

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Menilik semakin ketatnya persaingan di industri penerbitan buku di Indonesia, pihak manajemen Dastan Books memandang bahwa mereka harus bisa memanfaatkan setiap potensi yang dimiliki demi keuntungan perusahaan. Sejak April 2006, Dastan Books mengaktifkan sebuah *maling list* (milis) sebagai ajang menjalin hubungan dengan para pembacanya. Seiring berjalannya waktu, pihak manajemen Dastan Books merasa bahwa model keanggotaan milis ini sesungguhnya memiliki potensi besar untuk dimanfaatkan demi meningkatkan kinerja dan profitabilitas perusahaan.

Kendati demikian, jalan ke arah sana masih panjang. Masih banyak hal yang perlu dibenahi oleh pihak manajemen Dastan Books; mulai dari ketiadaan acuan yang jelas sampai kepada kesiapan pihak manajemen Dastan Books itu sendiri dalam menerapkan pemasaran relasional.

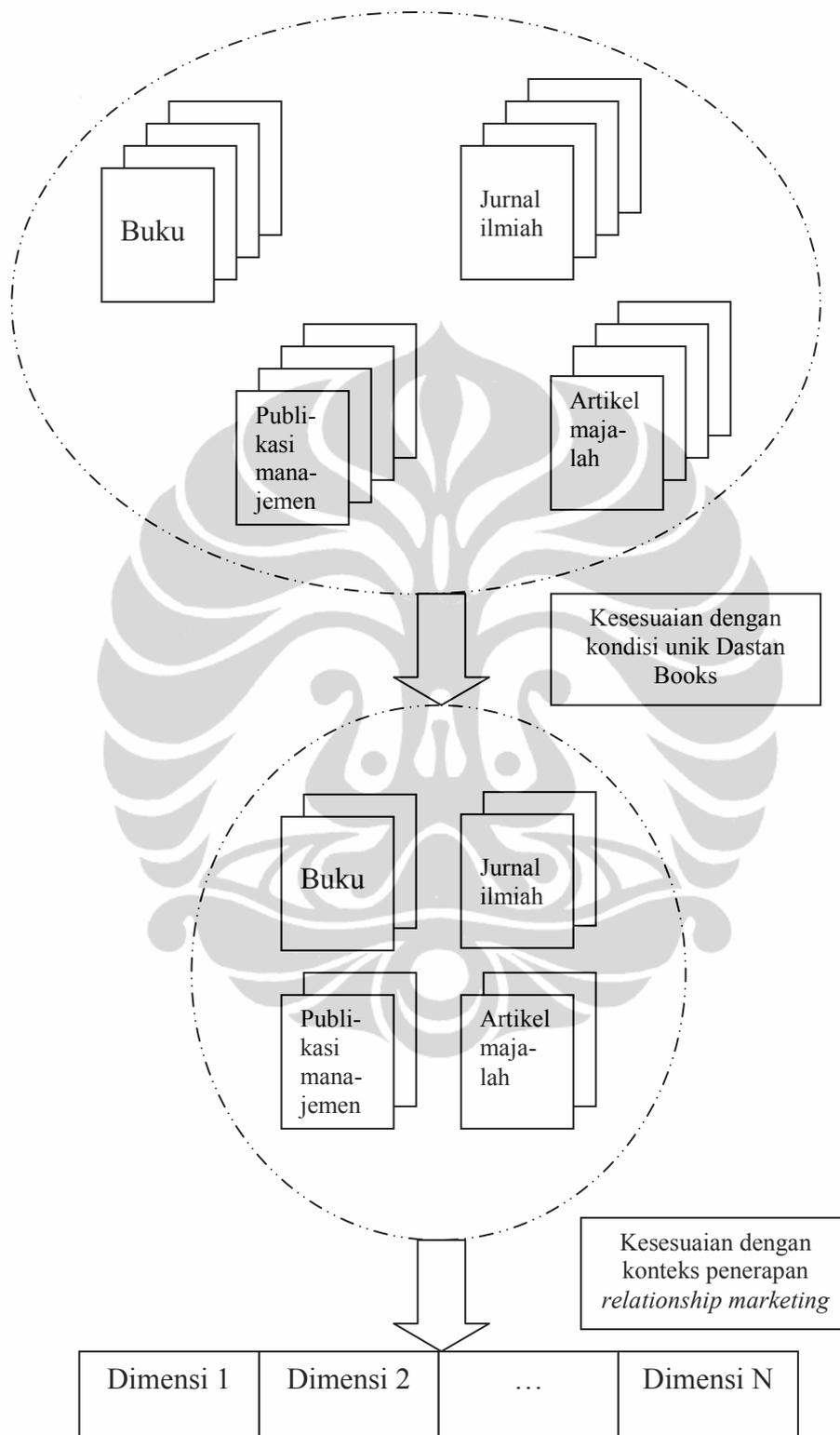
5.1 Rerangka Evaluasi Pemasaran Relasional

Sebagaimana diungkapkan pada Bab 4, dari berbagai literatur yang ada, tidak ada satu pun rerangka evaluasi tunggal yang siap pakai bagi sebuah perusahaan dengan karakteristik dan skala usaha seperti Dastan Books. Dastan Books adalah penerbit buku berskala kecil yang usahanya bersifat B2C.

Dalam usaha menentukan rerangka evaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books, pertama-tama dikumpulkan berbagai literatur tentang penerapan pemasaran relasional secara umum, serta kaitannya dengan dunia penerbitan buku secara khusus. Literatur-literatur tersebut terdiri atas:

1. Buku, contohnya *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing* karya John Egan (2008).
2. Jurnal ilmiah, contohnya *European Journal of Marketing*.
3. Publikasi manajemen, contohnya *LIMRA's MarketFacts Quarterly*.
4. Artikel majalah, contohnya artikel dari majalah *Matabaca*..

Gambar 5.1 Proses Menentukan Rerangka Evaluasi



Sumber: Konstruksi penulis.

Setelah pengumpulan literatur, dilakukan penyaringan berbagai literatur yang terkumpul dan dipilih literatur-literatur yang sesuai dengan kondisi unik Dastan Books. Dari sini, kemudian dilakukan penentuan dimensi-dimensi rerangka evaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books.

Tabel 5.1 Rangkuman Literatur

No.	Literatur		Ide Pokok	Dimensi
1.	Gummesson (1994)	Perusahaan harus memiliki komitmen dan melakukan perubahan paradigma dalam menerapkan pemasaran relasional.	Komitmen perusahaan merupakan faktor esensial bagi penerapan pemasaran relasional.	KOMITMEN
2.	Grönroos (1997)	Komitmen manajemen penting bagi pemasaran relasional.		
3.	Sheth dan Parvatiyar (2000)	Komitmen dan penentuan tujuan adalah awal bagi implementasi pemasaran relasional.		
4.	Kumar dan Reinartz (2006)	<i>Customer-management orientation</i> serta investasi dalam teknologi informasi (TI) adalah bentuk dari komitmen. Investasi dalam TI berupa pembelian dan instalasi perangkat keras dan perangkat lunak yang dibutuhkan.	Komponen-komponen komitmen adalah <i>customer-management orientation</i> serta investasi, baik investasi dalam sumber daya manusia (SDM) maupun investasi dalam teknologi informasi (TI)	
5.	Palmatier (2008)	Investasi dalam sumber daya manusia (SDM) adalah bentuk dari komitmen. Investasi dalam SDM berupa perekrutan/penunjukan <i>dedicated contact person</i> , pelatihan/pemotivasian para <i>boundary spanner</i> , dan perekrutan tenaga pengelola TI.		

Tabel 5.1 Lanjutan

No.	Literatur		Ide Pokok	Dimensi
6.	Gordon (1998)	<i>Database</i> dianggap sebagai mesin yang memungkinkan penerapan pemasaran relasional.	<i>Database</i> memungkinkan penerapan pemasaran relasional.	DATABASE
7.	Kumar dan Reinartz (2006)	Memaparkan apa yang lazimnya tercakup dalam <i>database</i> pelanggan.	Informasi yang lazimnya tercakup dalam <i>database</i> pelanggan.	
8.	O'Leary, Rao, dan Perry (2004)	Internet menawarkan cara yang cepat dan murah untuk mengakuisisi data pelanggan.	Internet menawarkan cara yang murah bagi perusahaan dengan sumber daya terbatas, untuk mengakuisisi data pelanggan.	
9.	Holland dan Baker (2001)	Perusahaan dengan sumber daya terbatas amat terbantu Internet dalam akuisisi data pelanggan.		
10.	Thorbjornsen <i>et al.</i> (2002)	Memaparkan sarana Internet apa saja yang bisa dimanfaatkan untuk akuisisi data pelanggan.		
11.	Mathwick (2002)	Memaparkan sarana Internet apa saja yang bisa dimanfaatkan untuk akuisisi data pelanggan.		
12.	Portuese (2006)	Kesuksesan pemasaran relasional sangat bergantung pada pengumpulan dan analisis data pelanggan, dan kelengkapan serta validitas data menjadi penting dalam hal ini.		

Tabel 5.1 Lanjutan

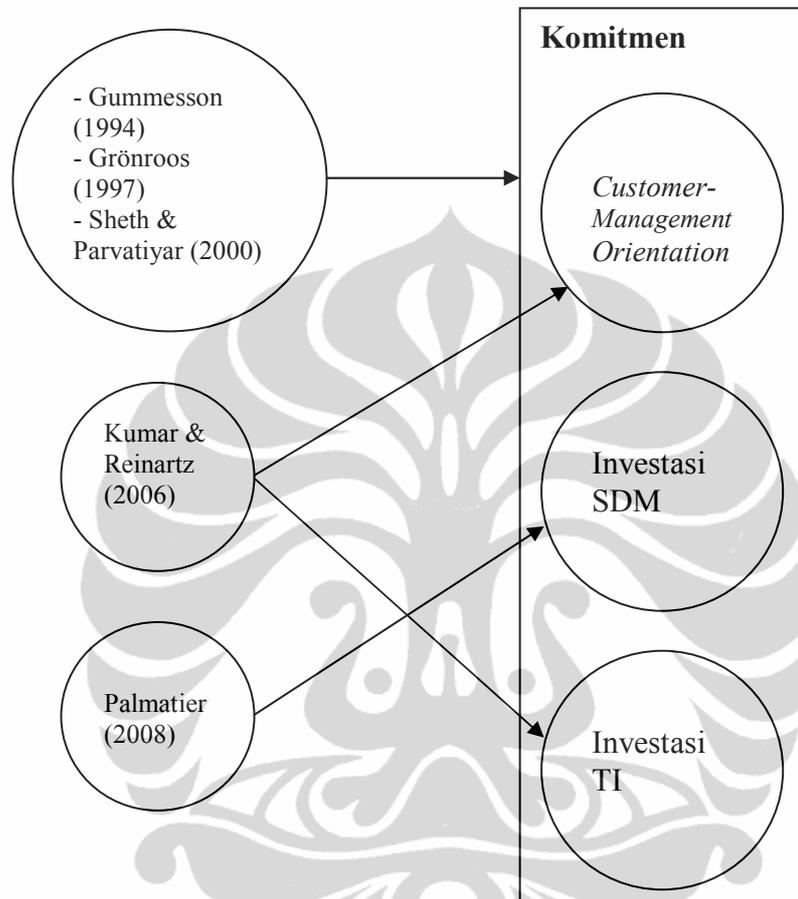
No.	Literatur		Ide Pokok	Dimensi
13.	Sanseviera (2007)	Memaparkan beragam sarana murah di Internet yang bisa dimanfaatkan penerbit buku dalam menjalankan program-program pemasaran relasional sosial.	Untuk penerbit, utamanya penerbit skala kecil, Internet menawarkan beragam sarana murah yang bisa dimanfaatkan dalam menjalankan program-program pemasaran relasional sosial.	PROGRAM
14.	Mathwick (2002)	Memaparkan beragam sarana murah di Internet yang bisa dimanfaatkan perusahaan kecil dalam menjalankan program-program pemasaran relasional sosial.		
15.	Palmatier (2008)	Program-program pemasaran relasional dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yakni sosial, struktural, dan finansial.	Program-program pemasaran relasional dikelompokkan ke dalam tiga kategori: sosial, struktural, dan finansial.	
16.	Kremer (1998)	Pembaca akan lebih tertarik membeli buku jika ada insentifnya.		
17.	Sheth & Parvatiyar (2000)	Memaparkan pentingnya evaluasi program-program pemasaran relasional.	Evaluasi program pemasaran relasional mesti dilakukan.	

