



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*
DALAM MEMBENTUK LOYALITAS PELANGGAN PADA
AKTIVITAS PEMASARAN KONSULTAN JASA BUMN
(KASUS: PT ENERGY MANAGEMENT INDONESIA)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains
dalam Ilmu Komunikasi**

**YUSTINA DWIRATNA GOENAWAN
0706185793**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI
JAKARTA
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Yustina Dwiratna Goenawan

NPM : 0706185793

Tandatangan: 

Tanggal : 19 Juni 2009



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Yustina Dwiratna Goenawan
NPM : 070618793
Program Studi : Ilmu Komunikasi Kekhususan Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : Penerapan *Customer Relationship Management* dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan pada Aktivitas Pemasaran Konsultan Jasa BUMN (Kasus: PT Energy Management Indonesia)

Telah berhasil dipertabankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Komunikasi Kekhususan Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Firman Kurniawan M, Si

Ketua Sidang : Dr. Pinckey Triputra, MSc

Sekretaris Sidang : Eduard Lukman, MA

Penguji Ahli : Irwansyah, MA

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 19 Juni 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, yang selalu memberikan kemampuan, kekuatan, serta hikmat dan kebijaksanaan yang memampukan peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Peneliti menyadari bahwa tanpa dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak yang bersedia meluangkan waktu dan pemikirannya untuk membantu peneliti sejak awal hingga akhir penelitian, tesis ini sulit terwujud.

Dengan segala rasa terima kasih dari lubuk hati yang dalam peneliti ingin mengungkapkan apresiasi yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan atensi, bimbingan, dorongan, semangat, dan bantuan selama proses penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Kedua orang tuaku (Kristanta Goenawan dan Heny Horsan) dan kedua mertuaku (Soehendro Budhiwardoyo dan Henny Suryawanti) yang senantiasa menyertakan peneliti dalam doanya. Terima kasih atas segala dukungan dan semangat yang diberikan kepada peneliti selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Dedy Nur Hidayat, Phd, selaku ketua program, beserta jajaran dosen yang telah berjasa selama peneliti menjalankan program perkuliahan. Terima kasih kepada para staff program, antara lain Bu Siti, Pak Agus, serta Bu Ayu dan Pak Yusuf, petugas perpustakaan program yang telah sabar menghadapi setiap mahasiswa.
3. Bapak, Ir. Firman Kurniawan, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan pikiran, waktu, dan tenaganya yang memungkinkan peneliti menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas nasehat, kesabaran, serta dukungan yang diberikan sejak awal hingga akhir penulisan tesis ini.
4. Kakakku tersayang, Fransiska Goenawan dan John Purba yang tidak pernah berhenti mendukung dan mendoakan peneliti hingga akhir penelitian. Dan, keponakanku, Ethan Hannel, terima kasih atas tawa manis yang menyejukkan hati.
5. Ade Kurniawan, suamiku tercinta, peneliti mengueapkan terima kasih sedalam-dalamnya atas segala kasih sayang dan pengertian yang

- dicurahkan. Terima kasih atas tenaga dan waktu yang diluangkan bagi peneliti tanpa lelah. *You are a truly God's amazing gift. I love you.*
6. Renata Evaningrum, teman terbaik selama peneliti menimba ilmu di Manajemen Komunikasi UI dan juga diharapkan di tahun-tahun mendatang. Kehadirannya membuat suasana kelas selalu ceria dan menyenangkan. *Not only a nice 'twin' friend, but you are also like a sister to me.* Terima kasih kepada Dwhy, teman seperjuangan peneliti, mas Iwan, ketua kelas yang banyak memberikan masukan pada saat awal *reading course*, dan Mas Budi Syahmenan untuk cerita-cerita dan tumpangnya menuju kampus. Amy, Novi, dan Rani, *the first three friends in this journey.*
 7. Para *key informan* pada tesis ini yang telah meluangkan waktu dan menjawab pertanyaan yang dilontarkan oleh peneliti
 8. Ir Gannet Pontjowinoto, Ir. Judioanto Hasan, dan Rosmanidar Zulkifki, ketiga direksi PT Energy Management Indonesia (Persero) yang memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyelesaikan tesis ini. Terima kasih peneliti ucapkan kepada BG Triantono, Gunawan Wibisono, dan Noezran yang telah memberikan waktu untuk berulang kali diwawancarai oleh peneliti sehingga dapat mewujudkan tesis ini
 9. Orang-orang terdekat peneliti Ellen Lizlie, Astrid Refiana, dan Dhian Ekaputra. *Thank you for your support. Appreciate it a lot.*
 10. *Bkomers* Angkatan 2007, teman-teman yang senantiasa menebarkan keceriaan selama peneliti menimba ilmu. *Glad to know you all! Remember, our friendship lasts forever.*

Jakarta, 19 Juni 2009

Yustina Dwiratna Goenawan

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPETINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yustina Dwiratna Goenawan
NPM : 0706185793
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi Kekhususan Manajemen Komunikasi
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (**Non-exclusive Royalty-Free Right**) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Penerapan *Customer Relationship Management* dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan pada Aktivitas Pemasaran Konsultan Jasa BUMN (Kasus: PT Energy Management Indonesia)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di :

Pada tanggal :

Yang menyatakan

()

ABSTRAK

Nama : Yustina Dwiratna G.
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi, Kekhususan Manajemen Komunikasi
Judul : Penerapan *Customer Relationship Management* dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan pada Aktivitas Pemasaran Konsultan Jasa BUMN (Kasus: PT Energy Management Indonesia)

Penelitian ini ingin menggambarkan proses penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) untuk membentuk loyalitas pelanggan di konsultan jasa BUMN, yaitu PT Energy Management Indonesia (Persero). Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif analitis. Hasil penelitian menyarankan bahwa konsultan harus mampu menghantarkan nilai jasa yang memiliki diferensiasi selaras dengan kebutuhan dan keinginan pelanggannya, kemudian digulirkan dengan saluran komunikasi pribadi yang tepat akan terbentuk reputasi perusahaan. Reputasi ini yang membuat konsultan banyak diperbincangkan sehingga dapat membentuk sikap positif, persepsi baik, serta kepercayaan pada benak pengguna jasa. Pengalaman baik pengguna jasa juga membentuk kepuasan pelanggan yang pada akhirnya berpotensi meraih kesetiaan pelanggan.

Kata kunci: Manajemen Hubungan Pelanggan, kualitas jasa, saluran komunikasi pribadi, kesetiaan pelanggan

ABSTRACT

Name : Yustina Dwiratna G.
Study Program : *Magister of Communication, Specialty in Communication Management*
Title : *Customer Relationship Management Implementation to Build a Customer Loyalty in a State-owned Service Company Marketing Activities (Case: PT Energy Management Indonesia)*

This research is designed to analyze the process of Customer Relationship Management in forming a customer loyalty in a state-owned consultant company, PT Energy Management Indonesia (Persero). This is a qualitative research with analytic descriptive design. The result of this research conveys that consultant has to serve the customer in a good manner, than it will be spread by appropriate personal communication channels, such as word of mouth and personal selling. As a result, the reputation grows. It will surely affect positive view, good perception, and trust of the costumers. Trust and fine experiences that gained have a potential tendency to get customer satisfaction, which at the end, could highly possible reach the customer loyalty.

Keywords: *Customer Relationship Management, service quality, personal communication channel, customer loyalty*

DAFTAR ISI

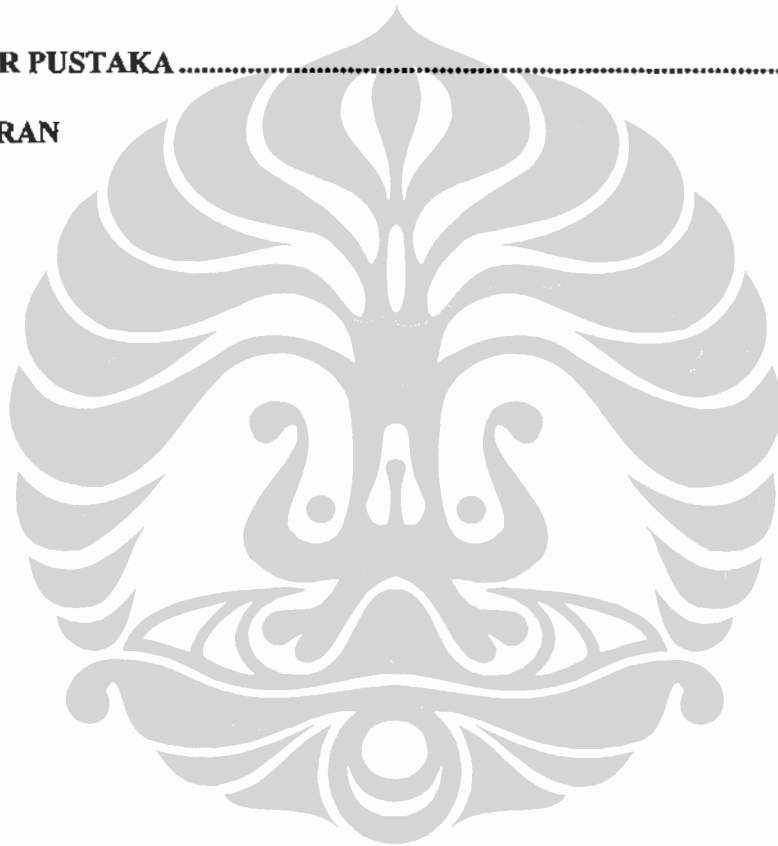
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Permasalahan	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Signifikansi Penelitian	4
1.5. Signifikansi Penelitian	4
BAB 2. KERANGKA KONSEPTUAL.....	5
2.1. Tren Aktivitas Pemasaran Pada Perusahaan BUMN.....	5
2.1.1. Tingkat Pelayanan	7
2.1.2. Tingkat Pelayanan BUMN.....	9
2.2. Pemasaran Pada Perusahaan Jasa BUMN	12
2.2.1. Pengertian Jasa dan Pemasaran Jasa	12
2.2.2. Karakteristik dan Klasifikasi Jasa	19
2.2.3. Kualitas Jasa.....	19
2.3. Komunikasi dalam Aktivitas Pemasaran Konsultan Jasa	22
2.3.1. Komunikasi Pemasaran Terpadu dalam Konsultan Jasa.....	25
2.4. Membangun Reputasi Merek Pada Layanan Jasa	28
2.5. Manajemen Hubungan Pelanggan (<i>Customer Relationship Management</i>).....	30
2.5.1. Definisi CRM.....	30
2.5.2. Ruang Lingkup CRM.....	31
2.5.3. Penerapan CRM Sebagai Alternatif Pendekatan Strategi Perusahaan Pasa Perusahaan Jasa BUMN.....	33
2.5.4. Komunikasi dalam Konteks Manajemen Hubungan Pelanggan di Perusahaan Jasa	37
2.5.5. Komunikasi Personal dalam Manajemen Hubungan Pelanggan di Konsultan Jasa BUMN	43
2.5.5.1. <i>Personal Selling</i>	43
2.5.5.2. <i>Word of Mouth</i>	44
2.6. Membangun Sikap Positif Konsumen.....	46
2.6.1. Definisi Sikap.....	47
2.6.2. Komponen Pembentuk Sikap	48
2.6.3. Definisi Kepercayaan (<i>Trust</i>).....	49

2.7. Kepuasan dalam Konteks Manajemen Hubungan Pelanggan di Perusahaan Jasa	50
2.7.1. Kepuasan Internal.....	50
2.7.1. Kepuasan Pelanggan	52
2.8. Implikasi CRM dalam Pembentukan Sikap dan Kepercayaan Konsumen	52
2.9. Kerangka Konseptual	60
BAB 3. METODE PENELITIAN	61
3.1. Pendekatan Penelitian	61
3.2. Sifat Penelitian	55
3.3. Pembatasan Penelitian.....	62
3.4. Kriteria Kualitas Data	62
3.5. Unit Analisis dan Unit Respon Penelitian.....	65
3.6. Teknik Penumpulan Data.....	66
3.7. Deskripsi Padat atau Kriteria <i>Key informan</i>	66
3.8. Reka Penelitian.....	68
3.9. Sumber Daya.....	78
3.10. Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian.....	78
BAB 4. HASIL DAN ANALISA DATA	79
4.1. Hasil Penelitian	79
4.1.1. Profil Konsultan Jasa	79
4.1.1.1. PT Energy Management Indonesia (Persero)	79
4.1.1.2. PT PLN (Persero)	82
4.1.1.3. PT Exxonmobil Oil Indonesia	86
4.2. Proses Kegiatan Konsultan Jasa BUMN di Bidang Energi	88
4.3. Proses Pembentukan Kualitas Jasa pada Konsultan Jasa Energi BUMN	91
4.4. Proses Penerapan Konsep Manajemen Hubungan Pelanggan di Konsultan Jasa BUMN.....	97
4.5. Proses Komunikasi dalam Pemasaran Konsultan Jasa BUMN.....	105
4.6. Proses Membangun Reputasi di Konsultan Jasa BUMN.....	110
4.7. Proses Pembentukan Sikap Positif.....	113
4.8. Proses CRM Dalam Meraih Loyalitas Pelanggan.....	117
4.9. Analisis Hasil Penelitian	121
4.9.1. Proses Pembentukan Kualitas Jasa pada Jasa Konsultan Energi BUMN.....	121
4.9.2. Proses Komunikasi Personal dalam Membangun Hubungan Pelanggan	128
4.9.2.1. Membangun Reputasi	135
4.9.2.2. Manajemen Hubungan Pelanggan.....	138
4.9.2.3. Proses Pembentukan Loyalitas Pelanggan Melalui CRM.....	143

BAB 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	
PENELITIAN.....	148
5.1. Kesimpulan Penelitian	148
5.2. Implikasi Penelitian.....	153
5.2.1. Implikasi Teoritis.....	153
5.2.2. Implikasi Praktis.....	155
5.3. Rekomendasi Penelitian.....	156
5.3.1. Dunia Akademisi.....	156
5.3.2. Dunia Praktisi.....	157

DAFTAR PUSTAKA.....	158
----------------------------	------------

LAMPIRAN

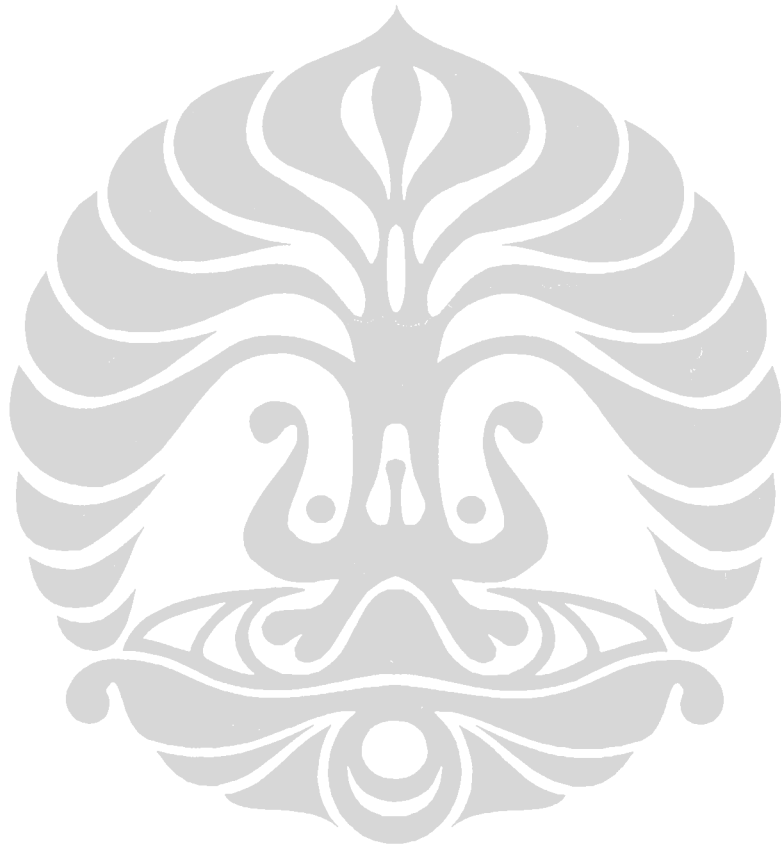


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Model Budaya Konsumen Sentris</i> (Frost Rowley, 2004 dalam Buttle 2007: 64)	3
Gambar 2.1	Klasifikasi Layanan Berdasarkan Tingkat Intensitas Tenaga Kerja dan Tingkat Interaksi dan <i>Customization</i> (Fitsimmons & Fitsimmons, 2006).....	9
Gambar 2.2	<i>The Service Marketing Triangle</i> (Zeithaml dan Bitner)	15
Gambar 2.3	Hubungan Konsumen, Kualitas Jasa, dan Pemasaran Jasa (Lupiyoadi dan Hamdani, 2008: 207).....	23
Gambar 2.4	Elemen dalam Proses Komunikasi (Kotler dan Keller, 2006: 499).....	24
Gambar 2.5	Proses Pembentukan Reputasi (Cornelissen, 2004: 69).....	31
Gambar 2.6	Framework of Managing the Evidence Through Communication (Berry dan Parasuraman, 1991: 99).....	40
Gambar 2.7	Model Persepsi Kualitas Jasa (Lupiyoadi dan Hamdani, 2008: 211).....	55
Gambar 2.8	Kerangka Konseptual	60
Gambar 3.1	Reka Penelitian.....	68
Gambar 4.1.	Alur Kegiatan Konsultan Jasa Energi di BUMN.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penyempurnaan Konsep 4 C menjadi 4 F (Kotler 2000, dalam Rangkuti 2004: 18)	19
Tabel 2.2.	Bentuk-bentuk CRM Operasional (Buttle 2007: 8).....	34
Tabel 2.3.	Peralatan dan Proses pada Rantai Nilai CRM (Buttle 2007: 9)	58
Tabel 3.1.	Tabel Ringkasan Pertanyaan dalam Penelitian.....	69
Tabel 3.2.	Tabel Sumber Data Primer dan Sekunder	78
Tabel 4.1.	Tabel Ringkasan Perangkat-perangkat yang Digunakan Konsultan BUMN dalam Membentuk Kualitas Jasa	126
Tabel 4.2.	Tabel Ringkasan Kegiatan Komunikasi Personal melalui Personal Selling dan WOM di Dalam Pemasaran Jasa Konsultan BUMN.....	134
Tabel 4.3.	Tabel Ringkasan Hal-hal yang Diperhatikan oleh Pengguna Jasa Sehingga Berpengaruh Pada Pembentukan Persepsi Konsultan Jasa BUMN	136
Tabel 4.4.	Tabel Ringkasan Perangkat yang Digunakan oleh Konsultan Jasa BUMN untuk menerapkan CRM.....	141
Tabel 4.5.	Tabel Ringkasan Perangkat yang Digunakan Konsultan Jasa BUMN untuk menandakan Loyalitas Pelanggan	147



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini, masyarakat kini telah dimanjakan oleh berbagai fasilitas, baik dalam bentuk produk maupun jasa. Khususnya pada perusahaan jasa, perusahaan-perusahaan bersaing untuk merebut perhatian calon konsumennya dengan menyediakan layanan yang dapat memudahkan, memberi hiburan, dan memberikan solusi berkualitas yang diperlukan oleh khalayak sarannya.

Dalam konteks layanan jasa yang diberikan oleh pihak swasta dan pihak pemerintah, dalam hal ini Badan Usaha Milik Negara terdapat banyak kesenjangan, Kotler (2007: 7) menyebutkan banyak kritik terhadap pelayanan BUMN. Masyarakat menilai apa yang dikerjakan oleh BUMN sebagai pekerjaan dan pengeluaran yang sia-sia, tingkat pelayanan kepada masyarakat yang kurang baik, dan pemanfaatan negatif pemerintah oleh kelompok yang memiliki kekuasaan.

Senada dengan pernyataan Kotler, Sunarsip selaku tenaga ahli kementerian BUMN mengatakan bahwa saat ini banyak instansi Badan Usaha Milik Negara di Indonesia yang secara umum masih tertinggal langkah dari perusahaan swasta, mulai dari hal teknologi, kegiatan pemasaran, hingga kualitas sumber daya manusia. BUMN di Indonesia yang seharusnya punya kinerja tinggi, malah dalam kenyataan mengalami banyak masalah. Ini karena banyak di antara sesama BUMN yang justru malah bersaing memperebutkan lahan yang sama. Mereka bukannya konsentrasi melawan swasta, tetapi malahan tumpang tindih dengan sesama perusahaan BUMN (<http://warta.unair.ac.id/fpdf/?news=216>).

Oleh karena itu, lebih jauh Kotler mengatakan bahwa sektor publik harus memperbaiki kinerjanya secara nyata agar memperoleh simpati dan kepuasan publik, dan otomatis mendapatkan dukungan dari konsumennya (Kotler 2007: 7).

Menurut Kotler, (2007: 8), salah satu jawaban untuk meningkatkan kinerja sektor publik adalah dengan mengadopsi perangkat yang digunakan sektor swasta untuk mengoperasikan bisnis mereka dengan sukses, seperti perangkat sistem keuangan, pemasaran, strategi, operasional, hingga kepemimpinan.

Merujuk pada kondisi persaingan perusahaan BUMN di tengah-tengah kompetisi perusahaan swasta sebagaimana telah disebutkan di atas, diperlukan suatu pendekatan dalam pemasaran untuk mempertahankan loyalitas pelanggannya, antara lain dengan memberikan pelayanan jasa yang berkualitas.

Selain dengan memberikan kualitas jasa terbaik, langkah yang harus ditempuh perusahaan dalam meraih atensi pelanggannya adalah dengan strategi peningkatan hubungan dengan pelanggannya. *Customer Relationship Management* (CRM) merupakan salah satu dari aktivitas penting dalam pemasaran yang membantu perusahaan menciptakan layanan yang *customized* dan *personalised* kepada konsumennya. Dengan kata lain, Kertajaya melihat puncak dari CRM adalah menghantarkan layanan yang beragam atau bahkan personal kepada pelanggannya, sehingga perusahaan jasa harus memiliki kemampuan untuk bisa menciptakan layanan yang unik dan cocok dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara individu, serta kemampuan untuk 'mendengar' kemauan pelanggan. (Kertajaya, 2007: 132)

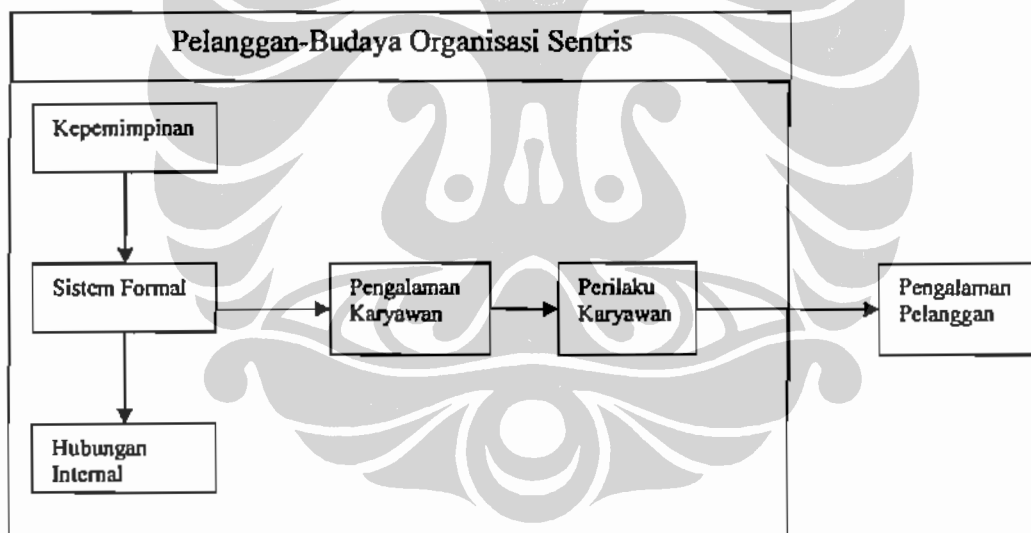
Sesuai dengan pernyataan Kertajaya, Barnes juga menjelaskan bahwa pelanggan pada dasarnya merasa nyaman dengan penggunaan kata 'hubungan' dalam konteks bisnis. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pelanggan sungguh-sungguh mengakui adanya hubungan dengan perusahaan penyedia jasa, tetapi mereka menggunakan kata 'hubungan' pada perusahaan-perusahaan yang mereka anggap istimewa, yang dapat dipercaya, serta yang membuat mereka merasa nyaman berhubungan dan tempat mereka mendapatkan sesuatu yang bernilai dari interaksi tersebut (Barnes, 2003: 139).

Francis Buttle dalam bukunya yang berjudul *Customer Relationship Management*, mendefinisikan CRM sebagai strategis bisnis inti yang memadukan proses dan fungsi internal, jaringan eksternal untuk menciptakan dan menyampaikan nilai pelanggan, untuk mendapatkan keuntungan. CRM didasarkan pada data pelanggan berkualitas dan dimungkinkan dengan adanya teknologi informasi (Buttle, 2007: 55).

Sehubungan dengan keberadaan pengguna jasa dan beraneka ragam perilakunya maka penyedia jasa harus benar-benar tanggap untuk melakukan pengamatan terhadap apa yang menjadi keinginannya. Menurut Solomon et.al.

(2002: 6) bahwa pada dasarnya penyedia jasa memiliki kewajiban untuk memenuhi dan memuaskan konsumen melalui produk/jasa yang ditawarkan.

Hal tersebut dipertegas oleh Frost Rowley dalam (Buttle, 2007: 64) melalui Gambar 1.1. yang dikemukakan mengilustrasikan fenomena budaya konsumen sentris, yaitu konsumen sebagai pusat pelayanan. Model tersebut menunjukkan bahwa perilaku para pegawai yang berada pada posisi menghadapi pelanggan secara langsung, serta komunikasi yang mereka lakukan terhadap pelanggan terkait dengan pengalaman mereka di tempat kerja. Lebih lanjut, model tersebut dapat menjelaskan bahwa derajat di mana budaya suatu organisasi dianggap konsumen-sentris diungkapkan pada perilaku para pimpinan perusahaan, sistem informal, dan hubungan internal. Namun, sebagai petugas pelayanan pelanggan yang langsung menghadapi konsumen, pengalaman para karyawan akan mencerminkan perilaku mereka ketika berinteraksi dengan para pelanggan.



Gambar 1.1. Model Budaya Konsumen-sentris (Frost Rowley dalam Buttle, 2004: 64)

Pada akhirnya, dapat disimpulkan dari bahwa CRM adalah inti dari sebuah strategi bisnis yang mengintegrasikan proses dan fungsi internal, serta jaringan eksternal untuk menciptakan dan mengantarkan nilai-nilai melalui layanan yang berkualitas dan personal kepada kepada pelanggan sarannya dengan tujuan untuk memberikan pengalaman baik kepada mereka sehingga dapat tercipta pembentukan sikap positif hingga loyalitas pelanggan. (Kertajaya, 2007: 148-149)

1.2. Permasalahan

Permasalahan yang dapat digali dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses penerapan konsep *Customer Relationship Management* pada aktivitas pemasaran jasa di Badan Usaha Milik Negara di Indonesia dengan membandingkan dua tipe pengguna jasa, yaitu perusahaan swasta dan sesama BUMN?
2. Bagaimana proses penerapan *Customer Relationship Management* di BUMN dapat membentuk loyalitas pengguna jasanya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan di atas, tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Mengetahui proses penerapan konsep *Customer Relationship Management* pada kegiatan pemasaran jasa dalam perusahaan BUMN, dilihat dari perbedaan penerapannya pada dua tipe klien, yaitu perusahaan swasta dan sesama BUMN.
2. Mengetahui proses pembentukan loyalitas pelanggan perusahaan jasa BUMN melalui penerapan *Customer Relationship Management*.

1.4. Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi akademis

Hasil penelitian yang diperoleh dapat digunakan sebagai referensi tinjauan manajemen komunikasi maupun manajemen pemasaran dalam membahas penerapan *Customer Relationship Management* terhadap pembentukan loyalitas konsumen. Penelitian sejenis yang pernah dilakukan mengangkat tentang loyalitas pelanggan ditentukan dari sisi kualitas jasa tanpa memperhatikan konsep manajemen hubungan pelanggan. Titin Ekowati dari Universitas Muhammadiyah Jakarta menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan senjata ampuh dalam

keunggulan perusahaan, terutama perusahaan jasa. Penelitian PIMS (*Profit Impact at Market Strategy*) menunjukkan adanya korelasi kuat antara kualitas pelayanan yang diterima pelanggan dengan pangsa pasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi pangsa pasar adalah peningkatan kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan menjadi pemicu keberhasilan perusahaan pada segala lini.

Penelitian lain dilakukan oleh Latifah, Manajemen Bisnis dari Institut Pertanian Bogor. Ia meneliti sejauh mana CRM dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan di perusahaan jasa penerbangan.

Dengan titik berat fokus yang berbeda dengan dua penelitian terdahulu, peneliti pada penelitian ini berusaha untuk melihat proses penerapan CRM yang diiringi kualitas jasa prima yang digulirkan dengan komunikasi pribadi dalam sebuah pemasaran jasa sehingga menciptakan loyalitas pelanggan. Penelitian ini hendak mengungkapkan bahwa layanan jasa yang berkualitas tidak selalu dapat menjamin kesetiaan pelanggan, dan sebaliknya kedekatan penyedia jasa dengan penggunanya tanpa disertai layanan yang baik tidak akan membentuk kepuasan pelanggan. Dengan mengombinasikan konsep CRM dan kualitas jasa, kemudian dikemas dalam pemasaran jasa terpadu diharapkan dapat membentuk sikap positif, kepercayaan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan.

Selain itu, peneliti juga mengambil obyek yang berbeda yaitu konsultan jasa BUMN, di mana penyedia jasa ini memiliki karakter yang 'unik' dibanding dengan perusahaan swasta pada umumnya, dan perusahaan jasa BUMN lain yang bersifat mass produk.

2. Signifikansi praktis

Hasil penelitian dapat digunakan oleh para pelaku pemasaran dalam perusahaan Badan Usaha Milik Negara dalam menyusun atau mengevaluasi strategi pemasarannya.

BAB 2

KERANGKA KONSEPTUAL

2.1. Tren Aktivitas Pemasaran pada Perusahaan BUMN

Aktivitas pemasaran dalam sebuah perusahaan memiliki cakupan yang luas. Kegiatan ini merupakan ujung tombak dalam mengembangkan perusahaan dan mempertahankan eksistensinya. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang berorientasi profit, aktivitas pemasaran akan menjadi nadi dari perekonomian perusahaan.

Jajaran manajemen dalam perusahaan harus memperhatikan dengan benar apa yang menjadi keinginan, kebutuhan, dan harapan konsumennya sebelum memproduksi produk dan jasanya agar terus dapat bertahan dan terus tumbuh pada situasi kompetisi yang dilakukan oleh *market follower*. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan sebelum melakukan aktivitas pemasaran melalui serangkaian riset pemasaran, sehingga dapat disimpulkan bahwa pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen adalah unsur penting keberhasilan dari keseluruhan aktivitas pemasaran di dalam sebuah perusahaan, baik di perusahaan swasta maupun perusahaan BUMN.

Badan Usaha Milik Negara atau BUMN merupakan suatu unit usaha yang sebagian besar atau seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan serta membuat suatu produk atau jasa yang sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. BUMN juga sebagai salah satu sumber penerimaan keuangan negara yang nilainya cukup besar. (www.organisasi.org/macam-jenis-bumn-badan-usaha-milik-negara-persero-dan-perum-perusahaan-umum, 2007).

Perusahaan BUMN memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan swasta pada umumnya, sehingga pengelolaannya pun harus dilakukan sesuai dengan cara yang saksama. Karakteristik yang dimaksud terutama terkait dengan aspek struktur kepemilikan saham, kewajiban melayani kepentingan publik, dan kewajiban menyetor dividen ke dalam APBN. Selain itu, karakteristik yang melekat kuat dalam citra perusahaan jasa BUMN antara lain sulitnya komisaris dan direksi untuk independen karena pengaruh pemegang saham

mayoritas (pemerintah) yang sangat dominan, kaitan politik dan bisnis yang sulit dihindari dalam pengelolaannya menjadi citra buruk yang sulit diubah dan mempengaruhi aktivitas pemasaran di BUMN. Hal tersebut dipertegas oleh Djokosantoso Moeljono dalam (Moeljono, 2004: 8), rendahnya bisnis BUMN bukan semata-mata kesalahan para profesional pengelolanya, namun karena struktur organisasi dan keberadaannya yang tidak menguntungkan. Dengan berada di bawah departemen teknis, otomatis terjadi kecenderungan dari sebagian pengelolanya untuk menjaga hubungan “ckstra-baik” dengan pimpinan departemen teknisnya daripada dengan pelanggannya. Sehingga, bukan merupakan hal yang aneh lagi jika posisi puncak di perusahaan-perusahaan BUMN bukan ditentukan oleh prestasi bisnis atau relasi dengan pelanggannya, melainkan lebih pada pimpinan departemen teknis yang membawahnya.

Moeljono, lebih jauh memaparkan bagaimana kondisi-kondisi yang menghambat aktivitas pemasaran dalam tubuh perusahaan BUMN, yang membuat BUMN terpuruk, antara lain (Moeljono, 2004: 9):

1. Suatu perusahaan seharusnya menjaga hubungan baik dengan pelanggan dalam mengelola perusahaannya. Namun keadaan ini tidak disadari justru mendorong pimpinan BUMN tertentu dengan lebih ‘mengelola’ peminanya, yaitu departemen terkait.
2. Terdapat kecenderungan BUMN dijadikan *cashcow* bagi pejabat tinggi pemerintah dan para kroninya maupun oleh BUMN itu sendiri. Baik dengan mekanisme pemberian fasilitas khusus, monopoli pemasaran, monopoli pasokan, bahkan sampai pada kemungkinan adanya penyimpangan ketika BUMN tersebut dinyatakan merugi dan kerugiannya itu diputihkan sebagai penyertaan modal pemerintah (PMP). Contoh ini terjadi pada kasus PT Dirgantara Indonesia, di mana Mahkamah Agung membatalkan keputusan pailit, setelah Meneg BUMN mengajukan kasasi dan mengucurkan dana.
3. Lingkungan di dalam organisasi bisnis BUMN sendiri tidak memungkinkan bagi tumbuhnya semangat bersaing dan terus menerus mengembangkan kemampuan, baik secara perseorangan maupun secara kelembagaan. Hal itu disebabkan oleh struktur organisasi yang birokratis,

dan kedua, adanya monopoli yang diberikan pemerintah dalam berbagai bentuk.

Kondisi-kondisi inilah yang dilihat oleh sejumlah praktisi perlu didobrak jika perusahaan BUMN mau bangkit, Tanri Abeng misalnya. (Hamel, 1996 dalam Tanri Abeng, 2000: 14) mengatakan bahwa dalam era kompetisi global, kejayaan sebuah negara justru ditentukan oleh keunggulan dari perusahaan-perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain dalam konteks global.

Pernyataan tersebut selanjutnya menjadi dasar bagi pemerintah untuk melakukan restrukturisasi, dengan menekankan teknik-teknik pemasaran seperti yang terdapat dalam undang-undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004 sebagai berikut:

1. Tingkat pelayanan (*level of service*) terhadap pelanggan
2. Peningkatan kemampuan (*capability*) masyarakat dalam mendapatkan pelayanan
3. Tidak menimbulkan ekonomi biaya tinggi

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa pelayanan serta hubungan dengan pelanggan merupakan unsur penting dalam meningkatkan efektifitas aktivitas pemasaran di perusahaan BUMN, sehingga manajemen hubungan pelanggan dapat dijadikan konsep dasar strategi komunikasi pemasaran di badan usaha pemerintah tersebut.

Makin meningkatnya tingkat persaingan terutama dari sektor swasta, maka sektor BUMN yang bergerak di bidang jasa harus semakin jeli dalam memilih pasar sasarnya agar dapat ikut bersaing dan tidak kalah dalam persaingan global. Perusahaan BUMN harus dengan tepat menentukan strategi pemasarannya agar dapat bertahan dan berkembang.

2.1.1 Tingkat Pelayanan

Berdasarkan tingkat pelayanan terhadap pelanggan, secara umum layanan dapat dikelompokkan menjadi: (1) *high contact services*, seperti universitas, dokter, penata rambut, penasehat perkawinan, konsultan hukum, pegadaian, dan konsultan bisnis; (2) *low contact services*, misalnya bioskop, pasar swalayan, jasa PLN, jasa telekomunikasi, dan jasa layanan pos. (Tjiptono, 2008: 13). Kemudian,

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) memperkenalkan istilah *costumization* sebagai variabel pemasaran yang menggambarkan kemampuan pelanggan untuk mempengaruhi secara personal sifat layanan yang disampaikan.

Lebih jauh, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) dalam (Tjiptono, 2008: 14) mengklasifikasikan jasa berdasarkan tingkat intensitas penyedia layanan dan tingkat interaksi serta *customization*. Hal tersebut dapat menjelaskan bagaimana perusahaan jasa konsultasi yang memasarkan konsep atau ide berinteraksi dengan konsumennya. Sebaliknya, interaksi yang terjadi akan minim antara pelanggan dan penyedia layanan jasa apabila layanan yang ditawarkan cenderung terstandarisasi dibandingkan dengan yang *customized*. Sebagai contoh, jaringan restoran siap saji seperti McDonalds yang menuhnya sudah baku akan membutuhkan tingkat interaksi yang relatif rendah antara pelanggan dan staf layanan pelanggan. Sedangkan, perusahaan konsultan dan auditor energi seperti PT Energy Management Indonesia (Persero) perlu berinteraksi secara intensif dalam tahap audit dan solusi penghematan energi yang sesuai dengan kebutuhan pihak pengguna jasa audit energi tersebut. Hubungan interaksi antara pemberi layanan dan pengguna dapat diklasifikasikan seperti dalam Gambar 2.1. berikut:

Tingkat Intensitas Tenaga Kerja	Tinggi	<u>Service Factory</u> - Penerbangan - Angkutan dengan truk - Hotel - Resor dan rekreasi	<u>Service Shop</u> - Rumah sakit - Reparasi mobil - Jasa reparasi lainnya
	Rendah	<u>Mass Service</u> - Penjualan eceran - Penjualan grosir - Sekolah - Perbankan ritel	<u>Professional Service</u> - Dokter - Pengacara - Akuntan - Arsitek
		Rendah	Tinggi
		Tingkat Interaksi dan Customization	

Gambar 2.1. Klasifikasi Layanan Berdasarkan Tingkat Intensitas Tenaga Kerja dan Tingkat Interaksi dan Customization (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006) dalam (Tjiptono, 2008: 14)

Keempat kuadran pada gambar 2.1. di atas diberi label sesuai dengan karakteristiknya berdasarkan dua dimensi relevan. *Service factories* menyediakan layanan terstandarisasi dengan investasi modal tinggi, seperti halnya perusahaan manufaktur yang telah terkomputerisasi pada industri perakitan komputer dan mobil. *Service shops* memang memungkinkan lebih banyak *service customization*, tetapi investasi modal tetap tinggi, seperti halnya yang dilakukan oleh jasa bengkel. Para pelanggan *mass service* akan menerima layanan yang relatif sama antara satu pelanggan dengan lainnya dalam lingkungan layanan yang intensif tenaga kerja, sedangkan dalam *professional services*, para pelanggan akan mendapatkan perhatian dan perlakuan secara personal sesuai dengan keinginan serta kebutuhan para pelanggannya. Dengan demikian sesuai dengan klasifikasi di atas, maka perusahaan jasa konsultasi berada dalam kuadran *professional service*.

Bagi sebagian pelanggan, layanan yang bersifat personal berpotensi memantapkan keyakinan mereka untuk melakukan pembelian. Sebagai contoh, perusahaan penyedia layanan saham berjangka, banyak orang awam yang tidak mengerti saham, namun dengan pelayanan dan penjelasan, serta mengemukakan pernyataan persuasif yang mengurangi persepsi negatif mengenai resiko bermain saham yang diberikan oleh para pegawai perusahaan bursa efek tersebut maka calon pelanggan menjadi yakin untuk bermain saham. Melalui cara seperti ini, pelanggan lebih memahami jasa yang dibeli dan menyangkut apa yang dapat diharapkan dengan menggunakan jasa tersebut, serta bagaimana mengevaluasi layanan jasa dimaksud.

2.1.2 Tingkat Pelayanan BUMN

Pemerintah percaya bahwa sinergi antar perusahaan BUMN akan terlaksana dengan baik apabila dikelola dengan teknik-teknik pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya. Dengan demikian, aset yang kurang optimal akan dapat dioptimalkan sehingga nilai BUMN dapat ditingkatkan. Pemerintah juga meyakini bahwa dengan memiliki BUMN yang efisien dan berproduktivitas tinggi, perekonomian Indonesia akan tumbuh pesat dan masyarakat / konsumen tidak mendapatkan tambahan beban untuk membayar ketidakefisienan, seperti yang terjadi selama ini.

Dengan semakin tingginya kompetisi yang terjadi menyebabkan banyak perusahaan swasta yang mulai beroperasi di bidang wilayah yang dahulu hanya dimonopoli oleh pihak pemerintah dan BUMN. Kondisi ini harus disikapi dengan baik dan cepat oleh BUMN agar tidak terlibas dengan persaingan usaha yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan swasta. Selain dari ini, semakin terbukanya akses terhadap sistem manajemen dan teknologi canggih, juga tidak boleh diabaikan. Pihak pemerintah dan BUMN yang kurang terbuka dan antusias dalam mengimplementasi teknologi sistem informasi di lingkungan kerjanya juga dapat menjadi salah satu faktor mengapa BUMN tertinggal langkah dari perusahaan swasta.

Dalam *Master Plan* BUMN tergambar langkah-langkah yang perlu ditempuh dan sasaran yang harus dicapai pada setiap periode untuk menjadikan BUMN berkarakteristik kelas dunia dengan ciri-ciri sebagai berikut (Sukardi, 2002) dalam (Moeljono, 2004: 16):

1. Berorientasi pada penciptaan nilai dengan kinerja finansial dan operasional.
2. Berorientasi pada pengembangan *core competencies* dengan fokus pada industri sekunder dan tertier (hilir).
3. Skala usaha internasional dalam pendapatan, produksi, pemasaran, dan kemampuan pendanaan dengan akses global.
4. Usaha yang terfokus dan terintegrasi dalam satu sektor tertentu.
5. Dipimpin oleh CEO dengan tim manajemen yang profesional dan mandiri serta bebas dari intervensi politik.
6. Sebagian besar atau mayoritas badan usaha telah diprivatisasi, sehingga mampu menjadi badan usaha yang tangguh untuk bersaing secara global.

Oleh karena itu, BUMN harus segera melakukan penyesuaian-penyesuaian dan menyusun strategi pengembangan organisasi yang ideal menurut kebutuhan BUMN saat ini. Strategi ini harus sejalan dengan prinsip-prinsip bisnis modern, namun tetap dapat mempertahankan hakekat keberadaan BUMN, yaitu sebagai milik publik dan bangsa yang berorientasi untuk menciptakan kesejahteraan sosial.

Akan tetapi, kondisi saat ini mencatat pemerintah mengelola sekitar 161 BUMN yang bergerak di semua hampir 34 sektor. Dari keseluruhan BUMN, ada 28 BUMN yang bergerak di sektor pelayanan publik dan sisanya bergerak di sektor-sektor yang sudah matang. BUMN yang potensial menghasilkan keuntungan ada 11 BUMN, sedangkan sisanya sulit menghasilkan keuntungan maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa dari sekian banyak BUMN, lebih banyak BUMN yang tidak dapat menghasilkan keuntungan maksimal untuk dikontribusikan bagi kemakmuran rakyat melalui APBN.

Kondisi BUMN kita saat ini masih belum sepenuhnya menggembirakan. Kesehatan seluruh BUMN diklasifikasikan menjadi empat kategori; sangat sehat, sehat, kurang sehat, dan tidak sehat. BUMN yang mendapat kategori sangat sehat berjumlah 11 BUMN, kategori sehat 95 BUMN, kategori kurang sehat 23 BUMN, dan kategori tidak sehat 7 BUMN. (Saparie, 2007).

Dari sekitar 161 jumlah BUMN, banyak di antaranya perlu dipertanyakan eksistensinya karena beberapa faktor, antara lain tidak sehatnya perusahaan BUMN secara finansial, inefisiensi dalam pelayanan jasa, kinerja sumber daya manusianya yang tidak kompetitif, teknologi yang tidak memadai, orientasi dan fokus terhadap konsumennya yang rendah, serta kurangnya kesadaran untuk menjalin relasi dengan pelanggan. Meskipun ada sejumlah BUMN telah mampu bersaing di pasar global dengan cara pemenuhan faktor-faktor di atas, tetapi jumlahnya sangat kecil. Hal tersebut yang membuat keseluruhan pelayanan BUMN dinilai sulit bersaing dengan korporasi milik swasta.

Kondisi BUMN yang sulit bersaing dengan perusahaan swasta terlihat pada kasus PT Pelabuhan Indonesia (Persero), sebuah BUMN yang bergerak di bidang jasa pelayaran, ketika rencana penghapusan hak monopoli dalam pengusahaan pelabuhan di Indonesia diberlakukan oleh pemerintah, Kementerian Negara BUMN mengkhawatirkan Pelindo I, II, III, dan IV akan kalah bersaing dengan operator pelabuhan asing dan swasta, yang lebih baik secara kecepatan pelayanan, kualitas pelayanan, dan efisiensi.

Untuk mengantisipasi peluang dan ancaman tersebut, BUMN harus mempersiapkan diri dengan menciptakan produk barang atau jasa yang sesuai dengan selera konsumen, memiliki kualitas yang baik, dengan harga yang

kompetitif. Dengan bermodalkan kemampuan di bidang keuangan saja, belum cukup memberikan jaminan bahwa BUMN akan mampu bertahan hidup dan bersaing di pasar global. BUMN harus mampu menjaring dan melayani konsumen dengan kualitas pelayanan yang lebih baik. BUMN harus mampu memanfaatkan teknologi yang tepat untuk menciptakan produk yang berkualitas baik.

Dengan teknologi tersebut, BUMN harus mampu menciptakan proses bisnis internal yang efisien agar dapat menghasilkan produk dengan harga yang bersaing. Dan yang tidak kalah pentingnya, para karyawan BUMN harus memiliki motivasi yang kuat untuk selalu meningkatkan kualitas diri dan meningkatkan kemampuan mereka, sejalan dengan perkembangan teknologi yang digunakan. (Purwoko, 2002: 6)

2.2. Pemasaran pada Perusahaan Jasa BUMN

2.2.1. Pengertian Jasa dan Pemasaran Jasa

Dinamika sektor jasa akhir-akhir ini meningkat pesat, terlihat dari perkembangan berbagai dari industri, baik perusahaan yang berorientasi profit seperti penerbangan, perbankan, asuransi, pariwisata, konsultan, dan telekomunikasi, hingga organisasi yang bersifat nirlaba, semisal lembaga swadaya masyarakat, lembaga-lembaga pemerintah, universitas, rumah sakit, dan badan usaha milik negara. Perusahaan dan organisasi di atas makin menyadari bahwa sangat diperlukan peningkatan orientasi dan fokus terhadap pelanggan atau konsumen.

Bahkan perusahaan-perusahaan manufaktur juga telah menyadari bahwa perlunya unsur jasa pada produknya sebagai upaya peningkatan keunggulan dalam kompetisi bisnis, misalnya Astra memiliki Bengkel AUTO 2000 untuk layanan purnajual yang menyediakan ganti oli gratis selama 6 bulan, servis kendaraan gratis hingga kendaraan menempuh 5.000 km, serta jasa bengkel yang dapat dipesan ke tempat tinggal konsumen, sehingga konsumen tidak perlu lagi menghabiskan waktu lama untuk menunggu di bengkel.

Implikasi penting dari fenomena di atas adalah makin tingginya tingkat persaingan, sehingga diperlukan manajemen pemasaran jasa yang berbeda dengan pemasaran tradisional yang hanya berorientasi produk saja, seperti yang dikenal selama ini.

Fenomena di atas telah dikemukakan oleh beberapa ahli pemasaran dalam berbagai definisi mengenai jasa, beberapa di antaranya adalah:

“Setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa bisa berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya.” (Kotler dalam Lupiyohadi dan Hamdani, 2008: 6).

“*A service is an activity or a series of activities which take place in interactions with a contact person or physical machine and which provides consumer satisfaction.*” (Lehtinen dalam Lupiyohadi dan Hamdani 2008: 5).

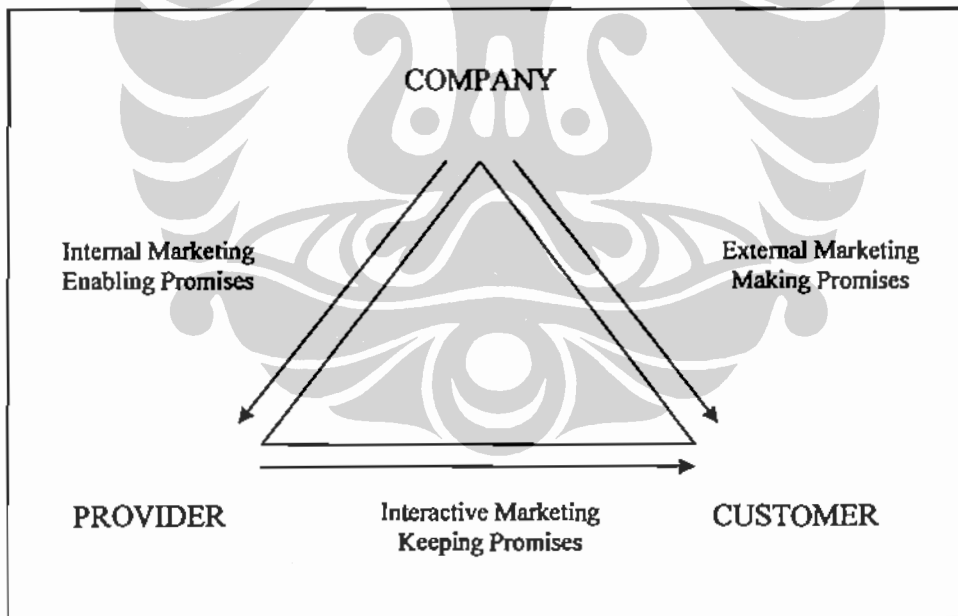
Menyempurnakan definisi yang diberikan oleh Lehtinen, Gronroos memberikan definisi jasa sebagai *an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or good and/or system of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.*” (Gronroos dalam Lupiyohadi dan Hamdani 2008: 5).

Sedangkan menurut Lovelock dan Wright (2002: 33) jasa merupakan suatu proses dan suatu sistem. Arti *service* sebagai suatu proses adalah jasa dihasilkan dari empat proses input, yaitu: *people processing (consumer)*, *possession processing*, *mental stimuly processing*, dan *information processing*. Sebagai suatu sistem, bisnis jasa merupakan kombinasi antara *service operation system*, *service delivery system* dan *service marketing system*. Pemasaran jasa menekankan pada *overlap* dari *service operation system* dan *service delivery system* yaitu di mana, kapan, dan bagaimana suatu perusahaan membuat dan menyampaikan jasa kepada pelanggan. Ketepatan strategi pemasaran jasa dari suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas jasa (*service quality*) yang ditawarkan dan diukur oleh *service performance/ perceived service* (jasa yang dirasakan konsumen) dan *consumer expectation* (jasa yang diharapkan konsumen). Kualitas jasa keseluruhan merupakan totalitas dari setiap unsur bauran jasa.

Selanjutnya, Lovelock dan Wright (2002: 69) juga menyatakan bahwa sistem operasi jasa adalah merupakan bagian dari keseluruhan sistem jasa untuk memproses input dan membuat elemen-elemen dari jasa. Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa komponen-komponen jasa yang terlihat (*visible*) dari

sistem operasi jasa dapat ke dalam dua bagian besar, yaitu petugas jasa (*service personel*) dan peralatan atau fasilitas fisik (*physical facilities and equipment*), ke dua bagian sistem operasi jasa tersebut terlihat oleh konsumen (*visible*), sedangkan bagian sistem operasi jasa yang tidak terlihat oleh konsumen (*not visible*), yaitu *technical core*. Namun bagi komponen jasa yang terlihat oleh konsumen (*visible*) maupun komponen jasa yang tidak terlihat oleh konsumen (*not visible*) seluruhnya merupakan elemen-elemen bauran pemasaran jasa yang dibentuk menjadi elemen-elemen jasa yang utuh dan siap disampaikan pada konsumen.

Namun tingginya tingkat persaingan membuat manajemen pemasaran jasa yang berbeda dibandingkan dengan pemasaran tradisional (barang) sangat diperlukan. Pemasaran jasa oleh Zeithaml and Bitner (2003: 319) didefinisikan sebagai janji yang dibuat kepada pelanggan dan harus dijaga, seperti terdapat dalam Gambar 2.2. berikut ini:



Gambar 2.2. *The Service Marketing Triangle*
(Zeithaml dan Bitner, 2003: 319)

Kerangka kerja strategik diketahui sebagai *service triangle* (Gambar 2.2.) yang memperkuat pentingnya orang dalam perusahaan menjaga janji mereka dan sukses dalam membangun *customer relationship*. Segitiga menggambarkan tiga kelompok yang saling berhubungan yang bekerja bersama untuk

mengembangkan, mempromosikan dan menyampaikan jasa. Ketiga pemain utama ini diberi nama pada poin segitiga: perusahaan (SBU atau departemen atau manajemen), pelanggan, dan *provider* (pemberi jasa). *Provider* dalam hal ini bisa berarti pegawai perusahaan, pegawai kontrak, atau pihak luar yang menyampaikan jasa perusahaan. Antara ketiga poin segitiga ini, tiga tipe pemasaran harus dijalankan agar jasa dapat disampaikan dengan sukses: pemasaran eksternal (*external marketing*), pemasaran interaktif (*interactive marketing*), dan pemasaran internal (*internal marketing*).

Pada sisi kanan segitiga adalah usaha pemasaran eksternal yaitu membangun harapan pelanggan dan membuat janji kepada pelanggan mengenai apa yang akan disampaikan, mulai dari mendesain produk, harga, saluran distribusi, komunikasi, dan promosi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Pemasaran eksternal merupakan permulaan dari pemasaran jasa adalah janji yang dibuat harus ditepati, misalnya para karyawan bagian penjualan, komunikasi pemasaran, *public relations*, distribusi, dan pengembangan bisnis (*business development*).

Sisi kiri segitiga menunjukkan peran kritis yang dimainkan pemasaran internal, yaitu usaha dari pemasar untuk memotivasi dan melatih para karyawannya untuk melayani konsumen dengan sebaik-baiknya. Ini merupakan kegiatan manajemen untuk membuat *provider* memiliki kemampuan untuk menyampaikan janji-janji yaitu perekrutan, pelatihan, motivasi, pemberian imbalan, menyediakan peralatan dan teknologi, dan sebagainya.

Di dalam kerangka kerja pemasaran internal mengandung tiga dimensi yaitu, (1) *Job Design* adalah suatu pandangan atau pedoman yang dijadikan pegangan oleh perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan (2) *Development* adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan perusahaan di dalam mengembangkan kinerja karyawan agar lebih baik lagi seperti pelatihan kerja, keikutsertaan dalam seminar, dan pengembangan pendidikan, (3) *Reward and recognition* adalah sesuatu yang diberikan organisasi kepada anggota yang berprestasi seperti insentif, kedudukan, fasilitas kendaraan kantor dan fasilitas lainnya. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, (1994) dalam Kertajaya, (2007: 29).

Pada dasar segitiga adalah akhir dari pemasaran jasa yaitu pemasaran interaktif atau *real time marketing*, ini merupakan titik kritis di mana janji ditepati atau dilanggar oleh karyawan, subkontraktor atau agen. Apabila janji tidak ditepati pelanggan akan tidak puas dan seringkali meninggalkan perusahaan. Apabila *provider*, tidak mampu dan tidak dapat memenuhi janji yang dibuat, perusahaan akan gagal, dan segitiga jasa akan runtuh.

Sedangkan menurut George E. Belch dan Michael A. Belch, dalam buku *Advertising & Promotion: an Integrated Marketing Communication Perspective*, (2004: 8) mengemukakan "*marketing is organizational function and a set of process for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit the organization and its stakeholders. The focus on customer relationships and value has led many companies to emphasize relationship marketing, which involves creating, maintaining, and enhancing long-term relationships with individual customers as well as other stakeholders for mutual benefit.*" Dapat diartikan bahwa Belch dan Belch menyatakan konsep pemasaran sebagai fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk kreasi, komunikasi dan penyampaian nilai kepada para pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan yang memberikan manfaat bagi organisasi dan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang memiliki hubungan erat dengan organisasi.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa perusahaan harus mewujudkan keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggannya untuk dapat mempertahankan kepuasan dan akhirnya tercipta loyalitas pelanggan. Inilah tantangan yang harus dijawab oleh perusahaan, bagaimana berhubungan dengan pemahaman mengenai keinginan dan harapan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan, menawarkan jasa yang tidak nyata seolah menjadi nyata, dan memenuhi janji kepada pelanggan.

