



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

SKRIPSI

**PENERAPAN PENDEKATAN CUSTOMER *RELATIONSHIP*
MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN LOYALITAS KLIEN
(Studi pada *Tenant Mal Cibubur Junction*)**

Diajukan oleh :

**RIFKY INDRAJID
0904210978
Program Studi Hubungan Masyarakat**

**DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ilmu Komunikasi**

**Depok
2006**

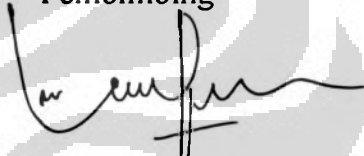
Lembar Pengesahan Skripsi

Nama : Rifky Indrajid
NPM : 0904210978
Judul Skripsi : Penerapan Pendekatan *Customer Relationship Management* untuk Meningkatkan Loyalitas Klien (Studi pada *Tenant Mal Cibubur Junction*)
Telah Uji Sidang : Kamis, 22 Desember 2006

Panitia Sidang SKRIPSI

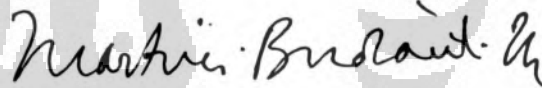
1. Tanggal:

Pembimbing


Ir. Wahyuni Pudjiastuti, MSi

2. Tanggal: 02/01/2007

Penguji Ahli


Dra. Martini B. Mangkoedipoero, MSi

3. Tanggal: 02/01/07

Ketua Sidang


Dra. Askariani Hidayat, MSi

4. Tanggal: 2.1'07

Sekretaris Sidang


Dra. Kinkin Yuliati, MSi

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin., puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas izin dan limpahan rahmat yang tiada henti diberikan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya tidak lupa penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam kelancaran penyusunan skripsi ini, yaitu :

1. Ir. Wahyuni Pudjiastuti, MSi, selaku dosen pembimbing yang senantiasa dengan penuh pengertian dan kesabaran telah memberikan masukan dan ide serta kiat-kiat yang telah membuka wawasan penulis untuk lebih kreatif dalam penulisan skripsi.
2. Dra. Askariani Hidayat, MSi, selaku ketua Program Komunikasi Ekstensi yang selalu membantu dan memperhatikan segala kebutuhan dan juga atas bimbingan terhadap penulis.
3. Dra. Martini B. Mangkoedipoero, MSI, selaku Sekertaris Program yang sekaligus telah menjadi dosen penguji yang telah memberikan input-input positif saat sidang skripsi untuk menyempurnakan isi skripsi penulis.
4. Dra. Kinkin Yuliati, MSi, selaku sekertaris sidang yang banyak membantu penulis dalam berbagai hal.
5. Seluruh civitas akademika, khususnya para dosen pengajar yang telah membagi ilmunya dengan penulis.
6. Pihak Mal Cibubur Junction, yaitu Vicky Chandra dan Wenny Puspitaningtyas atas informasinya.

7. Keluarga tercinta yang selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk terus berjuang menyusun skripsi yang singkat ini.
8. Dinda Citrasah, teman terbaik yang pernah dan akan selalu ada, sang pendekar yang terus membantu penulis dalam berbagai hal. *Thank's a million for you!*
9. Eka Syarif Nugraha, teman sekaligus adik ipar penulis, yang senantiasa mengakomodir penulis dalam penyusunan skripsi ini. *Thank's Bro!*
10. Sepvita Anggraini, dimanapun, kapanpun dan dalam kondisi apapun selalu mem-back up penulis. *May god bless you always.*

Penulis menyadari betapa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis memohon maaf dan menerima segala masukan dan kritik yang positif yang dapat menyempurnakan skripsi ini. Penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat menjadi salah satu acuan bagi Mal Cibubur *Junction* dan pembaca sekalian.

Jakarta, 1 Januari 2007

Rifky Indrajid

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
ABSTRAK.....	vii
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah Penelitian.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Signifikansi Penelitian.....	5
II. KERANGKA KONSEP	
A. Konsep.....	6
1. <i>Public Relations</i>	6
2. <i>Persepsi</i>	8
3. <i>Marketing</i>	9
4. <i>Relationship Marketing</i>	10
3. <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	10
4. Kaitan CRM dengan <i>Public Relations</i>	26
B. Konsep yang digunakan.....	30
1. <i>Customer Relationship management</i>	30

2. Keterkaitan Aspek Nilai, Kepuasan Ketahanan dan Loyalitas dalam konsep <i>Customer Relationship Management</i>	40
--	----

III. METODOLOGI

A. Paradigma Penelitian.....	42
B. Pendekatan Penelitian.....	42
C. Strategi Penelitian.....	44
D. Jenis Penelitian.....	44
E. Informan dan Teknik Pemilihan Informan.....	45
F. Teknik Pengumpulan Data.....	46
G. Tahapan Penelitian.....	48
H. Kriteria Keabsahan Penelitian.....	49
I. Kelemahan Penelitian.....	51

IV. PROFIL PERUSAHAAN

A. Latar Belakang dan Sejarah Perkembangan Perusahaan...	52
B. Visi, Misi dan Struktur Organisasi.....	53
C. Klasifikasi <i>Tenant</i>	54
D. Fasilitas dan Pelayanan.....	54

V. ANALISIS DAN INTERPRETASI

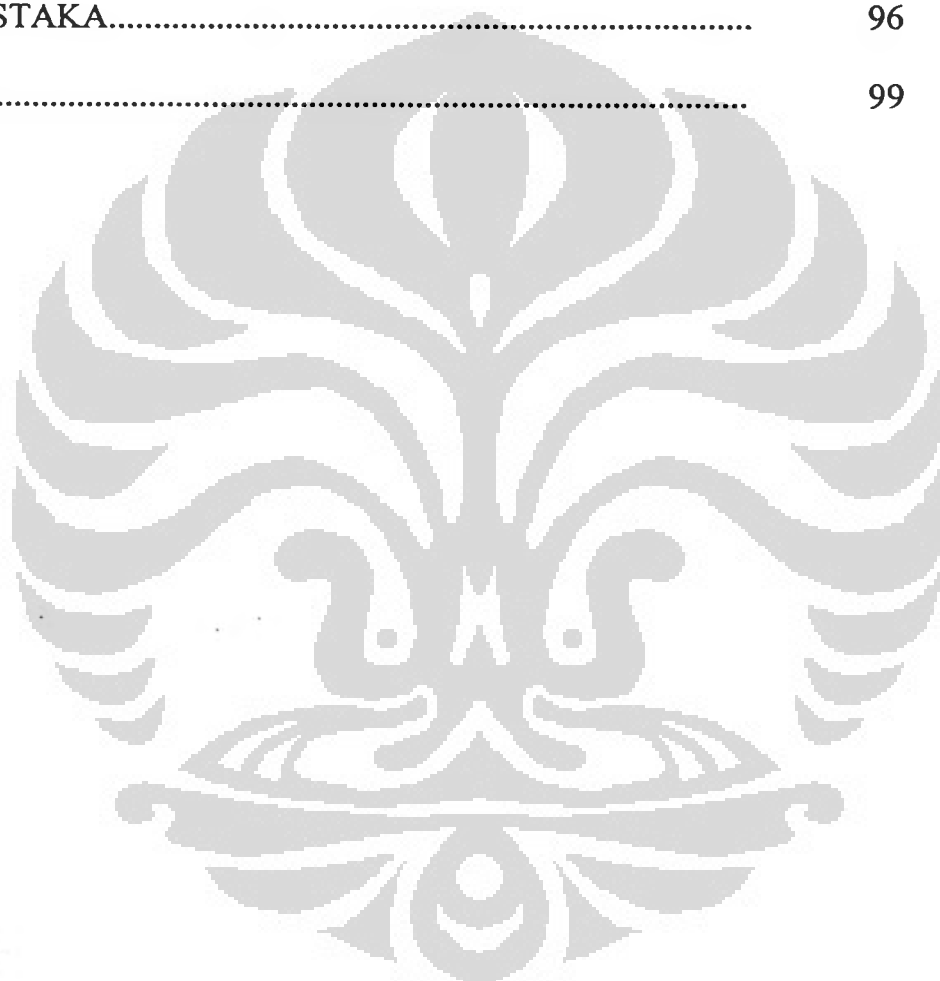
A. Analisis.....	56
B. Interpretasi	74
C. Triangulasi.....	88

VI. PENUTUP

A. Kesimpulan.....	91
B. Implikasi.....	93
C. Rekomendasi.....	94

DAFTAR PUSTAKA.....	96
---------------------	----

LAMPIRAN.....	99
---------------	----



Universitas Indonesia
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Departemen Ilmu Komunikasi
Program Sarjana Ekstensi

Rifky Indrajid
0904210978
Program Studi Hubungan Masyarakat

ABSTRAK

Penerapan Pendekatan *Customer Relationship management* dalam Meningkatkan Loyalitas Klien (Studi pada Mal Cibubur Junction)
(i-viii) + 99 hal; 2 skripsi; 3 situs internet; 2 literatur; 32 buku; 2 jurnal (1979-2005)

Semakin pesatnya pertumbuhan bisnis pusat perbelanjaan menandakan meningkatnya daya beli masyarakat di dalam negeri. Hal ini mendapat perhatian serius dari para *retailer* produk dan jasa kebutuhan masyarakat untuk membuka gerai-gerai di setiap mal yang dinilai strategis. Dengan demikian pihak manajemen gedung mal Cibubur Junction merasa hal ini sebagai tantangan untuk bagaimana bisa memenangkan perhatian *tenant* baru untuk membuka gerainya di mal Cibubur Junction maupun *tenant* lama agar merasa puas dan loyal terhadap mal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memaparkan dan menganalisis pemahaman manajemen mal CJ, khususnya divisi *tenant relations* terhadap konsep *Customer Relationship Management* (CRM) serta upaya-upaya komunikasi yang dilakukan dalam kegiatan penerapan (CRM) dan Mengkaji persepsi *tenant* terhadap penerapan konsep CRM di mal Cibubur Junction dalam upaya peningkatan loyalitas *tenant* terhadap mal Cibubur Junction.

Penelitian ini menggunakan konsep pendekatan CRM oleh James G. Barnes, dimana penerapan pendekatan CRM diawali dengan penciptaan nilai yang akan memunculkan kepuasan, ketahanan dan pada akhirnya akan meraih apa yang menjadi tujuan utama CRM yaitu loyalitas pelanggan, dengan penekanan pada penciptaan hubungan bisnis yang *personal* dan emosional.

Penelitian menggunakan paradigma konstruktivisme dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam dan observasi sebagai data primer. Data sekunder didapatkan dari studi literatur, studi pustaka dan melalui situs internet. Informan yang dipilih berjumlah empat orang, dua orang dari *tenant*, dan dua orang lagi dari divisi *tenant relations* mal CJ. *Tenant* dalam mal CJ dikategorikan kedalam tiga jenis, yaitu *end-core*, *basic-permanent tenant* dan *casual leasing*. Dalam penelitian ini informan yang dipilih hanya dari kategori *end-core* dan *basic-permanent tenant*. Triangulasi dilakukan dengan mewawancara pakar humas dan pemasaran, Silih Agung Wisesa.

Berdasarkan analisis data yang diperoleh, dapat dijelaskan bahwa mal CJ telah menerapkan konsep CRM untuk meraih loyalitas pelanggan, yang dilakukan

oleh divisi *tenant relations* sebagai ujung tombak hubungan langsung dengan *tenant*. Upaya-upaya komunikasi yang dilakukan adalah melakukan *approach* terhadap *tenant* baru yang akan segera membuka usahanya di mal CJ. Selain upaya tersebut, bentuk komunikasi lainnya adalah melakukan *brainstorming* baik terhadap terhadap *tenant* baru maupun *tenant* yang sudah ada. Untuk *tenant* baru, interaksi komunikasi yang dilakukan seperti pendiskusian bentuk dan *design* toko, juga pemberian informasi secara terperinci akan kewajiban *tenant* dan hak-hak *tenant* untuk promosi gratis di setiap bulan. Sedangkan untuk *tenant* yang sudah ada, upaya-upaya komunikasi yang dilakukan adalah dengan melakukan kunjungan rutin terhadap *tenant* untuk mempromosikan *event* yang akan diselenggarakan mal dan mengajak untuk bekerjasama dalam *event* tersebut untuk sekaligus mempromosikan produk-produk atau jasa dari *tenant* tersebut.

Penerapan konsep CRM ini dilakukan sesuai dengan tahapan pencapaian loyalitas yang ada pada konsep CRM James G. Barnes, yaitu penekanan pada penciptaan hubungan kekeluargaan dengan upaya komunikasi dengan *tenant*.

Kesimpulannya, mal CJ dalam penerapan CRM hanya fokus pada *tenant* dengan kategori *end-core tenant* dibandingkan dengan *basic-permanent*, karena sesuai dengan pernyataan dari divisi *tenant relations* bahwa *end-core tenant* merupakan *tenant* besar yang dapat meningkatkan citra mal CJ. Manajemen mal CJ tidak memiliki divisi humas, tetapi fungsi humas dilakukan oleh divisi *tenant relations*.

**University of Indonesia
Faculty of Social and Political Science
Departement of Communications
Extention Program**

**Rifky Indrajid
0904210978
Majoring in Public Relations**

ABSTRACT

The applications of Customer Relationship Management Approach in Increasing Client's Loyalty (Study on Cibubur Junction Mall)
(i-viii) + 99 pages; 2 TKA; 3 websites; 2 literatus; 32 books; 2 journals (1979-2005)

The vast increasing of the domestic buying attitude in society has been affecting the massive growth of shopping center nowadays. This is obviously has attracted seriously by the retailer to broaden their business network in shopping center which seems to be the placed on a strategic area. Cibubur Junction mal, as one of the biggest mall in the east Jakarta has been the main meeting point at Cibubur area. The building management of Cibubur Junction Mall find it as a potential challenge to win and gathered more tenant attention, so that they will start their business at the Mall, as well as the existing tenants, to make them as loyal tenants.

The main purpose of this research is to describe and analyze the understanding building management, especially the tenant relations divisions about the Customer Relationship Management (CRM) concept, as well as the communications effort in the application of CRM concept; also the tenant perceptions about the CRM application at the mall in the purpose of gaining the loyalty phase of tenants toward the Cibubur Junction Mall.

The research is using the CRM concept by James G.Barnes, where the CRM started with the creations of customer values which will generates customer satisfactions, then followed with cutomer retentions and finally get the main purpose of CRM which is the loyalty of the customers

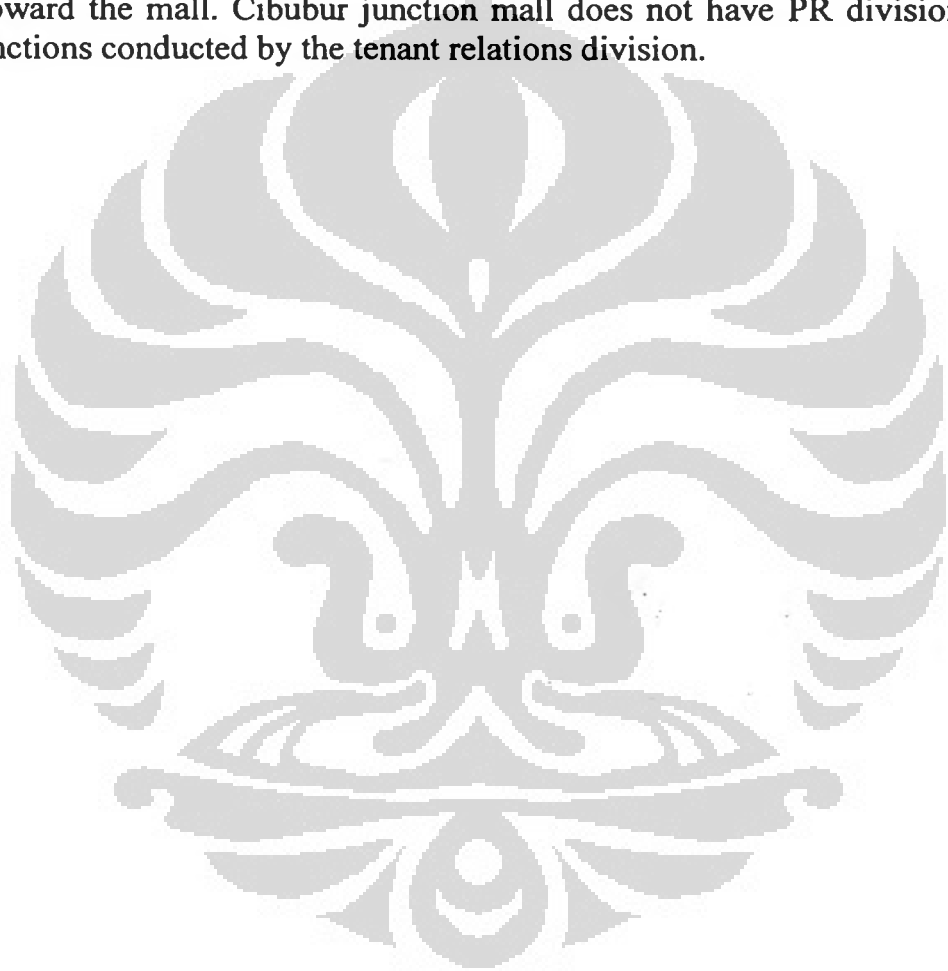
This research is using the constructivism paradigma, with qualitative approach. The prime data collection method conducted with in-depth interviews and observation. The secondary data collected by references and books, also websites. The informans of this research were devided into 2 parts, the first part is from the tenant relations division, and another part came from the tenants. In cibubur junction mall, tenants are devided into three categories; end-core, basic permanent and casual leasing. In this case, only end-core and basic permanent tenants used due to the credibility level of the informan base on this research. The triangulations phase conducted with interviewing one of the PR and marketing expert, Mr. Silih Agung Wasesa.

Based on the data collected, it shows that the mall has been using the CRM approach in running its business due to get the loyalty of its tenants, which is conducted by the tenant relations divisions. The communication approaches conducted are visiting the tenants regularly as well as brainstorming the ideas of the

building events related to each tenants in order to increase the visitor of the mall as well as the selling of the existing tenants. For the new comers, the communications approach starts exactly when the new tenant is about to open their new store, especially the design and style of the store in particular. There are also hospitality efforts that only conducted for the end-core tenants to show appretiation to maintain good relations.

The applications of CRM concept conducted by following the phases within the concept of loyalty by James G. Barnes book, which emphasizing in good family relationship with the communications efforts to the tenants.

In conclusions, the CRM applications in cibubur junction mall, has only been focusing to the end-core tenants rather than basic-permanent. The reason is that the end-core tenant are more likely profitable and potential in gaining more visitors and good image toward the mall. Cibubur junction mall does not have PR divisions, so that the PR functions conducted by the tenant relations division.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setelah hampir 10 tahun berlalu semenjak krisis ekonomi melanda bumi Indonesia khususnya dan wilayah asia pada umumnya telah menyurutkan daya beli masyarakat. Tetapi nampaknya, beberapa tahun terakhir ini perekonomian Indonesia mulai bergeliat bangkit. Hal ini ditandai dengan semakin meningkatnya daya beli masyarakat. Momen seperti ini nampaknya tidak disia-siakan oleh para marketer untuk melihat lebih jeli lagi terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat.

Persaingan di hampir semua sektor usaha dewasa ini semakin marak. Dengan makin terbukanya kesempatan bagi pemodal asing untuk memasuki wilayah Indonesia, kompetisi di segala bidang telah semakin ketat. Ekonomi baru (*New Economy*) yang makin didengungkan dengan adanya perkembangan teknologi komunikasi memberikan banyak pilihan bagi konsumen tentang produk-produk yang ditawarkan kepada mereka.

Kebutuhan-kebutuhan manusia semakin tidak terbatas. Era sekarang ini, dengan hadirnya beraneka produk kebutuhan manusia yang beraneka ragam variasinya dengan harga yang beraneka ragam pula. Sehingga konsumen dapat memilih dan memilah barang-barang kebutuhan yang sesuai dengan harga yang sesuai dengan kondisi ekonomi mereka.

Dengan demikian banyak *shopping center* yang dibangun guna memuaskan kebutuhan masyarakat, disamping sebagai sarana bagi para pengusaha untuk memasarkan produknya baik sektor jasa maupun non jasa.

Mal sebagai salah satu konsep dari *shopping center* kini menjadi incaran para pengusaha dan pedagang, karena konsep mal jaman sekarang dinilai telah lumayan sukses untuk menarik pengunjung. hal ini terlihat dari banyaknya *event* yang diselenggarakan untuk menarik minat pengunjung. Mulai dari *event* musik, *fashion*, *cooking competition* dan sebagainya.

Dengan semakin banyaknya pengunjung, para pengusaha mulai berlomba-lomba membuka gerai barunya di tiap mal karena dinilai dengan banyaknya customer yang datang telah berdampak pada banyaknya transaksi yang telah terjadi.

Para *developer* sengaja membangun mal disekitar wilayah pemukiman yang padat penduduknya. Dengan menggunkan konsep "family" sebagai konsep malnya, hal ini diharapkan berdampak pada pengunjung yang datang dapat turut serta membawa keluarga mereka untuk berbelanja sekaligus mengikuti setiap acara yang digelar mal tersebut.

Para *management building* selaku pengelola mal, merasa perlu mengakomodir dan meng-up date kalender *event* yang diselenggarakan untuk dapat menjaring pengunjung dan mempromosikan produk dari para *tenant*nya, mengingat *tenant* mereka sebagai main customer, dimana jenisnya beraneka ragam mulai dari jasa dan non jasa seperti cafe, resto, produk *fashion*, *movie theatre* dan sebagainya.

B. Masalah Penelitian

Sejak berdirinya setahun silam, tepatnya bulan agustus 2005, *Mall Cibubur Junction* yang beroperasi di jalan Jambore Raya Cibubur Jakarta Timur, ditetapkan sebagai *mall* dengan konsep keluarga dengan segmentasi khalayaknya adalah menengah keatas¹.

Hingga tahun 2006 ini, *Mal Cibubur Junction* memiliki 174 *tenant*, mulai dari *resto*, *cafe*, perbankan, *theatre*, *bookstore*, *salon*, *fitness club*, *sport store*, *cellphone*, *service center*, *computer*, *hypermaket* dan sebagainya. Sedangkan yang menjadi *tenant-tenant* besarnya adalah seperti *Matahari Department Store*, *Fitnessfirst*, *Nokia*, *21 Theatre*, *Hypermart*, *Pizza Hut*, dan sebagainya.

Jika sebagai produsen tidak mengenal dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan, maka tanpa disadari, mereka telah dengan mudah beralih kepada kompetitor baru.

Untuk senantiasa selalu memberikan pelayanan terbaik dengan para *tenantnya*, PT Cibubur Utama, selaku *building management Cibubur Junction* melakukan upaya komunikasi yang berkesinambungan, dengan mengguntelah pendekatan *Customer Relationship management* yang dalam konteks dilakukan oleh divisi *Tenant Relations* untuk selalu memahami dan mengerti telah kebutuhan-kebutuhan *tenant*, sehingga dapat menarik dan mempertahankan *tenant*, dengan didasarkan hubungan antar pribadi dengan memperhatikan perasaan atau sisi emosional *tenant*.

¹ www.cibuburjunction.com/profile/Html ., diakses pada 13 September 2006, Pukul 15.25 WIB

Karena tidak adanya divisi humas dalam manajemen Cibubur *Junction*, kegiatan-kegiatan kehumasan dilakukan oleh divisi *Tenant Relations*, dengan cara melakukan pendekatan secara proaktif dengan para *tenant* dengan cara memahami kebutuhan dan nilai-nilai dari *tenant* tersebut, melakukan *brainstorming* dan merencantelah *event* yang berhubungan dengan jenis usaha *tenant* tersebut.²

Berdasarkan permasalahan tersebut, yang menjadi pertanyaan penelitian adalah :

Bagaimana penerapan pendekatan Customer Relationship Management dalam Meningkatkan Loyalitas Tenant pada Mal Cibubur Junction.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menjabarkan dan menganalisis penerapan CRM untuk meningkatkan loyalitas klien :

1. Mengkaji pemahaman manajemen Cibubur *Junction*, khususnya divisi *Tenant Relations* tentang CRM dan upaya-upaya komunikasi yang dilakukan dalam kegiatan penerapan CRM pada mal Cibubur *Junction*
2. Mengkaji persepsi *tenant* terhadap penerapan konsep CRM di mal Cibubur *Junction* dalam upaya peningkatan loyalitas *tenant* terhadap mal Cibubur *Junction*

² Hasil wawancara dengan Winny Puspitaningtyas, *Tenant Relations Supervisor* Cibubur *Junction*, 16 September 2006, pukul 11.35 WIB.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu komunikasi, khususnya bidang kehumasan mengenai konsep *Customer Relationship Management* dan penerapannya pada perusahaan (*building management mal Cibubur Junction*).

2. Manfaat Praktis

Hasil-hasil temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi berharga bagi pengembangan upaya komunikasi perusahaan dalam membina hubungan baik dengan klien.