Sumber: Hasil rangkuman penulis dari berbagai sumber.

Proses menentukan kerangka evaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books ini diilustrasikan dalam Gambar 5.1. Dari konstruksi pada Gambar 5.2, Gambar 5.3, dan Gambar 5.4 bisa dilihat bahwa kerangka evaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books terdiri atas tiga dimensi, yakni dimensi komitmen, *database*, dan program-program pemasaran relasional. Perinciannya bisa dilihat pada Tabel 5.2. Sedangkan pada Tabel 5.1 bisa dilihat rangkuman

berbagai literatur yang digunakan dalam menentukan rerangka evaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books.

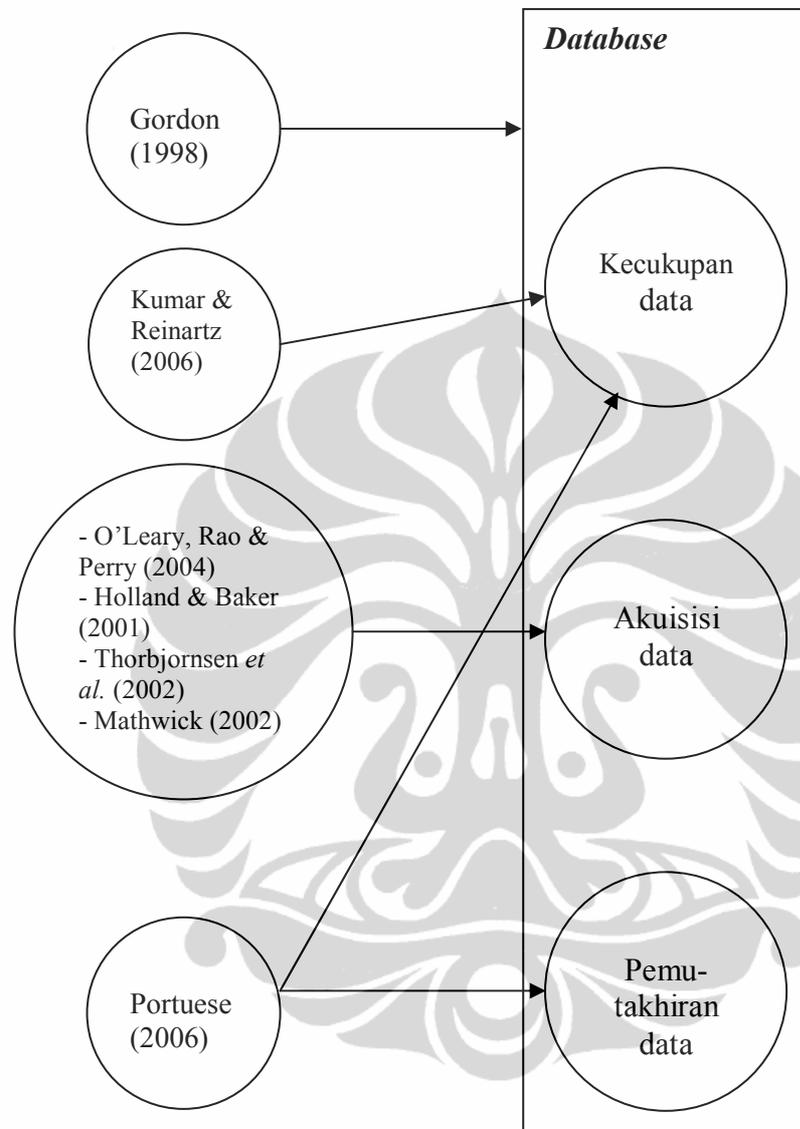
Gambar 5.2 Konstruksi Dimensi Komitmen



Sumber: Konstruksi penulis.

Tabel 5.2 juga menunjukkan bahwa tiap dimensi rerangka evaluasi terdiri atas sejumlah elemen. Dimensi komitmen terdiri atas tiga elemen, yakni elemen *customer-management orientation*, investasi sumber daya manusia (SDM), dan investasi teknologi informasi (TI). Dimensi *database* terdiri atas tiga elemen, yakni elemen kecukupan data pelanggan, proses akuisisi data pelanggan, dan proses pemutakhiran data pelanggan. Sedangkan dimensi program terdiri atas empat elemen, yakni elemen program sosial, program struktural, program finansial, dan evaluasi program.

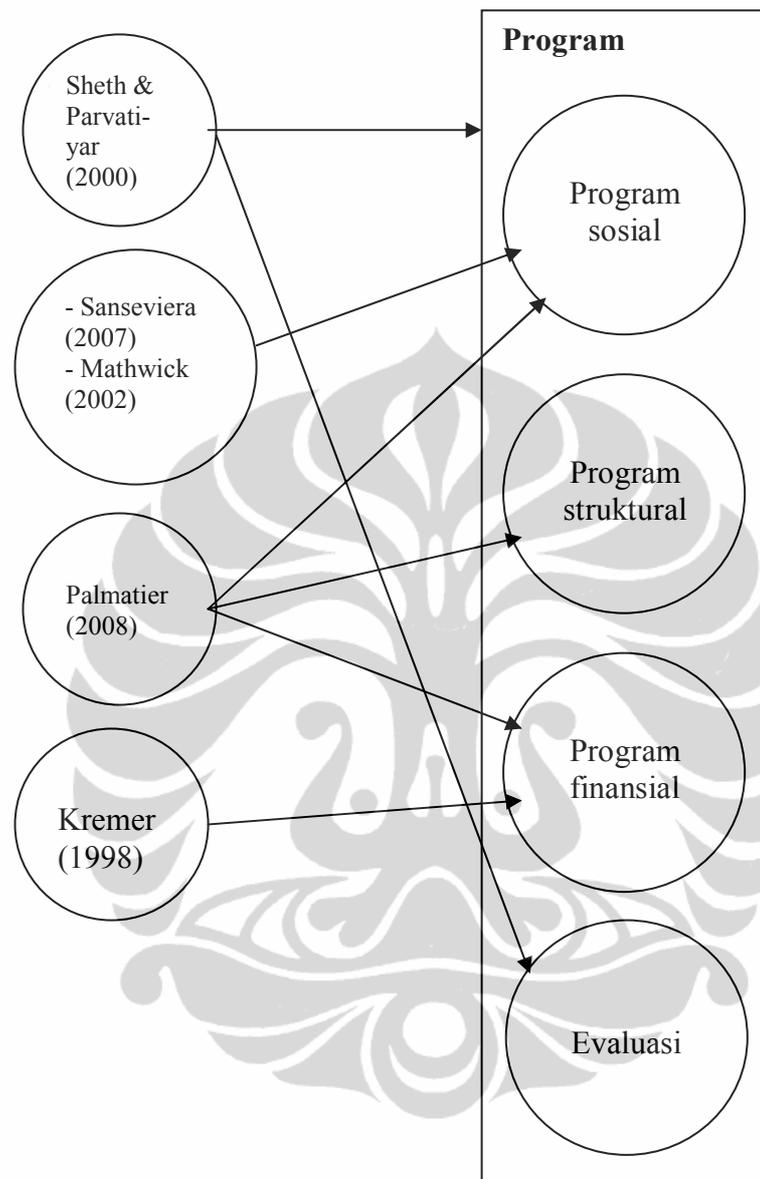
Gambar 5.3 Konstruksi Dimensi *Database*



Sumber: Konstruksi penulis.

Rerangka evaluasi pada Tabel 5.2 inilah yang akan dipakai untuk mengevaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books guna mengidentifikasi kekurangan-kekurangannya serta untuk merekomendasikan perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan oleh Dastan Books.

Gambar 5.4 Konstruksi Dimensi Program



Sumber: Konstruksi penulis.

5.2 Evaluasi Penerapan Pemasaran Relasional Dastan Books

Evaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books dilakukan agar dapat mengidentifikasi berbagai kekurangan penerapan pemasaran relasional Dastan Books saat ini.

Tabel 5.2 Rerangka Evaluasi Penerapan Pemasaran Relasional Dastan Books

Dimensi: Komitmen (Gummesson, 1994; Grönroos, 1997; Sheth & Parvatiyar, 2000)	Dimensi: Database (Gordon, 1998)	Dimensi: Program (Sheth & Parvatiyar, 2000)
<p>Elemen:</p> <p>1. <i>Customer-Management Orientation</i> (Kumar & Reinartz, 2006)</p> <p>2. Investasi SDM (Palmatier, 2008) - Perekrutan/penunjukan <i>dedicated contact person</i>. - Pelatihan/pemotivasian para <i>boundary spanner</i>. - Perekrutan tenaga pengelola TI.</p> <p>3. Investasi TI (Kumar & Reinartz, 2006) - Pembelian dan instalasi perangkat keras dan perangkat lunak yang dibutuhkan.</p>	<p>Elemen:</p> <p>1. Kecukupan data pelanggan (Kumar & Reinartz, 2006)</p> <p>2. Proses akuisisi data pelanggan (O'Leary, Rao & Perry, 2004; Holland & Baker, 2001; Thorbjornsen <i>et al.</i>, 2002; Mathwick, 2002)</p> <p>3. Pemutakhiran data pelanggan (Portuese, 2006)</p>	<p>Elemen:</p> <p>1. Program sosial (Palmatier, 2008; Sanseviera, 2007; Mathwick, 2002)</p> <p>2. Program struktural (Palmatier, 2008)</p> <p>3. Program finansial (Palmatier, 2008; Kremer, 1998)</p> <p>4. Evaluasi program (Sheth & Parvatiyar, 2000)</p>

Sumber: Hasil analisis penulis.

Dalam melakukan evaluasi tersebut, dijalankan langkah-langkah sebagai berikut ini:

1. Membandingkan penerapan pemasaran relasional Dastan Books saat ini dengan rerangka evaluasi penerapan pemasaran relasional yang telah ditentukan.
2. Membuat skala pengukuran yang dipakai untuk menilai seberapa sesuai penerapan pemasaran relasional Dastan Books saat ini dengan rerangka evaluasi (lihat Tabel 5.3).
3. Memetakan perbandingan penerapan pemasaran relasional Dastan Books saat ini dengan rerangka evaluasi ke dalam skala yang telah dibuat (lihat Tabel 5.4).
4. Menginterpretasikan hasil pemetaan tersebut.

Tabel 5.3 Contoh Skala

Poin evaluasi X	
1	Tidak ada X sama sekali: Buruk.
2	X tidak memadai: Kurang.
3	X memadai: Bagus.

Sumber: Penulis.

Tabel 5.4 Contoh Pemetaan

Poin evaluasi X	Skala			Keterangan
	1	2	3	
Poin evaluasi X1		√		X1 yang ada tidak memadai.
Poin evaluasi X2	√			Tidak ada X2 sama sekali.

Sumber: Penulis.

5.2.1 Dimensi Komitmen

Dimensi pertama dari rerangka evaluasi penerapan pemasaran relasional Dastan Books adalah komitmen. Dimensi komitmen sendiri terdiri atas tiga elemen, yakni elemen *Customer-Management Orientation*, investasi SDM (Palmatier, 2008), dan investasi TI (Kumar dan Reinartz, 2006). Berikut ini adalah hasil analisis berkenaan dengan komitmen Dastan Books:

5.2.1.1 Elemen *Customer-Management Orientation*

Elemen pertama dari dimensi komitmen adalah *customer-management orientation*. Sebagaimana dikatakan oleh Kumar dan Reinartz (2006), *customer-management orientation* dapat diukur dengan:

- Apakah *top management* mendukung filosofi fokus pada pelanggan?
- Apakah keseluruhan organisasi terlibat dalam penerapan filosofi tersebut?
- Apakah perusahaan berusaha untuk membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan?
- Apakah perusahaan menyadari perbedaan kebutuhan dan *value* pelanggan bagi perusahaan?

Pertama, dari berbagai literatur yang ada dapat disimpulkan bahwa pemahaman terhadap filosofi fokus pada pelanggan atau pemasaran relasional setidaknya mencakup:

1. Pemahaman akan pentingnya mempertahankan dan menjalin hubungan jangka panjang dengan para pelanggan yang menguntungkan (Gummesson, 1994; Grönroos, 1997; Sheth dan Parvatiyar, 2000; Palmatier, 2008) (Pemahaman 1).
2. Pemahaman bahwa hubungan tersebut dimaksudkan untuk meraih loyalitas para pelanggan itu yang pada gilirannya bisa meningkatkan profitabilitas perusahaan (Grönroos, 1990; Sheth dan Parvatiyar, 1995; Gummesson, 1997; Little dan Marandi, 2003) (Pemahaman 2).