Selanjutnya dalam pemasaran jasa, bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang diterapkan dapat berjalan sukses (Kotler dalam Lupiyoadi dan

Hamdani, 2008: 70-76). Unsur bauran pemasaran jasa terdiri atas tujuh hal, sebagai berikut :

a. *Product* (produk)

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai kepada konsumen. Konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut yang disebut "the offer".

b. *Price* (harga)

Strategi penentuan harga (*pricing*) sangat signifikan dalam pemberian nilai kepada konsumen dan mempengaruhi citra produk serta keputusan konsumen untuk membeli. Penentuan harga juga berhubungan dengan pendapatan dan turut mempengaruhi penawaran atau saluran pemasaran. Hal terpenting adalah keputusan dalam penentuan harga harus konsisten dengan strategi pemasaran secara keseluruhan.

c. *Promotion* (promosi)

Hal yang perlu diperhatikan dalam promosi adalah pemilihan bauran promosi (*promotion mix*). Bauran pemasaran terdiri atas :

- Periklanan (*advertising*)
- Penjualan perorangan (*personal selling*)
- Promosi penjualan (*sales promotion*)
- Hubungan masyarakat (*public relation*)
- Informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*)
- Pemasaran langsung (*direct marketing*)

d. *Place* (tempat)

Tempat dalam jasa merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi, dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan di mana lokasi yang strategis.

Kotler (2000) dalam Rangkuti (2004: 17) menyebutkan produk, harga, promosi dan tempat yang telah disebutkan di atas dikenal dengan konsep 4P. Dalam konsep komunikasi, empat konsep ini berkembang

menjadi konsep 4C, dan kemudian disempurnakan menjadi konsep 4F, seperti dalam tabel berikut:

Tabel 2.1. Penyempurnaan Konsep 4 C menjadi 4 F

4 P	4 C	4 F
<i>Product</i>	<i>Customer Solution</i>	<i>Flexibel benefit & menciptakan inovasi yang kreatif</i>
<i>Price</i>	<i>Customer Cost</i>	<i>Flexible Priority & Superior Customer Value</i>
<i>Place</i>	<i>Convenience</i>	<i>Flexible Distribution, baik untuk retailer maupun end user</i>
<i>Promotion</i>	<i>Communication</i>	<i>Flexible Communication berdasarkan database pelanggan, baik pull and push strategy sehingga tercipta customer relationship management</i>

Sumber: Kotler (2000) dalam (Rangkuti, 2004: 18)

e. *People* (orang)

Dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, maka "orang" yang berfungsi sebagai penyedia jasa sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Keputusan dalam "orang" ini berarti berhubungan dengan seleksi, pelatihan, motivasi dan manajemen sumber daya manusia.

f. *Process* (proses)

Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri atas prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin di mana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen.

g. *Customer Service* (layanan konsumen).

Layanan konsumen (*customer service*) pada pemasaran jasa dapat dilihat sebagai hasil dari kegiatan distribusi dan logistik, di mana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. Layanan konsumen meliputi aktivitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat termasuk pelayanan sebelum transaksi akan turut mempengaruhi kegiatan transaksi dan setelah transaksi, karena itu kegiatan

pendahulunya harus sebaik mungkin sehingga konsumen memberikan respons yang positif dan menunjukkan loyalitas tinggi.

2.2.2. Karakteristik dan Klasifikasi Jasa

Pemasaran jasa memiliki strategi yang berbeda dengan pemasaran manufaktur atau produk. Perbedaan ini dikarenakan karakter dan sifat produk jasa yang tidak berbentuk fisik dan tidak dapat diraba, dan disimpan, namun pelayanan dari perusahaan jasa akan selalu diingat oleh para konsumennya. Oleh karena itu, perusahaan jasa harus benar-benar memperhatikan kebutuhan para konsumennya.

Griffin (1996) dalam Lupiyohadi dan Hamdani (2008: 6) menyatakan bahwa jasa memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. *Intangibility* (tidak berwujud)

Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau diecium sebelum jasa tersebut dibeli dan digunakan. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tidak berwujud yang dialami oleh konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan, atau kenyamanan.

b. *Unstorability* (tidak dapat disimpan)

Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.

c. *Customization* (kustomisasi)

Jasa seringkali didesain khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan

2.2.3. Kualitas Jasa

Parasuraman (1985) dalam Tjiptono, (2008: 108-109) mengidentifikasi sepuluh dimensi layanan yang kemudian oleh Zeithaml et.al. (1990) dikelompokkan menjadi lima dimensi utama dalam menentukan kualitas jasa yang saat ini dikenal dengan model konseptual SERVQUAL, yaitu:

1. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan
2. *Responsiveness*, yaitu respon atau kesigapan karyawan dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan

- tanggap, meliputi: kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam menangani transaksi, dan penanganan keluhan pelanggan.
3. *Assurance*, meliputi kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas keramahamahan, perhatian dan kesopanan dalam memberi pelayanan, ketrampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemapuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Dimensi kepastian atau jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi:
 - a. Kompetensi (*Competence*), artinya ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan.
 - b. Kesopanan (*Courtesy*), yang meliputi keramahan, perhatian, dan sikap para karyawan.
 - c. Kredibilitas (*Credibility*), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi, dan sebagainya.
 4. *Emphaty*, yaitu perhatian individual yang diberikan perusahaan, kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Dimensi ini merupakan penggabungan dari dimensi:
 - a. Akses, meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan
 - b. Komunikasi, merupakan kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan
 - c. Pemahaman pada pelanggan, meliputi usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.
 5. *Tangible*, meliputi penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan *front office*, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapihan,

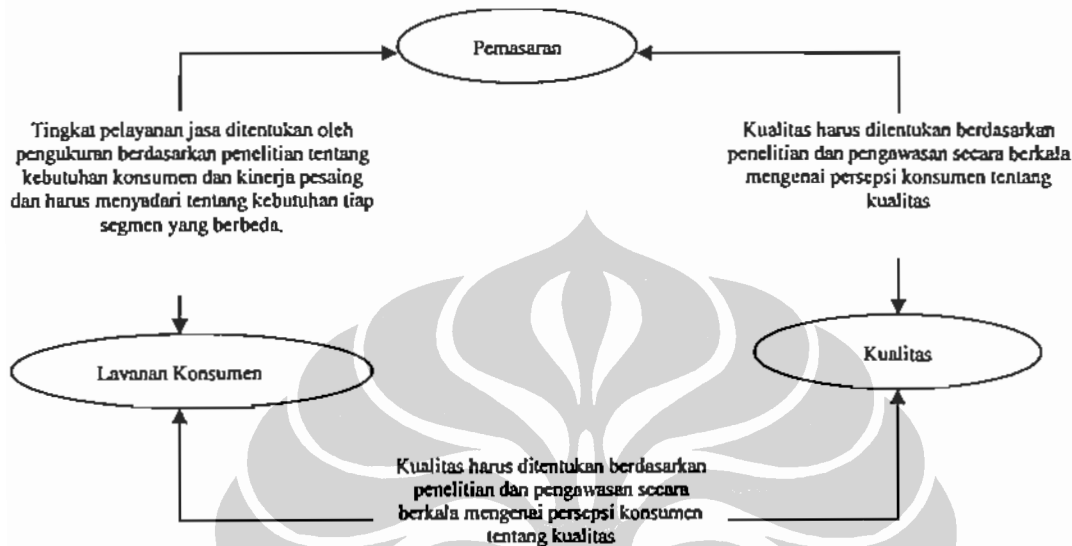
dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi, dan penampilan karyawan.

Penting bagi perusahaan jasa harus menyampaikan informasi secara efektif terutama berkaitan dengan penyampaian *benefit* atau manfaat jasa secara jelas, tepat sasaran, maupun tepat intensitasnya kepada pengguna jasanya. Hal ini harus menjadi fokus perhatian utama, mengingat *benefit* dari jasa yang ditawarkan tidak bisa langsung dilihat oleh pelanggannya. Berbeda dengan karakter pemasaran produk yang banyak melakukan kegiatan periklanan *hard-sell*, pemasaran jasa bersifat sebaliknya, sehingga perusahaan jasa dalam menjalankan peran sebagai komunikator mempunyai beberapa tugas, yaitu menginformasikan sekaligus memberikan wawasan pada konsumen tentang organisasi/perusahaan serta merek dan manfaat yang dapat diberikan, membujuk konsumen potensial untuk memanfaatkan jasa sebagai penyelesaian yang terbaik dari kebutuhan konsumen dibandingkan dengan pesaing, mengingatkan konsumen akan kemampuan perusahaan jasa maupun motivasi perusahaan tersebut serta memperbaiki hubungan pelanggan dengan menawarkan pengetahuan yang lebih banyak untuk mengoptimalkan penggunaan jasa tersebut (Kotler, 2000).

Ada sebuah elemen khusus dalam pemasaran jasa yang kerap terjadi dalam sebuah konsultan jasa BUMN, yaitu untuk *power* atau kekuasaan (Kotler dalam Kertajaya, 1997: 315-316). Elemen ini menggambarkan fenomena yang terjadi selama ini di sebuah perusahaan jasa BUMN, di mana alur birokrasi masih sangat kaku dan tidak fleksibel. Pekerjaan yang didapat cenderung merupakan penugasan yang diberikan oleh BUMN atau departemen lain. Kotler menilai birokrasi dan unsur kekuasaan di tubuh perusahaan pemerintah dapat menutup atau mempersulit akses masuk suatu produk atau jasa ke pasar. Dengan demikian, hal tersebut berdampak pada lemahnya kemampuan konsultan BUMN dalam melakukan persaingan dengan kompetitor di pasaran.

Namun, ada hal yang tidak dapat dipisahkan dalam meraih kepuasan pelanggan yaitu kualitas jasa yang ditawarkan. Kualitas jasa yang prima pada umumnya akan menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan di samping faktor-faktor lain yang menyertai. Oleh karena itu, untuk membangun suatu organisasi yang berorientasi pada pelanggan, maka setidaknya ada tiga hal yang harus

dikelola dengan baik, serta diperhatikan hubungan antara ketiganya, yaitu pelayanan kepada konsumen, kualitas jasa, dan pemasaran jasa. Hubungan antara ketiga variabel tersebut dapat dijelaskan pada Gambar 2.3., berikut ini:

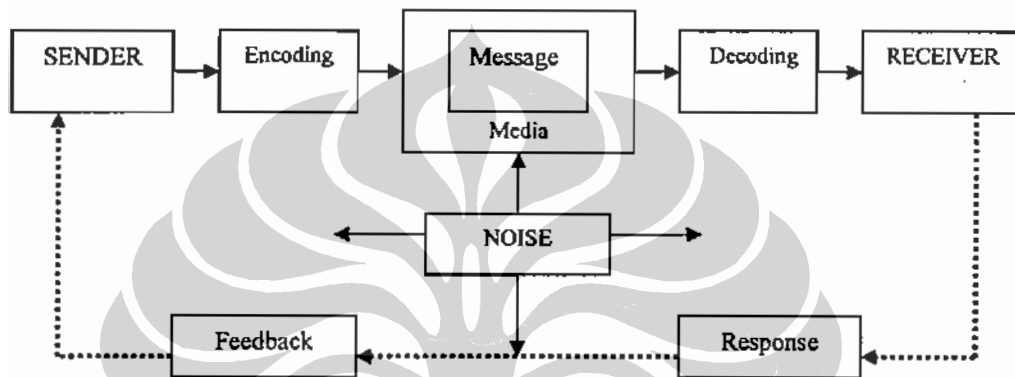


Gambar 2.3. Hubungan Konsumen, Kualitas Jasa, dan Pemasaran Jasa
(Lupiyoadi dan Hamdani, 2008: 207)

Berdasarkan model dalam Gambar 2.3., salah satu kebijakan strategis yang harus diadopsi oleh perusahaan-perusahaan BUMN adalah kebijakan pelayanan prima terhadap konsumen. Perusahaan BUMN harus menghilangkan citra yang selama ini melekat, yaitu banyaknya tindak korupsi dalam pelaksanaan tender. Kebijakan ini pada intinya adalah program *Retaining, Acquiring, and Penetration* (RAP), yaitu kebijakan mempertahankan dan merebut pelanggan dengan cara mengoptimalkan daur hidup pelanggan (*end user life cycle*). Amat disayangkan, jika selama ini perusahaan BUMN jarang memperhatikan bahwa pelanggan merupakan fokus yang harus diperhatikan dalam melakukan aktivitas pemasaran. Jika tidak demikian, maka masyarakat akan terus menemui petugas Telkom yang tidak tanggap dalam melayani keluhan pelanggan, petugas PAM yang tidak ramah, dan petugas-petugas dari perusahaan BUMN lainnya yang tidak cepat memberikan solusi bagi kenyamanan para pelanggannya.

2.3. Komunikasi dalam Aktivitas Pemasaran Konsultan Jasa

Kotler dan Keller (2006: 499) mengemukakan bahwa ada tahapan yang harus dimengerti oleh pihak pemasaran di perusahaan mengenai proses komunikasi dalam membangun sebuah hubungan dengan pelanggan. Kotler dan Keller menyebutkan adanya sembilan elemen dalam sebuah proses komunikasi yang merupakan faktor utama yang menunjang efektifitas komunikasi dengan pelanggan, seperti yang terlihat dalam Gambar 2.4. berikut ini:



Gambar 2.4. Elemen dalam Proses Komunikasi
(Kotler dan Keller, 2006: 499)

Sendjaja (2002: 4-7) dalam Bungin (2006: 255-256) mengatakan bahwa langkah pertama yang dilakukan sumber informasi adalah *ideation* atau penciptaan suatu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan. *Ideation* ini merupakan landasan bagi suatu pesan yang akan disampaikan. Langkah kedua dalam penciptaan suatu pesan adalah *encoding*, yaitu sumber informasi menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kata, tanda-tanda, atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau *message* adalah alat-alat di mana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk lisan, bahasa tertulis, dan perilaku nonverbal, seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah, atau gambar-gambar. Langkah ketiga dalam proses komunikasi adalah penyampaian pesan yang telah disandikan (*encode*) melalui berbagai saluran komunikasi atau *channel*.

Komunikator akan berusaha untuk membebaskan saluran komunikasi dari gangguan dan hambatan atau disebut *noise* agar pesan dapat sampai kepada

komunikasikan seperti yang dikehendaki. Langkah keempat komunikasi melakukan *decoding* yaitu penafsiran interpretasi pesan yang akan disampaikan kepadanya. Pemahaman (*understanding*) merupakan kunci dari *decoding* dan hanya terjadi dalam pikiran penerima. Akhirnya si komunikasikanlah yang akan menentukan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana pula memberikan respon terhadap pesan tersebut. Tahap terakhir dan sangat penting dalam proses komunikasi dalam rangka membangun hubungan pelanggan adalah *feedback* atau umpan balik yang memungkinkan komunikator mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampaikan kepada si komunikasikan. Umpan balik inilah yang kemudian digunakan sebagai landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi.

Selain itu, komunikasi adalah sumber dari mana konsumen memperoleh informasi tentang suatu perusahaan, baik dalam bidang produksi maupun jasa. Dalam melakukan komunikasi, komunikator harus memilih saluran komunikasi yang efisien untuk menyampaikan pesan (Kotler, 2000: 216).

Sumber informasi yang didapatkan konsumen biasanya akan berhubungan dengan keputusan yang diambil konsumen untuk berkunjung atau mengambil keputusan untuk memilih jasa yang diinginkannya. Pengertian sumber informasi dapat dikatakan adalah sumber dari mana informasi tentang produk berupa jasa yang diperoleh konsumen. Dalam hal ini PT Energy Management Indonesia (Persero) merupakan sumber informasi atau komunikator yang bertindak menciptakan pesan dan menyampaikan kepada khalayak sasarannya, yaitu calon penerima jasanya. Menurut Kotler (2000: 216-219) sumber informasi secara garis besar dapat dibedakan ke dalam dua saluran besar yaitu:

a. Bersifat pribadi

Sumber informasi yang bersifat pribadi mencakup dua atau lebih orang yang berkomunikasi satu dengan lainnya. Mereka mungkin berkomunikasi dalam bentuk saling berhadapan, seseorang terhadap pemirsa, melalui telepon, atau surat.

b. Bersifat tidak pribadi

Sumber informasi yang bersifat tidak pribadi mencakup media, atmosfer, dan peristiwa. Media terdiri atas media cetak (koran, majalah, surat

langsung), media siaran (radio, televisi), media elektronik (*audio, tape, video tape, video disc*), dan media peragaan (papan reklame, poster). Atmosfer adalah “lingkungan yang diciptakan” atau yang mendorong kecenderungan pembeli kepada pembelian suatu produk. Peristiwa adalah kejadian yang dirancang mengkomunikasikan pesan-pesan tertentu pada konsumen sasaran.

Sumber informasi produk jasa pada umumnya dan kebanyakan diperoleh konsumen dari media cetak (koran, majalah, selebaran/brosur) dan dari media siaran (radio swasta, televisi), bahkan dari mulut ke mulut atau *gethok tular*. Menurut Kotler (2000: 24), tugas perusahaan atau organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien daripada pesaing dengan mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Ditegaskan oleh Sasa D. Sendjaja, (2006: 6) bahwa saluran komunikasi pribadi, baik yang bersifat langsung perorangan (*individual*) ataupun melalui kelompok, lebih persuasif dibandingkan dengan saluran media massa. Hal ini disebabkan oleh 5 faktor, yaitu:

1. Penyampaian pesan melalui saluran komunikasi pribadi dapat dilakukan secara langsung kepada khalayak yang dituju, bersifat pribadi, dan manusiawi.
2. Penyampaian pesan melalui saluran komunikasi pribadi dapat dilakukan secara lebih rinci dan lebih fleksibel disesuaikan dengan kondisi nyata khalayak.
3. Keterlibatan khalayak dalam proses komunikasi cukup “tinggi”.
4. Pihak komunikator/sumber dapat langsung mengetahui reaksi, umpan balik dan tanggapan dari pihak khalayak atas isi pesan yang disampaikan.
5. Pihak komunikator/sumber dapat segera memberikan penjelasan apabila terdapat kesalahpahaman atau kesalahan persepsi dari pihak khalayak atas pesan yang disampaikan.

2.3.1 Komunikasi Pemasaran Terpadu dalam Konsultan Jasa

Menurut Kotler dan Keller (2006: 625), pengertian komunikasi pemasaran terpadu adalah suatu cara untuk melihat keseluruhan proses pemasaran dari sudut pandang penerima.

George E. Belch dan Michael A. Belch, dalam buku *Advertising & Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective*, (2004: 8) mengemukakan definisi pemasaran yang terfokus pada hubungan pelanggan itu mirip sekali dengan esensi kegiatan *public relations* yang berupaya memelihara hubungan baik dengan *stakeholders* dalam jangka panjang. Karena itu muncul istilah jalan tengah antara pemasaran dan *public relations*, yaitu *Customer Relationship Management* (CRM) yang berupaya memperkuat hubungan jangka panjang dengan para pelanggan dan pemangku kepentingan untuk memberikan manfaat timbal-balik.

Belch dan Belch lebih lanjut menjelaskan bahwa "*IMC involves coordinating the various promotional elements and other marketing activities that communicate with a firm's customers*", dengan kata lain komunikasi pemasaran terpadu hanya mengkoordinasikan berbagai elemen promosi dan aktivitas pemasaran yang terkait komunikasi dengan pelanggan perusahaan. (Belch & Belch, 2004: 8)

Sementara Tom Duncan dalam buku *Principles of Advertising & Integrated Marketing Communication* (2004: 7-21) memperjelas pengertian komunikasi pemasaran terpadu dengan delapan tekniknya seperti iklan, PR, promosi penjualan, pemasaran langsung, kemasan, event dan sponsorship, serta pelayanan pelanggan. Komunikasi pemasaran terpadu sendiri dipandang sebagai fungsi strategis dalam menebar pesan-pesan merek (perencanaan, implementasi hingga evaluasi) untuk menciptakan kedekatan hubungan dengan pelanggan, melakukan integrasi untuk menghasilkan sinergi.

Sedangkan menurut Kennedy dan Socmanegara, (2006: 5), komunikasi pemasaran diartikan sebagai bentuk komunikasi yang bertujuan untuk memperkuat strategi pemasaran, guna meraih segmentasi yang lebih luas dan upaya untuk memperkuat loyalitas pelanggan terhadap produk, yaitu barang dan jasa yang dimiliki perusahaan.

Sedangkan menurut Don E. Schultz, (Don Schultz dalam Belch dan Belch, 2004: 11), "*Integrated Marketing Communication is a strategic business process used to plan, develop, execute and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communications programs over time with consumers, customers, prospects, employees, associates and other target relevant external and internal audiences. The goal is to generate both short-term financial returns and build long-term brand and shareholder value.*" Dari definisi Schultz tersebut dapat diartikan bahwa komunikasi pemasaran terpadu dinilai sebagai fungsi manajemen strategis atau bisnis strategis (perencanaan atau formulasi, implementasi hingga evaluasi strategi), program komunikasi merek yang persuasif dalam jangka panjang (iklan, PR, promosi, hingga pelayanan pelanggan), menjangkau khalayak internal dan eksternal (*stakeholders*), serta mencapai tujuan finansial jangka pendek dan membangun nilai jangka panjang bagi suatu merek dan pemegang saham.

Terkait dengan komunikasi pemasaran, Kotler dan Keller menyebutkan ada 6 cara komunikasi utama (Kotler dan Keller, 2006: 496), sebagai berikut:

1. *Advertising* (periklanan): semua bentuk penyajian dan promosi nonpersonal atas ide, barang atau jasa yang dilakukan oleh perusahaan sponsor tertentu.
2. *Sales Promotion* (promosi penjualan): berbagai insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan untuk mencoba atau membeli suatu produk atau jasa
3. *Events and Experiences* (ajang dan pengalaman): suatu perusahaan memberikan sponsor untuk suatu kegiatan atau program.
4. *Public Relations* (hubungan masyarakat): berbagai program untuk mempromosikan dan/atau melindungi citra perusahaan atau masing-masing produknya.
5. *Direct Marketing* (pemasaran langsung): pengguna surat, telepon, faksimili, *e-mail*, dan alat penghubung nonpersonal lain untuk berkomunikasi secara langsung dengan atau mendapatkan tanggapan langsung dari calon pelanggan atau pelanggan.

6. *Personal Selling* (penjualan pribadi): interaksi langsung dengan satu calon pembeli atau lebih guna melakukan presentasi, menjawab pertanyaan, dan menerima pesan.

Sedangkan menurut Lupiyoadi dan Hamdani, (2008: 74), ada bauran promosi yang penting dalam pemasaran jasa, yaitu:

- a. Iklan (*advertising*)
- b. Penjualan perorangan (*personal selling*)
- c. Promosi penjualan (*sales promotion*)
- d. Hubungan masyarakat (*public relations*)
- e. Informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*)
- f. Surat pemberitahuan langsung (*direct mail*)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi pemasaran merupakan kegiatan komunikasi yang bertujuan untuk menyampaikan pesan pada konsumen dengan menggunakan berbagai media dengan harapan agar komunikasi dapat menghasilkan tiga tahap perubahan, yaitu perubahan pengetahuan, perubahan sikap, dan perubahan tindakan yang dikehendaki.

Tidak semua saluran komunikasi pemasaran dapat digunakan secara efektif. Dilihat dari aktivitas pemasarannya, konsultan jasa energi BUMN tidak beriklan melalui media massa, namun langkah komunikasi pemasaran yang digunakan adalah saluran komunikasi pribadi, dengan *personal selling* dan melalui informasi mulut ke mulut atau *word of mouth*.

2.4. Membangun Reputasi Merek Pada Layanan Jasa

Reputasi positif hanya dapat diperoleh dengan perjuangan dan kerja keras yang harus dilakukan perusahaan penyedia jasa. Kerja keras ini meliputi kegiatan pemasaran dan operasinal yang dilakukan konsultan jasa, apa yang dikatakan konsultan jasa kepada pelanggan dan calon pelanggannya, serta apa yang dikatakan publik mengenai konsultan jasa tersebut.

Reputasi adalah persepsi seseorang mengenai keadaan masa lalu dan prospek masa yang akan datang mengenai kualitas perusahaan atau produk. Reputasi perusahaan menggambarkan pengetahuan seseorang mengenai produk

atau jasa. Aaker and Keller dalam Cornelissen (2004: 83) menyatakan bahwa reputasi perusahaan (*company reputation*) adalah persepsi pelanggan mengenai kualitas yang dihubungkan dengan nama perusahaan. Ini berarti nama perusahaan memberi pengaruh positif pada respon pelanggan terhadap produk atau jasa.

Reputasi kualitas perusahaan tidak terbatas hanya pada produk atau jasa yang dihasilkan tetapi sering dihubungkan dengan reputasi perusahaan secara keseluruhan. Reputasi kualitas perusahaan merupakan gambaran perseptual dari tindakan masa lalu dan prospek masa depan dari pertimbangan seseorang mengenai produk dan jasa perusahaan.

Fombrun dalam Cornelissen, (2004: 69) mendefinisikan reputasi perusahaan sebagai penilaian kolektif terhadap kemampuan perusahaan untuk memberikan hasil kepada kelompok representatif *stakeholders*.

Dari definisi ini dapat dikatakan bahwa reputasi merupakan penjumlahan persepsi dari seluruh *stakeholder* mengenai pelayanan, orang, dan komunikasi, dan aktivitas perusahaan. Lebih lanjut Charles Fombrun (dalam Cornelissen, 2004: 84) menyatakan bahwa reputasi merupakan penilaian terhadap enam dimensi yaitu:

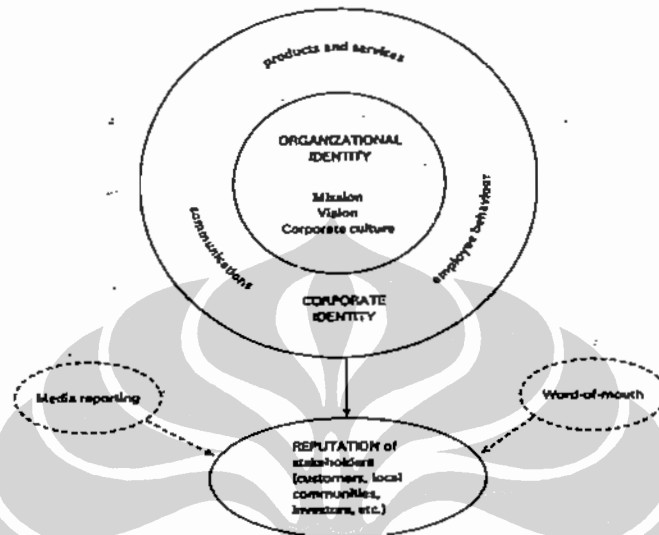
1. Daya tarik emosional (*emotional appeal*)
2. Produk dan jasa;
3. Visi dan kepemimpinan,
4. Lingkungan tempat kerja,
5. Tanggung jawab sosial dan lingkungan
6. Kinerja keuangan.

Sementara menurut Walsh dalam Cornelissen (2004: 84), dimensi reputasi meliputi:

1. *Fairness* (kejujuran)
2. *Sympathy* (simpati)
3. *Transparency* (keterbukaan)
4. *Perceived customer orientation* (orientasi kepada konsumen)

Tidak hanya itu, Cornelissen juga mencatatkan bahwa selain identitas perusahaan, ada hal lain yang berperan penting dalam membentuk reputasi yaitu

word of mouth dan laporan dari media, seperti yang terlihat dalam Gambar 2.5. berikut:



Gambar 2.5. Proses Pembentukan Reputasi (Cornelissen, 2004:69)

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi pemasaran merupakan nilai tambah bagi perusahaan dan juga konsumen, di satu sisi perusahaan jasa dapat memasarkan produk atau jasa mereka, di sisi lain khalayak mendapatkan informasi yang mereka butuhkan dalam memilih konsultan jasa. Dalam proses penyebaran informasi tersebut, baik melalui WOM maupun media, terbentuklah reputasi perusahaan.

2.5. Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship Marketing*)

2.5.1. Definisi CRM

Francis Buttle dalam bukunya yang berjudul *Customer Relationship Management*, mendefinisikan CRM sebagai strategis bisnis inti yang memadukan proses dan fungsi internal, jaringan eksternal untuk menciptakan dan menyampaikan nilai pelanggan, untuk mendapatkan keuntungan. CRM didasarkan pada data pelanggan berkualitas dan dimungkinkan dengan adanya teknologi informasi. (Buttle, 2007:55).

Teori tersebut didukung oleh A. B. Susanto, di mana hubungan pelanggan adalah kunci penentu utama dalam memenangkan dan memelihara pelanggan,

sekaligus kunci utama dalam strategi pertumbuhan perusahaan. Lebih lanjut lagi, *Customer Relationship Management* atau manajemen hubungan pelanggan merupakan sebuah konsep perluasan dari sistem informasi dan komunikasi perusahaan di bidang layanan pelanggan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan kecepatan dalam menanggapi permintaan konsumen. (Susanto, 2004:304). Sedangkan Susanto dan Wijarnako mendefinisikan konsep CRM sebagai suatu proses untuk meramalkan tingkah laku pelanggan dan memutuskan tindakan untuk mempengaruhinya, dalam rangka meningkatkan hubungan dengan pelanggan, sehingga CRM juga disebut sebagai 'alat' pengembangan layanan pelanggan. (Susanto dan Wijanarko, 2006: 203).

Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa CRM merupakan strategi yang digunakan perusahaan dalam memperoleh dan menganalisis data pelanggan yang dapat memberikan pandangan yang komprehensif atau menyeluruh mengenai pelanggan dan mengembangkan hubungan yang lebih baik lagi antara perusahaan dan pelanggannya. CRM ini harus dilakukan agar para ahli pemasaran perusahaan mampu meramalkan kebutuhan dan tingkah laku pelanggan serta memutuskan tindakan dalam mempengaruhi persepsi pelanggannya, yang secara jangka panjang dapat meningkatkan efisiensi layanan pelanggan, membantu perusahaan untuk terus berorientasi pelanggan, mendukung loyalitas merek, hingga meningkatkan aset perusahaan dalam bentuk informasi pelanggan.

2.5.2. Ruang Lingkup CRM

Untuk memahami CRM, menurut Permas ada tiga pilar CRM, sebagai berikut :

a. Proses menciptakan nilai tambah (*value creation*)

Sasarannya bukanlah memaksimalkan penjualan dari suatu transaksi, tetapi lebih kepada membangun hubungan yang berkelanjutan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, karena keunggulan kompetisi tidak semata-mata didasarkan atas kualitas produk ataupun harga.

b. Melihat produk sebagai proses

Dalam konteks ini, perbedaan antara produk (barang dan jasa) tidaklah terlalu penting. Yang penting adalah bagaimana hubungan dengan pelanggan. Atau dengan kata lain fokusnya bukan pada diferensiasi

produk, tapi diferensiasi dalam hubungan dengan pelanggan yang berorientasi kemitraan.

c. Tanggung jawab perusahaan

Untuk membangun hubungan kemitraan yang lebih kuat, perusahaan memiliki kewajiban untuk mengambil alih tanggung jawab dalam proses peningkatan nilai tambah kepada pelanggannya yang berorientasi jangka panjang, misalnya dengan mengetahui kebutuhan para pelanggan kelak (*future needs*). (Permas, 2002) dalam (Handoko dan Marliyana, 2001: 4).

Namun, apabila dilihat secara keseluruhan kerangka CRM dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tataran utama (Buttle, 2007: 4-15), yaitu :

a. CRM Strategis

CRM strategis terfokus pada upaya untuk mengembangkan kultur usaha yang berorientasi pada pelanggan atau *customer-centric*. Kultur ini ditujukan untuk merebut hati konsumen dan menjaga loyalitas mereka dengan menciptakan serta memberikan nilai bagi pelanggan yang mengungguli para pesaing. Perusahaan yang mengutamakan pelanggan senantiasa mengumpulkan lalu menyebarluaskan sekaligus memanfaatkan informasi tentang pelanggan dan perusahaan-perusahaan pesaing untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi konsumen.

b. CRM Analitis

CRM analitis digunakan dalam ruang lingkup pengeksploitasian data konsumen yang dikembangkan berdasarkan informasi pelanggan demi meningkatkan nilai mereka dan nilai perusahaan, seperti analisis data penjualan, analisis data finansial, analisis data pemasaran misalnya respons konsumen terhadap jasa yang ditawarkan. Kemudian data analisis internal itu dilengkapi dengan data eksternal, seperti data demografis, data gaya hidup konsumen, dan sebagainya.

e. CRM Operasional

CRM Operasional memiliki ruang lingkup yaitu pada otomatisasi cara-cara perusahaan dalam berhubungan dengan pelanggannya, yang

kemudian oleh Buttle dikelompokkan lagi dalam tiga kelompok, seperti yang terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.2. Bentuk-bentuk CRM Operasional

Otomatisasi Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentasi Pasar 2. Manajemen Kampanye Komunikasi 3. <i>Event-Based Marketing</i>
Otomatisasi Armada Penjualan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Opportunity Management</i> 2. Pembuatan Proposal 3. Konfigurasi Produk / Jasa
Otomatisasi Layanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operasi <i>Contact Center</i> dan <i>Call Center</i> 2. Layanan Berbasis <i>Website</i> 3. Layanan di Lapangan

Sumber: Buttle, (2007: 8)

Dari konsep dan ruang lingkup CRM di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator dari kinerja CRM adalah ketika dapat dicapainya efisiensi, mutu pelayanan, kepuasan pelanggan, serta tersedianya data atau pengetahuan mengenai perilaku pelanggan. Selain itu, keberhasilan CRM ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu: manusia, proses, dan teknologi. (Irawaty, Prihanto, dan Suhardini, 2006: 1). Faktor manusia berperan penting dalam mengelola hubungan atau relasi antarmanusia, sehingga diperlukan sentuhan-sentuhan pribadi dan manusiawi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Diperlukan semangat dari karyawan untuk lebih proaktif menggali dan mengenal pelanggannya secara lebih mendalam. Di samping itu, dibutuhkan juga faktor proses, yaitu sistem dan prosedur yang membantu manusia untuk lebih mengenali dan menjalin hubungan dekat dengan pelanggan. Struktur organisasi, kebijakan operasional, serta sistem *reward* dan *punishment* harus dapat mencerminkan apa yang dicapai dengan CRM.

Terakhir, setelah manusia dan prosesnya dipersiapkan, kemudian diperkenalkan teknologinya untuk lebih mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia dan proses dalam aktivitas CRM sehari-hari.

2.5.3. Penerapan CRM sebagai Alternatif Pendekatan Strategi Perusahaan pada Perusahaan Jasa BUMN

Pemerintah percaya bahwa sinergi antar perusahaan BUMN akan terlaksana dengan baik apabila dikelola dengan teknik-teknik pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya. Dengan demikian, aset yang kurang optimal akan dapat dioptimalkan sehingga kinerja BUMN dapat ditingkatkan. Pemerintah juga meyakini bahwa dengan memiliki BUMN yang efisien dan berproduktivitas tinggi, perekonomian Indonesia akan tumbuh pesat dan masyarakat konsumen tidak mendapatkan tambahan beban untuk membayar ketidakefisienan, seperti yang terjadi selama ini.

Dengan semakin tingginya kompetisi yang terjadi menyebabkan banyak perusahaan swasta yang mulai beroperasi di bidang wilayah yang dahulu hanya dimonopoli oleh pihak pemerintah dan BUMN. Kondisi ini harus disikapi dengan baik dan cepat oleh BUMN agar tidak terlibas dengan persaingan usaha yang dilakukan oleh pihak swasta. Selain dari ini, semakin terbukanya akses terhadap sistem manajemen dan teknologi canggih, juga tidak boleh diabaikan. Pihak pemerintah dan BUMN yang kurang terbuka dan antusias dalam mengimplementasi teknologi sistem informasi yang mendukung informasi mengenai pelanggan di lingkungan kerjanya juga dapat menjadi salah satu faktor mengapa BUMN tertinggal langkah dari perusahaan swasta.

Memperhatikan perkembangan lingkungan strategis perusahaan-perusahaan BUMN saat ini serta mengacu kepada kebijakan strategis perusahaan dalam mengelola pelanggan, terdapat dua alasan utama mengapa pemanfaatan CRM dianggap mampu memberikan solusi atas permasalahan perusahaan dalam mengelola pelanggannya, yaitu :

1. Pesatnya perkembangan informasi teknologi yang berkembang saat ini memungkinkan kapabilitasnya dalam mendukung manajemen perusahaan untuk secara spesifik memilih segmen pelanggan potensial yang akan dilayani dan dikuasai. Karena perusahaan makin menyadari bahwa biaya yang dikeluarkan untuk memenangkan pelanggan baru akan jauh lebih besar dibandingkan biaya mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

2. Adanya paradigma baru tentang pendekatan *Customer Relationship Monogement* yang lebih berorientasi kepada *customer* dan berorientasi pada proses yang menjanjikan peningkatan terhadap kinerja perusahaan dibandingkan pendekatan pemasaran tradisional yang digunakan saat ini. (Mussry, Jacky, dkk, 2003: 84)

Sebagai suatu alternatif strategi pendekatan manajemen kepada pelanggannya, CRM dalam implementasinya di berbagai perusahaan jasa, khususnya pada instansi BUMN bukanlah berjalan tanpa kendala. Beberapa penjelasan yang menggambarkan kompleksnya implementasi CRM tersebut adalah:

1. Merupakan disiplin manajemen yang relatif baru diketahui oleh para karyawan di perusahaan BUMN
2. Belum adanya kesepakatan secara bulat mengenai definisi, peran, manfaat dalam proses operasi, dan organisasi perusahaan BUMN
3. Adanya penekanan yang terlalu berlebihan pada aspek teknologi sebagai basis dalam menciptakan hubungan dengan pelanggan (Draft Kajian STT Telkom, http://www.itelkom.ac.id/library/index.php?view=article&catid=25%3Aindustri&id=236%3Acrm&option=com_content&Itemid=15)

Sejumlah program dapat dijadikan dasar kebijakan tersebut adalah:

1. Program-program memenangkan pelanggan dengan penjualan jasa (*service*) kepada pelanggan baru lewat strategi pemasaran dan penjualan yang tepat.
2. Program riset pasar dalam rangka mempertahankan pelanggan yang sudah dimiliki untuk mengetahui gambaran kepuasan pelanggan terhadap jasa atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan jasa BUMN.
3. Program meningkatkan pendapatan dari pelanggan yang sudah dimiliki melalui pengembangan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan untuk meraih *retention customer*, dan oleh ahli pemasaran disebut dengan *Return on Investment (ROI)*.
4. Program *customer care* dalam upaya memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, maka untuk memenuhi keinginan pelanggan dalam hal ini masyarakat, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) dalam keputusannya Nomor: 81/1995 menegaskan bahwa pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut:

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur atau tatacara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
2. Kejelasan dan kepastian, menyangkut:
 - a. Prosedur atau tata cara pelayanan umum
 - b. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif
 - c. Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum
 - d. Rincian biaya atau tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya
 - e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum
 - f. Hak dan kewajiban baik bagi pemberi maupun pelanggan penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan atau kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
 - g. Pejabat yang menerima keluhan pelanggan, dalam hal ini masyarakat pengguna pelayanan jasa publik.
3. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
4. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan difahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

5. Efisien, meliputi:
 - a. Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan
 - b. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.
6. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan:
 - a. Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi di luar kewajaran.
 - b. Kondisi kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum.
 - c. Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Keadilan yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
8. Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Kompetensi pelayanan prima yang diberikan oleh aparatur pemerintahan kepada masyarakat, selain dapat dilihat dalam keputusan Menpan nomor 81/1995, juga dipertegas dalam Instruksi Presiden (Inpres) nomor 1/1995 tentang peningkatan kualitas aparatur pemerintah kepada masyarakat. Oleh karena itu, kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini tidak dapat diabaikan lagi, bahkan sedapat mungkin disesuaikan dengan tuntutan pemasaran global. Dengan demikian semua aparatur pelayan di badan usaha pemerintah dituntut untuk memahami visi, misi dan standar pelayanan prima karena kepuasan dan loyalitas pelanggan, dalam ini bisa berarti masyarakat, hanya dapat dicapai apabila aparatur pemerintah yang terlibat langsung dalam pelayanan ke masyarakat berkomitmen untuk melaksanakan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi setiap pelanggannya.

Kertajaya (2007: 43) mengemukakan bahwa inti loyalitas pelanggan bersifat emosional dan bukan fungsional, yakni seberapa dalam pelanggan merasakan keterkaitan dan koneksi dengan layanan jasa yang ditawarkan melalui komunikasi yang dibangun oleh perusahaan jasa dengan pelanggannya.

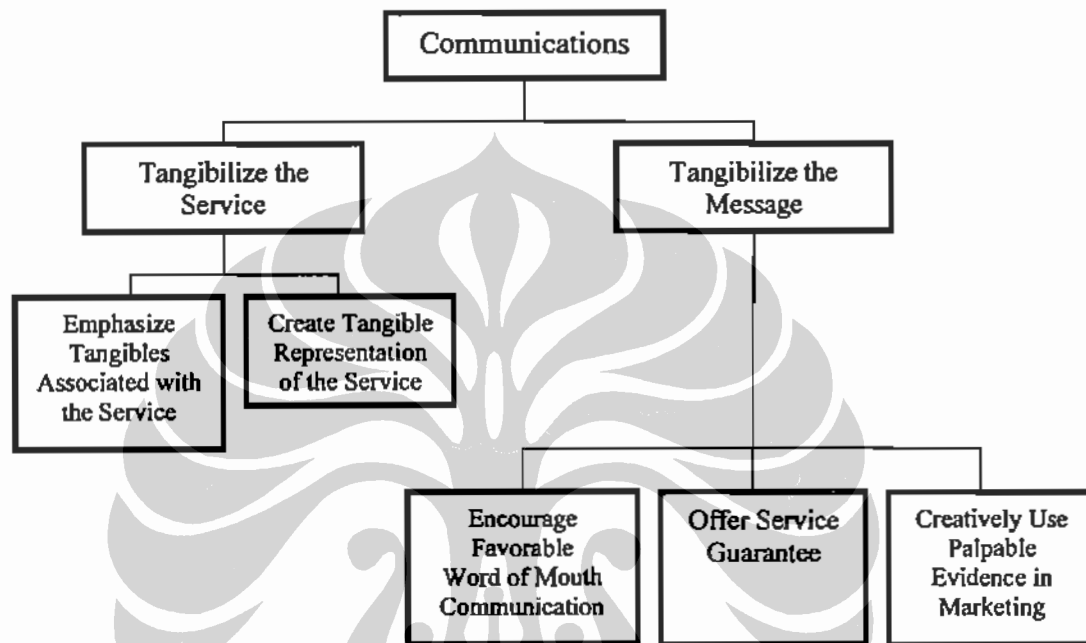
2.5.4. Komunikasi dalam Konteks Manajemen Hubungan Pelanggan di Perusahaan Jasa

Dengan tingkat kebutuhan yang dipetakan, perusahaan dapat memberikan komunikasi pemasaran terpadu yang lebih *personal* dan *customized*. Pelanggan akan lebih merasa diperlakukan secara individual yang tentu saja akan memberikan pengalaman yang lebih menarik dan mendukung proses kepuasan pelanggan. Hal tersebut dapat menciptakan loyalitas pelanggan untuk terus memakai produk atau layanan perusahaan. Selain aktifitas komunikasi yang lebih dapat diukur dan terfokus, perusahaan juga dapat memberikan penawaran produk ataupun layanan yang secara khusus didesain berbeda untuk setiap pelanggan. Dengan demikian karena perusahaan sudah dapat mengenali kebutuhan pelanggan, tentunya akan lebih mudah bagi mereka untuk memberikan respon.

CRM membutuhkan tingkat kerjasama dan komunikasi antar departemen atau divisi yang tinggi. Hal tersebut sebenarnya merupakan konsekuensi logis dari sebuah usaha pengenalan perusahaan atas pelanggan. Karena mengenal baik pelanggannya, maka perusahaan mengetahui apa yang bisa dan apa yang tidak mungkin dilakukan oleh pelanggan. Salah satu strategi yang diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah membina dan menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan, sehingga perusahaan dapat mengenali dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggannya, di mana itu dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan strategi atau hubungan pemasaran, yaitu pengenalan setiap pelanggan secara lebih dekat dengan menciptakan komunikasi dua arah dengan mengelola suatu hubungan yang saling menguntungkan antara pelanggan dan perusahaan.

Menurut Berry dan Parasuraman, (1991: 98-99), komunikasi adalah bentuk lain dari sebuah bukti pelayanan yang prima. Komunikasi ini biasanya dibangun melalui perusahaan itu sendiri sebagai komunikatornya, namun bisa juga melalui pihak lain yang tertarik dengan layanan konsultan jasa tersebut.

Kekuatan komunikasi pihak lain ini tidak dapat diabaikan, karena pihak tersebut dapat kemudian menyebarkannya lewat media komunikasi lain dan komunikasi *word of mouth*. Berry dan Parasuraman lebih jauh mendeskripsikan bagaimana komunikasi dalam sebuah perusahaan / konsultan jasa, seperti yang terlihat pada Gambar 2.6 berikut ini:



Gambar 2.6. Framework for Managing the Evidence Through Communication (Berry and Parasuraman, 1991: 99)

Ditegaskan oleh Kertajaya, (2007: 27-28), dapat disimpulkan bahwa poin penting dalam pemasaran berorientasi loyalitas pelanggan adalah bahwa harapan pelanggan cenderung akan semakin tinggi seiring dengan semakin banyaknya "kabar baik" yang didengar dari orang lain (*word of mouth*), semakin bertambahnya pengalaman mengonsumsi pelayanan jasa yang lebih baik (*past experience*), kebutuhan yang semakin meningkat (*personal needs*), dan janji manis yang dikomunikasikan kepada khalayak (*external communication*). Kertajaya menambahkan bahwa perusahaan tidak dapat mengerem laju harapan pelanggan di satu sisi, dan di sisi lainnya perusahaan tidak dapat meningkatkan kualitas layanannya lambat laun akan semakin ditinggalkan pelanggannya karena besarnya kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang bertambah besar.

Oleh karena itu, perusahaan harus bisa mengelola harapan pelanggan, jangan sampai di atas atau di bawah tingkat pelayanan yang mampu diberikan

perusahaan. Karena *word of mouth*, *personal needs*, dan *past experience* adalah faktor-faktor yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan, maka satu-satunya jalur yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengelola ekspektasi pelanggan adalah melalui *external communication*, yakni komunikasi dengan pihak di badan perusahaan (Kertajaya, 2007: 28).

Zeithaml, et. Al. (1990) dalam Tjiptono (2008:109) menyatakan bahwa komunikasi eksternal dapat mempengaruhi layanan yang diharapkan pelanggan. Parasuraman, et al. (1985) dalam Tjiptono (2008: 108) memberikan gambaran melalui model konseptual SERVQUAL bagaimana proses komunikasi eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap membangun komunikasi dengan pelanggan. Persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima (*perceived service*) merupakan hasil dari serangkaian keputusan dan aktivitas internal perusahaan yang kemudian dikomunikasikan kepada khalayaknya.

Persepsi manajemen terhadap ekspektasi pelanggan memandu keputusan menyangkut spesifikasi kualitas layanan yang harus diikuti perusahaan dan diimplementasikan dalam setiap aktivitas melayani pelanggan. Pelanggan juga terlibat dalam proses produksi dan penyampaian layanan, hal ini yang harus diusahakan agar pelayanan yang ditawarkan perusahaan jasa seperti PT Energy Management Indonesia (Persero) dapat sesuai dengan kebutuhan pelanggannya.

Lebih jauh, Jalaluddin Rakhmat menyatakan bahwa dalam proses komunikasi pribadi dengan pelanggan mempunyai hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku. Setiap kegiatan komunikasi mempunyai tujuan dan sasaran utama yaitu adanya perubahan pada komunikan (penerima pesan). Perubahan itu dapat dikatakan sebagai respons terhadap adanya stimulasi yang diberikan komunikator kepada komunikan. Stimulasi ini dapat berupa berbagai macam proses komunikasi yang mempunyai sifat persuasif. Respon dapat timbul bila ada rangsangan yang kemudian direspon dan pada akhirnya menimbulkan adanya perubahan perilaku. Dalam ilmu komunikasi, respon bisa mencakup area pengetahuan (*cognitif response*), area perasaan (*effective response*), dan area tindakan (*behavioral response*) (Rakhmat, 2001:72).

Pemasaran hubungan menurut pendapat Syafruddin Chan (2003: 6), adalah merupakan pengenalan setiap pelanggan secara lebih dekat dengan

menciptakan komunikasi dua arah dengan mengelola suatu hubungan yang saling menguntungkan antara pelanggan dan perusahaan. Hubungan ini bersifat *partnership*, bukan sekedar hubungan antara penjual dan pembeli. Dengan demikian, tujuan jangka panjang adalah menghasilkan keuntungan terus menerus dari kelompok pelanggan (pelanggan sekarang dan pelanggan baru).

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan James G. Barnes, (2001: 71) yang menyimpulkan dari penelitiannya bahwa keputusan yang dirasakan oleh pelanggan ketika berhubungan dengan para pelaku bisnis sangat dipengaruhi oleh sentuhan emosi dari hubungan tersebut. Menurut Barnes, hal tersebut merupakan suatu konsep psikologi sosial yang dapat membantu untuk memahami makna hubungan dan komunikasi yang dibangun antara perusahaan dan pelanggannya.

Menurut Siagian (1989: 152) yang mengemukakan bahwa pencerminan kebutuhan-kebutuhan sosial yang biasanya tercermin dalam 4 (empat) macam bentuk perasaan, yaitu :

1. Perasaan diterima oleh orang lain dan dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi, dengan kata lain ia mempunyai '*sense of belonging*' yang tinggi. Dengan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggannya dalam berinteraksi dua arah dengan para karyawan pemberi layanan jasa tersebut, maka secara tidak langsung menumbuhkan perasaan memiliki di diri konsumen.
2. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati diri yang khas itu setiap orang merasa dirinya penting. Tidak ada manusia yang merasa senang bila dirinya diremehkan. Artinya setiap orang mempunyai '*sense of important*'. Dengan strategi memberikan pelayanan jasa yang *personal* dan *custom* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, hal tersebut berkontribusi positif bagi perusahaan karena membuat setiap konsumen merasa diutamakan dan diperlakukan istimewa dibandingkan dengan pelanggan lainnya.
3. Kebutuhan akan perasaan maju. Dapat dinyatakan secara kategorial bahwa pada umumnya manusia tidak senang bila mengalami kegagalan. Para ahli merumuskan ini sebagai '*need for achievement*'.

4. Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan, disebut sebagai '*sense of participation*'.

Jadi ikatan sosial atau persahabatan adalah suatu kebutuhan memberi dan menerima suatu perhatian dari dan untuk konsumen dan masyarakat. Kebutuhan ini antara lain hubungan antara konsumen dengan penjual, hubungan antar karyawan dengan klien atau konsumen yang dimilikinya. Sehingga ketika penyedia jasa melibatkan pelanggan di dalam proses bisnis perusahaannya, itu berarti konsultan tersebut mengajak pelanggan "memiliki" perusahaan. Semakin melibatkan pelanggan, maka semakin tinggi rasa memiliki mereka terhadap perusahaan. Dan kalau rasa memiliki ini sudah terbangun, maka pelanggan akan menjadi pendukung utama layanan perusahaan dan pada umumnya akan tercipta kesetiaan pelanggan.

2.5.5. Komunikasi Personal dalam Manajemen Hubungan Pelanggan di Konsultan Jasa BUMN

Berdasarkan pengertian dan bauran komunikasi pemasaran ada beberapa teknik yang dianggap paling berpengaruh dalam pembentukan persepsi, sikap, dan kepercayaan pelanggan, yaitu *personal selling* dan *word of mouth*. Dua teknik tersebut dianggap efektif secara langsung memungkinkan konsultan jasa dapat berinteraksi dengan pelanggannya, sehingga memungkinkan terjadinya komunikasi hubungan. Dengan terbangunnya komunikasi antara konsultan jasa dan pengguna jasanya, hal tersebut mempermudah konsultan memberikan layanan jasa yang *customized* dan sesuai dengan keinginan serta harapan pengguna jasanya.

2.5.5.1. *Personal Selling*

Menurut Kennedy dan Soemanagara, (2006: 44) komunikasi dengan saluran pribadi memiliki tingkat keinteraktifan yang tinggi, antara lain dengan saluran komunikasi pemasaran *personal selling*. Komunikasi yang terjalin dalam kegiatan *personal selling*, baik melalui tatap muka dan telepon memberikan kesempatan kepada komunikator dalam menyampaikan pesan secara jelas, memperbaiki pesan, bahkan mengklarifikasi pesan jika ternyata pesan dipersepsikan secara berbeda oleh komunikan.

Cant dan Heerden, (2006: 3) mendefinisikan *personal selling as the process of person-to-person communication between a salesperson and a prospective consumer in which the former learns about the latter's needs, and seeks to satisfy those needs by offering the prospective customer the opportunity to buy something value such a good or a service*. Dengan kata lain, *personal selling* adalah sebuah proses komunikasi antarpribadi antara penyedia jasa dengan calon pelanggannya yang dapat memberikan informasi kepada perusahaan penyedia jasa tersebut untuk memprediksi dan mengetahui apa yang diinginkan oleh calon pelanggannya, serta berusaha untuk memuaskan pelanggan dengan cara memberikan nilai tambah dari jasa yang ditawarkan.

Lebih lanjut Kennedy dan Soemanegara, (2007: 45) mengatakan bahwa melalui *personal selling* dalam perusahaan jasa, pesan yang ditujukan pada khalayak sasaran lebih bernilai tepat sasaran dan tepat guna, di mana komunikasi dapat secara aktif melakukan penelusuran berbagai informasi yang dibutuhkan.

Dalam pelayanan jasa, strategi komunikasi pemasaran dengan menggunakan *personal selling* dianggap baik karena strategi ini menekankan pada *dyadic communication* atau komunikasi timbal balik antara dua orang atau kelompok. Aktifitas komunikasi yang terjadi dalam interaksi ini memungkinkan perancangan pesan secara lebih spesifik dan *customized*, komunikasi yang terjadi secara lebih pribadi, dan pengumpulan umpan balik secara langsung dari para pelanggan. Oleh karena itu, *personal selling* memainkan peranan dominan dalam dalam menciptakan hubungan pelanggan (Tjiptono, Chanda, dan Adriana, 2008: 559).

2.5.5.2. *Word of Mouth*

Kertajaya, (2007: 63,130) menyatakan bahwa perusahaan boleh saja mengeluarkan budget besar untuk iklan, tetapi disadari atau tidak, promosi yang paling efektif adalah melalui *word of mouth* (WOM). WOM dikatakan oleh Kertajaya sebagai promosi yang penting karena pelanggan bisa memiliki harapan tertentu karena cerita orang lain. Cerita dari orang lain sering dianggap referensi. Misalnya, jika seseorang puas terhadap pelayanan suatu konsultan, maka sangat mungkin dia bercerita ke orang lain.