BAB II

KERANGKA KONSEP

A. *Public Relations*

Sejumlah definisi PR telah diformulasikan selama beberapa tahun. Salah satu definisi pertama tentang PR yang dapat diterima masyarakat diformulasikan oleh sebuah newsletter PR News:

*Public relations is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies, and procedures of an individual or an organizations with the public interests, and plans and executes a program of action to earn public understanding and patience.*³ (*Public relations* merupakan fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap public, mengidentifikasikan kebijtelah dan prosedur individual dan organisasi dengan kepentingan publik, merencantelah dan melaksantelah program untuk mendapatkan pengertian publik dan image positif)

Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda mengenai Humas atau *Public Relations*. Angela Murray dalam bukunya *Public Relations* mengutip Collins English Dictionary mendefinisikan Humas sebagai

"The practice of creating, promoting, or mantaining goodwill and favorable image among the public towards an institution, public body, etc (Praktek mencipttelah, mempromosikan atau menjaga citra yang favorable dan goodwill diantara publik terhadap perusahaan, dan publik itu sendiri)"⁴

³ Rhenald Kasali. *Manajemen PR: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia, Komprehensif dan Praktis*. Jakarta: PT Pusaka Utama Grafiti, 1995

⁴ Angella Murray. *Public Relations*. London: Hadder Headline Plc, 2001. Hlm 1

Murray menjelaskan bahwa humas merupakan praktek dari penciptaan, promosi, pemeliharaan itikad baik atau niat baik dan suatu citra baik yang tercipta diantara publik terhadap sebuah institusi, atau badan masyarakat,dll.

Definisi lain dari Hubungan Masyarakat adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur seorang individu atau sebuah organisasi berdasarkan kepentingan publik, dan menjalankan suatu program tindakan untuk mendapatkan pengertian dan penerimaan publik.⁵ Howard Bonham menyattelah *Public Relations* sebagai suatu seni untuk mencipttela pengertian publik secara lebih baik sehingga dapat memperdalam kepercayaan publik terhadap seseorang atau sesuatu organisasi atau badan.⁶ Sedangkan M.O. Palapah dan Atang Syamsudin mengungkapkan *Public Relations* sebagai suatu bentuk spesialisasi komunikasi yang bertujuan untuk memajukan saling mengerti dan bekerja sama antara semua publik yang berkepentingan guna mencapai keuntungan dan kepuasan bersama.⁷

Sedangkan Frank Jefkins dalam bukunya *Public Relations* menyattelah bahwa Humas adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

⁵ H. Frazier Moore. *Hubungan Masyarakat: Prinsip, Kasus dan Masalah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya. hlm.6

⁶ Neni Yulianita,. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Pusat Penerbitan Universitas (P2U) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Islam Bandung, 2003. hlm.27

⁷ *Ibid.*, hlm.29

Dennis L Wilcox menuliskan pernyataan Rex Harlow dalam bukunya

Public Relations: Strategies & Tactics bahwa:

PR merupakan suatu fungsi manajemen khusus yang membantu mendirikan dan menjaga arah komunikasi timbal balik, pengertian, penerimaan dan kerjasama antara organisasi dan publiknya⁸

B. Persepsi

Persepsi adalah kata serapan dari bahasa asing (*persepsion*), merupakan tanggapan atau jawaban terbuka terhadap suatu persoalan yang dinyatakan berdasarkan kata-kata (*intangible*) baik dalam bentuk persepsi tertulis maupun secara lisan. Bisa juga sebagai perilaku, sikap tindak, pandangan dan tanggapan lain sebagainya.⁹

C. Marketing

Pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.¹⁰

Menurut David W.Guth dan Charles Marsh dalam buku *Public Relations, A Value-Driven Approach*:¹¹

⁸ Dennis L Wilcox, *PR: Strategies & Tactics, 6th Edition* (Longman, 2000), hal 3

⁹ Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa, 1999. hlm.51

¹⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong, *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid 1*, Jakarta: Penhallindo, 1997, hal.6.

¹¹ David W.Guth, Charles Marsh, *Public Relations A Values-Driven Approach, 2nd edition*, Boston: A and C, 2003.,hal.424.

"Marketing is the process of researching, creating, refining, and promoting a product or services and distributing that product or services to target consumers. Marketing promotion disciplines include sales promotion, personal selling, direct marketing and often aspects of advertising and public relations." (Marketing adalah proses meneliti, mencipta, menjelaskan dan mempromosikan sebuah produk atau jasa dan mendistribusikan produk atau jasa tersebut kepada target konsumen. Studi promosi *marketing* termasuk *sales promotion*, *personal selling*, *direct marketing* dan banyak aspek-aspek periklanan dan hubungan masyarakat).

Saat ini, para aktor-aktor pemasar haruslah jeli dalam menyikapi targetnya, yaitu tidak hanya menitik beratkan pada penjualan tetapi juga memperhatikan aspek nilai (*value*), kepuasan (*satisfaction*) dan kebutuhan (*want*) pelanggannya.

Seperti yang dikemukakan oleh Philip Kotler dalam salah satu definisi terkenal tentang *marketing*. *Value offers* harus terjadi diantara kedua belah pihak (perusahaan dan *customer*). Perusahaan menawarkan *value package* agar bisa mendapatkan *customer* yang tepat, *people* yang tepat dan *shareholder* yang tepat. Sebaliknya, mereka juga punya banyak pilihan di dalam perusahaan tempat mereka membeli, bekerja dan berinvestasi. Itulah sebabnya mereka juga menawarkan *value*.¹²

Menurut *American Marketing Associations*, *marketing* merupakan :¹³

"an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders". (Fungsi organisasi dan serangkaian proses pembentukan, pengkomunikasian dan pemberian nilai terhadap para pelanggan dan untuk mengatur hubungan pelanggan dalam cara yang menguntungkan organisasi dan *stakeholdernya*.)

¹² Hermawan Kertajaya., *On Marketing*, MarkPlus&Co., PT Gramedia Pustaka Utama, 2003, Hal. 630

¹³ McKenna, R. "Marketing is everything", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1991, Hal. 65-70

C. *Relationship Marketing*

Pemasaran hubungan merupakan suatu proses mencipttelah, memelihara, dan meningkatkan hubungan erat yang semakin lama semakin bernilai dengan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.¹⁴

Pemasaran hubungan bukanlah merupakan suatu hal yang baru. Prinsip yang mendasari pemasaran hubungan ini merupakan inti dari pemasaran, yang berfokus pada komitmen. Dari bisnis yang berorientasi pada produksi pada awal abad ke-20 menuju pada bisnis yang berorientasi pada membangun hubungan jangka panjang untuk bertahun-tahun kemudian, pemasaran mulai fokus pada pencapaian kepuasan pelanggan.¹⁵

Pengertian pemasaran hubungan menurut Philip J.Kitchen dan Patrick De Pelsmacker adalah:¹⁶

“Relationship marketing is a concept that stresses the importance of developing long-term win-win relationship with prospect and customers”. (Pemasaran hubungan adalah sebuah konsep yang menekankan pentingnya mengembangkan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan prospek dan pelanggan).

D. *Customer Relationship Management*

Membangun hubungan jangka panjang yang kokoh dengan pelanggan memerlukan usaha yang penuh konsentrasi dari semua karyawan dan pihak manajemen untuk mengetahui apa yang memuaskan pelanggan dan apa yang

¹⁴ *Ibid.*, Hal.11

¹⁵ James G. Barnes, *“Secrets of Customer Relationship Management”* (Rahasia Manajemen Hubungan Pelanggan), Penerbit Andi Yogyakarta, 2003, Hal.6

¹⁶ Philip J.Kitchen dan Patrick De Pelsmacker, *Integrated Marketing communications: A Primer*, London: Routledge, 2004, Hal 125.

dihargai pelanggan. Karena apa yang dihargai pelanggan lebih luas dari apa yang tampaknya disadari dari banyak pengelola. Untuk membangun hubungan yang sejati, yang lebih dekat dan berjangka panjang dengan pelanggan membutuhkan lebih dari sekedar *purchasing program* (program pembelian); lebih dari sekedar mengunci pelanggan dengan suatu perjanjian yang membuat mereka tidak mempunyai pilihan selain kembali kepada pihak manajemen.

Tidak satupun dari pendekatan untuk membangun hubungan pelanggan ini cukup memadai, karena tak satupun menjawab pertanyaan mendasar tentang apa yang merupakan sebuah hubungan dalam pikiran pelanggan. Yang hilang adalah kandungan emosi yang biasanya dihubungkan orang dengan sebuah hubungan.¹⁷ Frederick Newell dalam bukunya "Loyalti.com" menyattelah bahwa¹⁸ :

"Customer Relationship Management is a process of modifying customer behaviour over time and learning from every interaction, customizing customer treatment, and strengthening the bond between the customer and the company."(Manajemen hubungan pelanggan merupakan suatu proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi, menentukan perilaku terhadap pelanggan, mempererat ikatan antara pelanggan dan perusahaan).

CRM merupakan konsep pemasaran yang digunakan untuk mengkaji *customer relations* dan marketing sebagai dasarnya, serta dari sisi-sisi emosional dan kedekatan dengan pelanggan sehingga perusahaan dapat mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Dengan konsep tersebut,

¹⁷ James G.barnes, *Op Cit.*Hal.7

¹⁸ *Ibid.*Hal.8.

perusahaan dapat mengukur konsep nilai, hubungan dengan pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

Jika melihat dari perspektif pelanggan, pada dasarnya pelanggan memiliki kebutuhan masing-masing sesuai dengan bisnis yang dijalankannya. Untuk itu mereka meminta perlakuan yang bersifat individual sesuai kebutuhan mereka. Disini CRM berperan sangat penting untuk membina dan mengelola kebutuhan dan perilaku pelanggan.

CRM telah berkembang menjadi *the newest phrases in informations technology* untuk mengimbangi pelanggan masa kini yang semakin cerdas, proaktif, pintar, yang melahirkan kompetisi ketat dan bersifat global dengan dijumpai layanan internet. Perubahan fokus bisnis perusahaan dari yang bersifat *product centric* menjadi *customer centric* semakin terlihat jelas.¹⁹

CRM berkonsentrasi pada apa yang dinilai pelanggan (*what customer values*), bukanlah pada apa yang perusahaan ingin jual. Banyak sekali kegagalan program loyalitas yang terjadi karena perusahaan tidak mengetahui bagaimana pelanggan memperoleh manfaat dari program tersebut. Dengan demikian, CRM bersifat penghasil laba jangka panjang. Kunci dari CRM menurut Frederick Newel adalah :²⁰

1. Mengidentifikasi nilai konsumen yang tepat terhadap usaha tertentu.
2. Memahami kepentingan relatif dari nilai-nilai terhadap setiap segmen pelanggan;

¹⁹ www.TheJakarta ConsultingGroup.com, diakses tanggal 17 September 2006, pukul 10.47 WIB

²⁰ Amin Wijaya, *Op.Cit.*, Hal.9

3. Menentukan apakah nilai-nilai tersebut telah mempengaruhi laba (bottom line) dalam keadaan yang positif;
4. Mengkomunikasikan dan memberikan nilai yang tepat terhadap setiap segmen pelanggan dengan cara yang diinginkan pelanggan untuk menerima informasi; dan
5. Mengukur hasil dengan tolok ukur ROI (*Return On Investment*)

Ada 4 konsep yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan membina hubungan dengan pelanggan. Keempat konsep ini merupakan konsep yang lebih mutakhir tentang apa yang berperan dalam mencapai sukses pemasaran. 4R dari pemasaran adalah : *Retention* (Ketahanan), *Referrals* (Perekomendasian), *Relationship* (Hubungan) dan *Recovery* (Pemulihan).²¹

a). *Ketahanan* adalah bagaimana mempertahankan pelanggan pelanggan yang kita inginkan dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka. Mempertahankan pelanggan jauh lebih murah daripada mencari pelanggan. Fokus seharusnya adalah pelanggan bertahan secara sukarela.

b). *Perekomendasian* merujuk pada efek penyebaran berita dari mulut ke mulut yang merupakan hasil kepuasan pelanggan; pesan yang kuat yang memuaskan pelanggan telah dibawa ke orang lain. Ketika pelanggan merasa sangat puas dengan jasa atau produk, mereka cenderung menyebarkan berita tersebut.

c). *Hubungan* mungkin terjadi ketika pelanggan secara sukarela atau bahkan secara antusias melakukan bisnis dengan sebuah perusahaan selama jangka waktu yang

²¹ James G.Barnes., *Op.Cit.*, Hal.27-29

lama. Membangun hubungan berarti mendekati pelanggan dan berusaha untuk memahami dan melayani mereka secara lebih baik.

d). *Pemulihan* dari pelayanan yang buruk pada pelanggan haruslah menjadi sebuah komponen penting dalam mengelola hubungan pelanggan. Kesalahan telah terjadi. Hal ini adalah fakta dalam kehidupan bisnis. Hal tak terduga telah menggagalkan suatu rencana yang disusun dengan baik dan membuat pelanggan frustrasi. Telah tetapi, kesalahan dapat diubah menjadi kesempatan untuk membuat pelanggan terkesan dan memenangkan loyalitas mereka.

Untuk lebih fokusnya, dalam penerapan pendekatan CRM, terdapat tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Nilai

Nilai adalah preferensi yang bersifat relatif (komparatif, personal dan situasional) yang memberikan ciri pada pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan beberapa obyek.²²

Nilai melibatkan sebuah preferensi, suatu kecondongan yang menguntungkan, kesukaan, pengaruh positif, atau menilai sesuatu sebagai hal baik. Nilai bersifat relatif dalam tiga hal, yaitu komparatif yang artinya membandingkan pilihan satu dengan pilihan lainnya, personal, yang artinya berbeda-beda antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya, dan situasional yaitu sangat berbeda antar situasi tertentu.

²² Morris B. Hoolbrook, *The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in The Consumption of Experience*, Thousand Oaks, California : Sage, 1994., hal.27.

Nilai merupakan batu loncatan yang penting dalam mencapai kepuasan pelanggan. Isu fundamental yang harus dipahami oleh perusahaan jika ingin menarik dan mempertahankan pelanggan adalah mengetahui bagaimana menciptakan dan menambahkan nilai bagi pelanggan tersebut. Dan hanya pelanggan itu sendiri yang dapat memutuskan apakah tambahan keistimewaan produk atau jasa itu berharga bagi mereka.

Ketika perusahaan mencoba untuk menambahkan nilai bagi pelanggannya, pertama kali perusahaan itu harus menetapkan apa yang dihargai oleh pelanggan²³. Penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa nilai dapat diciptakan dalam pikiran pelanggan, baik dengan menambahkan sesuatu yang dirasakan bernilai atau mengurangi atau menghilangkan beberapa aspek produk atau jasa yang dipandang negatif. perusahaan dapat menciptakan nilai dengan melakukan lebih banyak hal menarik bagi pelanggan dan mengurangi hal yang secara potensial dapat membuat pelanggan kecewa. Jadi, menciptakan nilai tidak sekedar menambahkan nilai dan manfaat pada produk atau menurunkan harga. Nilai dapat dijadikan alat untuk memprediksikan pilihan dan *loyalitas* pelanggan.²⁴

Penciptaan nilai adalah tanggung jawab yang penting bagi perusahaan. Penciptaan dan penambahan nilai mempunyai beragam bentuk berbeda ketika perusahaan – baik perusahaan berbasis produk atau jasa – mencoba untuk meningkatkan ketahanan, kepuasan dan loyalitas dengan merujuk pada isu penghantaran nilai. Pelanggan haruslah menjadi penentu utama, dan pelanggan itu sendiri yang menentukan apakah dia menerima nilai yang ditambahkan.

²³ James G. Barnes, *Op Cit*, hal 100

²⁴ William D. Neal, *Satisfaction is Nice, But Value drives Loyalty*, *Marketing Research* 11, Musim semi 1999, Hal.21.

Nilai adalah seperti pelayanan dan kualitas dalam istilah pemasaran, bahwa nilai harus didefinisikan oleh pelanggan. Hal ini bersifat individual, hal yang hanya dapat didefinisikan oleh pelanggan. Nilai tersebut "ada" seperti juga halnya pelayanan dan kualitas, hanya pada pikiran orang yang melihatnya. Sangatlah penting untuk menyadari bahwa nilai dapat diciptakan dalam pikiran pelanggan baik dengan menambahkan sesuatu yang dirasakan sebagai bernilai, atau mengurangi atau menghilangkan beberapa aspek produk atau jasa yang dipandang negatif. Penciptaan nilai tidak selalu harus melibatkan penambahan sesuatu.

b. Kepuasan (*satisfaction*)

Kepuasan merupakan tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhan. Menurut Philip Kotler, kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya.²⁵

Hal ini memiliki arti bahwa penilaian suatu bentuk keistimewaan dari barang atau jasa, ataupun barang dan jasa itu sendiri, memberikan tingkat kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan di bawah harapan atau pemenuhan kebutuhan melebihi harapan pelanggan.²⁶

²⁵ Philip kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium Jilid 1.*, Jakarta: Prenhallindo.2002.,Hal.42

²⁶ James G.Barnes, *Op.Cit.*,Hal.64

Menurut Richard F.Gersons dalam bukunya "*Measuring customer satisfactions*", kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui.²⁷

Faktor-faktor yang memicu tingkat kepuasan pelanggan terhadap penyedia jasa maupun terhadap organisasi dapat terlihat dari 5 level. Dengan demikian interaksi antara pelanggan dengan perusahaan lebih melibatkan "perasaan". Masing-masing level yang berurutan ini melibatkan kepuasan telah kebutuhan pelanggan dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan kepuasan pelanggan di tingkat yang rendah dari model ini tidak menjamin kepuasan di tingkat yang lebih tinggi.²⁸

Kelima level dalam model pemicu kepuasan pelanggan adalah:²⁹

a). Produk atau Jasa Inti

Level ini merupakan esensi dari penawaran yang mewakili produk atau jasa inti yang diseditelah oleh perusahaan. Sulit bagi beberapa perusahaan saat ini untuk menunjukkan pada pelanggan bahwa produknya memiliki nilai tambah atau pelayanannya lebih baik dari perusahaan lain. Dalam situasi dimana hanya sedikit perbedaan dalam produk inti dimana kualitas barang telah diperbaharui secara dramatis, kepuasan pelanggan bisa dipenuhi melalui komponen-komponen lain bisa memberikan nilai tambah pada produk yang ditawarkan.

²⁷ Richard F.Gersons., *Measuring Customer Satisfaction*, terjemahan: Hesty Widyaningrum, Jakarta: Penerbit PPM, 2004. Hal.3

²⁸ Abraham H.Maslow, *Maslow on Management* (New York: Jhon Wiley & Sons. 1998. Hal 165

²⁹ James G.Barnes, *Op.Cit.*, Hal.83

b). Sistem dan Pelayanan Pendukung

Level ini mencakup layanan-layanan pendukung yang bisa meningkatkan kelengkapan produk inti; sistem pembayaran dan penghantaran, kemudahan memperoleh produk, jam pelayanan, level karyawan, komunikasi informasi, sistem inventarisasi, pendukung teknis dan perbaikan, layanan bantuan via telepon, dan juga program-program lain yang mendukung produk inti.

c). Performa teknis

Level ini berkaitan dengan apakah perusahaan menetapkan produk inti layanan pendukungnya dengan benar, sesuai dengan sistem standar yang ada. Penekanannya adalah apakah perusahaan menetapkan produk kepada pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan. Pelanggan mengevaluasi kualitas layanan dalam lima dimensi mendasar, yaitu mudah dirasakan, dipercaya, sifat cepat tanggap, kepastian dan empati³⁰

d). Elemen-elemen Interaksi dengan Pelanggan

Level ini perusahaan telah berfikir melampaui sekedar penyediaan jasa atau produk inti, dan telah berfokus pada penghantaran jasa hingga pada titik dimana perusahaan bertemu dengan pelanggan, baik melalui tatap muka langsung atau melalui kontak berbasis teknologi. Interaksi tersebut mencakup tingkat pelayanan pribadi, perhatian, kecepatan dan ketepatan pelayanan, kualitas umum dari kontak, dan bagaimana pelanggan diperlakukan dan dilayani.

³⁰ Valerie A. Zeithamil, A. Pasuraman, dan Leonard I. Berry, *Delivering Quality Services*, New York: Free Press, 1990., Hal.26.

e). **Elemen Emosional-Dimensi afektif pelayanan**

Perusahaan harus memikirkan melampaui elemen mendasar dari interaksi dengan pelanggan, bagaimana menyampaikan pesan kepada pelanggan yang membuat pelanggan merasakan emosi yang positif atau negatif terhadap perusahaan.

Kepuasan pelanggan adalah target yang selalu berubah-ubah. Ada beberapa hal yang mempunyai andil yang sangat penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yaitu :

1). *Kebutuhan Pelanggan*

Untuk memuaskan para pelanggan, sangatlah penting untuk memahami dengan baik apa yang penting bagi mereka dan berusaha paling tidak themenuhi harapan-harapan mendasar bagi mereka.

Penting bagi perusahaan sebagai pelaku pasar dan mereka yang bertanggung jawab atas pelayanan pelanggan untuk memiliki suatu apresiasi yang solid mengenai kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan pelanggan.

2). *Harapan-harapan Terselubung*

Ada harapan-harapan lain yang muncul ke permukaan hanya jika harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi, biasanya menyangkut hal-hal yang seharusnya juga "dianggap" atau "diperhatikan" walaupun tak terkattelah.

Sebagian besar interaksi atau hubungan antara perusahaan selaku pelaku bisnis dengan pelanggannya, terjadi dalam serangkaian batasan-batasan yang

membuat hubungan tersebut menjadi suatu rutinitas, sehingga tidak penting lagi apakah pelanggan puas atau tidak.

3). *Pelayanan yang Mengejutkan dan Membedtelah*

Untuk memuaskan pelanggan dan membina hubungan yang baik, suatu perusahaan harus dapat membuat dirinya berbeda dengan para pesaingnya dan menambah nilai pada setiap pelayanan yang diberikan. Faktor-faktor yang memicu kepuasan pelanggan antara lain : pelayanan dengan nilai tambah, tampilan produk atau jasa, dan aspek-aspek tertentu dari bisnis yang bersangkutan.

4). *Sentuhan yang Emosional*

Kepuasan yang dirasakan pelanggan ketika berhubungan dengan para pelanggan atau pelaku bisnis sangat dipengaruhi oleh sentuhan emosi dari hubungan tersebut.³¹

Ini merupakan konsep yang sangat berguna yang dipinjam dari istilah psikologi sosial. Hal tersebut mengacu pada frekuensi dimana pelanggan dibuat merasakan emosi-emosi positif atau negatif ketika berhubungan dengan perusahaan.

Susan Fournier dan David Glen Mick menggambarkan lima kesimpulan penting tentang kepuasan pelanggan³²

c). **Ketahanan (*retention*)**

Berbicara mengenai ketahanan berarti berbicara bagaimana mempertahankan pelanggan dengan selalu memenuhi kebutuhan dan keinginan

³¹ James G. Barnes, "Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customer," *Psychology and Marketing*, 1997, hal.90

³² Susan Fournier dan David Glen Mick, *Rediscovering Satisfaction*, "Journal of Marketing", Oktober 1999, Hal.5-23

mereka. Tentang seberapa lama mereka ingin berhubungan atau terus menjalin bisnis dengan perusahaan sering disalahartikan dengan loyalitas.

Banyak sekali pelanggan yang terus menjalin hubungan dengan perusahaan hanya karena hadiah-hadiah, harga yang bagus atau karena hal lain mereka enggan berpindah. Hubungan yang seperti ini bisa dikattelah hubungan yang rapuh, karena tidak didasari dengan hubungan emosional yang telah mengikat perusahaan dan pelanggan dalam hubungan yang lebih bermakna. Pelanggan hanya bertahan karena adanya insentif negatif atau yang lebih buruk karena adanya rintangan yang menghalangi pelanggan untuk keluar dari perusahaan. Jika suatu perusahaan telah berhasil mempertahankan pelanggannya, maka telah berlanjut pada meningkatnya loyalitas`pelanggan tersebut terhadap perusahaan.

Ada beberapa hal penting yang dapat meningkatkan ketahanan pelanggan terhadap perusahaan, yaitu :³³

- a). Kenyamanan dan kemudahan akses terhadap orang yang tepat dalam perusahaan;
- b). Kontak dan komunikasi yang sesuai dari perusahaan;
- c). Sesuatu yang spesial, yang menggambarkan status penting bagi pelanggan;
- d). Pemahaman telah sejarah pelanggan oleh perusahaan
- e). Solusi yang cepat dan efektif terhadap segala permasalahan yang muncul;
- f). Antisipasi yang sesuai terhadap kebutuhan pelanggan;
- g). Dialog yang sesuai dan akrab antara perusahaan dan pelanggan.

³³ Merlin Stone, Neil Woodcock and Liz Mchtynger., *The Art of Marketing Vo.8 Customer Relationship Marketing*, Crest Publishing House, New Delhi, 2001, Hal. 103

c. Loyalitas Pelanggan

Hubungan antara penciptaan nilai, kepuasan dan loyalitas pelanggan sangat bergantung dari jenis industri dan situasi persaingan.³⁴ Pemeliharaan loyalitas pelanggan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan kinerja laba perusahaan. Kotler berpendapat bahwa upaya pencapaian loyalitas pelanggan merupakan tujuan pemasaran di *millenium* mendatang.³⁵

Loyalitas merupakan suatu ikatan emosional, kesediaan untuk berhubungan dengan dan mendukung suatu hubungan. Ketika pembelian berulang merupakan tipe perilaku, maka loyalitas merupakan *state of mind*. Loyalitas pelanggan tidak dapat diperoleh dari value dan *brand* saja. Oleh karena itu terdapat 3 pilar loyalitas pelanggan dengan penempatan pelanggan sebagai pusat aktivitas bisnis. *Value* merupakan persepsi nilai yang dimiliki oleh pelanggan didasarkan atas apa yang dikorbankan untuk melakukan transaksi, sedangkan *brand* merupakan identitas sebuah produk.³⁶

Loyalitas dapat diartikan keadaan pikiran, yaitu konsep yang subjektif, konsep yang paling baik didefinisikan oleh pelanggan itu sendiri. Seringkali lamanya pelanggan berbisnis dengan perusahaan tersebut dan pembelian yang berulang-ulang digunakan sebagai ukuran loyalitas oleh pebisnis tersebut. Dalam kasus yang lain, loyalitas disamakan atau bahkan didefinisikan sebagai prosentase dari total pembelanjaan dalam suatu kategori produk atau jasa. Telah tetapi, tidak

³⁴ Philip Kotler and Gery Armstrong., *Op. Cit.*, Hal.794

³⁵ Philip Kotler., *Op. Cit.*, Hal.41

³⁶ Tony Cram, *Customer that Count: How to Build Living Relationship with your most Valuable Customers*, Edinbrugh: Pearson Education Limited, 2001, hal 18

satupun dari definisi tersebut merupakan inti dari loyalitas pelanggan, tetapi hanya sebagai indikator-indikator dari loyalitas.