Untuk mengetahui apakah *top management* Dastan Books mendukung filosofi fokus pada pelanggan, dilakukan wawancara dengan tiga orang anggota manajemen puncak, yaitu:

1. Muhammad Andy (Direktur Utama).
2. Akma Syarief (Wakil Direktur Utama).
3. Yoga Anggara (Direktur Pemasaran, Promosi, dan Distribusi).

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan *top management* Dastan Books (Lihat Lampiran 4)—kendati ada, dukungan *top management* masih dirasa kurang dan belum memadai. Hal ini bisa dilihat dari pemahaman *top management* terhadap filosofi fokus pada pelanggan atau pemasaran relasional yang bersifat parsial dan tidak ada keseragaman pemahaman tentang filosofi tersebut (lihat Tabel 5.5).

Kedua, keterlibatan organisasi masih bersifat parsial, belum menyeluruh. Selama ini hanya departemen pemasaran, promosi, dan distribusi yang banyak terlibat dalam penerapan manajemen pelanggan. Departemen editorial yang menjadi ujung tombak dalam penyediaan produk (pemilihan naskah, desain sampul novel, dan lain sebagainya) dan menjalankan fungsi riset dan pengembangan, belum dilibatkan dalam hal ini. Demikian pula departemen keuangan yang seharusnya bisa dilibatkan dalam penyusunan serta evaluasi

program-program pemasaran relasional, dan bukan sekadar menjalankan fungsi “kasir”. Lalu departemen SDM yang mestinya juga dilibatkan, terutama dalam masalah kompensasi dan evaluasi bagi mereka yang terlibat dalam penerapan program-program pemasaran relasional.

Tabel 5.5 Dukungan Top Management

Muhammad Andy		
Dukungan	Pemahaman 1	Pemahaman 2
“Yang jelas kita percaya bahwa ini akan berhasil. Kita akan dukung terus usaha ke arah sana.”	“Fokus pada pelanggan itu berusaha memahami kebutuhan mereka... Selama menguntungkan, ya dipenuhi. Kalau tidak, ya terpaksa tidak dipenuhi. Pelanggan yang lebih menguntungkan ya dapat prioritas lebih dibanding pelanggan yang kurang menguntungkan. Pelanggan seperti begini mutlak harus dijaga.”	“Intinya kita mengejar loyalitas, pembelian terus-menerus.”
Akma Syarief		
Dukungan	Pemahaman 1	Pemahaman 2
“Fokus pada pelanggan bukan cuma baik, tapi mesti. Dan ini harus terus didukung.”	-	“Pelanggan setia itu harus dijaga. Biar mereka tambah loyal.”
Yoga Anggara		
Dukungan	Pemahaman 1	Pemahaman 2
“Saya termasuk orang yang mendorong agar Dastan terus melangkah ke sana.”	-	“[Kalau disamaratakan,] mereka tidak merasa diistimewakan... Tidak merasa diuntungkan kalau loyal.”

Sumber: Hasil analisis penulis.

Ketiga, usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan hanya mengandalkan program finansial seperti diskon khusus bagi para anggota milis yang digagas secara sepihak oleh perusahaan tanpa menggali masukan-masukan dari para pelanggan. Padahal, bila para pelanggan dilibatkan dalam hal ini, tentunya akan ada usaha-usaha lain yang bisa dilakukan Dastan Books yang efektivitasnya bisa lebih terjamin karena memang diinginkan oleh pelanggan. Misalnya, program struktural seperti pola pembayaran dengan kartu kredit atau COD (*cash on delivery* atau bayar di tempat). Atau, program finansial

lain seperti program loyalitas berbasis poin yang bisa ditukarkan dengan hadiah dan lain sebagainya.

Keempat, guna melanggapi hasil pengamatan langsung, untuk mengetahui apakah perusahaan menyadari perbedaan kebutuhan dan *value* pelanggan bagi perusahaan, juga dilakukan wawancara dengan tiga orang anggota manajemen puncak (lihat Tabel 5.6). Kesadaran akan perbedaan kebutuhan dan *value* pelanggan sudah ada. Pada tataran penerapan, Dastan Books telah memberikan perlakuan dan fasilitas khusus bagi para anggota milis. Ini mencerminkan kesadaran akan adanya perbedaan *value* pelanggan bagi perusahaan. Bentuknya adalah pemberian diskon khusus anggota milis, hadiah kejutan ulang tahun bagi mereka, dan lain sebagainya. Eksplorasi kebutuhan pelanggan pun sangat mungkin dilakukan dengan nyaris tanpa biaya melalui interaksi langsung dengan para anggota milis.

Tabel 5.6 Kesadaran akan Perbedan Kebutuhan dan *Value* Pelanggan

Muhammad Andy
<p>“Tapi kalau dipersempit ke subgenre, seperti <i>romantic suspense, adventure, detektif...</i> macam-macamlah... jadinya heterogen juga.”</p> <p>“Saya pikir kita lebih bisa mengharapkan loyalitas mereka ketimbang pembaca yang tidak mendaftar.”</p>
Akma Syarief
<p>“Heterogen ya. Di tiap daerah buku-buku Dastan yang laku bervariasi.”</p> <p>“Pelanggan setia harus dijaga. Biar mereka tambah loyal. Kan, mereka sudah berkontribusi besar bagi Dastan.”</p>
Yoga Anggara
<p>“Heterogen. Mereka berbeda-beda kegemarannya. Makanya kita terbitkan banyak subgenre biar semakin banyak pilihan.”</p> <p>“Mereka yang banyak memberi kuntungan malah tidak merasa diistimewakan. Tidak ada dorongan untuk beli lebih banyak.”</p>

Sumber: Hasil analisis penulis.

Tabel 5.7 adalah skala yang dibuat guna mengukur elemen *customer-management orientation*. Sedangkan Tabel 5.8 adalah pemetaan elemen *customer-management orientation* Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat.

Tabel 5.7 Skala Pengukuran *Customer-Management Orientation*

Dukungan <i>top management</i> terhadap filosofi fokus pada pelanggan	
1	<i>Top management</i> mendukung tetapi tidak memiliki pemahaman yang benar tentang pemasaran relasional.
2	<i>Top management</i> mendukung tetapi: - Pemahaman <i>top management</i> terhadap pemasaran relasional bersifat parsial. - Tidak ada keseragaman pemahaman tentang pemasaran relasional.
3	<i>Top management</i> mengaku mendukung dan: - Pemahaman <i>top management</i> terhadap pemasaran relasional bersifat menyeluruh. - Terdapat keseragaman pemahaman tentang pemasaran relasional.
Keterlibatan organisasi	
1	Penerapan pemasaran relasional hanya melibatkan departemen pemasaran.
2	Penerapan pemasaran relasional juga melibatkan departemen lain, namun belum melibatkan seluruh pihak yang perlu terlibat.
3	Keterlibatan organisasi bersifat menyeluruh; penerapan pemasaran relasional telah melibatkan seluruh pihak yang perlu terlibat.
Usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan	
1	Tidak ada usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan.
2	Usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan digagas secara sepihak oleh perusahaan tanpa melibatkan pelanggan.
3	Usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan digagas dengan melibatkan pelanggan.
Kesadaran akan perbedaan kebutuhan dan <i>value</i> pelanggan	
1	Tidak ada sama sekali kesadaran akan perbedaan kebutuhan dan <i>value</i> pelanggan.
2	Ada kesadaran akan perbedaan kebutuhan pelanggan, namun tidak ada kesadaran akan perbedaan <i>value</i> pelanggan, atau sebaliknya.
3	Ada kesadaran akan perbedaan kebutuhan dan <i>value</i> pelanggan.

Sumber: Penulis.

Dari empat parameter pengukuran elemen *customer-management orientation* pada Tabel 5.8 bisa kita lihat bahwa rata-rata posisi Dastan Books ada di kolom kedua, yang berarti telah ada *customer-management orientation* namun belum memadai.

5.2.1.2 Elemen Investasi SDM

Elemen kedua dari dimensi komitmen adalah investasi sumber daya manusia (SDM). Menurut Palmatier (2008), demi kesuksesan penerapan pemasaran relasional, perusahaan mesti berinvestasi dalam memilih, melatih, dan

memotivasi pegawai yang bersentuhan langsung dengan pelanggan (*boundary spanner*) agar bisa selaras dengan konsep pemasaran relasional. Selain itu, perusahaan juga harus memiliki *dedicated contact person* bagi para pelanggan untuk menangani beragam kebutuhan, pertanyaan, dan keluhan mereka. Dalam pandangan Kumar dan Reinartz (2006), pemasaran relasional hanya bisa sukses bila ada dukungan, partisipasi, dan komitmen penuh dari para pegawai.

Tabel 5.8 Pemetaan *Customer-Management Orientation*

Parameter	Skala			Keterangan
	1	2	3	
Dukungan <i>top management</i> terhadap filosofi fokus pada pelanggan		√		
Keterlibatan organisasi	√			Bertumpu pada departemen pemasaran, promosi, dan distribusi.
Usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan		√		Hanya mengandalkan program finansial yang digagas secara sepihak oleh perusahaan.
Kesadaran akan perbedaan kebutuhan dan <i>value</i> pelanggan			√	

Sumber: Hasil analisis penulis

Menurut Palmatier (2008) serta Kumar dan Reinartz (2006), investasi dalam bidang SDM yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

- Perekrutan/penunjukan *dedicated contact person*.
- Pelatihan/pemotivasian para *boundary spanner*.
- Perekrutan/penunjukan tenaga pengelola TI.

Dalam kasus Dastan Books, *dedicated contact person* yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

- (1) Staf layanan pelanggan; untuk menangani keluhan dan pertanyaan pelanggan.
- (2) Moderator milis; untuk berinteraksi dengan pelanggan serta menangani keluhan dan pertanyaan pelanggan lewat milis.

Hasil pemantauan menunjukkan sangat minimnya perekrutan/penunjukan *dedicated contact person* yang dibutuhkan. Dalam kasus staf layanan pelanggan, staf layanan pelanggan yang ada hanya diperuntukkan bagi penanganan pengembalian buku rusak dari pelanggan. Padahal ada aspek-aspek layanan pelanggan lain yang mesti ditangani, seperti penanganan pertanyaan dan keluhan pelanggan. Selama ini, aspek-aspek tersebut lebih banyak ditangani secara “serabutan” oleh staf-staf departemen pemasaran, promosi, dan distribusi serta departemen editorial. Sementara dalam hal moderator milis, Dastan Books belum memiliki atau menunjuk staf khusus untuk memoderasi milis.

Tabel 5.9 adalah skala yang dibuat guna mengukur *dedicated contact person*. Sedangkan Tabel 5.10 adalah pemetaan *dedicated contact person* Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat.

Tabel 5.9 Skala Pengukuran *Dedicated Contact Person*

Staf layanan pelanggan & moderator milis	
1	Tidak ada staf layanan pelanggan atau staf khusus untuk memoderasi milis.
2	Staf layanan pelanggan atau moderator milis yang ada tidak memadai.
3	Staf layanan pelanggan atau moderator milis yang ada cukup memadai.

Sumber: Penulis.

Dari pemetaan *dedicated contact person* pada Tabel 5.10 bisa kita lihat bahwa dalam hal staf layanan pelanggan, Dastan Books kurang memadai (kolom kedua). Sedangkan dalam hal moderator milis, Dastan Books tergolong buruk (kolom pertama).

Tabel 5.10 Pemetaan *Dedicated Contact Person*

<i>Dedicated Contact Person</i>	Skala			Keterangan
	1	2	3	
Staf layanan pelanggan		√		Staf layanan pelanggan yang ada hanya diperuntukkan bagi penanganan pengembalian buku rusak dari pelanggan.
Moderator milis	√			Tidak ada staf yang ditunjuk secara khusus untuk menjadi moderator milis.

Sumber: Hasil analisis penulis

Lalu, para pegawai yang bersentuhan langsung dengan para pelanggan (*boundary spanner*) yang mesti diberikan pelatihan/pemotivasian dalam kasus Dastan Books adalah sebagai berikut:

- (1) staf *direct selling*;
- (2) staf pemasaran dan promosi;
- (3) staf layanan pelanggan;
- (4) moderator milis;
- (5) *sales promotion girl* (SPG).

Pelatihan yang diperlukan dalam hal ini adalah pelatihan mengenai:

- (1) standar pelaksanaan pekerjaan masing-masing staf dikaitkan dengan prinsip-prinsip pemasaran relasional;
- (2) “seni” memperlakukan para pelanggan dalam konteks pemasaran relasional, yakni pelanggan sebagai aset perusahaan.