Menurut Rosen (2004) dalam Sernovitz dan Kawaski, (2006: 13-18), WOM diterjemahkan dan dikemas dalam bentuk simbol sebelum disampaikan melalui saluran komunikasi ke penerima pesan, sehingga informasi yang disampaikan langsung diterima target yang pada umumnya adalah orang-orang yang membutuhkan informasi tersebut. Bentuk saluran yang digunakan dalam WOM adalah tradisional. Biasanya terjadi pada saat terjadi pertemuan *marketer* dengan target di suatu tempat atau via saluran baru seperti internet, telepon selular, dan lain-lain. Perbincangan yang terjadi kemudian membentuk saluran yang kemudian ditransmisikan. Saluran tersebut saluran pribadi (*personal channel*), sehingga sang penerima pesan mengetahui siapa yang menyampaikan informasi. Apabila informasi yang disampaikan tersebut ternyata diterima dan kemudian diadopsi si penerima pesan berdasarkan kelompok rujukan tersebut maka akan muncul konsumen-konsumen potensial yang cenderung mengadopsi produk atau jasa baru tersebut. Beberapa hal yang membuat WOM menjadi sangat penting saat ini adalah:

1. *Noise*. Hal ini merujuk pada kenyataan bahwa konsumen saat ini sulit menentukan pilihan karena banyaknya iklan yang dilihat melalui media setiap hari. Konsumen menjadi bingung dalam menentukan satu pilihan produk yang diinginkan. Sehingga mereka lebih tertarik untuk mendengarkan rekomendasi produk dari orang-orang lain atau sekelompok teman.
2. *Skepticism*. Dalam konteks ini, konsumen pada umumnya meragukan (skeptis) terhadap kebenaran dari informasi yang diterimanya. Hal ini terjadi karena konsumen pernah mengalami suatu kekecewaan terhadap suatu produk / jasa tertentu. Kemudian konsumen tersebut mencoba berpaling ke produk / jasa yang lain dengan mencari informasi melalui sekelompok teman tentang beberapa produk yang direkomendasikan sesuai yang mereka butuhkan.
3. *Connectivity*. Konsumen selalu melakukan interaksi dan berkomunikasi satu sama lain hampir setiap hari dan akhirnya saling berkomentar tentang suatu pengalaman-pengalaman mereka terhadap penggunaan suatu produk atau jasa.

Berdasarkan beberapa hal tersebut, perlunya *influencer* yang mampu mempengaruhi konsumen dalam pemilihan suatu produk. Melalui *influencer* inilah, WOM diharapkan dapat dilakukan secara efektif.

Menurut Rosen (2000: 131-140), menyatakan bahwa enam unsur yang harus dimiliki suatu produk untuk bisa menghasilkan *word of mouth* secara positif dan bersifat terus menerus:

1. Produk yang menimbulkan reaksi emosional
2. Produk yang mengiklankan diri sendiri
3. Produk yang meninggalkan jejak, produk yang memungkinkan para pemakainya dapat mengekspresikan diri mereka sendiri atau produk yang memiliki kreativitas.
4. Produk yang menjadi lebih berguna ketika lebih banyak orang yang menggunakannya.
5. Produk yang sesuai (kompatibel), kesesuaian seringkali merupakan persoalan tradisi budaya dan apa yang secara sosial dapat diterima di masyarakat tertentu.
6. Produk efisien menyebar lebih cepat karena para pelanggan sangat menginginkan kesederhanaan.

2.6. Membangun Sikap Positif Konsumen

Menurut Rakhmat, (2001: 129), pola-pola komunikasi dalam membangun hubungan pelanggan memiliki efek yang berlainan dengan hubungan antarpribadi. Tidak benar anggapan orang bahwa makin sering orang melakukan komunikasi interpersonal dengan orang lain, makin baik hubungan mereka. Rakhmat menggarisbawahi bahwa hubungan baik dengan pelanggan bukan berdasarkan berapa sering atau seberapa banyak komunikasi dilakukan, tetapi lebih kepada bagaimana komunikasi yang dibangun antara perusahaan dan pelanggannya. Rakhmat lebih jauh menyebutkan bahwa ada tiga hal yang menumbuhkan hubungan dengan pelanggan dalam manajemen hubungan pelanggan, yaitu: sikap suportif, sikap terbuka, dan percaya (*trust*).

2.6.1. Definisi Sikap

Secara umum, La Pierre (1934) dalam Allen, Guy, dan Edgely, (1980 dalam Azwar, 2002: 5) menyatakan bahwa sikap merupakan suatu pola perilaku, tendensi, atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respons terhadap rangsangan sosial yang telah dikondisikan.

Definisi sikap juga dikemukakan oleh Rakhmat, (2001: 39-40) sebagai kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir, dan merasa dalam menghadapi ide, obyek, situasi, atau nilai. Lebih jauh, Kotler dan Armstrong (1997: 157), mendefinisikan sikap sebagai evaluasi, perasaan, dan kecenderungan dari individu terhadap suatu obyek yang relatif konsisten. Sikap menempatkan orang dalam kerangka pemikiran mengenai menyukai atau tidak menyukai sesuatu, mengenai mendekati atau menjauhinya.

Sama halnya dengan Rangkuti yang mendefinisikan sikap sebagai evaluasi konsumen atas kemampuan atribut suatu produk atau merek alternatif dalam memenuhi kebutuhan. Rangkuti lebih jauh menyimpulkan bahwa kebutuhan mempengaruhi sikap dan sikap mempengaruhi pembelian. Sikap merupakan suatu kecenderungan untuk berperilaku dan dapat dipengaruhi oleh situasi. Sikap konsumen terhadap sebuah produk atau jasa bisa berarti positif dan negatif (Rangkuti, 2003: 64).

Menurut Schiffman dan Kanuk, (2008: 222), sikap adalah kecenderungan yang dipelajari dalam berperilaku dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu obyek tertentu. Schiffman dan Kanuk juga menambahkan bahwa sikap memiliki kualitas untuk memotivasi. Sikap yang berkaitan dengan perilaku membeli dibentuk sebagai hasil dari pengalaman langsung mengenai produk, jasa, informasi secara lisan yang diperoleh dari orang lain, atau terpapar oleh iklan di media massa, Internet, dan berbagai bentuk pemasaran langsung.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap mengikuti pembelian jasa dan pengalaman penggunaan suatu jasa atas dasar keterbukaan terhadap informasi dan kognisi mereka sendiri. Jika konsumen puas terhadap layanan jasa yang diterima, maka konsumen akan mengembangkan sikap yang

positif terhadap perusahaan jasa tersebut, dan sebaliknya jika layanan yang diterima konsumen buruk dan meninggalkan kesan negatif, maka sikap konsumen pun akan cenderung tidak menguntungkan perusahaan jasa pemberi layanan tersebut. Schiffman dan Kanuk, (2008: 222) menggarisbawahi bahwa sikap tidak dapat diamati secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari apa yang dikatakan orang atau apa yang mereka lakukan.

2.6.2. Komponen Pembentukan Sikap

Kotler (1997: 189), sikap terdiri dari tiga komponen, yaitu (1) komponen kognitif yaitu pengetahuan dan keyakinan seseorang mengenai suatu yang menjadi obyek sikap, (2) komponen afektif yaitu perasaan terhadap objek dan (3) komponen konatif yaitu kecenderungan melakukan sesuatu terhadap objek sikap.

Rangkuti menambahkan agar usaha pemasaran lebih efektif dalam mengembangkan strategi dan kegiatan yang akan mengukuhkan atau mengubah sikap konsumen, ada dua fase pembentukan sikap yang harus dipahami:

1. Pada saat konsumen tidak mempunyai pengetahuan atau sikap terhadap merek, pembentukan sikap terhadap merek sangat diperlukan
2. Apabila sikap telah terbentuk, fase berikutnya adalah bagaimana mengubah sikap. Konsumen mulai belajar tentang sikap terhadap merek produk tertentu sebelum ia melakukan tindakan pembelian (Rangkuti, 2003: 64)

Dalam interaksi sosialnya, individu bereaksi membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai obyek psikologis yang dihadapinya. Di antara berbagai faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap (Azwar, 2002: 30-38), antara lain:

1. Pengalaman pribadi
2. Pengaruh orang lain yang dianggap penting
3. Pengaruh kebudayaan
4. Media Massa
5. Lembaga Pendidikan dan Lembaga Agama
6. Faktor emosional

Berdasarkan beberapa faktor tersebut, Azwar menambahkan bahwa sikap terbentuk dari interaksi sosial yang dialami oleh individu. Dalam interaksi sosial,

terjadi hubungan saling mempengaruhi di antara individu yang satu dengan yang lain, terjadi hubungan timbal balik yang turut mempengaruhi pola perilaku individu. Lebih lanjut, interaksi sosial dalam proses pembentukan sikap meliputi hubungan antara individu dengan lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis di sekelilingnya (Azwar, 2002: 30).

2.6.3 Definisi Kepercayaan (*Trust*)

Trust atau kepercayaan bukanlah sebuah konsep yang bisa dengan mudah menjelaskan keberhasilan komunikasi dengan pelanggan secara keseluruhan. Pada dasarnya ada bermacam-macam faktor yang menyebabkan keberhasilan membangun komunikasi dalam konteks hubungan pelanggan.

Secara umum, kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan suatu pihak akan menemukan apa yang diinginkan dari pihak lain bukan apa yang ditakutkan dari pihak lain Deutsch (1973). Mayer, Davis dan Schoorman (1995) setuju bahwa kepercayaan adalah kemauan dari salah satu pihak untuk menjadi tidak berdaya (*vulnerable*) atas tindakan pihak lainnya. Sementara Barney dan Hansen (1994) berpendapat bahwa kepercayaan merupakan keyakinan mutual dari kedua pihak bahwa diantara keduanya tidak akan memanfaatkan kelemahan pihak lain. Costabile (1998) kepercayaan atau *trust* didefinisikan sebagai persepsi akan keterhandalan dari sudut pandang konsumen didasarkan pada pengalaman, atau lebih pada urutan transaksi atau interaksi yang dicirikan oleh terpenuhinya harapan akan kinerja produk dan kepuasan. *Brand trust* akan mempengaruhi kepuasan konsumen (Hess, 1995; Selnes 1998) dan loyalitas (Morgan dan Hunt, 1994) dalam Djati dan Ferrinadewi (2004:114-115).

Lebih jauh, Rakhmat (2001:129) menyatakan bahwa di antara berbagai faktor yang paling mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan pelanggan atau komunikasi interpersonal pada umumnya adalah faktor percaya. Sejak tahap yang pertama dalam hubungan interpersonal (tahap pengenalan), sampai pada tahap kedua (tahap peneguhan), 'percaya' menentukan efektivitas komunikasi.

Sebagaimana dikatakan oleh Shostack (1977) bahwa karyawan sering dipandang sebagai jasa itu sendiri maka interaksi antara karyawan dengan konsumen yang didasarkan pada kepercayaan berpengaruh secara positif bagi perusahaan karena hubungan ini akan menciptakan nilai bagi konsumen yang

pada gilirannya akan mendorong kesetiaan. Kepercayaan merupakan konsep yang memfokuskan diri pada masa depan, yang memberikan suatu jaminan bahwa partner termotivasi untuk tidak beralih dalam konteks pertukaran dengan pihak lain (Gurviez dan Korchia, 2003). Kepercayaan merupakan variabel kunci dalam jaringan pertukaran antara perusahaan dengan mitra-mitranya (Morgant & Hunt, 1994). Secara psikologi kepercayaan merupakan suatu keyakinan dan kemauan atau dapat juga disebut sebagai sikap dan kecenderungan perilaku (Delgado-Ballester et al., 2003 dalam Ferrinadewi dan Djati, 2004: 15-26).

2.7. Kepuasan dalam Konteks Manajemen Hubungan Pelanggan di Perusahaan

Jasa

2.7.1. Kepuasan Internal

Pendapat Barnes makin menguatkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam membangun dan menjalin sebuah hubungan yang baik dengan pelanggan. Barnes berpendapat bahwa salah satu karakteristik fundamental dari sebuah hubungan yang bekerja dengan baik adalah komunikasi dua arah. Dapat dilihat bahwa apabila sebuah proses komunikasi terhambat, maka kemungkinan besar hubungan antara perusahaan dan pelanggan akan memburuk. Barnes menambahkan bahwa komunikasi adalah dimensi aksi atau perilaku dari sebuah hubungan. (Barnes, 2001: 153).

Carl Hovland dalam Riswandi (2009: 2) memberikan penekanan bahwa tujuan komunikasi adalah untuk mengubah dan membentuk perilaku, dalam hal ini dapat dikatakan bahwa aktifitas komunikasi sangat diperlukan untuk mengubah sikap dan perilaku konsumen yang dapat berdampak positif terhadap perusahaan jasa yang menawarkan jasa tersebut.

Menurut Bovee, Houston, dan Thill (1995: 306) dalam bukunya berjudul Marketing diungkapkan dalam Gambar 2.6 bahwa sebuah perusahaan yang memiliki karyawan yang termotivasi dengan baik akan mendukung mendukung layanan yang diberikan oleh perusahaan. Dan, untuk memiliki karyawan yang memiliki motivasi baik maka diperlukan komunikasi internal perusahaan yang sehat.

Ditegaskan juga oleh Kotler dan Keller, (2006: 643) dalam bukunya, *Marketing Management*, mengungkapkan bahwa perusahaan jasa yang pengelolaannya sangat baik yakin bahwa hubungan karyawan akan mempengaruhi hubungannya dengan pelanggan. Manajemen melaksanakan pemasaran internal (*internal marketing*) dan memberikan dukungan pada karyawan dan menghargai kinerja yang baik.

Zeithaml dan Bitner (1996: 223) menyatakan bahwa peran orang, yang dalam hal ini adalah karyawan lini depan dan yang mendukungnya di bagian belakang, sangat penting bagi keberhasilan organisasi jasa, karena selain berperan dalam penyajian jasa, mereka juga mempengaruhi persepsi pembeli. Karyawan adalah jasa itu sendiri, karyawan adalah organisasi di mata konsumen, dan karyawan adalah para pemasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi-strategi yang mendukung pekerjaan karyawan dalam melakukan fungsi pemasaran.

Membangun hubungan jangka panjang yang harmonis dengan pelanggan memerlukan usaha yang berkesinambungan dari semua karyawan dan pihak manajemen untuk mengetahui apa yang memuaskan pelanggan dan apa yang dihargai oleh pelanggan.

Barnes (2003: 51-52) menegaskan bahwa ketika sebuah perusahaan memberikan nilai yang akhirnya akan disampaikan pada pelanggan. Kepuasan, rasa hormat, dan nilai, keseluruhannya sangat penting di sebuah perusahaan jasa. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan dan atasannya lebih menginginkan atasannya mencapai sukses dan akan bekerja lebih keras untuk menjamin tercapainya sukses tersebut. Hal ini seringkali diterjemahkan menjadi hubungan yang lebih baik antarkaryawan dan antara karyawan dengan manajemen. Bukan rahasia lagi kalau karyawan yang puas bisa jadi lebih memberikan pelayanan berkualitas tinggi baik untuk perusahaan maupun untuk pelanggan eksternal, daripada mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya. Barnes juga menggarisbawahi bahwa cara seorang karyawan diperlakukan oleh perusahaan tempat ia bekerja dan tingkat kepuasan karyawan yang dihasilkan, berdampak pada kepuasan pelanggan, ketahanan, tingkat perekonomian, dan keseluruhan profitabilitas perusahaan.

2.7.2. Kepuasan Pelanggan

Oliver (1997) dalam Barnes, (2003: 64) mendefinisikan kepuasan sebagai tanggapan pelanggan atas terpenuhi kebutuhannya. Hal itu berarti penilaian bahwa suatu bentuk keistimewaan dari suatu barang atau jasa itu sendiri, memberikan tingkat kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan di bawah harapan atau pemenuhan kebutuhan melebihi harapan.

Kertajaya, (2007: 27) mengatakan poin penting dalam konsep kepuasan pelanggan adalah bahwa harapan pelanggan cenderung akan semakin tinggi seiring dengan semakin banyaknya 'kabar baik' yang didengar dari orang lain (*word of mouth*), semakin bertambahnya pengalaman mengonsumsi produk yang lebih bagus (*past experience*), kebutuhan yang semakin meningkat (*personal needs*), dan janji manis yang diiklankan di media (*external communication*).

Barnes dalam bukunya berjudul *Secrets of Customer Relationship Management*, (2003: 83-90) mengatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan terhadap penyedia jasa ataupun terhadap organisasi, yaitu:

1. Produk atau jasa inti
2. Sistem dan pelayanan pendukung
3. Performa teknis
4. Elemen-elemen interaksi dengan pelanggan
5. Elemen emosional – dimensi afektif pelayanan

2.8. Implikasi CRM dalam Pembentukan Sikap dan Kepercayaan Konsumen terhadap Loyalitas Pelanggan dalam Aktivitas Komunikasi Pemasaran Jasa di Konsultan Jasa BUMN

Persepsi konsumen dan sikap konsumen atas nilai dan kualitas seringkali ditentukan oleh layanan konsumen yang mengiringi produk utama perusahaan. Hal tersebut disampaikan oleh Lupiyoadi dan Hamdani, (2008:142) dan lebih jauh dijelaskan bahwa layanan konsumen kini lambat laun menjadi senjata utama dalam usaha memenangkan persaingan, seiring banyaknya perusahaan yang mempunyai produk atau jasa yang sama untuk ditawarkan kepada konsumen.

Konsumen membutuhkan informasi yang lengkap dan jelas, pelayanan lebih cepat, kenyamanan pelayanan, dan lain-lain di samping produk atau jasa utama yang mereka inginkan.

Rangkuti (2008: 69) menyebutkan bahwa implikasi atau manfaat keterlibatan langsung para konsumen, dalam hal ini hubungan perusahaan dan pelanggannya, terhadap proses penciptaan layanan bagi pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Pelanggan akan merasakan *perceived control* yang lebih besar atas *service encounter* dan kepuasan yang didapat dari proses produksi layanan yang bersangkutan.
2. Pemanfaatan teknologi swalayan memudahkan pelanggan dalam mendefinisikan layanannya secara lebih jelas dan menyampaikannya dengan cara-cara yang lebih sesuai dengan kebutuhannya.
3. Sebagian pelanggan berpartisipasi lebih besar dalam produksi layanan agar dapat mengurangi *perceived waiting time*.

Membuat layanan konsumen yang efektif membutuhkan pengetahuan mengenai hal-hal yang perlu dilakukan, definisi yang jelas mengenai tanggung jawab karyawan, dan perhatian terhadap detail konsumen. Lupiyoadi dan Hamdani, (2008: 142) mengemukakan juga bahwa seringkali manajemen yang 'kurang tanggap' menjadi senjata makan tuan dan merugikan hubungan antara perusahaan dengan konsumennya.

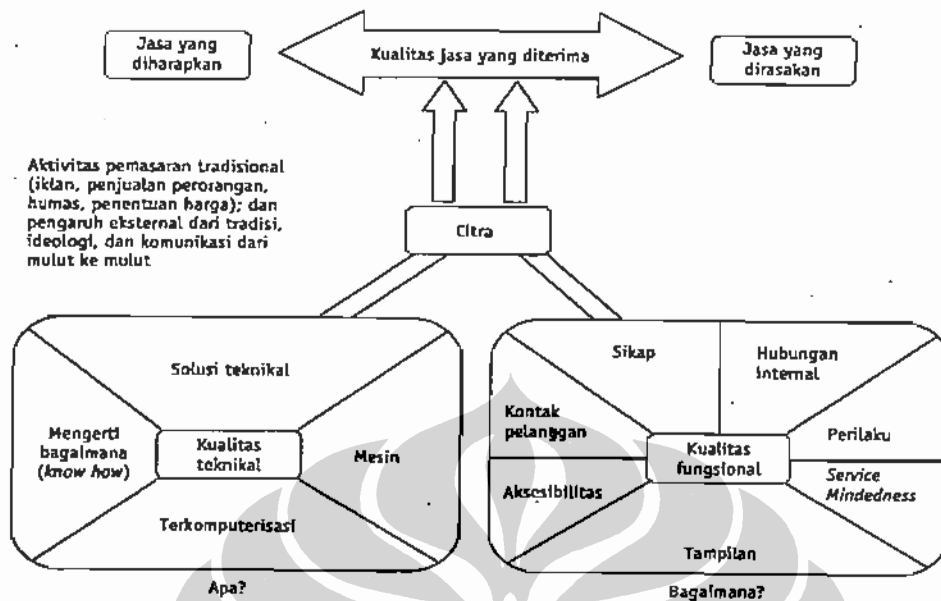
Hal di atas juga sesuai dengan pernyataan Buttle bahwa perusahaan penyedia layanan jasa harus melakukan riset tentang tuntutan-tuntutan dan harapan konsumen sehingga perusahaan dapat mengungkap hal-hal yang dipandang penting oleh pelanggannya, lalu mengukur persepsi konsumen mengenai layanan yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan layanan yang dimiliki oleh kompetitor. Salah satu titik fokus CRM dalam membentuk sikap pelanggan adalah elemen-elemen dari *value proposition* yang dapat menciptakan nilai di mata konsumen. (Buttle, 2007: 30).

Senada dengan pendapat Kotler, (1997) dalam Lupiyoadi dan Hamdani, (2008: 175) yang menyatakan bahwa penemuan nilai oleh pelanggan terhadap produk (jasa) perusahaan, kemudian menimbulkan teori yang disebut dengan

customer delivered value (nilai yang diterima konsumen), yaitu besarnya selisih nilai yang diberikan oleh pelanggan terhadap produk (jasa) perusahaan yang ditawarkan kepadanya (*customer value*) dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan (*customer cost*) untuk memperoleh jasa tersebut. Di mana hasil akhirnya adalah keuntungan (*profit*) yang diterima oleh pelanggan. Nilai yang diberikan oleh pelanggan diukur berdasarkan kepercayaan (*reliability*), ketahanan (*durability*), dan kinerja (*performonce*) terhadap bentuk fisik, pelayanan karyawan perusahaan, dan citra jasa. Di sisi lain, biaya yang dikeluarkan pelanggan diukur berdasarkan jumlah uang, waktu, dan energi, serta biaya psikologis.

Lupiyoadi dan Hamdani, (2007: 210-211) juga menjelaskan antara hubungan kualitas jasa yang diterima pelanggan dapat mempengaruhi persepsi dan sikap pelanggan. Kualitas jasa total yang dipersepsikan oleh pelanggan ditunjukkan oleh perbandingan antara jasa yang diharapkan dengan jasa yang secara nyata sudah didapat dan dirasakan oleh pelanggan. Dengan kata lain, penyedia layanan harus dapat menyelaraskan antara jasa yang diharapkan dengan jasa yang diterima sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Menurut model yang dikemukakan oleh Lupiyoadi dan Hamdani, harapan yang membentuk sikap konsumen dipengaruhi oleh aktivitas pemasaran tradisional seperti iklan, penjualan perorangan, aktivitas humas, promosi penjualan, dan penentuan harga, serta pengalaman kontak sebelumnya dengan jasa perusahaan (di antaranya melalui kebiasaan, falsafah, dan pembicaraan dari mulut ke mulut antarkonsumen). Sedangkan pemasaran jasa yang diterima hanya sedikit dipengaruhi oleh aktivitas tradisional pemasaran. Kontak antara pelanggan dengan perusahaan jasa serta kontak personal antarmereka pada saat terjadi interaksi antara penjual dan pembeli ternyata lebih penting dibandingkan aktivitas tradisional pemasaran. Pada saat interaksi terjadi antara penyedia layanan dan konsumen jasa terjadi, maka jasa akan dikembalikan ke pelanggan dan jasa akan dipersepsikan sendiri oleh mereka, dan kemudian membentuk sikap konsumen. Penjelasan Lupiyoadi dan Hambali, (2008: 211) di atas diterangkan dalam Gambar 2.7. berikut ini:



Gambar 2.7. Model Persepsi Kualitas Jasa
(Lupiyoadi dan Hambali, 2008: 211)

Hal tersebut apabila dianalisis lebih jauh, John Sviokla menyatakan bahwa hubungan antara kualitas dan keuntungan jangka panjang dapat terlihat dari dua hal, yaitu faktor keuntungan eksternal yang diperoleh dari kepuasan pelanggan dan keuntungan internal yang diperoleh dari adanya pelaksanaan efisiensi jasa. Faktor-faktor tersebut jika dijelaskan lebih lanjut, sebagai berikut:

a. Faktor keuntungan internal

Faktor ini tampak bersamaan dengan diperolehnya keuntungan eksternal, di mana fokus perusahaan pada kualitas dapat membawa nilai positif internal perusahaan dalam proses peningkatan (misalnya, peningkatan desain jasa, kecepatan layanan, dan sebagainya)

b. Faktor keuntungan eksternal

Faktor ini oleh Sviokla diimplikasikan dalam proses produksi suatu jasa, yaitu di mana kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan dapat menciptakan suatu persepsi dan sikap positif dari pelanggan terhadap perusahaan dan menghasilkan suatu kepuasan serta berujung pada loyalitas pelanggan (Sviokla dalam Lupiyoadi dan Hamdani, 2007: 176)

Schiffman dan Kanuk, (2008: 232) menjelaskan bahwa dalam situasi di mana para konsumen berusaha memecahkan masalah atau memuaskan kebutuhan, mereka mungkin membentuk berbagai sikap (baik positif maupun negatif) mengenai produk atas dasar keterbukaan terhadap informasi dan kognisi (pengetahuan dan kepercayaan) mereka sendiri. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada umumnya semakin banyak informasi yang dipunyai konsumen mengenai sebuah jasa, lebih besar kemungkinan mereka akan membentuk sikap terhadapnya, baik positif maupun negatif.

Kemudian Schiffman dan Kanuk, (2008:233) menggarisbawahi satu hal bahwa sebanyak apapun informasi tersedia, konsumen tidak selalu siap atau bersedia mengolah informasi yang berbubungan dengan jasa tersebut. Para konsumen sering hanya menggunakan informasi terbatas yang tersedia bagi mereka.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil sebuah riset yang dilakukan oleh Holbrook, Velez, dan Tabouret, (1981: 35-41) dalam Schiffman dan Kanuk (2008: 233) yang mengemukakan bahwa hanya dua atau tiga keyakinan penting mengenai produk atau jasa yang menguasai pembentukan sikap dan bahwa keyakinan yang kurang penting hanya memberikan sedikit masukan tambahan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemasar harus dengan cerdas membidik konsumennya, memberikan informasi yang benar-benar dibutuhkan oleh pelanggannya, serta didukung dengan pelayanan pelanggan yang prima.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara perusahaan dan pelanggan harus terjalin dengan baik. Oleh karena itu, CRM dijalankan pada sebuah perusahaan dengan harapan bahwa strategi ini dapat membentuk sikap positif pelanggan, yang secara bertahap akan meningkat pada terciptanya kepuasan pelanggan dan pada gilirannya menumbuhkan kesetiaan atau loyalitas konsumen (Buttle, 2007:28).

Umumnya, sikap positif konsumen dapat menumbuhkan kesetiaan pelanggan. Loyalitas sendiri memiliki makna bagi perusahaan maupun pelanggan. Bagi perusahaan, keuntungan yang diperoleh bila memiliki pelanggan yang setia adalah tingkat pembelian yang lebih tinggi setiap tahunnya, biaya pemasaran yang lebih rendah, minat pelanggan yang tinggi pada produk yang ditawarkan,

kemauan pelanggan untuk membayar pelayanan yang diberikan dengan harga yang lebih tinggi, hingga sarana mendapatkan umpan balik yang sangat bermakna.

Sedangkan bagi pelanggan, kesetiaan terhadap sebuah produk atau pelayanan jasa berarti menyederhanakan dan mempermudah pilihan, meminimalkan resiko, menghilangkan *switching cost*, menghemat waktu pencarian produk atau jasa, transaksi yang memudahkan pelanggan, hingga solusi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Yang dimaksudkan dengan kebutuhan pelanggan adalah perusahaan menyediakan layanan jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka, kemudian menjaga hubungan erat dengan para pelanggan untuk memastikan agar mereka menjadi pelanggan setia. (Sihalolo, 2003: 9).

Hal tersebut dijelaskan oleh Kotler, perusahaan yang gagal memuaskan pelanggannya akan menghadapi masalah yang lebih kompleks lagi dikarenakan dampak *bad word-of-mouth*. Rata-rata seorang pelanggan yang puas akan memberitahu tiga orang tentang pengalaman produk yang baik, sedangkan rata-rata seorang pelanggan yang tidak puas akan menyampaikan pengalaman buruknya kepada 11 orang lain (Kotler, 1998 dalam Handoko dan Marliyana, 2001: 4).

Pelanggan dapat mengalami salah satu dari tiga tingkat kepuasan secara umum. Kalau kinerja di bawah harapan, maka pelanggan akan kecewa. Kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan puas. Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat puas, senang atau gembira. Sehingga kepuasan pelanggan dapat dikatakan tereapai apabila antara persepsi dan harapan tidak lagi terdapat celah (*gap*). (Handoko dan Marliyana, 2001: 4).

CRM mempergunakan rantai nilai yang menetapkan lima tahapan untuk pengembangan dan penerapan strategi CRM. Masing-masing dari kelima tahapan tersebut dilakukan dengan menggunakan sejumlah alat dan proses, seperti yang terlihat dalam skema Tabel 2.3.:

Tabel 2.3. Peralatan dan Proses Pada Rantai Nilai CRM

Analisis Portofolio Pelanggan	Kecintiman Pelanggan	Pengembangan Jaringan	Pengembangan Proposisi Nilai	Pengelolaan Siklus Hidup Pelanggan	Pelanggan
<ul style="list-style-type: none"> Segmentasi pasar Perkiraan penjualan Pembiayaan berbasis aktivitas Nilai usia hidup <p>Alat analisis pelanggan: -SWOT / PESTE / 5 kekuatan / matriks BCG</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan database pelanggan Data internal Peningkatan data Penggudangan data Penambahan data Benchmarking Privasi Teknologi dan software database 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen jaringan Pembelian internal Jaringan eksternal: <ul style="list-style-type: none"> -supplier -investor -mitra Posisi jaringan E-commerce: <ul style="list-style-type: none"> -EDI/Externet/ Portal 	<ul style="list-style-type: none"> Sumber nilai pelanggan: <ul style="list-style-type: none"> -4P/7P -Kustomisasi Pengalaman pelanggan Rekayasa Pengembangan <ul style="list-style-type: none"> -Produksi sendiri -Layanan sendiri Persoalan orang Pembinaan karena teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> Pemerolehan pelanggan <ul style="list-style-type: none"> -Who/How/how many/KPI? Perawatan pelanggan <ul style="list-style-type: none"> -Siapa/bagaiman? -Melebihi harapan/ menambah nilai /katan nilai dan struktural / komitmen Pengembangan pelanggan: <ul style="list-style-type: none"> -Who/how/how many/KPI? Desain organisasi <ul style="list-style-type: none"> -Fisik/Virtual? -KAM/tim lintas fungsional Matriks 	Pelanggan

Sumber: (Buttle, 2007: 59)

Penelitian sejumlah ahli pemasaran menyatakan bahwa pengalaman pelanggan dalam melakukan bisnis dengan perusahaan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk produk, jasa proses, komunikasi, reputasi, dan orang-orang dalam perusahaan tersebut (Buttle, 2007: 59). Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila layanan dan solusi yang diberikan dapat membantu pelanggan dalam menjawab pertanyaan dan masalah yang dihadapinya. Oleh karena itu, dalam melayani pelanggan, perusahaan-perusahaan seharusnya memberikan pelayanan yang berbeda-beda sesuai dengan karakter dan keinginan pelanggan.

Hal di atas dipertegas oleh Gummesson dalam Buttle (2007: 58) yang menyatakan bahwa *"each customer is an individual"*. Artinya, setiap pelanggan mendapatkan perlakuan berbeda-beda dengan pelanggan lainnya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pelanggan tersebut. Perilaku orang-orang yang bertatap muka dengan pelanggan dalam pemasaran, penjualan, dan pelayanan dapat memberikan dampak yang luar biasa kepada pemahaman pelanggan tentang kepuasan dan nilai, serta terhadap niat pembelian mereka di masa mendatang.

Indikator dari kinerja CRM adalah dicapainya efisiensi, mutu pelayanan, kepuasan pelanggan serta tersedianya data, atau pengetahuan mengenai perilaku

pelanggan. Keberhasilan CRM ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu: manusia, proses, dan teknologi. Manusia adalah faktor nomor satu, karena CRM sebenarnya adalah bagaimana mengelola hubungan atau relasi antar manusia, sehingga diperlukan sentuhan-sentuhan pribadi dan manusiawi. Diperlukan "attitude" dan semangat dari dalam pelaku bisnis untuk lebih proaktif menggali dan mengenal pelanggannya secara lebih mendalam.

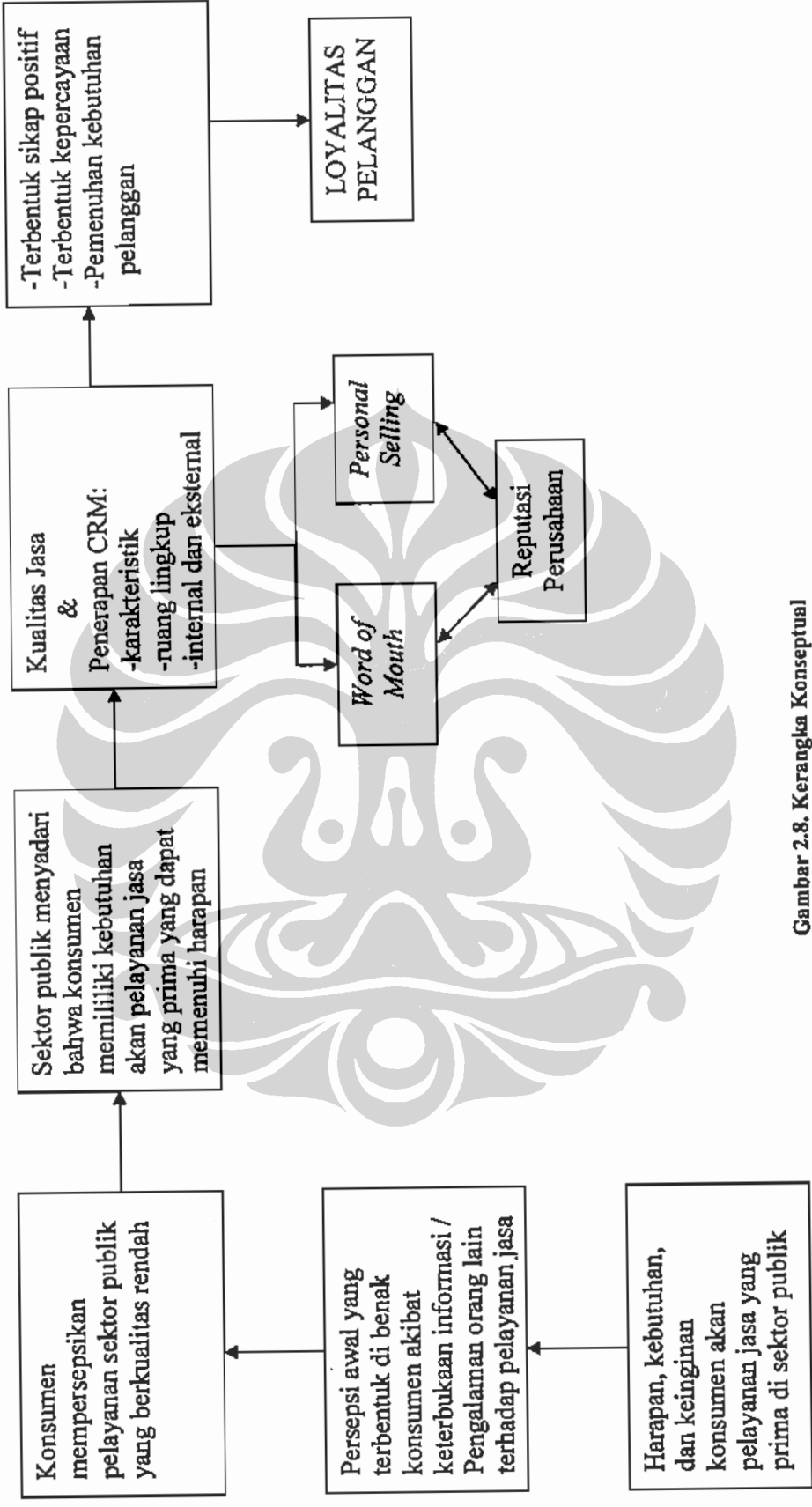
Di samping itu dibutuhkan pula proses, yaitu sistem dan prosedur yang membantu manusia untuk lebih mengenali dan menjalin hubungan dekat dengan pelanggan. Dalam hal ini aspek komunikasi perlu mendapat perhatian khusus. Struktur organisasi, kebijakan operasional, serta sistem *reward* dan *punishment* harus dapat mencerminkan apa yang dicapai dengan CRM.

Terakhir, setelah manusia dan prosesnya dipersiapkan, baru diperkenalkan teknologinya untuk lebih mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia dan proses dalam aktivitas CRM sehari-hari. Teknologi yang akan digunakan harus dapat diintegrasikan dengan infrastruktur yang sudah ada di perusahaan, harus sesuai dengan prasarana yang didasarkan kebutuhan (Buttle, 2007: 60-61).

Kertajaya menambahkan (Kertajaya, 2007: 28) perusahaan harus bisa mengelola harapan pelanggan, jangan sampai di atas atau di bawah tingkat pelayanan yang diberikan perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan jangan menjanjikan tingkat pelayanan yang di luar kemampuan karena hal tersebut akan mengecewakan pelanggan.

Akhirnya, Parasuraman, Berry dan Zeithaml dalam (Kertajaya, 2007: 30) menyimpulkan bahwa dalam menciptakan pelayanan prima, perusahaan harus memasukkan layanan ke dalam visi pelayanan strategis. Perusahaan harus mengelola strategi operasional dan sistem pengantar layanan terlebih dahulu sehingga *internal customer*, yakni para karyawan, merasa puas. Lebih jauh dijelaskan bahwa jika karyawan puas, maka mereka akan setia kepada perusahaan dan mempunyai komitmen tinggi pada perusahaan, sehingga memiliki antusiasme tinggi dalam melayani pelanggan. Hasilnya, konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan dan loyalitas pelanggan pun dapat terbangun.

2.9. Kerangka Konseptual



Gambar 2.8. Kerangka Konseptual

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Kriyantono, (2007: 58) pendekatan penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya. Penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling bahkan populasi atau samplingnya sangat terbatas. Lebih lanjut Kriyantono menjelaskan bahwa pada pendekatan kualitatif hal yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data penelitian dan bukannya banyaknya (kuantitas) data penelitian.

Senada dengan hal di atas, menurut Denzin dan Lincoln (1987) dalam Moleong, (2008: 5) pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan latar belakang alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada, seperti wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.

Sedangkan menurut Guba dan Lincoln (1985) dalam Fox dan Prilleltensky, (2006: 174-175), pendekatan kualitatif atau alamiah secara khusus sangat tepat untuk menggambarkan dan memahami perilaku sosial dalam lingkungan alamiahnya. Lebih jauh Guba dan Lincoln menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif berorientasi induktif dan menemukan (*discovery*). Pendekatan ini membolehkan suatu penelitian perilaku sosial yang terjadi di lingkungan alamiahnya, dan pendekatan ini juga membiarkan mereka-mereka yang diteliti mengekspresikan dirinya secara lebih utuh, tidak dibatasi oleh ikatan pertanyaan yang respons atau jawabannya sudah pasti sehingga memberikan gambaran yang lebih kaya tentang berbagai variabel yang mempengaruhi interaksi sosial.

3.2. Sifat Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik, di mana penelitian ini bertujuan untuk menggali dan memunculkan hal-hal samar-samar karena peneliti memiliki keyakinan bahwa ada proses antara penerapan *Customer Relationship*

Management dan pembentukan loyalitas konsumen pada aktivitas pemasaran jasa BUMN. Penelitian ini akan banyak menggali dari sudut 'bagaimana' dan 'siapa', maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

Menurut Neuman, (2006: 34-35), melalui penelitian deskriptif analitik, peneliti dapat lebih jauh mengembangkan dan menggambarkan subyek penelitian atau fenomena sosial yang terjadi karena penelitian deskriptif dapat menyajikan gambaran mengenai suatu kejadian, *social setting*, dan sebuah hubungan secara mendetail dan spesifik. Sejalan dengan hal tersebut, peneliti berusaha untuk menggali lebih dalam mengapa praktek penerapan *Customer Relationship Management* pada aktivitas pemasaran jasa BUMN bisa lebih menarik dari penerapannya di sektor swasta, karena terkait dengan 'budaya birokratis' BUMN yang selama ini umumnya dinilai kaku.

3.3. Pembatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sesuai dengan rumusan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Selain itu, dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk melihat sejauh mana penerapan *Customer Relationship Management* ini akan berpengaruh pada proses pembentukan loyalitas pelanggan pada aktivitas pemasaran jasa di Badan Usaha Milik Negara saja, karena 'keunikannya' dibanding dengan pihak swasta. Namun, penelitian ini tidak ditujukan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan proses penerapan konsep *Customer Relationship Management* dalam membentuk loyalitas konsumen pada aktivitas pemasaran jasa melalui kasus perusahaan sektor BUMN yang akan diteliti oleh si peneliti saja, namun hasil penelitian ini bukan untuk digeneralisasi di semua perusahaan BUMN yang menyelenggarakan aktivitas pemasaran jasa dan untuk hal tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

3.4. Kriteria Kualitas Data

Menurut Hidayat, (2001: 25) setiap paradigma membawa implikasi metodologis sendiri. Salah satu implikasi metodologi tersebut adalah kriteria yang dipergunakan oleh

masing-masing paradigma untuk menilai kualitas suatu penelitian. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu bahwa penelitian ini menggunakan paradigma klasik. Hidayat menambahkan bahwa dalam paradigma klasik, kriteria penilaian kualitas penelitian yang dipergunakan adalah validitas internal dan validitas eksternal. Reliabilitas penelitian tercakup dalam validitas internal.

Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi suatu indikator, sedangkan validitas berkaitan dengan ketepatan penggunaan indikator untuk menjelaskan arti variabel yang sedang diteliti (Khrisnamurti, 2001: 45). Namun secara umum, validitas penelitian kualitatif terletak pada proses sewaktu peneliti turun ke lapangan mengumpulkan data dan sewaktu analisis dan interpretatif data (Kriyantono, 2007: 70).

Sedangkan menurut Moleong, (2008: 324) untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan sejumlah kriteria tertentu: Ada 4 kriteria yang digunakan, yaitu:

1. Kepercayaan (*credibility*), data yang dihasilkan harus dapat dipercaya dan diungkapkan oleh informan kunci yang berhubungan langsung dengan variabel data tersebut. Upaya yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan cara mencari data baik melalui wawancara dengan *key informan* yang langsung terlibat atau menggunakan data-data tersebut. Teknik pemeriksaan yang dapat digunakan adalah data-data tersebut. Teknik pemeriksaan yang dapat digunakan antara lain peningkatan ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensial, serta perpanjangan pengamatan peneliti untuk dapat kembali melakukan pengamatan di lapangan atau lokasi penelitian dengan suasana hubungan yang semakin akrab, terbuka, dan saling percaya.
2. Keteralihan (*transferability*), konsep validasi ini menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks pada *key informan* yang secara representatif mewakili perusahaan pelanggan. Agar dapat dimengerti oleh pihak lain, peneliti harus menuangkan deskripsi obyek ke dalam sebuah laporan yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

3. Kepastian (*confirmability*), pada tahap ini data penelitian kualitatif yang diperoleh dari wawancara akan dikolaborasikan dengan data dokumen maupun penelitian sejenis sebagai proses konfirmasi dan pengecekan. Peneliti mampu memastikan bahwa semua data dan informan penelitian didokumentasikan dengan baik sehingga dapat diakses kembali bila diperlukan.
4. Kebergantungan (*dependability*) atau konsistensi menggunakan teknik-teknik seperti wawancara, partisipasi, observasi, email, dan studi dokumentasi lain) untuk merekam pengamatan peneliti secara konsisten.

Menurut Kirk dan Miller (1986) dalam Moleong, (2008: 323) tidak ada satupun penelitian yang dapat dikontrol secara tepat dan sempurna, serta tidak ada instrumen pengukuran yang dapat dikalibrasi secara akurat. Namun, untuk dapat tetap menjaga validitas dan reliabilitas data, maka peneliti akan menggunakan *tape recorder* sebagai alat yang digunakan untuk merekam percakapan dengan informan dalam wawancara mendalam, tujuannya agar data yang diperoleh dapat didengarkan ulang ketika peneliti memerlukan konfirmasi ulang terhadap data.

Selain itu, peneliti akan menggunakan metode tertulis sebagai sarana pengambilan data dari informan, yaitu melalui surat elektronik yang dikirimkan kepada subyek penelitian dalam kegiatan wawancara mendalam ini, tujuannya adalah agar peneliti memiliki bukti yang sah dalam pengumpulan data penelitian.

Peneliti selanjutnya akan memberikan kesempatan kepada informan yang telah diwawancarai sebelumnya untuk membaca dan menanggapi hasil penelitian yang telah disusun oleh peneliti, hal tersebut bertujuan agar informan dapat menyatakan persetujuan, menanggapi, mengajukan keberatan, maupun menyarankan perbaikan atas hasil penelitian berdasarkan wawancara yang dilakukan.

3.5. Unit Analisis dan Unit Respon Penelitian

Unit analisis adalah data pada tingkatan mana yang ingin dikumpulkan oleh peneliti. Penentuan unit analisis ini penting agar peneliti tidak salah dalam pengumpulan data dan pengambilan simpulan pada analisis data. Peneliti ingin mengetahui apakah

loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh penerapan konsep *Customer Relationship Management* di dalam aktivitas pemasaran jasa di sebuah konsultan jasa BUMN. Unit analisis di sini adalah perusahaan penyedia jasa tersebut dan bagaimana konsultan tersebut berinteraksi dengan pelanggannya, baik sesama BUMN maupun swasta, karena yang akan diamati adalah proses penerapan CRM yang tentunya hanya akan dilakukan oleh konsultan jasa, bukan oleh si pelayan jasa. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan kasus PT Energy Management Indonesia (Persero) sebagai perusahaan konsultan jasa energi milik pemerintah yang menyelenggarakan aktivitas pemasaran jasa dalam operasional perusahaannya, dan bagaimana penerapan hubungan pelanggan dapat berpengaruh terhadap pembentukan loyalitas pelanggan. Dengan menggunakan sifat penelitian dan metode penelitian di atas, bertujuan untuk menggali dan memunculkan hal-hal samar-samar yang terjadi dalam aktivitas pemasaran jasa di BUMN yang memiliki 'keunikan' dibanding dengan pemasaran jasa swasta pada umumnya.

Sedangkan unit respon adalah informan yang berada dalam perusahaan tersebut yang mengetahui dengan baik proses penerapan CRM dan kualitas jasa prima pada aktivitas pemasaran jasa untuk meraih loyalitas pelanggan, yang didukung dengan opini pelanggan sebagai pengguna jasa yang secara langsung terlibat dalam penerimaan jasa sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh proses komunikasi hubungan yang bersifat dua arah yang menunjang pembentukan sikap positif pada pelanggan PT Energy Management Indonesia (Persero).

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan dilakukan dengan cara mengumpulkan data atau informasi secara langsung dari *key informan* melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara tatap muka yang didukung dengan pedoman wawancara (*interview guideline*) yang berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka sebagai alat pengumpul data. Hal tersebut tidak terlepas dari pengamatan yang berlangsung selama kegiatan wawancara tersebut yang merupakan gabungan dari aktivitas melihat, mendengar, bertanya untuk hal-hal yang menjelaskan lebih mendalam, serta menyimpulkan dari penjelasan panjang dari *key informan*, sehingga dapat ditarik kesimpulan dari penjelasan tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Moleong, (2008: 208) bahwa harus dilakukan observasi untuk

mendapatkan sejumlah cacatan tentang wawancara, seperti di mana wawancara berlangsung, siapa yang menjadi informan, bagaimana reaksinya, bagaimana peranan peneliti itu sendiri, dan hal-hal lain yang dapat diamati untuk memperkaya konteks wawancara.

3.7. Deskripsi Padat atau Kriteria *Key informan*

Informan yang digunakan dalam penelitian penerapan hubungan pelanggan dalam membentuk kesetiaan pelanggan adalah *engineer* dan *top management* dari sisi penyedia jasa dan para pengguna jasa perusahaan PT Energy Management Indonesia (Persero) sebagai kasus yang dipilih oleh peneliti.

Informan yang akan diwawancarai untuk unit analisis pengguna jasa adalah PT PLN (Persero) dan PT Exxonmobil Oil Indonesia. Peneliti memilih dua pelanggan tersebut karena terkait dengan perbedaan latar belakang masing-masing perusahaan, di mana PT PLN (Persero) adalah sebuah badan usaha milik pemerintah, yang secara birokratis memiliki karakteristik yang sama dengan PT Energy Management Indonesia (Persero), sedangkan PT Exxonmobil Oil Indonesia dipilih oleh peneliti untuk mewakili pelanggan dari sektor swasta yang secara umum memiliki harapan akan kualitas jasa /pekerjaan, kualitas komunikasi, serta efisiensi kerja yang lebih tinggi dibandingkan BUMN.

Individu yang akan diwawancarai pada PT PLN (Persero) adalah Direktur Umum PT PLN (Persero), Supriyadi Legino. Informan ini dinilai peneliti dapat mewakili PT PLN (Persero) secara keseluruhan karena secara langsung mengambil keputusan mengenai konsultan jasa mana yang akan digunakan, bertanggungjawab terhadap ketersesuaian biaya, dan negosiasi jasa dan klarifikasi harga. Sedangkan individu yang dijadikan informan pada PT Exxonmobil Oil Indonesia, Ika Ayuningsih, sebagai *Facilitation Manager*, memiliki wewenang untuk menentukan konsultan jasa mana yang dipakai oleh Exxon, yang tentunya sesuai dengan *scope of work* pekerjaan yang ditetapkan.

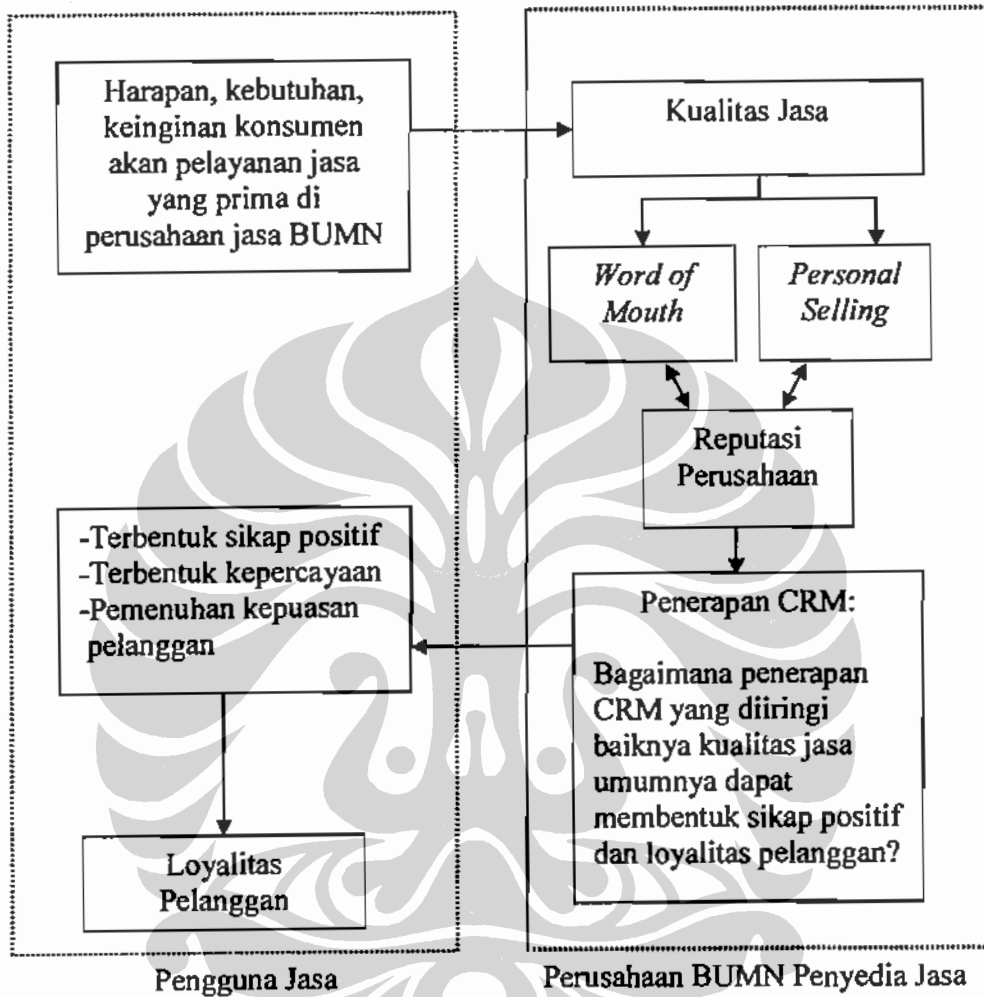
Jadi dapat dikatakan bahwa kedua informan tersebut, baik dari PT PLN (Persero) dan PT Exxonmobil Oil Indonesia, secara langsung terlibat dalam pemesanan dan

penerimaan jasa PT Energy Management Indonesia (Persero), sehingga mereka dapat memberikan evaluasi terhadap jasa yang diantarkan oleh konsultan jasa tersebut.

Dari sisi internal konsultan jasa, individu yang ditetapkan sebagai informan ada 3 orang, yaitu:

1. BG Triantono, adalah General Manager PT EMI (Persero) yang membawahi semua divisi di PT EMI. BG Triantono diberikan wewenang langsung oleh Direktorat untuk dapat menentukan harga jasa, jenis jasa yang akan diberikan, kontrol kualitas, hingga hubungan pelanggan. Ia dipilih oleh peneliti karena memiliki pengetahuan penuh terhadap keseluruhan alur pekerjaan, penyampaian jasa, dan memiliki wewenang untuk pengambilan keputusan.
2. Gunawan Wibisono, adalah manajer hubungan pelanggan PT EMI (Persero) yang memiliki kewajiban untuk memelihara hubungan pelanggan dengan klien lama dan pemasaran jasa untuk menjangkau calon-calon pelanggan. Gunawan telah bekerja di PT EMI selama lebih dari 20 tahun, sehingga dinilai tahu secara jelas mengenai seluk beluk pemasaran BUMN dan hubungan pelanggan PT EMI (Persero) selama ini.
3. Noezran, adalah enjinir yang bertugas untuk memasarkan jasa secara langsung, bertanggung jawab atas pengantaran jasa ke konsumen, hingga kualitas jasa di lapangan. Enjinir ini juga bertindak sebagai *team leader* proyek, sehingga peneliti menilai Noezran dapat menjelaskan secara jelas mengenai praktik-praktik pemasaran dan usaha pemeliharaan hubungan pelanggan yang terjadi di lapangan.