Oliver menyattelah loyalitas pelanggan dapat didefinisikan sebagai:³⁷

“Komitmen tinggi yang dipegang oleh pelanggan untuk membeli kembali atau berlangganan suatu produk atau jasa secara terus menerus di masa yang telah datang, walaupun terdapat situasi dan usaha-usaha pemasaran yang dapat mempengaruhi perubahan perilaku pembelian”.

Fredrick Reicheld dan Earl Sasser mengindikasikan bahwa kenaikan 5% dari loyalitas pelanggan dapat melipatgandtelah keuntungan sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan 70% penjualan berasal dari pelanggan loyal.³⁸

Adanya faktor-faktor yang berperan penting dalam potensi menghasilkan keuntungan dari pelanggan yang tingkat loyalitasnya tinggi, yaitu:³⁹

a). Mereka membelanjtelah lebih banyak.

Semakin lama seorang pelanggan menjalin hubungan dengan perusahaan, mereka cenderung membelanjtelah lebih banyak uang.

b). Mereka menjadi semakin nyaman.

Ketika pelanggan yang memiliki loyalitas sejati ditanya *mengapa mereka kembali dan kembali lagi pada sebuah perusahaan selama bertahun-tahun?* Mereka sering berkata bahwa mereka merasa ”nyaman” berurusan dengan perusahaan tersebut.

³⁷ *Ibid*, Hal.392

³⁸ Frederick .F and W. Earl Jr.,Sasser, "*Zero Defections: Quality Comes to Services*," Harvard Bussiness Review (September-October 1990): Hal.105-111

³⁹ James G.Barnes., *Op.Cit.* Hal.43-45

c). Menyebarkan berita yang positif

Pelanggan loyal jangka panjang adalah sumber beriklan gratis. Mereka menjadi duta bagi perusahaan tersebut, atau sering kali dikattelah sebagai "tenaga penjual". Rekomendasi dari teman dan keluarga adalah pengesahan yang kuat dari produk atau pelayanan perusahaan tersebut dan seringkali ditanggapi lebih serius atau lebih dipercaya dibandingkan pesan yang disampaikan perusahaan.

d). Mereka tidak terlalu sensitif terhadap harga

Pelanggan yang loyal lebih kecil kemungkinannya untuk mengeluh soal harga dan bahkan mereka mencapai suatu tingkatan dalam relasi dimana mereka bahkan tidak bertanya soal harga.

e). Mereka Lebih memaafkan.

Hubungan yang telah dibangun dengan pelanggan yang memiliki loyalitas sejati merupakan polis asuransi bagi perusahaan tersebut. Mereka telah lebih memaafkan dan memberi kesempatan kedua bagi perusahaan untuk memperbaiki kesalahan mereka.

f). Mereka membuat kita lebih efisien.

Sebuah perusahaan memiliki kesempatan untuk mengenal pelanggan dan kebutuhan mereka dengan sangat baik, jika perusahaan tersebut memiliki basis pelanggan loyal yang kokoh.

g). Mereka berpotensi menghasilkan keuntungan yang lebih besar.

Dikala pelanggan baru harus ditarik dengan tawaran harga atau insentif lain atau diskon, pelanggan loyal memiliki potensi yang jauh lebih besar untuk

menghasilkan keuntungan karena mereka lebih mungkin membayar dengan harga penuh.

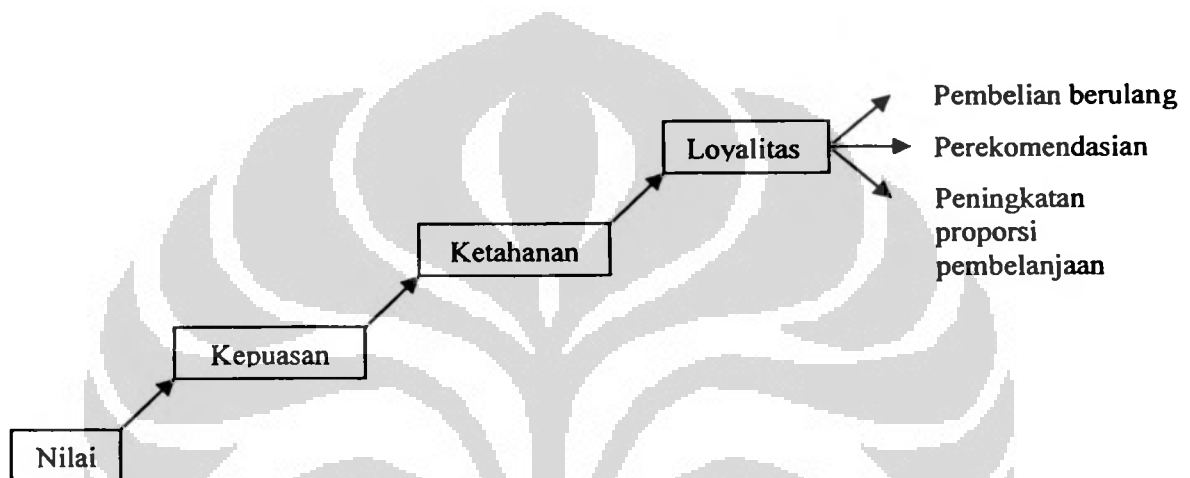
d. Nilai, Kepuasan, Ketahanan dan Loyalitas Pelanggan

Lamanya seorang pelanggan berbisnis dengan sebuah perusahaan hanyalah salah satu indikator dari loyalitas. Bagaimanapun loyalitas sangat terkait dengan konsep hubungan. Loyalitas sejati tidak berasal dari ikatan semu yang membuat salah satu pihak mendapat kesulitan untuk mengakhiri hubungan tersebut. Fondasi dari loyalitas adalah dalam menunjang kepuasan; ini adalah hubungan emosional dan sikap, bukan hanya sekedar perilaku.

Untuk meningkatkan loyalitas, maka harus meningkatkan kepuasan setiap pelanggan dan mempertahankan tingkat kepuasan tersebut dalam jangka panjang. Untuk meningkatkan kepuasan, dibutuhkan penambahan nilai pada apa yang ditawarkan. Menambahkan nilai telah membuat pelanggan merasa bahwa mereka mendapatkan lebih dari apa yang mereka terima.

Kepuasan terkait dengan apa yang didapat pelanggan dari perusahaan dibanding dengan apa yang harus dia lakukan terhadap urusan atau interaksi tersebut. Menambahkan nilai dapat dilakukan secara sederhana seperti meningkatkan kenyamanan dan kecepatan pelayanan. Dengan meningkatkan nilai yang diterima pelanggan dalam tiap interaksinya dengan perusahaan, maka sangatlah mungkin untuk meningkatkan kepuasan, yang mengarah pada tingkat ketahanan pelanggan yang lebih tinggi.

Ketika pelanggan bertahan karena merasa nyaman dengan nilai dan pelayanan yang mereka dapat, mereka telah lebih mungkin menjadi pelanggan loyal. Loyalitas ini mengarah pada pembelian yang berulang, perekomendasiannya dan proporsi pembelanjaan yang meningkat.



Gambar 2.1 Penciptaan nilai menuju loyalitas

4. Kaitan CRM dengan Hubungan Masyarakat

Fenomena CRM muncul setelah perusahaan mulai menjalankan *customer concept* disamping menjalankan *marketing concept*, pada manajemen usahanya. Perusahaan demikian disebut dengan *customer-centered company*, dengan ciri utamanya adalah kesadaran bahwa pelanggan merupakan aset dan investasi penting yang perlu dikelola. Pelanggan dapat dikatakan sebagai masyarakat utama bagi jenis *customer-centered company*, karena mereka adalah kelompok yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan.

Walaupun CRM merupakan aspek dari pemasaran, namun CRM lebih daripada sekedar pemasaran tradisional yang hanya berfokus pada target promosi,

bahkan target peningkatan keuntungan. Dengan fokus utamanya adalah pelanggan, CRM membawa perusahaan untuk mengarahkan kegiatan pemasarannya ke dimensi hubungan. Perusahaan mulai melihat bahwa membangun hubungan dengan pelanggan merupakan hal yang penting, disertai pemahaman tentang apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan serta memandang pelanggan sebagai aset jangka panjang yang telah memberikan pemasukan secara terus menerus selama kebutuhan mereka dipuaskan.

Perusahaan yang bijaksana telah mengambil langkah nyata untuk membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan. Pada bagian inilah PR telah memainkan perannya. Dalam fungsi, tugas dan peran PR selalu ditemukan dan disebutkan konsep pembinaan hubungan, dimana hal tersebut kemudian dilihat oleh perusahaan sebagai bagian penting dalam setiap departemen di manajemen perusahaan. Upaya-upaya komunikasi yang identik dengan kegiatan PR dilaksanakan dalam rangka menarik perhatian, mempertahankan serta membina hubungan yang harmonis dengan pelanggan. Intinya adalah, pelanggan merupakan subyek khalayak eksternal yang menjadi perhatian utama PR.

Salah satu kegiatan PR dalam rangka membina hubungan dengan pelanggan adalah *customer relations*. Menurut Prof. Dr. Onong Uchyana Effendi, M.A, menjelaskan *customer relations* adalah kegiatan komunikasi secara timbal balik antara suatu perusahaan yang diwakili oleh petugas humas dengan para pelanggan, dalam rangka membina hubungan yang akrab dengan dilandasi asas saling pengertian dan saling percaya. Perusahaan yang melaksanakan CRM telah melihat bahwa CRM semata-mata tidak hanya dapat diserahkan kepada bagian

pemasaran saja. CRM merupakan komitmen seluruh bagian perusahaan, khususnya divisi yang berhubungan dengan pelanggan seperti *marketing, promotion, tenant relations* dan PR. PR memberikan kontribusi dalam berkomitmen pada CRM melalui *customer relations*, karena kegiatan ini memungkinkan PR menjadi dekat dengan pelanggan, sehingga PR dapat mengetahui perspektif pelanggan, hal-hal apa saja yang bernilai bagi mereka sehingga keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi.

Humas juga merupakan bagian dari bauran promosi, yang terdiri dari periklanan, pemasaran langsung, promosi penjualan dan penjualan pribadi. Humas harus menjadi bagian dari rencana komunikasi pemasaran terpadu dan menyeluruh dari suatu perusahaan.⁴⁰

Dengan demikian, kegiatan kehumasan senantiasa telah berdampingan terus dengan kegiatan pemasaran. Dimana komponen keduanya bersifat *mutualisme*.

Fungsi-fungsi humas dapat diterapkan dalam menunjang suatu paduan strategi pemasaran itu sendiri meliputi segenap elemen dari strategi pemasaran yang antara lain yaitu pemilihan nama produk, metode dan gaya pengemasan, riset pasar, penentuan harga, penjualan, distribusi, serta penyediaan jasa purna jual. Seluruh elemen tersebut membutuhkan komunikasi dan niat baik (*good will*). Arti penting kehumasan itu sendiri terletak pada kemampuannya dalam menunjang pendidikan pasar, yakni menjadikan khalayak mengetahui keberadaan serta kegunaan produk-produk dari perusahaan yang bersangkutan

⁴⁰ May Lwin dan Jim Aitchinson, *Clueless in Public Relations*, Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2005, Hal.5.

Humas dan pemasaran sesungguhnya mencakup keseluruhan proses perencanaan, implementasi dan evaluasi program-program komunikasi pemasaran sebagai penghubung perusahaan dengan khalayaknya, sekaligus sebagai bagian dari strategi pemasaran dan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Robert simoes (1984) menyimpulkan definisi humas, yaitu:⁴¹

- a. Humas merupakan proses interaksi. Humas menumbuhkan opini publik sebagai input yang menguntungkan kedua belah pihak.
- b. Humas adalah fungsi manajemen. Humas menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antara organisasi dengan publiknya, baik internal maupun eksternal. Hal ini merupakan unsur yang sangat penting dalam manajemen dalam mencapai tujuan organisasinya.
- c. Humas merupakan aktivitas di berbagai bidang ilmu. Humas menanamkan pengertian, menumbuh motivasi dan partisipasi publik, bertujuan menanamkan *goodwill*, kepercayaan, saling pengertian, dan citra baik perusahaan.
- d. Humas merupakan profesi profesional dalam bidangnya. Humas yang merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan secara tepat dan berkelanjutan. Humas merupakan kelangsungan hidup organisasi yang bersangkutan.
- e. Humas merupakan penggabungan berbagai ilmu. Humas neruptelah penerapan kebijaksanaan dan pelaksanaannya melalui interpretasi yang peka dalam berbagai peristiwa⁴².

⁴¹ Frank J. Simoes, *Public Relations*, Edisi: keempat, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1996, Hal 11

⁴² Maria Montegina Rismawati, *Dasar-Dasar Public Relations Teori dan Praktik*, Jakarta: Pt Gramedia Widayana Indonesia, 2001, Hal 7

B. Konsep Yang Digunakan

a. *Customer Relationship Management* (CRM)

Tujuan utama dari penerapan CRM adalah memenangkan loyalitas pelanggan perusahaan, karena pelanggan adalah salah satu asset terpenting bagi perusahaan. Hal ini berarti membuat suatu bentuk hubungan jangka panjang dengan pelanggan dengan menitik beratkan pada memahami dengan baik apa yang bernilai bagi pelanggan tercapailah apa yang dinamtelah kepuasan pelanggan dan berujung pada terciptanya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Frederick Newell dalam bukunya “Loyalti.com” menyattelah bahwa⁴³ :

“Customer Relationship Management is a process of modifying cutomer behaviour over time and learning from every interaction, customizing cutomer treatment, and strengthening the bond between the customer and the company.”(Manajemen Hubungan Pelanggan merupakan suatu proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi, menentukan perilaku terhadap pelanggan, mempererat ikatan antara pelanggan dan perusahaan).

CRM berkonsentrasi pada apa yang dinilai pelanggan (*what customer values*), bukanlah pada apa yang perusahaan ingin jual. Banyak sekali kegagalan program loyalitas yang terjadi karena perusahaan tidak mengetahui bagaimana pelanggan memperoleh manfaat dari program tersebut. Dengan demikian, CRM bersifat penghasilan laba jangka panjang. Kunci dari CRM menurut Frederick Newel adalah :⁴⁴

⁴³ Amin Wijaya Tunggal, *Op Cit* Hal.8.

⁴⁴ Amin Wijaya, *Op Cit.*, Hal.9

1. Mengidentifikasi nilai konsumen yang tepat terhadap usaha tertentu;
2. Memahami kepentingan relatif dari nilai-nilai terhadap setiap segmen pelanggan;
3. Menentukan apakah nilai-nilai tersebut telah mempengaruhi laba (bottom line) dalam keadaan yang positif;
4. Mengkomunikasikan dan memberikan nilai yang tepat terhadap setiap segmen pelanggan dengan cara yang diinginkan pelanggan untuk menerima informasi dan mengukur hasil dengan tolok ukur ROI (Return On Investment)

Untuk lebih fokusnya, dalam penerapan pendekatan CRM, terdapat tahapan-tahapan sebagai berikut:

a). Nilai

Nilai adalah preferensi yang bersifat relatif (komparatif, personal dan situasional) yang memberikan ciri pada pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan beberapa obyek.⁴⁵

Nilai melibatkan sebuah preferensi, suatu kecondongan yang menguntungkan, kesukaan, pengaruh positif, atau menilai sesuatu sebagai hal baik. Nilai bersifat relatif dalam tiga hal, yaitu komparatif yang artinya membandingkan pilihan satu dengan pilihan lainnya, personal, yang artinya berbeda-beda antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya, dan situasional yaitu sangat berbeda antara situasi tertentu.

Nilai merupakan batu loncatan yang penting dalam mencapai kepuasan pelanggan. Isu fundamental yang harus dipahami oleh perusahaan jika ingin

⁴⁵ Morris B. Hoolbrook, *The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in The Consumption of Experience*, Thousand Oaks, California : Sage, 1994., hal.27.

menarik dan mempertahankan pelanggan adalah mengetahui bagaimana mencipttelah dan menambahkan nilai bagi pelanggan tersebut. Dan hanya pelanggan itu sendiri yang dapat memutuskan apakah tambahan keistimewaan produk atau jasa itu berharga bagi mereka.

Ketika perusahaan mencoba untuk menambahkan nilai bagi pelanggannya, pertama kali perusahaan itu harus menetapkan apa yang dihargai oleh pelanggan⁴⁶. Penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa nilai dapat dicipttelah dalam pikiran pelanggan, baik dengan menambahkan sesuatu yang dirasakan bernilai atau mengurangi atau menghilangkan beberapa aspek produk atau jasa yang dipandang negatif. perusahaan dapat mencipttelah nilai dengan melakukan lebih banyak hal menarik bagi pelanggan dan mengurangi hal yang secara potensial dapat membuat pelanggan kecewa. Jadi, mencipttelah nilai tidak sekedar menambahkan nilai dan manfaat pada produk atau menurunkan harga. Nilai dapat dijadikan alat untuk memprediksikan pilihan dan *loyalitas* pelanggan.⁴⁷

b). Kepuasan (*satisfaction*)

Kepuasan merupakan tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhan. Menurut Philip Kotler, kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya.⁴⁸

⁴⁶ James G. Barnes, *Op Cit*, hal 100

⁴⁷ William D. Neal, *Satisfaction is Nice, But Value drives Loyalti., Marketing Research II*, Musim semi 1999, Hal.21.

⁴⁸ Philip kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium Jilid I*., Jakarta: Prenhallindo.2002., Hal.42

Menurut Richard F.Gersons dalam bukunya "*Measuring customer satisfactions*", kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui.⁴⁹

Faktor-faktor yang memicu tingkat kepuasan pelanggan terhadap penyedia jasa maupun terhadap organisasi dapat terlihat dari 5 level. Kelima level dalam model pemicu kepuasan pelanggan adalah:⁵⁰

1. Produk atau Jasa Inti

Level ini merupakan esensi dari penawaran yang mewakili produk atau jasa inti yang diseditelah oleh perusahaan. Sulit bagi beberapa perusahaan saat ini untuk menunjukkan pada pelanggan bahwa produknya memiliki nilai tambah atau pelayanannya lebih baik dari perusahaan lain. Dalam situasi dimana hanya sedikit perbedaan dalam produk inti dimana kualitas barang telah diperbaharui secara dramatis, kepuasan pelanggan bisa dipenuhi melalui komponen-komponen lain bisa memberikan nilai tambah pada produk yang ditawarkan.

2. Sistem dan Pelayanan Pendukung

Level ini mencakup layanan-layanan pendukung yang bisa meningkatkan kelengkapan produk inti; sistem pembayaran dan penghantaran, kemudahan memperoleh produk, jam pelayanan, level karyawan, komunikasi informasi, sistem

⁴⁹ Richard F.Gersons., *Measuring Customer Satisfaction*, terjemahan: Hesty Widyaningrum, Jakarta: Penerbit PPM, 2004. Hal.3

⁵⁰ James G.Barnes, *Op.Cit.*, Hal.83

inventarisasi, pendukung teknis dan perbaikan, layanan bantuan via telepon, dan juga program-program lain yang mendukung produk inti.

3. Performa teknis

Level ini berkaitan dengan apakah perusahaan menetapkan produk inti layanan pendukungnya dengan benar, sesuai dengan sistem standar yang ada. Penekanannya adalah apakah perusahaan menetapkan produk kepada pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan. Pelanggan mengevaluasi kualitas layanan dalam lima dimensi mendasar, yaitu mudah dirasakan, dipercaya, sifat cepat tanggap, kepastian dan empati⁵¹

4. Elemen-elemen Interaksi dengan Pelanggan

Level ini perusahaan telah berfikir melampaui sekedar penyediaan jasa atau produk inti, dan telah berfokus pada penghantaran jasa hingga pada titik dimana perusahaan bertemu dengan pelanggan, baik melalui tatap muka langsung atau melalui kontak berbasis teknologi. Interaksi tersebut mencakup tingkat pelayanan pribadi, perhatian, kecepatan pelayanan, kualitas umum dari kontak, dan bagaimana pelanggan diperlakukan dan dilayani.

5. Elemen Emosional-Dimensi afektif pelayanan

Perusahaan harus memikirkan melampaui elemen mendasar dari interaksi dengan pelanggan, bagaimana menyampaikan pesan kepada pelanggan yang

⁵¹ Valerie A. Zeithaml, A. Pasuraman, dan Leonard I. Berry, *Delivering Quality Services*, New York: Free Press, 1990., Hal.26.

membuat pelanggan merasakan emosi yang positif atau negatif terhadap perusahaan.

Kepuasan pelanggan adalah terget yang selalu berubah-ubah. Ada beberapa hal yang mempunyai andil yang sangat penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yaitu :

a). Kebutuhan Pelanggan

Untuk memuaskan para pelanggan, sangatlah penting untuk memahami dengan baik apa yang penting bagi mereka dan berusaha paling tidak memenuhi harapan-harapan mendasar bagi mereka.

Penting bagi perusahaan selaku pelaku pasar dan mereka yang bertanggung jawab atas pelayanan pelanggan untuk memiliki suatu apresiasi yang solid mengenai kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan pelanggan.

b). Harapan-harapan Terselubung

Ada harapan-harapan lain yang muncul ke permukaan hanya jika harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi, biasanya menyangkut hal-hal yang seharusnya juga "dianggap" atau "diperhatikan" walaupun tak terkattelah.

Sebagian besar interaksi atau hubungan antara perusahaan selaku pelaku bisnis dengan pelanggannya, terjadi dalam serangkaian batasan-batasan yang membuat hubungan tersebut menjadi suatu rutinitas, sehingga tidak penting lagi apakah pelanggan puas atau tidak.

c). *Pelayanan yang Mengejutkan Membedtelah Anda*

Untuk memuaskan pelanggan dan membina hubungan yang baik, suatu perusahaan harus membuat dirinya berbeda dengan para pesaingnya dan menambah nilai pada setiap pelayanan yang diberikan. Faktor-faktor yang memicu kepuasan pelanggan antara lain : pelayanan dengan nilai tambah, tampilan produk atau jasa, dan aspek-aspek tertentu dari bisnis yang bersangkutan.

d). *Sentuhan yang Emosional*

Kepuasan yang dirasakan pelanggan ketika berhubungan dengan para pelanggan atau pelaku bisnis sangat dipengaruhi oleh sentuhan emosi dari hubungan tersebut.⁵²

Ini merupakan konsep yang sangat berguna yang dipinjam dari istilah psikologi sosial. Hal tersebut mengacu pada frekuensi dimana pelanggan dibuat merasakan emosi-emosi positif atau negatif ketika berhubungan dengan perusahaan.

Susan Fournier dan David Glen Mick menggambarkan lima kesimpulan penting tentang kepuasan pelanggan.⁵³

3. Ketahanan (*retention*)

Berbicara mengenai ketahanan berarti berbicara bagaimana mempertahankan pelanggan dengan selalau memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Tentang seberapa lama mereka ingin berhubungan atau terus menjalin bisnis dengan perusahaan sering di salahartikan dengan loyalitas.

⁵² James G. Barnes, "Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customer," *Psychology and Marketing*, 1997. hal.90

⁵³ Susan Fournier dan David Glen Mick, *Rediscovering Satisfaction*, "Journal of Marketing", Oktober 1999, Hal.5-23

Banyak sekali pelanggan yang terus menjalin hubungan dengan perusahaan hanya karena hadiah-hadiah, harga yang bagus atau karena hal lain mereka enggan berpindah. Hubungan yang seperti ini bisa dikattelah hubungan yang rapuh, karena tidak didasari dengan hubungan emosional yang telah mengikat perusahaan dan pelanggan dalam hubungan yang lebih bermakna. Pelanggan hanya bertahan karena adanya insentif negatif atau yang lebih buruk karena adanya rintangan yang menghalangi pelanggan untuk keluar dari perusahaan. Jika suatu perusahaan telah berhasil mempertahankan pelanggannya, maka telah berlanjut pada meningkatnya loyalitas`pelanggan tersebut terhadap perusahaan.

Ada beberapa hal penting yang dapat meningkatkan ketahanan pelanggan terhadap perusahaan, yaitu :⁵⁴

- a). Kenyamanan dan kemudahan akses terhadap orang yang tepat dalam perusahaan;
- b). Kontak dan komunikasi yang sesuai dari perusahaan;
- c). Sesuatu yang spesial, yang menggambarkan status penting bagi pelanggan;
- d). Pemahaman telah sejarah pelanggan oleh perusahaan
- e). Solusi yang cepat dan efektif terhadap segala permasalahan yang muncul;
- f). Antisipasi yang sesuai terhadap kebutuhan pelanggan;
- g). Dialog yang sesuai dan akrab antara perusahaan dan pelanggan.

