori Akuntansi dan Return on Relationship (ROR).**

Pertama, akan dijelaskan konsep return on relationship sebagai sebuah payung yang mengumpulkan pendekatan-pendekatan akuntansi yang berhubungan dengan total relationship marketing. Return On Relationship (ROR) adalah keluaran keuangan bersih jangka panjang yang disebabkan oleh penetapan dan pemeliharaan jaringan organisasi berbasis hubungan. Teori dan praktek akuntansi baru mencantumkan keseimbangan score card. Keseimbangan original score card berisi indikator-indikator 4 kelompok modal: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Kaplan and Norton, 1999, dalam Gummesson, 1999).

Masih ada praktisi akunting yang tidak menangkap nilai customer relationship. Neraca terdiri dari asset tangible, uang, peralatan, mesin dan bangunan. Dalam logika ini karyawan diabaikan sementara jabatan yang diduduki dianggap bernilai. Pelanggan juga dianggap tidak memiliki nilai. Padahal ketika perusahaan diambil alih atau dipertukarkan, pembeli membayar untuk asset-asset yang intangible seperti goodwill, merk dan penghasilan yang diharapkan di masa yang akan datang. Selama tahun 1990, pentingnya relationship marketing sama dengan equitas merk. Dalam terminologi total relationship marketing, merk, citra, nama, cetakan logo dan simbol lain menciptakan sebuah hubungan terhadap pelanggan disamping hubungan manusiawi. Kita menyebutnya the **“parasocial**

**relationship”**. Dalam wacana sistem akuntansi yang baru, konsep intellectual capital adalah tantangan bagi supremasi financial capital jangka pendek. Intellectual capital diartikan sebagai: total nilai perusahaan (harga sahamnya – nilai bukunya). Ini berarti semua aset, kecuali yang tercantum dalam neraca. Kemampuan bertahan dan pertumbuhan perusahaan tergantung pada kinerja keuangan perusahaan. Masalah ini merupakan pengakuan terhadap pentingnya intellectual capital jangka panjang dalam upaya menggerakkan financial capital, dan secara bertahap merubah intellectual capital menjadi financial capital. Intellectual capital bisa dibagi menjadi dua type utama. *Individual Capital* terdiri dari karyawan dan kemampuan mereka. Termasuk di dalamnya pengetahuan individual, perilaku dan motivasi, juga jaringan hubungan mereka. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, maka individual capital lenyap. Karyawan tidak bisa dimiliki, dan tidak bisa menjadi budak.

Sebaliknya, *Struktural Capital* tetap ketika karyawan meninggalkan perusahaan. Dalam wacana relationship marketing, struktural capital terdiri dari hubungan yang dijalin perusahaan yang mengikat budayanya, sistem, kontrak kerja, merk dan jaringan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang lebih sukses mengikat hubungan terhadap strukturnya itu tidak bergantung kepada karyawan secara individual.

**Hambatan Implementasi Relationship Marketing ; Analisis Internal Market Place.** Secara tradisional implementasi dianggap sebagai apa yang mengikuti setelah strategi dibuat, rencana ditulis dan disetujui. Ada beberapa masalah substansial berkaitan dengan pendekatan implementasi dengan cara ini adalah: **pertama**, tidak logisnya rencana strategi karena tidak mengakar mengakar dengan kapabilitas organisasi; **kedua**, pentingnya struktur organisasi dan alokasi sumber daya, tetapi itu semua lemah dan biasanya lambat mengantisipasi perubahan organisasi yang melekat pada banyak strategi pemasaran baru; **ketiga**, outcome dari penjualan diatas, market share dan profit mungkin adalah tujuannya. Tetapi pemicu dari outcome ini mungkin menjadi perilaku orang di organisasi yang

berdampak pada apa yang diterima konsumen dalam bentuk pelayanan dan kualitas sehingga akhirnya perlu fokus pada perilaku bukan hanya pada outcome. (e.g. Piercy et all., 1998) dalam Nigel F. Piercy, 1998).