3.8. Reka Penelitian



Gambar 3.1. Reka Penelitian

No	Dimensi	Indikator	Interview Guidance	Metode	Sumber
Karakteristik produk jasa (non fisik) Griffin (1996)					
1	<p><i>Intangibility</i> (tidak berwujud)</p> <p>Nilai penting dari hal ini adalah nilai tidak berwujud yang dialami oleh konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan, atau kenyamanan.</p>	Tidak berwujud	Bagaimana proses penyampaian layanan jasa ini, jika dilihat dari sisi <i>intangibility</i> -nya?	Wawancara mendalam	Perusahaan jasa
2	<p><i>Unstorability</i> (tidak dapat disimpan)</p> <p>Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan.</p> <p>Karakteristik ini disebut juga <i>inseparability</i> (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.</p>	Tidak dapat disimpan	Bagaimana proses penyampaian layanan jasa ini, jika dilihat dari sudut <i>instorability</i> -nya?	Wawancara mendalam	Perusahaan jasa
3	<p><i>Customization</i> (kustomisasi).</p> <p>Jasa seringkali didesain khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.</p>	Kustomisasi	Bagaimana proses penyampaian layanan jasa ini, jika dilihat dari <i>customization</i> -nya?	Wawancara mendalam	Perusahaan jasa
Penerapan <i>Customer Relationship Management</i>					
	<p>Penerapan CRM → internal marketing → eksternal marketing → pandangan komprehensif mengenai pelanggan → mengetahui harapan,</p>				

	<p>kebutuhan, keinginan pelanggan → pemenuhan kebutuhan & keinginan pelanggan → terbentuk sikap → kepuasan pelanggan → loyalitas pelanggan</p> <p>Dalam menerapkan CRM, ada 3 pilar: (Handoko dan Marliyana, 2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Value creation</i> 2. Proses 3. Tanggung jawab 	<p>1. Bagaimana langkah perusahaan dalam membangun hubungan yang berkelanjutan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan?</p> <p>2. Bagaimana proses dari pelayanan jasa ini, dilihat dari hubungan dengan pelanggannya?</p> <p>3. Bagaimana perusahaan memegang tanggung jawabnya dengan pengguna jasanya?</p>	<p>Bagaimana perusahaan dapat menciptakan efisiensi di dalam pelayanannya?</p> <p>Bagaimana membentuk dan meningkatkan mutu pada pelayanan jasa perusahaan?</p> <p>Bagaimana menciptakan rasa puas pada pengguna jasanya?</p>	<p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa</p> <p>Perusahaan jasa</p> <p>Perusahaan jasa</p> <p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p> <p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p> <p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
--	--	--	---	---	---	---

	Keberhasilan CRM ditentukan oleh 3 faktor: (Irawaty, Prihantono, dan Suhardini, 2006: 1)	1. Manusia 2. Proses 3. Teknologi	Bagaimana perusahaan melalui para petugas/karyawannya dapat menjalin dan mengelola hubungan dengan para pengguna jasanya? Bagaimana proses penyampaian layanan yang dapat membantu perusahaan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggannya? Bagaimana teknologi yang dimiliki perusahaan dapat mengoptimalkan pelayanan jasa yang diharapkan oleh para pengguna jasanya?	Wawancara mendalam Wawancara mendalam Wawancara mendalam	Perusahaan jasa Perusahaan jasa Perusahaan jasa
Kualitas Jasa (Zeithaml 1998)					
1	<i>Reliability</i>	Kepercayaan	Bagaimana perusahaan dapat memberikan pelayanan sesuai janji yang ditawarkan?	Wawancara mendalam	Perusahaan jasa dan pengguna jasa
2	<i>Responsiveness</i>	Ketanggapan	Bagaimana perusahaan menanggapi kesulitan yang dihadapi pengguna jasanya?	Wawancara mendalam	Perusahaan jasa dan pengguna jasa
3	<i>Assurance</i> , terdiri dari:	Kepastian / jaminan	Bagaimana perusahaan dapat memberikan jaminan kepada pengguna jasanya?	Wawancara mendalam	Perusahaan jasa dan pengguna jasa

	<p>a. Kompetensi (Competence)</p>	<p>Kompetensi</p>	<p>Bagaimana ketrampilan dan pengetahuan karyawan perusahaan dapat membantu para pengguna jasanya?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
	<p>b. Kesopanan (Courtesy)</p>	<p>Kesopanan</p>	<p>Bagaimana perusahaan dapat memberikan pelayanan yang baik?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
	<p>c. Kredibilitas (Credibility)</p>	<p>Kredibilitas</p>	<p>Bagaimana membentuk kredibilitas pada perusahaan jasa?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
4	<p><i>Empathy</i>, terdiri dari:</p>	<p>Empati</p>	<p>Bagaimana perusahaan dapat membangun empati terhadap pengguna jasanya?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
	<p>a. Akses</p>	<p>Akses</p>	<p>Bagaimana caranya agar perusahaan mudah diakses oleh pengguna?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
	<p>b. Komunikasi</p>	<p>Komunikasi</p>	<p>Bagaimana cara perusahaan dapat berkomunikasi dengan pengguna jasanya?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
	<p>c. Pemahaman pada pelanggan</p>	<p>Pemahaman Pelanggan</p>	<p>Bagaimana perusahaan dapat mengetahui apa yang dibutuhkan dan diinginkan para pelanggan?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
5	<p><i>Tangible</i></p>	<p>a. petugas jasa</p>	<p>Bagaimana kemampuan</p>	<p>Wawancara</p>	<p>Perusahaan</p>

	Oleh Lovelock dan Wright, (2002) disebut sebagai komponen fisik (terlihat konsumen)	(<i>service personnel</i>) b. peralatan atau fasilitas fisik	karyawan dalam mengetahui dan membantu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya? Apakah perusahaan memiliki peralatan dan fasilitas fisik yang menunjang dan memadai?	mendalam Wawancara mendalam	jasa dan pengguna jasa Perusahaan jasa dan pengguna jasa
	Adanya unsur <i>power</i> pada birokrasi di BUMN yang mengesampingkan kualitas jasa (Kertajaya, 1997):	Power	Bagaimana <i>power</i> atau kekuasaan dapat mempengaruhi kualitas jasa yang kurang baik?	Wawancara mendalam	Perusahaan jasa dan pengguna jasa
	<i>Personal Selling & Word of Mouth</i>				
1.	<i>Personal Selling</i>	Spesifik dan <i>customized</i>	Bagaimana mengemas kualitas jasa, kemudian digulirkan melalui personal selling dan WOM dalam membentuk reputasi konsultan?	Wawancara mendalam	Penyedia Jasa
2.	<i>Word of Mouth</i>	a. Reaksi emosional b. mengiklankan diri sendiri c. meninggalkan jejak d. kesesuaian produk banyak pengguna f. sederhana			
	Reputasi Perusahaan				
	Daya tarik emosional (<i>emotional appeal</i>)	1. Membentuk daya tarik emosional	Bagaimana layanan yang diberikan perusahaan dalam menciptakan daya tarik	Wawancara mendalam	Penyedia jasa

	Produk dan jasa	2. Layanan jasa	emosional dengan pelanggan?	Wawancara mendalam	Penyedia Jasa
	Visi dan kepemimpinan	3. Kepemimpinan	Layanan jasa yang seperti apa yang dapat membentuk reputasi di benak pelanggan? Bagaimana gaya kepemimpinan suatu perusahaan jasa dapat membentuk reputasi?	Wawancara mendalam	Penyedia Jasa
	Lingkungan tempat kerja	4. Tempat kerja	Apakah tempat kerja mempengaruhi pengguna jasa menilai reputasi?	Wawancara mendalam	Penyedia Jasa
	Tanggung jawab sosial dan lingkungan	5. Tanggung jawab	Sejauh mana tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat membentuk reputasi?	Wawancara mendalam	Penyedia Jasa
	Kinerja keuangan	6. Kinerja keuangan	Kinerja keuangan yang seperti apa yang dapat menciptakan reputasi?	Wawancara mendalam	Penyedia Jasa
	Loyalitas Pelanggan				
	Kepuasan karyawan membentuk sikap positif pelanggan. Kepuasan internal dibentuk oleh: Job Design, Development, Reward/ Recognition(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, (1994) dalam Kertajaya, (2007):	1. Pengalaman pribadi	Bagaimana pengalaman pribadi dalam mempengaruhi Anda dalam pemilihan layanan jasa yang digunakan?	Wawancara mendalam	Pengguna jasa
		2. Pengaruh orang lain yang dianggap	Bagaimana Anda melihat sejauh mana pengaruh orang lain dalam keputusan yang	Wawancara mendalam	Pengguna jasa

	<p>29) → Membentuk sikap positif pelanggan: (Azwar, 2002)</p>	<p>penting</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Pengaruh kebudayaan 4. Media massa 5. Faktor emosional 	<p>Anda ambil dalam memilih suatu perusahaan layanan jasa?</p> <p>Bagaimana latar belakang kebudayaan yang Anda miliki menjadi suatu bahan pertimbangan bagi Anda?</p> <p>Sejauh mana perusahaan jasa ini menggunakan media massa dalam membentuk persepsi dan sikap Anda?</p> <p>Bagaimana menilai perusahaan ini memiliki kedekatan emosional dengan pengguna jasanya?</p>	<p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p>	<p>Pengguna jasa</p> <p>Pengguna jasa</p> <p>Pengguna jasa</p>
<p>Manfaat keterlibatan konsumen dalam membentuk sikap positif pelanggan:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perceived control 2. Teknologi swalayan 3. Perceived 	<p>Bagaimana menanamkan kesan keterlibatan pengguna jasa yang lebih besar dalam memperoleh layanan jasa?</p> <p>Bagaimana perusahaan menyediakan fasilitas yang dalam memudahkan pelanggan dalam mendefinisikan kebutuhan dan keinginannya?</p>	<p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p> <p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p> <p>Perusahaan</p>	

		waiting time	Bagaimana perusahaan mendukung tingkat partisipasi pengguna jasa lebih besar dalam produksi layanan untuk mengurangi durasi waktu pelayanan?	mendalam	jasa dan pengguna jasa
	Pencarian nilai oleh pelanggan (<i>customer delivered value</i>) ditentukan oleh: (Kotler, 1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Customer value 2. Customer cost 3. Profit 4. Kepercayaan 5. Ketahanan (<i>durability</i>) 6. Kinerja 	<p>Bagaimana Anda melihat kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan antara jasa yang diharapkan serta biaya yang dikeluarkan pelanggan dengan jasa yang diterima sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan?</p> <p>Bagaimana Anda melihat usaha perusahaan dalam membentuk kepercayaan para pengguna jasa terhadap perusahaan secara keseluruhan?</p> <p>Bagaimana persepsi Anda terhadap perusahaan dalam mewujudkan ketahanan dalam layanan jasanya?</p> <p>Bagaimana penilaian Anda terhadap kinerja suatu perusahaan jasa?</p>	<p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p>	<p>Pengguna jasa</p> <p>Pengguna jasa</p> <p>Pengguna jasa</p> <p>Pengguna jasa</p>

<p>Hal-hal yang menjadi pemikiran pada pelanggan dalam membentuk kesetiaan pelanggan ditentukan oleh: (Sihalolo, 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memudahkan pilihan 	<p>Bagaimana layanan jasa dikemas menjadi pilihan yang dapat mempermudah pelanggan?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
<ol style="list-style-type: none"> 2. Meminimalkan resiko 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Resiko 	<p>Bagaimana dan sejauh mana peran perusahaan dalam meyakinkan konsumen akan keefektifannya resiko kesalahan dalam layanan?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
<ol style="list-style-type: none"> 3. Menghilangkan <i>switching cost</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Customer cost</i> 	<p>Bagaimana perusahaan dapat membantu pelanggan dalam menghemat waktu dan biaya dalam mencari jasa yang dibutuhkan dan diharapkan?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
<ol style="list-style-type: none"> 4. Menghemat waktu dalam mencari jasa yang dibutuhkan 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Waktu 	<p>Bagaimana caranya agar pelanggan dapat menikmati kemudahan dalam bertransaksi?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
<ol style="list-style-type: none"> 5. Transaksi yang memudahkan pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Kemudahan transaksi 	<p>Apakah solusi yang diterima pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan harapannya?</p>	<p>Wawancara mendalam</p>	<p>Perusahaan jasa dan pengguna jasa</p>
<ol style="list-style-type: none"> 6. Solusi yang sesuai kebutuhan pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Solusi 			

3.9. Sumber Data

Jenis Data	Unit Analisis	Metode Pengumpulan Data
Data Primer	Pengguna layanan jasa	Wawancara mendalam
	Perusahaan penyedia jasa	Wawancara mendalam
Data Sekunder	Literatur mengenai CRM dan perusahaan jasa	Studi pustaka, dokumen
Data Sekunder	Literatur mengenai pengguna jasa konsultan BUMN	Studi pustaka, dokumen

3.10. Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah pada saat proses pengambilan data yang dilakukan pada sisi pengguna jasa, *key informan* yang digunakan adalah pada level *top management* saja sehingga seringkali informasi yang didapatkan lebih normatif, selanjutnya diperlukan penyeimbang dengan cara melakukan wawancara dengan level *middle management* sebagai pelaksana lapangan yang langsung merasakan proses penerimaan jasa agar data yang didapatkan lebih detail.

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki sumber dari 1 perusahaan konsultan jasa BUMN, 1 perusahaan swasta pengguna jasa, dan 1 perusahaan pemerintah pengguna jasa. Adapun profil dari masing-masing informan, dapat dijelaskan secara umum, sebagai berikut:

4.1.1. Profil Konsultan Jasa

Pemaparan profil dari perusahaan konsultan jasa BUMN ini dijadikan sebagai sumber penelitian karena perusahaan ini merupakan satu-satunya perusahaan jasa konsultan di bidang energi yang dimiliki oleh negara. Keberadaan perusahaan ini dianggap menarik oleh peneliti karena perusahaan bidang energi sedang menjadi sorotan penting di Indonesia saat penelitian ini dilakukan. Perusahaan ini juga dinilai oleh peneliti sebagai konsultan jasa senior yang memiliki pengalaman di bidangnya, di mana saat ini sedang atau pernah bekerja sama dengan perusahaan berskala lokal dan asing, baik skala nasional maupun internasional sebagai klien yang pernah ditangani.

Sedangkan pemaparan profil perusahaan pengguna jasa yang dijadikan sebagai sumber penelitian, merupakan 2 perusahaan yang pernah atau sedang menggunakan jasa perusahaan konsultan energi, masing-masing dari sektor swasta dan pemerintah. Pelayanan jasa yang mereka gunakan seperti pelaksanaan audit bangunan, sistem manajemen energi, dan implementasi efisiensi energi.

Untuk pihak-pihak yang dipilih oleh peneliti sebagai key informan adalah para individu pembuat keputusan di manajemen dan lapangan, baik dari sisi penyedia jasa dan pengguna jasa, yang secara langsung berinteraksi dalam pendesainan pelayanan, sehingga dianggap kredibel dan mampu mempresentasikan perusahaan di dalam pemaparan pengalaman kerja.

4.1.1.1. PT Energy Management Indonesia (Persero)

PT Energy Management Indonesia (Persero) pada awalnya sudah berdiri sejak tahun 1987. Dahulu perusahaan ini dikenal dengan nama PT Konversi Energi Abadi

(Persero) atau lebih dikenal dengan PT Koneba (Persero), yang merupakan anak perusahaan PT Pusri (Persero). Pada tahun 1997, ketika dilakukan pergantian manajemen perusahaan, PT Koneba (Persero) berubah menjadi PT Energy Management Indonesia (Persero).

Perusahaan ini merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan dengan maksud untuk ikut serta melaksanakan program pemerintah dalam kegiatan konversi energi, manajemen energi, survey, inspeksi, dan studi kelayakan energi melalui pemberian jasa konsultasi energi di berbagai sektor, baik industri, transportasi, dan bangunan. Selain itu, BUMN ini memiliki pengalaman dalam menangani pengembangan, distribusi energi yang berfokus pada pola sosialisasi mengenai pemanfaatan energi yang efektif dan efisien, serta *Energy Saving Company* (ESCO).

Berikut ini adalah profil perusahaan konsultan jasa energi PT Energy Management Indonesia (Persero):

Alamat Kantor Eksekutif : Gedung Graha Iskandarsyah, Lantai 5
 Jl. Iskandarsyah Raya No. 66 C, Kebayoran Baru
 Jakarta Selatan 12160

Alamat Kantor Operasional : Jl. Wolter Monginsidi No. 4-6, Kebayoran Baru
 Jakarta Selatan 12160

Alamat Website : www.energyservices.co.id

NPWP : 01.061.044.2-051.000

Susunan Komisaris : Dr. Ir. Thamrin Sihite, SE (Komisaris Utama)
 Ir. Moeljaningati Ratna Ariati F.L, M.Sc (Komisaris)
 Nuriana (Sekretaris Dewan Komisaris)

Susunan Direksi : Ir. Gannet F. I. Pontjowinoto (Direktur Utama)
 Ir. Judianto Hasan, MM (Direktur Operasional /
 Pemasaran)
 Rosmanidar Zulkifli, SE (Direktur Keuangan /
 Administrasi)

Proyek yang sedang atau pernah ditangani oleh PT EMI (Persero):

Audit dan Uji Laik Energi

- PT Batamindo Investment Cakrawala
- PT Menamas Mitra Energi
- Exxonmobil Oil Indonesia Inc.
- Conoco Philips
- PT Aneka Tambang (Persero)

Asesmen dan Sistem Manajemen Energi

- PT Timah (Persero) Tbk
- PT Rajawali Nusantara Indonesia
- PT PLN (Persero)
- Departemen Perindustrian
- PT Sandang Nusantara
- PT Pupuk Kujang

Sosialisasi, Pelatihan, dan Studi

- PT Pertamina (Persero)
- PT PLN (Persero)
- JICA (Japan International Corporation Agency)
- PT Eco Tropica
- PT Perusahaan Gas Negara (Persero)
- PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero)

4.1.1.2 PT PLN (Persero)

Cikal bakal PT PLN (Persero) dimulai pada saat Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas pada tanggal 27 Oktober 1945. Kemudian pada tahun 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas, dan kokas. Pada tahun 1965, BPU-PLN dibubarkan dan dibentuk 2 perusahaan negara yaitu, Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang mengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) yang mengelola gas. Pemerintah Indonesia menetapkan status Perusahaan Listrik Negara sebagai

Perusahaan Umum Listrik Negara (PLN) pada tahun 1972, dan melalui Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 1990, PLN ditetapkan sebagai pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan. Lalu, pada tahun 1992, pemerintah memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik. Sejalan dengan kebijakan di atas, pada bulan Juni 1994 status PLN dialihkan dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Dalam rangka meningkatkan pengembangan dan untuk mencakup daerah operasional PT PLN (Persero) yang sangat luas, PT PLN (Persero) telah mendirikan 6 anak perusahaan dan 1 perusahaan patungan, sebagai berikut:

- PT Indonesia Power
Bergerak di bidang pembangkit tenaga listrik dan usaha-usaha lain yang terkait, yang berdiri tanggal 3 Oktober 1995 dengan nama PT PJB I dan baru tanggal 1 September 2000 namanya diubah menjadi PT Indonesia Power.
- PT Pembangkit Jawa Bali (PT PJB)
Bergerak di bidang pembangkitan tenaga listrik dan usaha-usaha lain yang terkait dan berdiri tanggal 3 Oktober 1995 dengan nama PT PJB II dan tanggal 22 September 2000 namanya diubah menjadi PT PJB.
- PT Pelayanan Listrik Nasional Batam (PT PLN Batam)
Bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum di wilayah Pulau Batam, didirikan tanggal 3 Oktober 2000.
- PT Indonesia Comnets Plus
Bergerak dalam bidang usaha telekomunikasi, didirikan pada tanggal 3 Oktober 2000.
- PT Prima Layanan Nasional Enjiniring (PT PLN Enjiniring)
Bergerak di bidang konsultan enjiniring, rekayasa enjiniring, dan supervisi konstruksi, didirikan pada 3 Oktober 2000.
- PT Pelayanan Listrik Nasional Tarakan (PT PLN Tarakan)
Bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum di wilayah Pulau Tarakan.
- PT Geo Dipa Energi

Perusahaan patungan antara PT PLN dan PT Pertamina yang bergerak di bidang Pembangkit Tenaga Listrik terutama yang menggunakan energi panas bumi.

Proyek yang pernah dan sedang ditangani oleh PT PLN (Pesero) , antara lain:

- Pembangkit Listrik
 - PT Kassa Listrindo untuk PLTU Lakatong (75 MW) di Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan
 - PT Pusaka Jaya Palu Power untuk PLTU Tawaeli (30 MW) di Kecamatan Palu Utara, Sulawesi Tenggara.
 - PT Gorontalo Energi untuk PLTU Gorontalo (14 MW) di Kabupaten Bone Balango, Gorontalo
 - PT Karya Putra Powerin untuk PLTU Sampit (14 MW) di Kabupaten Kota Waringin Timur, Kalimantan Tengah
 - PT Mahajaya Arya Satya untuk PLTU Tanah Grogot (14 MW) di Kabupaten Pasir, Kalimantan Selatan
 - PT Mahajaya Arya Satya untuk PLTU Ketapang (14 MW) di Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat
 - Konsorsium PT Bukit Pembangkit Inovative untuk PLTU Banjarsari (200 MW) di Kabupaten Lahat, Sumatera Selatan
- Transmisi dan Distribusi
 - Sistem Interkoneksi Transmisi 500 kV dan 150 kV di Pulau Jawa Bali
 - Sistem Transmisi Terpisah dengan tegangan 150 kV dan 70 kV untuk pulau-pulau di luar Jawa dan Bali.
 - Pembangunan dan perluasan jaringan transmisi 500 kV, 150 kV, dan 70 kV dengan total 31.534 kms, jaringan distribusi 20 kV (JTM) sepanjang 246.885 kms dan Jaringan Tegangan Rendah (JTR) sepanjang 333.634 kms.
- Sistem Kontrol
 - Proyek pengaturan daya dan beban Sistem Ketenagalistrikan di Jawa-Bali dan Sumatera dan supervisi pengoperasian sistem 500 kV secara terpadu.
 - Pembangunan pusat area kontrol masing-masing di region Jakarta dan Banten, Region Jawa Barat, Region Jawa Tengah dan DI Yogyakarta, dan Region Jawa Timur dan Bali.

- Proyek pembangunan 6 Unit Pelayanan Transmisi (UPT) dan 3 Unit Pengatur Beban (UPB) untuk area kontrol di region Sumatera.

Berikut ini adalah direksi PT PLN (Persero) untuk periode tahun 2008-2013, sebagai berikut:

Susunan Direksi PT PLN (Persero)

Direktur Utama	: Fahmi Mochtar
Wakil Direktur	: Rudiantara
Direktur Konstruksi Strategis	: Moch. Agung Nugroho
Direktur SDM dan Umum	: Supriyadi Legino
Direktur Jawa Madura Bali	: Murtaqi Syamsuddin
Direktur Keuangan	: Setio Anggoro Dewo
Direktur Luar JAMALI	: Hariadi Sadono
Direktur Teknologi	: Bambang Praptono

4.1.1.3 Exxonmobil Oil Indonesia

Selama lebih dari 125 tahun, ExxonMobil telah bertransformasi dari produsen minyak tanah regional di Amerika Serikat menjadi perusahaan minyak dan petrokimia terbesar di dunia. Saat ini, ExxonMobil telah beroperasi hamper di semua Negara di dunia dengan merek ternama, antara lain: Exxon, Esso, dan Mobil. Perusahaan ini terus memproduksi produk-produk yang mendukung penuh transportasi moderen, kebutuhan tenaga pembangkit di berbagai kota, industri minyak pelumas, dan menyediakan kebutuhan petrokimia bagi banyak pabrik di seluruh dunia.

ExxonMobil memiliki sejarah yang panjang dalam memimpin industri perminyakan dan petrokimia dunia. Perusahaan ini memiliki komitmen untuk selalu memberikan keuntungan yang kompetitif bagi pengguna produknya. Pada akhir tahun 2008, ExxonMobil internasional telah mempekerjakan hampir 81000 pekerja di seluruh dunia, di mana 37 persen dipekerjakan di Amerika Serikat dan 63 persen tersebar di seluruh dunia.

Adapun lingkup pekerjaan yang dilakukan oleh ExxonMobil Indonesia adalah:

1. Eksplorasi

Strategi eksplorasi yang dimiliki oleh ExxonMobil adalah untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mencapai, dan mendapatkan peluang lokasi yang berpotensi penghasil minyak terbaik di dunia

2. Pengembangan

ExxonMobil memiliki fokus dalam pengembangan proyek-proyek hulu

3. Produksi

Perusahaan ini terus menggunakan teknologi-teknologi yang mendukung sistem manajemen operasi yang efektif dari segi biaya dan operasional.

4. Pemasaran Gas dan Tenaga Pembangkit

5. Penyediaan

6. Pemasaran Bahan Bakar Minyak

ExxonMobil berkomitmen untuk menyediakan produk bahan bakar minyak dan gas berkualitas tinggi untuk melayani konsumen di seluruh dunia.

7. Produksi Pelumas

ExxonMobil mengukuhkan dirinya sebagai pemasar utama terutama untuk produk minyak pelumas, aspal, dan penyuplai bahan baku pelumas di dunia.

8. Bahan Kimia

Telah mengembangkan komoditas-komoditas dengan bahan-bahan berkualitas selama bertahun-tahun untuk mendukung teknologi bisnis secara luas.

Nama perusahaan : Exxonmobil Oil Indonesia Inc.

Alamat : Wisma GKBI, Ground Floor
Jl. Jend. Sudirman No. 28, Jakarta 10210

Website Indonesia : <http://www.mobil.com/indonesiaenglish/lcw/homepage.asp>

Website Internasional : <http://www.exxonmobil.com>

Pimpinan Global : Rex W. Tillerson (CEO ExxonMobil Global)

Mark W. Albers (Wakil Direktur Utama ExxonMobil Global)

Michael J. Dolan (Wakil Direktur Utama Senior ExxonMobil)

Andrew P. Swinger (Wakil Direktur Senior ExxonMobil)

Donald D. Humphreys (Wakil Direktur Bidang Keuangan)

Susunan Pimpinan : R. I. Wilson (Direktur Utama dan General Manager ExxonMobil Indonesia)

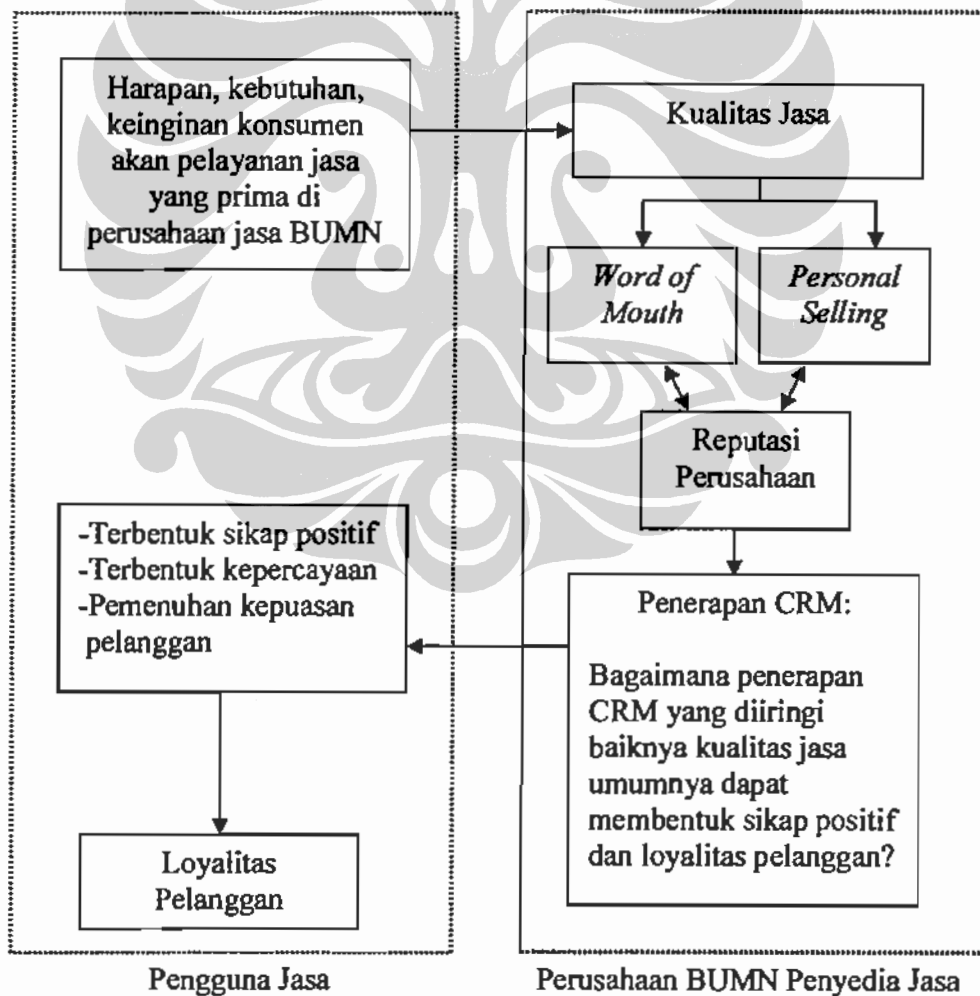
Maman Budiman (Wakil Direktur Utama Senior)

Proyek-proyok yang sedang atau pernah ditangani oleh ExxonMobil di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Blok Cepu
2. Pengembangan Blok Natuna D Alpha

4.2. Proses Kegiatan Konsultan Jasa BUMN di Bidang Energi

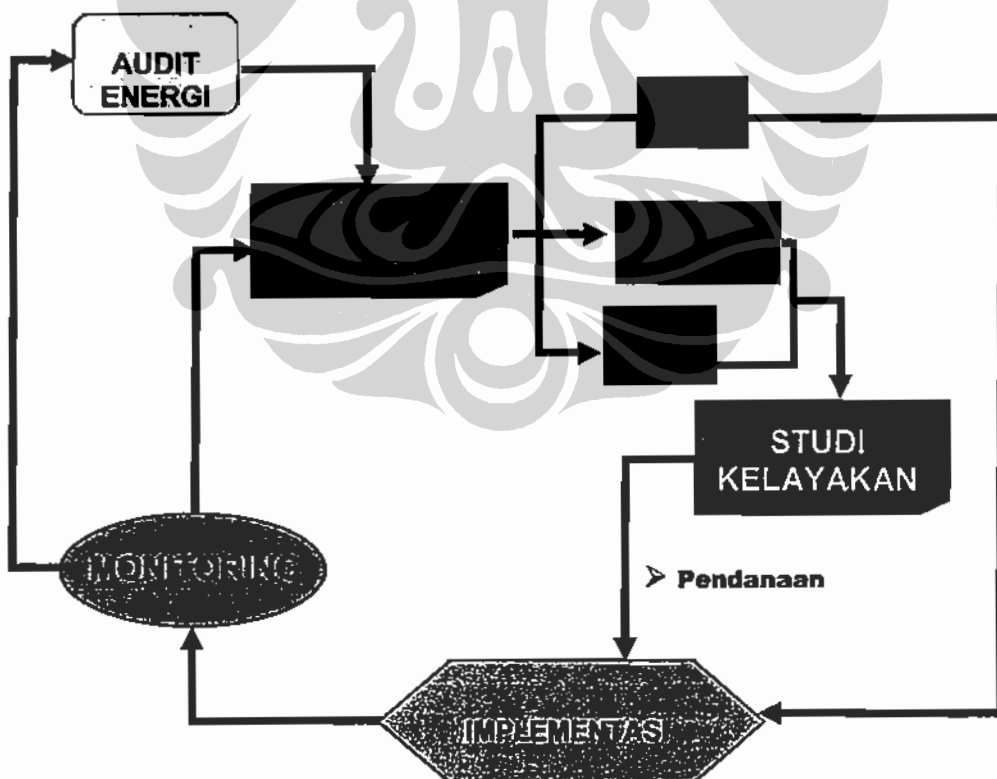
Di dalam membahas hasil penelitian ini, peneliti menggunakan alur penelitian yang telah dikemukakan pada bab III, sebagai berikut:



Konsultan jasa di bidang energi di Indonesia masih terbilang masih jarang, di samping itu masyarakat luas belum banyak mengetahui apa fungsi sesungguhnya dari keberadaan sebuah konsultan energi. Di sektor non swasta, PT Energy Management Indonesia (Persero) merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang dibentuk langsung oleh Menteri Negara BUMN dan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral pada zaman pemerintahan Soeharto yang ditujukan untuk membantu pemerintah mengendalikan dan mengelola pemakaian energi bangsa yang dirasakan kian lama makin boros.

Kegiatan dalam perusahaan konsultan jasa energi merupakan suatu kegiatan untuk mencari di mana saja sumber-sumber keborosan energi dengan cara diaudit yang hasilnya berupa laporan dan rekomendasi-rekomendasi untuk diterapkan. Berangkat dari tahap tersebut, konsultan energi mencarikan solusi untuk mendapatkan efisiensi energi yang diharapkan.

Berikut ini adalah alur kegiatan dari sebuah konsultan jasa energi, sebagai berikut:



Gambar 4.1. Alur Kegiatan Konsultan Jasa Energi di BUMN

Pada awalnya kegiatan menghasilkan jasa konsultan energi (rekomendasi) sama sekali terpisah dengan kegiatan menggunakan hasil jasa konsultan energi (implementasi). Namun, hal ini lambat laun diakui oleh sejumlah konsultan di konsultan jasa energi, hal tersebut banyak mendapatkan masukan dari berbagai pihak bahwa rekomendasi dan implementasi adalah hal yang tidak terpisahkan, karena rekomendasi tanpa penerapan adalah sia-sia. Oleh karena itu, jasa konsultan energi mengubah jasanya menjadi audit energi dan implementasi di mana rekomendasi penghematan yang dilakukan diterapkan secara nyata di perusahaan-perusahaan klien.

Dalam melaksanakan proyek kegiatan konsultan energi diperlukan seorang enjiner yang secara khusus menangani proyek tersebut, yang kemudian lebih sering disebut *team leader*. *Team leader* ini yang berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan konsultan jasa energi dengan pengguna jasa. Di samping itu, *team leader* juga memiliki kewajiban untuk mengetahui jenis layanan apa yang diinginkan klien sejak awal dan memegang tanggung jawab untuk dapat mewujudkan hal tersebut demi tercapai kepuasan pelanggan, membangun komunikasi dua arah yang harmonis dengan klien, tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan klien baik di masa penerjaan dan di masa yang akan datang, serta menjaga hubungan pelanggan secara jangka panjang untuk mendapatkan *repeat work* dari klien tersebut.

Kualitas jasa dan kualitas yang dimiliki personil sebuah konsultan jasa adalah hal yang juga penting untuk diperhatikan. Pelayanan jasa yang sesuai dengan permintaan dan keinginan klien berperan penting dalam menciptakan sikap positif dan kepuasan pelanggan yang umumnya menghasilkan loyalitas pelanggan. Namun, sebuah pelayanan yang berkualitas tidak akan terwujud apabila tidak diiringi dengan personil yang cakap, tanggap, profesional, dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik untuk mendukung pelayanan yang disampaikan ke klien.

Keberadaan serta kegiatan konsultan jasa energi BUMN ini sendiri adalah langkah pemerintah untuk menyadarkan masyarakat bahwa energi adalah faktor dominan penggerak perekonomian negara yang dirumuskan pada PP No 5 Tahun 2006 tentang Kebijakan Energi Nasional. Mengingat makin menipisnya cadangan energi fosil sehingga perlu disadari oleh semua pihak pengguna energi dan masyarakat luas bahwa perilaku boros energi perlu segera dihentikan dan memulai perilaku hemat energi di semua sektor.

Hal tersebut bertujuan akhir untuk meredam laju penggunaan energi fosil yang berlebihan, menciptakan lingkungan yang bersih, menjaga kesinambungan dan ketahanan energi nasional, serta meningkatkan daya saing nasional.

Pemaparan di atas merupakan pengertian dan makna dari kegiatan konsultasi jasa energi. Kegiatan konsultan jasa energi khususnya di BUMN ini memiliki karakteristik tersendiri dan pada akhirnya akan membedakannya dengan konsultan jasa lainnya di non BUMN, sehingga akan menciptakan kegiatan pemasaran jasa yang juga berbeda jika dibandingkan dengan perusahaan non swasta.

4.3. Proses Pembentukan Kualitas Jasa pada Konsultan Jasa Energi BUMN

Parasuraman mengidentifikasi sepuluh dimensi layanan yang kemudian oleh Zeithaml et.al. dikelompokkan menjadi lima dimensi utama dalam menentukan kualitas jasa yang saat ini dikenal dengan model konseptual SERVQUAL, yaitu:

1. *Reliability*
2. *Responsiveness* (ketanggapan)
3. *Assurance*, dimensi kepastian atau jaminan ini merupakan gabungan dari:
 - a. Kompetensi (*Competence*)
 - b. Kesopanan (*Courtesy*)
 - c. Kredibilitas (*Credibility*)
4. *Emphaty*
 - a. Akses
 - b. Komunikasi
 - c. Pemahaman pada pelanggan
5. *Tangible* (tampilan fisik)

Hal pertama yang dikemukakan oleh Parasuraman dalam menilai sebuah layanan jasa yang berkualitas adalah unsur *reliability* atau dapat dipercaya, di mana perusahaan penyedia jasa berkewajiban untuk memberikan pelayanan sesuai janji yang ditawarkan, seperti yang menjadi pengalaman Ika Ayuningsih, *Facilitation Manager ExxonMobil Indonesia*. Ia sebagai pengguna jasa PT EMI (Persero) melihat bahwa kesesuaian lingkup kerja yang dijanjikan dengan hasil *output* sudah cukup memenuhi kesepakatan awal. Namun, secara keseluruhan masih ditemui beberapa masalah pada detil pelaporan yang

terjadi berulang serta solusi permasalahan terasa kurang mengena dengan kebutuhan pengguna jasa. Hal tersebut tentunya menimbulkan ketidaknyamanan di PT Exxon.

Kemudian dari sisi responsif pelayanan, Ika Ayuningsih mengungkapkan bahwa PT EMI (Persero) merespon dengan baik dan bereaksi cepat atas masukan dan keluhan pelanggan walaupun masih ditemukan beberapa masalah di lapangan, tetapi pengguna jasa menghargai upaya konsultan tersebut karena dengan bersikap tanggap berarti pengguna jasa membantu memenuhi keinginan pelanggan

Hal tersebut ditegaskan juga Noezran dari pihak penyedia jasa di dalam memberikan respon dan kesigapan atas keinginan pelanggan dengan cara merespon yang menjadi keluhan dan permintaan pelanggan dalam waktu 1-2 hari kerja. Apabila terjadi keterlambatan penghantaran pesan, ia akan menginformasikannya kepada pelanggan sehingga alasan dan hambatan yang menyebabkan keterlambatan dapat diketahui oleh si penerima jasa.

Ada hal lain yang membentuk kualitas jasa yang diberikan oleh sebuah konsultan jasa yaitu jaminan atau kepastian untuk mencapai kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan seperti yang dikemukakan oleh BG Triantono:

"Ya.. Bidang jasa kan tidak ada barang, istilahnya hanya suatu laporan. Baik, jadi sehingga dari suatu laporan itulah yang kita berikan suatu kepada pelanggan yaitu suatu kenyamanan sehingga data atau laporan yang kita berikan itu harus independen. Ya, jadi data yang harus kita ambil itu harus independen, tanpa pengaruh orang lain, dan hasil perhitungan atau laporan harus bisa dipertanggungjawabkan oleh perusahaan. Jadi hasil dari pada *output* dari laporan itu ya harus bisa dipertanggungjawabkan."

Parasuraman mengemukakan bahawa ada beberapa indikator kepastian atau jaminan, yaitu: kompetensi para personil penyedia jasa, kesopanan, serta kredibilitas atau reputasi perusahaan. Ketika berbicara mengenai ketiga indikator tersebut, dua *key informan* dari konsultan jasa energi BUMN ini pun masih menganggap rendahnya kompetensi, serta kesopanan yang dimiliki oleh perusahaan BUMN.

Gunawan Wibisono menilai bahwa relatif usaha peningkatan kompetensi di dalam konsultan tersebut berjalan di tempat. Mereka diikutsertakan dalam berbagai pelatihan yang diselenggarakan departemen pemerintah, tetapi belum mencapai hasil yang maksimal, terutama dari tingkat keinisiatifan yang rendah. Masalah yang kerap kali terjadi

di perusahaan BUMN, para karyawan jarang bersifat proaktif, dan cenderung menunggu perintah dari atasan saja. Hal tersebut juga disetujui oleh Noezran yang menyebabkan bahwa perlu adanya peningkatan kemampuan dan penyerapan pengetahuan baru, baik melalui literatur maupun belajar dari pengalaman orang lain sehingga pemberi jasa tidak tertinggal langkah dengan kompetitor.

BG Triantono dari sisi pemberi jasa menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang baik tidak akan lepas dari kerjasama seluruh pihak di dalam internal perusahaan tersebut. Untuk mencapai hal tersebut, penyedia jasa memberikan bekal pada setiap karyawan mengenai sistem cara kerja, SOP, instruksi kerja, maupun pendidikan, *training*, atau brevet. Dengan demikian penyedia jasa mampu memberikan *delivery* atau suatu laporan sesuai dengan yang tertuang di SOP.

Dari sisi indikator kesopanan sebagai bagian dimensi kualitas jasa, Noezran menyayangkan karena masih terlihat beberapa teman sejawatnya di konsultan jasa energi yang belum menunjukkan peduli terhadap kesopanan, padahal itu merupakan indikator yang sangat penting dalam menjalin hubungan baik dengan pelanggan.

Kemudian juga ditambahkan oleh Parasuraman bahwa di dalam menciptakan empati antara perusahaan penyedia jasa dan pengguna jasanya harus diperhatikan masalah akses, komunikasi, dan pemahaman pelanggan, seperti yang diungkapkan berikut ini:

Noezran”

“E.. klien cukup mudah untuk mengakses kita, kita cukup terbuka dengan orang, eee.. dari hubungan baik biasanya mereka suka tukar-menukar informasi kemudian *in person* biasanya.”

Namun, upaya menjalin komunikasi yang dilakukan oleh penyedia jasa masih dianggap belum cukup oleh pengguna jasa. Salah satu kelemahan yang disorot oleh pengguna jasa swasta ketika menggunakan jasa konsultan BUMN adalah masalah komunikasi dan koordinasi yang terjadi dalam proses layanan jasa. Mereka menilai komunikasi internal yang dimiliki oleh perusahaan jasa BUMN masih belum optimal. Seperti yang terlihat dalam kutipan jawaban di bawah ini:

Ika Ayuningsih :

“...Terus ya itu tadi orang di lapangan dengan *leader* atau *team lead*-nya itu.. ee.. nggak.. sedikit tidak nyambung. Itu dia kekurangan yang bisa jadi *input*. ..lalu kemudian ada hambatan, tapi kita *nggak* diberi tahu.”

Dalam meresponi ketidakpuasan pelanggan terhadap kualitas jasa yang diberikan penyedia jasa, konsultan memberikan akses yang terbuka untuk mempermudah klien untuk menyampaikan maksudnya, seperti yang terlihat di bawah ini:

BG Triantono:

“Ya.. Itu komunikasi dengan klien ada beberapa cara. Pertama, klien langsung dengan enjinir yang biasa menangani. Kedua, mungkin kalau kurang puas bisa langsung dengan *top* manajemen, atau melalui kepada divisi, atau dengan tenaga ahli atau seniorlah. Seperti tadi ada salah satu perusahaan yang *pengen* melakukan laik uji coba, dia sudah komunikasi, diskusi dengan enjinir, mungkin karena kurang puas oleh enjinir minta ditelepon oleh saya, mereka langsung telepon ke saya. Begitu telepon, tidak ada 5 menit persoalan sudah selesai. Dan minggu depan ada *order*.”

Penilaian yang diberikan oleh pengguna jasa selama ini, terdapat sedikit perbedaan dari pengguna jasa swasta dan pengguna jasa sesama badan pemerintah. Pengguna jasa swasta merasa bahwa komunikasi yang dibangun oleh konsultan jasa BUMN masih minim. Sedangkan, jika dari sudut pandang sesama badan pemerintah, komunikasi yang dibangun oleh konsultan jasa BUMN, sudah dianggap memuaskan, seperti yang terlihat dalam petikan wawancara berikut ini:

Ika Ayuningsih:

“Kalau saya lihat sih hanya masalah koordinasi dan komunikasi saja, selebihnya sudah tidak apa-apa. *Udah* bagus juga, walalupun masih ada beberapa yang *miss*. Itu juga gara-gara masalah seperti yang kayaknya *nggak* kita kira sebelumnya hal itu akan membuat *delay* seperti itu. Dan itu berpengaruh pada efisiensi kerjanya berarti. Orang di lapangannya juga *nggak* ngerasa salah karena mereka *nggak* *dibolehin* masuk jadinya *nggak* bisa kerja *aja*, pokoknya *taunya* gitu.”

Komunikasi yang terhambat selama pekerjaan jasa berlangsung sering menyebabkan keterlambatan penyampaian jasa. Oleh karena itu, perlu disikapi secara cermat mengenai

masalah komunikasi. Namun, pendapat yang didapat dari sisi pengguna jasa yang berasal dari departemen teknis yang sama, mengatakan bahwa:

Supriyadi Legino:

"Komunikasi saya pikir *nggak* masalah ya. Cukup bagus. Ya tapi perlu terus ditingkatkan. Untuk selama ini untuk komunikasi *before* atau *after* pekerjaan cukup memuaskan. Jadi itu mempermudah kita juga untuk menjaga hubungan."

Hubungan manajemen pelanggan bertujuan agar perusahaan penyedia jasa dapat terus berupaya memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pemahaman pelanggan serta komunikasi hubungan pelanggan itu harus terus diupayakan, agar dapat menghindari pelayanan jasa di bawah harapan pelanggan, misalnya jasa yang tidak sesuai dengan yang dipesan oleh pelanggan. Seperti yang diungkapkan oleh pihak penerima jasa:

Ika Ayuningsih:

"Kan kalau dilihat dari *schedule* atau jadwalnya kan *pre-eliminary report*-nya harusnya sekali, setelah itu final. Tapi waktu itu *pre-eliminary report*-nya revisi sampai 2 atau 3 kali yah. Terus itu juga dari awal kita bilang, tolong *report*-nya dibuat dalam bahasa Inggris, tapi ternyata dibuat dalam bahasa Indonesia. Terus kita putuskan, ya *udah nggak* apa-apa deh dalam bahasa Indonesia, tapi *please* dibuat juga dalam bahasa Inggris karena ini akan dibaca oleh semua orang apalagi *report* ini akan sampai ke *Tech. Director* kita. Terus, hal itu juga bikin lama juga."

Tidak hanya dirasakan oleh pihak swasta, terkadang pemahaman akan keinginan pelanggan yang rendah juga dirasakan oleh pengguna jasa dari pihak sesama BUMN yang mengatakan bahwa:

Supriyadi Legino:

"Biasanya seperti itu, namun dalam kasus-kasus tertentu masih ada banyak juga yang masih kurang, kita ambil contoh waktu EMI ngambil proyek *capacity building*. *Capacity building* itu kan terkait pemasangan suatu alat. Nah waktu itu alatnya kurang sesuai dengan yang diminta, kemudian dari sisi audiens-nya yang yang diberikan pelatihan *capacity building* itu menurut saya itu *nggak* tepat."

Kemudian pengguna jasa PT PLN (Persero) melihat bahwa konsultan jasa menunjukkan tingkat kepatuhan yang rendah kepada pengguna jasanya. Terbukti dari perilaku konsultan yang sering memberikan perdebatan terhadap keputusan-keputusan

yang dibuat oleh pengguna jasanya. Di satu sisi, pengguna jasa melihat konsultan hanya berusaha memberikan masukan, namun tetap saja konsultan harus menghormati keputusan di pembeli jasa.

Dalam mendukung pelayanan yang prima selain aspek *intangibile*, konsultan jasa juga tidak boleh lalai memperhatikan aset yang bersifat *tangible*, atau tampilan fisik. Lain halnya dengan aspek yang tak berwujud, aspek *tangible* ini tentunya akan menanamkan persepsi baik di benak calon pelanggannya secara lebih nyata, misalnya, ruang kantor yang nyaman, teknologi yang memadai, kelengkapan fasilitas komunikasi, hingga sikap dan penampilan karyawan. Sebagai contoh fasilitas teknologi yang didapatkan dari Departemen sebenarnya merupakan nilai lebih kita dari kompetitor. Namun, kompetitor di sektor swasta mempunyai keluasaan di bidang finansial untuk mengakuisisi fasilitas-fasilitas terbaru, sedangkan kecepatan konsultan BUMN dalam mengabsorpsi fasilitas dan teknologi terbaru tergolong lambat.

Kutipan wawancara para *key informan* di atas menggambarkan bahwa untuk memberikan pelayanan jasa yang berkualitas diperlukan upaya-upaya yang bersifat internal dan eksternal di konsultan penyedia jasa, karena apa yang dinilai baik oleh perusahaan konsultan belum tentu dinilai baik oleh perusahaan pengguna jasa. Sehingga, perlu dibuat suatu standar, aturan, kebiasaan yang baik untuk dapat mencerminkan pelayanan yang berkualitas agar dapat memuaskan kebutuhan dan permintaan pengguna jasa.

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dirangkum bahwa untuk memberikan pelayanan jasa yang berkualitas dari konsultan penyedia jasa kepada pengguna jasanya adalah sebagai berikut:

- Memberikan respon yang cepat dan tanggap terhadap keinginan dan permintaan pelanggan
- Memiliki waktu atau durasi penyampaian jasa harus sesuai dengan kontrak/kesepakatan awal dengan pelanggan
- Memperhatikan koordinasi antara manajemen dan petugas di lapangan agar masalah-masalah koordinasi bisa dihindari.
- Menjalin komunikasi yang baik dan intens dengan penggunanya sehingga tercipta pengertian dan pemahaman bersama kedua belah pihak.

- Para enjiner perusahaan harus terus berusaha untuk meningkatkan kompetensi diri dan terus mengkuisisi pengetahuan teknologi baru, agar tidak tertinggal dari kompetitor.
- Perlu adanya peningkatan kompetensi dan inisiatif pada diri setiap pelayan jasa di konsultan tersebut.

4.4. Proses Penerapan Konsep Manajemen Hubungan Pelanggan di Konsultan Jasa BUMN

Untuk memahami CRM, menurut Permas ada tiga pilar CRM, sebagai berikut :

1. Proses menciptakan nilai tambah (*value creation*)
2. Melihat produk sebagai proses
3. Tanggung jawab perusahaan

Diungkapkan oleh Permas pada dasarnya sasaran dari Manajemen Hubungan Pelanggan bukanlah semata-mata untuk memaksimalkan penjualan dari suatu transaksi, tetapi lebih kepada membangun hubungan yang berkelanjutan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (*value creation*), sehingga keunggulan kompetisi tidak semata-mata didasarkan atas kualitas produk ataupun harga. Hal tersebut juga diyakini oleh para informan dari sisi penyedia jasa, sebagai berikut:

Noezran:

"Untungnya di organisasi ini *value creation* jadi salah satu nilai jual. Jadi di tiap pekerjaan proyek kita biasanya memberikan inovasi terhadap ee.. apa yang diminta. Biasanya kita memberikan nilai tambah. Misalnya, yang diminta adalah pekerjaan yang sederhana kemudian pekerjaan yang sederhana ini, kita tambahkan 'sesuatu' sehingga pekerjaan sederhana yang seharusnya hasilnya juga sederhana, menjadi hasil yang baik."

Selain itu, seorang informan lain dari sisi konsultan jasa mengatakan bahwa penting bagi mereka untuk memperhatikan apa yang menjadi nilai tambah bagi pelanggan karena apa yang bernilai bagi penyedia jasa belum tentu dinilai sama di mata pengguna jasa, seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

Gunawan Wibisono:

” *So far*, memang kan karena kita menjual audit energi, ya itulah selama ini keluarannya berupa rekomendasi... Tapi *value* apa yang dia dapat dari hasil kerjaan ini. Itu yang paling penting bagi mereka. Ya memang bagi klien juga harus ada *value*, bukan hanya bagi kita saja. Aaa.. selama ini kita menganggap hal ini sudah ada *value*-nya bagi kita, tapi bagi klien belum tentu.”

Nilai-nilai tambah yang dinilai positif oleh pelanggan dapat diwujudkan dengan menunjukkan kinerja yang baik, sebagai berikut:

BG Triantono:

”Ya itu.. kalau perusahaan jasa konsultan seperti kita, kunei utama supaya perusahaan ini maju adalah...harus bisa memenuhi keinginan mereka tanpa mengurangi independen kita. Jadi itulah harusnya mulai dari kualitas laporan, waktu *delivery*, sikap dari enjiner pada saat di lapangan, atau penjajakan, waktu kita presentasi juga harus bersikap profesional maka dari perusahaan harus pula menyiapkan semua yang dibutuhkan di lapoangan, baik itu peralatan, sisi keamanan, maupun *tool* untuk presentasi dan laporan tadi.”

Secara khusus, Buttle mengemukakan bahwa satu titik fokus CRM dalam membentuk sikap pelanggan adalah elemen-elemen dari peneiptaan nilai di mata konsumen. Dijelaskan secara lebih jauh oleh Kotler bahwa pencarian nilai oleh pelanggan terhadap produk (jasa) perusahaan, kemudian menimbulkan teori yang disebut dengan *customer delivered value* (nilai yang diterima konsumen), yang terdiri dari:

1. Profit (keuntungan)
2. Nilai yang diberikan oleh pelanggan diukur berdasarkan kepercayaan (*reliability*)
3. Ketahanan (*durability*)
4. Kinerja (*performance*)

Kotler menyatakan bahwa dalam proses peneiptaan nilai haruslah diperhatikan yaitu besarnya selisih nilai yang diberikan oleh pelanggan terhadap produk (jasa) perusahaan yang ditawarkan kepadanya (*customer value*) dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan (*customer cost*) untuk memperoleh jasa tersebut. PT EMI (Persero) pun meyakinkan pelanggannya bahwa akan mendapatkan keuntungan, diungkapkan oleh Gunawan Wibisono, Noezran, dan BG Triantono.

Gunawan Wibisono menyatakan bahwa dengan memberikan janji, konsultan telah menumbuhkan harapan pada pelanggan, janji tersebut harus dapat ditepati oleh penyedia

jasa. Namun selama ini konsultan BUMN belum dapat optimal dalam pemenuhan janji kepada pelanggan. Ia berharap bahwa slogan '*giving solution*' selama ini yang dimiliki PT EMI kepada pengguna jasanya bukan hanya sekadar omong kosong, namun adalah sebuah janji nyata yang dapat diwujudkan dan direalisasikan. Dengan begitu, klien merasa diuntungkan.

Dituturkan oleh Noezran, enjinir dari konsultan jasa, langkah lain yang diberikan oleh pemberi jasa kepada penggunanya adalah pemberian *client reward*. Hal ini banyak terjadi perusahaan BUMN dan pemerintah. Dengan *client reward*, pemberi jasa memberikan 'imbalan' bagi pengguna jasa yang setia, biasanya berupa kegiatan-kegiatan atau fasilitas-fasilitas yang diminta oleh pengguna jasa itu sendiri, misalnya bermain golf, alat telekomunikasi, dan sebagainya.

Pelayanan yang diberikan oleh konsultan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Namun dalam memenuhi hal tersebut, konsultan jasa juga harus tetap berada pada koridor-koridor independen, seperti yang dikatakan oleh:

BG Triantono:

"... sebetulnya seperti produk efisiensi energi, audit energi, tapi di sini kan permasalahannya gedung, industri kan lain-lain gitu. Tapi dalam hal ini, kita harus memberikan hasil dengan sebaik mungkin gitu. Jadi mereka merasa puas dengan *output* yang kita berikan kepada dia gitu. Terutama disini sebetulnya kalau jasa itu data dan laporan, tidak bisa dipengaruhi oleh pihak manapun gitu."

" ..jadi.. pertama tentang laporan.. laporan terbaik isi atau output atau kualitas, kedua yaitu tentang *delivery time*, ketepatan daripada waktu yang diperlukan karena waktu itu sangat berharga bagi klien. Kalau emang satu bulan ya satu bulan *nggak* boleh mundur gitu. Yang ketiga tentunya harga yang kompetitif gitu.

Diungkapkan juga oleh Kotler bahwa dalam *value creation* ada unsur nilai yang diberikan oleh pelanggan diukur berdasarkan kepercayaan (*reliability*). Dengan terbentuknya kepercayaan, maka makin baik hubungan yang dijalin antara pengguna jasa dan penyedia jasa, seperti yang dikemukakan oleh Gunawan Wibisono dan BG Triantono dari sisi penyedia jasa dan Supriyadi Legino dari sisi pengguna jasa:

Penyedia Jasa:

Gunawan Wibisono:

"Contohnya Aneka Tambang (Antam) ini sebenarnya kalau mau diikuti betul lelangnya kita kalah sebenarnya karena waktu itu Universitas Indonesia (UI) menawarkan 400 juta, sedangkan kita 500 juta. Tapi, karena mereka lebih pereaya dan respek sama kita, dia pilih kita. Ya..nggak apa-apa."

BG Triantono:

"Misalkan aja kita lihat, PT PLN itu setiap tahun kita dikasih pekerjaan dari PLN, artinya hasil dari laporan kita yang independen itu bisa diterima berarti hasilnya adalah baik. Jadi itu suatu bukti bahwa bagaimana kita menanamkan kepercayaan kepada klien yaitu adalah adanya *repeat order*. Dari ANTAM, terus dari Pertamina, belum lagi departemen-departemen di sektor Migas, Mineral Batu Bara, atau LPE gitu, atau Perindustrian gitu, dan ini yang paling baru mungkin yaitu dari Pertamina Gas Domestik, itu kita akan mendapatkan di beberapa propinsi, artinya apa yang kita lakukan walaupun baru pertama kita masuk ke sektor distribusi tabung gas, ternyata kepercayaan dari Pertamina pada EMI sangat besar dengan bukti, kita akan dikasih pekerjaan ke beberapa propinsi lagi."

Sedangkan dari sisi pengguna jasa, nilai tambah yang diberikan konsultan jasa membuat para pengguna jasa melihat adanya keunggulan konsultan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lain yang memberikan layanan jasa sejenis, seperti yang terlihat dalam kutipan berikut:

Supriyadi Legino:

"*Value* PT EMI dari tahun ke tahun sih ada. Selalu ada peningkatan. Dari sisi dokumen, kemarin kita pelajari dari sisi dokumen sudah ada inovasi, bukan dari dulu sampai sekarang euma itu-itu aja. Datanya 2002 terus, padahal di yang pemberi kerja saja sudah ada data yang 2007, haha.. jadi kan tidak memalukan. Ya tapi pada intinya banyak perkembangan nilai PT EMI yang membedakan dengan perusahaan lain."