Sementara pemotivasian yang dimaksud adalah upaya memotivasi para staf terkait agar memahami nilai pelanggan sehingga mereka bersemangat dalam menjalankan prinsip-prinsip pemasaran relasional. Dalam pandangan Holmes (2007), proses pelatihan dan pemotivasian pegawai mesti dijadikan aktivitas berkala agar dampak positifnya bisa terjaga dari waktu ke waktu.

Hasil pemantauan menunjukkan bahwa tidak ada bentuk pelatihan atau pemotivasian apa pun dalam konteks pemasaran relasional yang dibutuhkan yang telah dilakukan oleh pihak Dastan Books, bahkan tidak ada rencana untuk itu sama sekali. Khusus untuk moderator milis, personel yang ditunjuk khusus untuk menjalankan fungsi itu pun belum tersedia.

Tabel 5.11 adalah skala yang dibuat guna mengukur pelatihan/pemotivasian *boundary spanner*. Sedangkan Tabel 5.12 adalah pemetaan pelatihan/pemotivasian *boundary spanner* Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat.

Tabel 5.11 Skala Pengukuran Pelatihan/Pemotivasian *Boundary Spanner*

Pelatihan/pemotivasian terhadap staf	
1	Tidak ada rencana pelatihan/pemotivasian sama sekali.
2	Sudah ada rencana pelatihan/pemotivasian.
3	Sudah ada pelaksanaan pelatihan/pemotivasian.

Sumber: Penulis.

Tabel 5.12 Pemetaan Pelatihan/Pemotivasian *Boundary Spanner*

Pelatihan/Pemotivasian terhadap:	Skala			Keterangan
	1	2	3	
Staf <i>direct selling</i>	√			Motivasi hanya dalam bentuk bonus.
Staf pemasaran dan promosi	√			Motivasi hanya dalam bentuk bonus.
Staf layanan pelanggan	√			
Moderator milis	√			Belum ada staf yang ditunjuk secara khusus untuk menjadi moderator milis.
SPG	√			Motivasi hanya dalam bentuk bonus.

Sumber: Hasil analisis penulis

Dari pemetaan pelatihan/pemotivasian *boundary spanner* pada Tabel 5.12 bisa kita lihat secara keseluruhan Dastan Books tergolong buruk (kolom pertama).

Dastan Books juga membutuhkan staf pengelola TI sebagai berikut:

- (1) Staf pengelola *database* anggota.
- (2) Staf pengelola *website*; untuk menjaga agar *website* dan penjualan *on-line* lewat *website* bisa berjalan baik.

Dari observasi dapat disimpulkan bahwa Dastan Books telah memiliki staf pengelola *database* yang memadai. Kelemahan Dastan Books adalah dalam hal tenaga atau SDM pengelola *website*-nya. Selama ini Dastan Books masih mengandalkan tenaga alih daya (*outsourcing*) untuk mengelola *website*-nya. Kondisi ini kerap menimbulkan masalah, ketika sistem mengalami *down*, tidak ada tenaga TI *in house* yang bisa menanganinya secara cepat. Isu keamanan transaksi dengan kartu kredit pun muncul salah satunya disebabkan oleh ketiadaan SDM *in house* yang mengelola *website* Dastan Books.

Tabel 5.13 adalah skala yang dibuat guna mengukur staf pengelola TI. Sedangkan Tabel 5.14 adalah pemetaan staf pengelola TI Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat.

Tabel 5.13 Skala Pengukuran Staf Pengelola TI

Staf pengelola TI	
1	Tidak ada staf pengelola <i>database</i> anggota atau staf pengelola <i>website</i> .
2	Staf pengelola <i>database</i> anggota atau staf pengelola <i>website</i> yang ada tidak memadai.
3	Staf pengelola <i>database</i> anggota atau staf pengelola <i>website</i> yang ada cukup memadai.

Sumber: Penulis.

Tabel 5.14 Pemetaan Staf Pengelola TI

Staf Pengelola TI	Skala			Keterangan
	1	2	3	
Staf pengelola <i>database</i>			√	
Staf pengelola <i>website</i>	√			Tidak ada staf pengelola <i>website</i> yang bekerja secara penuh waktu.

Sumber: Hasil analisis penulis

Dari pemetaan staf pengelola TI pada Tabel 5.14 bisa kita lihat bahwa dalam hal staf pengelola *database*, Dastan Books tergolong baik (kolom ketiga). Sedangkan dalam hal staf pengelola *website*, Dastan Books tergolong buruk (kolom pertama).

5.2.1.3 Elemen Investasi TI

Elemen ketiga dari dimensi komitmen adalah investasi teknologi informasi (TI). Kumar dan Reinartz (2006) mengatakan bahwa *database* pelanggan merupakan jantung dari pemasaran relasional, dan hal ini membutuhkan dukungan TI, baik berupa perangkat lunak dan perangkat keras maupun dukungan para profesional di bidang TI. Newell (2000) mengatakan bahwa perangkat TI yang ada harus dapat memungkinkan penerapan program-program pemasaran relasional.

Program-program pemasaran relasional yang perlu diimplementasikan oleh Dastan Books adalah sebagai berikut:

1. Program finansial;
 - a. Diskon khusus anggota.
 - b. Program loyalitas pelanggan (dengan sistem akumulasi poin).

2. Program sosial;
 - a. Interaksi dan dialog dengan para anggota (interaksi sosial di dunia maya).
 - b. Perlakuan khusus bagi anggota (ucapan serta hadiah kejutan ulang tahun, kuis khusus anggota, dan lain sebagainya).
3. Program struktural;
 - a. Pembelian lewat Web.
 - b. Pembayaran dengan kartu kredit.

Berdasarkan pengamatan dapat disimpulkan bahwa investasi Dastan Books dalam bidang TI sudah cukup baik dan memadai. Hal ini ditunjukkan oleh dukungan yang diberikan oleh TI Dastan Books terhadap seluruh bentuk program finansial dan program sosial serta sebagian program struktural dengan kekecualian dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit. Namun, dari pemantauan yang dilakukan, dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit sebenarnya sudah pernah ada, namun kemudian dihilangkan untuk sementara waktu karena alasan keamanan transaksi. Sekarang ini, dukungan tersebut dalam tahap desain ulang demi memastikan aspek keamanan transaksinya.

Teknologi milis dari Yahoo! yang tersedia secara gratis telah memungkinkan interaksi sosial antara pihak Dastan Books dan para pembacanya yang menjadi anggota milis. Selain itu, milis Dastan Books juga memfasilitasi penyelenggaraan kuis bagi para anggotanya.

Tabel 5.15 adalah skala yang dibuat guna mengukur elemen investasi TI, dalam arti dukungan investasi tersebut terhadap program pemasaran relasional. Sedangkan Tabel 5.16 adalah pemetaan elemen investasi TI Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat.

Tabel 5.15 Skala Pengukuran Dukungan TI terhadap Program Pemasaran Relasional

Program finansial, sosial, dan struktural	
<i>Supported</i>	Tidak diperlukan investasi lebih lanjut untuk menjalankan program terkait.
<i>Not Supported</i>	Diperlukan investasi lebih lanjut untuk menjalankan program terkait.

Sumber: Penulis.

Tabel 5.16 Pemetaan Dukungan TI terhadap Program Pemasaran Relasional

Program		<i>Supported</i>	<i>Not Supported</i>
Finansial	Diskon khusus	√	
	Program loyalitas	√	
Sosial	Interaksi sosial	√	
	Perlakuan khusus	√	
Struktural	Pembelian via Web	√	
	Kartu kredit		√

Sumber: Hasil analisis penulis

Dari Tabel 5.16 bisa dilihat bahwa secara umum, investasi Dastan Books dalam bidang TI sudah baik (kolom *supported*), dengan kekecualian dukungan terhadap pembayaran transaksi dengan kartu kredit (kolom *not supported*).

5.2.1.4 Rangkuman

Dari analisis dan pembahasan di atas, disimpulkan bahwa secara umum pihak manajemen Dastan Books harus meningkatkan komitmennya terhadap penerapan pemasaran relasional.

a. Elemen *Customer-Management Orientation*

Dari empat parameter pengukuran elemen *customer-management orientation* bisa kita lihat bahwa telah ada *customer-management orientation* namun belum memadai.

Pertama, kendati ada, dukungan *top management* masih dirasa kurang dan belum memadai. Kedua, keterlibatan organisasi masih bersifat parsial, belum menyeluruh. Ketiga, usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan hanya mengandalkan program finansial yang digagas secara sepihak oleh perusahaan tanpa menggali masukan-masukan dari para pelanggan. Keempat, kesadaran akan perbedaan kebutuhan dan *value* pelanggan sudah ada. Pada tataran implementasi, Dastan Books telah memberikan perlakuan dan fasilitas khusus bagi para anggota milis. Ini mencerminkan kesadaran akan adanya perbedaan *value* pelanggan bagi perusahaan.

b. Elemen Investasi SDM

Dari sisi investasi di bidang SDM, hasil pemantauan yang dilakukan menunjukkan sangat minimnya perekrutan/penunjukan *dedicated contact person* yang dibutuhkan. Lalu, tidak ada bentuk pelatihan atau pemotivasian apa pun dalam konteks pemasaran relasional yang dibutuhkan yang telah dilakukan oleh pihak Dastan Books, bahkan tidak ada rencana untuk itu sama sekali. Khusus untuk moderator milis, personel yang ditunjuk khusus untuk menjalankan fungsi itu pun belum tersedia.

Kelemahan lain Dastan Books adalah dalam hal ini adalah ketiadaan tenaga atau SDM penuh waktu untuk mengelola *website*-nya. Selama ini Dastan Books masih mengandalkan tenaga alih daya (*outsourcing*) untuk mengelola *website*-nya.

c. Elemen Investasi TI

Dari sisi investasi di bidang TI, bisa dilihat bahwa investasi Dastan Books sudah cukup baik dan memadai. Hal ini ditunjukkan oleh dukungan yang diberikan oleh TI Dastan Books terhadap seluruh bentuk program finansial dan program sosial serta sebagian program struktural dengan kekecualian dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit.

Teknologi milis dari Yahoo! yang tersedia secara gratis telah memungkinkan interaksi sosial antara pihak Dastan Books dan para pembacanya yang menjadi anggota milis. Selain itu, milis Dastan Books juga memfasilitasi penyelenggaraan kuis bagi para anggotanya.

5.2.2 Dimensi Database

Dimensi kedua dari penerapan pemasaran relasional adalah *database*. *Database* dianggap sebagai mesin yang memungkinkan penerapan pemasaran relasional (Gordon, 1998). Kesuksesan pemasaran relasional sangat bergantung pada pengumpulan dan analisis data pelanggan, di mana kelengkapan dan validitas data menjadi penting dalam hal ini (Portuese, 2006). Tanpa *database*, pemasar bergantung pada pemasaran massal tradisional (Kumar dan Reinartz, 2006). Dimensi *daytabase* sendiri terdiri atas tiga elemen, yakni:

- (1) kecukupan data pelanggan;
- (2) proses akuisisi data pelanggan;
- (3) proses pemutakhiran data pelanggan.

5.2.2.1 Elemen Kecukupan Data Pelanggan

Dengan memanfaatkan *database* pelanggan, perusahaan bisa menjalin hubungan yang dibutuhkan dengan para pelanggannya. Dalam pandangan Kumar dan Reinartz (2006), secara umum, informasi yang lazimnya tercakup dalam *database* pelanggan adalah sebagai berikut:

- Informasi umum: nama, alamat, kode pos, dan nomor telepon.
- Informasi demografis: usia, gender, status perkawinan, pendidikan, jumlah orang dalam rumah tangga, penghasilan, dan seterusnya.
- Informasi psikografis: nilai-nilai, aktivitas, minat, preferensi, dan lain sebagainya.
- Sejarah transaksi: Transaksi apa yang dilakukan pelanggan? Seberapa sering mereka membeli? Berapa uang yang mereka belanjakan? Bagaimana mereka bisa terjaring?
- Informasi relevan lainnya: *inquiries* dan *referral*, kepuasan, loyalitas.