Proses organisasi yang memberlakukan implementasi sebagai pemikiran setelah disusunnya strategi inovatif dan selesainya rencana strategi, untuk beberapa alasan hal itu adalah counterproduktif. Pemikiran bahwa implementasi dilaksanakan setelah rancangan formulasi strategi selesai sangat berbahaya dengan berbagai alasan sebagai berikut: mengabaikan atau melecehkan hubungan potensial antara strategi pasar dan kapabilitas implementasi unik perusahaan dan kelemahan-kelemahannya; menimbulkan hubungan yang lemah antara strategi plan dan operating plan; mengabaikan "inner working" yang sering kali sangat signifikan tetapi tersembunyi, yaitu budaya dan bagaimana budaya membentuk perilaku orang, batas antar fungsi, daerah dan kelompok kepentingan dalam organisasi; dapat mencegah perusahaan dari eksploitasi strategi pasar berdasarkan "time-based market strategi" atau dari kesadaran pentingnya keunggulan pioner atau penggerak pertama di pasar, pendekatan tradisional dalam implementasi terlalu lambat dan tidak praktis dalam mendukung perubahan yang cepat dalam strategi pasar; mengabaikan masalah praktis dalam memahami kapabilitas nyata dan masalah praktis yang dihadapi sejak perusahaan bergerak ke operasi melalui network kolaborasi dan aliansi strategi dengan perusahaan lain.(Piercy, 1998)

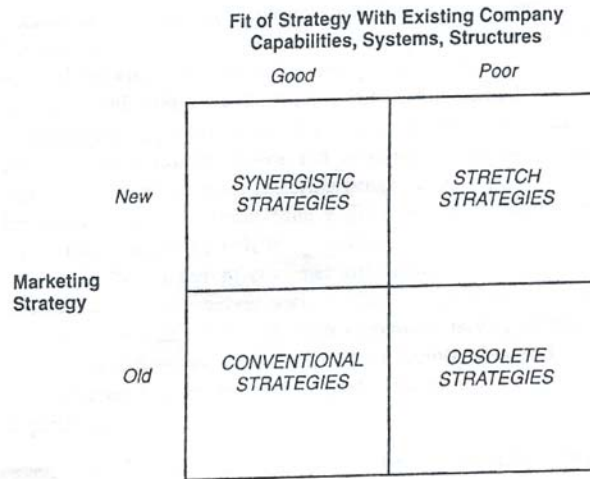
Pemisahan tradisional strategi dari implementasi dalam proses menjadi sumber masalah bagi implementasi. Pendekatan tradisional lemah dalam memperhatikan atau mengatasi hambatan dalam implementasi. Sederhananya dibutuhkan cara mengintegrasikan strategi dan implementasi yang lebih baik.

Kenyataannya kegagalan dari beberapa strategi pasar bukan karena strateginya yang lemah, tetapi karena kegagalan tes-tes yang lain. Jobber (1996) dalam Piercy, 1998, mengusulkan alasan-alasan yang mendasari sebagai berikut: strategi tidak sesuai dengan budaya organisasi dan orang-orangnya tidak mendukung dan membuat

strategi menjadi efektif; tidak didukung oleh pelaku kunci manajemen, mungkin karena mereka membuat perubahan yang tidak diterima mereka atau karena mereka bersaing dengan proyek tersebut untuk memperoleh sumber daya; tidak sesuai dengan rencana dan system penganggaran yang ada sehingga jatuh ke celah dan gagal diakui secara formal oleh perusahaan atau tidak diakui untuk memperoleh sumber daya yang mereka perlukan; tidak berada pada struktur departemen organisasi atau unit yang baik sehingga diabaikan atau hanya diberi janji dan gagal karena kurangnya ownership.

**The Degree Of Stretch (Derajat Elastisitas).** Sekalipun kesesuaian strategi penting untuk membedakan kapabilitas, konsekuensi yang tidak dapat dihindari dari perubahan pasar, perusahaan mungkin harus mereposisi untuk bisa survive di pasar dengan cara-cara yang membutuhkan kapabilitas baru. Perubahan dari strategi pemasaran berdasarkan *transaksi* ke strategi pemasaran berdasarkan *hubungan* adalah contoh yang terdefinisi dari masalah beberapa perusahaan ini. Konsekuensi realitas pasar yang tak terhindarkan adalah strategi tidak selamanya tepat dan bahkan pendekatan yang dibutuhkan kurang sesuai dengan kompetensi dan kapabilitas perusahaan. Isu implementasi mungkin berubah karena tingkat elastisitas yang kita minta dari orang-orang di perusahaan.

Sebagai contoh perhatikan model managerial pada Figur 6, penilaian yang dibuat disini mungkin menunjukkan tipe hambatan implementasi yang dihadapi dan pendekatan yang diperlukan untuk mengembangkan strategi implementasi yang efektif.