⁵⁴ Merlin Stone, Neil Woodcock and Liz Mchtynger., *The Art of Marketing Vo.8 Customer Relationship Marketing*. Crest Publishing House, New Delhi, 2001, Hal.103

4. Loyalitas

Hubungan antara penciptaan nilai, kepuasan dan loyalitas pelanggan sangat bergantung dari jenis industri dan situasi persaingan.⁵⁵ pemeliharaan loyalitas pelanggan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan kinerja laba perusahaan. Kotler berpendapat bahwa upaya pencapaian loyalitas pelanggan merupakan tujuan pemasaran di *millenium* mendatang.⁵⁶

Loyalitas dapat diartikan keadaan pikiran, yaitu konsep yang subjektif, konsep yang paling baik didefinisikan oleh pelanggan itu sendiri. Seringkali lamanya pelanggan berbisnis dengan perusahaan tersebut dan pembelian yang berulang-ulang digunakan sebagai ukuran loyalitas oleh pebisnis tersebut. Dalam kasus yang lain, loyalitas disamakan atau bahkan didefinisikan sebagai prosentase dari total pembelanjaan dalam suatu kategori produk atau jasa. Tetapi, tidak satupun dari definisi tersebut merupakan inti dari loyalitas pelanggan, tetapi hanya sebagai indikator-indikator dari loyalitas.

Adanya faktor-faktor yang berperan penting dalam potensi menghasilkan keuntungan dari pelanggan yang tingkat loyalitasnya tinggi, yaitu:⁵⁷

a). Mereka membelanjakan lebih banyak.

Semakin lama seorang pelanggan menjalin hubungan dengan perusahaan, mereka cenderung membelanjakan lebih banyak uang.

b). Mereka menjadi semakin nyaman.

Ketika pelanggan yang memiliki loyalitas sejati ditanya *mengapa mereka kembali dan kembali lagi pada sebuah perusahaan selama bertahun-tahun?* Mereka

⁵⁵ Philip Kotler and Gery Armstrong., *Op.Cit.*, Hal.794

⁵⁶ Philip Kotler., *Op.Cit.*, Hal.41

⁵⁷ James G.Barnes., *Op.Cit.* Hal.43-45

sering berkata bahwa mereka merasa "nyaman" berurusan dengan perusahaan tersebut.

c). Menyebarkan berita yang positif

Pelanggan loyal jangka panjang adalah sumber beriklan gratis. Mereka menjadi duta bagi perusahaan tersebut, atau sering kali dikategorikan sebagai "tenaga penjual". Rekomendasi dari teman dan keluarga adalah pengesahan yang kuat dari produk atau pelayanan perusahaan tersebut dan seringkali ditanggapi lebih serius atau lebih dipercaya dibandingkan pesan yang disampaikan perusahaan.

d). Mereka tidak terlalu sensitif terhadap harga

Pelanggan yang loyal lebih kecil kemungkinannya untuk mengeluh soal harga dan bahkan mereka mencapai suatu tingkatan dalam relasi dimana mereka bahkan tidak bertanya soal harga.

e). Mereka Lebih memaafkan.

Hubungan yang telah dibangun dengan pelanggan yang memiliki loyalitas sejati merupakan polis asuransi bagi perusahaan tersebut. Mereka telah lebih memaafkan dan memberi kesempatan kedua bagi perusahaan untuk memperbaiki kesalahan mereka.

f). Mereka membuat kita lebih efisien.

Sebuah perusahaan memiliki kesempatan untuk mengenal pelanggan dan kebutuhan mereka dengan sangat baik, jika perusahaan tersebut memiliki basis pelanggan loyal yang kokoh.

g). Mereka berpotensi menghasilkan keuntungan yang lebih besar.

Dikala pelanggan baru harus ditarik dengan tawaran harga atau insentif lain atau diskon, pelanggan loyal memiliki potensi yang jauh lebih besar untuk menghasilkan keuntungan karena mereka lebih mungkin membayar dengan harga penuh.

B. Keterkaitan aspek Nilai, Kepuasan, Ketahanan dan Loyalitas Pelanggan dalam Konsep *Customer relationship Management*

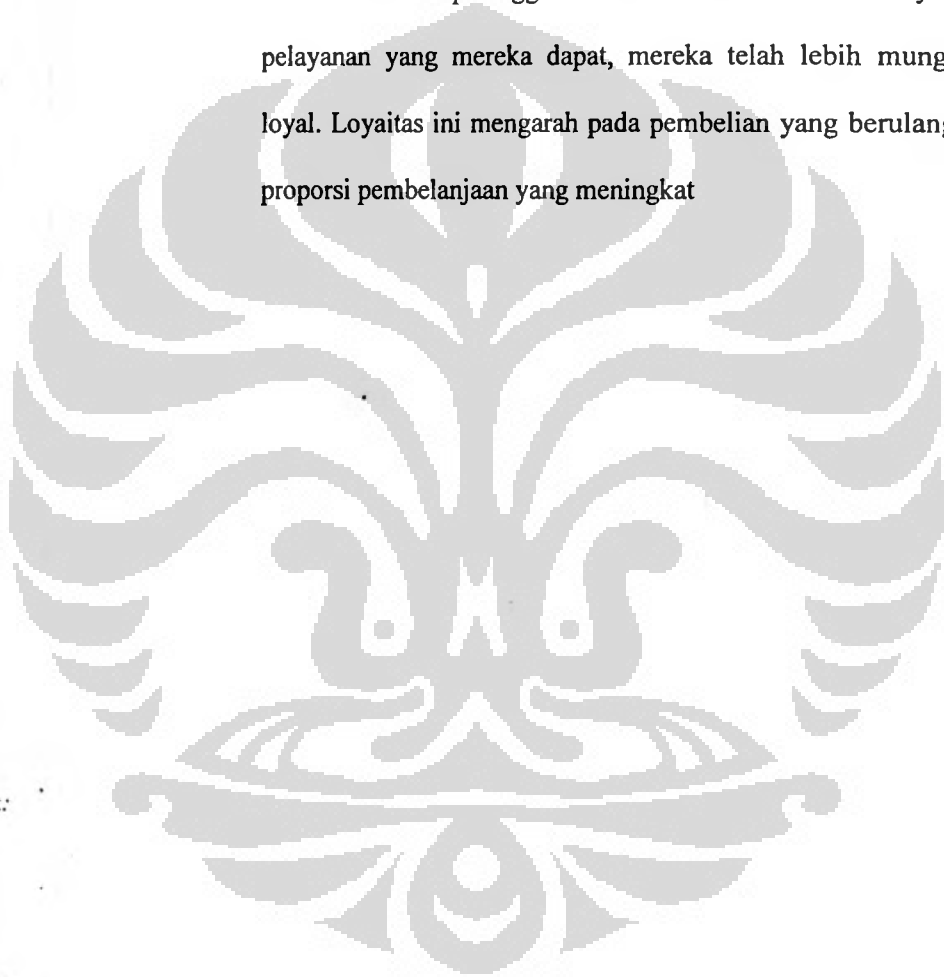
Lamanya seorang pelanggan berbisnis dengan sebuah perusahaan hanyalah salah satu indikator dari loyalitas. Bagaimanapun loyalitas sangat terkait dengan konsep hubungan. Loyalitas sejati tidak berasal dari ikatan semu yang membuat salah satu pihak mendapat kesulitan untuk mengakhiri hubungan tersebut. Pondasi dari loyalitas adalah dalam menunjang kepuasan; ini adalah hubungan emosional dan sikap, bukan hanya sekedar perilaku.

Untuk meningkatkan loyalitas, maka harus meningkatkan kepuasan setiap pelanggan dan mempertahankan tingkat kepuasan tersebut dalam jangka panjang. Untuk meningkatkan kepuasan, dibutuhkan penambahan nilai pada apa yang ditawarkan. Menambahkan nilai telah membuat pelanggan merasa bahwa mereka mendapatkan lebih dari apa yang mereka terima.

Kepuasan terkait dengan apa yang didapat pelanggan dari perusahaan dibanding dengan apa yang harus dia lakukan terhadap urusan atau interaksi tersebut. Menambahkan nilai dapat dilakukan secara sederhana seperti meningkatkan kenyamanan dan kecepatan pelayanan. Dengan meningkatkan nilai

yang diterima pelanggan dalam tiap interaksinya dengan perusahaan, maka sangatlah mungkin untuk meningkatkan kepuasan, yang mengarah pada tingkat ketahanan pelanggan yang lebih tinggi.

Ketika pelanggan bertahan karena merasa nyaman dengan nilai dan pelayanan yang mereka dapat, mereka telah lebih mungkin menjadi pelanggan loyal. Loyaitas ini mengarah pada pembelian yang berulang, perekomendasi dan proporsi pembelanjaan yang meningkat



III

METODOLOGI

A. Paradigma Penelitian

Paradigma Penelitian yang digunakan adalah paradigma konstruktivisme. Paradigma konstruktivisme memandang ilmu sosial sebagai analisis terhadap *socially meaningful action* melalui pengamatan langsung dan rinci terhadap pelaku sosial dalam setting keseharian yang alamiah.⁵⁸

Dalam paradigma konstruktivisme, data bersifat subjektif dalam arti didasarkan atas pandangan pihak yang diteliti. Subjek penelitian yang diteliti memiliki pandangan tertentu atas apa yang menjadi perhatian peneliti. Dengan demikian data dalam paradigma ini haruslah mencerminkan “apa yang dirasakan dan ingin disampaikan oleh subjek penelitian”, bukanlah apa yang diceritakan peneliti. Dalam hal ini, peneliti harus berusaha memahami jalan pikiran subjek penelitian (*embodied*) agar dapat memperoleh perspektif yang bersifat subjektif.⁵⁹

B. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Menurut Jane Richie, penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan

⁵⁸ Dedy Nur Hidayat, *Jurnal Thesis Edisi III September-Desember 2004*, Hal.xi

⁵⁹ Ibnu hamad, *Membumikan Kriteria Kualitas Penelitian, Jurnal Penelitian ilmu Komunikasi Volume IV/ No.1 Januari-April 2005*, Hal.3.

dunia sosial, dan perspektifnya didalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti.⁶⁰

Penelitian kualitatif selalu menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada.

Dari pengertian diatas, dapat disintesisakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan sebagainya secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁶¹

Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut.⁶²

⁶⁰ Lexy J. Maleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2005., Hal.6

⁶¹ Ibid.,

⁶² Rosady Ruslan., "*Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*", PT Raja Grafindo Jakarta. Hal.203

C. Strategi Penelitian

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Phenomenology*, dimana *Phenomenology* adalah ilmu tentang bagaimana orang-orang mendeskripsikan sesuatu dan mengalaminya lewat panca indera mereka.

D. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu peneliti hanya memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak juga menguji hipotesis atau membuat prediksi.⁶³ Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dalam gejala sosial.

Data yang dikumpulkan dan diperoleh tidak berbentuk angka, melainkan dalam bentuk kata, kalimat, pernyataan dan konsep.⁶⁴ Informasi deskriptif pada penelitian kualitatif ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang holistik dan jelas terhadap penelitian. Tujuan utama dari penelitian deskriptif ini adalah untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu atau kelompok, keadaan, gejala tertentu yang menyajikan sebuah gambaran rinci dari suatu situasi sosial, *social setting* atau hubungan yang terjadi, tipe-tipe orang atau aktifitas sosial tertentu.⁶⁵

⁶³ Jalaludin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002. Hal. 24.

⁶⁴ J. Vredenburg, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1978. Hal. 3.

⁶⁵ Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1996. Hal. 16.

E. Informan dan Tehnik Pemilihan Informan

Informan yang diambil dalam penelitian ini adalah *tenant* dari mal Cibubur Junction. *Tenant* di mal Cibubur Junction diklasifikasikan menjadi 3 jenis yaitu *end-core tenant*, *basic-permanent tenant* dan *casual leasing*. Informan yang telah diambil sebanyak 1 dari tiap kategori yang ada, kecuali dari kategori *casual leasing*, dikarenakan tidak layak untuk dijadikan informan mengingat *tenant* kategori ini hanyalah jenis *tenant* yang menyewa pada saat-saat tertentu saja.

Informan-informan yang dipilih yaitu :

1. Divisi *Tenant relations* :

a. Vicky Chandra (VC):

- umur : 34 tahun
- posisi : Chief Of *tenant relations*
- lama bekerja : 2 tahun

b. Winny Puspitaningtyas (WP):

- Umur : 27 tahun
- Posisi : *Tenant relations officer*
- Lama bekerja : 9 bulan

2. *Tenant I : Hypermart*

Ni Made Putu widyasari :

- Umur : 30 tahun
- Posisi : *Operational manager Hypermart*
- Lama bekerja : 3 tahun

3. *Tenant 2* : Sapo oriental (SO):

46

Fikri Mummarman (FM):

- Umur : 28 tahun
- Posisi : *Operational manager*
- Lama bekerja : 3.5 tahun

F. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber pengumpulan data yaitu sumber primer dan sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti, dan sumber sekunder merupakan sumber yang didapat secara tidak langsung kepada peneliti, misalnya lewat orang lain ataupun lewat studi literatur⁶⁶

1. Data Primer

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan cara *In-depth Interview*. Suatu pengumpulan data lewat wawancara adalah suatu cara yang digunakan oleh pemilih/pewawancara untuk tujuan mendapatkan informasi maupun pendirian secara lisan seorang responden, dengan wawancara (*face to face*) antara pewawancara dengan responden.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang dalam hal ini adalah

⁶⁶ David Silverman, *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*, (London: Sage Publications, 1994) Hal.2

peneliti dan informan sebagai terwawancara yang telah memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Adapun maksud dilakukannya wawancara ini adalah seperti yang Lincoln dan Guba, antara lain adalah untuk mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lainnya.

Dengan melakukan wawancara, telah diketahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Esterberg mengemukakan beberapa macam wawancara yaitu.⁶⁷

a. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang telah diperoleh. Oleh karena itu, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis.

b. Wawancara tak berstruktur

Wawancara jenis ini adalah wawancara yang bebas, dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman data yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang telah ditanyakan.

Wawancara dalam penelitian ini telah dilakukan terhadap informan dan informan dari pihak internal perusahaan yaitu *Tenant Relations Supervisor* dan *Chief of Tenant Relations*; juga pihak eksternal perusahaan yaitu pelanggan (*tenant*).

⁶⁷ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV Alfabetha, 2005), Hal.73-74)

Informan dalam penelitian ini fokus pada *Chief of Tenant Relations* dan *Tenant Relations Supervisor Cibubur Junction*, karena mereka merupakan divisi yang berhubungan langsung dengan klien perusahaan dan secara tidak langsung menjalankan fungsi kehumasan. Informan lainnya adalah penyewa (*tenant*) dari *Cibubur Junction* yang dalam hal ini adalah *owner* atau *operational manager* dari *tenant* tersebut, untuk menganalisis kegiatan ada tidaknya penerapan *Customer Relationship Management* untuk menunjang loyalitas penyewa. Penyewa yang digunakan sebagai informan adalah penyewa yang melakukan kontrak dengan *Cibubur Junction* dalam jangka waktu minimal 5 tahun. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui dan memahami alasan-alasan mereka untuk terus (berencana atau tidak) untuk memperpanjang kontrak mereka dengan *Cibubur Junction*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari bentuk yang sudah jadi melalui publikasi dan informasi yang dikeluarkan mengenai suatu organisasi atau perusahaan. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui studi pustaka yaitu buku-buku dan referensi penunjang yang berkaitan erat dengan tema yang diteliti serta sumber *online* yaitu situs dari perusahaan yang diteliti.

G. Tahap Penelitian

1. Tahap Analisis dan Interpretasi

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data dilakukan dan juga saat setelah pengumpulan data dilakukan pada masa-masa tertentu. Pada saat

wawancara, sudah dilakukan analisis terhadap wawancara yang dilakukan. Bila hasil dari analisis data hasil wawancara dirasakan belum memuaskan maka telah dilakukan wawancara selanjutnya hingga mendapatkan data yang diharapkan.

Data yang diperoleh baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian diolah agar sistematis. Data tersebut telah diolah mulai dari mengedit data, mengklasifikasikan, menyajikan dan menyimpulkan. Dalam penelitian ini digunakan metode analisis kualitatif, yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang telah diperoleh untuk kemudian dijabarkan dalam bentuk penjelasan yang sebenarnya. Adapun proses dalam menganalisis data sudah dilakukan sejak data-data diperoleh. Data yang telah didapatkan kemudian dibaca dan dikaji, kemudian diklasifikasikan berdasarkan jenisnya.

H. Kriteria Keabsahan Penelitian

Guba dan Lincoln menetapkan empat kriteria untuk menentukan keabsahan penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. *Credibility* (kredibilitas): Hasil penelitian dapat dipercaya atau kredibel menurut perspektif informan. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan gejala yang diamati berdasarkan perspektif informan. Dalam hal ini, informan adalah satu-satunya pihak yang dapat mensahkan kredibilitas hasil penelitian.⁶⁸ Berdasarkan aspek *credibility* (kredibilitas), maka informan

⁶⁸ <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualval.htm>, 17 Maret 2006

yang diwawancara dalam penelitian ini mewakili karakteristik informan yang ditentukan. Selain itu, hasil wawancara serta keberadaan informan dapat dibuktikan kebenaran dan keberadaannya

2. *Transferability* mengacu pada derajat sampai dimana hasil penelitian dapat digeneralisasi atau ditransfer ke dalam konteks atau setting lain. Dalam perspektif kualitatif, *transferability* adalah hal yang utama dalam melakukan generalisasi. Peneliti kualitatif dapat mencapai *transferability* dengan melakukan penelitian secara seksama melalui penggambaran konteks penelitian dan asumsi yang mendukung penelitian. Untuk mentransfer hasil penelitian ke dalam konteks yang berbeda, maka peneliti berperan penting untuk menentukan sejauh mana penelitian tersebut dapat digeneralisasi.⁶⁹

3. *Dependability* – Pada dasarnya mengacu pada apakah kita telah memperoleh hasil yang sama jika kita melakukan penelitian yang serupa kedua kalinya. Namun, pada dasarnya kita tidak bisa mengukur hal yang sama dua kali dalam arti ketika kita melakukan dua kali pengukuran, maka yang kita ukur adalah dua hal yang berbeda.⁷⁰ Berdasarkan konteks *dependability*, jika penelitian ini dilakukan untuk kedua kalinya maka telah menghasilkan hasil wawancara yang tidak jauh berbeda dengan penelitian awal.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid*

4. *Confirmability* – Mengacu pada derajat sejauh mana hasil penelitian dapat dikonfirmasi oleh pihak lain. Terdapat beberapa strategi untuk mencapai konfirmabilitas. Salah satu hal yang dapat dilakukan peneliti adalah dengan mendokumentasikan prosedur *checking* dan *re-checking* data selama penelitian berlangsung.⁷¹ Menurut aspek *confirmability*, maka penelitian ini dapat dikonfirmasi oleh pihak lain. Selain itu, dapat dilakukan proses *detect* dan *recheck* terhadap informan maupun hasil wawancara yang telah dilakukan.

I. Kelemahan Penelitian

Penelitian ini memiliki kelemahan yaitu keterbatasan waktu penelitian dimana pada tahap interpretasi data hasil penelitian idealnya memerlukan waktu lebih lama sehingga unsur kesesuaian data temuan lebih akurat.

Kelemahan yang lain adalah unit analisis yang diambil dalam penelitian ini yaitu mal Cibubur *Junction* merupakan mal yang baru berkembang dan baru beroperasi berumur 1 tahun sehingga loyalitas penyewa gedung belum sepenuhnya terlihat hasilnya, juga dikarenakan pihak *building* manajemen Cibubur *Junction* masih dalam tahap baru mengimplementasikan pendekatan CRM (*Customer Relationship Management*)

⁷¹ *Ibid*

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN

A. Latar Beltelahg dan sejarah Perkembangan Perusahaan

Mal Cibubur *Junction* merupakan mal dengan konsep keluarga, beralamat di Jl. Jambore Raya, Kelurahan Cibubur, kecamatan Ciracas. Mal ini mulai didirikan pada pertengahan April 2004 dan sempat terhambat pembangunannya dikarenakan masalah perizinan dengan pemda setempat. Di bulan Agustus 2006, mal ini mulai dibuka untuk umum dengan *tenant* pertama yang membuka outletnya adalah *Hypermart*, yaitu hypermarket yang menyeditelah segala kebutuhan rumah tangga⁷².

Yang melatarbeltaelahi pendirian mal ini adalah pesatnya perkembangan wilayah cibubur, khususnya di perbatasan antara Cibubur dan Wilayah Jawa barat. Dengan ditandai semakin banyaknya dibangun komplek perumahan-perumahan kelas atas seperti Kota Wisata, Kota Legenda, *Raffles Hills*, *Mahogany Residence*; maka PT Cibubur Utama selaku developer Mal Cibubur *Junction* merasa hal ini adalah kesempatan emas untuk membangun mal dengan konsep keluarga mengingat mayoritas penduduk dengan berdaya beli cukup tinggi ini adalah keluarga, yang kebanytelah adalah wanita karir dan ekesekutif muda yang baru menikah.

Mal Cibubur *Junction* berdiri di atas lahan seluas 45.356m atau 45.6 Ha. dengan luas gedung yang disewtelah adalah 34.640m. Tingkat hunian yang telah

⁷² Winny Puspitaningtyas, *Tenant Relations coordinator*, interview pada tanggal 23 September 2006 pukul 14.05.

tersewa sebesar 83 %, sedangkan luas gedung yang belum tersewa hanya sebesar 5200m. Ini sudah cukup membuktikan bahwa dengan lokasi yang sangat strategis, memicu para *tenant* untuk berbisnis di mal Cibubur *Junction* karena memiliki serangkaian keunggulan yang sangat kompetitif. Jumlah *tenant* hingga saat ini adalah 174.

B. Visi, Misi dan Struktur Organisasi

Sesuai dengan konsepnya, Mal Cibubur *Junction* merupakan Mal Keluarga modern pertama dan terbesar di wilayah Timur Jakarta yang berhasil memadukan Teknologi dan Lifestyle baik dalam layanan dan fasilitas.

Untuk manajemen *team*, mal Cibubur *Junction* dikelola oleh PT Cibubur Utama dengan struktur organisasi sebagai berikut :

1. *General Manager* : sebagai *decision maker* secara keseluruhan.
2. Departemen Administrasi : menangani Masalah *Service Charge*, listrik & tagihan lainnya serta masalah administrasi/data *tenant /user*.
3. Departemen *Tenant Relations & Event* :menangani masalah hubungan pengelola dan *tenant/user* masalah promosi/acara gedung.
4. Departemen *security* : menangani masalah ketertiban dan keamanan gedung/*tenant*/pengunjung.
5. Departemen *engineering* : menangani masalah pemeliharaan, perawatan dan perbaikan gedung dan perlengkapannya.
6. Departemen Kebersihan : menangani kebersihan gedung beserta perlengkapannya.

Divisi *tenant relations* berfungsi untuk mengurus dan mengatur permasalahan *tenancy*, khususnya setelah di *over* dari pihak *leasing*. *Tenant relations* mengatur segala hak dan kewajiban *tenant*, kontrak, jenis bangunan yang disewa, penanganan komplain yang sekaligus sebagai ujung tombak antara gedung dan *tenant*.

C. Klasifikasi *Tenant*

Tenant di *Cibubur Junction* hingga saat ini berjumlah 174. *Tenant* tersebut diklasifikasikan kedalam 3 kategori yaitu *casual leasing* dan *permanent leasing*. Untuk *permanent leasing* diturunkan menjadi 2 kategori yaitu *end-core* dan *basic permanent*. *Casual leasing* berarti *tenant* yang hanya bersifat musiman saja dan berbentuk seperti pameran. Masa sewa mereka biasanya antara 2 minggu hingga 1 bulan. Sedangtelah *permanent leasing* adalah *tenant* dengan masa kontrak minimal 7 tahun. Yang menjadi *end-core tenant* atau *tenant* besar adalah *Hypermart*, *Matahari*, *Toko Buku Kharisma*, *Fitness First* dan *Sinema 21*.

C. Fasilitas dan Pelayanan

Secara umum, fasilitas yang ada di *Mal Cibubur Junction* adalah:

- a). Lahan parkir seluas 3.2 Ha, dapat menampung sekitar 500 kendaraan dengan dikelola oleh PT *secure parking* Indonesia.
- b). *Casual leasing of exhibition Hall* yang terdapat di setiap lantai sesuai segmen bisnis usaha.

c). *Indoor advertising*

4 buah TV Palsma 42 inch di *main hall lobby* utama dan didepan *elevator* yang dapat digunakan sebagai info TV untuk mempromosikan *image* perusahaan *tenant*, produk dan jasa terbaru serta informasi lainnya. Pemasangan *neon box branding* di dalam gedung mal.

d). *Outdoor advertising*

Space untuk *billboard*, *neon box*, umbul-umbul dan spanduk untuk mempromosikan produk dan jasa serta *image* perusahaan. Pembagian brosur atau *leaflet* di setiap loket parkir dan pintu utama.

e). *Product launching/ Meeting-Gathering Area*

Function Hall yang dapat digunakan untuk *showcase* produk baru perusahaan *tenant* dan dapat digunakan untuk *meeting* atau *frontliners gathering*.

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI

A. Analisis

1. Pemahaman tentang CRM dan bentuk upaya-upaya komunikasi yang dilakukan perusahaan dalam kegiatan penerapan CRM di mal Cibubur Junction.