Hal penting dari penyampaian nilai adalah dari sisi kinerja atau *performance* dari sebuah konsultan jasa energi tersebut, karena dari kinerja dapat dinilai langsung oleh konsumen bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh konsultan jasa dianggap berkualitas atau tidak, sehingga pengguna jasa merasa puas atas hasil jasa yang diberikan oleh pihak penyedia jasa.

Noezran, dari sisi penyedia jasa, mengatakan bahwa dalam menjalankan setiap proyek, konsultan akan memilih orang-orang terbaik yang ahli di bidangnya untuk mengerjakan proyek. Jika ada keterbatasan jumlah SDM untuk mengerjakan proyek,

maka akan meng-*outsource* tenaga ahli dari luar, sehingga dapat terus meningkatkan performa dan kinerja konsultan.

Hal lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia di konsultan jasa BUMN yang dapat mempengaruhi kualitas layanan adalah adanya perbedaan kultur internal perusahaan antara karyawan senior dan karyawan junior. Karyawan junior cenderung membawa semangat bisnis yang baik ketika direkrut ke dalam konsultan tersebut. Sebaliknya, karyawan senior cenderung lekat dengan budaya birokrasi yang kaku. Pekerjaan yang dilakukan oleh staf baru yang berbeda kultur dengan staf lama, hal tersebut yang menjadi hal yang signifikan, sehingga terkadang terpengaruh kepada performa kerja yang tidak maksimal.

Untuk mencetak sumber daya manusia di konsultan jasa yang berkualitas, Gunawan Wibisono mengusulkan bahwa perlu adanya pemetaan kompetensi untuk dapat mengetahui keahlian masing-masing individu melalui *fit and proper test* atau uji kompetensi lainnya. Hal tersebut diperlukan agar setiap pekerjaan yang dilakukan dapat maksimal karena konsultan dapat menempatkan setiap individu di tempat yang tepat.

BG Triantono menyatakan bahwa kinerja dan kualitas layanan yang bagus, antara lain ditandai dengan *repeat order*. Seberapa baiknya pekerjaan yang dinilai oleh penyedia jasa, belum tentu dinilai sama oleh pengguna jasa. Ketika salah seorang pengguna jasa yang beralih kepada penyedia jasa lain, maka kualitas pekerjaan yang diberikan belum dapat memenuhi harapan klien. Dalam meraih kepercayaan klien, penyedia jasa akan berusaha menyediakan jaminan dalam pelayanan jasanya, seperti dalam kutipan wawancara berikut:

BG Triantono:

” Ya.. memang secara umum dari semua pihak BUMN pasti lambat, perkerjaan nggak kelar-kelar, atau birokrat kan gitu. Tapi apa yang kita temukan di sini, di perusahaan Energy Management Indonesia, yah, semua itu sudah dipangkas jadi kita diberi otoritas oleh direksi bahwa setiap proyek layak jalan sesuai kontrak maupun SPK dan dilihat dengan RAB. Di satu sisi kan kita juga harus mengontrolnya dengan suatu.. apa namanya.. ISO 9000. Di situ sudah dijelaskan bahwa semua pekerjaan harus sesuai dengan tahap-tahap yang ada di ISO juga, Jadi, ada beberapa kontrol RAB, kontrol kontrak, maupun kontrol dari ISO tersebut. ”

Ika Ayuningsih dari Exxon, sisi pengguna jasa, menilai bahwa pekerjaan yang dimiliki oleh konsultan jasa BUMN PT EMI sebenarnya sudah cukup baik, namun hal signifikan yang menjadi perhatiannya adalah masalah komunikasi selama pekerjaan menjadi hambatan, seperti yang dinyatakan berikut:

" Mmh.. Hasil pekerjaan..ee.. cukup baik. Tapi tidak untuk masalah komunikasi, ee.. kadang..ee..orang *contact person*-nya dengan orang di lapangan itu sering berbeda, karena berbeda orang terkadang hal yang disampaikan jadi berbeda-beda. Jadi masalah komunikasi itu suka jadi kendala. Masih masalah komunikasi juga, kalau ada masalah di lapangan tidak dikomunikasikan, jadi kita juga nggak bisa bantu karena kita tidak tahu."

Pengguna jasa menyayangkan atmosfer di konsultan jasa BUMN masih sarat akan birokrasi yang tertanam kuat dengan cara membandingkan atmosfer kerja di BUMN dan swasta. Ia mengatakan bahwa atmosfer kerja BUMN lebih longgar dibandingkan swasta dari segi pelayanan, pekerjaan, dan kualitas personilnya. Jika di pihak swasta, birokrasi dianggap lebih luwes dan fleksibel, tidak jarang *top* manajemen juga ikut meninjau lapangan.

Pengguna jasa dari sesama sektor BUMN juga mengatakan bahwa manajemen yang selama ini berlaku di konsultan jasa harus diubah secara fundamental. Hal tersebut dijelaskan oleh Supriyadi Legino berikut ini:

"Haha. Yang jelas dari sisi manajemennya harus berubah secara total, kalau aku lihat dari sisi manajemen terlalu banyak birokrasi. Kalau yang saya sering lihat, tingkat kehati-hatiannya sering kali terlalu tinggi. Contohnya kita lihat dari dokumen, saya lihat paraf itu banyak banget. Otomatis nungguin berapa hari kan nungguin paraf saja. Ya okelah, mungkin itu suatu kehati-hatian dalam suatu tender ya, ada kepala divisi, direksi, baru direktur utama. Nah itu, kalau menurut aku dilihat dari level administrasi terlalu panjang jadinya. Ya itu dari satu sisi, Kalau dari sisi pelayanan, ya itu juga harus benar-benar ditingkatkan. Jadi masih jauh..masih jauh.. untuk menjadi ujung tombak di Indonesia. Itu yang disayangkan, EMI seharusnya lebih profesional untuk maju."

Ada hal lain yang penting dalam CRM, yaitu bagaimana hubungan dengan pelanggan. Atau dengan kata lain fokusnya bukan pada diferensiasi produk, tapi diferensiasi dalam hubungan dengan pelanggan yang berorientasi kemitraan, seperti yang diungkapkan oleh BG Triantono dan Gunawan Wibisono:

BG Triantono:

"..suatu pelanggan yang harus kita *maintain*.. kita *update* lah..kita *maintain* tapi kita perlakukan sebagai raja-lah, setiap hari harusnya kita hubungin, bukan hanya pada saat mendapatkan pekerjaan tapi pada saat-saat tertentu kita *tetep* harus menjalin hubungan. Jadi bukan hanya untuk mendapat pekerjaan *aja*."

"Ya itulah... dengan klien sebetulnya ada istilahnya klien adalah raja, tapi dalam hal ini tidak perlu seperti raja *beneran*, mereka kita anggap sebagai mitra kerja *aja*, jadi bisa kita diskusi di kantor, atau di tempat dia.. di alamat pabrik klien, atau di mana gitu, selama masih ada norma-norma bisnis."

Gunawan Wibisono:

"Nah, kita ambil yang dekat-dekat aja. Misalnya kayak ini, PLN. *Nggak* ada pekerjaan pun, aku tetap main ke sana, tetap main, ketemu banyak orang PLN. *Ngobrol-ngobrol*, itu *aja*. Kita jaga terus aja hubungan ini ya. Misalnya dengan DJLPE, hampir setiap minggu main ke sana gitu. Kalau yang jauh-jauh, ditelpon dan *just say hello* kayak di Batam.."

Dalam membangun hubungan kemitraan yang lebih kuat, Permas mengatakan bahwa perusahaan memiliki kewajiban untuk mengambil alih tanggung jawab dalam proses peningkatan nilai tambah kepada pelanggannya yang berorientasi jangka panjang. Pengguna jasa menganggap bahwa tanggung jawab adalah salah satu upaya yang penting dipenuhi oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan persepsi baik dan menciptakan hubungan pelanggan di benak mereka, seperti dalam kutipan berikut ini:

Supriyadi Legino:

"Wah itu berat itu.. Hehe.. Tanggung jawab EMI selama ini sih boleh dibilang oke ya. Walaupun masih ada kurangnya, minimal walaupun telat tapi masih dikerjakan. Ya itu masih dikerjakan, walaupun masih telat-telat 4 bulan."

Selain itu perusahaan juga memiliki tanggung jawab lain yang bersifat jangka panjang, misalnya dengan mengetahui kebutuhan para pelanggan kelak (*future needs*). Hal tersebut dikemukakan oleh penyedia jasa, sebagai berikut:

Gunawan Wibisono:

"Sekarang itu, eee.. dengan ngobrol-ngobrol itu, kami punya masalah ini, bisa *nggak* Bapak bantu. Aaa.. dari situ muncul. Makanya, ada teman-teman punya ide, gimana Pak kita ke PLN, ini kita *nawarkan ngirim* proposal. Aku bilang kalau proposal banyak, ada sekarang. Cuma.. Apakah itu tepat itu kita alamatkan ke

mereka. Karena kenapa, produk kita itu berangkat dari..satu, tugasnya apa *sih*? Dari tugasnya berarti ketemu masalahnya apa, masalah itulah yang kita *solve*-kan. Aaa.. kita itu kan *problem solving*, ya *problem solving* pendekatannya. Kita tahu tugasnya kita ini apa, jangan sampai kita kirim proposal yang *nggak* ada kaitannya. *Nggak* ada kaitannya dengan *job desc*-nya dia *tuh* apa. *Wasting time* itu kan. Dan tidak akan sesuai dengan apa direncanakan mereka *gitu*.”

” Kayak di Batam, kita *contact-contact*-an terus, mereka bilang Pak ada masalah. Nah berangkat dari masalah itu, kita *create* suatu produk kan *gitu*..”

BG Triantono:

”Jadi di sini, masing-masing *enjinir* harus memiliki inovasi yang tinggi. Jadi begitu kita masuk ke klien, kita sudah *delivery*, mungkin perlu apakah..si klien ini. Yang dibutuhkan adalah mendata, setiap *enjinir* harus punya inovasi, dengan demikian klien itu akan *repeat order*. Jadi diperlukan suatu tim untuk melaksanakan inovasi maka di sini kita mengharapkan staf ahli, *enjinir* yang di lapangan apabila ada masukan dari pihak klien, hal itu harus dibawa ke kantor dan kita diskusikan dengan manajemen atau staf ahli. Kemudian muncullah suatu produk yang *need* apa yang diinginkan oleh klien.”

Akan tetapi, salah satu *key informan* menyatakan bahwa konsultan jasa energi masih lemah dalam memprediksi kebutuhan pelanggan, bahkan terkadang klien yang pernah puas dengan pekerjaan mereka, kemudian hilang begitu saja karena tidak *maintain*, seperti yang dikemukakan oleh Noezran dari penyedia jasa dan Supriyadi Legino dari sisi pengguna jasa:

Noezran:

” Mmmh.. Dari swasta, mereka biasanya seperti ini.. mereka menuntut *deliverable* yang bagus. Biasanya kita.. *comment* dari swasta selama ini *deliver* kita bagus, tetapi kekurangannya adalah pada saat pekerjaan kita baik, kita..eee.. kita tidak kemudian.. mmm.. mengintrodusir produk-produk kita yang baru atau tidak menindaklanjuti untuk kemudian mendekati si klien agar pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan sebelumnya dinilai baik, itu akan ada atau akan terjadi.”

”Kasusnya itu yang di *energy audit*..eeee. Pekerjaan kita dinilai bagus, dinilai memuaskan tetapi kemudian kita tidak menindaklanjuti dengan baik sehingga itu kemudian berakibat pada hilangnya pelanggan atau pekerjaan yang kita lakukan”

Supriyadi Legino:

”Ya saya pikir begitu, dan kembali ke itu tadi kalau EMI mau maju, harus benar-benar mempunyai *marketer*, karena dalam bidang jasa *marketer* inilah yang

menjadi corong perusahaan itu. Gimana orang mau tahu kalian jual apa, kalau yang datang orang teknik melulu. Jadi dia hanya tahu produknya itu-itu saja, makanya *nggak* inovatif. Kalau *marketer* kan menciptakan..Bapak maunya apa sih..seperti itu kan. Walaupun tidak bisa, dia akan bilang bisa, kemudian dia meng-*create* suatu produk baru. Misalnya dari keluhan atau masukan pelanggan selama ini, malahan dari masukan itu muncul suatu inovasi baru. Saya pikir begitu. *Marketer* itu kan semacam..daripada meneptakan.. saya denger di situ kan ada divisi pelayanan pelanggan atau apa.. hubungan pelanggan, ya itu awal yang bagus. Tapi kehadiran divisi *marketing* untuk mencari pasar baru juga perlu diperhatikan. Hubungan pelanggan istilahnya bengkelnya.”

Dalam hasil wawaneara telah dikutip dari beberapa *informan* yang menggambarkan bahwa dalam membina hubungan dengan pelanggan, konsultan jasa BUMN harus berorientasi jangka panjang, bukan hanya sekadar mendapatkan proyek pada saat itu saja. Untuk membina hubungan pelanggan yang berkelanjutan, diperlukan upaya untuk penciptaan dan penambahan nilai dari jasa yang diberikan ke pengguna jasa, dibutuhkan proses yang cermat dalam penyampaian jasa, serta konsultan jasa harus bertanggung jawab dalam penyampaian jasa sesuai dengan yang diinginkan pelanggan.

4.5. Proses Komunikasi dalam Pemasaran Konsultan Jasa BUMN

Berbeda dengan pemasaran produk, dalam aktivitas pemasaran jasa, sebuah konsultan jasa harus mampu membangun reputasi dan kepercayaan pelanggan dengan menjual ide, konsep, serta gagasan yang dapat memenuhi harapan pelanggannya. Karena jasa yang sifatnya tidak kasat mata, maka konsultan jasa cenderung mengandalkan reputasi dan pengalaman atau *track record* di dalam pemasaran jasanya untuk dipresentasikan kepada calon kliennya atau pelanggannya.

Dalam menjalin atau membangun hubungan dengan pelanggan, konsultan jasa tidak boleh mengabaikan pentingnya sebuah komunikasi hubungan agar dengan komunikasi yang baik terjalin maka akan menciptakan sikap positif dan persepsi baik di benak calon pelanggannya. Selain itu, bagi pelanggan yang telah menggunakan jasa tersebut dan merasa puas, akan menjadi 'corong' bagi konsultan jasa tersebut untuk merekomendasikannya kepada orang lain lagi, sehingga reputasi baik mengenai konsultan jasa dapat terbangun. Rekomendasi untuk membentuk reputasi bisa saja didapatkan dari departemen, direktorat, asosiasi, bahkan kompetitor sekalipun.

Komunikasi yang dibentuk oleh konsultan jasa tidak hanya itu, Kennedy dan Soemanagara, mengatakan bahwa melalui *personal selling* dalam perusahaan jasa, pesan yang ditujukan pada khalayak sasaran lebih bernilai tepat sasaran dan tepat guna, di mana komunikasi dapat secara aktif melakukan penelusuran berbagai informasi yang dibutuhkan.

Seperti yang diungkapkan oleh Supriyadi Legino dari sisi pengguna jasa bahwa pengguna jasa lebih banyak menggunakan *personal selling* dibanding media massa ndalam mencari jasa yang dibutuhkan, sebagai berikut:

Supriyadi Legino:

Jarang sih, cuma dalam artian terkadang kita ada di media massa itu produk yang kita mau seperti apa, biasanya jasa jarang melalui media massa. Media massa jarang ya.. malah selama ini lebih ke arah *personal selling*. Karena jarang kita ambil dari media. Karena memang menurut aku perkembangan dari sisi konservasi itu memang agak-agak lambat, belum *booming* seperti di Jepang

Hal tersebut ditegaskan oleh Ika Ayuningsih sebagai pengguna jasa:

Ika Ayuningsih:

" Ya kita biasanya kalau tidak mencari tahu dari ahlinya, dalam arti kan biasalah kita banyak *network*-nya, biasanya kalau kita mau mencari tahu, ya biasanya mereka kita panggil untuk presentasi dulu, apa sih produk yang mereka jual, mereka jual jasa, ya seperti apa sih jasanya, kelebihanannya dibandingkan dengan yang sudah biasa kita temui di lapangan."

Namun, baik dari sisi pengguna jasa dan penyedia jasa, ada kelemahan yang ditemui ketika menggunakan *personal selling*, yaitu:

Pengguna jasa:

Supriyadi Legino:

"Saya pikir kalau untuk strategi konsultan jasa seperti itu sudah bagus, cuma untuk pengembangannya kan tidak bisa seperti itu lagi, kan kalau seperti itu terbatas pada manusianya, dan itu membutuhkan *effort* dan biaya lebih besar. Kalau orangnya cuma 5, ya yang diprospek ya cuma 5 itu. Tapi kalau dari media yang lain, bisa lebih terbuka."

Penyedia Jasa:

Gunawan Wibisono:

" Ya.. balik lagi ke pertanyaan pertama, bagaimana mengumpulkan tadi.. ya itu tadi, melalui media kumpul-kumpul itu, padahal memang kita jadinya kirim..aaa.. apa namanya itu.. penjualan secara personal atau mengirimkan surat perkenalan

yang dilampiri dengan *company profile*. Ya, tapi biasanya responsnya *nggak* banyak. Rasanya kalau dipersenkan *tuh* hanya 10 persen kali ya. Kalau kita melakukan presentasi 10 kali, mungkin 1 baru dapat. Karena memang itu tadi..”

Selama ini saluran komunikasi pribadi lainnya yang menunjang pemasaran konsultan jasa adalah melalui penyebaran *Word of Mouth* (WOM). WOM dinilai efektif karena pengguna jasa seringkali mendapatkan rekomendasi dari ahli yang berpengaruh atau asosiasi-asosiasi yang diikuti oleh perusahaan tersebut. Dengan WOM, pengguna jasa dapat dengan mudah mendapatkan rekomendasi mengenai konsultan jasa yang hampir dapat dipastikan hasilnya memuaskan, seperti yang diungkapkan oleh Supriyadi Legino berikut ini:

”Kita rekomendasi tidak terlalu mempengaruhi ya, untuk pemilihan konsultan dalam artian kan bahwa pemilihan konsultan ini mengerjakan suatu proyek yang nilainya harus dilelangkan atau ditenderkan. Cuma kalau untuk rekomendasi dalam artian..*word of mouth*.. iya begini kalau dalam proyek yang memerlukan biaya *gede* dan harus melalui proses tender kita *nggak* peduli itu omongan siapa, bahlan smapai menteri pun kita *nggak* pedulikan ya. Itu kan ada aturan mainnya, tetapi kalau untuk semacam tim..kita kan ada swa kelola..pemcrintah itu kan ada pekerjaan yang di-swa kelola, yang dikelola oleh direktorat masing-masing, bagian masing-masing, nah itu biasanya kita akan mencari anggota tim itu dari orang-orang yang memang berpengaruh juga. Dalam arti umpunya kita perlu orang di lingkungan, otomatis kita akan berhubungan dengan orang lingkungan, misalnya kita tanya ke KLH, siapa sih yang berkepentingan di energi yang mampu, misalnya asosiasi-asosiasi juga. Asosiasi biasanya kan untuk hal-hal kalau di audit kan biasanya kita perlu obyek, misalnya asosiasi semen atau apa.. Jadi kalau untuk tadi yang rekomendasi dari orang itu biasanya hanya untuk yang proyek swa kelola, dalam artian tidak memerlukan proses tender. Tapi kalau melalui proses tender, kita tidak akan pedulikan.”

”Kalau kita itu sebenarnya ada banyak. Tapi biasanya selama ini yang paling banyak adalah direkomendasi oleh orang ya.. walaupun *nggak* menutup kemungkinan dari media. Tapi lebih banyak karena rekomendasi, karena kalau direkomendasi itu biasanya kita sudah mengetahui *track record*-nya dari si pemberi rekomendasi. Dia kan memberi rekomendasi itu pasti yang bagus lah, *nggak* mungkin kasih rekomendasi yang jelek.. kan gitu. Kan yang memberi rekomendasi *nggak* mau juga namanya jelek, istilahnya *ah elu mah koq kasih rekomendasi tapi jelek*. Haha.. Tapi yang saya lihat paling bagus memang dari rekomendasi, lebih mengenalah, karena orang kasih rekomendasi pasti dia pernah menggunakan jasa itu dan puas.”

Sama halnya dengan pengalaman yang diutarakan oleh Ika Ayuningsih, ia mengatakan bahwa rekomendasi dari WOM penting dalam memutuskan penggunaan suatu konsultan jasa. Seperti yang dikatakan oleh Rosen bahwa *noise* merujuk pada kenyataan bahwa konsumen saat ini sulit menentukan pilihan, konsumen menjadi bingung dalam menentukan satu pilihan produk yang diinginkan. Sehingga mereka lebih tertarik untuk mendengarkan rekomendasi produk dari orang-orang lain atau sekelompok teman, seperti yang dialami oleh Ika Ayuningsih dari ExxonMobil sebagai berikut:

Ika Ayuningsih:

”Perusahaan jasa biasanya kita meminta suatu perusahaan untuk melakukan sebuah jasa yang kita nggak bisa. Contohnya seperti PT EMI, kita ada *concern* dan manajemen dari ExxonMobil juga, sama Keppres juga untuk ada *saving energy*. Bahkan sebelum ada Keppres itu, jauh-jauh sebelumnya dari *global* ExxonMobil sudah peduli untuk melakukan *saving energy*. Nah, kita di sini *blank*, apakah tempat kita itu, sudah *energy saving* atau belum atau gimana caranya untuk untuk eee...inilah...eee mengurangi energi yang kita pakai, begitu. Nah untuk itu, kita cari-cari tahu dari rekan ternyata ada perusahaan yang bisa untuk jasa *energy audit*. Ya.. kemudian kita minta tolong PT EMI untuk *assess* semua fasilitas kita, untuk semua pemakaian energi diaudit.”

Dari sisi penyedia jasa, PT EMI juga menggunakan wadah-wadah pertemuan atau asosiasi dalam mencari calon pelanggan yang potensial. Rosen mengungkapkan bahwa adanya unsur *connectivity* dalam WOM. Rosen melihat bahwa konsumen selalu melakukan interaksi dan berkomunikasi satu sama lain hampir setiap hari dan akhirnya saling berkomentar tentang suatu pengalaman-pengalaman mereka terhadap penggunaan suatu produk atau jasa, seperti yang diungkapkan berikut ini:

Gunawan Wibisono:

”Mmmh... Memang ya kalau *by* teori, kan kalau kita mau mendapat informasi mengenai pelanggan itu ya kan memang kita melalui istilahnya *market survey*, tapi itu kan perlu biaya.. tapi ya sementara ini biasanya..ee...yang pernah dilakukan selama ini ya ikut perkumpulan-perkumpulan ya... ikut asosiasi. Ikut asosiasi inspeksi ya.. kemudian..aaa. ikut perkumpulan masyarakat hemat energi, di mana di situ ada kumpulan auditor-auditor.”

“Di situ kan kita cerita-cerita dapat kerjaan di mana... dapat kerjaan di mana...ada pekerjaan di mana... kan begitu. Nah di situ lah, dan di samping kita bergaul dengan ..apa namanya.. sebenarnya kita bergaul dengan kompetitor.. sebenarnya.

Tetapi, dari kompetitor itulah kita dapat informasi mereka pernah mengerjakan di mana-mana saja.”

Akan tetapi ada beberapa pekerjaan di mana konsultan tidak perlu mencari pengguna jasa. Dalam pelaksanaannya Gunawan Wibisono mengatakan bahwa banyak proyek di dalam BUMN yang bersifat penugasan dan tidak terpengaruh dengan hubungan pelanggan, kepercayaan, serta reputasi, karena kecenderungan pekerjaan tersebut yang bersifat penugasan, seperti yang terungkap dalam kutipan wawancara berikut ini:

”Ya.. kita... Biasanya kan kita *by sectoral*, gitu ya.. Paling banyak ya industri dan bangunan, selama ini. Kalau untuk transportasi masih sulit ya, nah itu boleh dikatakan belum lah. Belum.. belum.. banyak tersentuh gitu ya. Ya, industri itu kan macam-macam, aa... ada industri kecil, menengah, industri besar, industri yang manufaktur, yang proses.. kan gitu. Itu...ya.. selama ini ya memang ya kita pokoknya merambah kemana-mana gitu, siapa aja yang tertarik, siapa *aja* yang mau..*kan* gitu. Jadi kita mau belum bisa membagi itu. Sebenarnya kita bisa membaginya, mudah.. membaginya..mudah. Tapi apakah kita bisa masuk ke sana? Nah, itu yang belum kita rumuskan, strategi apa yang harus kita pakai supaya kita bisa masuk ke sana, karena selama ini..praktis yang kita dapat dari pasar. Nah ini kita bedakan antara pasar dengan DIPA ya. Yang kita dapat dari pasar, itu paling 1-2 proyek saja dalam setahun, jadi kita..kita realistis aja ya gitu. Selebihnya itu kan kita dapatkan dari DIPA, yang notabene gratis, setengah dipaksa, kira-kira kan gitu. Ya penugasan gitu. ”

Hal tersebut ditegaskan juga oleh Noezran:

”Kemudian juga kadang-kadang kebetulan organisasi ini spesifik dibanding dari sekian banyak BUMN yang bergerak di bidang energi, tetapi perusahaan ini berangkat di sisi *demand* sehingga beberapa kegiatan yang diinginkan oleh klien yang berhubungan dengan sisi *demand* dari energi itu diberikan kepada perusahaan ini tanpa melihat apakah klien sebenarnya puas atau tidak. Jadi, hampir mendekati penugasan.”

Ada saluran-saluran lain yang dinilai oleh pihak pengguna dan penyedia jasa dapat menjadi suatu wadah bagi konsultan jasa untuk dapat menggulirkan WOM, antara lain:

BG Triantono:

”Apabila di BUMN, sesama BUMN, mungkin ada suatu *coffee morning* yang sudah diatur oleh Kementerian BUMN, kemudian tapi untuk pihak swasta kan tidak ada, maka kitalah yang harus menciptakan sendiri bagaimana kita bisa

mendekat dengan swasta klien. Mungkin bisa saja disebut *gathering*, atau acara apa dengan pihak klien, atau ketika pada saat ulang tahun perusahaan, kita mengundang mereka untuk merayakan bersama.”

”Iya, tapi dalam hal ini, kita bisa juga ikut dengan pihak lain, misalnya departemen mengadakan seminar apa kemudian kita ikut event tersebut untuk presentasi, itulah juga salah satu ajang untuk berkomunikasi dengan calon klien yang ada di daerah atau di mana kita akan presentasi, begitu. Jadi secara tidak langsung kita melakukan salah satu bentuk CRM, komunikasi hubungan dengan calon klien, jadi tidak harus di acara khusus tetapi bisa juga kita memberikan suatu makalah atau presentasi yang dilakukan di acara-acara yang diadakan oleh departemen-departemen.”

Gunawan Wibisono:

”Dulu pernah dicoba, dulu agar... ee... rata-rata misalnya aku, misalnya ada acara kayak *event* penancangan, kita ikut.”

Supriyadi Legino:

”...Sebenarnya lebih mudah kalau mau promosi yang dengan mengikuti suatu *event* yang berskala nasional dengan begitu *awareness* terbangun. Bagaimana orang mau kenal jika tidak promosi. Pada suatu event kan tidak perlu biaya sendiri kan, *event* kayak gitu, kan sekarang mencari sponsor kan begitu.”

Jadi dari kutipan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan komunikasi di dalam sebuah aktivitas pemasaran jasa konsultan BUMN, diperlukan serangkaian upaya yang dapat menunjang komunikasi pemasaran WOM dan *personal selling* di konsultan jasa, antara lain:

- Memiliki armada pemasar yang baik untuk mencari peluang dan menciptakan peluang pemasaran.
- Memperluas *network* dengan mengikuti wadah pertemuan dan asosiasi
- Mengikuti *event-event* berskala nasional untuk membangun kesadaran khalayak
- Mengadakan *gathering* yang menjadi ajang pertukaran informasi atau wadah komunikasi di lingkungan sesama BUMN, maupun di lingkungan swasta.
- Menjadi pembicara pada *event* dan seminar yang berhubungan dengan energi sehingga meningkatkan *awareness* di khalayak.
- Melakukan pendekatan dengan para pakar yang ahli di bidang energi (*influencer*)
- Memiliki track record atau pengalaman kerja yang baik agar pelanggan yang puas dapat membagi pengalamannya dengan pihak lain.

4.6. Proses Membangun Reputasi di Konsultan Jasa BUMN

Dari sejumlah definisi dapat dikatakan bahwa reputasi merupakan penjumlahan persepsi dari seluruh *stakeholder* mengenai pelayanan, orang, dan komunikasi, dan aktivitas perusahaan. Lebih lanjut Charles Fombrun menyatakan bahwa reputasi merupakan penilaian terhadap enam dimensi yaitu:

1. Kedekatan secara emosional (*emotional appeal*)
2. Produk dan jasa
3. Visi dan kepemimpinan
4. Lingkungan tempat kerja
5. Tanggung jawab sosial dan lingkungan
6. Kinerja keuangan.

Kedekatan secara emosional dengan pelanggan dapat mempermudah menjadi hubungan dengan pelanggan, sehingga pelanggan dapat dengan mudah mengutarakan apa yang menjadi harapan, keinginan, dan kebutuhan mereka, seperti yang diungkapkan berikut ini:

Noezran:

"Yang jelas begini.. eee.. perusahaan atau organisasi ini mempunyai kegiatan bahwa eee pelanggan dapat puas jika.. ee..layanan itu dapat di-*deliver* dengan baik, dcngan baik dengan kata lain tepat mutu dan tepat waktu. Oke, secara garis besar mengandung kebijakan itu, tapi..ee..saat ini di beberapa kejadian, tidak hanya itu yang bisa membuat klien kita puas, tapi ada variabel-variabel di luar kebiasaan umum yang kemudian terjadi. Semisal, hubungan baik antara organisasi dengan si klien yang rata-rata adalah pemerintah kemudian juga hubungan baik personal antara hubungan baik pengambil kebijakan di perusahaan dengan pengambil kebijakan di pemerintah. Rata-rata seperti itu. Nilai *intangibility* dari kepuasan pelanggan terletak pada hubungan itu."

".. jika kliennya adalah yang terbina dari "*good relationship*". Sebelum itu terjadi pekerjaan, biasanya ada diskusi...oke.. ada diskusi mengenai apa yang bisa kita buat ..oke... bagaimana kita mengerjakannya. Dan itu tidak terjadi eee.. dan itu terjadi sebelum..eee.. sebelum proses resmi dilaksanakan. Schingga, pada saat pengerjaannya kita sudah mengetahui kira-kira metode apa atau cara mengerjakannya."

Pihak pengguna jasa juga menilai bahwa hubungan kedekatan antara penyedia jasa dan pengguna jasa sangat bernilai, terutama dalam menjaga hubungan pelanggan secara jangka panjang, seperti dikutip berikut ini:

Supriyadi Legino:

"Haha.. Bingung. Kalau masalah itu saya pikir *nggak* terlalu juga, saya juga bingung itu kenapa. Padahal menjaga hubungan itu penting untuk reputasi dan tidak sebenarnya kita datang pas ada pekerjaan saja, itu kan yang paling penting dalam hubungan pelanggan. *Network*-nya itu. Jadi selama ini masih kurang, datang hanya pada saat ada sesuatu, pada saat mau ini.. ada pekerjaan.. ya memang sih kita selalu berhubungan sesama tim ya, kebetulan sesama tim konservasi, ya paling hanya 1-2 orang. Tapi itu jadinya hanya secara individu kan, tapi kalau hubungan pelanggan secara perusahaan ya saya bilang masih kurang."

Jika dilihat dari dimensi produk atau jasa, jasa yang dimiliki konsultan jasa BUMN seringkali masih tertinggal dari pihak swasta, hal ini diungkapkan oleh:

Supriyadi Legino:

"Nah kalau dilihat dari teknologinya masih lagu lama, bahkan dulu saya sering bilang sama tim-tim itu, memang *nggak* ada inovasi yang terbaru. Rekomendasi yang diberikan tahun 2007 dari PT EMI kita agak kecewa, sampai direksi EMI, kepala divisi kita panggil. Nah tapi dengan perbaikan-perbaikan yang kita minta ya kita setuju. Ya tapi dengan proses pemanggilan itu berarti ada masalah efisiensi, sesuatu yang belum optimal. Karena kemarin itu saya mendapatkan kesan EMI sedang *overload* ya."

Ika Ayuningsih:

"Perusahaan jasa biasanya kita meminta suatu perusahaan untuk melakukan sebuah jasa yang kita *nggak* bisa. Contohnya seperti PT EMI, kita ada *concern* dan manajemen dari ExxonMobil juga, sama Keppres juga untuk ada *saving energy*. Bahkan sebelum ada Keppres itu, jauh-jauh sebelumnya dari *global ExxonMobil* sudah peduli untuk melakukan *saving energy*. Nah, kita di sini *blank*, apakah tempat kita itu, sudah *energy saving* atau belum atau gimana caranya untuk untuk eee...inilah..eee mengurangi energi yang kita pakai, begitu. Ya.. kemudian kita minta tolong PT EMI untuk *assess* semua fasilitas kita, untuk semua pemakaian energi diaudit."

Kemudian selain dari sisi jasa, ketersediaan harga dengan layanan yang diterima pelanggan membuat pengguna jasa merasa puas, berdasarkan kutipan wawancara berikut:

”Kalau dari segi harga, masih bersainglah, masih bolehlah. Yang pasti menang dari swasta mungkin karena EMI sudah dibiayain negara. Jadi kalau dari sisi harga kalau dibandingkan dengan swasta murni masih menanglah.”

Selain dari sisi harga, diungkapkan pula oleh Supriyadi Legino dalam meningkatkan reputasi dari sisi jasa, perlu diperhatikan tingkat inovasi, sebagai berikut:

” Nah kalau untuk produk saya pernah bilang sama Pak Dirut, ngobrol-ngobrol, kenapa sih tidak seperti WIKA, jadi dia punya anak perusahaan, kalau sekarang saya dengan EMI sedang mengembangkan ke *renewable*, kenapa tidak dibikinkan anak perusahaan untuk mengurus *renewable*, jadi dia bisa cari investor, bisa untuk bikin SHS atau apa untuk pengembangan. Saya pikir inovasinya seperti itu, kalau untuk konservasi aja, itu *mentok* saya lihat.

Supriyadi Legino mengungkapkan bahwa visi dan kepemimpinan juga sangat penting dalam meningkatkan reputasi perusahaan jasa:

Supriyadi Legino:

”Intinya, saya lihat PT EMI mampu apalagi dipimpin oleh seorang Pak Gannet yang pengalaman sebagai direktur di Surveyor Indonesia. Tapi sayang tidak ada *advisor*-nya, jadi *intermediate*-nya antara jenjang direktur dan karyawannya hilang ya, tidak berfungsi. Tapi saya lihat dulu malah lebih bagus karena dulu ada *marketing*-nya. Tapi *nggak* tahu dia dulu itu marketing khusus atau enjinir yang bagus *marketing*-nya.”

”Aku pikir belum ya.. di EMI masih terlalu prosedural kalau saya lihat. Saya lihat itu dalam satu hal..dalam beberapa hal.. mungkin masih banyak menunggu petunjuk dari Bapak direktur. Haha.. Jadi masih zaman Orde Baru lah. Haha..”

Selain itu, pengguna jasa menilai pentingnya kemampuan penyedia jasa untuk mengambil keputusan dengan cepat juga dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan di mana pengguna jasa:

”Masukan saya pikir ya itu saja, dari sisi manajemen, terutama alur manajemen itu harus.. memang ada yang harus seperti itu..cuma ada yang harus bisa dipotong kompas, dipangkas. Dalam artian begini, dari orang lapangan sendiri, orang lapangan juga sudah harus mampu membuat keputusan.”

Dengan dipenuhinya aspek-aspek tersebut, pengguna jasa dapat dengan mudah memutuskan konsultan jasa mana yang akan dipakai karena dengan demikian konsultan jasa telah menanamkan persepsi baik di benak calon pelanggannya.

4.7. Proses Pembentukan Sikap Positif

Dalam membina manajemen hubungan pelanggan, hal lain yang harus diperhatikan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap seperti yang dikemukakan oleh Azwar, antara lain:

1. Pengalaman pribadi
2. Pengaruh orang lain yang dianggap penting
3. Pengaruh kebudayaan
4. Media Massa
5. Lembaga Pendidikan dan Lembaga Agama
6. Faktor emosional

Dalam membentuk sikap positif di benak khalayak sasaran, konsultan jasa BUMN harus dapat membangun reputasi yang baik agar dapat berpengaruh secara positif bagi perusahaan karena hubungan ini akan menciptakan nilai bagi konsumen yang pada gilirannya akan mendorong kesetiaan. Dari sisi pengguna jasa, pengalaman pribadi akan membantu mereka untuk menentukan konsultan jasa yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan mereka, seperti diungkapkan oleh Supriadi berikut ini:

"Kalau seperti proses tender tadi, kita akan tetep mulai dari nol. Tapi kan begini kalau ditenderkan, pengalaman akan dilihat. Penilaian dari..nilai positif secara keseluruhan dari perusahaan itu, karena tender itu pertama yang kita nilai adalah dilihat dari *track record*-nya dulu, pengalamannya itu. Kalau *nggak* pengalaman ya otomatis akan tersingkir sendiri. Cuma untuk yang diswa kelola tadi, itu biasanya ya kita itu-itu aja pemainnya, dalam artian karena kita *nggak* bergerak dari konservasi ya.. orang-orang konservasi.. dalam arti sekarang kan belum banyak ya.. paling baru orang BPPT, UI, EMI, dan Ogindo..ya orang-orangnya itu-itu *aja*."

BG Triantono juga mengungkapkan bahwa sikap positif juga dibentuk dari pengalaman yang dirasakan oleh klien, ketika harapan klien tidak terpenuhi maka sikap dan persepsi baik akan hilang, seperti yang diungkapkan dalam penggalan wawancara berikut:

”Ya itu, untuk jasa kan sebetulnya suatu produk *intangibile*, maka yang bisa terukur adalah kualitas. Di sini biasanya di kontrak ada disepakati apa *job desc* yang diberikan kepada kita. Kedua adalah waktu *delivery*, waktu *delivery* kalau mundur berarti merupakan kekurangan kita. Makanya kita harapkan pada semua temen-temen di sini, waktu adalah suatu hal yang harus kita tepati. Ya harus sesuai kontrak. Karena kalau tidak akan mengurangi efisiensi, terus berkurangnya kepercayaan dan nilai positif dari klien.”

Selain itu, pendapat atau rekomendasi dari orang lain juga akan membantu pengguna jasa untuk yakin dalam menggunakan jasa konsultan tersebut, berdasarkan pengalaman yang diungkapkan oleh pengguna jasa:

Supriyadi Legino:

”..Itu kan ada aturan mainnya, tetapi kalau untuk semacam tim..kita kan ada swa kelola..pemerintah itu kan ada pekerjaan yang di-swa kelola, yang dikelola oleh direktorat masing-masing, bagian masing-masing, nah itu biasanya kita akan mencari anggota tim itu dari orang-orang yang memang berpengaruh juga. Dalam arti umpunya kita perlu orang di lingkungan, otomatis kita akan berhubungan dengan orang lingkungan, misalnya kita tanya ke KLH, siapa sih yang berkepentingan di energi yang mampu, misalnya asosiasi-asosiasi juga. Asosiasi biasanya kan untuk hal-hal kalau di audit kan biasanya kita perlu obyek, misalnya asosiasi semen atau apa..”

Supriyadi Legino dari PLN bahwa dalam membentuk sikap dan persepsi baik adalah dengan meningkatkan mutu pelayanan, yaitu:

”Saya pikir gini harusnya kalau mau bikin semacam persepsi yang bagus itu di benak pengguna jasa gampang *aja* tinggal tingkatkan saja pelayanan. Hasil dari pekerjaannya, jadi harus inovasi benar. Dari segi produk dari segi hubungan pelanggan harus lebih tepatlah. Jadi namanya orang bisnis ya begitu, kita kan berbicara masalah bisnis. EMI kan sistemnya sudah persero kan, jadi dia sudah harus nyari keuntungan dengan usahanya sendiri. Harus bergerak cepat, ya seperti slogan Pak JK itu, eepat, tepat, dan... memuaskan pelanggan.”

Hal tersebut ditegaskan lagi bahwa mutu pelayanan memang hal yang penting dalam membangun sikap positif konsumen, bagaimana hal tersebut diungkapkan oleh Gunawan Wibisono:

"Ya.. sama misalnya, ini Insya Allah kalau kita menang nanti, ya ini 2 M. Bagi perusahaan kita 2 M itu, biasa aja. Tapi bagi perusahaan pesaing kita 2 M itu pesta pora mereka, pesta pora. Benar, paling dia pake hanya 300 juta..400 juta.. Sisanya kan pesta pora. *That's why* kenapa temen-temen kita kadang-kadang ...ya udah nggak usah EMI deh, EMI kasih separonya, separonya di sini. Karena paling enggak 50 % dah balik kan? Tapi ini *off the record* ya.. Haha.. *Off the record*.. Jadi itu, itu..faktanya..faktanya kalau kita mengerjakan proyek DIPA. Sedangkan, kalau yang swasta-swasta, kita memang betul-betul kerja. Jadi memang kalau hasil kita bagus, kita dihargai, kalau jelek ya kita ya *nggak* dipakai lagi. Jadi kalau di swasta, baru bisa kita menilai secara obyektif hasil kerjaan kita."

Selain itu, media massa juga berfungsi untuk membentuk sikap positif di benak pengguna jasa, seperti yang diungkapkan oleh Supriyadi Legino:

"Jarang sih, cuma dalam artian terkadang kita ada di media massa itu produk yang kita mau seperti apa, biasanya jasa jarang melalui media massa. Media massa jarang ya.. Kalau kita itu sebenarnya ada banyak. Tapi biasanya selama ini yang paling banyak adalah direkomendasi oleh orang ya.. walaupun *nggak* menutup kemungkinan dari media."

Di sisi lain, Kertajaya mengemukakan bahwa inti loyalitas pelanggan bersifat emosional dan bukan fungsional, yakni seberapa dalam pelanggan merasakan keterkaitan dan koneksi dengan layanan jasa yang ditawarkan melalui komunikasi yang dibangun dengan pelanggannya. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan James G. Barnes yang menyimpulkan dari penelitiannya bahwa keputusan yang dirasakan oleh pelanggan ketika berhubungan dengan para pelaku bisnis sangat dipengaruhi oleh sentuhan emosi dari hubungan tersebut. Hal tersebut dikemukakan oleh BG Triantono:

"Memang komunikasi adalah hal yang sangat penting, baik itu komunikasi internal maupun eksternal. Karena kekurangan komunikasi internal itu bisa berakibat berakibat fatal, yaitu larinya klien, ketidaktahuan klien tentang apa yang ada di perusahaan kita. Maka untuk menjaga hubungan komunikasi tadi, maka setiap enjinir maupun siapapun yang ada di EMI, harus seringlah kita komunikasi ke klien. Baik itu pada saat ada pekerjaan maupun pada saat tidak ada pekerjaan."

Pengguna jasa akan memiliki sikap positif terhadap suatu pelayanan dengan melihat dan mempertimbangan hal-hal:

- Pengalaman pribadi yang dibentuk oleh pelayanan yang baik yang telah dirasakan sebelumnya oleh si pengguna jasa
- Rekomendasi dari orang lain yang berpengaruh
- Pengalaman, portofolio, dan *track record* yang baik.
- Meningkatkan mutu pelayanan, memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan konsumen.
- Pemberitaan positif di media massa
- Membangun hubungan emosional dengan pelanggan melalui komunikasi internal dan eksternal yang terjalin pada saat terjadi pekerjaan maupun dalam memelihara hubungan pelanggan jangka panjang.

4.8. Proses CRM Dalam Meraih Loyalitas Pelanggan

Membangun hubungan jangka panjang yang harmonis dengan pelanggan memerlukan usaha yang berkesinambungan dari semua karyawan dan pihak manajemen untuk mengetahui apa yang memuaskan pelanggan dan apa yang dihargai oleh pelanggan karena hal tersebut yang dapat membentuk loyalitas pelanggan.

Ditegaskan oleh Kertajaya yang menyatakan bahwa sebelum pelayan jasa dapat memberi kepuasan kepada pelanggan eksternalnya, perusahaan jasa tersebut harus terlebih dahulu memberikan kepuasan kepada pelanggan internalnya, yaitu para karyawan. Hal tersebut diungkapkan oleh Supriyadi Legino dari sisi pengguna jasa:

”Di PT EMI, saya melihat personilnya kurang yah, saya cenderung bilang kurang yah, karena dari melihat PT EMI saya secara pribadi melihat seharusnya EMI menjadi ujung tombak di bidang konservasi sendiri, tetapi yang kita lihat di sini masih cukup berat, dalam beberapa hal EMI banyak meng-*hire* dari luar. Ya kebetulan saya banyak menangani masalah lelang ya..itu EMI saya lihat masih banyak meng-*hire* dari luar, dari BPPT. Seharusnya sebagai ujung tombaknya konservasi itu, SDMnya harus kuat dulu, baru bisa jadi tombaknya itu. Jadi orang lain akan melihat EMI, di posisi yang tinggi seperti itu, orang kan akan *melongo* ke atas..ooh itu EMI. Tapi kenyataannya kan sekarang sejajar, bahkan ada yang melihatnya ke bawah. Jadi yang paling penting itu SDM-nya.”

” Iya.. karena pengembangan SDMnya kurang kali. Saya lihat orangnya itu-itu saja, yang senior. Sedangkan yang junior keluar masuk, mungkin dari *salary* kali, tolong bilangin Pak Yudi. Haha. Tapi saya *nggak* tahu ya, sistemnya di BUMN ada bakunya atau apa. Tapi saya lihat lebih kecil dari PLN ya saya lihat. Nah itu berarti beda, PLN kan juga BUMN. Karena saya baru baca *payroll*-nya EMI. Hehe. Tapi lebih tinggi sedikit dari pegawai negeri lah.”

Menurut Kertajaya, kesetiaan terhadap sebuah produk atau pelayanan jasa berarti:

1. Menyederhanakan dan mempermudah pilihan
2. Meminimalkan resiko
3. Menghilangkan *switching cost*
4. Menghemat waktu pencarian produk atau jasa
5. Transaksi yang memudahkan pelanggan
6. Solusi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Berbicara mengenai kesetiaan pelanggan terhadap suatu pelayanan jasa, hal pertama yang dikemukakan oleh Kertajaya adalah mengenai menyederhanakan dan mempermudah pilihan. Hal tersebut ditegaskan oleh Supriyadi Legino:

”Pasti ada. Keuntungan loyalitas terhadap suatu perusahaan jasa pasti ada kenapa saya bilang seperti itu karena pertama di sisi perusahaan penyedia jasa itu sendiri, dia sudah tahu karakter kita, jadi kalau ada masalah apa atau ada apa kita tidak terlalu susah. Kemudian dari *track record*-nya, *track record*-nya kita sudah tahu bahwa kemarin tuh seperti ini, kemarin seperti apa, jadi kita juga tahu kekurangan dan kelebihan dia. Kekurangan dia di sini, otomatis akan kita tutupi kekurangan dia di bagian itu. Jadi semacam kayak dokter juga, dokter itu kan kalau satu tidak perlu nerangin lagi, dia bisa mengetahui pasien itu punya pengalaman atau riwayat sakit seperti ini.”

Kemudian ditegaskan kembali oleh Supriyadi Legino bahwa dengan adanya loyalitas pelanggan dapat menghilangkan *switching cost* sehingga dapat meminimalkan biaya yang dikeluarkan baik dari pihak penyedia jasa maupun pengguna jasa untuk mewujudkan keinginan pelanggan, seperti diungkapkan berikut ini:

”Saya pikir itu, dengan *track record*-nya sudah tahu, terus kita tidak perlu menjelaskan lagi, karena dia sudah tahu juga apa yang kita inginkan, apa statusnya, akan jauh lebih mudah, akan lebih mudah. Asal..asal.. itu lagi.. asal

pekerjaannya bagus, pelayanannya bagus. Kalau tidak bagus, buat apa dipakai lagi”

Ada juga hal lain yang dikemukakan oleh Kertajaya yang menandakan sebuah loyalitas pelanggan, yaitu meminimalkan resiko. Dengan resiko yang minimal, pelanggan merasa aman dan nyaman dalam menerima layanan jasa tersebut, sehingga tercipta jaminan dan kepastian di benak pelanggan. Hal tersebut dikemukakan oleh BG Triantono sebagai penyedia jasa:

BG Triantono:

”Dan enjinir kita, kalo kadang-kadang sampai ke manajemen itu tentunya kita diskusikan, bagaimana jalan keluarnya supaya bisa *me-minimize* permasalahan tadi sehingga dalam waktu cepat, dalam beberapa hari kita bisa memberikan jawaban kepada *customer* atau klien kita supaya apa yang mereka katakan..ya..sesuai dengan apa yang mereka harapkan bisa kita wujudkan, selama masih dalam koridor-koridor independen ini.”

”Oke.. jadi terutama ini untuk *project* yang lama ya, lebih dari 1 bulan, 2 bulan, dari awal bikin proposal sudah ada namanya RAB dan *time schedule*. Tiap bulan, pimpinan proyek harus melaporkan *progress report* sehingga apabila setiap bulan itu kita amati dan kita analisa laporan dari pimpro, bisa mundur atau bisa cepat. Hal inilah yang bisa memberikan jaminan waktu *delivery* tidak mundur dengan yang ada pada kontrak atau SK. Tiap bulan mereka harus membuat laporan ke manajemen.”

Lalu BG Triantono pun menambahkan bahwa berdasarkan pengalamannya, adanya loyalitas pelanggan juga akan menciptakan transaksi yang memudahkan pelanggan, sehingga ada ketersesuaian antara harga yang dibayarkan dengan tingkat pelayanan yang diterima, seperti yang dijelaskan berikut ini:

BG Triantono:

”Tapi semua orang sudah tahu bahwa bagaimana sistem kerja pada pemerintah, bagaimana sistem kerja di setiap BUMN, dan bagaimana sistem kerja swasta. Kalau swasta tentunya waktu nomor satu, jadi kalau soal biaya tidak masalah selama dia puas selama waktunya tepat dan hasil *output* bagus, hampir pasti akan *repeat order*. Nah kalo pemerintah ini kan anggaran dari DIPA, atau apa begitu. Nah kita *ikutin*lah apa yang menjadi..ya jalur-jalurnya mereka..ya istilahnya *tetep* kita selalu independen, kita melakukan apa yang ada di aturan itu. Artinya semua data yang diambil harus kita yang rajin mencari data, kita harus rajin mengukur, kita juga harus rajin mencari data di pihak-pihak mana, gitu. Jadi kita harus lebih aktif untuk mendapatkan data supaya *output* atau laporan kita *reliable*.”

Selain itu, konsultan jasa juga harus memiliki pengetahuan mengenai harga pasar yang berlaku, hal itu ditegaskan oleh Gunawan Wibisono, berikut ini:

" Nah itu dulu yang sempat agak..agak.. ada perdebatan. Misalnya gini, kita mau audit industri ANTAM, kalau ANTAM 500 juta masih tergolong murah. Terus kemudian, audit bangunan, kita jual 100 juta, padahal harga pasar kita ternyata cuma 50 juta per gedung gitu kan. Jadi mesti di bawah 100. Serba salah. Tapi 50 menang, murah. Kita sementara ini baru ada standar *pricing* untuk *commisioning test*. Nah.. sudah kita bikin tuh tabelnya. Untuk audit itu, sementara ini kita mengarah ke sana. Makanya terakhir, Exxon pun kita ambil 50 juta, Sekupang pun kita ambil 60 juta. Nah itu artinya, kita mulai mengikuti harga pasar. Kita *be realistic* aja kan. Kan memang harga pasar segitu, kita tawarkan 100 juta ya *nggak* akan pernah menang. Sama dengan *commisioning* juga begitu, kita realistik aja, harga pasar kita sekarang, saingan kita banyak ada 16 perusahaan, mereka bermain di angka 20 juta, 15 juta, ya kita harus ikut. Kalau *nggak* ..ya *nggak* pernah dapat. Ya cuma itu tadi, untuk skala EMI apakah masih layak mengambil proyek seperti itu. Di mana *effort*-nya relatif sama dengan mendapatkan proyek yang *gede*.

Selain itu ketersediaan biaya juga sangat penting dalam mewujudkan loyalitas pelanggan. Penyedia jasa harus mampu mengontrol biaya yang telah ditetapkan oleh klien agar pekerjaan yang dilaksanakan menjadi efisien, seperti yang dijelaskan berikut ini:

BG Triantono:

"Oke. Namanya efisiensi kan efisiensi biaya dan waktu, itu perusahaan jasa harus di kontrol waktu dan biaya. Selama kita sesuai dengan rancangan yaitu disini dibuatkan sebelum proyek itu berjalan ada namanya RAB (Rencana Anggaran Biaya), namanya rancangan apabila waktu tidak melebihi dari rencana itu merupakan efisiensi dari biaya. Kedua dengan adanya biaya yang harus.. biaya yang ada di RAB bisa kita kontrol atau kita kurangi itu merupakan efisiensi. Dan ada lagi yaitu yang tidak bisa dinilai dengan dua inti adalah hasil daripada laporan. Apabila hasil laporan tidak sesuai dengan kaedah-kaedah klien atau kaedah-kaedah yang ada itu bisa berakibat menimbulkan biaya. Maka dengan adanya laporan yang independen dan sesuai dengan kaedah maka ini merupakan suatu efisiensi. Salah satu bentuk efisiensi. Misalkan apabila bentuk tidak sesuai kaedah, nanti ada temuan, namanya dari inspektorat atau apa. Ini kan membutuhkan waktu *mandays* maupun biaya sehingga tidak efisien. Maka kuncinya itu hanya di laporan, kedua di *delivery* waktu, dan *record* yang bisa terkontrol."

Kemudian karakter lain dari loyalitas pelanggan adalah adanya solusi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, seperti yang menjadi pengalaman BG Triantono, yaitu:

BG Triantono:

Ya memang *kalo* namanya laporan suatu konsultan itu biasanya dalam hal laporan interim, laporan akhir atau *final*, itu biasanya kan ada yang namanya kita paparan dulu ke mereka berupa draft biasanya, setelah paparan ada diskusi sehingga nanti baru apa yang diinginkan *need* dia, tapi di sini tidak boleh *merubah* tentang apa yang harus kita laporkan.. kita harus independen. Tapi kalau ada perubahan dikit yang tidak substansi, kita melakukan akomodir apa yang diinginkan selama tidak melenceng hasil dari audit kita.

Hal itu juga ditegaskan oleh sisi pengguna jasa, di mana penyedia jasa diharapkan dapat memenuhi keinginan pelanggan agar pelanggan merasa puas dan tercipta loyalitas pelanggan:

Supriyadi Legino:

"..kalau dari sisi pemerintah kan yang selama ini itu mutu pelayanan itu yang jelas, apa yang diinginkan itu..ee..hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. Dan itu ada *scope of work*-nya, ada skala prioritasnya, nah dan kemudian dari segi administrasi.. nah itu dari sisi pemerintah. Nah kalau dari sisi saya pribadi sebagai pengguna jasa, itu saya cenderung lebih penting dari hasilnya ya. Kalau pemerintah kan melihat dari prosesnya, kalau saya melihat justru dari hasil akhirnya..*final report*-nya. Apakah..biasanya gini..belum tentu *final report* yang bagus itu kadang prosesnya kurang bagus, gitu kan. Tapi kalau di pemerintah itu kan maunya bagus, runut, jangan sampai ada bolong di tengah, karena akan menjadi pertanyaan ke mana ini bolong di tengah, jadi malah kita yang kena. Tapi kalau saya pribadi yang penting sih *output* atau *outcome*-nya bagus."

Jadi loyalitas pelanggan pada sebuah konsultan jasa BUMN dapat tercipta apabila konsultan tersebut memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Memperlihatkan pengalaman kerja atau *track record* yang baik.
- Membantu pelanggan untuk meminimalkan resiko
- Sigap dan aktif dalam membantu mempermudah dan menyederhanakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan
- Memberikan pelayanan yang sesuai dengan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan, bahkan jika bisa melampaui harapan pelanggan

- Memberikan solusi yang memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan walaupun tetap independen
- Memperhatikan efisiensi biaya dan waktu sesuai dengan RAB yang ditetapkan oleh pelanggan
- Meminimalkan *switching cost* sehingga dapat meminimalkan biaya yang dikeluarkan baik dari pihak penyedia jasa maupun pengguna jasa untuk mewujudkan keinginan pelanggan

4.9. Analisis Hasil Penelitian

4.9.1. Proses Pembentukan Kualitas Jasa pada Jasa Konsultan Energi BUMN

Jasa konsultan bidang konservasi energi adalah serangkaian proses pemberian nasehat (*advice*), saran (*suggestion*), penemuan jalan keluar (*way out*), pemecahan masalah (*problem solving*), yang berkaitan dengan bidang konservasi dan efisiensi energi, mulai dari studi kelayakan untuk bangunan industri, gedung, *super block*, manufaktur, hingga transportasi. Perencanaan studi audit energi berupa survei lokasi, pembuatan gambar/desain penerapan efisiensi dan konservasi energi, penyusunan rencana anggaran biaya, pengawasan pelaksanaan, implementasi hasil rekomendasi, pelatihan kepada pengguna jasa, hingga penyusunan manual instruksi pemeliharaan untuk hasil implementasi yang baik.