Berdasarkan pengamatan dan beragam literatur yang ada, informasi yang seharusnya tercakup dalam *database* pelanggan Dastan Books adalah:

1. Informasi umum:
 - Nama.
 - Alamat.
 - *E-mail*.
 - Nomor telepon.
2. Informasi demografis:
 - Usia.
 - Gender.
 - Status perkawinan.
 - Pendidikan.
3. Informasi psikografis:

- Preferensi bacaan.
 - Preferensi penulis.
4. Sejarah transaksi: catatan transaksi.
 5. Informasi relevan lainnya: tempat favorit membeli buku.

Dari Tabel 5.17 dapat dilihat tingkat kecukupan data pelanggan yang diakuisisi Dastan Books—baik melalui milis, *book fair*, maupun SMS (formulir pendataannya bisa dilihat di Lampiran 5). Tabel 5.17 menunjukkan bahwa data pelanggan yang terakuisisi berbeda-beda tingkat kecukupannya, tergantung dari wahana akuisisi data tersebut—apakah milis, *book fair*, atau SMS. Dapat dilihat di atas bahwa wahana milis adalah wahana yang paling baik dalam mendapatkan data pelanggan, di mana sembilan komponen dari dua belas komponen informasi yang dibutuhkan bisa didapat. Sementara wahana SMS dan pameran buku selama ini hanya bisa dimanfaatkan untuk memperoleh masing-masing lima dan enam komponen dari dua belas komponen informasi yang dibutuhkan.

Khusus untuk sejarah transaksi, baru setelah masuk *database* setiap pelanggan yang terdata—baik melalui milis, *book fair*, maupun SMS—akan tercatat sejarah transaksinya.

Tabel 5.17 Kecukupan Data Pelanggan

Jenis Informasi		Milis	<i>Book fair</i>	SMS
Umum	Nama	√	√	√
	Alamat	√	√	-
	E-mail	√	-	-
	No. Telepon	√	√	√
Demografis	Usia	√	√	√
	Gender	√	√	√
	Status Perkawinan	-	-	-
	Pendidikan	-	-	-
Psikografis	Preferensi Bacaan	√	-	-
	Preferensi Penulis	√	-	-
Sejarah Transaksi	Catatan Transaksi	√	√	√
Info Lain	Tempat Favorit	-	-	-

Sumber: Hasil analisis penulis.

Formulir yang dibagikan melalui milis adalah “formulir master” yang dijadikan patokan kecukupan data oleh perusahaan. Sementara formulir yang dibagikan di pameran buku serta format pendataan lewat SMS dipandang sebagai langkah “penjaringan” awal. Setelah data awal terakuisisi lewat pameran buku serta SMS, pihak Dastan Books akan melakukan usaha lanjutan guna melengkapi data pelanggan sesuai dengan “formulir master” yang dijadikan acuan. Proses lanjutan ini dilakukan dengan cara mengirim SMS yang meminta pelanggan melengkapi datanya.

Dari “formulir master” bisa disimpulkan bahwa tingkat kecukupan data pelanggan masih kurang. Ada tiga komponen data yang belum terisi, yakni status perkawinan, pendidikan, dan tempat favorit membeli buku.

Tabel 5.18 Skala Pengukuran Kecukupan Data Pelanggan

Formulir pendataan	
Memadai	Data pelanggan memadai.
Tidak Memadai	Data pelanggan tidak memadai.

Sumber: Penulis.

Tabel 5.19 Pemetaan Kecukupan Data Pelanggan

Formulir	Memadai	Tidak Memadai
Milis	-	√
<i>Book fair</i>	-	√
SMS	-	√

Sumber: Hasil analisis penulis

Tabel 5.18 adalah skala yang dibuat guna mengukur kecukupan data pelanggan Dastan Books. Sedangkan Tabel 5.19 adalah pemetaan kecukupan data pelanggan Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat. Dari Tabel 5.19 bisa dilihat bahwa secara keseluruhan, tingkat kecukupan data pelanggan Dastan Books masih buruk (kolom tidak memadai).

5.2.2.2 Elemen Proses Akuisisi Data Pelanggan

Dalam kasus Dastan Books, akuisisi data pelanggan masih dilaksanakan secara sporadis, belum terencana dan tidak terpola. Sebagaimana telah dipaparkan di atas, data pelanggan biasanya diperoleh melalui:

- (1) milis;
- (2) pendataan langsung di pameran buku (*book fair*);
- (3) pendataan lewat SMS;

Yang dimaksud dengan belum terencana dan tidak terpola adalah ketiadaan usaha apa pun dari pihak Dastan Books untuk secara sinambung menarik pembaca dengan cara tertentu guna mau mendaftarkan dirinya menjadi anggota (menyerahkan datanya). Bahkan di wahana milisnya yang memungkinkan interaksi intens pun, baru 796 anggota milis yang terdata dari total 1.484 anggota (per 28 Februari 2009).

Di milis, formulir pendataan anggota secara otomatis dikirim ke *e-mail* para anggota milis begitu mereka terdaftar di milis. Tidak ada usaha dalam bentuk apa pun dari pihak Dastan Books guna mendorong para anggota milis untuk mau mengisi formulir pendataan tersebut.

Begitu pula di pameran buku, formulir pendataan anggota sekadar dibagikan ke para pengunjung tanpa usaha terpola dan terencana guna menarik mereka untuk mau mengisinya secara langsung di sana.

Sedangkan dalam kasus pendataan lewat SMS, para pelanggan bisa mengetahui mekanisme pendataan lewat SMS melalui *leaflet* yang dibagikan di toko buku-toko buku dan juga pameran buku yang diikuti oleh Dastan Books. Lagi-lagi, dalam hal ini juga tidak ada usaha yang terpola dan terencana dari pihak Dastan Books guna menarik para pelanggan untuk mau melakukan pengiriman data melalui SMS.

Tabel 5.20 Skala Pengukuran Proses Akuisisi Data Pelanggan

Proses akuisisi data	
Terencana	Proses akuisisi data pelanggan terencana.
Tidak Terencana	Proses akuisisi data pelanggan tidak terencana.

Sumber: Penulis.

Tabel 5.21 Pemetaan Proses Akuisisi Data Pelanggan

Wahana	Terencana	Tidak Terencana
Milis	-	√
<i>Book fair</i>	-	√
SMS	-	√

Sumber: Hasil analisis penulis

Tabel 5.20 adalah skala yang dibuat guna mengukur proses akuisisi data pelanggan Dastan Books. Sedangkan Tabel 5.21 adalah pemetaan proses akuisisi data pelanggan Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat. Dari Tabel 5.21 bisa dilihat bahwa secara keseluruhan, proses akuisisi data pelanggan Dastan Books masih buruk (kolom tidak terencana).

5.2.2.3 Elemen Proses Pemutakhiran Data Pelanggan

Data pelanggan yang telah terakuisisi seharusnya dimutakhirkan agar:

1. Data pelanggan yang belum lengkap bisa dilengkapi.
2. Data pelanggan yang ada bisa tetap dijaga validitasnya.

Dengan data yang lengkap serta valid dan akurat, diharapkan *database* pelanggan dapat membawa manfaat yang maksimal bagi perusahaan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan staf Dastan Books yang menangani *database* anggota, Dastan Books berusaha melengkapi data pelanggan yang belum lengkap dengan cara mengirim SMS yang meminta pelanggan melengkapi datanya. Lalu, untuk menjaga validitas data pelanggan yang ada, Dastan Books meminta setiap pelanggan/anggota untuk mendaftar ulang keanggotaannya setiap satu tahun sekali. Anggota yang melakukan daftar ulang akan dikirimkan kartu anggota yang baru dan terus mendapatkan *benefit* keanggotaan. Sedangkan mereka yang tidak melakukan daftar ulang, tidak akan bisa menikmati lagi berbagai *benefit* keanggotaan.

Ditengarai ada kelemahan dalam proses melengkapi data pelanggan. Staf Dastan Books hanya mengirimkan SMS satu kali untuk meminta para pelanggan

melengkapi datanya. Usaha ini sangat kurang untuk dapat mendorong para pelanggan melengkapi datanya.

Tabel 5.22 Skala Pengukuran Proses Pemutakhiran Data Pelanggan

Proses pemutakhiran data	
Memadai	Proses pemutakhiran data pelanggan memadai.
Tidak Memadai	Proses pemutakhiran data pelanggan tidak memadai.

Sumber: Penulis.

Tabel 5.22 adalah skala yang dibuat guna mengukur proses pemutakhiran data pelanggan Dastan Books. Sedangkan Tabel 5.23 adalah pemetaan proses pemutakhiran data pelanggan Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat.

Tabel 5.23 Pemetaan Proses Akuisisi Data Pelanggan

Proses	Memadai	Tidak Memadai
Melengkapi data	-	√
Menjaga validitas data	√	-

Sumber: Hasil analisis penulis

Dari Tabel 5.23 bisa dilihat bahwa dalam hal proses melengkapi data pelanggan, Dastan Books masih tergolong buruk (kolom tidak memadai). Sedangkan dalam hal proses menjaga validitas data pelanggan, Dastan Books sudah tergolong baik (kolom memadai).

5.2.2.4 Rangkuman

Dari segi kecukupan data, tingkat kecukupan data pelanggan masih kurang. Ada tiga komponen data yang belum terisi, yakni status perkawinan, pendidikan, dan tempat favorit membeli buku. Dari sisi proses akuisisi data pun, Dastan Books masih sangat lemah. Dastan Books tidak memiliki prosedur akuisisi data pelanggan yang terencana dan dijalankan secara sinambung. Hanya dalam hal proses pemutakhiran data Dastan Books sudah cukup baik dengan memberlakukan prosedur daftar ulang keanggotaan setiap tahunnya.

Dalam hal ini milis Dastan Books memainkan peran penting. Milis tersebut menjadi wahana paling efektif dalam mengakuisisi data pelanggan bila dilihat dari kelengkapan data pelanggan yang bisa didapat melaluinya. Sementara akuisisi data pelanggan lewat pameran buku dan SMS jauh lebih rendah efektivitasnya bila dilihat dari kelengkapan data pelanggan yang bisa didapat.

5.2.3 Dimensi Program

Dimensi ketiga dari penerapan pemasaran relasional adalah program pemasaran relasional. Dimensi ini terdiri atas empat elemen, yakni elemen program sosial, program struktural, program finansial, dan evaluasi program.

Menurut Palmatier (2008), program-program pemasaran relasional dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yakni sosial, struktural, dan finansial. Program-program pemasaran relasional yang perlu dijalankan oleh Dastan Books adalah sebagai berikut:

1. Program sosial;
 - a. Interaksi dan dialog dengan para anggota (interaksi sosial di dunia maya maupun *gathering* atau kopi darat).
 - b. Perlakuan khusus bagi anggota (ucapan serta hadiah kejutan ulang tahun, kuis khusus anggota, dan lain sebagainya).
2. Program struktural;
 - a. Pembelian lewat Web.
 - b. Pembayaran dengan kartu kredit.
3. Program finansial;
 - a. Diskon khusus anggota.
 - b. Program loyalitas pelanggan (dengan sistem akumulasi poin).

Berdasarkan pengamatan dan komunikasi yang dilakukan dengan sejumlah kolega dari penerbit-penerbit besar di Amerika Serikat—Marcella Berger (Vice Presiden and Director of Subsidiary Rights, Simon & Schuster), Rachel Kind (Senior Manager of Foreign Rights, Ballantine – Random House), dan Tawanna Sullivan (Assistant Manager of Foreign Subsidiary Rights, Penguin)—program-program di atas telah dijalankan oleh Simon & Schuster,

Random House, dan Penguin. Sebagai tambahan, interaksi sosial di dunia maya melalui milis juga dijalankan oleh Zebra Books, lini dari Kensington, AS.

Sebagian dari program-program pemasaran relasional yang perlu dilakukan tersebut telah dijalankan oleh Dastan Books, sementara sebagian lainnya belum. Tabel 5.24 adalah skala yang dibuat guna mengukur program-program pemasaran relasional yang dijalankan Dastan Books, baik program sosial, struktural, maupun finansial.

Tabel 5.24 Skala Pengukuran Program Pemasaran Relasional

Program sosial, struktural, finansial	
1	Belum ada rencana untuk menjalankan program sama sekali.
2	Sudah ada perencanaan untuk menjalankan program.
3	Sudah ada pelaksanaan program.

Sumber: Penulis.