Untuk memahami kegiatan penerapan CRM dalam perusahaan, maka perlu diketahui pemahaman perusahaan terhadap CRM itu sendiri dan alasan pentingnya penerapan CRM pada perusahaan. Bagaimana bentuk upaya-upaya komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan CRM dalam operasional perusahaan dikaitkan dengan bisnis perusahaan yaitu sebagai manajemen pengelola gedung dengan customernya adalah *tenant-tenant* yang membuka gerai atau toko-tokonya di mal Cibubur Junction.

Vicky Chandra (VC) yang menjabat sebagai *Chief of Tenant Relations* (TR), divisi ini berhubungan langsung dengan *tenant-tenant* di mal cibubur junction, menjelaskan bahwa CRM merupakan bentuk kegiatan bagaimana perusahaan manage customernya dengan memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan customer, pembinaan hubungan baik dan pemenuhan kebutuhan customer.

"CRM itu adalah bagaimana cara me-manage customer, membina hubungan baik dengan mereka dengan memberikan informasi-informasi berharga untuk memenuhi kebutuhan customer."

VC menjelaskan bahwa sangatlah penting membangun hubungan yang panjang dengan *tenant* karena *tenant* disini merupakan *main customer* di *mal cibubur junction*. Beliau menjelaskan bahwa :

"Penting sekali membina hubungan dengan tenant, karena intinya disini adalah agar tenant merasa wellcome dan comfort dan tela mempermudah manajemen untuk memahami dengan baik masing masing tenant."

pembinaan hubungan dengan *tenant* sudah sejak awal dilakukan bahkan sebelum *tenant* tersebut membuka gerainya di *mal cibubur junction*. Seperti yang dijelaskan VC yaitu :

"sebenarnya kita mulai intense berhubungan dengan tenant tuh, sejak dia dilempar dari leasing, kalau kita si dari procon ya, lalu ke bagian fitting out. Saya juga tuh yang handle. prosesnya sendiri tuh sebenarnya mulainya dari leasing, leasing itu kan biasa, dia ngajak tenant berhubungan segala macam, dia deal sama tenant tersebut, dilempar ke fitting out, dari saya, menjalin hubungan lagi dengan mereka untuk proses dia agar segera buka disini. Apa aja prosesnya ya...dari mereka gambar, dari kita berdiskusi soal desain."

Dalam meningkatkan kualitas hubungan antara *mal cibubur junction* dengan *tenantnya*, serangkaian upaya komunikasi dilakukan oleh divisi *tenant relations*. kegiatan komunikasi ini dilakukan secara proaktif dan berkala untuk melakukan pendekatan ke *tenant*, seperti yang dijelaskan oleh VC :

"Kita harus engga sekedar diam aja, tapi aktif menjalin personal approachnya sama tenant, wajib ngejaga semuanya jadi misalnya terjadi apa-apa entah misalnya tiba-tiba kamu bicara dengan sales nih...tau-taunya bulan pertama oke, bayaran pertama fine, kedua, bulan ketiga mungkin tiba-tiba ada masalah namanya retail kan ada saat-saat turun ya...bulan -bulan tertentu di tiap tahunnya tuh ada penurunan terhadap sales ya..kamu engga bisa bayar atau mungkin ada masalah lain. Hal-hal ini yang seharusnya di-approach oleh customer relation sebelum dia ditegur atau sebelum dia mendapat surat peringatan dan finance itu udah harus tahu. Terus gimana nih, atau dia..dia..jadi."

moderator nanti untuk mempertemukan dengan ini. Jalan keluarnya apa sih ... gitu..!."

Dalam meningkatkan upaya-upaya komunikasi antar mal dan *tenant*, mal CJ dalam satu waktu menyelenggarakan pertemuan terhadap beberapa *tenant*, sebagai bentuk upaya kelancaran komunikasi dan bisnis *tenant* di mal CJ. Acara tersebut tidak secara resmi di agendakan oleh manajemen CJ tetapi hanya pada saat-saat tertentu saja dan terhadap *tenant* tertentu. VC mengemukakan hal tersebut sebagai berikut :

"Untuk acara-acara gathering disini, khusus untuk tenant sepertinya belum pernah dilakukan ya, hanya saja kita pernah sekali mengundang hypermart dan sinema 21, bioskop itu sekedar mtlah siang sekaligus membicarakan agenda promosi mereka yang kebetulan sesuai dengan agenda event di mal CJ, yah mtlah-mtlah biasa sih disini di tempat kita".

Divisi *tenant relations* di mal cibubur junction dirasakan masih kekurangan personel. VC menjelaskan bahwa idealnya adalah harus beberapa personel yang dikerahkan mengingat jumlah *tenant* yang cukup banyak. Untuk mengatasi hal ini, VC mengerahkan divisi lain yang berkaitan erat dengan *tenant* yaitu divisi *customer service* untuk melakukan kegiatan *tenant relations*.

" Kita sekarang ini memang telah memberdayakan Customer service kita, paling dia ada di reception dan di car call. Informasi di bawah tuh costumer service. Nah sekarang maunya pelan-pelan nih, sebenarnya kalau costumer service tuh luas, di beberapa mall itu ada costumer relations disini belum ada, nah ini sekarang saya lagi pelan-pelan biar mereka aktif, lebih ke costumer tadi, tenant udah ada, ini costumer. , jadi memang lebih banyak itu satu perpaduan dengan costumer relations, costumer service itu. Jadi dalam artian ini, sekarang ini costumer service itu juga saya aktifin untuk approach tenant, tapi per floor.

Pada penerapan CRM yang dilakukan di mal Cibubur *Junction* oleh VC sebagai *Chief of Tenant Relations* dan Winny Puspitaningtyas sebagai *Tenant Relations Officer*. Menurut WP, kegiatan *approach* ke *tenant* juga dilakukan dengan melakukan *brainstorming* dengan *tenant* secara berkala mengenai rencana-rencana promosi dan *event*. Seperti yang dijelaskan oleh WP, yaitu :

"Sejauh ini sih mmmm..kita...melakukan yang tadi saya udah bilang bagaimana kita proaktif ke tenant, dan juga kita kadang melakukan brainstorming dengan tenant, biasanya sih pada saat sales mereka lagi down, terus kita diskusi bahwa gedung telah ngadain acara, mereka ada yang mau ikut atau tidak nah,...itukan sebagai sarana promosiin mereka juga, kalau ada yang mau ikut ayooo, kita bantu tinggal gimana nanti konsepnya, kita bicarain lagi dengan bagian promosi."

Manajemen Gedung mal Cibubur *junction* tidak memiliki divisi humas maka dari itu kegiatan-kegiatan yang terkait dengan kehumasan dilakukan sebagian besar oleh divisi *tenant relations* dengan dibantu divisi *marketing* dan promosi. Hal ini diungkapkan oleh WP :

"Iya, sangat terkait!. Menurut saya, humas itu intinya kan membangun hubungan baik dengan publiknya, nah kita disini tenan yang jadi publik kita dan kita harus membina hubungan baik dengan mereka."

Dalam hal pemahaman telah arti kehumasan dan kaitannya dengan CRM, VC dan WP memiliki pemahaman yang sangat umum tentang arti humas, yaitu seperti yang VC jelaskan :

"Humas itu kalau saya tidak kalau menurut saya yah berhubungan dengan publik. Arti publik itu kan luas yah, secara saya ini kan lulusan teknik, yah saya hanya tahu humas itu adalah membina hubungan baik Hubungannya dengan CRM agar kegiatan CRM itu berjalan dengan baik, kita harus mempunyai relasi yang baik juga dengan tenant".

Sedangkan menurut WP, humas adalah :

"Menjalin hubungan baik, seperti yang dikattelah oleh Vicky tadi agar hubungan kita ke tenant baik dan sebaliknya".

2. Mengkaji persepsi klien terhadap penerapan CRM di mal Cibubur Junction dalam upaya peningkatan loyalitas *tenant* terhadap mal Cibubur Junction

Persepsi atau cara pandang *tenant* terhadap penerapan CRM sangatlah penting untuk diungkapkan karena inti dari diseminasi CRM ini yang menjadi sasarannya adalah *tenant* dengan tujuan *tenant* telah merasa puas dan loyal dengan mal cibubur *junction*.

Saat ini jumlah *tenant* di mal cibubur *junction* sudah cukup banyak sekitar 174, dan tingkat huniannya sudah menembus angka 85%. Ini menunjukkan bahwa mal cibubur *junction* merupakan asset yang potensial dan strategis bagi *tenant*. Dari sekian banyak *tenant*nya, mal membaginya menjadi 3 kategori xasual leasing, *end-core tenant*.

Inti dari konsep CRM adalah usaha penciptaan dan pemahaman nilai dari setiap *tenant* untuk mencapai kepuasan dan ketahanan *tenant* dan berujung ke tujuan utama yaitu loyalitas *tenant*.

a). Informan I : *Tenant* dengan Kategori *End-core*

Hypermart sebagai salah satu *end-core tenant* mal cibubur *junction* menjelaskan bahwa alasan mereka memilih mal cibubur *junction* untuk berbisnis adalah selain lokasi yang strategis juga untuk mengangkat *image* mal cibubur

junction. Ni Made Putu Widyasari, menjabat sebagai *Operational Manager Hypermart Cibubur junction* menjelaskan bahwa :

"sebenarnya, dimanapun hypermart dibuka itu biasanya omzet selalu bagus, or at least break event yah...tapi kita melihat greater opportunity di cibubur junction dimana selain lokasi yang bagus juga kita yakin bahwa kita ini bisa bekerjasama dengan mal untuk mengangkat nama mal ini. Yah prinsip kita kaya win-win solution lah, kita punya nama, mungkin kita bisa mengangkat mal ini lebih baik lagi, dan gedung juga bantu kita untuk gimana supaya performa kita selalu baik dan sesuai standart."

NMPW menjelaskan bahwa CRM adalah :

"CRM kalau menurut saya yah, management hubungan yang baik dengan customernya., memberikan pelayanan yang baik dan optimal , dalam artian mengenal dengan baik siapa customernya, tidak menyusahkan dengan peraturan yang berbelit-belit dan ada jaminan bahwa bisnis kita telah bebas dari gangguan dan ancaman-ancaman."

a). Penciptaan Nilai

Menurut NMPW, selama kurang lebih setahun berbisnis di Cibubur *junction* tidak terlalu mendapat hambatan yang berarti. Pelayanan informasi dan keluhan yang dilayangkan cukup di *feed back* dengan efektif oleh mal CJ, dan juga cukup kooperatif dalam memberikan jasa pelayanan kepada *hypermart*. NMPW menjelaskan bagaimana pihak mal CJ cukup kooperatif pada saat *hypermart* buka untuk pertamakalinya, juga sebagai gerai satu-satunya yang dibuka secara perdana saat itu, sehingga hal tersebut menjadi nilai tambah tersendiri yang diberikan mal CJ terhadap *hypermart*, seperti yang dikattelah NMPW:

"Kita adalah satu-satunya tenant yang dibuka secara perdana waktu itu. Sedangkan mal CJ untuk soft opening aja belum. Untuk itu kita bekerja sama dalam segala hal untuk mengantisipasi ledtelah jumlah

pengunjung. Mereka (mal CJ) mengerahkan segala asetnya dari parkir ekstra untuk customer, shuttle bus, pengaturan traffic, secara kamu tau kan waktu itu macet banget di depan CJ; dan itu berlangsung selama seminggu. Tapi sukses lah pihak gedung sigap bahwa yang namanya hypermart pertama buka pasti yang happening banget.!!”

b). Kepuasan

Upaya-upaya pihak mal CJ terhadap *hypermart* dalam peningkatan pelayanan untuk mencapai kepuasan *hypermart* terlihat dari beberapa aspek-aspek pemicu kepuasan pelanggan:

1. Level 1 : Produk atau jasa inti dan Level 2 : Sistem pelayanan pendukung

Untuk penempatan *tenant* di mal CJ diklasifikasikan menurut jenis usaha dan luas huniannya. Untuk hunian di level *ground*, biaya sewanya adalah yang termahal dan juga bervariasi tergantung letaknya di level tersebut. *Hypermart* berada di level LG (*lower ground*) dengan total luasnya adalah 3.9 Ha. Karena hal tersebut, *Hypermart* digolongkan kedalam *End-core tenant*, yaitu *tenant* dengan penyewaan lahan terbesar. Hal ini dikarenakan pengunjung mayoritas di mal CJ bertujuan untuk berbelanja di *hypermart*. Untuk fasilitas, mal CJ memberikan ruangan ekstra pada basement, satu level dibawah *lower ground* untuk penyimpanan *trolley*. Fasilitas lain yang didapatkan adalah seperti keamanan gedung dan pada saat jam beroperasi, sanitasi gedung dan perawatan penyejuk udara serta sirkulasi udara. Untuk fasilitas dan pelayanan pendukung, yang didapatkan adalah fasilitas promosi dan ekstra jam operasional di saat-saat tertentu. Pada saat *hypermart* sedang melakukan promosi dan *discount*, maka secara berkala pihak mal CJ melakukan *paging*, yaitu *announcement* bagi seluruh pengunjung mal bahwa *hypermart* mengadtlah *discount* dengan segenap penawaran-penawaran menariknya. Dan juga

selama bulan promosi dan hari-hari besar, pihak manajemen CJ memberikan ekstra *operational hour* hingga tengah malam.

hypermart mendapat kesempatan untuk dipromosikan melalui media komunikasi *paging*. Tetapi keduanya mengattelah bahwa promosi dengan mengguntelah *paging* dirasakan kurang efektif karena suara yang dimunculkan tidak terlalu terdengar oleh pengunjung, sehingga kurang mendapatkan atensi. Seperti yang dikattelah NMPWS telah fasilitas *paging* :

"Wah memang sih ada fasilitas promosi yang dinamtelah paging, tapi selama ini kayaknya ngga ada pengaruh apa-apa soalnya suaranya sayup-sayup"

NMPWS mengattelah adanya fasilitas *indoor advertising* :

"Kita biasanya sebulan sekali dapet jatah mengiklankan event promosi produk hypermart di Main LCD di lobby utama, ngebantu juga tuh dan itu gratis sudah termasuk fasilitas untuk kita sebagai tenant. Tapi kalau mau nambah jadual iklan ya harus bayar lagi dan harus konfirmasi jauh-jauh hari. Selain itu juga apa ya...oh iya kita kadang juga dibantu untuk mempermudah izin keluar-masuk barang yang diluar jamnya. Yaaa...kadang-kadang sih, emang itu ada waktunya tapi kadang kita urgent banget, itu juga hanya sekali waktu kita perama kali buka, sekarang ngga kok. Kita juga dapet giliran promosi lewat paging seminggu 3 kali."

Selain itu, untuk sanitasi dan kebersihan tempat, mal CJ secara berkala melakukan *fogging*, yaitu penyemprotan *insectisida* ke seluruh *tenant* di waktu menjelang tengah malam

2. Level 3 Performa teknis, level 4 elemen interaksi dan level 5 emosional-dimensi afektif pelayanan

Segi performa teknis merupakan prosedur atau hak yang didapatkan *tenant* sesuai dengan yang tertera dalam kontrak. Disini, pihak mal CJ selalu

memberikan segala fasilitas dan hak-hak lain untuk *hypermart* yang tertera dalam kontrak yang telah disetujui. Seperti halnya hak untuk *free indoor advertising*, *paging* dan ekstra jam operasional pada hari-hari besar.

Secara berkala, *hypermart* mendapatkan informasi-informasi kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan Mal CJ sesuai dengan yang dijanjikan untuk menarik pengunjung. Dengan demikian jika salah satu kegiatan tersebut dirasa cukup sesuai dengan lahan bisnis *hypermart* maka *hypermart* telah menghubungi pihak manajemen CJ untuk ikut bekerjasama untuk mempromosikan produknya di setiap kegiatan mal CJ.

Dalam hal penanganan keluhan, *hypermart* menjelaskan bahwa keluhan-keluhan yang sering diterima lebih pada yang bersifat teknis, seperti yang dijelaskan oleh NMPW, yaitu :

"Keluhan-keluhan yang kita sampaikan sih seringkali adalah yang bersifat teknis kaya waktu kita pernah kedapatan di zona poultry itu pernah dari lubang ac-nya itu keluar asap yang ngga jelas asap apa itu, ngga berbau sih Cuma kan ngeri aja kalau tiba-tiba customer kita panik kan bisa jadi serius. Tapi bagusnya cepet ditanganin dari management CJ. Lumayannlah., terus waktu itu juga pernah waktu gempa di Jakarta itu, setelah gempa, Ac disini mati total seharian. Katanya sih sikring utama mereka rusak, itu lama juga tuh ditanganinnya besok siang baru bisa hidup lagi. Tapi secara keseluruhan sih selama ini OK lah penanganan keluhan dari kita."

Pada level Interaksi dengan pelanggan, pihak mal CJ terutama divisi TR melakukan upaya-upaya komunikasi secara maksimal mengingat posisi *hypermart* yang banyak menarik pengunjung ini dilakukan yaitu dengan memaksimalkan interaksi dan *approach* dengan *hypermart*. Dengan demikian segala kebutuhan dan informasi-informasi penting bisa langsung didapatkan oleh *hypermart*. NMPW

menjelaskan bahwa secara berkala divisi TR menghubungi *hypermart* baik secara tatap muka maupun via telepon.

"Komunikasi antara kita dan manajemen CJ sih bisa dikattelah intens yah, biasanya sih mereka yang telepon kita atau datang kebawah untuk sekedar mengecek keadaan, ketemunya dengan saya, kadang kita ngobrol-ngobrol aja, biar lebih akrab mungkin ya...ya saya senang sih dengan hal tersebut, karena kan jadi kita komunikasi juga lancar, saling mengenal dengan baik, jadi tahu kebutuhan masing-masing, juga jadi tidak susah kalau ada masalah bisa cepet di handlenya."

Adanya suasana kekeluargaan dan ramah tamah dirasakan oleh pihak *hypermart* karena adanya komunikasi yang lancar dan pembinaan hubungan yang baik. Mereka kadang melakukan *brainstorming* hanya untuk mendapatkan masukan-masukan agar kinerja *management* CJ lebih baik dalam memberikan pelayanan terhadap *hypermart*.

NMPWS juga menyattelah bahwa telah bekerjasama secara penuh dengan mal CJ untuk meningkatkan jumlah pengunjung dengan cara melakukan promosi dan meningkatkan kreatifitas dalam setiap acara-acara yang diselenggarakan mal CJ, seperti yang diutartelah NMPWS :

"...Kita sudah sepakat untuk bekerjasama dengan gedung dalam acara-acara yang diselenggarakan pokoknya saya dapat promosi dan gedung bisa menarik pengunjung sebanyak-banyaknya..."

Pada saat-saat tertentu, mal CJ mengundang manajemen *hypermart* CJ untuk acara ramah-tamah dalam rangka meningkatkan performa bisnis antara mal CJ dan *hypermart*, seperti yang dikattelah NMPWS yaitu :

"Kita beberapa kali diundang gedung untuk,yaah..seperti dinner gitu lah, waktu itu diadain di Bistro di Raffles Hills. Kita diundang juga untuk membahas mengenai agenda promosi kita dan juga agenda even gedung. Saya setuju banget untuk hal tersebut, jadi kita antara gedung

dan hypermart bisa secara sinergis saling membantu dalam kelancaran bisnis dan juga untuk acara hospitality”.

c). Ketahanan dan Loyalitas

Penciptaan nilai secara tepat terhadap *tenant* telah memunculkan sikap ketahanan *tenant* terhadap mal CJ. Menunjukkan komitmen yang serius dalam hal pemberian dan peningkatan pelayanan merupakan tujuan utama dari mempertahankan *tenant* untuk tetap berhubungan dengan mal CJ. NMPWS membenarkan telah usaha *tenant* relations telah hal tersebut, yaitu :

”menurut saya, komitmen mal untuk memberikan yang terbaik untuk tenant, mereka selalu berusaha up-to-date telah kebutuhan kita dalam banyak hal...”

Penciptaan nilai yang dilakukan mal terhadap *hypermart* telah berhasil menimbulkan ketahanan bagi *hypermart* untuk terus meningkatkan performa bisnisnya di mal CJ. NMPWS di saat-saat tertentu mendapatkan tanda ucapan dari

Untuk konsep loyalitas, NMPW mendefinisikan loyalitas sebagai:

”loyalitas itu, dari perspektif saya selaku Operational Manager Hypermart CJ adalah satu sikap setia atau kesetiaan customer dengan produsennya karena merasa puas telah pelayanan yang diberikan.”

Aspek-aspek dari loyalitas *tenant* yang mengindikasikan adanya eksistensi hubungan pelanggan adalah pertama dilihat dari lamanya atau apakah *tenant* ingin memperpanjang kontraknya di tahun-tahun mendatang. Aspek-aspek dari loyalitas *tenant* yang mengindikasikan adanya eksistensi hubungan antara *tenant* dan manajemen CJ adalah pertama dilihat dari apakah *tenant* ingin memperpanjang kontrtelahnya di tahun-tahun mendatang bukan karena terpaksa.

Selama kurang lebih satu tahun menjadi *tenant* di Cibubur junction, NMPW menjelaskan bahwa masih terlalu dini untuk memutuskan apakah mereka telah menjadi *tenant* yang murni loyal terhadap mal CJ karena kualitas pelayanan. Tetapi hingga saat ini *hypermart* cukup merasa puas dengan pelayanan yang CJ berikan terhadap *hypermart* dari segala aspeknya mulai dari penyebaran informasi yang berkala dan pendekatannya terhadap *tenant*. Beliau mengattelah :

"Kita kan disini baru setahunan umurnya.ya, kita belum bisa bilang bahwa kita telah benar-benar loyal terhadap CJ. Kita disini memang udah teken kontrak untuk 7 tahun dengan syarat-syarat tertentu tentunya. Kita baru bisa memutuskan apakah kita telah memperpanjang terus kontrak kita untuk 7 tahun mendatang atau tidak yang nanti-lah...kita liat aja dulu. Tapi untuk saat ini kita puas kok dengan kinerja mereka dalam urusan pelayanan dengan kita.mereka sigap, tahu persis apa yang kita inginkan".

Aspek kedua adalah perekomendasian mal CJ oleh *tenant* kepada rekan atau koleganya atas dasar perasaan positif yang tumbuh saat berinteraksi dengan manajemen CJ selama menjadi *tenant*. Dalam konteks ini, *hypermart* dan mal CJ telah terus memaksimalkan kerjasama untuk meningkatkan penjualan *hypermart* yang telah berdampak pada meningkatnya kuantitas pengunjung mal CJ.

Di saat-saat tertentu, *hypermart* selalu mendapatkan cinderamata dari mal CJ sebagai bentuk pemberian selamat seperti pada waktu hari lebaran dan hari natal. NMPWS menjelaskan :

"Gedung cukup perhatian untuk kita hypermart,mm....waktu itu kita pernah dikirimkan pohon natal....saya terkesan sekali...."

Informan 2 : *Tenant* dengan kategori *basic permanent tenant*.

Untuk kategori *basic permanent tenant*, yang menjadi informan adalah salah satu *tenant* dengan jenis bisnis restoran yang tidak termasuk kategori *end-core tenant*. SO adalah salah satu *tenant* yang berlokasi di level *Ground floor*. Di level ini, biaya sewanya tergolong tinggi dikarenakan lokasi yang sangat strategis. FM, sebagai *Manager on Duty* dari restoran SO ini menjelaskan tentang apa yang menjadi nilai tambah yang diberikan Mal CJ ini. FM menjelaskan bahwa :

"Gedung cukup perhatian dengan kita. Nilai tambah yang didapat dari mal CJ secara khusus sih saya rasa yah biasa aja, hampir sama dengan mal yang lain, hanya saja yah kita cukup terbantu karena disini bisa dibilang ngga pernah sepi pengunjung, terutama weekend, itu aja, terus acara-acara disini juga cukup attractive untuk menarik pengunjung."

Untuk meningkatkan kepuasan dari SO, upaya-upaya yang dilakukan mal CJ dalam hal pelaksanaan 5 level pada model pemicu kepuasan pelanggan merupakan wujud dari hasil interaksi dan pembelajaran antara mal CJ dan SO sebagai salah satu *tenant*nya. Upaya-upayanya dijabarkan kedalam 5 level pemicu kepuasan pelanggan yaitu :

1. Level 1 : Produk dan Jasa Inti dan Level 2: Sistem Pelayanan Pendukung

Dalam level produk dan jasa, yang dilakukan mal CJ terhadap SO adalah sebatas dengan apa yang menjadi fasilitas inti *tenant* yang sesuai dengan kontrak yaitu dasar yang meliputi fasilitas perawatan bangunan, interior, kebersihan, keamanan dan hak pribadi *tenant*.

Untuk pelayanan pendukungnya, mal CJ melakukan *paging* untuk mempromosikan SO kepada pengunjung seperti tentang menu andalan dan *discount*, seperti yang FM jelaskan :

"Kita kadang-kadang dapet paging 2 kali seminggu, itupun kadang hanya sekali. Saya kurang paham sih apakah kita harus bayar untuk paging supaya agak sering dilakukan. Kadang saking crowdednya, suaranya jadi ngga kedengeran. Kurang efektif juga."

Komunikasi yang dilakukan pihak *tenant relations* mal CJ terhadap SO sangat jarang dilakukan secara langsung, hanya sebatas pembuatan izin keluar masuk barang dan pelayanan keluhan yang dilakukan lewat telepon. FM memaparkan bahwa :

"Selama ini jarang banget kita ketemu dengan Tenant Relationsnya, Mba Winny itu, dia juga jarang kesini, padahal kita kadang butuh banget untuk ikutan promosi di acara-acaranya junction, lgi-lagi kitalah yang harus aktif ke pihak gedung."