**Gambar 4. Strategic Strech ( Piercy, 1998)**

Strategi marketing secara esensial adalah lanjutan dari pendekatan yang sebelumnya. Strategi konvensional- berbasis pada kapabilitas perusahaan yang baik dan memakai strategi perusahaan yang sudah ada. Tugas-tugas implementasi disini terutama mengenai pendekatan tradisional seperti rencana kegiatan, alokasi sumber daya, komunikasi internal dan skill leadership jalur manajemen dari hari ke hari.

*Synergistic Strategies*, bermula dari pengembangan strategi pemasaran baru yang dikembangkan untuk mencapai tujuan melalui market eksternal, tetapi dirancang disekitar kapabilitas dan system perusahaan yang baik dan sesuai. Strategi implementasi tidak lain berhubungan dengan akuisisi sumber daya, rencana kegiatan dan komunikasi internal, sehingga manager memahami strategi baru.

*Stretch strategi*, walaupun tidak familiar dan saat ini tidak sesuai dengan kapabilitas dan system perusahaan namun ini sesuatu yang baru yang diperlukan perusahaan untuk tampil di tempat pasar eksternal. Strategi ini mungkin hanyalah rute untuk sukses di market-

place, jika perusahaan dapat menjalankan secara efektif. Dalam situasi ini, isu kunci adalah mengembangkan kapabilitas pembelajaran organisasi dan perubahan system dan struktur internal untuk mengimplementasi strategi, tetapi juga mengembangkan program perubahan organisasional dan akhirnya mengatur proses pembangunan strategi untuk memenangkan komitmen dan mendukung strategi baru.

### **Kesimpulan**

Analisis kontribusi pemasaran terhadap bisnis dimulai oleh Joel Dean seorang ahli ekonomi. Kemudian muncul konsep Marketing Mix atau 4P (product, price, place, dan promotion) yang masuk dalam tex book pemasaran pada tahun 1960. Tahun 1985 konsep tersebut diperkuat oleh definisi AMA tentang pemasaran. Marketing Mix berjaya dan terus bertahan sebagai konsep kuat yang mempengaruhi model dan pendekatan dalam pemasaran pada waktu itu.

Selama dekade tersebut marketing mix menjadi sebuah paradigma yang diperdebatkan oleh para peneliti akademisi pemasaran. Sampai akhirnya banyak yang menemukan kelemahan dari konsep ini dan dampak negatifnya terhadap penelitian dan praktek pemasaran. Penelitian-penelitian berikutnya, khususnya yang dilakukan oleh Nordic School, menemukan bukti bahwa pemasaran adalah sebuah proses interaksi dalam konteks sosial dimana pemasaran mestinya berbasis pada bagaimana membangun dan mengelola hubungan.

Marketing Mix pertama kali diperkenalkan oleh Neil Borden pada tahun 1956, dan bauran dalam makna berbeda dari persaingan yang kemudian diberi label 4P. (McCarthy dalam Christian Gronross, 1994). Marketing mix kemudian dianggap variables yang sangat terbatas dan belum mampu mencakup dinamika pemasaran. Kotler (1986) dalam bukunya “megamarketing” kemudian menambahkan dengan *Public Relation* dan *Politics*, sehingga berkembang menjadi 6P. Dalam pemasaran jasa, Booms and Binner (1982) telah memberikan tambahan 3 P yaitu *People*, *Physical Evidence*, and *Process*. Kemudian Jud (1987), berbeda dengan yang lain beragumen

hanya satu P yaitu People. Penyokong paradigma marketing mix juga menambahkan bahwa Service harus dimasukkan dalam marketing mix.

Interaksi dan pendekatan jaringan dari pendekatan pemasaran industri dan pemasaran jasa modern, khususnya yang dikemukakan oleh Nordic School, dengan jelas memandang pemasaran sebagai sebuah proses interaksi dalam konteks sosial dimana membangun hubungan dan mengelola hubungan adalah sebuah landasan pijak yang vital.