Seiring perkembangan industri jasa, konsumen dihadapi dengan alternatif jasa yang lebih beragam. Persoalan kualitas jasa dan kepuasan pelanggan menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan jasa. Oleh karena itu, konsultan jasa perlu memperhatikan beberapa hal sebagaimana membangun kualitas jasa dan mengidentifikasi kualitas yang diharapkan oleh masing-masing pelanggan. Apabila konsultan tidak dapat memenuhi harapan pelanggannya, maka dapat menimbulkan perubahan pada konsumen untuk mengambil keputusan pembelian berikutnya, berarti akan terjadi proses pemilihan ulang oleh pelanggan terhadap produk jasa lain yang lebih mampu memenuhi tuntutan pelanggan, sehingga akan muncul preferensi pelanggan untuk memutuskan pembelian selanjutnya. Pelanggan dalam mengevaluasi suatu jasa akan membentuk tuntutan, biasanya akan dijadikan dasar atau standar kualitas pelayanan yang akan disampaikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

Pada tataran penyedia jasa, konsultan jasa perlu menganalisa permintaan masing-masing pelanggan dan menentukan rancangan jasa yang secara spesifik memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Proses produksi dan pengantaran jasa tersebut harus didukung penuh secara internal, yang meliputi pemahaman dan kesiapan karyawan tentang apa yang harus dilakukan, termasuk pemahaman dari manajer yang terlibat dalam setiap lini melalui serangkaian pendidikan, training, atau lokakarya yang disebut sebagai pemasaran internal. Kemudian pemahaman para *team leader* akan jenis jasa yang mereka sampaikan kepada pelanggan dan proses penyampaian jasa, pemahaman penuh para injenir tentang latar belakang masing-masing pelanggan sehingga mempermudah mereka dalam menyampaikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Manajemen perlu menetapkan sebuah standar pelayanan yang dapat dijadikan pedoman bagi karyawan dalam menghadapi pelanggan, walaupun pada praktiknya penyampaian jasa kepada setiap pelanggan tidak dapat disamaratakan, misalnya penyampaian jasa kepada perusahaan BUMN akan sangat berbeda dengan penyampaian jasa di swasta.

Pemahaman yang dikemukakan oleh informan di atas sama sesuai dengan kerangka kerja pemasaran internal yang digagas oleh (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, (1994) dalam Kertajaya, (2007: 29) yang mengandung tiga dimensi yaitu, (1) *Job Design* sebagai pegangan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan (2) *Development* sebagai suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan perusahaan di dalam mengembangkan kinerja karyawan agar lebih baik lagi seperti pelatihan kerja, keikutsertaan dalam seminar, dan pengembangan pendidikan, (3) *Reward and recognition* sebagai penghargaan kepada karyawan.

Selanjutnya, selain pemasaran secara internal yang harus diperkuat, konsultan juga tidak dapat mengacuhkan pemasaran eksternal seperti halnya bauran pemasaran yang menunjang kualitas jasa yang dimiliki agar dapat dikenal luas oleh calon pelanggan dan khalayak pasar. Dalam proses pemasaran secara internal, karyawan disiapkan oleh perusahaan dalam posisi siap untuk selalu mengikuti dampak permintaan pengguna jasa dan menjalankan pengendalian terhadap kualitas jasa yang disampaikan, termasuk apabila terjadi perubahan-perubahan permintaan dari yang semula sudah ditetapkan.

Pada tataran pengguna jasa, mereka akan menilai apakah kualitas yang diantarkan oleh konsultan dapat diterima (*acceptable*) atau tidak dapat diterima. Perusahaan

penyedia jasa harus secara awal menyadari bahwa apa yang dianggap bernilai oleh perusahaan atau konsultan tersebut, belum tentu memiliki nilai yang sama jika dilihat dari sisi pengguna jasa.

Dari sisi penerima jasa, mereka mengharapkan suatu kualitas jasa yang diharapkan sesuai dengan kinerja perusahaan dan pengalaman mereka dalam mengkonsumsi jasa tersebut, yang semuanya itu juga tidak dapat dipisahkan dari cara mereka menerima jasa tersebut melalui interaksi yang terjalin antara pengguna jasa dan penyedia jasa.

Akan tetapi, dalam usaha pemenuhan kriteria kualitas jasa pada perusahaan BUMN seringkali terganjal kinerja birokrasi yang sering terjadi di tubuh BUMN. Kinerja birokrasi menjadi isu kebijakan yang semakin strategis karena perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan ekonomi dan politik. Dalam kehidupan ekonomi, perbaikan kinerja birokrasi akan bisa memperbaiki iklim persaingan bisnis, karena selama ini kinerja BUMN secara umum dinilai tertinggal dengan swasta. Selain itu, perbaikan kinerja birokrasi pelayanan publik akan memiliki implikasi dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada layanan jasa BUMN dan pemerintah. Buruknya kinerja birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan pengguna jasa, khususnya dari pihak swasta. Oleh sebab itu penting untuk dilakukan perbaikan kinerja birokrasi pelayanan di sektor BUMN. Perbaikan kinerja birokrasi tersebut diharapkan akan memperbaiki citra BUMN dan pemerintah di mata masyarakat karena dengan kualitas pelayanan yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun kembali. Upaya yang perlu dilakukan adalah dengan menerapkan berbagai dimensi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa.

Terkadang pekerjaan yang dilakukan penyedia jasa terjadi bukan hanya didasarkan pada kualitas jasa yang pernah dirasakan pengguna jasa namun karena hubungan baik yang dibina antardirektorat. Adanya unsur *power* (kekuasaan) yang berdampak pada pekerjaan bukan berdasarkan mutu pelayanan tapi lebih pada penugasan. Hal tersebut sesuai dengan Kertajaya yang menyatakan bahwa ada sebuah elemen khusus dalam pemasaran jasa yang kerap terjadi dalam sebuah konsultan jasa BUMN, yaitu untuk *power* atau kekuasaan (Kotler dalam Hermawan Kertajaya, 1997: 315-316).

Elemen ini menggambarkan fenomena yang terjadi selama ini di sebuah perusahaan jasa BUMN, di mana alur birokrasi masih sangat kaku dan tidak fleksibel. Pekerjaan yang didapat cenderung merupakan penugasan yang diberikan oleh BUMN atau departemen lain.

Sesuai dengan teori SERVQUAL yang diperkenalkan oleh Parasuraman, waktu penyampaian atau durasi pelayanan yang tepat waktu merupakan salah satu hal yang penting dari sisi pengguna jasa di sektor swasta. Ketepatan waktu dinilai sebagai janji yang harus ditepati oleh penyedia jasa. Konsultan harus memperhitungkan dengan baik berapa lama proyek tersebut akan dikerjakan, dan keseluruhan proyek tersebut harus selesai sesuai dengan rancangan pekerjaan yang telah diminta atau disetujui oleh klien. Dari sudut pandang pengguna jasa swasta, dengan durasi penyampaian yang tepat waktu, hal tersebut merupakan sebuah jaminan atau kepastian pelayanan. Dengan demikian, keterlambatan waktu penyampaian dapat menimbulkan kekecewaan di pihak pengguna jasa swasta, dan dapat mengurangi kepercayaan terhadap penyedia jasa.

Berbeda dengan swasta, pengguna jasa di sektor BUMN melihat masalah keterlambatan waktu penyampaian pekerjaan merupakan hal yang lumrah dan tidak mempengaruhi nilai pekerjaan secara signifikan. Bagi mereka, selama pekerjaan itu selesai maka keterlambatan penyampaian jasa masih bisa diterima.

Selain itu, respon cepat serta ketanggapan yang diberikan oleh penyedia jasa dinilai sebagai salah satu hal penting juga dalam pembentukan kualitas jasa. Manajemen konsultan akan bertindak serresponsif mungkin dalam menangani permintaan dan keinginan pelanggan. Para enjinir atau kepala divisi berusaha menjawab keinginan, masukan, hingga menangani keluhan pelanggan dalam 1-2 hari kerja, jika pun pelayanan terhambat dan terlambat ditangani, maka semua itu dikomunikasikan dulu kepada konsumen. Dengan demikian, pelanggan akan merasakan kenyamanan dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan

Pengguna jasa di sektor swasta sangat menghargai proses yang berlangsung selama pengerjaan berlangsung karena bagi mereka proses pengerjaan yang baik akan menghasilkan hasil pekerjaan yang baik juga. Namun, adanya kesalahan koordinasi antara manajemen dan petugas / enjinir di lapangan yang sering dilakukan oleh penyedia jasa menjadikan alur pekerjaan menjadi terhambat. Bukti bahwa pihak swasta sangat

menghargai proses penyampaian jasa ditandai dengan seringnya para *top manajemen* perusahaan meninjau lapangan dan berusaha terlibat dalam mendesain pekerjaan yang dilakukan penyedia jasa.

Bertolak belakang dengan keadaan di penerima jasa di sektor swasta, pengguna jasa di BUMN atau pemerintah cenderung tidak terlibat dalam proses penyampaian jasa. Bagi mereka, yang terpenting adalah hasil akhirnya saja. Untuk urusan proses produksi jasa, mereka tidak banyak ikut terlibat dan meninjau lapangan.

Dalam upaya menghasilkan pelayanan yang berkualitas, masalah komunikasi antarbagian di dalam perusahaan dan komunikasi dengan pelanggan juga tidak boleh diabaikan. Komunikasi juga menjadi unsur penting dalam memenangkan persaingan bisnis dengan kompetitor. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa perusahaan swasta sangat menghargai proses pengerjaan, hal lain yang mendukung itu adalah diperlukannya komunikasi yang efektif selama pengerjaan. Dengan demikian, dari waktu ke waktu, pengguna jasa swasta mengetahui progres pengerjaan sehingga tercipta pengertian dan pemahaman bersama kedua belah pihak dan apabila terjadi kesalahan bisa dikoreksi dengan segera, sehingga hasil akhir pun sesuai dengan keinginan pelanggan, jadwal pelaksanaan, dan anggaran yang ditetapkan pada awal pekerjaan.

Lain halnya dengan proses komunikasi yang terjadi antara konsultan dengan pengguna jasa BUMN atau departemen, seringkali yang terjadi komunikasi lebih sering dilakukan di awal pekerjaan. Ada indikasi bahwa komunikasi lebih intensif dilakukan selama 'perintisan', dibandingkan dengan selama pekerjaan berlangsung. Proses komunikasi tidak banyak dilakukan karena, pengguna jasa BUMN cenderung menunggu laporan hasil akhir saja.

Memang pada praktiknya dalam mengantarkan jasa, dalam hal ini insinyur yang secara langsung bertatap muka dengan pelanggan, penyedia jasa pada dasarnya harus mengikuti keinginan pelanggan. Namun dalam proses pemenuhan keinginan pelanggan, penyedia jasa harus tetap mengikuti koridor-koridor independen. Selain laporan yang bersifat independen, hal yang menentukan kualitas jasa adalah para insinyur perusahaan jasa harus terus berusaha untuk meningkatkan kompetensi, inisiatif, dan terus mengabsorpsi pengetahuan teknologi baru agar mampu menciptakan nilai bagi pelanggan.

Kualitas jasa dipandang sebagai suatu kesatuan tidak dapat dipisahkan dalam meraih kepuasan pelanggan karena kualitas jasa yang prima pada umumnya akan menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan di samping faktor-faktor lain yang menyertai.

Tabel 1. Ringkasan perangkat-perangkat yang digunakan konsultan BUMN dalam membentuk kualitas jasa

Kualitas Jasa Menurut Teori SERVQUAL Parasuraman	Pembentukan Kualitas Jasa Menurut Informan (BUMN/Pemerintah)	Pembentukan Kualitas Jasa Menurut Informan (Pihak Swasta)	Pemaknaan
<i>Reliability</i> (Kepercayaan)	-Kesesuaian lingkup kerja dengan <i>scope of work</i> tender. -Kualitas jasa biasanya terabaikan karena adanya unsur <i>power</i> dalam pekerjaan, di mana pekerjaan diberikan sebagai penugasan dan lebih didasarkan pada hubungan baik antar direktorat.	-Kesesuaian lingkup kerja dengan yang ditawarkan. -Hasil akhir yang dapat dilaksanakan dan dapat dipertanggungjawabkan -Waktu penyampaian jasa harus sesuai dengan kesepakatan awal dan tidak boleh mundur	Memiliki waktu atau durasi penyampaian jasa serta ruang lingkup kerja harus sesuai dengan kontrak / kesepakatan awal dengan pelanggan.
<i>Responsiveness</i> (Ketanggapan)	Tingkat responsif atau ketanggapan tidak mempengaruhi kualitas jasa. Hal yang terpenting adalah pekerjaan selesai	Memberikan respon yang cepat, biasanya dalam 1-2 hari, namun apabila terjadi keterlambatan harus diinformasikan/dengan sepengetahuan pengguna jasa	Memiliki ketanggapan terhadap permasalahan atau keinginan pelanggan sehingga pengguna jasa merasakan kenyamanan
<i>Assurance</i> (Kepastian/Jaminan) - Competence (Kompetensi) - Courtesy (Kesopanan) - Credibility (Kredibilitas)	Melakukan peningkatan SDM internal melalui <i>salary</i> Membuat anak perusahaan sehingga kualitas jasa bisa terjamin	Melakukan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan mengenai pengetahuan baru dari studi literatur atau dari pengalaman para ahli	Menawarkan kelebihan-kelebihan dalam pelayanan yang berbeda dengan lainnya, sehingga pelanggan mendapatkan

		lainnya Berkomitmen menangani proyek dengan serius melalui rapat koordinasi, laporan pra <i>eliminary</i> , <i>progress report</i> , dan hasil akhir yang dapat diimplementasikan.	kepastian atau jaminan kualitas pelayanan. Keberadaan anak perusahaan dapat membantu penyedia jasa memberikan pelayanan yang terjamin kualitasnya
<i>Emphaty</i> (Perhatian) -Akses -Komunikasi -Pemahaman Pelanggan	Menitikberatkan komunikasi pada saat 'perintisan' proyek Meningkatkan kepatuhan dengan mengikuti apa yang menjadi keinginan pelanggan. Tidak perlu memberikan perdebatan terhadap keinginan pelanggan	Senantiasa membangun komunikasi selama proses hingga akhir pekerjaan Segala kendala yang dihadapi harus dikomunikasikan kepada pengguna jasa, karena mempengaruhi hasil laporan yang baik Memperhatikan koordinasi antara manajemen dan petugas di lapangan agar <i>team leader</i> dan petugas lapangan memiliki visi yang sama Memiliki inisiatif yang tinggi pada tiap-tiap pelayan jasa dalam menyelesaikan masalah yang ditemui di lapangan	Memberikan perhatian kepada masing-masing pelanggan sesuai dengan cara-cara yang sesuai. Mampu membangun komunikasi untuk dapat membantu pemahaman terhadap pelanggan dan dapat menghindari kesalahan koordinasi lapangan
<i>Tangible</i> (Fasilitas Fisik)	Memiliki <i>software</i> yang menunjang keseragaman laporan	Dapat mengabsorpsi teknologi baru sehingga rekomendasi yang dihasilkan juga bukan 'lagu lama'.	Memiliki <i>software</i> , teknologi yang menunjang hasil pekerjaan yang memuaskan

4.9.2. Proses Komunikasi Personal dalam Membangun Hubungan Pelanggan

Dalam sebuah konsultan jasa, komunikasi pelanggan menjadi inti dari aktivitas bisnis, kunci sukses dalam bisnis adalah komunikasi yang memegang peranan penting. Pergeseran orientasi yang terjadi dalam dunia konsultan jasa akhir-akhir ini telah membawa perusahaan jasa lebih memperhatikan orientasi yang menitikberatkan kepada pemenuhan dan pemuasan kebutuhan pelanggan daripada orientasi produk atau jasa semata.

Pelanggan dianggap sebagai mitra komunikasi, yang terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal direpresentasikan sebagai usaha konsultan jasa menata dirinya melalui visi dan misi, sistem, pola komunikasi manajemen dengan para pegawai atau karyawan. Sedangkan komunikasi pelanggan eksternal yaitu bagaimana konsultan jasa tersebut melakukan komunikasi dengan pihak-pihak luar khususnya dengan pengguna jasa. Konsultan jasa diharapkan mampu menjangkau pelanggan-pelanggan baru dan terus mempertahankan loyalitas pelanggan lama

Pengguna jasa akan menentukan dengan cermat konsultan jasa mana yang akan dipakai oleh perusahaannya dalam menyelesaikan proyek. Pengguna jasa akan sedapat mungkin memilih konsultan jasa yang berpengalaman dan memiliki *track record* yang baik, atau rekomendasi dari orang lain yang berpengaruh. Biaya proyek yang dikeluarkan kerap kali memakan biaya yang tidak sedikit, oleh karena ini diperlukan konsultan jasa yang benar-benar dapat mewujudkan keinginan pengguna jasa. Kesalahan yang terjadi dalam proses pengerjaan dapat berujung pada kerugian materi. Apabila terjadi kesalahan, maka akan sangat sulit bagi penyedia jasa untuk dapat memulihkan citra dan reputasinya di mata pengguna jasa. Ditambah lagi dengan adanya persaingan dari kompetitor, membuat konsultan jasa hanya memiliki ruang yang sangat sempit untuk sebuah kegagalan.

Hal yang ditemui pada konsultan jasa BUMN di mana tenaga pemasar tidak dimiliki secara khusus. Adanya tumpang tindih antara divisi pemasaran dan enjinir proyek menjadikan hasil pekerjaan dan kegiatan pemasarannya tidak maksimal. Enjinir yang seharusnya fokus dengan pekerjaan proyek, seringkali juga ditugaskan sebagai tenaga pemasar. Dari sisi pengguna jasa menyayangkan hal tersebut karena menurut mereka pemasaran membutuhkan keahlian khusus, di mana mampu menciptakan

peluang, sedangkan mereka menilai enjinir yang merangkap sebagai tenaga pemasar kerap kali bertindak terlalu teknis dan kaku, bahkan seringkali tidak fleksibel dan sabar menghadapi pelanggan. Perhatian yang rendah terhadap pentingnya tenaga pemasar membuat konsultan jasa BUMN kehilangan kesempatan menjaring pelanggan.

Dengan memiliki tenaga pemasar dalam satu divisi khusus, perusahaan jasa lebih dapat berfokus pada masalah pemasaran sehingga tidak perlu mengganggu kegiatan proyek yang dilakukan enjinir, sehingga kualitas jasa juga makin dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya menjadikan kredibilitas yang baik bagi perusahaan.

Kredibilitas atau reputasi tersebut kemudian digulirkan melalui saluran komunikasi pribadi oleh para penyedia jasa, dengan sendirinya menjadi portfolio yang akan tersebar secara luas di masyarakat, antara lain melalui *personal selling* dan *word of mouth*. Pemilihan saluran komunikasi pribadi dianggap efektif oleh penyedia jasa, hal tersebut sesuai dengan lima faktor yang dikemukakan oleh Sasa Djuarsa Sendjaja, bagaimana saluran komunikasi pribadi lebih persuasif hingga tepat untuk membangun komunikasi hubungan dengan pelanggan.

Sebuah konsultan jasa perlu mengombinasikan antara produk jasa inti yang dimiliki konsultan jasa tersebut dengan kebutuhan pelanggan. Konsultan mewujudkan permintaan pelanggan, memproduksinya, serta mengkomunikasikannya kepada pelanggan dengan hasil akhir berupa laporan dan rekomendasi yang dapat diterapkan sesuai dengan tujuan pelanggan. Melalui *personal selling*, perusahaan penyedia jasa berupaya untuk melakukan pendekatan secara pribadi agar mendapatkan gambaran dan pemahaman lebih mendalam akan harapan, kebutuhan, dan keinginan pelanggan.

Dari kegiatan pemasaran menggunakan strategi komunikasi pemasaran, *personal selling* dapat memudahkan konsultan jasa BUMN untuk memetakan dan menganalisa kebutuhan pasar potensial. Sedikitnya pasar yang sadar akan pentingnya melakukan penghematan dan efisiensi energi mengakibatkan perkembangan dunia konservasi dan audit energi di Indonesia kurang berkembang. Lain halnya dengan di Jepang, di mana penerapan efisiensi dan penghematan energi terlihat nyata di setiap sektor di Jepang dan sangat *booming*. Akan tetapi, sesuai dengan Instruksi Presiden mengenai kebijakan energi nasional, kegiatan penghematan energi ini mulai difirik banyak pihak. Oleh karena ini, konsultan jasa BUMN ini sebagai ujung tombak harus siap meraih pasar lebih nyata.

Personal selling memacu perusahaan untuk lebih mengenal pelanggan secara langsung, sehingga berdampak pada terkumpulnya informasi motif pembelian, keinginan-keinginan lain. *Personal selling* dapat menjadi efektif karena enjinir dan perusahaan menjadi peka akan reaksi pelanggan dan dengan dapat cepat bertindak berdasarkan reaksi pelanggan. Namun, apabila bila menysasar pada persaingan usaha / pasar yang lebih luas maka konsultan jasa harus mempertimbangkan kembali saluran komunikasi pribadi *personal selling* dinilai lambat merambah pasar baru, dan lebih cocok diterapkan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan lama.

Karakter yang dimiliki oleh industri jasa, di mana jasa konsultan yang tidak bersifat mass sehingga jenis layanan yang diinginkan dan diharapkan oleh masing-masing pelanggan bisa berada di tataran yang berbeda-beda. Hal tersebut mau tidak mau membuat konsultan sebagai penyedia jasa harus mampu menjawab secara langsung akan beragamnya keinginan pelanggan, di samping mereka juga diharapkan mampu mendefinsikan masalah di lapangan, sekaligus mencari solusi pengatasannya secara langsung secara aktif.

Pentingnya sebuah hubungan emosional yang terbangun dalam sebuah komunikasi pelanggan juga menjadi salah satu alasan mengapa strategi *personal selling* ini dijalankan. Walaupun pada praktiknya, *personal selling* dalam konsultan jasa memiliki *effort* atau upaya yang lebih besar baik dari segi operasional, pembiayaan, serta memiliki lambat menjangkau banyak calon pelanggan. Akan tetapi, hubungan emosional antara penyedia jasa dan pengguna jasa yang diharapkan dapat terwujud.

Selain itu, *personal selling* dapat memacu perusahaan jasa untuk dapat mengetahui pola dan proses pembelian yang sedang berlaku atau tren, misal banyaknya pelanggan yang menginginkan terlibat dalam pendesaian jasa, keinginan pelanggan yang dapat direspon dengan cepat dan tepat, serta keinginan pelanggan atau calon pelanggan yang suka dengan pekerjaan yang tepat waktu dan sebagainya. Pada akhirnya, hal tersebut memperkaya aset informasi pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan jasa. Dengan demikian, konsultan jasa dapat dengan mudah memperkirakan kebutuhan masing-masing pelanggan di masa yang akan datang (*future needs*).

Selain strategi *personal selling*, konsultan jasa menggunakan media *word of mouth* sebagai media penyebarluasan usaha jasanya. Rekomendasi dari konsumen lain

dapat menjadi kekuatan untuk mempengaruhi keputusan orang lain dalam menggunakan pelayanan. Informasi WOM (*word of mouth*) yang bergulir dalam asosiasi-asosiasi, perkumpulan departemen-departemen, *gathering* dapat menjadi media promosi yang efektif dan dapat dipercaya. Untuk memperluas *network* di pemerintah dan sesama BUMN, penyedia jasa mengikuti BUMN Executive Club, yaitu ajang pertemuan seluruh BUMN yang rutin diadakan sebulan sekali. Penyebarluasan reputasi dan kualitas jasa di industri jasa khususnya di sektor BUMN jarang dilakukan melalui media massa, namun lebih banyak dioptimalkan dengan melakukan *word of mouth* hal tersebut sesuai dengan pendapat Kertajaya (2004: 63,130) menyatakan bahwa perusahaan boleh saja mengeluarkan budget besar untuk iklan, tetapi disadari atau tidak, promosi yang paling efektif adalah melalui *word of mouth* (WOM). Proses *word of mouth* akan semakin terpercaya bila berupa komentar konsumen yang telah mengkonsumsi atau mengalami proses jasa (*service delivery*) jasa tersebut. Dengan demikian komunikasi dari mulut ke mulut tersebut diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi tentang *benefit* atau manfaat jasa, tapi lebih lagi dapat digunakan untuk membentuk persepsi konsumen yang baik dan kuat tentang jasa tersebut.

Pada dasarnya, pengguna jasa dari sektor swasta akan menggunakan konsultan jasa yang sudah terbukti baik pelayanannya menurut pengalaman mereka. Apabila mereka belum pernah menerima atau mengalami suatu pelayanan jasa tertentu, maka mereka akan menggunakan rekomendasi yang didapatkan dari asosiasi-asosiasi atau rekan kerja untuk mendapatkan informasi mengenai konsultan jasa yang cocok untuk mengerjakan proyek tersebut. Perusahaan swasta lebih ketat menyeleksi penyedia jasa yang akan mereka pakai kembali karena pada saat mereka merasakan pengalaman jasa yang buruk dari sebuah konsultan jasa, maka besar kemungkinannya konsultan tersebut tidak akan dipakai jasanya kembali.

Komunikasi WOM jauh lebih murah dan efisien ketimbang strategi pemasaran biasa, misalnya iklan. WOM akan digulirkan berdasarkan kualitas jasa dan reputasi yang dibentuk maka WOM akan berkembang dengan baik di dalam komunitas yang ada di asosiasi atau *gathering*.

Berbeda dengan perusahaan BUMN atau departemen pemerintah lainnya dalam memilih konsultan jasa, pengguna jasa membagi pekerjaan menjadi dua, yaitu proyek

yang ditenderkan atau proyek yang swakelola. Untuk proyek yang ditenderkan, pengguna jasa akan menilai secara obyektif berdasarkan seleksi kualifikasi yang diadakan. Namun, untuk proyek swakelola, pengguna jasa dari sektor departemen pemerintah atau BUMN akan menggunakan jasa dari konsultan yang itu-itu saja atau dari konsultan jasa yang reputasinya dinilai baik.

Komunikasi WOM adalah komunikasi pemasaran yang dilakukan secara bertatap muka sehingga memberikan sesuatu yang selalu diinginkan pelaku pemasaran, yaitu perhatian dari pelanggan potensial. Dengan demikian perhatian calon pelanggan terfokus dengan jasa yang hendak disampaikan dan dapat diterima dengan baik oleh calon pengguna jasa.

Selain itu, sesuai dengan teori *Noise* dari Rosen yang menyatakan bahwa akhir-akhir ini konsumen menjadi bingung dalam menentukan satu pilihan produk yang diinginkan sehingga mereka lebih tertarik untuk mendengarkan rekomendasi produk dari orang lain. Oleh karena ini, pengguna jasa sektor BUMN akan menggunakan rekomendasi yang telah digulirkan melalui *word of mouth* oleh pejabat yang dipercaya atau pakar yang dianggap ahli di bidangnya. Pakar tersebut dianggap sebagai *influencer* yang dapat mempengaruhi pengguna jasa untuk menggunakan layanan tersebut.

Selain itu, pengguna jasa mendapatkan informasi mengenai penyedia jasa melalui medium seminar-seminar atau kegiatan *event* berskala nasional, yaitu dengan menjadikan enjinir atau staf ahli, bahkan direktur menjadi pembicara di acara-acara seminar tersebut. Diundang untuk mempresentasikan ide, konsep, cara kerja merupakan saluran lain dalam menggulirkan reputasi dan kredibilitas melalui WOM. Konsultan jasa berusaha tidak menolak jika diundang sebagai pembicara dalam acara-acara seminar atau gathering karena merupakan kesempatan baik agar lebih dikenal secara luas. Dengan diundangnya sebagai pembicara, maka konsultan jasa dinilai kredibel dan meningkatkan reputasi mereka di mata para peserta seminar. Hal tersebut tidak menutup peluang bahwa peserta seminar akan menjadi calon pelanggan potensial bagi konsultan. Dalam presentasi tersebut para undangan dapat melontarkan pertanyaan, memberikan masukan, meminta penjelasan, sehingga terbentuk penilaian positif di benak pelanggan.

Pengalaman kerja dan *track record* yang dikemas melalui *company profile*, *video profile*, *website* merupakan suatu hal yang juga digulirkan melalui WOM. Prestasi dan

pengalaman kerja yang baik merupakan unsur yang meyakinkan pengguna jasa untuk mengajak sebuah konsultan jasa untuk bekerjasama.

Dari pemaparan di atas, komunikasi pribadi WOM dan *personal selling* menjadi sangat penting dalam proses pengguliran reputasi dan kredibilitas yang dimiliki perusahaan kepada pengguna jasa dan calon pelanggan potensial yang terkait dengan dunia konservasi dan efisiensi energi. Hampir tidak ada perbedaan antara pengguna jasa dari sektor swasta dan BUMN dalam mencari tahu dan menentukan konsultan jasa yang akan dipakai. Saluran komunikasi yang paling banyak digunakan dalam menggulirkan reputasi dan kredibilitas kepada pengguna jasa adalah melalui *personal selling* dan WOM:

Tabel 2. Ringkasan Kegiatan Komunikasi Personal melalui *Personal Selling* dan *Word of Mouth* di Dalam Pemasaran Jasa Konsultan BUMN

Teori–Teori Komunikasi Personal	Kegiatan Konsultan Jasa BUMN menurut Informan	Pemaknaan
<i>Personal Selling:</i> - proses komunikasi antarpribadi antara penyedia jasa dengan calon pelanggannya - memberikan informasi dan berusaha untuk memuaskan pelanggan dengan cara memberikan nilai tambah dari jasa yang ditawarkan	Menghindari tumpang tindih antara divisi pemasaran dan enjinir proyek agar hasil pekerjaan dan kegiatan pemasarannya dapat maksimal	Memperlihatkan profesionalisme kerja serja kinerja yang maksimal, sehingga harus dihindari tumpang tindih pekerjaan
	Pendekatan secara pribadi agar mendapatkan gambaran dan pemahaman lebih mendalam akan harapan, kebutuhan, dan keinginan pelanggan.	Membangun hubungan emosional antara penyedia jasa dan pengguna jasa
	Diterapkan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan lama agar penyedia jasa dapat memprediksi kebutuhan pengguna jasa loyal di masa yang akan datang	Penyedia jasa senantiasa memiliki kemampuan untuk memenuhi harapan dan keinginan pelanggan
<i>Word of Mouth:</i> 1. Noise, Skepticism, dan Connectivity. 2. (a) Menimbulkan reaksi emosional, (b) produk yang mengiklankan diri sendiri, (c)	Mengikuti pertemuan dalam asosiasi-asosiasi dapat menjadi media promosi yang efektif dan dapat dipercaya	Memperluas <i>network</i> otomatis akan memperluas potensi pasar khususnya di pasar swasta.
	Mengikuti BUMN Executive Club, yaitu ajang pertemuan seluruh BUMN yang rutin diadakan sebulan sekali	Memperluas jaringan dan menjangkau calon pengguna jasa BUMN dan departemen melalui

meninggalkan jejak, produk yang memungkinkan para pemakainya dapat mengekspresikan diri mereka sendiri (d) produk yang memiliki kreativitas. (e) produk yang menjadi lebih berguna ketika lebih banyak orang yang menggunakannya. (f) produk yang sesuai (kompatibel), dan dapat diterima di masyarakat tertentu. (f) Kesederhanaan	sebagai ajang perluasan <i>network</i> di BUMN dan pemerintah	<i>gathering</i>
	Melakukan pendekatan dengan ahli di bidang energi untuk memberikan rekomendasi kepada pengguna jasa lain	Guna menjembatani antara penyedia jasa dan pengguna jasa.
	Menjadi pembicara di acara-acara seminar untuk mempresentasikan ide, konsep, cara kerja karena reputasinya dalam topik efisiensi energi	Berani dan percaya diri untuk memperkenalkan secara luas bidangnya kepada khalayak sasaran di bidang energi
	Pengalaman kerja dan <i>track record</i> yang baik kemudian dikemas melalui <i>company profile, video profile, website</i>	Menandakan bahwa konsultan tersebut mampu bersaing dengan memperlihatkan sederetan proyek yang telah berhasil ditangani

4.9.2.1. Membangun Reputasi

Reputasi adalah sebuah elemen yang tidak dapat dipandang sebelah mata oleh sebuah konsultan jasa. Banyak konsultan jasa telah memiliki reputasi akan konsistensi mereka dalam memenuhi harapan-harapan pelanggan melebihi yang sebenarnya diharapkan. Pembentukan reputasi di sebuah konsultan jasa tidak akan terlepas bagaimana langkah konsultan tersebut memadukan kualitas jasa yang dimiliki kemudian hal tersebut digulirkan melalui berbagai strategi komunikasi pemasaran.

Sesuai dengan teori reputasi oleh Cornelissen, para pengguna jasa menilai reputasi konsultan jasa dari berbagai aspek, antara lain melalui produk jasa yang ditawarkan. Jasa yang memiliki nilai tambah tentunya akan meningkatkan reputasi di benak pengguna jasanya, antara lain jasa yang pelayanannya tepat waktu dan memiliki mutu yang baik, dari segi pengerjaan maupun dari segi laporan. Namun, dari sisi pengguna jasa ada indikasi bahwa variabel yang lain mempengaruhi reputasi konsultan jasa yaitu adanya hubungan baik yang terbina pada tataran direktorat / pengambil kebijakan sehingga terlepas dari puas atau tidaknya pengguna jasa terhadap jasa yang diterima, pengguna jasa tersebut tetap menggunakan jasa itu.

Selain itu, tingkat keinovasian jasa juga menentukan reputasi yang dimiliki konsultan jasa tersebut. Pengguna jasa dari sisi swasta cenderung enggan menggunakan

kembali jasa sebuah kosnultan yang tidak memiliki inovasi jasa. Karena dengan tidak adanya inovasi maka jasa yang diberikan akan menjadi sama dengan para kompetitor, dan laporan pekerjaan juga menjadi hanya formalitas belaka.

Sebaliknya dari sisi pengguna jasa di sektor BUMN melihat bahwa inovasi memang harus terus ditingkatkan, tetapi sikap toleransi yang diberlakukan oleh pengguna jasa di sektor BUMN lebih besar. Mereka cenderung tetap menggunakan jasa konsultan tersebut walau tingkat keinovasiannya rendah, paling tidak akan ada beberapa revisi saja.

Reputasi juga dapat terbentuk dari strategi harga yang ditawarkan. Pengguna jasa dari sektor pemerintah dan sektor swasta melihat bahwa harga yang selama ini ditetapkan oleh kosultan jasa BUMN memiliki harga terjangkau, sehingga itu menjadi salah satu pertimbangan mereka untuk menggunakan layanan jasa tersebut. Tentu saja harga yang ditawarkan oleh penyedia jasa harus sebanding dengan biaya yang mereka keluarkan agar tercipta kepuasan pengguna. Untuk dapat mempertahankan loyalitas pelanggan, pemberi jasa harus senantiasa berusaha untuk melampaui apa yang menjadi ekspektasi dan keinginan pelanggan, agar dapat meminimalisir migrasi pelanggan ke kompetitor.

Sesuai dengan teori reputasi oleh Charles Fombrun yang menyebutkan daya tarik emosional dalam hubungan pelanggan yang dibangun dengan baik akan membentuk reputasi perusahaan di benak pelanggan. Dengan demikian, pelanggan dapat dengan mudah mengkomunikasi keinginan mereka dengan lebih leluasa sehingga mempermudah konsultan untuk mengetahui dan mewujudkan harapan pelanggan.

Birokrasi yang terkenal kaku dan tidak fleksibel terhadap keinginan pelanggan seringkali menjadi faktor yang mengancam reputasi penyedia jasa. Jika dilihat dari kacamata pelanggan dari sektor BUMN, birokrasi di BUMN memang terkadang menghambat, tetapi dengan atmosfer birokrasi yang sama, mereka cenderung memaklumi. Berbeda dengan suasana birokrasi di pengguna jasa swasta yang lebih fleksibel, birokrasi kaku yang terjadi di tubuh konsultan jasa BUMN dapat mengulur waktu penyampaian jasa, dapat menimbulkan kekecewaan pada benak pelanggan swasta. Hal tersebut juga terkait dengan pengambilan keputusan di lapangan, pada birokrasi perusahaan pemerintah, semua keputusan yang diambil harus didasarkan pada keputusan *top* manajemen sehingga keputusan-keputusan yang diambil cenderung lambat. Bertolak belakang dari hal tersebut, pengguna jasa di sektor swasta mengharapkan agar pada tataran *team leader* di konsultan

jasa sudah mampu mengambil keputusan sehingga permasalahan yang ditemui di lapangan dapat segera teratasi tanpa melalui birokrasi yang berbelit.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang dapat membentuk reputasi di benak pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Ringkasan Hal-hal yang Diperhatikan oleh Pengguna Jasa Sehingga Berpengaruh Pada Pembentukan Reputasi Konsultan Jasa BUMN

Reputasi Dinilai dari Pengguna Jasa Menurut Teori Fombrun, Cormelissen, dan Walsh	Hal-hal yang Diperhatikan Informan (BUMN) dalam Membangun Reputasi	Hal-hal yang Diperhatikan Informan (Swasta) dalam Membangun Reputasi	Pemaknaan
<p>Fombrun:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kedekatan secara emosional 2. Produk dan jasa 3. Visi dan kepemimpinan 4. Lingkungan tempat kerja, 5. Tanggung jawab sosial dan lingkungan 6. Kinerja keuangan <p>Cornelissen: Jasa inti, laporan media, dan WOM</p> <p>Walsh:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Fairness</i> (kejujuran) 2. <i>Sympathy</i> (simpati) 3. <i>Transparency</i> (keterbukaan) 4. <i>Perceived customer orientation</i> (orientasi kepada konsumen) 	Memiliki hubungan baik secara personal pada tataran pengambil kebijakan di perusahaan BUMN dan penyedia jasa.	Memiliki nilai tambah yang membedakan dari kompetitor	Nilai tambah pada umumnya membentuk reputasi di pengguna jasa, namun di BUMN atau pemerintah hubungan yang baik di tataran direktorat menentukan reputasi
	Tingkat keinovasian yang rendah masih dapat dimaklumi, asalkan ada usaha dari konsultan untuk memperbaiki	Memperlihatkan tingkat keinovasian yang tinggi dalam layanan jasa yang diberikan	Menandakan bahwa konsultan tanggap terhadap perkembangan teknologi dan mampu menyerap

			teknologi terbaru
	Keterlambatan penyampaian jasa tidak terlalu dipermasalahkan, asalkan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan	Mempresentasikan mutu pelayanan yang baik dan pelayanan yang tepat waktu, sesuai dengan harapan pengguna jasa	Menunjukkan profesionalisme penyedia jasa dengan memperlihatkan dan menyajikan pekerjaan yang berkualitas dan tepat waktu
	Mampu memperpendek alur birokrasi yang berbelit	Mampu memangkas birokrasi yang berbelit	Birokrasi yang cepat dan fleksibel menandakan ketanggapan dan kesigapan kinsultan dalam melayani pelanggannya
	Memperhatikan biaya yang murah dibandingkan dengan kompetitor swasta	Mampu memberikan pelayanan yang melampaui biaya yang telah dikeluarkan pelanggan dan ekspektasi pelanggan	Menandakan bahwa <i>profit</i> atau <i>benefit</i> yang diterima oleh pengguna jasa lebih besar dari biaya yang dikeluarkan, maka terbentuk pengalaman baik di sisi pelanggan.
	Melihat pengalaman atau <i>track record</i> yang dimiliki oleh konsultan tersebut	Mempresentasikan konsep dan ide pekerjaan yang dapat dikomunikasikan dengan rekomendasi yang jelas dan dapat diterapkan	Memperlihatkan rangkaian pengalaman dan kemampuan konsultan dalam menyajikan jasanya

4.9.2.2. Manajemen Hubungan Pelanggan

Pergeseran paradigma pemasaran dari transaksional menuju pemasaran hubungan pelanggan pada akhirnya akan membawa implikasi yang sangat besar pula bagi perubahan orientasi dan tujuan dari perusahaan jasa dewasa ini. Melalui pengembangan paradigma yang didasarkan pada hubungan, pelanggan dipahami sebagai sentral dan bukan sebagai obyek, dengan demikian diharapkan akan tercipta suatu transaksi

pembelian yang diikat dalam hubungan kemitraan (relasi) agar tercipta *repeat purchase* atau pembelian ulang.

Untuk membina hubungan kemitraan atau relasi yang baik diperlukan, konsultan jasa harus mampu komunikasi yang baik pula dengan pelanggan lama maupun pelanggan potensial. Dengan demikian setiap perusahaan jasa tidak dapat menghindarkan diri dari peran sebagai komunikator. Konsultan jasa harus menyampaikan informasi secara efektif terutama berkaitan dengan penyampaian nilai, *benefit* atau manfaat produk atau jasa secara jelas, tepat sasaran maupun tepat intensitasnya.

Sesuai yang dikatakan oleh Kertajaya bahwa hubungan pelanggan yang dikelola dengan baik akan menciptakan pelanggan yang loyal terhadap perusahaan, dengan demikian pelanggan yang terpuaskan dan setia menciptakan informasi yang menyenangkan kepada pelanggan lainnya tentang konsultan tersebut. Pondasi untuk loyalitas umumnya didasarkan pada kepuasan pelanggan. Kepuasan yang tinggi memungkinkan pengguna jasa lebih menjadi loyal dan menjadi duta perusahaan, dan menceritakan suatu yang positif. Sebaliknya, pengguna jasa yang tidak puas akan menyebabkan pengguna jasa beralih ke layanan jasa lain dan berhenti bercerita mengenai konsultan jasa tersebut.

Untuk memuaskan dan membina hubungan baik dengan pelanggan, konsultan jasa harus dengan baik mempertimbangkan layanan seperti apa yang tepat diinginkan oleh masing-masing pelanggan. Konsultan jasa harus dapat memfokuskan diri untuk mempertahankan pengguna jasa yang telah merasa puas menggunakan jasa konsultan tersebut karena biaya untuk mengakuisisi pelanggan baru akan lebih mahal biayanya daripada memelihara pelanggan yang telah ada. Selain itu, dengan memiliki pelanggan yang setia, secara disadari atau tidak, pelanggan tersebut akan menjadi 'duta' bagi konsultan untuk kemudian dapat menyebarkannya kepada pihak lain

Ada kesesuaian antara teori Francis Buttle dengan strategi yang dilakukan oleh penyedia jasa, yaitu memperhatikan dengan baik apa yang akan menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara jangka panjang (*future need*) memberikan testimoni yang meyakinkan bagi pengguna jasa untuk terus menjalin komunikasi dengan penyedia jasa. Dengan mendemonstrasikan komunikasi yang baik dengan pelanggan, hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan benar-benar fokus pada pengelolaan hubungan

pelanggan untuk memaksimalkan hasil jangka panjang yang tumbuh dari hubungan tersebut. Nilai yang diberikan oleh konsultan jasa mewujudkan kedekatan dengan pelanggan, hal ini berpotensi untuk mengidentifikasi pelanggan-pelanggan yang memiliki potensi jangka panjang yang baik, sebaliknya ada juga pelanggan atau pengguna jasa yang sudah didekati dengan berbagai macam cara namun tidak juga mendatangkan nilai atau keuntungan bagi perusahaan. Dengan demikian, analisis pelanggan tersebut dapat membantu penyedia jasa untuk mengerahkan SDM-nya untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan yang memiliki potensi terbesar untuk mendatangkan hasil.

Memperlihatkan kinerja dan *performance* yang baik di mata pengguna jasa, umumnya dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Penerima jasa mengharapkan hasil pekerjaan sesuai dengan yang dijanjikan pemberi jasa. Misalnya, konsultan jasa yang memiliki janji '*giving solution*' bagi pelanggannya harus benar-benar menghadirkan pekerjaan yang memberikan solusi yang tuntas bagi pelanggannya, bukan hanya sekedar laporan tanpa implementasi dan sulit dilaksanakan. Namun, kinerja yang baik tidak cukup jika tidak diiringi dengan keuntungan yang dapat dinikmati pelanggan sesuai atau bahkan melampaui dengan harapan mereka. Karena apa yang dianggap bernilai oleh perusahaan jasa, belum tentu dianggap bernilai oleh pengguna jasanya. Oleh karena itu, pelanggan harus selalu menjadi sentral atau orientasi pelayanan.

Dengan adanya hubungan pelanggan yang terjalin akan menciptakan sikap respek kepada antara pelanggan dan pemberi jasa. Harga layanan jasa yang lebih mahal dibandingkan kompetitor tidak menjadikan konsultan jasa ditinggalkan pengguna jasanya, asalkan kualitas pekerjaan tetap terjamin. Hal tersebut karena didasarkan rasa saling percaya yang terjalin secara personal antarindividu serta adanya pengalaman baik yang telah dirasakan sebelumnya (*past experience*) dalam menerima jasa.

Pihak penyedia jasa mengalami kesulitan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan karena adanya tingkat *turn over* karyawan yang cukup tinggi. Hal tersebut dapat mengakibatkan pengguna jasa bersikap 'malas' untuk berinteraksi dengan penyedia jasa. Untuk dapat meredam tingkat keluar masuk karyawan maka diperlukan upaya manajemen untuk pemenuhan kepuasan pelanggan secara internal terlebih dahulu.

Untuk dapat mendukung hubungan pelanggan secara eksternal, maka konsultan jasa terlebih dahulu perlu membangun hubungan yang solid di internal konsultan, antara lain dengan pemberian pelatihan, pemetaan kompetensi SDM, dan pemuasan karyawan melalui fasilitas-fasilitas penunjang, sistem *payroll*, dan sebagainya. Dengan demikian, karyawan yang puas dapat menghasilkan pelanggan yang puas. Sisi pengguna jasa menyebutkan hal yang serupa dengan Model Heskett, di mana menggambarkan serangkaian efek dalam kelompok karyawan dan manajemen, yang secara paralel dengan efek serupa di pelanggan. Karyawan yang puas cenderung memberikan pelayanan istimewa, mereka akan lebih loyal terhadap perusahaan dan memiliki komitmen yang lebih besar pada konsultan jasa dan pelanggannya. Oleh karena itu, konsep bertahannya karyawan dapat memberikan kontribusi besar dan sama pentingnya dengan bertahannya pelanggan karena perpindahan karyawan sama dengan perpindahan pelanggan, makanya sedapat mungkin harus dihindari.

Kelemahan yang terjadi di konsultan jasa BUMN adalah kepuasan karyawan sebagai pemberi jasa tidak mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan, kurangnya pelatihan, lemahnya upaya konsultan untuk pemberdayaan individu, serta tidak adanya penghargaan yang diberikan kepada karyawan berakibat pada melemahnya kepuasan karyawan. Maka dari itu, sudah seharusnya konsultan jasa BUMN, seperti juga memperlakukan pelanggan dengan baik untuk membuat mereka puas, konsultan juga harus memperlakukan karyawan dengan baik untuk membuat mereka puas. Dengan demikian tercapai kesesuaian antara pemasaran dan SDM.

Salah satu hal yang harus diperhatikan penyedia jasa dalam membangun hubungan pelanggan adalah dengan terus menjalin komunikasi selama pekerjaan berlangsung, maupun walaupun sedang tidak ada pekerjaan (*maintain* hubungan). Kelemahan di konsultan BUMN yang tidak memiliki armada pemasaran khusus, mereka tidak fokus dalam menjalin komunikasi dengan pelanggan untuk terus dapat menciptakan peluang-peluang pekerjaan lainnya. Kebanyakan yang terjadi setelah pekerjaan berakhir, maka berakhir pula komunikasi hubungan antarmereka. Hal ini lebih banyak terjadi pada pengguna jasa dari sektor swasta. Konsultan jasa BUMN cenderung hanya melakukan komunikasi dengan departemen atau sesama BUMN saja, karena biasanya konsultan tersebut akan mendapatkan pekerjaan rutin dari proyek DIPA, jadi mau tidak mau

konsultan jasa BUMN harus terus mem-*follow up* proyek dari anggaran DIPA agar tidak kehilangan pekerjaan.

Dari pemaparan di atas dapat diringkas bahwa hal-hal dinilai dalam manajemen hubungan pelanggan yang dilakukan oleh konsultan jasa BUMN di mata pengguna jasanya, yaitu:

Tabel 4. Ringkasan perangkat-perangkat yang digunakan oleh konsultan jasa BUMN untuk menerapkan Manajemen Hubungan Pelanggan

Manajemen Hubungan Pelanggan Menurut Teori –Teori CRM	Hal-hal yang Diperhatikan Informan (Swasta) dalam Manajemen Hubungan Pelanggan	Pemaknaan
3 Pilar CRM (Permas) 1. Value creation (Kotler) - Profit (keuntungan) - Nilai yang diberikan oleh pelanggan diukur berdasarkan kepercayaan (<i>reliability</i>) - Ketahanan (<i>durability</i>) - Kinerja (<i>performance</i>)	Melakukan teknik atau langkah inovasi yang unik agar dapat memberikan keuntungan dan nilai bagi pelanggan, agar hasil pekerjaan yang dihasilkan <i>up to date</i> .	Menandakan ada perhatian yang diberikan oleh konsultan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara jangka panjang (<i>future need</i>), tidak berorientasi pelayanan jangka pendek.
2. Proses 3. Tanggung jawab perusahaan Indikator Kinerja CRM (Buttle) - dicapainya efisiensi - mutu pelayanan - kepuasan pelanggan (internal dan eksternal) - tersedianya data atau pengetahuan mengenai perilaku pengguna jasa	Menumbuhkan sikap percaya dan respek di pengguna jasa sehingga dengan melakukan pendekatan emosional dengan mereka serta menawarkan kelebihan-kelebihan yang berbeda dengan yang lainnya sehingga tercapai sikap positif dan kepuasan pelanggan.	Menawarkan kelebihan – kelebihan yang berbeda dengan yang lainnya, sehingga muncul kepercayaan pelanggan terhadap konsultan
	Memfokuskan diri kepada pengguna jasa yang sering atau pernah menggunakan layanan jasa konsultan	Memelihara hubungan pelanggan lama akan lebih murah dibandingkan mengakuisisi pelanggan baru.
	Terus membangun komunikasi yang baik dengan para pengguna	Komunikasi yang terus terjalin mempermudah pengguna jasa

	jasa, baik selama pekerjaan berlangsung maupun setelahnya.	mengemukakan apa yang menjadi harapan dan keinginannya di masa kini maupun yang akan datang
	Menetapkan standar layanan jasa dan berusaha menghilangkan birokrasi khas BUMN yang berbelit-belit dan memakan waktu yang lama dalam penyampaian jasanya.	Dengan adanya standar efisiensi kerja dalam pelayanan dapat diterapkan. Standar layanan jasa membantu karyawan menangani pelanggan, tapi tetap <i>personalised</i> .
	Menyamakan persepsi terhadap idealisme konsultan dengan kebutuhan pengguna jasa, karena apa yang dianggap bernilai oleh konsultan, belum tentu dipandang sama oleh si pengguna jasa.	Menandakan konsultan jasa meletakkan pelanggan sebagai sentral pelayanan (pemasaran hubungan) mereka bukan sebagai obyek, seperti halnya dalam pemasaran tradisional.
	Memperlihatkan kinerja atau <i>performance</i> yang baik di mata pengguna jasa.	Kelemahan konsultan jasa BUMN seringkali tidak maksimal ketika sedang menghadapi pekerjaan karena pekerjaan yang <i>overload</i> . Ini yang harus dibenahi karena kinerja merupakan inti dari pelayanan jasa konsultan dapat memuaskan pelanggan.

4.9.2.3. Proses Pembentukan Loyalitas Pelanggan Melalui CRM

Sikap Positif

Faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu jasa yang diharapkan dan jasa yang diterima. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika yang diterima lebih rendah daripada yang yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk. Dengan demikian sikap positif pengguna jasa tidak tercapai.

Sesuai dengan teori sikap oleh Shiffman dan Kanuk, implikasi yang diraih apabila konsultan jasa tidak dapat memenuhi harapan pelanggannya, maka dapat menimbulkan perubahan pada pengguna jasa untuk mengambil keputusan pembelian berikutnya, berarti akan terjadi proses pemilihan ulang yang dilakukan oleh pelanggan terhadap produk jasa lain yang lebih mampu memenuhi tuntutan pelanggan, sehingga akan muncul preferensi pelanggan untuk memutuskan pembelian selanjutnya.

Pelanggan dalam mengevaluasi suatu jasa akan membentuk suatu sikap, baik positif maupun negatif. Apabila positif, besar kemungkinan pengguna jasa konsultan akan kembali menggunakan layanan tersebut, namun sebaliknya apabila dinilai negatif maka akan besar kemungkinan pengguna jasa akan berpindah ke layanan lain.

Kesetiaan juga ditandai oleh sikap, di mana pelanggan tersebut berpikir bahwa perusahaan tersebut lebih menarik dibanding perusahaan lain. Pengalaman pelanggan yang positif akan direkomendasikan kepada saudara, teman, dan kenalan lainnya.

Pengguna jasa menilai bahwa pengalaman pribadi yang mereka alami dalam menggunakan layanan jasa tersebut sebelumnya merupakan dasar pembentukan sifat positif mereka. Sebuah layanan jasa yang memuaskan sebelumnya, membuat mereka akan menggunakan jasa tersebut kembali. Seperti halnya, dari sisi pengguna jasa dari sektor pemerintah/BUMN melihat bahwa perbaikan yang dilakukan oleh konsultan BUMN dari pekerjaan ke pekerjaan dan dari tahun ke tahun dinilai sebagai sebuah usaha untuk menumbuhkan sikap positif di mata pengguna jasa.

Pengalaman orang lain atau rekomendasi dari kolega juga merupakan nilai positif bagi suatu penyedia jasa. Sebuah konsultan jasa yang tidak diiringi pengalaman kerja yang baik tidak akan menarik perhatian calon pengguna jasa, sehingga otomatis konsultan tersebut akan tersingkir dengan sendirinya dari persaingan. Karena riwayat pengalaman yang baik dapat menjadi portofolio atau suatu bukti bahwa konsultan tersebut sudah berpengalaman dalam bidang apa saja.

Waktu *delivery* juga sangat penting dinilai oleh pengguna jasa di sektor swasta. Konsultan jasa yang penyampaian jasanya tepat waktu akan mendapatkan respon positif dari pengguna jasa. Bagi swasta, ketepatan waktu adalah suatu hal yang tidak dapat ditawar. Mereka memiliki prinsip bahwa proyek harus dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama di awal pekerjaan, karena proyek yang mereka

miliki bernilai investasi tinggi, maka keterlambatan penyampaian jasa dapat mengakibatkan membengkaknya anggaran dan menimbulkan kerugian. Oleh karena itu, penyedia jasa dituntut untuk tepat waktu, baik dalam proses pengerjaan maupun dari sisi laporan yang diterima juga harus sesuai dengan yang diminta.

Kepuasan Pelanggan

Persoalan kualitas jasa memang telah menjadi hal yang penting dalam mempertahankan bisnis suatu perusahaan. Namun, dengan adanya persamaan kualitas jasa antarkonsultan, maka kualitas jasa tidak dapat menjadi satu-satunya ukuran dalam memenangkan persaingan jasa. Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut diperlukan kecermatan pelaku penyedia jasa untuk dapat menyediakan jasa yang tidak hanya prima namun sekaligus dapat memenuhi kepuasan atau melampaui ekspektasi pelanggan.

Pelayanan pelanggan merupakan penerapan konsep yang mengutamakan kepentingan pelanggan. Konsep ini terus berusaha untuk mencegah perpindahan pelanggan dengan memenuhi kepuasan pelanggan. Akan tetapi, pemenuhan kebutuhan pelanggan tidak cukup dengan hanya terpenuhinya kebutuhan akan jasa yang diperlukan melainkan juga terpenuhinya kepuasan pribadinya yakni dari cara petugas melayani pelanggan, bagaimana dalam menangani keluhan serta masukan dari pelanggan, dan sebagainya.