Untuk penanganan keluhan, mal CJ cukup tanggap telah segala permasalahan yang dihadapi *tenannya*, terutama permasalahan seputar kerusakan fasilitas gedung.

2. Level Performa teknis, Elemen Interaksi dengan Pelanggan dan Elemen Emosional.

Pada level performa teknis, mal CJ berupaya secara maksimal memberikan pelayanan yang memuaskan kepada *tenannya* secara utuh dan sesuai dengan yang telah di janjikan.

Menjalin kerjasama *dengan tenant* dalam hal peningkatan kualitas dengan cara memaksimalkan komunikasi antara *tenant* dan perusahaan. Pada saat *tenant*

telah selesai membuat persetujuan dengan bagian *leasing*, maka sejak saat itulah *tenant* secara resmi mulai menjalin hubungan dengan mal CJ. Disaat itu juga dipaparkan hak dan kewajiban *tenant* berikut dengan fasilitas, saran dan prasarana yang telah didapat.

Pelayanan yang berbentuk perawatan gedung, keamanan, kebersihan, sanitasi dan promosi dirasakan oleh SO sedikit banyak sudah sesuai dengan apa yang tertera didalam kontrak. Dalam hal sanitasi, FM selaku *manager on duty* SO menjelaskan :

"disini sebulan sekali dilakukan fogging untuk mebersihkan segala serangga-serangga biar ngga berkembang, dan emang itu selalu mereka lakukan"

Dan juga keamanan 24 jam penuh selalu dilakukan bagian security mal baik didalam mal maupun di area parkir luar dan basement. Dalam hal penanganan komplain, biasanya SO menghubungi manajemen gedung untuk memberitahukan apa yang terjadi dan ditangani oleh divisi *tenant relations*. Jika permasalahannya menyangkut teknis seperti terjadi kerusakan, maka divisi *tenant relations* mengalihkannya ke bagian engineer gedung.

Tetapi penanganan permasalahan kadang dirasakan lambat oleh SO, disaat Divisi *tenant relations* sedang tidak ditempat, SO terkadang hanya mendapatkan penundaan penyelesaian permasalahan yang biasanya berhubungan dengan kerusakan fasilitas gedung seperti AC, seperti yang SO jelaskan :

"Iya, orang tenent relations kadang susah sekali dihubungi kalau lewat telepon. Akhirnya kita juga yang harus ke manajemen gedung untuk komplain. Kita pernah kedapetan AC mati total setiap sabtu minggu. Padahal itukan hari yang ramai pengunjung, dan itu lama banget ditanganinnya."

Dalam elemen interaksi dengan pelanggan, ini telah menjabarkan bagaimana mal CJ menciptakan hubungan komunikasi yang positif dan interaksi dengan *tenant*nya. Kunci untuk meningkatkan nilai hubungan dengan antar mal CJ dan SO terletak pada penghantaran nilai antar pribadi antara mal, khususnya divisi *tenant relations*, sehingga menciptakan suasana kekeluargaan dan suasana yang kondusif di kedua belah pihak. Dengan hal itu maka telah menunjukkan kinerja terbaik dari mal CJ dalam mengatur gedung dan *tenant*nya.]

Menurut James G. Barnes, pada level interaksi dengan pelanggan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai interaksi dengan pelanggan sangat bergantung pada program dan kebijakan SDM perusahaan.

Selama ini, mal CJ belum pernah mengadakan pelatihan penanganan *tenant* secara khusus, tetapi setiap staff baru telah selalu ditanamkan suasana kekeluargaan di lingkungan kerja dan terhadap *tenant*.

Untuk level interaksi dengan pelanggan ini SO belum pernah merasakan hal tersebut dari sudut pandang SO sebagai salah satu *tenant* mal CJ. Selama satu setengah tahun menjadi *tenant* di mal CJ, hubungan yang terjalin selama ini hanyalah sebatas hubungan bisnis. Pihak *tenant relations*, sebagai ujung tombak hubungan antara mal dan *tenant* sangat jarang berhubungan dengan SO kecuali untuk masalah komplain dan promosi. Itupun secara reaktif, seperti yang dikatalah oleh FM

"Interaksi, ya, kalau berbicara bagaimana interaksi kita dengan gedung hanya sebatas bisnis aja dan keluhan, kalau hal lain diluar itu ngga ada sama sekali. Jangankan membina hubungan, kadang kalau mau promosi atau paging saja mereka suka telat"

dengan kondisi seperti itu, SO sebagai *tenant* mal CJ sedikit banyak sering merasa terhambat, dalam hal operasional restoran mereka. Sedangkan untuk level terakhir, yaitu elemen emosional atau dimensi aktif pelayanan, pada level ini merupakan level tertinggi dalam pemicu kepuasan pelanggan.

Emosi positif ataupun negatif dapat dibangkitkan dalam level ini. Dalam konteks hubungan antara *tenant* dan mal CJ, ini berarti kemudahan akses pelayanan, keramah-tamahan dan segala fasilitas tambahan yang dapat memberikan pengaruh bahwa *tenant* dilayani dengan baik dan secara istimewa. Adanya suasana kekeluargaan, melakukan kunjungan rutin yang hanya sekedar menanytelah perkembangan bisnis, melakukan *brainstorming* dengan *tenant* untuk saling memberikan masukan agar meningkatkan performa mal dan *tenant* jarang sekali dilakukan oleh mal CJ terhadap SO sebagai *tenant*. Hal ini dijelaskan oleh FM :

"wah, jangankan ramah tamah ataupun brainstorming, seperti yang saya bilang tadi, kita kan sebagian jatah promosi di gedung seminggu dua kali itupun sering telat. Kita ngga pernah tuh dikunjungi oleh bagian tenant relations diluar penanganan keluhan."

Mal CJ sangat menghargai *long-term relationship* dengan semua *tenantnya*. Memang semua *tenantnya* telah memiliki hubungan jangka panjang karena berdasarkan kontrak mereka selama 7 tahun. Selama ini, mal CJ berusaha memberikan pelayanan yang maksimal dan merata kepada seluruh *tenantnya* agar *tenantnya* betah dan telah terus memperpanjang kontraknya di masa mendatang.

FM menjelaskan apakah SO merasa telah terus betah untuk terus membuka gerainya di mal CJ :

"Kalau melihat hal tersebut, ya pasti yah, disini pengunjungnya Ok semua dan penjualan kita bagus itu saja yang menjadi landasan kita."

SO telah terus membuka gerainya di mal CJ karena bisnis mereka dinilai bagus karena mal CJ merupakan mal yang sangat strategis dengan segmentasi pengunjung yang beragam.

Dalam pendekatan CRM, ketahanan pelanggan berarti mereka telah membelanjakan lebih banyak dan dengan demikian terbentuklah loyalitas sejati antara pelanggan dengan perusahaan. Loyalitas sejati ditandai dengan mereka tidak lagi memperdulikan masalah harga, karena mereka merasa pelayanan yang maksimal dan mereka juga telah mempromosikan perusahaan ke kolega mereka yang lain.

SO merasa bisnisnya telah berjalan bagus di mal CJ dikarenakan pengunjung yang ramai lokasi yang strategis, diluar adanya alasan-alasan emosional dan pelayanan yang maksimal dari mal CJ.

Dalam usaha peningkatan ketahanan SO terhadap mal CJ, FM menjelaskan bahwa :

"....Dalam banyak hal, gedung banyak memberikan perhatian dengan kita, mereka bisa diandalkan pada saat kita melayangkan keluhan-keluhan ke mereka.....walaupun kadang agak lambat ya, kalau menurut saya loh..."

FM menjelaskan bahwa mal CJ selalu berhasil untuk menarik pengunjung agar mal selalu ramai, hal itu sangat memberikan keuntungan yang bagus untuk SO. Untuk itu FM melihat prospek yang positif di mal CJ untuk terus berbisnis di tahun mendatang, seperti yang dijelaskan FM :

"Disini ngga telah pernah sepi, saya senang dengan event-event yang diselenggarakan mal, sangat kreatif. Untuk itu kalau ditanytelah apakah saya telah loyal disini, untuk segi bisnis pasti."

B. Interpretasi

1. Pemahaman Manajemen Mal Cibubur Junction tentang CRM dan upaya-upaya komunikasi yang dilakukan dalam kegiatan penerapan CRM di mal Cibubur junction

Sejalan dengan berevolusinya bentuk perusahaan dari bentuk awal yang berupa *production-oriented company* menjadi bentuk *customer-driven company*, mendorong turut berkembangnya konsep pemasaran, terutama konsep pemasaran yang didasari pada hubungan, salah satunya adalah *Customer Relationship Management* (CRM).

Sebagai perusahaan penyedia jasa, PT Cibubur Utama selaku *management building* mal CJ juga menjalankan bisnisnya dengan menekankan pada hubungan dengan *tenant* sebagai kliennya. Dalam hal ini, mal CJ senantiasa membina hubungan baik dengan *tenant* dengan memperhatikan interaksi yang terjadi dengan *tenant* dan melakukan berbagai kegiatan yang ditujukan untuk kepentingan *tenant*nya dengan berdasar pada pendekatan CRM.

Vicky Chandra (VC) selaku *Chief of tenant relations* dan juga Winny Pusptaningtyas selaku koordinator divisi *tenant relations* menjelaskan bahwa CRM adalah :suatu cara untuk *me-manage customer*, membina hubungan baik dengan cara memberikan pelayanan optimal dan informasi-informasi berharga untuk memenuhi kebutuhan *tenant*.

Dengan cara pandanganya tersebut, VC menjelaskan bahwa pembinaan hubungan baik dengan *tenant* haruslah dimulai sejak dini, dimana pada saat *tenant* tersebut telah membuka gerainya di mal CJ, yaitu pada saat mendiskusikan segala

keperluan *tenant* tersebut, mulai dari *design layout*, promosi, hak dan kewajiban *tenant* tersebut, dan hal lainnya.

Hal tersebut juga dijelaskan oleh Frederick Newell dalam bukunya "Loyalti.Com" yang menyattelah bahwa Manajemen Hubungan Pelanggan merupakan suatu proses mengubah prilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi, menentukan perlakuan terhadap pelanggan, dan mempererat ikatan antara pelanggan dengan perusahaan. Inin merupakan prinsip penting dari *1 to 1 marketing*.

Dibandingkan dengan pengertian CRM oleh Fredrick Newell tersebut, maka cara pandang VC tentang CRM mesih sangat umum, yaitu menjaga hubungan baik dan memberikan pelayanan terhadap *tenent*.

Dalam hal meningkatkan hubungan baik tersebut, maka VC menjelaskan bahwa upaya komunikasi sangatlah penting untuk dilakukan secara berkala dan proaktif. Melakukan *personal approach* kepada *tenant*, mengenai perkembangan bisnis, apakah kegiatan bisnis dari *tenant* tersebut baik dan lancar atau tidak, karena menurut penjelasan VC, hal itu sangat berpengaruh pada kegiatan perusahaan, dimana jika bisnis *tenant* tersebut bermasalah, maka pembayaran sewa terhadap gedung telah terhambat. Sangat jelas bahwa hubungan ini adalah lebih terhadap bisnis antara manajemen gedung dan *tenantnya*. Hubungan yang dibina juga bertujuan selain meningkatkan hubungan baik juga untuk menjaga agar masing-masing pihak yaitu mal dan *tenant* memahami dengan baik hak dan kewajiban mereka.

Apabila digambarkan kedalam sebuah matriks, maka pemahaman dan cara pandang manajemen Cibubur *Junction* tentang CRM dan upaya-upaya komunikasi yang dilakukan dalam penerapan CRM di mal CJ adalah sebagai berikut :⁷³

Konsep	Indikator	Temuan
Pemahaman CRM dan Upaya Komunikasi	Definisi	Merupakan cara <i>manage customer</i> , membina hubungan baik dan pemberian informasi berharga untuk pemenuhan kebutuhan <i>customer</i>
	Alasan	Membina hubungan bertujuan agar <i>tenant</i> merasa nyaman dan <i>wellcome</i> , serta agar dapat memahami dengan baik karakter <i>tenant</i> . Secara proaktif menjalin <i>personal approach</i>
	Timing pertama kali menjalin hubungan	Sejak <i>tenant</i> diberikan dari <i>leasing</i> . Pada saat <i>tenant</i> telah merencantelah persiapan penataan <i>layout</i> , waktu operasi, penentuan promosi <i>grand opening</i> , dan waktu pembukaan toko.
	Upaya-upaya komunikasi yang dilakukan	Menjalin <i>personal approach</i> secara proaktif, mendiskusikan permasalahan yang mungkin sedang terjadi

⁷³ Sumber : Data penelitian

		pada <i>tenant</i> , melakukan <i>brainstorming</i> dengan <i>tenant</i> untuk memecahkan masalah. Melakukan kegiatan ramah tamah dengan <i>tenant</i> yaitu dengan cara melakukan <i>gathering</i> .
	Pelaksana	<i>Chief of Tenant Relations, Tenant Relations Officer dan Customer Service</i>
	Fungsi Humas	Membina hubungan baik antara perusahaan dan <i>tenant</i> .

2. Persepsi *tenant* terhadap penerapan konsep CRM di mal Cibubur Junction dalam upaya peningkatan loyalitas *tenant*

Tujuan akhir dari penerapan CRM adalah untuk mendapatkan dan mempertahankan loyalitas *tenant*. Loyalitas dalam pendekatan CRM dapat diraih melalui tahapan-tahapan tertentu yang harus dilaksanakannya oleh perusahaan terhadap *tenant*nya.

Inti dari penerapan CRM menuju loyalitas *tenant* adalah penciptaan nilai terhadap *tenant* yang telah berpengaruh pada timbulnya kepuasan *tenant* terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Dengan memperhatikan hal-hal yang menjadi pemicu kepuasan pelanggan, maka telah diperoleh ketahanan pelanggan dan telah

berujung pada tercapainya tujuan akhir dari CRM yaitu loyalitas dari pelanggan terhadap perusahaan tersebut.

a). Penciptaan atau penambahan nilai untuk meraih kepuasan *tenant*

Nilai adalah preferensi yang bersifat relatif (komparatif, personal dan situasional). Yang memberikan ciri pada pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan beberapa obyek. Nilai melibatkan sebuah preferensi, suatu kecondongan yang menguntungkan, kesukaan, pengaruh positif atau menilai sesuatu sebagai hal yang baik.

Secara lebih sederhana, nilai adalah alat untuk memprediksi pilihan dan loyalitas pelanggan, dimana pelanggan telah mengguntah jasa yang mereka rasa memiliki nilai tambah.

Pada tahap penciptaan nilai terhadap *tenant*nya, mal CJ senantiasa selalu memberikan pelayanan maksimal, yang memberikan nilai tambah, yang secara proaktif dan kreatif dilakukan mal CJ dimana telah memberikan perbedaan dengan kompetitor sejenis. *Hypermart* sebagai salah satu *tenant* utama dan terbesar di mal CJ mendapatkan pelayanan yang maksimal terhadap jasa inti yang ditawarkan mal CJ untuk *hypermart*. Penambahan nilai tersebut dirasakan dalam hal fleksibilitas hak dan kewajiban *hypermart* terhadap mal, yaitu pada saat penanganan besarnya pengunjung *hypermart* pada saat *grand opening*. Adanya fleksibilitas dalam masalah jam operasional yang lebih lama, pengakomodasian transportasi dan keamanan parkir pengunjung *hypermart* yang membludak sebagian besar ditunjang oleh

pihak mal CJ sebagai tanda apresiasi mal CJ terhadap *tenant* besar seperti *hypermart*.

Dalam penciptaan atau penambahan nilai pada *tenant* reguler atau *basic-permanent tenant*, mal CJ senantiasa mengadakan kegiatan-kegiatan menarik secara rutin setiap minggunya yang diselenggarakan mal, bertujuan untuk menarik pengunjung sebanyak-banyaknya, sehingga telah berdampak langsung terhadap peningkatan penjualan dari *tenant* tersebut.

Penciptaan nilai oleh mal CJ yang menurut SO adalah pada *special event* yang rutin dilaksanakan mal CJ untuk selalu menarik pengunjung. Hal ini sangat didukung SO karena acara-acara yang dilaksanakan cukup meriah dan mendapat atensi besar oleh pengunjung. Hal tersebut berdampak besar pada baiknya omzet penjualan SO.

Penciptaan nilai terhadap *tenant* oleh mal CJ di fokuskan pada *tenant* dalam kategori *end-core tenant*, dimana memang pada saat pertama kali masuk di mal CJ telah dibentuk suatu *agreement* bahwa *end-core tenant* memang bertujuan untuk mengangkat citra mal CJ, sehingga segala pelayanan dimaksimalkan dan difokuskan pada *end-core tenant*.

b). Penciptaan kepuasan *tenant* berdasarkan lima level pemicu kepuasan pelanggan

Mencapai kepuasan pelanggan tertinggi adalah tujuan utama dari pemasaran, khususnya pemasaran yang berbasis pada hubungan. Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan perlu memahami apa yang penting bagi pelanggan dengan

berusaha memenuhi harapan-harapan serta kebutuhan-kebutuhan pelanggan tersebut.

Tenant pada mal CJ memiliki kebutuhan dan kepentingan berbeda disamping beberapa persamaan yang ada. Sudah menjadi kewajiban penting bagi mal CJ untuk memahami dengan baik karakter dan jenis usaha *tenant-tenant* tersebut.

Pelaksanaan kelima level pemicu kepuasan pelanggan dibawah ini merupakan wujud dari hasil pembelajaran mal CJ dalam berinteraksi dengan *tenant*nya. Dalam hal ini, dampak dari penerapan CRM untuk mencapai kepuasan *tenant* telah dipersepsikan berbeda-beda dari setiap *tenant*. Adapun persepsi *tenant*, baik dari kategori *end-core tenant* maupun *basic permanent tenant* terhadap pelaksanaan kelima level pemicu kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh mal CJ adalah :

1). Level 1: Produk dan Jasa Inti, Level 2: Sistem dan Pelayanan Pendukung dan Level 3: Performa teknis.

Dalam level produk dan jasa inti, mal CJ memberikan pelayanan maksimal yaitu dengan memberikan nilai tambah terhadap jasa inti yang diberikan kepada *tenant*. *Hypermart* sebagai salah satu *end-core tenant* di mal CJ mendapatkan adanya kemudahan akses informasi dari mal CJ. Mal CJ juga memberikan kemudahan dan fleksibilitas peraturan yaitu dengan adanya fleksibilitas pada jam operasional. Di saat-saat tertentu, sesuai dengan keadaan dan kebijtelah perusahaan, jam operasional *hypermart* dapat ditambah ataupun dikurangi sesuai kebutuhan dari *hypermart* itu sendiri untuk menyesuaikan kedaan dan orientasi pengunjung.

Untuk penambahan nilai pada kategori *basic permanent tenant*, mal CJ hanya memaksimalkan jasa inti yang menjadi hak *tenant* tersebut. SO sebagai salah satu *basic-permanent tenant* mendapatkan nilai tambah dari jasa inti yang ditawarkan hanyalah dari kegiatan-kegiatan rutin yang dilaksanakannya mal CJ. Selain dari jasa inti, SO tidak mendapatkan nilai tambah dari apa yang menjadi haknya sebagai *tenant*, hanya yang sesuai dengan yang tertera pada kontrak. Bagi SO, nilai tambah didapatkan dari daya tarik mal CJ dalam semua acara-acaranya yang dapat menarik banyak pengunjung yang berdampak pada meningkatnya penjualan, khususnya pada saat *weekend*.

Dalam Level Sistem pelayanan pendukung, *hypermart* dan SO mendapatkan hak untuk melakukan promosi melalui sarana promosi yang disediakan oleh mal CJ. Baik *hypermart* maupun SO dapat mempromosikan produknya maupun *discount* yang sedang diadatkan pada media yang telah disediakan yaitu LCD *screen* dan *paging*. Dalam hal ini, harapan-harapan *tenant*, baik *hypermart* maupun SO terhadap jasa inti dirasakan masih ada kekurangannya. FM dan NMPWS menganggap bahwa promosi dengan menggunakan *paging* dirasakan kurang bermanfaat baik bagi *hypermart* maupun SO dikarenakan ketidakjelasan suara dan media yang digunakan terlalu sederhana.

Untuk promosi pada LCD *screen*, *hypermart* mendapat giliran lebih banyak untuk mempromosikan produk-produk baru ataupun produk yang sedang *discount*. Berbeda dengan SO, seperti yang diungkapkan FM bahwa SO hanya mendapatkan lebih sedikit giliran untuk mempromosikan menu utama dan andalannya pada LCD *screen*.

Dalam pelayanan keluhan, yang dirasakan baik *hypermart* maupun SO lebih banyak pada masalah teknis atau kerusakan fasilitas. NMPWS menjelaskan bahwa *hypermart* pernah mendapati di salah satu zonanya terjadi kerusakan pada sistem sirkulasi udaranya, kerusakan tersebut secara cepat langsung ditangani oleh pihak mal CJ. Begitu juga halnya dengan SO, yang juga pernah mendapati kerusakan pada sistem pendingin udaranya. Tetapi, SO mendapati penanganannya dirasa agak lamban dan sempat terjadi untuk keduanya.

Pada level performa teknis, difokuskan pada persepsi *tenant* terhadap performa pemberian jasa inti dan layanan pendukung, apakah sesuai dengan yang tertera pada kontrak, sesuai dengan standar yang ada, tepat waktu dan menepati janji.

Hypermart dan SO menyattelah bahwa segala kebutuhan dan fasilitas utama yang diberikan gedung terhadap *tenant* pada dasarnya sesuai dengan apa yang menjadi hak *tenant*.

Adanya beberapa ketidakseimbangan dalam pemenuhan level sistem pelayanan pendukung dan performa teknis yang masih dirasakan oleh *hypermart* maupun SO. Ada *tenant* yang merasa puas terhadap komponen-komponen pelayanan pendukung yang diberikan ada juga yang merasa tidak puas.

SO disatu sisi mendapatkan beberapa penanganan keluhan yang direspon secara lamban oleh mal CJ yaitu pada keluhan dari kerusakan fasilitas gedung. Dilain sisi, *hypermart* menjelaskan bahwa penanganan keluhan tentang kerusakan fasilitas ditanggapi dengan segera.

2). Level Interaksi dengan Pelanggan dan Level Elemen Emosional

Pada level ini, perusahaan yaitu mal CJ telah berfikir untuk melampaui sekedar penyediaan jasa dan produk inti, yaitu telah fokus pada penghantaran jasa sampai pada titik dimana perusahaan bertemu dengan pelanggan, baik secara tatap muka secara langsung maupun melalui media komunikasi berbasis teknologi.

Interaksi tersebut mencakup tingkat pelayanan pribadi, perhatian, kecepatan pelayanan, kualitas umum dari interaksi dan bagaimana pelanggan diperlakukan dan dilayani.

Mal CJ terhadap *hypermart* sebagai *end-core tenant*-nya selalu mengusahtelah agar komunikasi yang dilakukan adalah komunikasi tatap muka, karena mal CJ menganggap komunikasi secara tatap muka dan proaktif merupakan hal yang sangat efektif untuk membina hubungan dengan *tenant*.

Untuk itu, *hypermart* sering mendapat kunjungan oleh VC dan WP selaku divisi *tenant relations* untuk memastikan apakah fasilitas maupun bisnis *hypermart* lancar atau tidak, mereka juga melakukan *brainstorming* untuk mendiskusikan langkah-langkah kedepan agar *hypermart* senantiasa dapat meningkatkan penjualannya dengan memadukan kegiatan promosinya dengan kalender kegiatan di mal CJ.

Disatu sisi, SO sebagai *basic-permanent tenant* mal CJ, mendapatkan hubungan interaksi dengan mal hanyalah sebatas via telepon, dan untuk mengajukan promosi produk, FM selaku *manager on duty* SO adalah pihak yang harus proaktif untuk menghubungi manajemen gedung.

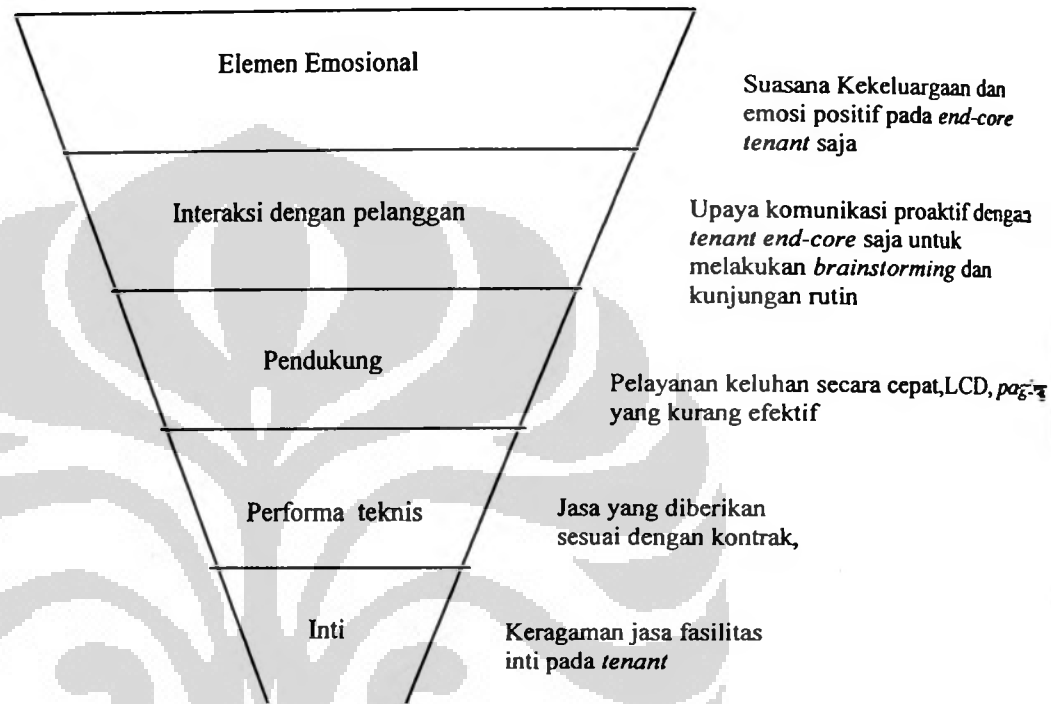
Untuk elemen Emosional-dimensi Afektif Pelayanan, level ini merupakan level tertinggi dari tahapan pemicu kepuasan pelanggan. Banyak hal yang menimbulkan perasaan positif atau negatif, tidak ada hubungannya dengan penyediaan jasa inti, oleh karena itu, seringkali, hal ini luput dari agenda utama perusahaan. Inti dari level ini adalah perasaan apa yang ditumbuhkan perusahaan terhadap *tenant* sebagai pelanggan utamanya.