Total Relationship Marketing menggabungkan tiga variable inti yaitu relationship, network, dan interaction. Ketiga variable tersebut merupakan pendekatan baru dalam teori pemasaran dan manajemen selama dua decade. Total Relationship Marketing adalah pemasaran yang berbasis pada hubungan, jaringan, dan interaksi. Pengakuan bahwa pemasaran melekat pada manajemen total dari jaringan organisasi penjualan, jaringan pasar dan masyarakat. Ia mengarah pada hubungan win-win jangka panjang antara customer dan stakeholders lain, dan nilai perusahaan dibangun bersama antara kelompok-kelompok yang terlibat.

Secara tradisional implementasi dianggap sebagai apa yang mengikuti setelah strategi dibuat, rencana ditulis dan disetujui. Pemisahan tradisional strategi dari implementasi dalam proses menjadi sumber masalah bagi implementasi. Pendekatan tradisional lemah dalam memperhatikan atau mengatasi hambatan dalam implementasi. Singkat kata, dibutuhkan cara mengintegrasikan strategi dan implementasi yang lebih baik.

Perusahaan perlu menyeimbangkan antara kepuasan pasar internal dan pasar eksternal. Pasar internal yang dimaksud adalah seluruh karyawan perusahaan dan imagery employee yang turut mendukung delivery produk atau jasa perusahaan. Kepuasan pada pasar internal akan menimbulkan antusiasme dan sense of belonging mereka terhadap arah dan tujuan perusahaan dalam rangka memuaskan pasar eksternal atau pelanggan.



**Daftar Pustaka**

- Anderson and Gordon H. Bower (1973), *Human Associative Theory*, New York: Halstead.
- Fenker, Daniela B., Waldman, Michael R., and Holyoak, Keith J. (2005), "Accessing causal relation in semantic memory," *Memory and Cognition*; 33 (6): 1036-1046.
- Fombrun, Charles J. (1996), *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gronross, Christian (1994), "Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, 347-360.
- Gummesson, Evert (1999), "Total Relationship Marketing: Experimenting With a Synthesis of Research Frontiers", *Australian Marketing Journal*, Vol. 7: 72-75.
- Lafferty, Barbara A., and Goldsmith Ronald E. (1999), "Corporate Credibility's Role in Consumers Attitudes and Purchase Intentions When a High Versus a Low Credibility Endorser Is Used in the Ad," *Journal of Business Research*; 44: 109-116.
- Perrien, Jean and Line Richard (1995), "The Meaning of a Marketing Relationship (a Pilot Study)", *Industrial Marketing Management*, 24: 37-43.

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP KEINGINAN UNTUK  
KELUAR (INTENSI KELUAR) DARI SUATU ORGANISASI  
PADA PERAWAT DI RSI Hidayatullah Yogyakarta**

**Feny Candra Wijayanti**  
STMIK AMIKOM Yogyakarta

***Abstraksi***

*Sumberdaya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Untuk itu, organisasi harus melakukan langkah-langkah manajerial yang tepat dalam merekrut, menyeleksi, dan mempertahankan sumberdaya manusianya agar tidak terjadi tingkat keluarnya karyawan (employee turnover) yang tinggi. Organisasi juga harus dapat memperlakukan karyawannya dengan baik agar karyawan merasa harga diri, kemanusiaan dan kepuasan kerjanya diperhatikan perusahaan, sehingga sikap kerjanya akan semakin positif terhadap atasan, perusahaan, maupun tugas-tugasnya, dan kecenderungan untuk keluar jadi kecil.*

*Kecenderungan untuk keluar dari organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja (Mobley, 1978). Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi.*

*Di samping itu, komitmen karyawan terhadap organisasinya (organizational commitment) juga akan memengaruhi perilakunya terhadap organisasi. Peningkatan komitmen organisasional berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan turnover yang rendah (Meyer et al., 1993).*

*Dengan demikian, jika terbukti kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh besar terhadap intensi keluar, organisasi tersebut dapat disarankan untuk lebih mengupayakan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.*

***Kata Kunci:*** *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Organisasi*

## **Pendahuluan**

Intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover* (Mobley et al., 1979). *Turnover* lebih mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi pada periode tertentu. Sedang intensi keluar mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan organisasi (hanya sebatas keinginan atau niat untuk meninggalkan organisasi).

Menurut Wexley dan Yukl (1977), kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan karyawan menyangkut pekerjaannya. Perasaan itu merupakan sikap umum (*generalized attitude*) seseorang terhadap pekerjaannya, yang didasarkan atas penilaiannya terhadap aspek pekerjaannya.