Kemudahan akses terhadap informasi, perkembangan jasa yang pesat telah mengubah bagaimana pelanggan bertransaksi dengan sebuah konsultan jasa. Karakter pengguna jasa yang aktif mengakses informasi, membuat pengguna jasa lebih selektif dalam menggunakan sebuah konsultan jasa. Proses pemenuhan kepuasan pelanggan dapat diraih dengan adanya kualitas jasa yang memuaskan yang telah dirasakan sebelumnya, rekomendasi dari orang lain yang dianggap berpengaruh, atau justru dikarenakan calon pengguna jasa tidak menemukan pilihan lain sehingga mau tidak mau menggunakan jasa konsultasi tersebut.

Kondisi karena tidak adanya kompetitor mungkin saja dapat membuat pengguna jasa terus menggunakan jasa tersebut. Namun apabila konsultan jasa tersebut tidak meningkatkan kualitas jasanya, ketika muncul kompetitor dengan usaha jasa yang sejenis

yang mampu memenuhi ekspektasi pelanggan, maka akan terjadi migrasi pelanggan. Hal ini yang harus dicegah oleh konsultan penyedia jasa. Dengan situasi kompetisi jasa yang berkembang seperti sekarang ini memberikan ruang yang sangat sempit bagi konsultan untuk berbuat salah. Konsultan jasa BUMN tersebut harus benar-benar memuaskan pelanggannya dan selalu berupaya mencari cara baru untuk memenuhi permintaan pelanggan melebihi harapan-harapan pelanggan.

Loyalitas Pelanggan

Kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan mempunyai konsekuensi perilaku pelanggan berupa keluhan atau kesetiaan. Pengertian loyalitas telah banyak dikemukakan oleh para ahli pemasaran. Secara umum, pelanggan yang loyal atau setia adalah seorang yang melakukan pembelian ulang dari perusahaan yang sama, memberitahukan ke konsumen potensial lain dari mulut ke mulut.

Menurut Schiffman dan Kanuk, kesetiaan pelanggan dapat diukur dengan perilaku dan sikap. Ukuran pertama mengacu perilaku pelanggan pada pengulangan untuk memperoleh atau membeli kembali atas jasa yang pernah dinikmati. Sedangkan ukuran sikap mengacu pada sebuah intensitas pelanggan dalam memperoleh kembali dan merekomendasikan kepada orang lain. Kesetiaan ini, termasuk juga pembelian produk jasa lain dari konsultan yang sama, yang dikeluarkan oleh perusahaan yang sama.

Sihalolo menyebutkan ada beberapa hal yang menandai kesetiaan pelanggan. Dari sisi pengguna jasa, dengan memiliki kesetiaan terhadap satu konsultan jasa akan mempermudah mereka dalam mendesain layanan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka karena konsultan jasa sudah tahu dengan jelas mengenai karakter mereka. Di samping itu, keuntungan dari setia terhadap satu penyedia jasa, pihak pengguna jasa menjadi lebih mengetahui kelebihan dan kelemahan dari konsultan tersebut, sehingga dapat membantu menutupi kekurangan layanan tersebut.

Langkah penyedia jasa untuk meminimalkan resiko selama pekerjaan dan pelaporan juga merupakan upaya yang ditempuh konsultan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan. Penyedia jasa berupaya menghimpun temuan-temuan yang berpotensi menimbulkan masalah di lapangan. Melalui enjinir, hal tersebut dilaporkan kepada manajemen sehingga dalam waktu yang relatif cepat manajemen sudah dapat bertindak

untuk meminimalkan resiko yang mungkin timbul. Dengan demikian, pengguna jasa akan merasakan kepastian dalam menggunakan layanan tersebut.

Berdasarkan pengalaman dari penyedia jasa BUMN, pengguna jasa dari sektor swasta, harga bukan menjadi hal yang sensitif, selama layanan yang dikerjakan serta nilai yang diantarkan oleh konsultan dapat memuaskan pengguna jasa. Oleh karena itu, sangat penting di mata pengguna jasa untuk mendapatkan tingkat pelayanan yang sesuai dengan biaya yang mereka keluarkan, bahkan melampaui harapan mereka.

Dalam penyajian layanan yang prima, kualitas laporan yang disajikan konsultan jasa energi pada akhir pekerjaan juga menentukan pengguna jasa menjadi setia. Dengan memiliki hasil laporan yang baik, mudah dimengerti, dapat diterapkan, dan tidak mengambang menjadi nilai tambah yang digunakan oleh pengguna jasa sebagai menjadi bahan pertimbangan dalam menggunakan jasa tersebut kembali.

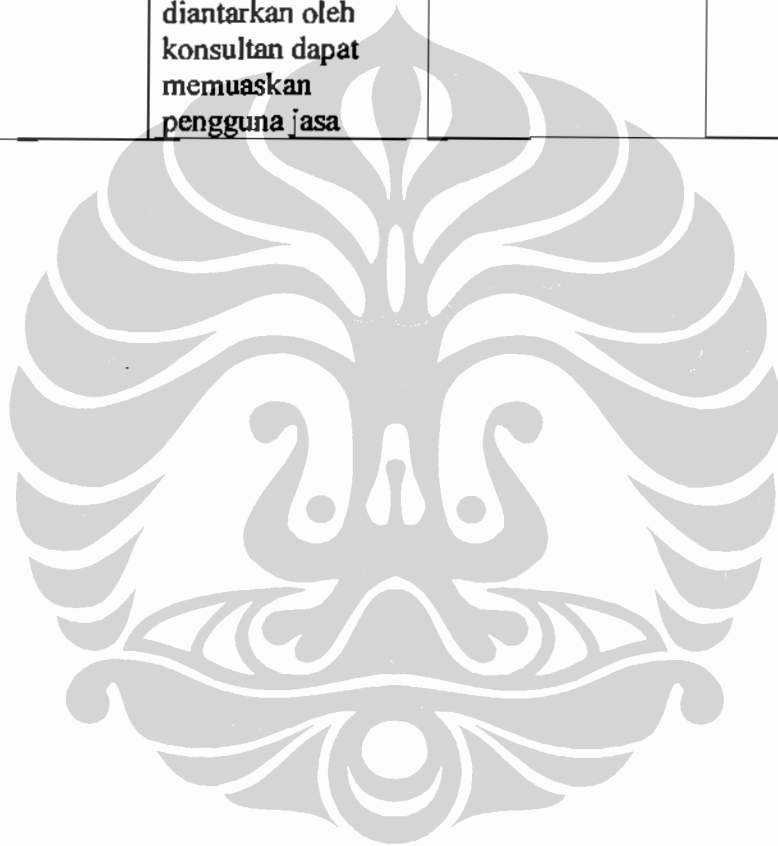
Pada dasarnya, pengguna jasa mampu memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan pelanggan apabila pengguna jasa tersebut memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik mengenai pelanggannya. Dengan mengetahui latar belakang, keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan, serta didukung dengan jasa berkualitas, rangkaian faktor tersebut diharapkan dapat menciptakan, tidak hanya kepuasan, tetapi juga kesetiaan (*life time customer*).

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa pelayanan jasa prima / berkualitas dan manajemen hubungan pelanggan menciptakan daya tarik emosional, sikap positif, dan kepercayaan, hal tersebut digunakan sebagai masukan bagi pengguna jasa di dalam memilih konsultan mana yang akan diajak berkerjasama untuk merealisasikan ide dan konsep yang mereka miliki. Sebaliknya, loyalitas pelanggan jika dilihat dari sisi penyedia jasa adalah strategis bisnis yang mampu menciptakan dan menyampaikan nilai pelanggan yang pada akhirnya dapat membantu penyedia jasa untuk mendapatkan keuntungan dan meraih *Return of Investment*.

Tabel 4. Ringkasan perangkat-perangkat yang digunakan oleh konsultan jasa BUMN untuk menandakan loyalitas pelanggan

Teori-teori yang Membentuk Loyalitas Pelanggan	Hal-hal yang Diperhatikan Informan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan (Swasta)	Hal-hal yang Diperhatikan Informan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan (BUMN)	Pemaknaan
Faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap (Azwar, 2002: 30-38), antara lain: 1. Pengalaman pribadi 2. Pengaruh orang lain yang dianggap penting 3. Pengaruh kebudayaan 4. Media Massa 5. Lembaga Pendidikan dan Lembaga Agama 6. Faktor emosional	Penyampaian jasanya tepat waktu akan mendapatkan respon positif dari pengguna jasa.	Perbaikan yang dilakukan oleh konsultan jasa dari pekerjaan ke pekerjaan dan dari tahun ke tahun	-Tepat waktu penyampaian jasa -Usaha perbaikan terhadap pekerjaan sebelumnya akan dihargai lebih
	Pengalaman orang lain atau rekomendasi dari kolega	Pengalaman orang lain atau rekomendasi dari orang yang ahli di bidangnya	Menandakan bahwa konsultan tersebut dianggap memiliki nilai tambah sehingga diceritakan dari mulut ke mulut
	Memperlihatkan portofolio yang baik karena tanpa memiliki <i>track record</i> yang baik, konsultan tersebut akan tersingkir dengan sendirinya dari persaingan		Konsultan jasa yang tidak diiringi pengalaman kerja yang baik tidak akan menarik perhatian calon pengguna jasa
Menurut Kertajaya, kesetiaan terhadap sebuah produk atau pelayanan jasa berarti: (1) menyederhanakan dan mempermudah pilihan (2) meminimalkan resiko (3) menghilangkan <i>switching cost</i> (4) menghemat waktu pencarian produk atau jasa (5) transaksi yang memudahkan pelanggan	Mempermudah dalam mendesain layanan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka karena konsultan jasa sudah tahu dengan jelas mengenai karakter mereka.		Menandakan pemahaman pelanggan yang baik
	Berupaya menghimpun temuan-temuan yang berpotensi menimbulkan masalah di lapangan melalui enjinir, sehingga dalam waktu yang relatif cepat manajemen sudah dapat bertindak	Pengguna jasa menjadi lebih mengetahui kelebihan dan kelemahan dari konsultan tersebut, sehingga dapat membantu menutupi kekurangan layanan tersebut.	-Mempermudah pengguna jasa untuk menutupi kekurangan kualitas layanan -Berusaha meminimalkan resiko yang mungkin timbul di lapangan sehingga memberikan

solusi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan	untuk meminimalkan resiko yang mungkin timbul		jaminan kepada pengguna jasa
	Harga bukan menjadi hal yang sensitif, selama layanan yang dikerjakan serta nilai yang diantarkan oleh konsultan dapat memuaskan pengguna jasa	Memberikan pelayanan jasa dengan harga murah	



BAB 5

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI PENELITIAN

5.1. Kesimpulan Penelitian

1. Dari penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa temuan yang dapat menjawab permasalahan "bagaimana proses penerapan konsep *Customer Relationship Marketing* pada aktivitas pemasaran jasa di Badan Usaha Milik Negara di Indonesia dengan membandingkan dua tipe klien, yaitu perusahaan swasta dan sesama BUMN" pada Bab I, yaitu:

- Proses Pembentukan Kualitas Jasa pada Layanan Jasa Konsultan BUMN:

Dari sisi pengguna jasa di sektor BUMN /Pemerintah, di dalam menilai kualitas layanan suatu jasa adalah sebagai berikut:

1. Menunjukkan kesesuaian lingkup kerja dengan *scope of work* yang telah ditetapkan.
2. Kualitas jasa biasanya terabaikan karena adanya unsur *power* dalam pekerjaan, di mana pekerjaan diberikan sebagai penugasan dan lebih didasarkan pada hubungan baik antar direktorat.
3. Tingkat responsif atau ketanggapan tidak mempengaruhi kualitas jasa. Hal yang terpenting adalah pekerjaan selesai
4. Melakukan peningkatan SDM internal melalui *salary*
5. Membuat anak perusahaan sehingga kualitas jasa bisa terjamin
6. Menitikberatkan komunikasi pada saat 'perintisan' proyek
7. Meningkatkan kepatuhan dengan mengikuti apa yang menjadi keinginan pelanggan. Tidak perlu memberikan perdebatan terhadap keinginan pelanggan
8. Memiliki *software* yang menunjang keseragaman laporan

Sedangkan dari sisi pengguna jasa di sektor swasta, kualitas jasa akan dinilai dari beberapa aspek, yaitu:

1. Kesesuaian lingkup kerja dengan yang ditawarkan.
2. Hasil akhir yang dapat dilaksanakan dan dapat dipertanggungjawabkan. Rekomendasi yang diberikan dapat diimplementasikan dengan baik.

3. Waktu penyampaian jasa harus sesuai dengan kesepakatan awal dan tidak boleh mundur
 4. Memberikan respon yang cepat, biasanya dalam 1-2 hari, namun apabila terjadi keterlambatan harus diinformasikan/dengan sepengetahuan pengguna jasa
 5. Melakukan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan mengenai pengetahuan baru dari studi literatur atau dari pengalaman para ahli lainnya
 6. Berkomitmen menangani proyek dengan serius melalui rapat koordinasi, laporan pra *eliminary*, *progress report*, dan hasil akhir yang dapat diimplementasikan.
 7. Senantiasa membangun komunikasi selama proses hingga akhir pekerjaan
 8. Segala kendala yang dihadapi harus dikomunikasikan kepada pengguna jasa, karena mempengaruhi hasil laporan yang baik
 9. Memperhatikan koordinasi antara manajemen dan petugas di lapangan agar *team leader* dan petugas lapangan memiliki visi yang sama
 10. Memiliki inisiatif yang tinggi pada tiap-tiap pelayan jasa dalam menyelesaikan masalah yang ditemui di lapangan
 11. Dapat mengabsorpsi teknologi baru sehingga rekomendasi yang dihasilkan juga bukan 'lagu lama'.
- Proses Komunikasi Personal dalam Aktivitas Pemasaran Jasa untuk Membangun Hubungan Pelanggan

Dalam mengemas kualitas jasa, konsultan jasa energi BUMN perlu membangun komunikasi hubungan dengan para pelanggannya melalui *personal selling* dan *Word of Mouth* (WOM), seperti yang disimpulkan di bawah ini:

Personal Selling:

1. Menghindari tumpang tindih antara divisi pemasaran dan enjinir proyek agar hasil pekerjaan dan kegiatan pemasarannya dapat maksimal
2. Pendekatan secara pribadi agar mendapatkan gambaran dan pemahaman lebih mendalam akan harapan, kebutuhan, dan keinginan pelanggan.

3. Diterapkan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan lama agar penyedia jasa dapat memprediksi kebutuhan pengguna jasa loyal di masa yang akan datang

Word of Mouth:

1. Mengikuti pertemuan dalam asosiasi-asosiasi dapat menjadi media promosi yang efektif dan dapat dipercaya
 2. Mengikuti BUMN Executive Club, yaitu ajang pertemuan seluruh BUMN yang rutin diadakan sebulan sekali sebagai ajang perluasan *network* di BUMN dan pemerintah
 3. Melakukan pendekatan dengan ahli di bidang energi untuk memberikan rekomendasi kepada pengguna jasa lain
 4. Menjadi pembicara di acara-acara seminar untuk mempresentasikan ide, konsep, cara kerja karena reputasinya dalam topik efisiensi energi
 5. Pengalaman kerja dan *track record* yang baik kemudian dikemas melalui *company profile, video profile, website*
- **Pembentukan Reputasi Konsultan Jasa BUMN**
 Kualitas Jasa yang digulirkan melalui saluran komunikasi pribadi seperti *personal selling* dan *word of mouth*, pada akhirnya akan menciptakan reputasi perusahaan di benak pelanggan dan calon pelanggan. Dengan adanya reputasi yang terbentuk, calon pelanggan potensial makin mudah menentukan pilihan untuk bekerjasama dengan konsultan jasa BUMN tersebut. Adapun proses reputasi dibantu dengan saluran komunikasi pribadi dapat dibentuk dengan upaya sebagai berikut:
 Pengguna jasa di sektor BUMN / pemerintah:
 1. Memiliki hubungan baik secara personal pada tataran pengambil kebijakan di perusahaan BUMN dan penyedia jasa
 2. Tingkat keinovasian yang rendah masih dapat dimaklumi, asalkan ada usaha konsultan untuk memperbaiki
 3. Keterlambatan penyampaian jasa tidak terlalu dipermasalahkan, asalkan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan
 4. Mampu memperpendek alur birokrasi yang berbelit

5. Memperhatikan biaya yang murah dibandingkan dengan kompetitor swasta
6. Melihat pengalaman atau *track record* yang dimiliki oleh konsultan tersebut, walaupun faktor ini tidak menentukan konsultan jasa akan mendapatkan pekerjaan yang dimaksud.

Pengguna jasa di sektor swasta:

1. Memiliki nilai tambah yang membedakan dari kompetitor
 2. Memperlihatkan tingkat keinovasian yang tinggi dalam layanan jasa yang diberikan
 3. Mempresentasikan mutu pelayanan yang baik dan pelayanan yang tepat waktu, sesuai dengan harapan pengguna jasa
 4. Mampu memangkas birokrasi yang berbelit
 5. Mampu memberikan pelayanan yang melampaui biaya yang telah dikeluarkan pelanggan dan ekspektasi pelanggan
 6. Mempresentasikan konsep dan ide pekerjaan yang dapat dikomunikasikan dengan rekomendasi yang jelas dan dapat diterapkan
2. Ada beberapa temuan yang dinilai peneliti mampu menjawab permasalahan bagaimana proses pembentukan loyalitas konsumen melalui penerapan *Customer Relationship Marketing* di BUMN yang telah dirumuskan pada Bab I, sebagai berikut:
- **Proses Penerapan Manajemen Hubungan Pelanggan di Konsultan Jasa BUMN**
Di samping memperlihatkan kualitas jasa dan reputasi baik yang digulirkan melalui saluran komunikasi pribadi, upaya lain untuk dapat meraih loyalitas pelanggan adalah dengan cara membina hubungan yang baik dengan pengguna jasanya. Adapun upaya konsultan untuk menerapkan manajemen hubungan pelanggan untuk mendapatkan gambaran jelas dan detil mengenai setiap pelanggannya, adalah sebagai berikut:
 1. Memfokuskan diri kepada pengguna jasa yang sering atau pernah menggunakan layanan jasa konsultan

2. Melakukan teknik atau langkah inovasi yang unik agar dapat memberikan keuntungan dan nilai bagi pelanggan, agar hasil pekerjaan yang dihasilkan *up to date*.
 3. Memperlihatkan kinerja atau *performance* yang baik di mata pengguna jasa.
 4. Menumbuhkan sikap percaya dan respek di pengguna jasa sehingga dengan melakukan pendekatan emosional dengan mereka serta
 5. Menawarkan kelebihan-kelebihan yang berbeda dengan yang lainnya sehingga tercapai sikap positif dan kepuasan pelanggan.
 6. Memperhatikan dengan baik apa yang akan menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara jangka panjang (*future need*), tidak berorientasi pelayanan jangka pendek.
 7. Terus membangun komunikasi yang baik dengan para pengguna jasa, baik selama pekerjaan berlangsung maupun setelahnya.
 8. Menyamakan persepsi terhadap idealisme konsultan dengan kebutuhan pengguna jasa, karena apa yang dianggap bernilai oleh konsultan, belum tentu dipandang sama oleh si pengguna jasa.
 9. Menetapkan standar operasional jasa dan berusaha menghilangkan birokrasi khas BUMN yang berbelit-belit dan memakan waktu yang lama dalam penyampaian jasanya.
- **Pembentukan Loyalitas Konsumen pada Konsultan Jasa BUMN**
 Dengan terbentuknya sikap positif dan kepercayaan, maka konsultan jasa akan lebih mudah meraih loyalitas pelanggan, yang ditandai dengan:
 Dari sisi pengguna jasa di sektor swasta:
 1. Penyampaian jasanya tepat waktu akan mendapatkan respon positif dari pengguna jasa.
 2. Pengalaman orang lain atau rekomendasi dari kolega
 3. Memperlihatkan portofolio yang baik karena tanpa memiliki *track record* yang baik, konsultan tersebut akan tersingkir dengan sendirinya dari persaingan

4. Mempermudah dalam mendesain layanan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka karena konsultan jasa sudah tahu dengan jelas mengenai karakter mereka.
5. Berupaya menghimpun temuan-temuan yang berpotensi menimbulkan masalah di lapangan melalui enjinir, sehingga dalam waktu yang relatif cepat manajemen sudah dapat bertindak untuk meminimalkan resiko yang mungkin timbul
6. Memberikan pelayanan jasa dengan harga murah

Sisi Pengguna jasa di sektor BUMN/departemen:

1. Perbaikan yang dilakukan oleh konsultan jasa dari pekerjaan ke pekerjaan dan dari tahun ke tahun
2. Pengalaman orang lain atau rekomendasi dari orang yang ahli di bidangnya
3. Konsultan jasa yang tidak diiringi pengalaman kerja yang baik tidak akan menarik perhatian calon pengguna jasa
4. Mempermudah dalam mendesain layanan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka karena konsultan jasa sudah tahu dengan jelas mengenai karakter mereka.
5. Pengguna jasa menjadi lebih mengetahui kelebihan dan kelemahan dari konsultan tersebut, sehingga dapat membantu menutupi kekurangan layanan tersebut.
6. Memberikan pelayanan jasa dengan harga murah

5.2. Implikasi Penelitian

Dari hasil temuan yang peneliti dapatkan saat melakukan wawancara mendalam dan observasi, terhadap implikasi teoritis mengenai proses penerapan *Customer Relationship Management* dalam membentuk loyalitas pelanggan pada aktivitas pemasaran jasa di perusahaan jasa BUMN dan implikasi praktisnya yaitu dengan mengemas jasa konsultan jasa BUMN tersebut pada persaingan bisnis yang mengandalkan kualitas jasa dan komunikasi hubungan pelanggan untuk meraih loyalitas, yang dapat dipaparkan sebagai berikut:

5.2.1. Implikasi Teoritis

Temuan ini memperlihatkan adanya kesesuaian antara teori yang dikemukakan oleh Kotler dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006) yang menyatakan bahwa layanan konsumen pada pemasaran jasa dapat dilihat sebagai hasil dari kegiatan distribusi dan logistik, di mana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. Layanan konsumen meliputi aktivitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat termasuk pelayanan sebelum transaksi akan turut mempengaruhi kegiatan transaksi dan setelah transaksi, karena itu kegiatan pendahuluannya harus sebaik mungkin sehingga konsumen memberikan respons yang positif dan menunjukkan loyalitas tinggi.

Sebuah temuan yang sesuai dengan teori Kartajaya (1997) mengenai *power*, menyatakan bahwa birokrasi yang ada di tubuh pemerintah menyebabkan pemasaran jasa dapat terhambat. Situasi seperti ini dapat menyebabkan suatu jasa atau produk sulit mengakses pasar. Ditemui dalam praktik pemasaran di tubuh BUMN, bahwa kerap ditemukan bahwa pekerjaan yang didapatkan didasarkan pada penugasan, tanpa memberikan ruang gerak bagi konsultan untuk dapat mendesain layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan serta memberikan masukan, opini, dan solusi yang berkualitas.

Layanan jasa yang prima yang digulirkan melalui saluran komunikasi pribadi, *personal selling* dan *word of mouth* yang dijelaskan pada teori Cornelissen, pada akhirnya membentuk reputasi. Reputasi yang didukung penuh oleh pemahaman terhadap pelanggan yang tertuang pada konsep *Customer Relationship Management* juga akan membawa dampak yang signifikan terhadap berkembangnya aktivitas pemasaran jasa. Konsep penggunaan Customer Relationship Management (CRM) yang dikemukakan Buttle (2007) adalah untuk mengenal, mengetahui dan menggali dari apa yang di harapkan dari seorang pelanggan atau konsumen dari suatu perusahaan. Dengan Customer Relationship Management (CRM), konsultan jasa mendapatkan gambaran secara jelas dan mendalam apa yang menjadi kebutuhan pengguna jasanya saat ini dan yang akan datang. Hal itu dapat dilakukan dengan cara membangun komunikasi pelanggan yang harmonis yang membentuk kedekatan emosional dan rasa percaya.

Hal tersebut ditemui oleh peneliti dalam wawancara dan observasi yang dilaksanakan, serta sesuai dengan Kotler (2000) yang menyatakan bahwa konsultan memiliki karakter yang berbeda dengan pemasaran produk. Jika pemasaran produk lebih banyak melakukan kegiatan periklanan *hard-sell*, pemasaran jasa bersifat sebaliknya, sehingga konsultan jasa dalam menjalankan peran sebagai komunikator mempunyai beberapa tugas, yaitu menginformasikan sekaligus memberikan wawasan pada pelanggan tentang konsultan serta jasa dan manfaat / nilai yang dapat diberikan, membujuk konsumen potensial untuk memanfaatkan jasa sebagai penyelesaian dan solusi yang terbaik dari kebutuhan dan harapannya dibandingkan dengan pesaing, membujuk pelanggan yang loyal untuk menyebarluaskan reputasi konsultan, mengingatkan pelanggan akan kualitas jasa konsultan maupun motivasi konsultan tersebut dalam membangun hubungan pelanggan dengan menawarkan pengetahuan yang lebih banyak untuk mengoptimalkan penggunaan jasa tersebut, dan pada akhirnya berpotensi untuk meraih loyalitas pelanggan dan pengguna jasa jangka panjang.

Penelitian ini hanya dilihat sampai pada saat peneliti melakukan penelitian ini, terdapat kemungkinan pada saat-saat yang akan datang akan ada yang melanjutkan penelitian ini, para konsultan jasa energi BUMN telah memiliki aktivitas pemasaran yang mereka jalani sesuai dengan perkembangan dunia pemasaran dan persaingan bisnis.

5.2.2. Implikasi Praktis

Kompetisi dunia bisnis yang semakin ketat mengharuskan sebuah konsultan jasa untuk lebih mengerti dan memperhatikan keinginan pelanggan sekaligus juga menjaga hubungan dengan pelanggan secara lebih baik. Citra BUMN selama ini yang dikenal dengan birokrasi yang berbelit menyebabkan layanan jasa dari konsultan BUMN belum terlalu diminati oleh masyarakat. Kondisi ini harus berubah, karena pada dasarnya BUMN dan departemen harus makin menyadari bahwa mereka merupakan bagian dari tulang punggung ekonomi negara dan juga mengemban amanah dari rakyat. Tanpa strategi yang matang, konsultan BUMN akan terus kalah bersaing dengan kompetitor. Untuk dapat memenangkan persaingan bisnis, konsultan BUMN sudah mulai menerapkan strategi-strategi yang telah ditemukan dalam penelitian dan telah dipaparkan

di atas. Namun masih diperlukan banyak perbaikan, jika ingin mulai berkompetisi dengan pasar besar.

Keberadaan konsultan BUMN yang selama ini kegiatan perekonomiannya banyak ditanggung oleh negara, cenderung menyebabkan *sense of belonging*, rendahnya daya saing, semangat berkompetisi, serta keinginan untuk memberikan jasa yang berkualitas kepada penggunanya. Hal ini yang menyebabkan terpuruknya kegiatan pemasaran konsultan BUMN, mereka kebanyakan hanya berkutat di proyek DIPA saja.

Dari hasil temuan dalam penelitian ini, tidak semua strategi pembentuk loyalitas pelanggan telah diterapkan dengan baik oleh konsultan jasa BUMN. Nyatanya, ditemukan sebuah konsultan jasa yang memiliki divisi hubungan pelanggan juga belum berjalan maksimal, mereka bahwa tidak mengetahui esensi atau makna sebenarnya yang akan dicapai dengan adanya manajemen hubungan pelanggan yang ada di konsultan mereka.

5.3. Rekomendasi Penelitian

5.3.1. Dunia Akademisi

- Konsultan jasa harus mengetahui apa yang bernilai bagi masing-masing pelanggan. Orientasi konsultan jasa yang berpusat pada pelanggan membawa dampak pada penciptaan nilai yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan karena apa yang dianggap bernilai oleh konsultan jasa tersebut belum tentu dinilai sama oleh pengguna jasanya.
- Kualitas jasa yang prima membentuk sebuah *track record* atau pengalaman kerja yang baik bagi konsultan jasa, dengan demikian konsultan jasa memiliki hal yang membuat mereka menarik untuk diperbincangkan sehingga membentuk reputasi mereka di khalayaknya dengan saluran komunikasi pribadi *personal selling* dan *word of mouth*.
- Layanan jasa yang berkualitas harus terus dipertahankan dengan mengetahui apa yang menjadi harapan dan kebutuhan pelanggan di masa sekarang dan masa yang akan datang. Konsep *Customer Relationship Management* dapat membantu konsultan jasa untuk mendapatkan gambaran menyeluruh

mengenai masing-masing pelanggan yang dapat mempermudah mereka mendesain layanan yang sesuai dengan harapan pelanggannya.

- Sikap positif dan kepercayaan dapat dibangun dengan hubungan pelanggan tidak terlepas dari kepuasan secara internal terlebih dahulu. Konsultan jasa harus memperhatikan kesejahteraan internalnya, dengan demikian mereka dapat melayani pelanggan eksternal dengan sepenuh hati. Kepuasan baik internal konsultan dan pelanggan eksternal dapat membantu konsultan untuk mencapai loyalitas pelanggan.

5.3.2. Dunia Praktisi

- Menghindari tumpang tindih antara divisi pemasaran dan divisi operasional proyek, karena dengan adanya tumpang tindih menyebabkan layanan dan pekerjaan masing-masing divisi menjadi tidak maksimal.
- Aktif menjadi pembicara dalam seminar-seminar dan workshop, dengan demikian dapat dikenal oleh khalayak dan memiliki kesempatan untuk menggulirkan reputasi dengan media massa lewat publikasi media.
- Bergabung dalam asosiasi-asosiasi untuk membangun *network* untuk memperluas pemasaran.
- Menjalinkan hubungan baik dengan para pakar energi yang dianggap sebagai *influencer* dan ahli di bidangnya.
- Mengemas pengalaman kerja menjadi sebuah portofolio yang menarik sehingga memunculkan minat calon pengguna jasa.
- Mengabsorpsi pengetahuan mengenai teknologi-teknologi terbaru dari wacana, literatur, atau belajar dari pengalaman para ahli atau pakar energi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abeng, Tanri. (2000). *Managing atau Chaos: Tantangan Globalisasi dan Ketidakpastian*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Azwar, Saifuddin. (2002). *Sikap Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Barnes, James G. (2003). *The Secret of Customer Relationship Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Belch, George E and Michael A. Belch. (2004). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective*. McGraw Hill/Irwin, New York.
- Bovee, Courtland, Michael Houston, John V. Thill. (1998). *Marketing*. International Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bungin, Burhan. (2006). *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Buttle, Francis. (2007). *Customer Relationship Management: Concept and Tools*. Jakarta: PT Bayumedia.
- Cant, M. C. and C. H. van Heerden. (2006). *Personal Selling*. Kenwyn: Juta Academic.
- Chan, Syarifuddin. (2003). *Relationship Marketing*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Cohen, David, 1992. *Body Language in Relationships*. London: Sheldon Press.
- Cornelissen, Joep. 2004. *Corporate Communications: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Fox, Dennis dan Issac Prilleltensky. (2007). *Psikologi Kritis*. Jakarta: Teraju Mizan.
- Duncan, Tom. (2004). *Principles of Advertising & Integrated Marketing Communication, 2nd Edition*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Engel, F., James, Blackwel, D., Roger, Miniard, W., Paul. (1995). *Perilaku Konsumen*, Jilid II. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Holbrook, Morris B., David A. Velez, dan Gerard J. Tabouret. (1981). *Attitude Structure and Search: An Integrative Model of Importance-Directed Information Processing*,

Advances in Consumer Research, vol. 8 ed. Kent B. Monroe. Ann Arbor: Association for Consumer Research.

Kertajaya, Hermawan. (1997). *Mega Marketing 2000*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

_____. (2007). *Boosting Loyalty Marketing Performance*. Jakarta: MarkPlus.Inc.dan Mizan

_____, (2007), "How Challenger Competing: by Word Of Mouth" dalam *Majalah Swa 09/XXIII/26 April-9 Mei 2007*.

Kotler, Philip, (2000). *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan dan Pengendalian*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prentice Hall-Penerbit Salemba 4.

Kotler, Philip dan Gary Amstrong, (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran, Edisi 12, Jilid 1* (terj.). Jakarta: Erlangga.

Kotler, Philip and Kevin Keller. (2006). *Marketing Management 12th Edition*. New York: Pearson Prentice-Hall.

Kotler, Philip, dan Nancy Lee, (2007). *Pemasaran di Sektor Publik*. Jakarta: PT Indeks.

Kriyantono, Rachmat, (2007). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Berry, Leonard L. dan Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. London: Free Press.

Lovelock, Christoper and Lauren Wright. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. USA: Prentice Hall Internasional. Inc.

Lupiyoadi, Rambat dan A. Hamdani. (2008). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Moeljono, Djokosantoso dan Steve Sudjatmiko, Editor. (2007). *Corporate Culture: Challenge to Excellence*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Moeljono, Djokosantoso. (2004). *Reinvensi BUMN*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Moleong, Lexy J.. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Muhadjir, Noeng. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi IV*. Yogyakarta: Rake Sarasin Noeng.

- Mussry, Jacky, Dkk, (2003). *Markplus on Marketing*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Neuman, W. Lawrence. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, 5th edition*. Alynn and Bacon.
- Handoko, Priyo dan Herlin Marliyana. (2001). *Penerapan Strategi Bisnis Modern Pada Lembaga Bisnis Publik*. Malang: Penerbitan Universitas Brawijaya.
- Rakhmat, Jalaluddin, (2001). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, Freddy. (2004). *Flexible Marketing*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- _____. (2003). *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____. (2008). *Service Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rosen, Emanuel, (2000). *The Anatomy Of Buzz: How to Create Word-Of-Mouth Marketing*, 1st Ed, New York: Doubleday, Random House Inc.
- Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. (2008). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Index.
- Sernovitz, Andy dan Guy Kawaski. (2006). *Word of Mouth Marketing: How Smart Companies Get People Talking, Revised Edition*. USA: Kaplan Publishing.
- Siagian, Sondang P. (1989). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- Solomon, Michael R., Bamossy, dan Elnora W., Askrgaard. (2002). *Marketing Real People Real Choice, 2rd Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc, Upper Saddle River.
- Stanton, William. (1997). *Fundamental of Marketing*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Sukardi, Laksamana. (2002). *BUMN Indonesia: Isu, Kebijakan, dan, Strategi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Susanto, A. B. dan Himawan Wijanarko. (2004). *Power Branding: Membangun Brand yang Legendaris*. Bandung: PT. Mizan Pustaka.
- Swastha Dh, Basu, dan Handoko, Hani. (1997). *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen*. Edisi Tiga. Yogyakarta: Liberty.
- Tjiptono, Fandy. (2008). *Service Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Umar, Husein. (2000). *Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*. Jakarta: Jakarta Business Research Center.

Gaspersz, Vincent. (2004). *Organizational Excellence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Zeithaml, Valerie A. dan Mary Jo Bitner, (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 3rd ed.* New York: McGraw-Hill.

MODUL

Hidayat, Dedy Nur. (2001). *Kumpulan Bahan Kuliah Metode Penelitian Komunikasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Irawaty, Elly, Harry Prihanto, dan Didien Suhardini, (2006). *Sistem Pengukuran Kinerja Customer Relationship Management dengan Metode CRM-Scorecard*. Handout Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi III. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November.

Krishnamurti, Indra, (2001). *Modul Materi Perkuliahan Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Triastuti, Endah, (2001). *Modul Materi Perkuliahan Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.

WEBSITE

Draft Kajian STT Telkom, http://www.itelkom.ac.id/library/index.php?view=article&catid=25%3Aindustri&id=236%3Acrm&option=com_content&Itemid=15

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor:81/1995.
www.jombangkab.go.id/e-gov/SatKerDa/page/1.2.4.4/pusk_idaman.htm - 186k -

Saparie, Gunoto. *Privatisasi dan Reformasi BUMN*. Kompas, 7 Januari 2007.
http://perpustakaan.bappenas.go.id/pls/kliping/data_access.show_file_clp?v_filename=F18593/Privatisasi%20Dan%20Reformasi%20BUMN.htm

Sunarsip, (2005). *Transformasi Kinerja BUMN Di Indonesia*. <http://warta.unair.ac.id/fpdf/?news=216>

JURNAL

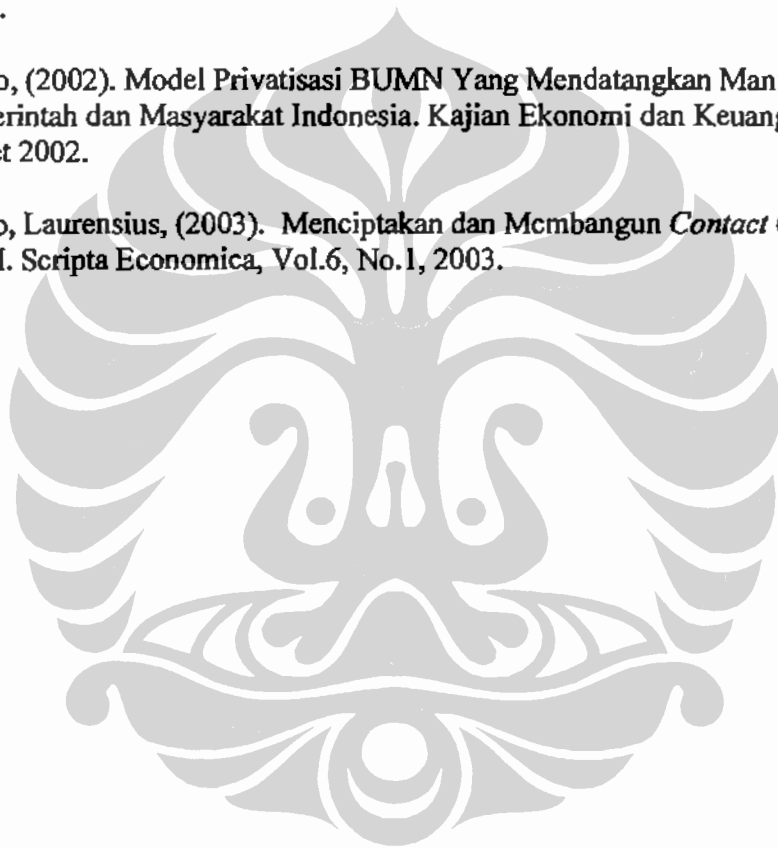
Djati Pantja S. dan Erna Ferrinadewi. (2004). Pentingnya Karyawan dalam Pembentukan Kepercayaan Konsumen Terhadap Perusahaan Jasa. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2, September 2004.

_____. (2004). Upaya Mencapai Loyalitas Konsumen dalam Perspektif Sumber Daya Manusia, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 6, Maret, 2004.

Hardjosoekarto, Sudarsono, (1994). *Bisnis dan Birokrasi* Nomor 3/Vol. IV/September 1994.

Purwoko, (2002). Model Privatisasi BUMN Yang Mendatangkan Manfaat Bagi Pemerintah dan Masyarakat Indonesia. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 6. No. 1, Maret 2002.

Sihaloho, Laurensius, (2003). Menciptakan dan Membangun *Contact Centre* Berbasis CRM. *Scripta Economica*, Vol.6, No.1, 2003.



Wawancara dengan Penyedia Jasa
BG Triantono (General Manager PT EMI Persero)

Tina: Terima kasih ya Pak waktunya sudah menerima saya ...eee... Pertama-tama mungkin bisa saya sedikit jelaskan Pak...eee...sebenarnya yang akan saya angkat di sini adalah bagaimana sebuah BUMN dapat menerapkan eee.. seperti loyalitas pelanggan begitu Pak, jadi kita bisa meraih loyalitas pelanggan melalui hubungan dengan customer kita. Seperti yang kita ketahui kalau CRM itu sebenarnya adalah konsep swasta yang kemudian secara luas diadopsi oleh berbagai perusahaan, jadi kalau kita tahu selama ini BUMN itu mungkin beloh dibidang ketinggalan dari sense business-nya dibanding dengan swasta, dari cara kita merebut pelanggan, gimana cara kita me-maintain pelanggan, bagaimana kita bisa mengantisipasi migrasi pelanggan, itu di BUMN sangat rendah. Mungkin kita selama ini hanya terfokus pada me-maintain pada direktorat teknisnya saja tetapi kepada sesama engineer mungkin mereka yang secara langsung menerima ee... apa namanya... di lapangan, kita tidak memaintan dengan baik. Atau mungkin kita tidak tahu sebenarnya mereka ingin yang seperti apa sih Pak, begitu. Jadi melalui penelitian ini, saya ingin melihat sebenarnya bagaimana BUMN menerapkan CRM dalam aktivitas kegiatan pemasaran dan kegiatan operasionalnya.

Yang pertama, kalau misalnya saya boleh tahu bagaimana sih Pak di perusahaan ini dalam proses pelayanan jasanya, misalnya kita lihat dari intangibility-nya? Intangibility ini sebenarnya adalah nilai-nilai yang tidak berwujud, bagaimana kita menciptakan kepuasan, kenikmatan dan kenyamanan agar bisa dirasakan oleh konsumen? Bagaimana Pak?

BG: Untuk *intangibile* itu nggak ada nilainya sih, suatu pelanggan yang harus kita *maintain*.. kita *update* lah..kita maintain tapi kita perlakukan sebagai raja-lah, setiap hari harusnya kita hubungin, bukan hanya pada saat mendapatkan pekerjaan tapi pada saat-saat tertentu kita tetep harus menjalin hubungan. Jadi bukan hanya untuk mendapat pekerjaan aja.

T: Kalau untuk dari sisi *instrorability*-nya, kita tahu kalau missal perusahaan jasa itu kita tidak bisa lihat, kita tidak bisa simpan layanannya tetapi...kita tidak bisa.. kita rasakan jasanya itu kan ketika kita menikmati pelayanan tersebut, Pak. Jadi kalau misalnya kita bisa lihat ..eee.. jasa ini yang dikonsumsi bersamaan ketika kita menerima, Bapak bisa mencapai, atau memenuhi kepuasan pelanggan dari sudut mana? Bagaimana caranya?

BG: Ya.. Bidang jasa kan tidak ada barang, istilahnya hanya suatu laporan. Baik, jadi sehingga dari suatu laporan itulah yang kita berikan suatu kepada pelanggan yaitu suatu kenyamanan sehingga data atau laporan yang kita berikan itu harus independen. Ya, jadi data yang harus kita ambil itu harus independen, tanpa pengaruh orang lain, dan hasil

perhitungan atau laporan harus bisa dipertanggungjawabkan oleh perusahaan. Jadi hasil dari pada output dari laporan itu ya harus bisa dipertanggungjawabkan.

T: Dan bagaimana caranya Bapak men-*treat* setiap customer yang seperti kita tahu customer itu masing-masing memiliki keinginan berbeda ya Pak, mungkin tingkat wants-nya atau tingkat *need*-nya berbeda dengan customer lainnya. Jadi kita kan pada perusahaan jasa ..eee.. terutama mungkin PT EMI ini tidak bersifat mass product begitu ya Pak, perusahaan jasa yang bersifat mass, jadi bagaimana Bapak bisa menyampaikan pesan atau jasa ini sesuai yang diinginkan *customer*-nya secara *custom*?

BG: Ya jadi ada jasa yang *mass*, sebetulnya seperti produk efisiensi energi, audit energi, tapi di sini kan permasalahannya gedung, industri kan lain-lain gitu. Tapi dalam hal ini, kita harus memberikan hasil dengan sebaik mungkin gitu. Jadi mereka merasa puas dengan output yang kita berikan kepada dia gitu. Terutama disini sebetulnya kalau jasa itu data dan laporan, tidak bisa dipengaruhi oleh pihak manapun gitu.

T: ..ee.. Lalu bagaimana langkah perusahaan dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dengan aa customer, aa disini untuk menambah nilai karena selama ini kan yang kita pentingkan dalam pelayanan jasa supaya kita bisa *distinc* dibanding dengan perusahaan lain adalah *value creation* gitu lho pak.. nilai.. nilai apa pak yang ingin diberikan oleh perusahaan ini ... kepada *customer*-nya?

BG: jadi.. pertama tentang laporan.. laporan terbaik isi atau output atau kualitas, kedua yaitu tentang *delivery time*, ketepatan daripada waktu yang diperlukan karena waktu itu sangat berharga bagi klien. Kalau emang satu bulan ya satu bulan *nggak* boleh mundur gitu. Yang ketiga tentunya harga yang kompetitif gitu.

T: untuk prosesnya sendiri ..ee.. bagaimana bapak menyampaikan ..ee.. pelayanannya supaya memang customer itu *satisfy* gitu.. Merasa nyaman.. dengan laporan misalnya apakah mereka dalam proses itu kita menerima *feed back*nya mereka. Maksudnya kita ada satu laporan Pak, ketika laporan itu customer tidak puas apakah masih ada waktu merubahnya kembali sampai sesuai dengan harapan mereka.

BG: Ya memang *kalo* namanya laporan suatu konsultan itu biasanya dalam hal laporan interim, laporan akhir atau final, itu biasanya kan ada yang namanya kita paparan dulu ke mereka berupa draft biasanya, setelah paparan ada diskusi sehingga nanti baru apa yang diinginkan *need* dia, tapi di sini tidak boleh merubah tentang apa yang harus kita laporkan.. kita harus independen. Tapi kalau ada perubahan dikit yang tidak substansi, kita melakukan akomodir apa yang diinginkan selama tidak melenceng hasil dari audit kita.

T: Berarti itu terkait dengan tanggung jawab perusahaan gitu ya Pak. Tanggung jawab bagaimana kita harus tetap independen walaupun kita perlu customer tapi kita *tetep* harus bertanggung jawab terhadap hasil laporan kita.

BG: iya betul. Ada kaedah-kaedah hukum. Kaedah ini yang tidak bisa dilanggar.

T: Dan bagaimana Bapak melihat ..ee.. PT. EMI ini dalam menciptakan efisiensi. ..ee.. dan ..ee.. Dalam mungkin dalam laporan atau dalam penyampaian jasa, apakah Bapak sudah menilai dalam mungkin perusahaan Bapak apakah sudah efisien gitu Pak? Dari laporan atau dari audit energinya itu sendiri?

BG: Oke. Namanya efisiensi kan efisiensi biaya dan waktu, itu perusahaan jasa harus di kontrol waktu dan biaya. Selama kita sesuai dengan rancangan yaitu disini dibuatkan sebelum proyek itu berjalan ada namanya RAB (Rencana Anggaran Biaya), namanya rancangan apabila waktu tidak melebihi dari rencana itu merupakan efisiensi dari biaya. Kedua dengan adanya biaya yang harus.. biaya yang ada di RAB bisa kita kontrol atau kita kurangi itu merupakan efisiensi. Dan ada lagi yaitu yang tidak bisa dinilai dengan dua inti adalah hasil daripada laporan. Apabila hasil laporan tidak sesuai dengan kaedah-kaedah klien atau kaedah-kaedah yang ada itu bisa berakibat menimbulkan biaya. Maka dengan adanya laporan yang independen dan sesuai dengan kaedah maka ini merupakan suatu efisiensi. Salah satu bentuk efisiensi. Misalkan apabila bentuk tidak sesuai kaedah, nanti ada temuan, namanya dari inspektorat atau apa. Ini kan membutuhkan waktu *mandays* maupun biaya sehingga tidak efisien. Maka kuncinya itu hanya di laporan, kedua di *delivery* waktu, dan *record* yang bisa terkontrol.

T: Ee. Kalo misalnya saya bisa lihat berarti ketika *delivery* itu adalah kita melihat mutu pelayanan ya Pak. Tidak terlepas bagaimana kita memberikan pelayanan yang bermutu, kan kalo misalnya kita melihat ..ee.. mohon maaf kalau BUMN selama ini sering.. atau pelayanan publik seringkali dinilai kurang berkualitas, lambat, atau terpentok birokrasi. Bagaimana di perusahaan ini Bapak bisa menjanjikan ke customer bahwa pelayanan Bapak itu bermutu?

BG: Ya.. memang secara umum dari semua pihak BUMN pasti lambat, perkerjaan nggak kelar-kelar, atau birokrat kan gitu. Tapi apa yang kita temukan di sini, di perusahaan Energy Management Indonesia, yah, semua itu sudah dipangkas jadi kita diberi otoritas oleh direksi bahwa setiap proyek layak jalan sesuai kontrak maupun SPK dan dilihat dengan RAB. Di satu sisi kan kita juga harus mengontrolnya dengan suatu.. apa namanya.. ISO 9000. Di situ sudah dijelaskan bahwa semua pekerjaan harus sesuai dengan tahap-tahap yang ada di ISO juga, Jadi, ada beberapa kontrol RAB, kontrol kontrak, maupun kontrol dari ISO tersebut.

T: Dengan ada mutu pelayanan pasti ada tercipta kepuasan pelanggan begitu ya Pak? Seperti yang Bapak tadi telah sebutkan.

BG: Betul...

T: Dan, seperti kita tahu pak mungkin CRM itu adalah bagaimana kita melayani pelanggan, tetapi sebelum kita melayani pelanggan, secara internal pasti akan sangat-sangat penting gitu Pak. Bagaimana Bapak melihat..ee.. para petugas yang memang langsung men-serving ke customer atau para karyawan di sini dalam menjalin dan mengelola hubungan dengan para pelanggannya?

BG: Oke, jadi secara internal, tentunya kita merupakan team work, di operasional maupun di support. Di operasional tentunya kita bekalin dengan apa yang disebut, mulai dari sistem cara kerja, SOP, instruksi kerja, maupun pendidikan atau training atau brevet gitu. Jadi, mereka akan memberikan delivery atau suatu laporan sesuai dengan apa yang ada di SOP kita begitu. Secara internal, tapi terlepas dari tim support, toh kita juga, dari tim support misalkan baik support laporan, percetakan, atau transportasi itu harus saling mendukung. Itu dari internal.

T: Kalau secara kita melihat..ee.. bagaimana Bapak menilai teknologi di BUMN, mungkin kalau kita compare langsung head to head atau B2B ke swasta, itu bagaimana Bapak melihat? Apakah kita tertinggal? Apakah perlu ada yang dibenahi? Seperti apa Pak?

BG: Untuk jasa konsultan seperti Energy Management Indonesia mungkin dibanding pihak swasta ya..apple to apple.. EMI tidak tertinggal lah dari pihak swasta itu. Karena dalam waktu ke depan semua pasti pakai IT kan begitu, dan kita sudah menerapkan semua dengan sistem IT, baik itu di internal maupun di laporan-laporan klien, kita telah menggunkan sistem IT secara perhitungan, rumus, kita sudah pakai software, begitu. Jadi sebetulnya kita tidak ketinggalan dengan pihak swasta begitu.

T: Jadi itu diharapkan dapat bantuan software IT itu kita bisa membuat pekerjaan yang meraih kepuasan pelanggan, begitu ya Pak?

BG: Ya..

T: Dan kalau kita lihat dari kualitas jasa itu sendiri Pak, ada beberapa faktor yang kita lihat merupakan dimensi dari kualitas jasa, salah satunya adalah kepercayaan. Bagaimana Bapak bisa membangun kepercayaan dengan para pelanggan Bapak, mungkin misalnya kita dalam meraih repeat customer, seperti itu?

BG: Ya itu. Suatu konsultan jasa disebut bagus kinerja dan kualitas itu tentunya diukur oleh adanya repeat order. Walaupun kita mengaku itu bagus sesuai dengan SOP atau suatu panji, aturan, atau kode apapun, tapi kalau klien itu sekali..hanya sekali memberikan order ke kita, hal itu secara tidak langsung kualitas pekerjaan kita belum bisa memenuhi kualitas yang diharapkan klien. Misalkan aja kita lihat, PT PLN itu setiap tahun kita dikasih pekerjaan dari PLN, artinya hasil dari laporan kita yang independen itu bisa diterima berarti hasilnya adalah baik. Jadi itu suatu bukti bahwa bagaimana kita menanamkan kepercayaan kepada klien yaitu adalah adanya repeat order. Dari ANTAM, terus dari Pertamina, belum lagi departemen-departemen di sektor Migas, Mineral Batu Bara, atau LPE gitu, atau Perindustrian gitu, dan ini yang paling baru mungkin yaitu dari Pertamina Gas Domestik, itu kita akan mendapatkan di beberapa propinsi, artinya apa yang kita lakukan walaupun baru pertama kita masuk ke sektor distribusi tabung gas, ternyata kepercayaan dari Pertamina pada EMI sangat besar dengan bukti, kita akan dikasih pekerjaan ke beberapa propinsi lagi.

T: Baik Pak. Bagaimana Bapak menilai ketanggapan dari setiap karyawan dalam menanggapi keluhan konsumen, kita tahu kan kadang-kadang konsumen tidak pernah cepat puas, mereka akan menilai ada yang kurang, ada yang belum pas, gitu. Bagaimana Bapak menilai ketanggapan dari masing-masing karyawan dan staff Bapak dalam menanggapi keluhan konsumen?

BG: Memang keluhan konsumen sampai hari ini, saya lihat belum disampaikan langsung melalui surat atau apa. Tapi baru mungkin di lapanganlah mereka langsung ke enjinir itu. Dan enjinir kita, kalo kadang-kadang sampai ke manajemen itu tentunya kita diskusikan, bagaimana jalan keluarnya supaya bisa me-*minimize* permasalahan tadi sehingga dalam waktu cepat, dalam beberapa hari kita bisa memberikan jawaban kepada *customer* atau klien kita supaya apa yang mereka katakan..ya..sesuai dengan apa yang mereka harapkan bisa kita wujudkan, selama masih dalam koridor-koridor independen ini.

T: Dalam memberikan jaminan atau kepastian, jadi pada awalnya biasanya kan kita melakukan kontrak seperti itu kan Pak, di mana kedua belah pihak akan menerima kepastian jaminan itu. Bagaimana Bapak bisa menjaga setiap proses mungkin pen-*deliver* jasa untuk bisa tetap dalam koridor tersebut?

BG: Ya itu, untuk jasa kan sebetulnya suatu produk *intangible*, maka yang bisa terukur adalah kualitas. Di sini biasanya di kontrak ada disepakati apa job desc yang diberikan kepada kita. Kedua adalah waktu *delivery*, waktu *delivery* kalau mundur berarti merupakan kekurangan kita. Makanya kita harapkan pada semua temen-temen di sini, waktu adalah suatu hal yang harus kita tepati. Ya harus sesuai kontrak. Karena kalau tidak akan mengurangi efisiensi, terus berkurangnya kepercayaan dan nilai positif dari klien.

T: Bagaimana Bapak menilai pelayan jasa Bapak, mungkin para enjinir, saat ini ya Pak ya, untuk yang bertemu langsung dengan customer dalam bisa membantu pengguna jasanya mendesain apa yang mereka inginkan. Kan perusahaan jasa yang *customized* seperti ini, mungkin apakah ada karyawan Bapak yang mereka yang membantu sebenarnya layanan apa sih yang mereka inginkan?

BG: Jadi di sini, masing-masing enjinir harus memiliki inovasi yang tinggi. Jadi begitu kita masuk ke klien, kita sudah *delivery*, mungkin perlu apakah..si klien ini. Yang dibutuhkan adalah mendata, setiap enjinir harus punya inovasi, dengan demikian klien itu akan *repeat order*. Jadi diperlukan suatu tim untuk melaksanakan inovasi maka di sini kita mengharapkan staf ahli, enjinir yang di lapangan apabila ada masukan dari pihak klien, hal itu harus dibawa ke kantor dan kita diskusikan dengan manajemen atau staf ahli. Kemudian muncullah suatu produk yang *need* apa yang diinginkan oleh klien.

T: Menurut Bapak, akses yang dibuka atau diberikan PT EMI kepada penggunanya itu sudah mudah diakses atau belum? Mungkin melalui website atau melalui telepon, apakah setiap enjinir dapat dengan cepat membuka akses?

BG: Ya.. Itu komunikasi dengan klien ada beberapa cara. Pertama, klien langsung dengan injenir yang biasa menangani. Kedua, mungkin kalo kurang puas bisa langsung dengan top manajemen, atau melalui kepada divisi, atau dengan tenaga ahli atau senior lah. Seperti tadi ada salah satu perusahaan yang pengen melakukan laik uji coba, dia sudah komunikasi, diskusi dengan injenir, mungkin karena kurang puas oleh injenir minta ditelepon oleh saya, mereka langsung telepon ke saya. Begitu telepon, tidak ada 5 menit persoalan sudah selesai. Dan minggu depan ada order.

T: Itu selalu terkait dengan kredibilitas ya Pak ya?

BG: Ya..

T: Berarti ketika perusahaan itu sudah dinilai kredibel gitu, dia akan selalu *repeat order* ke Bapak gitu ya?