Berdasarkan pengakuan *manager hypermart* dan SO, secara umum, emosi yang tumbuh adalah emosi yang positif terhadap manajemen gedung mal CJ.

Seperti yang disampaikan oleh NMPWS, bahwa selama menjadi *tenant* di mal CJ, segala kebutuhan dapat terpenuhi, adanya hubungan kekeluargaan serta komunikasi dengan gedung sangat lancar, sehingga *hypermart* merasa sangat puas sebagai *tenant* mal CJ.

SO berpendapat bahwa untuk elemen emosional, SO bahwa hubungan positif yang dirasakan adalah hubungan yang tidak lebih dari hubungan bisnis antara *tenant* dan gedung. Penciptaan hubungan positif yang diberikan oleh gedung terhadap SO tidak pernah dirasakan oleh SO. Di lain hal, SO merasa puas menjadi *tenant* di mal CJ karena semata-mata bisnisnya selalu bagus karena pengunjung yang sangat ramai setiap harinya.

Bagan persepsi *tenant* terhadap penerapan elemen pemicu kepuasan :



- c). Meningkatkan Ketahanan *Tenant* dengan Komitmen untuk peningkatan mutu pelayanan terhadap *tenant*

Ketahanan adalah bagaimana perusahaan mempertahankan pelanggan yang diinginkan dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka. Ketahanan berujung pada loyalitas pelanggan, setelah lamanya pelanggan untuk mau terus melakukan bisnis dengan perusahaan belum dapat dinyatakan sebagai loyalitas.

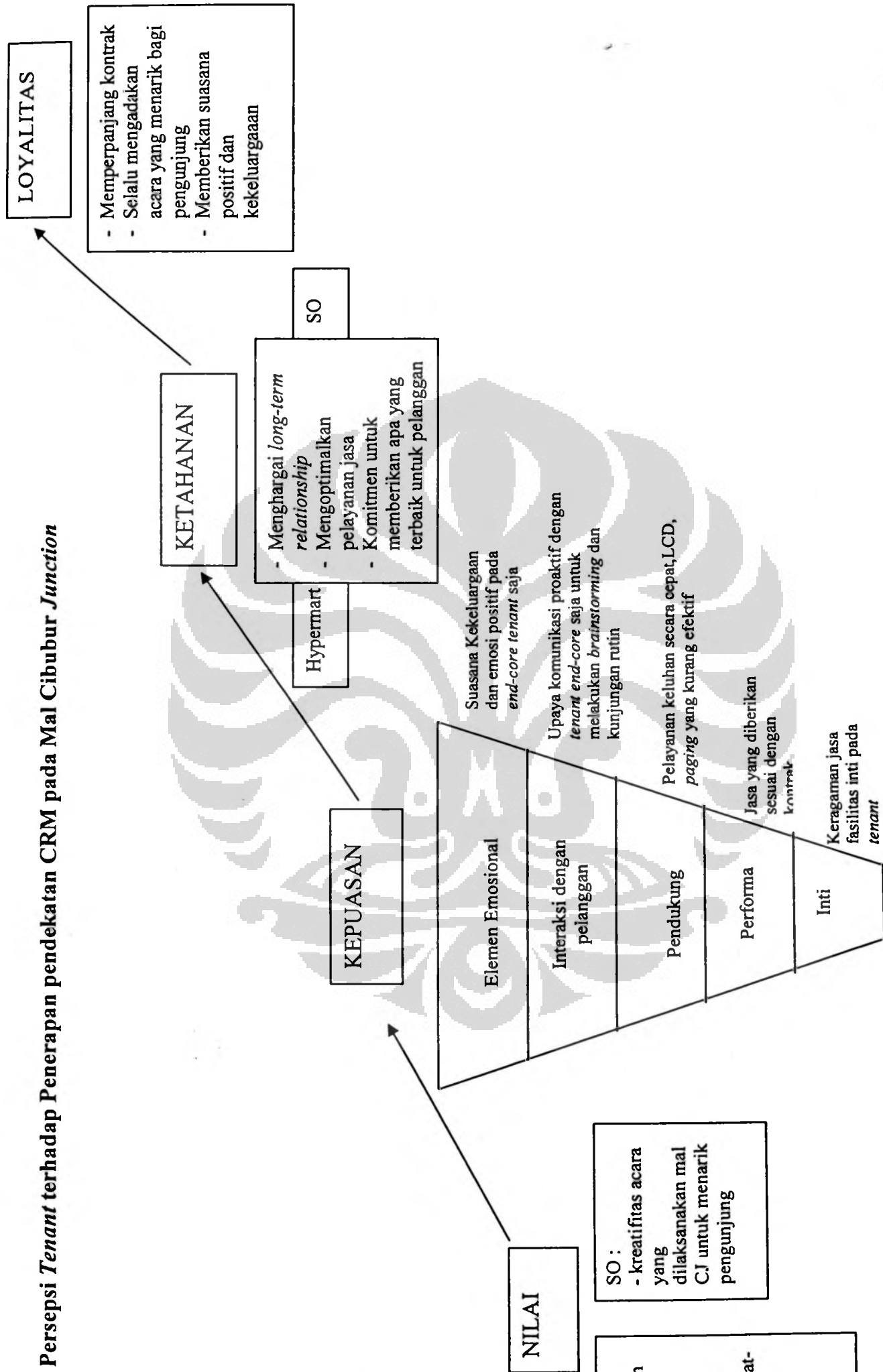
Memiliki dan mempertahankan *tenant* untuk terus menjadi pelanggan bukanlah sesuatu yang mudah. Hal ini merupakan suatu proses panjang yang dimulai dari strategi penciptaan nilai hingga ke taraf kepuasan yang terencana selama periode tertentu.

Hypermart beranggapan bahwa mal CJ sangat menghargai dan menjunjung *long-term relationship*. Dengan pemenuhan kebutuhan dan pelayanan prima, *hypermart* senantiasa selalu mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya. Dengan ditambah upaya-upaya komunikasi yang secara proaktif dilakukan oleh divisi *tenant relations*, membuat *hypermart* ingin terus meningkatkan performanya agar juga dapat membantu meningkatkan kuantitas pengunjung mal CJ.

NMPWS juga menyattelah bahwa alasannya untuk terus berhubungan dengan mal CJ karena keramahan dan sikap proaktif serta tanggap yang diberikan mal terhadap *hypermart*.

Untuk hal emosional lainnya, *hypermart* dan SO mendapatkan hadiah atau bingkisan-bingkisan dari mal CJ, bukan yang berkaitan dengan bisnis, tetapi pada *moment* tertentu seperti hari natal, lebaran dan tahun baru.

Bagan Persepsi *Tenant* terhadap Penerapan pendekatan CRM pada Mal Cibubur Junction



C. Triangulasi

Tahapan triangulasi dilakukan untuk menempatkan hasil penelitian secara komprehensif. Hasil dari data dibandingkan dengan pandangan seorang pakar ataupun ahli. Apabila dalam interpretasi data, analisis berbenturan dengan konsep yang digunakan maka dalam triangulasi hasil interpretasi data telah dibenturkan dengan pendapat pakar atau ahli. Dalam penelitian ini, pakar yang dipilih adalah Drs. Silih Agung Wasesa, seorang pakar humas dan pemasaran. Saat ini menjabat sebagai konsultan senior Asia PR dan telah mengeluarkan beberapa buku mengenai strategi-strategi humas dan komunikasi pemasaran.

1. Pemahaman manajemen Cibubur *Junction* tentang konsep CRM untuk meningkatkan loyalitas klien

Chief of Tenant Relations memiliki pandangan dan persepsi tentang pendekatan CRM dan fungsi kehumasan secara umum adalah sejalan, yaitu menjaga hubungan baik dengan pelanggan terutama dalam segi bisnis, selama masing-masing memahami dan melaksanakan hak dan kewajibannya.. CRM dan humas bukanlah hal yang identik, namun banyak terdapat keterkaitan di antara keduanya. Di satu sisi, CRM fokus pada pelanggan dan kebutuhannya; sedangkan humas fokus pada upaya komunikasi dan pembinaan hubungan baik. Persamaannya adalah pelanggan, sebagai fokus utama dari CRM merupakan sasaran inti dari kegiatan komunikasi humas demi menciptakan hubungan dan citra yang positif.

Silih Agung Wasesa yang selanjutnya disingkat SAW, juga menjelaskan tentang perbedaan antara humas dan CRM secara mendasar, yaitu sebagai berikut :

1. CRM fokus pada pelanggan atau konsumen, sedangkan humas fokus pada publiknya secara umum.
2. Humas mengguntah *third party* dalam menyampaikan pesan, sedangkan CRM menyampaikannya langsung kepada pelanggan atau konsumen.
3. CRM sangat erat kitannya dengan marketing dan berpengaruh pada hasil penjualan dan laba perusahaan; sedangkan humas lebih kepada citra dan reputasi perusahaan.
4. CRM identik dengan pengumpulan database customer dan marketing, sedngkan humas hanya sampai pada tahap klasifikasi publik.

2. Persepsi *Tenant* terhadap penerapan CRM dalam upaya peningkatan loyalitas *tenant* terhadap mal CJ

Hypermart sebagai salah satu *tenant* besar di ml CJ memandang bahwa mal CJ telah menciptakan suatu bentuk pelayanan yang sangat baik dalam berbagai aspek yang berhubungan dengan kebutuhan pelanggan. Dalam pelayanan tersebut, adanya nilai tambah yang diberikan mal CJ terhadap *hypermat* sebagai upaya dalam memberikan pelayanan secara maksima untuk mewujudkan kepuasan, nyata dirasakan oleh *hypermart*, sebagai *tenant* besar. Dimulai dari produk jasa inti yang diberikan, ketepatan dan kecepatan pelayanan, kemudahan akses komunikasi dengan mal CJ dan adanya hubungan kekeluargaan dan keakraban yang dicipttelah oleh mal CJ selama berhubungan dengan *hypermart*.

Dalam penerapan pendekatan CRM dengan SO, salah satu *basic-permanent tenant* mal CJ, merasakan bahwa pelayanan berupa produk jasa inti diberikan dan dilayani dengan baik. Penciptaan dan pemahaman terhadap nilai

pelanggan dalam operasionalisasinya dirasakan masih kurang. Adanya kesulitan akses komunikasi antara SO dan manajemen mal CJ. Kepuasan SO sebagai salah satu pelanggan dicapai dari hasil penjualan yang baik dan jumlah pengunjung mal setiap harinya.

SAW mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan muncul dari penciptaan nilai terhadap pelanggan tanpa pengecualian. Dengan demikian loyalitas pelanggan secara nyata dapat diraih oleh perusahaan. Memperhatikan kebutuhan pelanggan, adanya keterlibatan dalam meningkatkan laba pelanggan merupakan salah satu inti dari penerapan CRM, maka dari itu mal CJ haruslah memberikan pelayanan maksimal terhadap seluruh *tenant* tanpa terkecuali. Pelayanan dan peningkatan kepuasan tersebut harus seimbang dan merata bagi seluruh *tenant*

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Divisi *tenant relations* cukup memahami telah konsep CRM dan memandang CRM cukup penting untuk membina relasi dengan *tenant*. Adanya pandangan bahwa CRM dan humas sangat berhubungan dimana kegiatan penerapan CRM didukung dengan fungsi humas, khususnya dalam menciptakan hubungan dengan *tenant* dengan penekanan pada upaya-upaya kegiatan komunikasi dua arah dalam kegiatan *customer relations*.
2. Upaya-upaya komunikasi yang dilakukan adalah melakukan *approach* terhadap *tenant* baru yang telah segera membuka usahanya di mal CJ, pendekatan ke *tenant* tersebut dilakukan sejak awal *tenant* menandatangani kontrak dari *leasing*. Selain upaya tersebut, bentuk komunikasi lainnya adalah melakukan *brainstorming* baik terhadap terhadap *tenant* baru maupun *tenant* yang sudah ada. Untuk *tenant* baru, interaksi komunikasi yang dilakukan seperti pendiskusan bentuk dan *design* toko, juga pemberian informasi secara terperinci tentang kewajiban *tenant* dan hak-hak *tenant* untuk promosi gratis di setiap bulan. Sedangkan untuk *tenant* yang sudah ada, upaya-upaya komunikasi adalah melakukan kunjungan rutin terhadap *tenant* untuk mempromosikan *event* yang telah diselenggarakan mal dan mengajak untuk bekerjasama dalam *event* tersebut untuk sekaligus mempromosikan produk-produk atau jasa dari *tenant* tersebut.

3. Pada tahap penciptaan nilai terhadap *tenant*, mal CJ berusaha secara maksimal untuk memudahkan *tenantnya*, khususnya *end-core tenant* dalam melakukan kegiatan promosi. Penciptaan nilai dilakukan secara optimal, khususnya pada *tenant* yang masuk dalam kategori *end-core tenant*, karena dinilai *end-core tenant* merupakan *tenant* yang telah memberikan kontribusi besar pada peningkatan citra mal, dimana telah menarik pengunjung untuk datang ke mal CJ.
4. Pada tahapan pencapaian kepuasan *tenant*, baik *end-core tenant* maupun *basic-permanent tenant* mendapatkan produk dan jasa inti sesuai dengan yang tertera dengan kontrak. Tetapi pada level tertentu, yaitu level pelayanan pendukung, *tenant* merasakan banyak kekurangan, terutama kekurangan pelayanan jasa promosi yang dinilai kurang efektif dan efisien dikarenakan media yang digunakan mal CJ kurang baik. Ketidakseimbangan pelayanan terhadap *tenant* juga dirasakan khususnya bagi *basic-permanent tenant*. Dalam level hubungan emosional, mal CJ memfokuskan intensitas hubungan pada *end-core tenant* dibandingkan dengan *basic-permanent tenant*.
5. Pada tahap ketahanan, mal CJ selalu berupaya untuk menciptakan suasana positif dengan melakukan interaksi-interaksi dengan *tenant* baik lewat media maupun secara tatap muka. Dengan demikian *tenant* merasa adanya suasana positif dan kekeluargaan.
6. Pada tahap pencapaian loyalitas *tenant*, *end-core tenant* loyal terhadap mal CJ karena bagus pelayanan serta sesuai dengan harapan. Tetapi dilain pihak, *basic-permanent tenant* merasakan loyalitas, dikarenakan jumlah pengunjung yang selalu ramai sehingga omset penjualan selalu bagus; juga karena kreatifitas mal CJ dalam

membuat acara-acara untuk menarik pengunjung. Dapat disimpulkan bahwa kedua *tenant* dari kategori yang berbeda merasa puas dan loyal atas perspektif yang berbeda telah arti kepuasan dan loyalitas.

7. Divisi humas tidak terdapat pada struktur organisasi mal CJ, tetapi fungsi humas secara umum dilakukan oleh divisi *tenant relations*. Pemahaman telah arti humas cukup dipahami secara umum oleh divisi *tenant relations*. *Customer service* di mal CJ ikut difungsikan juga untuk melaksantelah fungsi *tenant relations*, karena dirasakan kekurangan personel pada divisi *tenant relations* mal CJ.
8. Mal CJ menerapkan pendekatan CRM dengan menekankan pembinaan hubungan baik dengan *tenant* di setiap kategori dengan tujuan intinya agar *tenant* merasa puas dan loyal agar terus memperpanjang kontraknya di mal CJ; selain itu, tujuan lainnya adalah agar hubungan bisnis selalu lancar, yaitu proses pembayaran sewa gedung tidak terhambat.

B. Implikasi

1. Implikasi teoritis

Implikasi teoritis yang ditemukan peneliti dalam hal ini adalah dengan melihat kepada realitas penerapan CRM dalam konteks Industri Mal. Kategori konsep yang membangun penerapan CRM di mal semakin menguatkan konsep-konsep CRM yang dikemukakan Scot Hawkworth dan Patricia Moore William Moore.

Kategori Konsep dalam hal tujuan, fokus, cara kerja, syarat pelaksanaan dan kegunaan atau manfaat pelaksanaan CRM di mal sesuai dengan kategori konsep yang sama, menurut Hawkworth dan Moore & Moore.

Kombinasi konsep CRM yang ditunjukkan oleh bagan-bagan yang dibuat peneliti, dapat membantu memperjelas konsep-konsep CRM yang telah ada. Karena kombinasi konsep tersebut dikumpulkan dari berbagai macam sumber literatur yang tidak hanya mengenai CRM saja, namun juga dari sumber literatur mengenai *relationship marketing*, PR dan lainnya.

2. Implikasi Praktis

Peneliti menemukan bahwa implikasi praktis yang didapat dari penelitian ini telah menambah referensi para praktisi PR, pihak perusahaan, Divisi *tenant relations* yang juga menjalankan fungsi PR, *management building* serta berbagai pihak lainnya mengenai pelaksanaan CRM pada Mal, dan fungsi-fungsi PR dalam penerapannya.

Kombinasi penerapan CRM dalam penelitian ini serta adanya upaya-upayan komunikasi membuat mal CJ mendapatkan referensi tambahan yang digunakan untuk memeriksa kembali Divisi *Tenant Relationsnya*.

C. Rekomendasi

1. Dalam penelitian ini, peneliti melihat pelaksanaan penerapan CRM di mal CJ dengan melihat dari sisi perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk melihatnya dari perspektif *tenant*.

2. Penelitian ini hanya berfokus pada pemahaman mal CJ telah konsep CRM ,konsep humas, upaya-upaya komunikasi yang dilakukan mal CJ dalam rangka penerapan CRM dan bagaimana persepsi *tenant* dalam penerapan CRM untuk meraih kepuasan dan loyalitas *tenant*-nya. Ternyata hasil penelitian membuktikan bahwa penerapan CRM untuk mencapai loyalitas dalam beberapa hal tidaklah seimbang dan merata pada setiap *tenant*, dimana penerapan CRM lebih difokuskan pada *tenant* dengan kategori *End-core tenant* karena dinilai memiliki andil besar dalam menarik pengunjung mal. Sebaiknya mal CJ harus memahami dengan baik lagi inti dari penerapan CRM, dimana pencapaian loyalitas *tenant* agar loyal haruslah diberikan secara merata. Sedangkan untuk penelitian selanjutnya sebaiknya difokuskan dengan melihat kegiatan marketing yang berkolaborasi dengan kegiatan PR seperti MPR atau IMC. Peneliti merekomendasikan untuk mengguntelah paradigma serta konteks bisnis yang berbeda untuk penelitian sejenis.
3. Untuk *management* mal CJ, peneliti merekomendasikan agar divisi *tenant relations* lebih memaksimalkan fungsinya dalam melayani dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan *tenant* dengan utamanya tidak membedakan pelayanan baik terhadap *end-core* maupun *basic permanent tenant* karena inti dari penerapan CRM adalah melayani dengan memberikan nilai tambah kepada seluruh pelanggan, menciptakan kepuasan, ketahanan dan meraih loyalitas dari pelanggan. Selain itu upaya-upaya komunikasi lebih di maksimalkan agar dapat menunjang penerapan CRM.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Barnes, James G *Secrets of Customer Relationship Management*. Penerbit Andi, Jakarta, 2003
- Blythe, Jim, *Essentials of Marketing Communications*, 2nd Edition. Prentice Hall, London, 2003
- Cutlip, Scott M, Allen H. Center dan Glen M. Broom, *Effectife Public Relations*. Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 2000.
- Guth, David W dan Charles Marsh *Public Relations A Values-Driven Approach*. second edition. A and B, Boston, 2003.
- Hoolbrook, Morris B, *The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption of Experience*. Sage, California, 1994.
- Jefkins, Frank *Public Relations Edisi Keempat*. Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996
- Kitchen, Phillip J. dan Patrick De Palsmacker *Integrated Marketing Communications: A Primer*. Routledge, London, 2004.
- Koentjaraningrat *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. PT Gramedia Pustaka utama, Jakarta, 1996.
- K. yin, Robert, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1996.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong *Dasar-dasar Pemasaran Jilid I*. Penhalindo, Jakarta, 1997.
- Lwin, May dan Jim Aitchinson *Clueless in Public Relations*. PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, 2005.
- Neal, William D. *Satisfaction is Nice, But value Drives Loyalti*, Marketing research 11". Falls, Bostoon, 1999.
- Nickels, William. G dan Miriam Burk Wood *Marketing Relationship. Quality: Value..* Worth, New York, 1997.

- Maleong, Lexy J *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1990.
- Mulyana, Deddy *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu sosial Lainnya*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1990.
- Rakhmat, jalaluddin *Metode Penelitian Komunikasi*. PT Reamaja Rosdakarya. Bandung, 2002.
- Rise, Al dan Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. Harper Collins Publishers inc, New York, 2002.
- Ruslan, Rosady *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi-konsepsi dan aplikasi*, PT raja Grafindo Perkasa, jakarta, 2002.
- Rumanti, Maria Asumpta *Dasar-dasar Public Relations Teori dan Praktik*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2002.
- Seacord, Stephanie *Public Relations Marketing. Making a Splash Without Much Cash*. The Oasis Press. Oregon, 1999.
- Silverman, David *Interpreting Qualitative Data: Methods of Analyzing Talks, Text and interactions*. Sage Publications, london. 1994.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, CV Alvabeta, Bandung, 2005.
- Tunggal, Amin Wijaya, *Konsep Dasar Customer Relationship Management*, harvarindo, Jakarta, 2000.
- Tjiptono, Fandy, *Strategi Pemasaran*. Penerbit, Andi Yogyakarta, 1997.
- Van Zanten, Wim, *Statistikal untuk ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: PT Gramedia, 1982.
- Wilcox, Dennis L. Phillip H. Ault dan Warren K Agee, *Public Relations Strategies and Tactics 4th Editions*. Harper Collins College Publisher, New york, 1995.
- Vredenberg, J, *Metode dan Tehnik Penelitian Masyarakat*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1978.
- Wasesa, Silih Agung, *Strategi Public Relations*, Jakarta,: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.

Situs internet :

www.cibuburjunction.com

www.TheJakartaConsultingGroup.com

<http://www.cybermap.co.id/cibuburjunction/2005/.html>

Jurnal :

Hidayat, Dedi Nur Jurnal Thesis Edisi III September-Desember 2004.

Hamad, Ibnu, "*Membumikan Kriteria Kualitas Penelitian*", Jurnal penelitian Ilmu Komunikasi volume IV/no.1 Januari-April 2005.

Sumber lain:

Rizki Rahmadhani, "*Manajemen Komunikasi Krisis Perusahaan Perbankan (Kasus: Pembobolan Letter of Credit PT bank Negara Indonesia, Tbk)*", Humas 2006.

Firta Dewi Putri, "*Penggunaan Pendekatan Customer Relationship Management dalam Meningkatkan Loyalitas Klien*", Humas 2006.

LAMPIRAN 1

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Transkrip Hasil Wawancara

Informan : Vicky Chandra, *Chief of Tenant Relations Division*

(Rabu, 23 Agustus 2006)

1. Menurut bapak, apa yang menjadi pentingnya membangun suatu hubungan dengan *tenant* ?

Penting banget tuh Rif..(tersenyum)...karena apa, yah intinya biar tenant merasa welcome and comfort banget disini. Dan juga buat kita, kita jadi mudah memahami segala aspek tentang tenant-tenant kita. (sembari senderan.)

2. Apa pengertian CRM menurut Anda :

CRM menurut saya...secara umum yah, adalah bagaimana kita manage customer, dengan memberikan pelayanan dan kebutuhan serta informasi yang dibutuhkan.

3. Kalau begitu sejak kapan, *management* mulai melakukan pendekatan kepada *tenant* untuk mulai menjalin hubungan :

Ok, (agak serius) mulai hubungan yah., sebenarnya kita mulai intense berhubungan dengan tenant tuh, sejak dia dilempar dari leasing, kalau kita si dari procon ya, lalu ke bagian fitting out. Saya juga tuh yang handle. prosesnya sendiri tuh sebenarnya mulainya dari leasing, leasing itu kan biasa, dia ngajak tenant, berhubungan segala macem, dia deal sama tenant tersebut, dilempar ke fitting out, dari saya, menjalin hubungan lagi dengan mereka

untuk proses dia agar segera buka disini. Apa aja prosesnya ya...dari mereka gambar, dari kita berdiskusi soal desain.

4. Bisa dijelaskan lebih spesifik, mungkin dari segi komunikasinya untuk *approach* ke tenant, tidak hanya teknisnya saja ?