## **Pembahasan**

**Teori-teori Kepuasan Kerja.** Sebagaimana disebutkan Wexley dan Yukl (1977), ada 3 teori kepuasan, yaitu teori kesenjangan (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua-faktor (*two-factor theory*).

**Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*).** Locke (1969) menyebutkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap aspek pekerjaan tergantung pada kesenjangan (*discrepancy*) antara persepsi karyawan mengenai apa yang ia peroleh dengan apa yang ia inginkan. Seorang karyawan akan merasa puas jika dia merasakan tiadanya kesenjangan antara kondisi kerja yang dia inginkan dengan kondisi kerja yang senyatanya. Ketidakpuasan akan terjadi manakala karyawan merasa kondisi kerja yang ada – jumlah karakteristik kerja yang ada – adalah kurang dibanding yang dia inginkan.

**Teori Keadilan (*Equity Theory*).** *Equity theory* menunjukkan kondisi-kondisi semacam apa yang dipersepsi karyawan sebagai adil atau tidak adil dan masuk akal atau tidak masuk akal (Adams, 1965). Komponen-komponen utama dari teori ini sebagaimana disebutkan oleh Wexley dan Yukl (1977) adalah masukan (*inputs*), perolehan

(*outcomes*), dan orang pembandingan (*comparison person*). *Inputs* adalah apa saja yang bernilai yang dipersepsi oleh karyawan sebagai kontribusinya terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, ketrampilan, jumlah usaha yang telah ia kerahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan serta bahan-bahan milik pribadi yang telah ia gunakan dalam bekerja. *Outcomes* adalah apa saja yang bernilai yang dipersepsi karyawan sebagai ia peroleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, manfaat, simbol-simbol status, pengakuan, dan peluang untuk berprestasi atau berekspresi diri. Adapun *comparison person* adalah orang – seseorang atau sejumlah orang yang bekerja di perusahaan yang sama dengan dirinya, atau bekerja di perusahaan lain, atau dapat pula dirinya ketika berada pada posisi sebelumnya – yang dijadikan dasar perbandingan dengan dirinya.

Menurut teori ini, seorang karyawan menilai keadilan kerjanya dengan cara membandingkan rasio *outcome : input* dirinya dengan rasio *outcome : input* dari satu atau lebih *comparison person*. Jika perbandingan kedua rasio tersebut dinilai *equal*, maka si karyawan akan memersepsi adanya suatu keadilan dan jika perbandingannya *unequal*, biasanya karyawan akan memersepsi adanya ketidakadilan.

**Teori Dua-Faktor (*Two-Factor Theory*).** Menurut teori ini, karakteristik kerja dapat dikelompokkan dalam dua kategori. Kelompok pertama disebut "*dissatisfiers*" atau "*hygiene factors*" dan kelompok kedua disebut "*satisfiers*" atau "*motivator factors*" (Wexley dan Yukl, 1977; Gibson et al., 1990). Yang termasuk *hygiene factors* adalah gaji, supervisi, hubungan-hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status. Jika jumlah atau kadar tertentu dari *hygiene factors* tidak terpenuhi, karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja. Kalau jumlah yang memadai dari *hygiene factors* tersebut terpenuhi, karyawan tidak lagi merasakan ketidakpuasan, tapi bukan berarti *motivator factors* – pekerjaan yang menarik dan menantang, tanggung jawab, peluang untuk berprestasi, pengakuan, dan kemajuan – terpenuhi.

Dengan demikian, teori ini menunjukkan bahwa untuk dicapainya situasi kerja yang sehat dan produktif maka perusahaan harus berusaha untuk meminimalisasi ketidakpuasan kerja dan memaksimalkan kepuasan kerja dengan cara mengelola sebaik-baiknya *hygiene factors* dan *motivator factors*.

**Aspek-Aspek Pekerjaan yang Dinilai Karyawan.** Aspek-aspek kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kepuasan terhadap sifat pekerjaan (sejauh mana ciri-ciri pekerjaan tersebut dipandang menarik dan berharga di mata karyawan)
2. Kepuasan terhadap perilaku pimpinan (sejauh mana pimpinan dipandang memiliki kapabilitas kepemimpinan yang baik, serta bersikap dan berperilaku baik terhadap karyawan).
3. Kepuasan terhadap perilaku rekan kerja (sejauh mana rekan-rekan kerja dipandang berkualifikasi, bersikap, dan berperilaku kerja positif, dan memotivasi karyawan).
4. Kepuasan terhadap gaji/kompensasi (sejauh mana gaji/kompensasi yang diterima karyawan dipandang adil dan memuaskan, baik sistem maupun jumlahnya).