5.2.3.1 Elemen Program Sosial

Dastan Books terutama benar-benar harus memperhatikan program pemasaran relasional sosialnya. Sampai saat ini, Dastan Books baru melakukan dua kali *gathering* dengan para pembacanya. Ini jelas perlu dibenahi. Program-program pemasaran relasional sosial yang memanfaatkan pertemuan sosial atau komunikasi yang intens dan terkustomisasi bisa mempersonalisasi hubungan dengan para pelanggan dan dapat menunjukkan status istimewa mereka. Ikatan yang tercipta dari perlakuan khusus seperti ini sulit ditiru dan bisa mendorong pelanggan untuk berlaku resiprokal dalam bentuk pembelian berulang dan rekomendasi atau mengabaikan penawaran kompetitor (Blau, 1964; De Wulf, Odekerken-Schröder, dan Iacobucci, 2001).

Sementara peran milis Dastan Books dalam penerapan program-program pemasaran relasional dapat dilihat pada Tabel 5.25. Milis Dastan Books berperan penting dalam pelaksanaan program sosial. Milis Dastan Books telah memungkinkan interaksi sosial antara pihak Dastan Books dan para pembacanya yang menjadi anggota milis. Selain itu, milis Dastan Books juga memfasilitasi penyelenggaraan kuis bagi para anggotanya.

Tabel 5.25 Peran Milis dalam Program Pemasaran Relasional

Program		Peran Milis di:
Sosial	Interaksi sosial	√
	Perlakuan khusus	√
Struktural	Pembelian via Web	-
	Kartu kredit	-
Finansial	Diskon khusus	-
	Program loyalitas	-

Sumber: Hasil analisis penulis.

Selain menjalin keeratan hubungan dengan para pembaca, interaksi sosial yang terjadi di milis juga membawa manfaat lain bagi Dastan Books. Dari interaksi sosial di dunia maya tersebut Dastan Books bisa mendapat banyak masukan berharga dari para pembacanya tentang banyak hal, seperti jenis-jenis novel apa saja yang mereka inginkan, umpan balik mengenai kualitas produk dan layanan Dastan Books, komentar-komentar tentang para kompetitor Dastan Books beserta produk dan layanan mereka, dan lain sebagainya.

Tabel 5.26 adalah pemetaan program pemasaran relasional sosial Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat (skala pada Tabel 5.24). Dari pemetaan pada Tabel 5.26 bisa disimpulkan bahwa Dastan Books sudah tergolong baik dalam hal pelaksanaan program pemasaran relasional sosial yang perlu dijelankannya. Kedua komponen program sudah berjalan (kolom ketiga).

Tabel 5.26 Pemetaan Program Pemasaran Relasional Sosial

Program		Skala		
		1	2	3
Sosial	Interaksi sosial	-	-	√
	Perlakuan khusus	-	-	√

Sumber: Hasil analisis penulis.

Namun demikian, ada catatan penting bagi komponen interaksi sosial. Interaksi sosial yang kini sudah berjalan lebih banyak berupa interaksi di dunia maya melalui sarana milis. Padahal, interaksi sosial dalam bentuk tatap muka langsung dengan para pembaca (bisa berupa kopi darat atau *gathering*) amat penting untuk dilakukan karena merupakan program pemasaran relasional sosial yang punya dampak besar terhadap profit. Dalam mengevaluasi *return* finansial

jangka pendek dari program-program pemasaran relasional yang berbeda, Palmatier, Gopalakrishna, dan Houston (2006) menemukan bahwa investasi dalam pemasaran relasional sosial menciptakan dampak langsung dan signifikan (sekitar 180%) terhadap profit—jauh lebih besar dibandingkan dengan dampak dari investasi pemasaran relasional lainnya (finansial dan struktural).

Sebagai tambahan, kesediaan anggota yang terdata untuk masuk milis dan berinteraksi di sana masih sangat rendah. Dari 9.277 anggota yang terdata, hanya 796 anggota (8,6%) yang mengikuti milis. Disimpulkan bahwa hal ini disebabkan ketiadaan usaha dari pihak Dastan Books untuk menarik para anggotanya agar mau mengikuti milis dan berinteraksi di sana.

Ketiadaan moderator yang ditunjuk khusus pun—yang mampu mengarahkan diskusi agar tetap menarik dan tidak keluar jalur—menimbulkan sejumlah masalah. Pertama, loyalitas anggota milis masih belum terjadi. Hal ini bisa dilihat dari jumlah anggota yang keluar setiap bulannya (lihat Tabel 5.27). Kemudian, subjek *posting* ke milis masih bersifat transaksional dan belum kental *Dastan-related*, masih kental *member-related* dalam arti para anggota milis masih memandang milis Dastan Books sebagai ajang antar-mereka dan bukan ajang antara mereka dan Dastan Books. Hal ini terlihat dari banyaknya *posting* yang terkait dengan pembelian dan *out of topic* (OOT) (lihat Tabel 5.28 dan Gambar 5.5).

Tabel 5.27 Jumlah anggota yang masuk/keluar milis Dastan periode Januari-September 2008

Bulan	Jumlah Anggota Masuk	Jumlah Anggota Keluar
Januari	58	5
Februari	56	8
Maret	74	19
April	51	18
Mei	50	9
Juni	43	21
Juli	64	16
Agustus	61	15
September	51	20

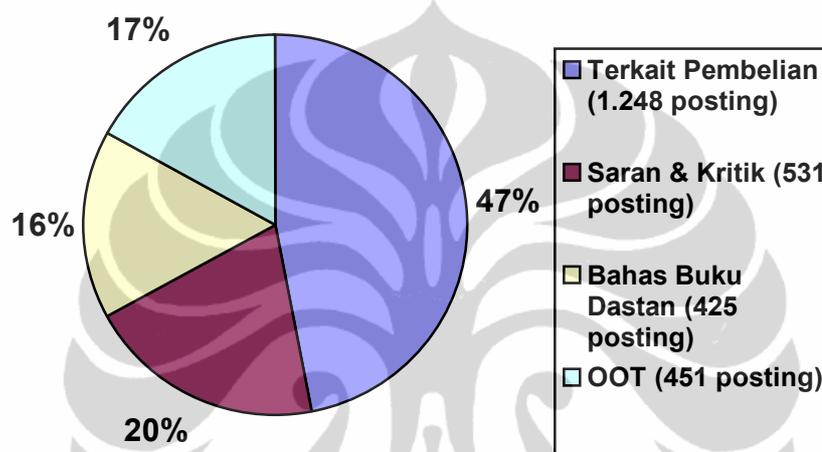
Sumber: Olah data penulis.

Tabel 5.28 Klasifikasi subjek/bahasan *posting* ke milis Dastan periode Januari-September 2008

No.	Subjek/Bahasan	Jumlah <i>Posting</i>	Persentase
1.	Terkait pembelian	1.248	47%
2.	Saran dan Kritik untuk Dastan	531	20%
3.	Pembahasan terbitan Dastan	425	16%
4.	<i>Out of Topic</i> (OOT), bahasan umum di luar Dastan dan/atau di luar ranah perbukuan	451	17%

Sumber: Olah data penulis.

Gambar 5.5 Diagram klasifikasi subjek/bahasan *posting* ke milis Dastan periode Januari-September 2008



Sumber: Olah data penulis.

5.2.3.2 Elemen Program Struktural

Dalam hal program pemasaran relasional struktural, Dastan Books secara umum sudah berada di jalur yang benar. Dastan Books telah menyediakan fasilitas pembelian lewat situs Web bagi para pembaca yang tidak punya waktu atau malas untuk pergi ke toko buku. Kekurangan terletak pada ketiadaan fasilitas pembayaran dengan kartu kredit. Namun, Dastan Books sudah merencanakan akan menambahkan fasilitas pembayaran dengan kartu kredit demi mempermudah para pelanggan dalam melakukan transaksi. Sebagaimana telah dipaparkan sebelum ini, dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit sebenarnya sudah pernah ada, namun kemudian dihilangkan untuk sementara waktu karena alasan keamanan transaksi. Sekarang ini, dukungan tersebut dalam tahap desain ulang demi memastikan aspek keamanan transaksinya.

Dastan Books juga mesti memperhatikan program-program pemasaran relasional struktural ini, karena keberadaan program-program ini mengikat

pelanggan dan penjual serta kemungkinan menghalangi pelanggan untuk beralih ke kompetitor.

Tabel 5.29 adalah pemetaan program pemasaran relasional struktural Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat (skala pada Tabel 5.24). Dari pemetaan pada Tabel 5.29 bisa dilihat bahwa dalam hal fasilitas pembelian lewat Web, Dastan Books sudah tergolong baik (kolom ketiga). Sedangkan dalam hal fasilitas pembayaran dengan kartu kredit, Dastan Books masih kurang baik karena fasilitas tersebut masih dalam tahap perencanaan (kolom kedua).

Tabel 5.29 Pemetaan Program Pemasaran Relasional Struktural

Program		Skala		
		1	2	3
Struktural	Pembelian via Web	-	-	√
	Kartu kredit	-	√	-

Sumber: Hasil analisis penulis.

5.2.3.3 Elemen Program Finansial

Dalam hal program pemasaran relasional finansial, Dastan Books telah berada pada posisi yang cukup baik dengan telah menjalankan program diskon khusus bagi para anggotanya. Para anggota Dastan Books yang terdata—yang didata melalui milis, *book fair*, dan SMS—memperoleh diskon 35% (plus gratis ongkos kirim di wilayah Jabodetabek) untuk setiap pembelian buku langsung ke Dastan Books melalui kantor perwakilan, *e-mail*, situs Web, telepon, dan faksimile. Selain itu, mereka juga mendapat diskon 5-10% untuk setiap pembelian buku di toko buku-toko buku rekanan Dastan Books, seperti Toga Mas, TMBooks, Eureka, Leksika, dan Uranus. Kekurangan Dastan Books hanya pada pelaksanaan program loyalitas pelanggan berbasis poin yang baru dalam tahap perencanaan.

Program-program pemasaran relasional finansial yang menawarkan manfaat-manfaat ekonomi, seperti diskon khusus dan pengiriman gratis, memang mendatangkan keunggulan yang tidak langgeng karena mudah ditiru oleh para pesaing (Day dan Wensley, 1988). Kendati demikian, program-program finansial masih bisa menghasilkan *return* yang cukup dalam sejumlah situasi (Bolton, Kannan, dan Bramlett, 2000). Verhoef (2003) menunjukkan bahwa program-

program loyalitas dengan insentif ekonomi mampu meningkatkan *customer retention* sekaligus pertumbuhan pangsa pasar.

Tabel 5.30 Pemetaan Program Pemasaran Relasional Finansial

Program		Skala		
		1	2	3
Finansial	Diskon khusus	-	-	√
	Program loyalitas	-	√	-

Sumber: Hasil analisis penulis.

Tabel 5.30 adalah pemetaan program pemasaran relasional finansial Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat (skala pada Tabel 5.24). Dari pemetaan pada Tabel 5.30 bisa dilihat bahwa dalam hal diskon khusus, Dastan Books sudah tergolong baik (kolom ketiga). Sedangkan dalam hal program loyalitas, Dastan Books masih kurang baik karena fasilitas tersebut masih dalam tahap perencanaan (kolom kedua).

5.2.3.4 Elemen Evaluasi Program

Lalu, setelah penerapan berbagai program pemasaran relasional, hal yang tidak boleh dilupakan adalah masalah evaluasi dan, pada gilirannya, evolusi dari program-program yang dijalankan. Sheth dan Parvatiyar (2000), mengatakan bahwa setelah program-program pemasaran relasional ditetapkan, program-program tersebut harus dikelola secara baik. Kemudian, perusahaan mesti melakukan pengukuran periodik terhadap hasil-hasil pemasaran relasional guna mengevaluasi apakah program-program yang dijalankan telah memenuhi harapan dan apakah program-program tersebut dapat langgeng dalam jangka panjang. Terakhir, pihak-pihak yang terlibat harus membuat sejumlah keputusan berkenaan dengan evolusi program-program pemasaran relasional mereka.

Di sinilah titik lemah Dastan Books yang paling kentara. Jangankan ada mekanisme evaluasi dan evolusi, penetapan target dari masing-masing program yang dijalankan pun belum dilakukan. Akibatnya, proses evaluasi tidak mungkin dilakukan karena tidak ada dasar pengukuran tingkat keberhasilan masing-masing program.

5.2.3.5 Rangkuman

Dastan Books sudah cukup baik dalam hal pelaksanaan program-program pemasaran relasional yang perlu dijalankannya. Ketiga jenis program (sosial, struktural, dan finansial) sudah berjalan.

Pada Tabel 5.31 bisa dilihat pemetaan program-program pemasaran relasional Dastan Books ke dalam skala yang telah dibuat (skala pada Tabel 5.24). Dari pemetaan pada Tabel 5.26 bisa disimpulkan bahwa Dastan Books sudah cukup baik dalam hal pelaksanaan program-program pemasaran relasional yang perlu dijalankannya. Dari enam komponen program, ada empat komponen program yang sudah berjalan (kolom ketiga), sementara dua lainnya sudah direncanakan pelaksanaannya (kolom kedua).