(Mencondongkan badan), maksudnya kayak memberikan informasi, hak dan kewajiban gitu?? Iya, , paling tenant itu banyak sekali yang curhat ya..curhat banyak, dekat itu saat fitting out, karena kita kan fitting out kasih waktu empat minggu. Empat minggu itu mereka harus segera buka, kalau enggak mereka didenda, kalau enggak mereka kena penalti, karena mereka ada perjanjian khusus dengan leasing pada saat mereka sign agreement itu biasanya akan ditanya, ibu..ibu mau buka kan, bapak mau buka kapan?O, tanggal sekian Oke, berarti tanggal sekian harus buka tanggal sekian. Kalau lewat, kena charge. Hal-hal ini yang bikin mereka kadang tuh ee.. istilahnya eee... harus menjalin hubungan banget dengan gedung. Karena dulu saya sebelum disini saya juga sempet jadi tenant hampir lima tahun, gitu... jadi saya at least saya ada back ground. Jadi..ini kenapa saya ditarik jadi tenancy dasar sih itu.

Karena tenancy ini sekarang di Junctions baru satu orang kan, idealnya tuh sebenarnya bisa harus dua atau tiga.

Nah itu tadi, dia harus enggak sekedar diam aja, tapi aktif menjalin personal approachnya sama tenant, wajib ngejaga semuanya jadi misalnya terjadi apa-apa entah misalnya tiba-tiba kamu bicara dengan saya nih...tau-tanya bulan pertama oke, bayaran pertama fine, kedua, bulan ketiga mungkin tiba-tiba ada masalah namanya retail kan ada saat-saat turun ya...bulan -bulan

tertentu di tiap tahunnya tuh ada penurunan terhadap sales ya..kamu engga bisa bayar atau mungkin ada masalah lain. Hal-hal ini yang seharusnya di-approach oleh costumer relations sebelum dia ditegur atau sebelum dia mendapat surat peringatan dari finance itu udah harus tahu. Trus gimana nih, atau dia..dia..jadi moderator nanti untuk mempertemukan dengan ini. Jalan keluarnya apa sih ... gitu..!

5. Berarti sudah dapat dikatakan proaktif ya?

kalau kamu nanya soal pro-aktif atau approach, harus banget!

6. Ada strategi lain mungkin, untuk approach ke tenant ?

Kita sekarang ini memang akan memberdayakan Customer service kita, paling dia ada di reception dan di car call. Informasi di bawah tuh costumer service. Nah sekarang maunya nih pelan-pelan nih, sebenarnya kalau costumer service tuh luas, di beberapa mall itu ada costumer relations disini belum ada, nah ini sekarang saya lagi pelan-pelan biar mereka aktif, lebih ke costumer tadi, tenant udah ada, ini costumer. , jadi memang lebih banyak itu satu perpaduan dengan costumer relations, costumer service itu. Jadi dalam artian ini, sekarang ini costumer service itu juga saya aktifin untuk approach tenant, tapi per floor.

Si TR ini, si Mbak Yuni ini satu sebagai kepalanya, mereka yang nanganin per- floor jhadi setiap ada apa-apa mereka bisa ke-back up sama si CS nya tadi

6. Terus selama ini kira-kira ada hambatan apa? Kebanyakan kira-kira mayoritas hambatannya apa sih?

(sambil melipat tangan diatas meja) Lagi-lagi sih hambatan paling sering komunikasi yah. Karena...itu tadi. Keterbatasan sumber daya juga mempengaruhi dalam kita sering kontak sama mereka. Hilang sehari dua hari kadang-kadang tenant sudah berkembang lebih cepat dari kita kita masih dibelakang atau kebalikannya tenantnya ga menyadari kalau sekarang lagi mau ada musim ini dia masih berkutat sama omzle-omzet atau toko-tokonya yang lain, salah satunya sih lebih banyak ke komunikasi sama...sama...kecil sih, paling antar-departemen di tempat itu, bisa kecil banget tuh. Karena dasarnya masing-masing departemen kalau di mall itu sudah punya SOP masing-masing, selama SOP yang dijalankan ini saya rasa sih bisa di"in-in". Tapi kalo kee...lebih ke tenant sih emang ke komunikasi.

7. Di Cibubur Junctions, tenant ada klasifikasinya atau tidak?

Secara khusus sih tidak yah...palingan ada kategori berdasarkan kontraknya aja.

8. Bisa dijelaskan lebih detil?

mmmm...panjang tuh..(tertawa kecil), jadi kita disini membagi tenant ada yang namanya casual leasing itu paling nyewa hanya 2 mingguan...itu tuh...yang kamu suka liat ditengah-tengah kayak bazar, nah itu casual leasing...ada juga yang end-core tenant yaitu yang besar-besar seperti hypermart, Matahari, Fitness first, 21 dan kharisma. kalau dari masa sewanya, selain casual leasing ya, itu minimal 7 tahun ya...

9. ada *treatment* khusus untuk masing-masing *tenant*?

kalo spesial treatment ngga ada, tapi kadang di balik itu ada perjanjian2 tak tertulis waktu awal baru masuk dr leasing, jadi kadang klalau ada tenant A komplain, mungkin besar tenentnya, kita kadang ga bisa walaupun kita ngga akan membedakan kadang kita harus liat lagi kebelakng klausa awalnya gimana ? karena mereka mungkin punya perjanjian khusus karena mungkin dia ditarik kesini untuk angkat nama mal ini, punya daya beli, nah itu musti diliat, kita tuh ngga ngebedain, peraturan dari kita keluarin kaya yng misalnya kemaren ijin keluar masuk barang sama semuanya. Terus yg justru kita harus kasih tau mereka tuh gini karena saya juga sering ngobrol ama tenant yah mereka bilang kadang-kadang liat gedung jadi males, dipersulit, saya musti baik-baikin gedung baru dilayani, nah ini sekarang ni paradigma itu pingin kita ilangin bikin orang tuh eeeee..bahwa peraturan yg kita keluarin tuh sebetulnya kita bukan untuk mempersulit mreka, justru bikin nyaman tapi lagi2 tuih masing2 gedung punya kewpentingan, si tenant punya kepentingan, tenent itu sendiri ada dept2nya , kalo paling sering bentroknya pengiriman barang, dfan sebagainya. Tapi intinya kita ngga ngebedain.

10. Fasilitas untuk para *tenant* di CJ apa

biasanya secara berkala, kita promosiin tokonya dengan paging yang kita punya, dapet deposit parking baik untuk karyawannya, maupun klien dari

tenant tersebut, motor maupun mobil, serta ada beberapa yang tertera sesuai di surat perjanjian kontrak.

11. kalau nilai plus dari mal CJ apa?

letak kali yah...plus banget.....

12. Saya mau balik lagi nih ke topik mengenai bagaimana me-manage hubungan dengan pelanggan, sebenarnya seberapa jauh sih divisi *tenant relations* CJ membina hubungan dengan *tenant*nya?

J: Sejauh ini sih mmmm..kita...melakukan yang tadi saya udah bilangin bagaimana kita proaktif ke tenant, dan juga kita kadang melakukan brainstorming dengan tenant, biasanya sih pada saat sales mereka lagi down, terus kita diskusi gedung akan ngadain acara, mereka ada yang mau ikut atau tidak.nah,...itukan sebagai sarana promosiin mereka juga, kalau ada yang mau ikut ayooo, kita bantu tinggal gimana nanti konsepnya, kita bicarain lagi dengan bagian promosi.

13. Sebenarnya pada awalnya, sudah ada strategi atau program khusus untuk me-manage *tenant*?

Mm...maksudnya gimana ?

Yah, gampangny sih ada atau tidak SOP tersendiri tentang bagaimana membina hubungan dengan tenant?

*Ooo..secara hukumnya maksudnya,...ngga sih secara khusus kita ngga bikin peraturan untuk itu, kita hanya ngejalanin fungsi *Tenant relations* aja secara umum.*

14. Kalau begitu ada tidak strategi CJ untuk dapat membuat *tenant*nya tetep awet, dalam artian loyal untu selalu disini?

Ya, kaya tadi saya bilang, kita sebisa mungkin proaktif ke tenant, sebisa mungkin kita menghilangkan paradigma buruk tenyang building management bagi para tenant sehingga enek jadinya arus komunikasi disini.

15. kalau bagi mas vicky mewakili building management CJ, loyalitas itu apa?

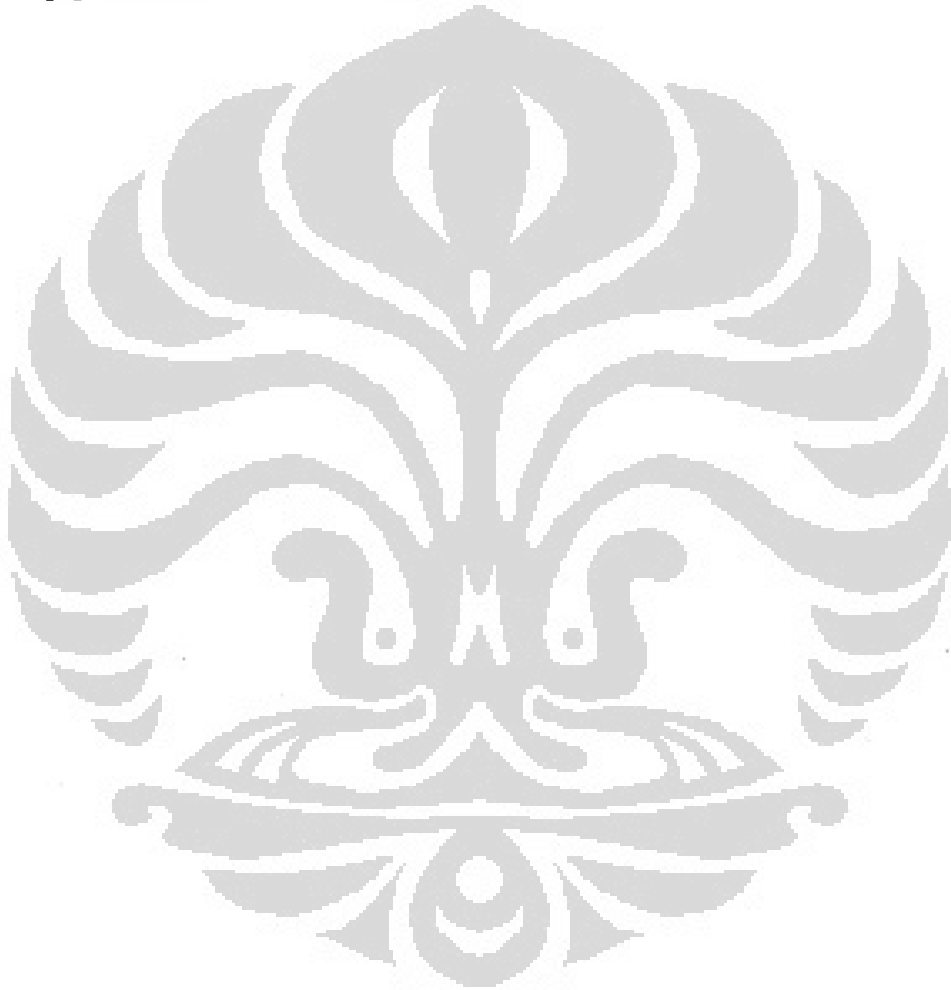
Jujur nih ya...(tertawa).... loyalitas dim mal yah...menurut saya...mereka bayar sewa tepat waktu..he..he..he....karena, sejauh ini namanya bisnis, niat baik goodwill dalam bisnis bisa dibilang nol...kamu mau untung saya juga..punya kepentingan masing2..win2 solutions...mereka bayar dengan baik, itu berarti loyal, lain halnya misalnya mereka bener2 loyal, mereka support event2 kita..tapi lagi2 win2 solutions, kita bikin mal rame biar ga pada lari sekalian poromsiin kita ajak si tenant, "ayo ikutan ama kita.."

16. kalau arti dari kepuasan?

Hmmm... di mal ya....puas itu relatif. Tenant itu ga pernah merasa puas..asal tau aja nih..kamu tau ga kalo tenant puas gedung akan menaikkan sewa, mereka ga akan bilang puas, mereka akan selalu bilang "pak...kurang pak....hal kaya gitu tuh udah bukan rahasia lagi...puas itu relatif..mungkin mereka ga bilang puas secara eksplisit, tapi saya bisa memantau "wah..kyknya omzetnya udah bagus nih..naikin deh sewanya tahun depan..."

17. berarti relasi yang hingga saat ini dibangun menurut mas vicky, sudah sejauh apa?

Waduh, luas banget tuh pertanyaannya....yah kalo bisa saya simpulin sih masih sebatas relasi bisnis kali yah, kita sih berupaya untuk lebih mendalam lagi, tapi kamu kan juga tau kita masih setahun umurnya, yaaaaa...masih dalam tahap penjajakanlah istilahnya.



Transkrip Hasil wawancara II

Informan : Hypermart (Ni Made Putu Widyasari, *Operational Manager*)

(September, 2006)

1. Selain karena faktor letak dan posisi mal CJ, apa yang mendasari hypermart dibuka di mal CJ ?

"Banyak hal, tapi yang pasti sebenarnya, dimanapun hypermart dibuka itu biasanya omzet selalu bagus, or at least break event yah...tapi kita melihat greater opportunity di cibubur junctions dimana selain lokasi yang bagus juga kita yakin bahwa kita ini bisa bekerjasama dengan mal untuk mengangkat nama mal ini. Yah prinsip kita kaya win-win solution lah, kita punya nama, mungkin kita bisa mengangkat mal ini lebih baik lagi, dan gedung juga bantu kita untuk gimana supaya performa kita selalu baik dan sesuai standart."

2. Apakah Ibu Made paham akan CRM (Customer Relationship Management) ?

"Wah, aku juga lagi mendalami konsep itu, soalnya emang penting banget ya, untukke pelanggan (sambil mendekatkan kursi ke meja). CRM kalau menurut saya yah, management hubungan yang baik dengan customernya., memberikan pelayanan yang baik dan optimal , dalam artian mengenal dengan baik siapa customernya, tidak menyusahkan dengan peraturan yang berbelit-belit dan ada jaminan bahwa bisnis kita akan bebas dari gangguan dan ancaman-ancaman. Selain itu, CRM sangat penting untuk mempertahankan pelanggan kita, gimana caranya kita harus memuaskan apa yang menjadi kebutuhan mereka."

3. Dalam konsep CRM ada yang namanya penciptaan nilai bagi pelanggan, sekarang hypermart sebagai salah satu tenant atau pelanggan mal CJ, apa sih yang pernah dilakukan mal CJ yang cukup bernilai ?

"Well, sebenarnya saya agak bingung nih dengan apa tadi? Yang bernilai yah bagi kita dari mal ..hmmm menurut saya, Kita adalah satu-satunya tenant yang dibuka secara perdana waktu itu. Sedangkan mal CJ untuk soft opening aja belum. Untuk itu kita bekerja sama dalam segala hal untuk mengantisipasi ledakan jumlah pengunjung. Mereka (mal CJ) mengerahkan segala asetnya dari parkir ekstra untuk customer, shuttle bus, pengaturan traffic, secara kamu tau kan waktu itu macet banget di depan CJ; dan itu berlangsung selama seminggu. Tapi sukses lah pihak gedung sigap bahwa yang namanya hypermart

pertama buka pasti yang happening banget.!! Naah..itu adalah hal kecil tetapi sangat bernilai karena menunjang kelancaran bisnis kita, Iya kan ?"

4. Sekarang saya akan menanyakan tentang kepuasan sebagai *tenant*. Sebelum itu, saya mau tanya, disini sebagai *tenant*, jasa dan pelayanan apa sih yang didapatkan dari gedung ?

"Sebagai tenant, kita dapet semua yang menjadi hak dalam perjanjian tenancy. Kamu tahu ngga ? yah intinya seperti fasilitas, kebersihan, keamanan, promosi, ada juga parkir langganan, dan masih banyak lagi de, oh iya, ada yang namanya privacy, kemanan 24 hours ya.."

5. Kalau dari segi pelayanan tambahan atau pendukungnya apa ?

"Wah memang sih ada fasilitas promosi yang dinamakan paging, tapi selama ini kayaknya ngga ada pengaruh apa-apa soalnya suaranya sayup-sayup, terus ada juga sebulan sekali dapet jatah mengiklankan event promosi produk hypermart di Main LCD di lobby utama, ngebantu juga tuh dan itu gratis sudah termasuk fasilitas untuk kita sebagai tenant. Tapi kalau mau nambah jadwal iklan ya harus bayar lagi dan harus konfirmasi jauh-jauh hari. Selain itu juga apa ya...oh iya kita kadang juga dibantu untuk mempermudah izin keluar-masuk barang yang diluar jamnya. Yaaa...kadang-kadang sih, emang itu ada waktunya tapi kadang kita urgent banget, itu juga hanya sekali waktu kita perama kali buka, sekarang ngga kok. Kita juga dapet giliran promosi lewat paging seminggu 3 kali."

6. Kalau dalam penanganan keluhannya, bagaimana ?

"Keluhan-keluhan yang kita sampaikan sih seringnya adalah yang bersifat teknis kaya waktu kita pernah kedatangan di zona poultry itu pernah dari lubang ac-nya itu keluar asap yang ngga jelas asap apa itu, ngga berbau sih Cuma kan ngeri aja kalau tiba-tiba customer kita panik kan bisa jadi serius. Tapi bagusnya cepet ditanganin dari management CJ. Lumayannlah., terus waktu itu juga pernah waktu gempa di Jakarta itu, setelah gempa, Ac disini mati total seharian. Katanya sih sikring utama mereka rusak, itu lama juga tuh ditanganinnya besok siang baru bisa hidup lagi. Tapi secara keseluruhan sih selama ini OK lah penanganan keluhan dari kita."

11. Dalam CRM ada yang dinamakan level hubungan interaksi dan emosional dengan pelanggan, biasanya untuk menciptakan suasana kekeluargaan. Menurut persepsi ibu, ada tidak upaya gedung untuk hal ini ?

"Wah, biar akrab maksudnya (sambil tertawa), Ok, aku ngerti kok. Kita beberapa kali diundang gedung untuk, yaah.. seperti dinner gitu lah, waktu itu diadain di Bistro di Raffles Hills. Kita diundang juga untuk membahas mengenai agenda promosi kita dan juga agenda event gedung. Saya setuju banget untuk hal tersebut, jadi kita antara gedung dan hypermart bisa secara sinergis saling membantu dalam kelancaran bisnis dan juga untuk acara hospitality. Ok juga sih jadi kita sekarang levelnya udah ngga se-kaku dulu. Pihak gedung waktu desember tahun lalu pernah juga mengirimkan kita pohon natal loh.."

12. Jika kepuasan pelanggan telah tercapai maka akan menuju pada ketahanan pelanggan dengan perusahaan. Menurut ibu apa yang akan membuat hypermart akan bertahan di mal CJ ini ?

"Banyak faktor yang menguntungkan yang akan membuat bisnis kita akan tetap kontinyu, kalo berbicara faktor internal, seperti yang kamu tanyakan, kita menganggap, gedung sudah cukup optimal dan memberikan pelayanan terhadap kita, mereka bisa berkomitmen untuk hal itu. Dan juga dalam memenuhi keinginan kliennya, mal CJ dalam beberapa hal mampu meng-customised keinginan spesifik dari kliennya."

13. Kalau loyalitas menurut ibu apa ?

"loyalitas itu, dari perspektif saya selaku Operational Manager Hypermart CJ adalah satu sikap setia atau kesetiaan customer dengan produsennya karena merasa puas akan pelayanan yang diberikan."

14. Jika dapat disimpulkan atas pernyataan-pernyataan ibu tadi, apakah hypermart akan terus bertahan di mal CJ dalam hal ini adalah loyal terhadap mal ?

"Kita kan disini baru setahunan umurnya, ya, kita belum bisa bilang bahwa kita akan benar-benar loyal terhadap CJ. Kita disini memang udah teken kontrak untuk 7 tahun dengan syarat-syarat tertentu tentunya. Kita baru bisa memutuskan apakah kita akan memperpanjang terus kontrak kita untuk 7 tahun mendatang atau tidak yang nanti-lah... kita liat aja dulu. Tapi untuk saat ini kita puas kok dengan kinerja mereka dalam urusan pelayanan dengan kita. mereka sigap, tahu persis apa yang kita inginkan"

Wawancara III

Jenis *Tenant* : basic-permanent *tenant* (Sapo Oriental)
Informan : Fikri Mummarmarman (*Manager on duty*)

1. Bagaimanakah upaya penciptaan nilai tambah yang dilakukan gedung dalam hal pelayanan terhadap *tenant* :

"Gedung cukup perhatian dengan kita. Nilai tambah yang didapat dari mal CJ secara khusus sih saya rasa yah biasa aja, hampir sama dengan mal yang lain, hanya saja yah kita cukup terbantu karena disini bisa dibilang ngga pernah sepi pengunjung, terutama weekend, itu aja, terus acara-acara disini juga cukup attractive untuk menarik pengunjung."

2. Untuk hal pelayanan inti dan pendukung dari mal CJ, apa saja yang didapat *tenant* ?

"Kita kadang-kadang dapet paging 2 kali seminggu, itupun kadang hanya sekali. Saya kurang paham sih apakah kita harus bayar untuk paging supaya agak sering dilakukan. Kadang saking crowdednya, suaranya jadi ngga kedengeran. Kurang efektif juga. Untuk jasa inti saya rasa hampir sama dengan mall lainnya, seperti keamanan, perbaikan sarana, kita juga dapet langganan parkir, sanitasi kaya fogging contohnya, penggantian komponen juga kayaknya kita dapet deh, komponen seperti lampu putus, cat yang sudah jelek dsb."

3. Pernah ikut serta dalam event yang diselenggarakan mal tidak ?

"Belum pernah, kita memang punya rencana sih kedepannya, intinya untuk promosi, tapi belum di eksekusi, karena juga selama ini jarang banget kita ketemu dengan Tenant Relationssnya, Mba Winny itu, dia juga jarang kesini, padahal kita kadang butuh banget untuk ikutan promosi di acara-acaranya junctions, lgi-lagi kitalah yang harus aktif ke pihak gedung."

4. Untuk urusan penanganan kebersihannya bagaimana?

"disini sebulan sekali dilakukan fogging untuk mebersihkan segala serangga-serangga biar ngga berkembang, dan emang itu selalu mereka lakukan, selain itu"

5. Disini penanganan keluhan terhadap *tenant* bagaimana? Apakah ada hambatan atau tidak ?

"Iya, orang tenant relationss kadang susah sekali dihubungi kalau lewat telepon. Akhirnya kita juga yang harus ke manajemen gedung untuk komplain. Kita pernah kedapetan AC mati total setiap sabtu minggu. Padahal itukan hari yang ramai pengunjung, dan itu lama banget ditanganinnya."

6. Selama menjadi *tenant* disini, bentuk-interaksi komunikasi antara gedung dan *tenant* apa?

"Di saat-saat tetentu iya, mereka mampir kesini untuk mastiin keadaan atau juga kan suka ada edarab dari gedung tentang pelaksanaan fogging nanti malam biasanya mereka mastiin kita sudah tahu, kalau berbicara bagaimana interaksi kita dengan gedung hanya sebatas bisnis aja dan keluhan, kalau hal lain diluar itu ngga ada sama sekali. Jangankan membina hubungan, kadang kalau mau promosi atau paging saja mereka suka telat"

7. Ada tidak bentuk pembinaan hubungan yang lebih akrab yang dilakukan gedung khususnya divisi *tenant relationss* terhadap SO seperti ramah tamah atau *brainstorming* dengan gedung untuk perkembangan bisnis SO?

"wah, jangankan ramah tamah ataupun brainstorming, seperti yang saya bilang tadi, kita kan kebagian jatah promosi di gedung seminggu dua kali itupun sering telat. Kita ngga pernah tuh dikunjungi oleh bagian tenant relationss diluar penanganan keluhan."

8. Apa yang menjadi landasan atau daya tarik mal CJ bagi anda ?

"Kalau melihat hal tersebut, ya pasti yah, disini pengunjungnya Ok semua dan penjualan kita bagus itu saja yang menjadi landasan kita."

9. Ada tidak usaha mal CJ untuk meningkatkan ketahanan anda mewakili SO :

"....Dalam banyak hal, gedung banyak memberikan perhatian dengan kita, mereka bisa diandalkan pada saat kita melayangkan keluhan-keluhan ke mereka.....walaupun kadang agak lambat ya, kalau menurut saya loh, hal tersebut biasalah, mungkin gedung di saat yang sama sedang menangani tenant lain yang lebih dahulu, tetapi kalau bisa saya sarankan, untuk memberikan nilai tambah mungkin gedung harus lebih sigap aja...."

10. Apakah SO akan terus beroperasi di mla CJ, alasannya kenapa ?

"Kalau ditanyakan akan hal itu jawabannya pasti sangat relatif. Saya berani bilang kalau mau tanya ke seluruh tenant disini pasti semua kalau ditanya puas atau tidak, ya bilanginya tidak, karena kata puas berarti terpenuhi semua yang diharapkan dan diinginkan. Kalau ditanya loyal atau tidak mungkin untuk saat ini saya berani bilang saya mewakili perusahaan ini akan loyal, alasannya karena sales jita ok, bukan yang lain. Tetapi jika dikemudian hari entah tahun depan atau kapan kita bisa aja bilang loyal karena hal yang lainnya. Disini ngga akan pernah sepi, saya senang dengan event-event yang diselenggarakan mal, sangat kreatif. Untuk itu kalau ditanyakan apakah saya akan loyal disini, untuk segi bisnis pasti."



LAMPIRAN 2

CYBERMAP MAL CIBUBUR JUNCTIONS