**Komitmen Organisasional.** Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu (terhadap tujuan-tujuan, nilai-nilai dan kepentingan organisasi) serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Blau dan Boal, 1987).

Dari 55 kuesioner yang disebar, ada 3 kuesioner tidak bisa terkumpul, 1 kuesioner tidak dikerjakan sama sekali (kosong), 6 kuesioner tidak diisi lengkap. Jadi hanya 45 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dapat dilakukan analisis (kuesioner dari subjek yang telah bekerja lebih dari satu tahun dan telah diisi secara lengkap).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional terbukti dalam penelitian ini berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan mengakibatkan rendahnya niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Begitu pula sebaliknya.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh sebesar 40,7% terhadap intensi keluar, berarti 59,3%-nya dipengaruhi oleh sebab-sebab lain. Walaupun pengaruh kedua variabel tersebut terhadap intensi keluar dapat dikatakan cukup kecil, namun berdasarkan hasil analisis statistik terbukti signifikan ((tingkat signifikansi variabel kepuasan kerja = 0,003 (*p value* < 0,05); tingkat signifikansi variabel komitmen organisasional = 0,004 (*p value* < 0,05)). Jadi temuan tersebut secara statistik tetap bermakna.

Pada penelitian ini juga terungkap bahwa sebagian besar perawat yang menjadi responden (62,22%) memiliki tingkat kepuasan sedang, hanya 37,38% responden yang sudah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat masih sangat perlu ditingkatkan. Dari aspek sifat pekerjaan, secara umum (68,89%) responden sudah merasa puas, tapi sebagian (31,11%) responden hanya merasa cukup puas. Sebagian responden tersebut merasa pekerjaannya terlalu rutin, membosankan, kurang memberi perasaan berprestasi.

Dari aspek perilaku atasan, terdapat 44,45% responden yang memiliki tingkat kepuasan tinggi, 53,33% responden memiliki tingkat kepuasan sedang, dan 2,22% responden memiliki tingkat kepuasan rendah. Mereka menilai perilaku atasannya antara lain kurang bijaksana, kurang menghargai prestasi mereka, emosional, sangat kaku (kurang fleksibel), kurang memberi masukan.

Dari aspek perilaku rekan kerja, 66,67% responden memiliki tingkat kepuasan tinggi dan sisanya (33,33%) hanya menilai cukup memuaskan.

Dari aspek gaji/kompensasi, 66,67% responden memiliki tingkat kepuasan rendah, 24,44% responden tingkat kepuasannya sedang, dan hanya 8,89% responden yang sudah merasa sangat puas. Sebagian besar responden menilai gaji yang diberikan antara lain kurang adil, rendah, kurang bagus jika dibandingkan instansi sejenis yang lain.

Selanjutnya, dilihat dari tingkat komitmen organisasional para responden. 40%-nya tinggi, 60% lainnya sedang. Masih banyak

perawat yang menilai antara lain pihak rumah sakit dalam pencapaian tujuannya kurang memerhatikan kepentingan mereka, sehingga hal ini memengaruhi persepsi atau pemihakan mereka terhadap RSI Hidayatullah.

Perlu disadari bahwa adanya intensi keluar pada perawat, walaupun belum benar-benar terwujud menjadi tindakan keluar, tentulah sedikit banyak berpengaruh pada motivasi kerja bahkan kinerja mereka yang berakibat mengganggu keefektifan organisasi. Pada penelitian ini terdapat 40% responden yang memiliki tingkat intensi keluar berkategori sedang, 60% lainnya berkategori rendah. Perawat yang memiliki intensi keluar yang cukup kuat sulit diharapkan akan memberikan sepenuh kemampuannya, secara fisik maupun secara mental dalam bekerja. Besar kemungkinan sambil bekerja mereka masih memikirkan peluang-peluang lain untuk berpindah kerja. Jika mereka menemukan peluang yang cukup menarik, besar kemungkinan mereka akan benar-benar keluar untuk pindah ke rumah sakit lain atau pekerjaan lain. Karena intensi keluar merupakan prediktor yang kuat untuk terjadinya tindakan nyata keluar, maka langkah-langkah manajemen untuk menekan timbulnya intensi keluar perlu dilakukan.