Tabel 5.31 Pemetaan Program Pemasaran Relasional

Program		Skala		
		1	2	3
Sosial	Interaksi sosial	-	-	√
	Perlakuan khusus	-	-	√
Struktural	Pembelian via Web	-	-	√
	Kartu kredit	-	√	-
Finansial	Diskon khusus	-	-	√
	Program loyalitas	-	√	-

Sumber: Hasil analisis penulis.

Titik lemah Dastan Books yang paling kentara adalah masalah evaluasi dan, pada gilirannya, evolusi dari program-program yang dijalankan. Jangankan ada mekanisme evaluasi dan evolusi, penetapan target dari masing-masing program yang dijalankan pun belum dilakukan. Akibatnya, proses evaluasi tidak mungkin dilakukan karena tidak ada dasar pengukuran tingkat keberhasilan masing-masing program.

5.3 Prioritas Perbaikan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diidentifikasi sejumlah kekurangan dalam penerapan pemasaran relasional Dastan Books sebagai berikut:

a. Dimensi Komitmen

- (1) *Top management* tidak memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai filosofi fokus pada pelanggan.

- (2) Keterlibatan organisasi dalam penerapan pemasaran relasional masih bersifat parsial atau tidak menyeluruh.
- (3) Tidak ada usaha yang nyata dalam membangun hubungan mutual atau saling menguntungkan dengan para pelanggan.
- (4) Tidak tersedianya sejumlah *dedicated contact person* yang dibutuhkan.
- (5) Tidak ada SDM *in house* yang mengelola *website* Dastan Books.
- (6) Tidak pernah ada pelatihan/pemotivasian yang diperlukan kepada para pegawai yang bersentuhan langsung dengan para pelanggan (*boundary spanner*).
- (7) Dukungan TI bagi pembayaran dengan kartu kredit belum terealisasi.

b. Dimensi Database

- (1) “Formulir master” yang tidak memenuhi standar kecukupan data.
- (2) Tidak ada proses akuisisi data pelanggan yang terpola serta terencana.
- (3) Tidak ada proses melengkapi data pelanggan yang memadai.

c. Dimensi Program Pemasaran Relasional

- (1) Interaksi sosial dalam bentuk tatap muka langsung dengan para pembaca belum menjadi sebuah ajang yang terencana dan rutin.
- (2) Tidak ada proses khusus guna menarik para anggota agar mau mengikuti milis dan berinteraksi di sana.
- (3) Fasilitas pembayaran dengan kartu kredit belum terealisasi, yang terkait dengan ketiadaan dukungan TI dalam hal ini.
- (4) Penerapan program loyalitas pelanggan berbasis poin belum terealisasi.
- (5) Tidak ada target yang jelas dan pengukuran periodik terhadap masing-masing program yang dijalankan.

Dari sekian kekurangan-kekurangan yang teridentifikasi, ditetapkan lima belas inisiatif perbaikan yang ditunjukkan pada Tabel 5.32. Dari lima belas inisiatif perbaikan tersebut, dipilih sepuluh inisiatif perbaikan yang harus menjadi prioritas bagi Dastan Books. Sepuluh inisiatif perbaikan yang menjadi prioritas tersebut ditentukan berdasarkan pertimbangan:

- (1) lama waktu realisasi;
- (2) investasi yang dibutuhkan untuk merealisasikannya; dan

(3) dampaknya pada penerapan pemasaran relasional Dastan Books.

Tabel 5.32 Inisiatif Perbaikan

Inisiatif Perbaikan	Realisasi		Investasi		Dampak		Prioritas	
	Cepat	Lama	Kecil	Besar	Besar	Kecil	Ya	Tidak
Dimensi Komitmen								
- Elemen Customer-Management Orientation								
1. Mendapatkan pemahaman komprehensif	√		√		√		√	
2. Mewujudkan keterlibatan penuh organisasi	√		√		√		√	
3. Membangun hubungan saling menguntungkan	√		√		√		√	
- Elemen Investasi SDM								
4. Merekrut <i>dedicated contact person</i>	√		√		√		√	
5. Merekrut pengelola <i>website</i>	√		√		√		√	
6. Menyelenggarakan pelatihan/pemotivasian		√		√	√			√
- Elemen Investasi TI								
7. Mewujudkan dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit		√		√		√		√
Dimensi Database								
- Elemen Kecukupan Data Pelanggan								
8. Menyempurnakan "formulir master"	√		√		√		√	
- Elemen Proses Akuisisi Data Pelanggan								
9. Menjalankan proses akuisisi data yang terencana	√		√		√		√	
- Elemen Proses Pemutakhiran Data Pelanggan								
10. Menjalankan proses melengkapi data yang terencana	√			√	√			√
Dimensi Program								
- Elemen Program Sosial								
11. Merutinkan tatap muka	√		√		√		√	
12. Melakukan promosi milis	√		√		√		√	
- Elemen Program Struktural								
13. Menambah fasilitas pembayaran dengan kartu kredit		√		√		√		√
- Elemen Program Finansial								
14. Menerapkan program loyalitas		√		√	√			√
- Elemen Evaluasi Program								
15. Menetapkan target dan melakukan pengukuran	√		√		√		√	

Sumber: Hasil analisis penulis.

5.3.1 Dimensi Komitmen

Inisiatif perbaikan dalam dimensi komitmen yang menjadi prioritas adalah sebagai berikut:

a. Mendapatkan pemahaman yang komprehensif

Agar *top management* bisa memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai filosofi fokus pada pelanggan, mereka harus:

- Membaca berbagai literatur pemasaran relasional.
- Ikut terlibat langsung dalam penerapan pemasaran relasional yang dijalankan oleh perusahaan, seperti ikut aktif di milis dan sesekali ikut mencoba mengelola *database*.
- Menambah wawasan dalam hal ini dengan menjalin komunikasi dan diskusi dengan para penerbit besar di negara-negara maju.

Semua hal ini tidak membutuhkan investasi yang besar untuk ukuran perusahaan seperti Dastan Books, realisasinya pun cepat—bisa kurang dari tiga bulan. Sementara dampaknya besar, karena pemahaman manajemen puncak menjadi modal dasar dan utama bagi penerapan pemasaran relasional.

b. Mewujudkan keterlibatan penuh organisasi

Bagian-bagian organisasi yang perlu dilibatkan adalah:

- Departemen editorial mesti dilibatkan dalam penerapan filosofi fokus pada pelanggan dengan menyediakan produk (pemilihan naskah, desain sampul novel, dan lain sebagainya) dan menjalankan fungsi riset dan pengembangan.
- Departemen keuangan mesti dilibatkan dalam penyusunan serta evaluasi program-program pemasaran relasional, dan bukan sekadar menjalankan fungsi “kasir”.
- Departemen SDM dilibatkan terutama dalam masalah kompensasi dan evaluasi bagi mereka yang terlibat dalam penerapan program-program pemasaran relasional.

Semua hal ini tidak membutuhkan investasi yang besar. Realisasinya relatif cepat—bisa dilakukan dalam tiga bulan—karena ukuran organisasi Dastan Books yang kecil. Sementara dampaknya besar, karena pelibatan organisasi secara menyeluruh menjadi kunci bagi maksimalisasi penerapan pemasaran relasional.

c. Membangun hubungan saling menguntungkan

Dastan Books bisa membangun hubungan saling menguntungkan dengan para pelanggan dengan menggali masukan-masukan dari mereka. Ini dimaksudkan agar berbagai usaha membangun hubungan saling menguntungkan dengan para pelanggan yang dilakukan Dastan Books, efektivitasnya bisa lebih terjamin karena memang diinginkan oleh pelanggan. Hal ini bisa dilakukan dengan berinteraksi dengan para anggota di milis dan saat acara *gathering* atau kopi darat.

Perbaikan dalam hal ini tidak membutuhkan investasi yang besar. Fasilitas milis tersedia gratis dari Yahoo! dan kopi darat pun tidak akan memakan biaya besar—apalagi Dastan Books bisa mencari sponsor untuk acara kopi darat dengan para anggotanya. Realisasinya cepat; interaksi dan menggali masukan pelanggan melalui milis bisa dilakukan relatif kapan saja, dan kopi darat pun bisa direncanakan tanpa memakan waktu lama. Dampaknya besar, karena pelibatan pelanggan bisa meningkatkan efektivitas penerapan pemasaran relasional.

d. Merekrut *dedicated contact person*

Dastan Books perlu melakukan perekrutan *dedicated contact person* yang dibutuhkan, yakni:

- Penambahan staf layanan pelanggan untuk menangani keluhan dan pertanyaan pelanggan.
- Penunjukan moderator milis untuk berinteraksi dengan pelanggan serta menangani keluhan dan pertanyaan pelanggan lewat milis.

Penambahan dua atau tiga orang staf tentu tidak membutuhkan investasi yang besar, realisasinya pun bisa cepat—di bawah tiga bulan. Dampaknya besar, karena fungsi yang dijalankan staf-staf tambahan tersebut sangat bisa meningkatkan efektivitas penerapan pemasaran relasional.

e. Merekrut pengelola *website*

Dastan Books perlu melakukan perekrutan SDM *in house* untuk mengelola *website*-nya. Penambahan staf ini tidak membutuhkan investasi yang besar, realisasinya pun bisa cepat—di bawah tiga bulan. Dampaknya besar, karena

website berfungsi untuk menyajikan beragam informasi penting yang ditujukan kepada para pelanggan.

Sedangkan inisiatif perbaikan dalam dimensi komitmen yang tidak menjadi prioritas adalah sebagai berikut:

a. Menyelenggarakan pelatihan/pemotivasian

Dastan Books perlu memberikan pelatihan/pemotivasian yang diperlukan kepada para pegawai yang bersentuhan langsung dengan para pelanggan (*boundary spanner*), yakni staf *direct selling*, staf pemasaran dan promosi, staf layanan pelanggan, moderator milis, dan *sales promotion girl* (SPG).

Pelatihan/pemotivasian membutuhkan investasi yang cukup besar bagi perusahaan sekelas Dastan Books, karena perlu dilakukan secara berkala (Holmes, 2007) sekitar empat bulan sekali, dan sebagian mesti difasilitasi oleh pihak luar yang memiliki kemampuan untuk itu. Realisasinya pun tidak bisa cepat, karena pihak manajemen puncak Dastan Books pun belum memiliki pemahaman yang utuh mengenai pemasaran relasional. Jadi, walaupun dampaknya besar karena SDM adalah faktor penting dalam penerapan pemasaran relasional, perbaikan dalam hal ini tidak dipilih menjadi prioritas bagi Dastan Books. Tetapi, setidaknya dalam setahun ke depan, pihak manajemen Dastan Books mesti merealisasikan perbaikan dalam bidang ini.

b. Mewujudkan dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit

Dalam bidang TI, Dastan Books perlu mewujudkan dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit. Namun, investasi tambahan untuk mewujudkannya cukup besar dan realisasinya pun lama, karena harus merancang ulang *website*-nya guna menjamin keamanan transaksi. Sedangkan dampaknya kecil, karena dalam masalah penjualan *on-line*, Dastan Books juga menjalin kerja sama dengan sejumlah toko buku *on-line* yang sudah menyediakan fasilitas pembayaran dengan kartu kredit. Jadi, para pembaca Dastan Books yang ingin melakukan transaksi dengan kartu kredit memiliki alternatif tempat membeli buku-buku Dastan Books.

5.3.2 Dimensi Database

Inisiatif perbaikan dalam dimensi *database* yang menjadi prioritas adalah sebagai berikut:

a. Menyempurnakan “formulir master”

Dastan Books mesti menyempurnakan “formulir master”-nya. Perbaikan ini tidak akan memakan waktu lama—kurang dari satu bulan—dan juga tidak memerlukan investasi besar karena hanya perlu sedikit merevisi program manajemen pelanggan yang sudah ada. Dampaknya besar, karena dengan data yang cukup, penerapan pemasaran relasional akan bisa maksimal.

b. Menjalankan proses akuisisi data yang terencana

Dastan Books harus merancang dan menjalankan proses akuisisi data pelanggan yang terpola serta terencana. Dastan Books perlu secara sinambung menarik para pembaca dengan cara tertentu guna mau mendaftarkan diri menjadi anggota (menyerahkan data mereka). Hal ini bisa dilakukan dengan meminta SPG secara aktif membujuk para pelanggan di *book fair* atau toko buku untuk menjadi anggota, mengirim *e-mail* promosi keanggotaan Dastan Books ke milis-milis yang terkait dengan dunia buku, dan bekerja sama dengan toko buku untuk menyebarkan formulir keanggotaan Dastan Books di kasir.

Perbaikan ini tidak akan memakan waktu lama dan juga tidak memerlukan investasi besar, sedangkan dampaknya besar karena dengan begitu, Dastan Books bisa menjaring lebih banyak anggota.

Sedangkan inisiatif perbaikan dalam dimensi *database* yang tidak menjadi prioritas adalah sebagai berikut:

a. Menjalankan proses melengkapi data yang terencana

Dastan Books perlu merancang dan menjalankan proses melengkapi data pelanggan yang lebih baik. Dastan Books perlu secara sinambung menarik para pelanggan yang belum menyerahkan data lengkap dengan cara tertentu yang lebih

intens agar mereka mau melengkapi data mereka. Salah satu caranya adalah dengan meminta kelengkapan data melalui telepon dan surat, bila permintaan kelengkapan data lewat SMS tidak direspons positif oleh para pelanggan.

Dengan ribuan data pelanggan yang terlanjur tidak lengkap, perbaikan dalam hal ini akan memakan biaya yang besar dan waktu yang lama. Akan lebih baik bagi Dastan Books untuk memfokuskan sumber dayanya pada akuisisi anggota baru dengan “formulir master” yang telah disempurnakan, yang tingkat kecukupan datanya memadai. Dengan pertimbangan itu, walaupun dampaknya besar, perbaikan dalam hal ini tidak menjadi prioritas bagi Dastan Books.

5.3.3 Dimensi Program

Inisiatif perbaikan dalam dimensi program pemasaran relasional yang menjadi prioritas adalah sebagai berikut:

a. Merutinkan tatap muka

Dastan Books harus menjadikan interaksi sosial dalam bentuk tatap muka langsung dengan para pembaca (bisa berupa kopi darat atau *gathering*) sebagai sebuah ajang yang terencana dan rutin, setidaknya tiga bulan sekali.

Perbaikan dalam hal ini tidak membutuhkan investasi yang besar, apalagi Dastan Books bisa mencari sponsor untuk acara kopi darat dengan para anggotanya. Realisasinya cepat; *gathering* atau kopi darat bisa direncanakan dan direalisasikan tanpa memakan waktu lama. Dampaknya besar, karena interaksi sosial semacam ini bisa mendongkrak loyalitas pelanggan.

b. Melakukan promosi milis

Dastan Books mesti merancang dan menjalankan proses tertentu guna menarik para anggota agar mau mengikuti milis dan berinteraksi di sana. Anggota yang terdaftar namun belum mengikuti milis bisa dikirimkan *e-mail* undangan untuk mengikuti milis, plus diberikan rangsangan agar mereka mau masuk milis. Rangsangan bisa dalam bentuk *benefit* khusus bagi para anggota milis, seperti misalnya hadiah tiap bulannya bagi anggota milis yang teraktif membahas novel-novel Dastan Books, hadiah bagi mereka yang memberikan usulan-usulan atau

masukan-masukan mengenai desain sampul novel Dastan Books, “bocoran-bocoran” tentang isi cerita novel-novel Dastan Books yang akan datang, kesempatan berdiskusi mengenai novel-novel Dastan Books di milis, dan lain sebagainya.

Perbaikan dalam hal ini tidak membutuhkan investasi yang besar dan realisasinya pun cepat. Undangan melalui *e-mail* bisa dilakukan relatif kapan saja. Dampaknya besar, karena dengan mengikuti milis para pelanggan bisa berinteraksi dengan pihak Dastan Books. Interaksi sosial semacam ini bisa meningkatkan loyalitas pelanggan.

c. Menetapkan target dan melakukan pengukuran

Dastan Books mesti membuat target yang jelas dari masing-masing program yang dijalankan serta melakukan pengukuran periodik setahun sekali terhadap hasil-hasil pemasaran relasional guna mengevaluasi apakah program-program yang dijalankan telah memenuhi harapan dan apakah program-program tersebut dapat langgeng dalam jangka panjang. Dari situ Dastan Books bisa membuat sejumlah keputusan berkenaan dengan evolusi program-program pemasaran relasional mereka.

- Target bagi program sosial bisa berupa peningkatan jumlah anggota yang terdata secara lengkap dan juga peningkatan nilai transaksi yang dilakukan oleh para anggota.
- Target bagi program finansial dan program struktural bisa berupa peningkatan nilai transaksi yang dilakukan oleh para anggota.

Perbaikan dalam hal ini tidak membutuhkan investasi yang besar dan realisasinya pun cepat. Dampaknya besar, karena menyangkut efektivitas program-program pemasaran relasional.

Sedangkan perbaikan dalam elemen program pemasaran relasional yang tidak menjadi prioritas adalah sebagai berikut:

a. Menerapkan program loyalitas

Dastan Books perlu menerapkan program loyalitas pelanggan berbasis poin yang terakumulasi sesuai dengan besarnya pembelian. Namun, karena tidak memiliki jaringan toko buku sendiri, penerapan program loyalitas pelanggan membutuhkan investasi yang cukup besar bagi perusahaan sekelas Dastan Books, karena perlu melibatkan pihak ketiga—toko buku—guna memverifikasi setiap transaksi para anggota. Jadi, walaupun dampaknya besar bagi loyalitas pelanggan, perbaikan dalam hal ini tidak dipilih menjadi prioritas bagi Dastan Books. Tetapi, setidaknya dalam setahun ke depan, pihak manajemen Dastan Books mesti merealisasikan perbaikan dalam bidang ini setidaknya untuk transaksi yang dilakukan langsung dengan pihak Dastan Books (melalui *website*, *e-mail*, dan pameran buku).

b. Menambah fasilitas pembayaran dengan kartu kredit

Dastan Books perlu menambahkan fasilitas pembayaran dengan kartu kredit demi mempermudah para pelanggan dalam melakukan transaksi. Namun, karena terkait dengan bidang TI, investasi tambahan untuk mewujudkannya cukup besar dan realisasinya pun lama, karena harus merancang ulang *website*-nya guna menjamin keamanan transaksi. Sedangkan dampaknya kecil, karena dalam masalah penjualan *on-line*, Dastan Books juga menjalin kerja sama dengan sejumlah toko buku *on-line* yang sudah menyediakan fasilitas pembayaran dengan kartu kredit. Jadi, para pembaca Dastan Books yang ingin melakukan transaksi dengan kartu kredit memiliki alternatif tempat membeli buku-buku Dastan Books.

5.4 Rangkuman Analisis dan Pembahasan

5.4.1 Dimensi Komitmen

Dari analisis dan pembahasan di atas disimpulkan bahwa secara umum pihak manajemen Dastan Books perlu meningkatkan komitmennya terhadap penerapan pemasaran relasional. Dari empat parameter pengukuran elemen *customer-management orientation* bisa kita lihat bahwa telah ada *customer-management orientation* namun belum memadai.

Dari sisi investasi di bidang SDM, hasil pemantauan menunjukkan bahwa kondisi Dastan Books tergolong buruk. Hal ini ditunjukkan oleh minimnya perekrutan/penunjukan *dedicated contact person* dan staf pengelola *website* yang dibutuhkan. Lalu, tidak ada bentuk pelatihan atau pemotivasian apa pun dalam konteks pemasaran relasional yang dibutuhkan yang telah dilakukan oleh pihak Dastan Books, bahkan tidak ada rencana untuk itu sama sekali

Dari sisi investasi di bidang TI, bisa dilihat bahwa investasi Dastan Books sudah cukup baik dan memadai. Hal ini ditunjukkan oleh dukungan yang diberikan oleh TI Dastan Books terhadap seluruh bentuk program finansial dan program sosial serta sebagian program struktural dengan kekecualian dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit.

5.4.2 Dimensi Database

Dari segi kecukupan data, tingkat kecukupan data pelanggan masih kurang. Ada tiga komponen data yang belum terisi, yakni status perkawinan, pendidikan, dan tempat favorit membeli buku. Dari sisi proses akuisisi data pun, Dastan Books masih sangat lemah. Tidak ada prosedur akuisisi data pelanggan yang terencana dan dijalankan secara sinambung. Hanya dalam hal proses pemutakhiran data Dastan Books sudah cukup baik dengan memberlakukan prosedur daftar ulang keanggotaan setiap tahunnya.

5.4.3 Dimensi Program

Dastan Books sudah cukup baik dalam hal pelaksanaan program-program pemasaran relasional yang perlu dijalankannya. Dari enam komponen program, ada empat komponen program yang sudah berjalan, sementara dua lainnya sudah direncanakan pelaksanaannya.

Ada catatan penting bagi komponen interaksi sosial. Interaksi sosial yang kini sudah berjalan lebih banyak berupa interaksi di dunia maya melalui sarana milis. Padahal, interaksi sosial dalam bentuk tatap muka langsung dengan para pembaca (bisa berupa kopi darat atau *gathering*) amat penting untuk dilakukan karena merupakan program pemasaran relasional sosial yang punya dampak besar terhadap profit.

Berkenaan dengan program pemasaran relasional struktural, Dastan Books secara umum sudah berada di jalur yang benar. Dastan Books telah menyediakan fasilitas pembelian lewat situs Web. Kekurangan terletak pada ketiadaan fasilitas pembayaran dengan kartu kredit. Demikian pula dalam hal program pemasaran relasional finansial, Dastan Books telah berada pada posisi yang cukup baik dengan telah menjalankan program diskon khusus bagi para anggotanya. Kekurangan Dastan Books hanya pada pelaksanaan program loyalitas pelanggan berbasis poin yang baru dalam tahap perencanaan

Titik lemah Dastan Books yang paling kentara adalah masalah evaluasi dan, pada gilirannya, evolusi dari program-program yang dijalankan. Jangankan ada mekanisme evaluasi dan evolusi, penetapan target dari masing-masing program yang dijalankan pun belum dilakukan. Akibatnya, proses evaluasi tidak mungkin dilakukan karena tidak ada dasar pengukuran tingkat keberhasilan masing-masing program.

5.4.4 Prioritas Perbaikan

Dari beragam kekurangan yang teridentifikasi melalui analisis di atas, dipilih inisiatif-inisiatif perbaikan berikut ini sebagai prioritas bagi Dastan Books:

Dimensi Komitmen

1. Mendapatkan pemahaman yang komprehensif.
2. Mewujudkan keterlibatan penuh organisasi.
3. Membangun hubungan saling menguntungkan.
4. Merekrut *dedicated contact person*.
5. Merekrut pengelola *website*

Dimensi Database

1. Menyempurnakan “formulir master”.
2. Menjalankan proses akuisisi data yang terencana.

Dimensi Program Pemasaran Relasional

1. Merutinkan tatap muka.

2. Melakukan promosi milis.
3. Menetapkan target dan melakukan pengukuran.

Tabel 5.33 Inisiatif Perbaikan yang Prioritas dan Non-Prioritas

Inisiatif Perbaikan	
Prioritas	Non-Prioritas
Dimensi Komitmen	
- Elemen <i>Customer-Management Orientation</i>	
1. Mendapatkan pemahaman komprehensif	
2. Mewujudkan keterlibatan penuh organisasi	
3. Membangun hubungan saling menguntungkan	
- Elemen Investasi SDM	
4. Merekrut <i>dedicated contact person</i>	
5. Merekrut pengelola <i>website</i>	
	6. Menyelenggarakan pelatihan/pemotivasian
- Elemen Investasi TI	
	7. Mewujudkan dukungan terhadap pembayaran dengan kartu kredit
Dimensi Database	
- Elemen Kecukupan Data Pelanggan	
8. Menyempurnakan "formulir master"	
- Elemen Proses Akuisisi Data Pelanggan	
9. Menjalankan proses akuisisi data yang terencana	
- Elemen Proses Pemutakhiran Data Pelanggan	
	10. Menjalankan proses melengkapi data yang terencana
Dimensi Program	
- Elemen Program Sosial	
11. Merutinkan tatap muka	
12. Melakukan promosi milis	
- Elemen Program Struktural	
	13. Menambah fasilitas pembayaran dengan kartu kredit
- Elemen Program Finansial	
	14. Menerapkan program loyalitas
- Elemen Evaluasi Program	
15. Menetapkan target dan melakukan pengukuran	

Sumber: Hasil analisis penulis.