### **Penutup**

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini, dapat diajukan beberapa saran:

- a. Karena terbukti kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap intensi keluar, maka disarankan pihak manajemen rumah sakit betul-betul menyadari untuk memerhatikan tingkat kepuasan kerja dan tingkat komitmen organisasional para perawatnya agar tidak terjadi niat untuk keluar, misalnya melalui:
  - Aspek sifat pekerjaan  
Lebih memberi tanggung jawab atau tantangan pada pekerjaan, membuat variasi pada pekerjaan, membuat program *rolling*, dan lebih memberi pengakuan pada peran

penting mereka terutama bagi yang menunjukkan kinerja tinggi. Selain itu, manajemen juga harus benar-benar mencermati kesesuaian kepribadian-pekerjaan. Pekerjaan jenis perawat kiranya lebih cocok untuk orang bertipe kepribadian sosial (lebih menyukai kegiatan yang sifatnya membantu dan mengembangkan orang lain) dan orang bertipe kepribadian konvensional (lebih menyukai kegiatan yang tak kembar-arti, teratur, dan tertib).

- Aspek perilaku atasan  
Menciptakan program pelatihan manajerial (*on-the-job training* dan *off-the-job training*) dan penerapan sistem penilaian atasan oleh bawahan. Program *on-the-job training* antara lain *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar), rotasi pekerjaan. Sedangkan program *off-the-job training* antara lain pelatihan dengan metode studi kasus (memberikan deskripsi tertulis tentang suatu masalah untuk dianalisis, ditemukan solusinya dan mendiskusikan solusinya dengan sesama teman yang sedang dilatih), seminar, *sensitivity training* (melatih seseorang untuk lebih sadar dan sensitif terhadap perasaan orang lain). Sistem penilaian atasan oleh bawahan harus berkala, anonim, dan hasil penilaiannya dijadikan *feedback* bagi atasan yang dinilai dan berpengaruh secara signifikan bagi *reward* dan *punishment* yang diperoleh para atasan dari organisasi.
- Aspek perilaku rekan kerja  
Mengadakan atau menambah kegiatan yang bersifat mengakrabkan sesama perawat (rekreasi secara bergantian dalam kelompok-kelompok yang diatur sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu pekerjaan).
- Aspek gaji/kompensasi  
Meninjau lebih lanjut baik jumlah maupun sistem penggajian yang ada dan memperbaikinya menjadi lebih memadai dan lebih berkeadilan. Survei gaji untuk mengetahui besarnya pasaran gaji untuk perawat dapat dilakukan untuk



mendapatkan patokan gaji yang sesuai (untuk membantu memastikan keadilan eksternal). Evaluasi pekerjaan untuk menilai berat-ringannya tiap-tiap *job* penting dilakukan (untuk memastikan keadilan internal).

- **Komitmen organisasional**  
Lebih bisa mengomunikasikan dan menyosialisasikan visi, misi, kebijakan, strategi, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai organisasi pada para perawat, baik pada para perawat baru melalui program orientasi, maupun pada para perawat lama melalui *coaching*, *counseling*, serta pelibatan karyawan dalam perumusan kebijakan.
- b. Mengingat ada 7 responden yang tidak melengkapi isian pada kuesioner-kuesioner yang disebar, maka penelitian yang akan datang tentang topik ini diharapkan peneliti dapat memotivasi dengan langsung bertatap muka dengan responden (tidak sekedar memotivasi lewat surat pengantar kuesioner) mengenai pentingnya kesungguhan dan kejujuran responden dalam menanggapi isi kuesioner yang akan sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Peneliti juga harus meyakinkan secara langsung pada subjek bahwa kerahasiaan pribadinya terjamin, dan bahwa tidak ada sanksi apapun bagi subjek atas pilihan-pilihan jawabannya.

#### **Daftar Pustaka**

- Adams, J.S., 1965, "Inequity in Social Exchanges", *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-300.
- Blau, G.J., Boal, K.R., 1987, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H., 1990, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (Terj.)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Locke, E.A., 1969, "What is Job Satisfaction?", *Organizational and Human Performance*, 4: 309-336.

- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993, "Commitment to Organizations and Occupation: Extension and Test of Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.
- Mobley, W.H., 1978, "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63: 408-414.
- Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1977, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.