BG: Ya.. Sebenarnya tidak harus semuanya ditangani oleh direksi, tapi kalau injenir bisa menyelesaikan itu bisa saja. Tapi kalau permasalahan yang ditemui tinggi, hal tersebut bisa sampai ke kepala divisi. Namun apabila kepala divisi tidak menyelesaikan, masih ada 1 tingkat lagi yaitu direksi.

T: Bagaimana selama ini Bapak menilai keterbukaan antara perusahaan PT EMI dan pelanggannya, Pak? Apakah di dalam pelayanan jasa..ee..*treatment* yang diberikan seperti apa sih? Apakah seperti teman, segala unek-unek bisa dikeluarkan dengan mudah, atau malahan dalam level formal, atau bagaimana menurut Bapak?

BG: Ya itulah... dengan klien sebetulnya ada istilahnya klien adalah raja, tapi dalam hal ini tidak perlu seperti raja beneran, mereka kita anggap sebagai mitra kerja aja, jadi bisa kita diskusi di kantor, atau di tempat dia.. di alamat pabrik klien, atau di mana gitu, selama masih ada norma-norma bisnis.

T: Bagaimana selama ini Bapak mengatakan bahwa ketepatan waktu atau *time delivery* itu adalah suatu hal yang penting dalam sebuah konsultan jasa, bagaimana Bapak bisa menjaga ketepatan waktu itu sendiri hingga bisa dinikmati oleh pengguna jasanya?

BG: Oke.. jadi terutama ini untuk project yang lama ya, lebih dari 1 bulan, 2 bulan, dari awal bikin proposal sudah ada namanya RAB dan *time schedule*. Tiap bulan, pimpinan proyek harus melaporkan *progress report* sehingga apabila setiap bulan itu kita amati dan kita analisa laporan dari pimpro, bisa mundur atau bisa cepat. Hal inilah yang bisa memberikan jaminan waktu *delivery* tidak mundur dengan yang ada pada kontrak atau SK. Tiap bulan mereka harus membuat laporan ke manajemen.

T: Dari sisi keterlibatan konsumen sendiri Pak dalam mendisain layanan jasa yang mereka inginkan, bagaimana perusahaan Bapak dapat menanamkan kesan bahwa memang setiap pengguna jasa atau konsumen itu terlibat, begitu Pak? Jadi kan mereka dihargai, mereka merasa opini mereka diperlukan dalam pelayanan jasa Bapak.

BG: Ya namanya suatu pelayanan jasa, tidak mungkin kita tidak melibatkan pihak klien di lapangan, maka pada saat kita di lapangan, data apa yang kita perlukan itulah namanya ada counterpart dari klien. Counterpart itu lah yang kita libatkan, terjun ke lapangan dalam mendata, mengukur, atau memasang suatu alat. Jadi mereka sudah dilibatkan sejak awal, begitu. Tapi di sini sebatas hanya pengambilan data yang ada di lapangan, bukan menghitung output dari data di lapangan tadi.

T: Dari pandangan Pak Bambang Giri sekarang, bagaimana Bapak menilai kinerja perusahaan ini, dalam mendeliver dalam bentuk komunikasi begitu Pak ke pihak pengguna jasa?

BG: Memang komunikasi adalah hal yang sangat penting, baik itu komunikasi internal maupun eksternal. Karena kekurangan komunikasi internal itu bisa berakibat berakibat fatal, yaitu larinya klien, ketidaktahuan klien tentang apa yang ada di perusahaan kita. Maka untuk menjaga hubungan komunikasi tadi, maka setiap enjinir maupun siapapun yang ada di EMI, harus seringlah kita komunikasi ke klien. Baik itu pada saat ada pekerjaan maupun pada saat tidak ada pekerjaan. Apabila di BUMN, sesama BUMN, mungkin ada suatu coffee morning yang sudah diatur oleh Kementerian BUMN, kemudian tapi untuk pihak swasta kan tidak ada, maka kitalah yang harus menciptakan sendiri bagaimana kita bisa mendekat dengan swasta klien. Mungkin bisa saja disebut gathering, atau acara apa dengan pihak klien, atau ketika pada saat ulang tahun perusahaan, kita mengundang mereka untuk merayakan bersama.

T: Itu adalah ajang untuk komunikasi komunitas eksternal?

BG: Iya, tapi dalam hal ini, kita bisa juga ikut dengan pihak lain, misalnya departemen mengadakan seminar apa kemudian kita ikut event tersebut untuk presentasi, itulah juga salah satu ajang untuk berkomunikasi dengan calon klien yang ada di daerah atau di mana kita akan presentasi, begitu. Jadi secara tidak langsung kita melakukan salah satu bentuk CRM, komunikasi hubungan dengan calon klien, jadi tidak harus di acara khusus tetapi bisa juga kita memberikan suatu makalah atau presentasi yang dilakukan di acara-acara yang diadakan oleh departemen-departemen. ←REPUTASI

T: Menurut Bapak ada nggak sih Pak perbedaan antara PT EMI men-serving swasta, atau PT EMI men-serving BUMN atau departemen. Itu ada perbedaannya nggak sih Pak? Bagaimana kita punya klien swasta dan pemerintah?

BG: Seharusnya kita tidak boleh membedakan klien, swasta, BUMN, atau pemerintah. Tapi semua orang sudah tahu bahwa bagaimana sistem kerja pada pemerintah, bagaimana sistem kerja di setiap BUMN, dan bagaimana sistem kerja swasta. Kalau swasta tentunya waktu nomor satu, jadi kalau soal biaya selama dia puas selama waktunya tepat dan hasil output bagus, hampir pasti akan repeat order. Nah kalo pemerintah ini kan anggaran dari DIPA, atau apa begitu. Nah kita ikutinlah apa yang menjadi..ya jalur-jalurnya mereka..ya istilahnya tetep kita selalu independen, kita melakukan apa yang ada di aturan itu. Artinya semua data yang diambil harus kita yang rajin mencari data, kita harus rajin

mengukur, kita juga harus rajin meneari data di pihak-pihak mana, gitu. Jadi kita harus lebih aktif untuk mendapatkan data supaya output atau laporan kita *reliable*.

T: Sejauh mana nih Pak, perusahaan ini PT EMI itu meminimalkan resiko yang ada di lapangan? Jadi kita tahu Pak kalau misalnya resiko itu kita tidak bisa hindari, atapi bagaimana tim tersebut dapat meminimalkan resiko yang terjadi. Apakah hal komunikasi kembali menjadi hal yang sangat penting?

BG: Untuk resiko ini yang sebetulnya resiko seeara di lapangan, kita audit energi tidak lepas dari hubungan listrik baik itu di genset, maka faktor HSE adalah kita mengutamakan keselamatan kerja yaitu masing-masing enjinir harus dilengkapi dengan safety, baik itu safety boots, safety glove, maupun safety hat, begitu. Supaya apa yang ditegaskan di HSE itu harus kita penuhi dan begitu pulang dengan alat-alat kita, alat-alat yang digunakan itu benar-benar harus sudah dikalibrasi karena alat yang tidak terkalibrasi..ya.. kadang-kadang apa benar bisa digunakan atau menimbulkan resiko biaya tadi. Itulah gunanya mengapa setiap tahun atau beberapa tahun sekali semua peralatan harus dikalibrasi.

T: Mungkin pertanyaan terakhir nih Pak..ee.. jadi kalau misalnya dari semua ini, kita sudah ada perceived control yang mungkin dari pihak pengguna mudah mengakses, lalu dari pihak pengguna mudah mendapatkan pelayan jasa, dan di kita juga resiko minimal, yang kita harapkan adalah repeat eustomer dan supaya loyalitas pelanggan itu bisa tercapai..ee.. Bapak melihat bagaimana perusahaan ini.. apa namanya.. sikap positif konsumen itu sangat penting Pak dalam meraih loyalitas pelanggan itu.

BG: Ya itu.. kalau perusahaan jasa konsultan seperti kita, kunci utama supaya perusahaan ini maju adalah sebetulnya apa yang disebut klien adalah raja, setiap delivery produk, setiap apa yang diberikan kepada mereka maka suatu bentuk laporan itulah harus bisa memenuhi keinginan mereka tanpa mengurangi independen kita. Jadi itulah harusnya mulai dari kualitas laporan, waktu delivery, sikap dari enjiner pada saat di lapangan, atau penajakan, waktu kita presentasi juga harus bersikap profesional maka dari perusahaan harus pula menyiapkan semua yang dibutuhkan di lapangan, baik itu peralatan, sisi keamanan, maupun tool untuk presentasi dan laporan tadi.

T: Terima kasih Pak Bambang Giri atas waktunya, mungkin kalau misalnya saya masih ada tambahan pertanyaan mungkin saya bisa sampaikan kepada Bapak melalui tatap muka lagi atau melalui email.

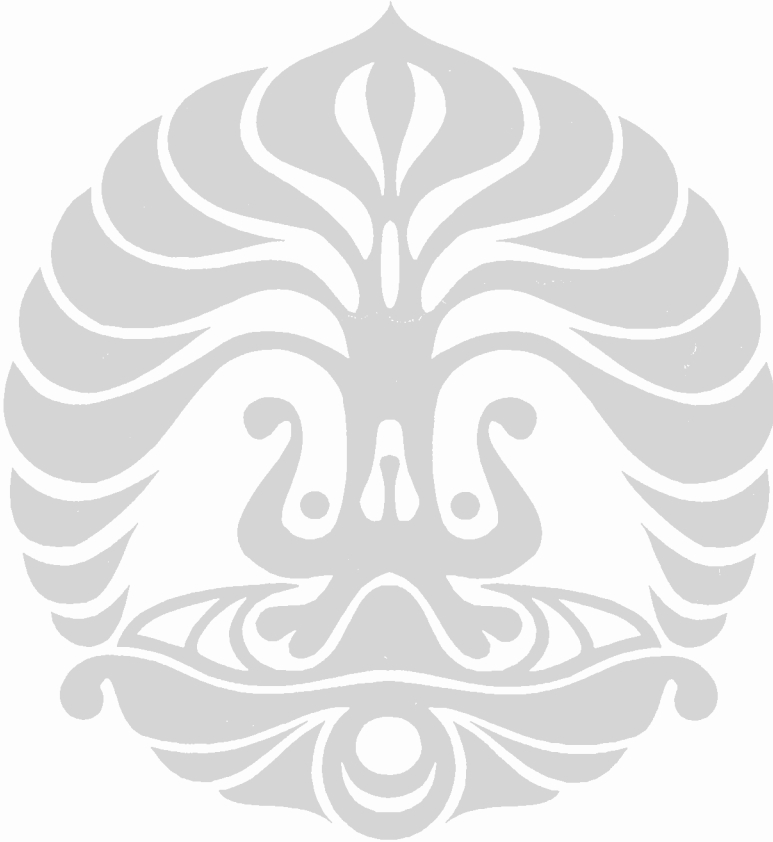
BG: Oke.. Sama-sama, apabila masih ada keterangan yang diperlukan bisa lewat telpon, lewat apapun, atau datang kembali.

T: Terima kasih Bapak.

BG: Sama-sama.

T: Selamat sore.

BG: Selamat sore.



Wawancara dengan Gunawan Wibisono
Manajer Hubungan Pelanggan (PT EMI Persero)

Tina (T): Terima kasih ya Pak atas waktunya. Di saat ini boleh saya sedikit jelaskan, saya melakukan penelitian bagaimana konsep CRM ini diterapkan di.. eee..konsultan jasa di BUMN. Kalau selama ini kita banyak tahu, CRM itu banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan swasta, Pak. Tetapi, kita sebagai BUMN.. harus..harus.. bisa mengejar klien dengan menjaga hubungan baik kita dengan mereka.

Pertama kali saya ingin bertanya pada Bapak, bagaimana sebenarnya Bapak mengumpulkan dan memanfaatkan informasi tentang pelanggan, dan mungkin data-data mengenai pelanggan maupun perusahaan pesaing untuk menciptakan nilai lebih tinggi bagi PT EMI, Pak?

Gunawan (G): Mmmh... Memang ya kalau *by* teori, kan kalau kita mau mendapat informasi mengenai pelanggan itu ya kan memang kita melalui istilahnya *market survey*, tapi itu kan perlu biaya.. tapi ya sementara ini biasanya..ee...yang pernah dilakukan selama ini ya ikut perkumpulan-perkumpulan ya... ikut asosiasi. Ikut asosiasi inspeksi ya.. kemudian..aaa. ikut perkumpulan masyarakat hemat energi, di mana di situ ada kumpulan auditor-auditor.

T: Seperti masyarakat ketenagalistrikan Indonesia (MKI)?

G: Di situ kan kita cerita-cerita dapat kerjaan di mana... dapat kerjaan di mana...ada pekerjaan di mana... kan begitu. Nah di situ lah, dan di samping kita bergaul dengan ..apa namanya.. sebenarnya kita bergaul dengan kompetitor.. sebenarnya. Tetapi, dari kompetitor itulah kita dapat informasi mereka pernah mengerjakan di mana-mana saja.

Kalau untuk khusus pelayanan PT EMI ini kan memang...eee.. menurut aku memang belum ini ya.. istilahnya belum *marketable*-lah gitu.. Itu karena kenapa.. karena begitu kita paparkan pekerjaan kita ini, orang dengan mudah bilang..oooh, kalau begitu saya bisa. Aaaa... kalau begitu saya bisa.

T: Jadi *market follower*-nya banyak ya Pak?

G: Yaaa. Mereka berpikir jadi kalau cuma begini saya bisa.. Wah, kalau cuma mendata pemakaian energi, ke mana energi itu saya gunakan.. Itu kerjaan hari-hari nyatat katanya gitu. Karena memang biasanya mereka itu lebih bukan konservasi yang mereka lakukan, tapi penghematan. Pokoknya cuma mengurangi-ngurangi aja, tapi memang mereka belum paham filosofi di balik melakukan konservasi energi itu, kenapa ini (penghematan energi) ini kita lakukan. Kan sebenarnya ada tujuan kita melakukan audit itu... Satu, mencari pemborosan-pemborosan yang harusnya tidak terjadi. Kalau sudah tidak ada lagi pemborosan-pemborosan, langkah berikutnya kita bagaimana memperbaiki efisiensi. Itu.. sudah... dua itu saja. Ya, kalo udah nggak ada yang boros, efisiensinya gimana. Ya dua itu aja sebenarnya hasil akhir dari audit energi.

Ya.. balik lagi ke pertanyaan pertama, bagaimana mengumpulkan tadi.. ya itu tadi, melalui media kumpul-kumpul itu, padahal memang kita jadinya kirim..aaa.. apa namanya itu.. penjualan secara personal atau mengirimkan surat perkenalan yang dilampiri dengan *company profile*. Ya, tapi biasanya responsnya *nggak* banyak.

T: Tapi kalau misalnya yang Bapak lihat selama ini, sejauh mana sih Pak, portfolio PT EMI itu sangat penting ketika kita memperkenalkan PT EMI, bahwa kita telah mengerjakan bla..bla..bla.. Itu penting *nggak* sih, Pak?

G: eee. Bagi mereka sih pengalaman EMI ya itu tidak terlalu penting. Tapi *value* apa yang dia dapat dari hasil kerjaan ini. Itu yang paling penting bagi mereka. *Whatever*...yang kamu lakukan bagi saya, kira-kira keuntungan apa yang saya peroleh. Kalau cuma laporan saja, terima kasih. Aaaa... kan kayak gitu.

T: Nilai apa nih Pak yang mau dibawa oleh EMI supaya kita bisa dibedakan dengan kompetitor?

G: *So far*, memang kan karena kita menjual audit energi, ya itulah selama ini keluarannya berupa rekomendasi, cuma belum menghasilkan apa-apa. Memang ada anggapan, setelah dilakukan audit itu langsung ada penghematan, tapi *nggak* bisa kalau memang belum dilaksanakan.

T: Diimplementasikan ya Pak?

G: Jadi waktu itu ada pemikiran bagaimana dibuat satu produk yang mengikuti rekomendasi ini, yaitu ESCO (Energy Saving Company). Sebenarnya, pemikirannya sudah lama sih, hingga kita bisa menjanjikan penghematan yang *real*. Tidak hanya laporan saja.. ee.. jadi begitu.

T: Kalau untuk segmentasi pasar sendiri Pak, Bapak selama ini sudah memiliki khalayak sasaran Bapak yang Bapak targetkan seperti apa?

G: Bagaimana? Saya kurang jelas.

T: Kalau untuk khalayak sasaran dari kegiatan pemasaran Bapak ini sebenarnya Bapak mau menasar pada apa?

G: Ya.. kita.. Biasanya kan kita *by sectoral*, gitu ya.. Paling banyak ya industri dan bangunan, selama ini. Kalau untuk transportasi masih sulit ya, nah itu boleh dikatakan belum lah. Belum.. belum.. banyak tersentuh gitu ya. Ya, industri itu kan macam-macam, aa... ada industri kecil, menengah, industri besar, industri yang manufaktur, yang proses.. kan gitu. Itu..ya.. selama ini ya memang ya kita pokoknya merambah kemana-mana gitu, siapa aja yang tertarik, siapa *aja* yang mau..kan gitu. Jadi kita mau belum bisa membagi itu. Sebenarnya kita bisa membaginya, mudah.. membaginya..mudah. Tapi apakah kita bisa masuk ke sana? Nah, itu yang belum kita rumuskan, strategi apa yang harus kita pakai supaya kita bisa masuk ke sana, karena selama ini..praktis yang kita dapat dari

pasar. Nah ini kita bedakan antara pasar dengan DIPA ya. Yang kita dapat dari pasar, itu paling 1-2 proyek saja dalam setahun, jadi kita..kita realistis aja ya gitu. Selebihnya itu kan kita dapatkan dari DIPA, yang notabene gratis, setengah dipaksa, kira-kira kan gitu. Ya penugasan gitu.

T: Kira-kira penugasan gitu?

G: Ya, jadi itu. Tapi kembali menurut aku memang kita harus merumuskan lagi strategi kita ini, yang seperti tadi kamu bilang. Ya memang bagi klien juga harus ada *value*, bukan hanya bagi kita saja. Aaa.. selama ini kita menganggap hal ini sudah ada *value*-nya bagi kita, tapi bagi klien belum tentu.

T: Kalau strategi komunikasi pemasaran sendiri, tadi kan Bapak bilang kita ada lempar-lempar brosur. Setelah itu, bagaimana sih Pak supaya kita dikenal di masyarakat?

G: Dulu pernah dicoba, dulu agar... ee... rata-rata misalnya aku, misalnya ada acara kayak *event* penancangan, kita ikut. Aku sebenarnya sempat dikomplain. Mana hasilmu, gitu? Nah, sebenarnya sih sudah terlihat sekarang seperti Setwapres diaudit, direkomendasikan, dan diimplementasikan. Seperti ESDM, itu sudah terlihat *sih* hasilnya. Indosat, atau segala macam *sih belum*. Tapi itu nantilah, ya mungkin bertahap. ← membangun reputasi

T: Tapi menuju ke sana ya Pak?

G: Makanya aku sering ikut-ikutan pertemuan-pertemuan.. gitu ya.. pertemuan itu.

T: Kalau misalnya dari *personal selling*, Pak. Kalau misalnya saluran komunikasi pribadi ke suatu perusahaan, misalnya kita mendekati diri untuk mempresentasikan. Itu biasanya berapa persen sih Pak, bisa *goal* gitu, atau bisa jadi...ee.. apa namanya.. *close deal* gitu?

G: Rasanya kalau dipersenkan *tuh* hanya 10 persen kali ya. Kalau kita melakukan presentasi 10 kali, mungkin 1 baru dapat. Karena memang itu tadi..

T: Kandalanya apa *sih* Pak?

G: Ya itu tadi... satu, begitu kita jelaskan nih ini yang yang ini kita kerjakan..ooh mudah ya.. ternyata saya juga bisa nih kalau mau mengerjakannya gitu ya. Kemudian itu tadi, yang kedua, begitu mereka katakan setelah audit ini kita dapat apa, Pak? Ya seperti yang kita bilang, akan dapat laporan dan rekomendasi. *That's all*. Wah kalo begitu lama dong kalau kita mau menunggu penghematannya kapan. Nah gitu...

T: Kalau untuk pelanggan-pelanggan yang sudah kita dapatkan selama beberapa tahun terakhir ini, gimana sih Pak caranya *me-maintain* mereka untuk memungkinkan terjadinya *repeat purchase*, atau *repeat work*?

G: Nah, kita ambil yang dekat-dekat aja. Misalnya kayak ini, PLN. *Nggak* ada pekerjaan pun, aku tetap main ke sana, tetap main, ketemu banyak orang PLN. Ngobrol-ngobrol, itu *aja*. Kita jaga terus aja hubungan ini ya. Misalnya dengan DJLPE, hampir setiap minggu main ke sana gitu. Kalau yang jauh-jauh, ditelpon dan *just say hello*. Kayak di Batam, kita *contact-contact*-an terus, mereka bilang Pak ada masalah. Nah berangkat dari masalah itu, kita *create* suatu produk kan gitu.

T: Oo. Berarti dengan dengan menjaga hubungan baik itu, Bapak jadi mampu memprediksi apa yang diinginkan oleh klien *dong*?

G: Sekarang itu, eee.. dengan ngobrol-ngobrol itu, kami punya masalah ini, bisa nggak Bapak bantu. Aaa.. dari situ muncul. *Makanya*, ada teman-teman punya ide, gimana Pak kita ke PLN, ini kita *nawarkan ngirim* proposal. Aku bilang kalau proposal banyak, ada sekarang. Cuma.. Apakah itu tepat itu kita alamatkan ke mereka. Karena kenapa, produk kita itu berangkat dari..satu, tugasnya apa *sih*? Dari tugasnya berarti ketemu masalahnya apa, masalah itulah yang kita *solve*-kan. Aaa.. kita itu kan *problem solving*, ya *problem solving* pendekatannya. Kita tahu tugasnya kita ini apa, jangan sampai kita kirim proposal yang *nggak* ada kaitannya. *Nggak* ada kaitannya dengan *job desc*-nya dia *tuh* apa. *Wasting time* itu kan. Dan tidak akan sesuai dengan apa direncanakan mereka *gitu*.

T: Eee.. Lalu kalau untuk standar pelayanannya sendiri Pak, kalau selama ini Bapak melihat PT EMI itu sudah memiliki standar scrvis ke setiap pengguna *sih* Pak? Kalau mungkin selama ini kita udah ada beberapa perusahaan swasta dapat, nah ama pemerintah itu kita bisa melihat bagaimana itu Pak? Berimbangannya standar servisnya ada *nggak* ya?

G: Belum...belum.. Selama ini kita kan biasanya kalau selesai proyek gitu aja, ya paling kita ajak makan.. kita ajak main-main, *entertain*, makan-makan, gitu aja *sih* selama ini. *Nggak* ada perlakuan khusus kita kasih apa suvenir, ntar dikirimin apa-apa, itu ya *nggak* ada.

T: Jadi paling makan-makan ya Pak, hanya sebatas itu yang normal.

G: Sebenarnya yang ideal itu begitu. Jadi walaupun tidak dapat pekerjaan, kita tidak cukup dengan *just say hello*, adalah *something* ya kayak apa. Sebenarnya dengan mengirimkan kalender, dengan mengirimkan suvenir itu sebenarnya ya bagus, memberikan...

T: *Attention* ya Pak?

G: Iya. Itu bagus. Ya cuma itu tadi, hal itu belum kita lakukan.

T: Kemudian, terkait dengan penyampaian jasanya sendiri Pak, bagaimana Bapak melihat karyawan PT EMI itu sudah menunjang hal tersebut? Misalnya kalau kita lihat, pemasaran yang sukses tidak akan tercapai kalau pemasaran internalnya itu juga belum

baik, komunikasi internalnya, jadi Bapak bagaimana selama ini melihat pemberdayaan karyawannya sendiri mungkin dengan *training*-nya sudah cukup belum *sih* Pak?

G: Aaa. Saya sering berbicara masalah kompetensi ya. Sepertinya memang agak sulit, makanya saya sering keras berbicara..ee.. di EMI ini ya saya fakta aja ini.. itu banyak "tukang". Kalau "tukang" itu disuruh kerjakan ini, dia kerjakan. Misalnya, Bapak minta saya bikin tembok tinggi 1 meter lebar 2 meter, saya kerjakan. Bagaimana supaya mendapatkan bahannya untuk membangun itu, *they don't care*. Yang penting Bapak pesan, barangnya ada, saya kerjakan, jadi. Jadi istilahnya kayak apa ya.. kayak.. tukang masak, apa istilahnya *cook..koki..* Nah kayak gitu.

T: Kalau *leadership*, berarti *leadership*-nya ini perlu ditumbuhkan lagi dong? Jadi dengan demikian, otomatis di EMI tidak ada *leadership* dong Pak?

G: *Leadership* itu menurut aku berangkat dari kepercayaan. Karena kenapa, *leadership* itu *by definition* itu bagaimana kita mengajak semua orang untuk mencapai tujuan, kalau *nggak* salah definisinya begitu. Yang disebut *leadership* itu adalah bagaimana kita mengajak orang bersama-sama untuk mencapai tujuan. Itu *by definition*, kalau salah tolong dikoreksi. Hehe.. Jadi memang, aaa.. ada *sih* beberapa, tapi itu kan kembali juga setiap orang punya talenta sendiri-sendiri, ya punya bakat sendiri-sendiri. Tapi bukan berarti kalau sudah punya bakat, ini *nggak* punya...*nggak* punya.. *nggak* punya bakat lain yang sedang-sedang saja. Tapi orang kan pasti punya bakat utamanya apa gitu ya.

Jadi memang, aaa.. kadang-kadang ya itu tadi kesuksesan di suatu divisi *marketing* ya tergantung personilnya. Kembali ke bagaimana perusahaan merekrut orang yang punya talenta itu, ya jadi tidak perlu punya pengetahuan teknis yang begitu mendalam, tapi bagaimana ia bisa menyampaikan hal-hal yang sederhana ini menjadi menarik, begitu. Daripada kita bicara teknis, *ah ribet* amat.. sebenarnya Bapak mau *jualan* apa *sih*? Aaa.. kan begitu. Ribet amat jelaskannya, sebenarnya Bapak mau *jualan* apa *sih*, kira-kira keuntungan saya apa *sih* nanti? Nah itu baru balik lagi ke pertanyaan mendasar, bagi saya apa setelah...setelah Bapak lakukan audit, setelah Bapak lakukan bikin saya apa gitu kan. Bagi saya apa?

Nah balik lagi ke masalah kompetitor di awal tadi. Kita sering tertinggal dengan kompetitor atau supplier. Supplier itu lebih..lebih bisa meyakinkan karena dia langsung bawa alat. Pak, untuk surveinya kita kasih gratis ke Bapak, setelah nanti alat ini terpasang saya jamin Bapak bisa menghemat sekian, baru Bapak bayar. Jadi dia audit gratisin, tapi dibebankan ke biaya alatnya itu tadi. Saya jamin, Bapak pasti bisa menghemat. Tapi kalau kita (PT EMI) tidak menjamin karena kita cuma melakukan studi namanya.

T: Nah, ketertinggalan seperti itu gimana.. eee.. apa namanya langkah Bapak untuk menanamkan persepsi baik di masyarakat gitu, sikap di masyarakat bahwa..ooo.. menggunakan jasa kita adalah baik. Gimana tuh Pak cara komunikasinya?

G: Ya itu tadi, seperti kita juga.. slogan kita di brosur itu, GIVING SOLUTION, aaaa.. selama ini kita belum memberikan penyelesaian. Menggantungkan gitu kan. Menggantungkan kan? Audit selesai, buku, oya bagus, terima kasih.

T: Lalu?

G: Nah nggak ada lagi justru. *Nggantung* itu. Untungnya, makanya setelah ada ESCO, supaya terealisasi ini. Jadi betul-betul, slogan kita *giving solution* itu kita realisasikan dan bisa kasih keuntungan buat klien.

T: Kalau misalnya selama ini Pak, kalau Bapak melihat..ee..dari klien-klien kita, oke, mereka puas dengan pekerjaan kita, jadi kan ada beberapa kali ada Bu Julia yang..

G: Ya Survei..

T: Ya.. yang seperti ini, survei kepuasan pelanggan, itu.. hal itu menjamin nggak sih Pak, loyalitas itu akan terbentuk?

G: Pada industri-industri tertentu, ya. Contohnya Aneka Tambang (Antam) ini sebenarnya kalau mau diikuti betul lelangnya kita kalah sebenarnya karena waktu itu Universitas Indonesia (UI) menawarkan 400 juta, sedangkan kita 500 juta. Tapi, karena mereka lebih percaya dan respek sama kita, dia pilih kita. Ya..nggak apa-apa.

T: Walaupun dari proses administrasi, seleksi awalnya kita kalah, gitu?

G: Nah, jadi memang ada klien-klien tertentu yang memang merasa puas. Nah tapi untuk hal-hal seperti.. apa namanya itu.. ee..proyek-proyek DIPA itu, sebenarnya kita harus menanyakan ke obyek surveinya jangan hanya menanyakan ke pemberi kerjanya. Ke depan, nanti rencananya kalau memang Insya Allah, kalau memang audit industri ini kita dapat, survei ini kita lakukan ke industrinya, gitu. Oke.. pemberi kerja oke.. Tapi ke industrinya sasaran yang paling utama dan paling representatif ya.

Puas atau tidak puas itu relatif tergantung hasil kita, tapi memang umumnya memang *nggak* puas. Karena begini, karena...eee.. selama ini kita praktis tidak ada peningkatan knowledge, jadi tidak dikursuskan, tidak disekolahkan, jadi rekomendasinya itu ya lagu lama, seperti tadi yang telah kita diskusikan. Misalnya *reduce* penggunaan energi, ganti lampu, setel ini setel itu, *that's all*. Jadi tidak ada, hal-hal yang kita usulkan yang sifatnya itu ekstrim. Ya... yang biasa-biasa saja. Nah itu dianggap orang ya kalo *gini kan gua* juga bisa. Nah, jadi maksudnya itu, ke depan ini mustinya kita harus berani menyampaikan itu tadi.. apa yang boros, apa yang tidak efisien, itu saja. Kata kuncinya di situ aja. Kalau sudah tidak ada yang boros, apa yang tidak efisien. Kalau memang tidak efisien jangan ragu-ragu, kalau memang harus ganti ya ganti. Gitu kan. Jangan lagi kita setel setel setel setel gitu kan. Kita berani aja, kita katakan ganti. Kalau misalnya diganti biayanya sekian, nilai investasi sekian, nanti dihitung secara ekonomi. Nanti akan terjadi pengembalian modal sekian, kita analisis. Makanya nanti ini ada berikut dengan FS-nya

(Feasible Study) mudah-mudahan. Jadi dibikin FS-nya, nanti kelihatan jelas secara ekonomi itu akan seperti apa, gitu, proyek ini.

T: Kalau dari strategi *pricing*-nya sendiri Pak, PT EMI itu sebenarnya gimana sih Pak, ekonomi biayanya dibandingkan kompetitor?

G: Nah itu dulu yang sempat agak..agak.. ada perdebatan. Misalnya gini, kita mau audit industri ANTAM, kalau ANTAM 500 juta masih tergolong murah. Terus kemudian, audit bangunan, kita jual 100 juta, padahal harga pasar kita ternyata cuma 50 juta per gedung gitu kan. Jadi mesti di bawah 100. Serba salah. Tapi 50 menang, murah. Kita sementara ini baru ada standar *pricing* untuk *commissioning test*. Nah.. sudah kita bikin tuh tabelnya. Untuk audit itu, sementara ini kita mengarah ke sana. Makanya terakhir, Exxon pun kita ambil 50 juta, Sekupang pun kita ambil 60 juta. Nah itu artinya, kita mulai mengikuti harga pasar. Kita *be realistic* aja kan. Kan memang harga pasar segitu, kita tawarkan 100 juta ya *nggak* akan pernah menang. Sama dengan *commissioning* juga begitu, kita realistik aja, harga pasar kita sekarang, saingan kita banyak ada 16 perusahaan, mereka bermain di angka 20 juta, 15 juta, ya kita harus ikut. Kalau *nggak* ..ya *nggak* pernah dapat. Ya cuma itu tadi, untuk skala EMI apakah masih layak mengambil proyek seperti itu. Di mana *effort*-nya relatif sama dengan mendapatkan proyek yang *gede*.

T: Nilainya berarti jauh banget ya Pak?

G: Ya.. sama misalnya, ini Insya Allah kalau kita menang nanti, ya ini 2 M. Bagi perusahaan kita 2 M itu, biasa aja. Tapi bagi perusahaan pesaing kita 2 M itu pesta pora mereka, pesta pora. Benar, paling dia pake hanya 300 juta..400 juta.. Sisanya kan pesta pora. *That's why* kenapa temen-temen kita kadang-kadang ...ya udah *nggak* usah EMI deh, EMI kasih separonya, separonya di sini. Karena paling enggak 50 % dah balik kan? Tapi ini off the record ya.. Haha.. Off the record.. Jadi itu, itu..faktanya..faktanya kalau kita mengerjakan proyek DIPA. Sedangkan, kalau yang swasta-swasta, kita memang betul-betul kerja. Jadi memang kalau hasil kita bagus, kita dihargai, kalau jelek ya kita ya *nggak* dipakai lagi. Jadi kalau di swasta, baru bisa kita menilai secara obyektif hasil kerjaan kita.

T: Pertanyaan terakhir *aja nih* Pak, bagaimana sih Pak cara PT EMI meningkatkan mutu kalau kita sudah melihat dari semuanya itu, mutunya bagaimana nih Pak?

G: Kalau berbicara mutu ya.. karena perusahaan kita ini.. apa namanya... utamanya adalah SDM-nya. Aku sih usul ya..usul ya.. SDM-nya ditata lagi jadi kembali kalau kita terlalu sering bilang kinerja dan kompetensi, tapi kita sendiri tidak pernah memetakan kompetensi-kompetensi ini. Si anu nih cocok di mana, si anu nih sebenarnya di mana, kan. Kalau sekarang sih pokoknya ada proyek, kejar ke sana, ada proyek lain, kejar ke sana. Nah kalau mengambil istilah Pak Gannet itu adalah sepak bola bebek. Kayak bebek ya, ke mana ada bola kejar, ke mana ada bola kejar. Nah itu, sebenarnya ada benarnya karena kita tidak menempatkan orang itu, *the right man in the right place*. Pernah aku usul mengenai kenapa kita tidak lakukan suatu uji kompetensi lah. Dalam tanda petik,

kita undang suatu perusahaan, seperti direktur mau *di-fit and proper test*. Nah, sehingga kita tahu orang ini biasanya di mana, kan begitu. Jadi kita bisa menempatkan orang ini di tempat yang pas. Coba sekarang ya, ini saya terpaksa menyebut nama.. nggak apa-apa ya. Praktis yang bergerak di marketing siapa menurut kamu, terlihat kasat mata saja? Siapa?

T: Bapak (Pak Gunawan).

G: Siapa lagi?

T: Pak BG.

G: Siapa lagi?

T: Eee.. siapa lagi ya? Pak Iwan.

G: Nah, kasat mata kan. Nah itu..maksudku. Padahal itu..itu yang harus utama. Menurut aku, 80 persen orang di EMI ini, harus begitu. Masalah siapa yang mengerjakan, itulah perusahaan konsultan. Perusahaan konsultan itu, siapa yang mengerjakan? Ya.. mencari dari luar. *Outsource!*

T: Yang penting selesai pekerjaan kita ya Pak?

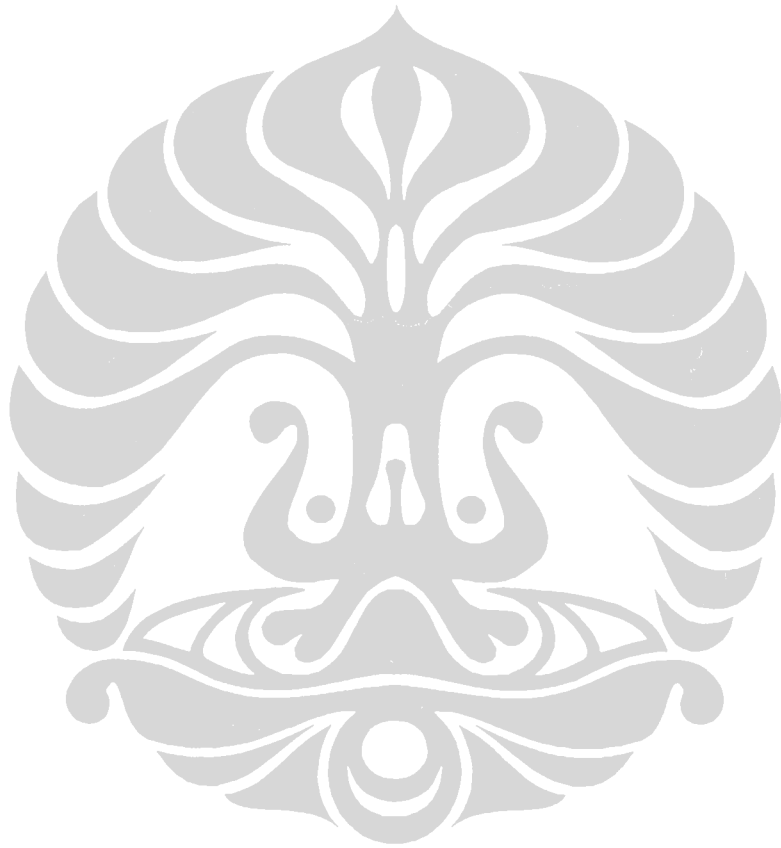
G: Naaah itu. Kita tinggal *ngawasin* saja. Kenapa harus kita kerjain semua. Kan kita bisa hemat *cost*. Tapi kita menempatkan orang-orang yang betul-betul bisa cari proyek. Makanya aku bilang, balik ke tadi, jangan *banyakin* "tukang"nya. Tapi, *banyakin entrepreneur*-nya. Gitu. Itu yang *dibanyakin*. Kalau "tukang" sih kita bisa cari di luar. Gitu. Karena perusahaan... kalau kita bicara..eee..apa namanya itu...eee.. *main product* kita katakanlah tetap kita pertahankan audit, sudah banyak auditor sekarang, banyak.

T: Di bidang energi ini?

G: Iya..udah banyak. Contoh aja di tahun 2007 yang lalu ada 5 perusahaan lho yang mengerjakan audit energi. Itu yang main di pemerintah, belum lagi.. aku baru baca tulisan ini, dia sudah mnegaudit di 10 gedung. Ada orang..perusahaan.. yang bisa dapat proyek mengaudit 10 gedung. Nah kan gitu. Berarti, bayak sudah kompetitor kita. Usut punya usut..usut punya usut.. ya itu mereka bermain di 40 juta.. 50 juta.. Berarti kita mau *nggak* mau harus masuk ke sana, tapi tender harus banyak. Tender.. kalau 50 juta ya dikali 10 kan 500 juta juga namanya.

T: Oke deh Pak Gunawan, terima kasih ya waktunya. Selamat sore, Pak.

G: Sama-sama Tina, selamat sore.



Wawancara dengan Noezran
Enjinir PT Energy Management Indonesia (Persero)

Tina (T): wawancara ini diambil pada tanggal 8 april 2009 dengan Bapak Noezran selaku enjinir PT Energy Management Indonesia. Selamat sore Pak, terima kasih atas waktunya untuk memberikan kesempatan pada saya untuk mewawancarai Bapak pada hari ini. Di sini boleh saya jelaskan sedikit mengenai reka penelitian saya adalah bagaimana saya ingin melihat bagaimana CRM bisa diterapkan pada perusahaan BUMN. Seperti yang kita tahu, CRM itu sebenarnya adalah konsep swasta yang kemudian lambat laun kita juga adopsi untuk bisa kita mendapatkan pelanggan yang repeat, atau bisa memaintain atau bisa menghindari migrasi pelanggan ke perusahaan lain. Jadi, di sini saya ingin melihat sebuah BUMN dapat meraih loyalitas pelanggannya.

Untuk pertama saya ingin bertanya pada Bapak, bagaimana dari sudut pandangan Bapak melihat layanan jasa ini jika dilihat dari sisi *intangibility*-nya, bagaimana Bapak bisa meraih.. perusahaan ini bisa meraih kepuasan pelanggan secara general aja, Pak.

Noezran (N): Yang jelas begini.. eee.. perusahaan atau organisasi ini mempunyai kegiatan bahwa eee pelanggan dapat puas jika.. ee..layanan itu dapat di-*deliver* dengan baik, dengan baik dengan kata lain tepat mutu dan tepat waktu. Oke, secara garis besar mengandung kebijakan itu, tapi..ee..saat ini di beberapa kejadian, tidak hanya itu yang bisa membuat klien kita puas, tapi ada variabel-variabel di luar kebiasaan umum yang kemudian terjadi. Semisal, hubungan baik antara organisasi dengan si klien yang rata-rata adalah pemerintah kemudian juga hubungan baik personal antara hubungan baik pengambil kebijakan di perusahaan dengan pengambil kebijakan di pemerintah. Rata-rata seperti itu. Nilai *intangibility* dari kepuasan pelanggan terletak pada hubungan itu.

T: *Relationship* ya Pak?

N: Iya. Kemudian juga kadang-kadang kebetulan organisasi ini spesifik dibanding dari sekian banyak BUMN yang bergerak di bidang energi, tetapi perusahaan ini berangkat di sisi *demand* sehingga beberapa kegiatan yang diinginkan oleh klien yang berhubungan dengan sisi *demand* dari energi itu diberikan kepada perusahaan ini tanpa melihat apakah klien sebenarnya puas atau tidak. Jadi, hampir mendekati penugasan.

T: Dalam penyampaian jasa itu sendiri, Pak. Bagaimana Bapak bisa melihat PT EMI ini dapat meng-*customize* setiap layanan jasanya..eee, kalau kita tahu produk, mereka tidak dapat meminta banyak kita mendesain pelayanan jasa. Beda dengan dengan konsultan jasa, dari sisi pengguna jasa mengharapkan kita dapat *medeliver* layanan kita sesuai dengan wants dan needsnya mereka. Bagaimana Bapak bisa melibatkan klien untuk masuk ke dalam proses penyediaan dan pelayanan jasa sesuai permintaannya?

N: Boleh bertanya?

T: He eh.

N: Oke. Dari sisi teknis atau non teknis?

T: Teknis dan non teknis.

N: Dari sisi operasional, biasa mereka (klien) tidak terlibat. Jadi mereka hanya terlibat pada saat kita eee meminta informasi. Mereka hanya memberitahukan mau bikin apa.. maunya si klien ini apa, terus *guidelines* dari ee.. mungkin *scope of work* yang diberi ke kita, intent ..ee.. tujuan dari pekerjaan ini apa. Untuk kemudian dalam proses pengerjaannya, si klien rata-rata tidak dilibatkan dan tidak ikut campur. Mereka hanya evaluasi pada saat akhir ..ee.. laporan tahap akhir. Pengerjaannya biasanya periodik, berjangka.. 3 bulan, 6 bulan, atau lebih. Kemudian ee.. di tiap ee.. di tiap 3 bulan ini biasanya ada termin ee.. mereka minta laporan *progress report*, tetapi hal tersebut tidak pernah terjadi. Tidak pernah terjadi *progress report*. Hanya kemudian draft laporan akhir yang di-*deliver* di akhir pekerjaan.

T: Dan kalau dilihat dari non teknis?

N: Nah untuk non teknis biasanya yang tidak berhubungan dengan pekerjaan biasanya *client reward*. Oke. *Client reward*. Biasanya mereka ee..kemudian..ee bukan meminta.. dalam artian untuk membina hubungan baik antara organisasi ini dengan klien, rata-rata mereka meminta sesuatu "yang *intangible*" itu tadi yang disebutkan kemudian ada.

T: Dan untuk..ee.. penyampaian nilai sendiri dalam suatu pelayanan jasa tentu akan dibutuhkan adalah nilai. Bagaimana kita bisa men-*disctint* atau membedakan jasa kita dengan yang lain. Bagaimana Bapak melihat langkah perusahaan ini dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dengan cara memberikan nilai tambah pada layanan dari perusahaan Bapak?

N: Untungnya di organisasi ini *value creation* jadi salah satu nilai jual. Jadi di tiap pekerjaan proyek kita biasanya memberikan inovasi terhadap ee.. apa yang diminta. Biasanya kita memberikan nilai tambah. Misalnya, yang diminta adalah pekerjaan yang sederhana kemudian pekerjaan yang sederhana ini, kita tambahkan 'sesuatu' sehingga pekerjaan sederhana yang seharusnya hasilnya juga sederhana, menjadi hasil yang baik.

T: Kalau dari segi tanggung jawab perusahaan sendiri, Pak. Kan memang pada awalnya Bapak diberikan *scope of work*, *guidelines* pekerjaan, bagaimana Bapak bisa menjaga tanggung jawab untuk sesuai dengan yang diminta klien dan tetap pada *scope of work* itu?

N: Yang jelas gini.. *Scope of work* diberikan oleh klien, tujuan ada, spesifikasi ada. Biasanya... ini susah..eee... jika kliennya adalah yang terbina dari "*good relationship*". Sebelum itu terjadi pekerjaan, biasanya ada diskusi...oke.. ada diskusi mengenai apa yang bisa kita buat ..oke... bagaimana kita mengerjakannya. Dan itu tidak terjadi eee.. dan itu terjadi sebelum..eee.. sebelum proses resmi dilaksanakan. Sehingga, pada saat pengerjaannya kita sudah mengetahui kira-kira metode apa atau cara mengerjakannya.

T: Dan Bapak ee.. dan bagaimana Bapak menilai perusahaan ini terhadap efisiensi dari segi operasional, dari segi pelaporan, dari segi komunikasi. Apakah Bapak melihat selama ini hal tersebut sudah efisien dan efektif?

N: Belum

T: Tidak?

N: Tidak

T: Dari.. ee.. kalau misalnya dari mutu pelayanan sendiri Bapak melihat, dari yang diberikan oleh PT EMI, mungkin dibandingkan dengan... ee.. boleh dibilang perusahaan sejenis, yang swasta. Kalau BUMN, perusahaan yang bergerak di bidang ini hanya PT EMI ya Pak? Tapi kalo dibandingkan swasta, Bapak melihat tidak.. mutu pelayanannya itu sejauh mana berbeda dengan mereka?

N: Mmm...

T: Dari segi teknologinya mungkin Pak?

N: Aaa.. Yang jelas gini... Perusahaan ini spesifik, saya sudah jelaskan tadi.. ee.. kemudian kompetitor dari yang lain, kebetulan perusahaan mendapatkan fasilitas yang lebih dari perusahaan lain, swasta. Fasilitas lebih ini berupa pelatihan yang kemudian didapatkan dari Departemen, yang sebenarnya merupakan nilai lebih kita dari kompetitor. Tetapi, ..ee.. si kompetitor kemudian mempunyai keluasaan di bidang finansial untuk meng-cover energi terbaru, dan perusahaan ini tidak. Jadi ibaratnya, perusahaan ini mempunyai orang yang baik, kualitas orang yang baik tetapi dari sisi teknologi tidak. Sedangkan yang di swasta, biasa-biasa saya tetapi teknologi yang di-absorb mereka baik.

T: Kalau dilihat dari pen-deliver-an jasa itu mungkin kita sudah banyak berbicara mengenai itu ya Pak. Kalau Bapak melihat sendiri secara internal, kalau marketing internal kita itu ..ee.. PT EMI itu seperti apa? Jadi, mungkin kita lihat dari pegawainya, efektifitas komunikasi antara divisi, efektifitas komunikasi antar *team leader*-lah, itu seperti apa Pak?

N: Eee.. Sebelumnya saya pernah kerja di perusahaan swasta, konsultan juga, tetapi enjinir untuk perusahaan, dibandingkan dengan PT EMI, seperti bumi sama langit. Ee.. Di swasta, semua pekerjaan terstruktur dari sisi bagaimana men-deliver, kemudian bagaimana cara berkomunikasi, ee bagaimana kita bekerja, *workflow* distandarisasi, ada *standard operation procedure*, semuanya pokoknya diatur. Sedangkan di PT EMI, saya tidak tahu mengapa, di sini tidak ada prosedur kerja yang distandarisasi, jadi semuanya seperti *tailor made*.. oke.. jadi kita saja yang tahu apa yang terjadi sampai saat ini. Tetapi dari situ kita masih bisa *deliver* produk kita.

T: Salah satu upaya untuk bisa mencapai kepuasan pelanggan adalah Bapak harus memiliki jasa yang berkualitas, salah satunya adalah unsur kepercayaan. Bagaimana

Bapak..ee.. dengan adanya masalah internal yang tertutupi di luar, bagaimana Bapak bisa tetap meraih kepercayaan pelanggan, untuk tetap percaya pada perusahaan Bapak?

N: Eee. Sepanjang pengalaman saya, biasa kita ada tim kerja kemudian dipilih dari beberapa orang yang paling baik, kalau perlu kemudian kita *outsource* dari luar, untuk beberapa pekerjaan dan orang-orang terbaik, dan itu digunakan seoptimal mungkin untuk men-*deliver* pekerjaan. Tetapi juga mungkin di sini ada kasus di mana ada orang-orang yang dianggap sudah senior di sini dan mempunyai kultur yang berbeda dibandingkan dengan orang baru, biasanya pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang baru yang berbeda kultur dengan orang-orang lama, itu yang menjadi hal yang signifikan, sehingga terkadang terpengaruh kepada pekerjaan. Dan itu terjadi.

T: Dan Bapak menilai ketanggapan atau kesigapan PT EMI dalam menyelesaikan kesulitan yang ditemui oleh pelanggan, misalnya dalam mendesain pelayanan jasa itu sendiri, misalnya saya butuh yang ini saja, namun ketika di akhir pekerjaan ada yang kurang. Bagaimana Bapak bisa tanggap terhadap keinginan pelanggan tersebut?

N: after sales-nya?

T: Iya.. after salesnya..

N: Oke..sepanjang yang saya kerjakan itu kita responsif terhadap itu. *Response time* kita di bawah 2 hari. Dalam 1-2 hari kita sudah respon ..eee.. Terlepas dari pada itu, hanya saja karena beberapa kendala, biasanya baru bisa diselesaikan atau baru bisa dikerjakan seminggu kemudian, tapi itu dengan sepengetahuan si klien.

T: Jadi Bapak memberikan kepastian dan jaminan bagi para pengguna dalam penerimaan jasa itu?

N: Ya.

T: Dan bagaimana Bapak menilai kompetensi karyawan di PT EMI sendiri? Menurut Bapak bagaimana secara umum saja.

N: eee... Perlu. Yang jelas pengetahuan perlu terus ditingkatkan, dalam artian seperti ini pengetahuan... penyerapan terhadap pengetahuan hal-hal baru itu harus diakurasi. Jadi orang atau enjiner sebagai pegawai di sini harus bisa mengabsorbpsi pengetahuan baru, bisa dari literatur-literatur, atau dari *experience* orang yang berpengalaman.

T: Dan kalau untuk kesopanan sendiri Pak, sebagai salah satu dimensi kualitas jasa, bagaiman Bapak menilai kesopanan yang diberikan kepada pengguna jasa di perusahaan ini?

N: Eee.. kesopanan itu penting, tetapi ee.. biasanya yang terjadi di sini, ee.. beberapa orang itu tidak begitu paham dengan kewajiban untuk bersikap sopan, mulai dari tata bahasa, dari perilaku yang baik.

T: Bagaimana cara agar perusahaan Bapak mudah diakses, mungkin selama ini kita tahu BUMN sangat-sangat kental dengan birokrasinya sehingga terlihat susah diakses. Bagaimana Bapak melihat PT EMI ini yang memberikan pelayanan jasa bukan produk dari kemudahan aksesnya

N: E.. klien cukup mudah untuk mengakses kita, kita cukup terbuka dengan orang, eee.. dari hubungan baik biasanya mereka suka tukar-menukar informasi kemudian *in person* biasanya.

T: Komunikasi antarpribadi?

N: Ya.. dengan klien, kemudian mereka bisa mengakses kita dengan fasilitas yang ada, seperti fax dan line telepon.

T: Ee.. Otomatis kalau seperti itu bagaimana dengan pemahaman pada pelanggannya, Pak? Bagaimana Bapak bisa terus *me-maintain*, misalnya kita pekerjaan saat ini saja. Kita kan juga tidak berharap mereka tidak *repeat*. Apa yang dimaksud dengan CRM, kita ada *repeat order*, ada *repeat customer* di mana kita cegah migrasi pelanggan dan kita terus *maintain customer*, bagaimana Bapak bisa memberikan bisa eee.. apa *namanya forecast*, apa yang diinginkan terus oleh pelanggan, supaya pelanggan tidak lari ke perusahaan lain?

N: Eee.. kalau dari pemerintah, biasanya itu akan ada *repeat work* yah, bukan *repeat order*, saya berbicara dalam lingkup audit energi ini, hal tersebut kan selalu ada. Tetapi, ee.. belum tentu kita yang kerjain. Belum tentu kita yang kerjain ini biasanya bukan karena kita *deliverable*-nya tidak baik, tapi lebih cenderung kepada persoalan yang "*intangible*" atau "*good relation*" ee..

T: Kalau untuk peralatan fisik Bapak melihat, kalau dari teknologi kita tertinggal seperti yang tadi Bapak bilang?

N: Iya..

T: Kalau untuk keterbukaan itu sendiri Pak, bagaimana Bapak melihat ee.. kita dan klien bersifat terbuka, jadi klien itu bisa tahu sampai mana proyek yang kita kerjakan, atau misal *progress report*-nya atau kita terus update mereka apa yang sudah sampai mana status-status pekerjaannya itu keterbukaannya sampai sejauh mana?

N: Oke... Tadi yang saya sebutkan *progress report* itu biasanya kemudian pelaporan pada saat akhir itu bukan berarti bahwa kita bukan berarti tidak terbuka, masalahnya tiap kita mau *deliver*, ketika kita mau berikan evaluasi malahan biasanya mereka, si kliennya *ga* mau. Satu, dua kali hal itu dah menjadi budaya, jadi *progress report* mereka menjadi tidak peduli. Tapi klien bisa mengakses semua informasi yang ada di *project* dengan mudah, *by.. ee..* dengan tidak gaya yang resmi.

T: Bagaimana cara perusahaan ini dapat menanamkan kesan ke pengguna jasa itu eee. terlibat dalam proses pendesainan jasa tadi sih memang Bapak bilang sebelumnya bahwa dalam pekerjaan itu kita diberikan *scope of work* itu bersifat satu arah, begitu?

N: Mmmh..

T: Apakah klien masih ada kesempatan bernegosiasi, misalnya sebaiknya seperti ini Pak.

N: Oh ya itu ada.. Komunikasi dua arah..

T: Jadi komunikasi yang terbentuk dua arah?

N: Komunikasi dua arah terbentuk pada saat..tadi yang sebelumnya saya katakan.. pada saat proses sebelum pekerjaan itu dilakukan.

T: "Diskusi"?

N: Ya.. proses "diskusinya" itu..

T: Bagaimana Bapak melihat usaha perusahaan dalam membentuk kepercayaan para penggunanya terhadap perusahaan PT EMI ini, Pak? Mungkin kalau BUMN..sesama BUMN kita tahu Pak seperti yang Bapak tadi sudah jelaskan, kalau dari sisi swasta begitu Pak mungkin?

N: Mmmh.. Dari swasta, mereka biasanya seperti ini.. mereka menuntut *deliverable* yang bagus. Biasanya kita.. *comment* dari swasta selama ini *deliver* kita bagus, tetapi kekurangannya adalah pada saat pekerjaan kita baik, kita..eee.. kita tidak kemudian.. mmm.. mengintrodusir produk-produk kita yang baru atau tidak menindaklanjuti untuk kemudian mendekati si klien agar pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan sebelumnya dinilai baik, itu akan ada atau akan terjadi.

Kasusnya itu yang di energy audit..eeee. Pekerjaan kita dinilai bagus, dinilai memuaskan tetapi kemudian kita tidak menindaklanjuti dengan baik sehingga itu kemudian berakibat pada hilangnya pelanggan atau pekerjaan yang kita lakukan.

T: Oo.. Sebenarnya begini Pak, ee.. kan kalo misalnya kita sering tahu, Pak ketika kita menyampaikan suatu jasa, kalau kita tidak *maintain* dari perusahaan ke perusahaan, takutnya 'kan sebuah perusahaan hanya dekat dengan atau kepada si *personal*. Jika si person A itu pindah ke perusahaan lain, otomatis pelanggan pergi ke perusahaan B, di mana si A berada, bagaimana kita bisa atau PT EMI usahanya dalam mencegah hal itu terjadi? jadi kita sesama..ee.. khususnya untuk di swasta ya Pak, kalo di BUMN kita pasti kembali lagi tergantung pada penugasan

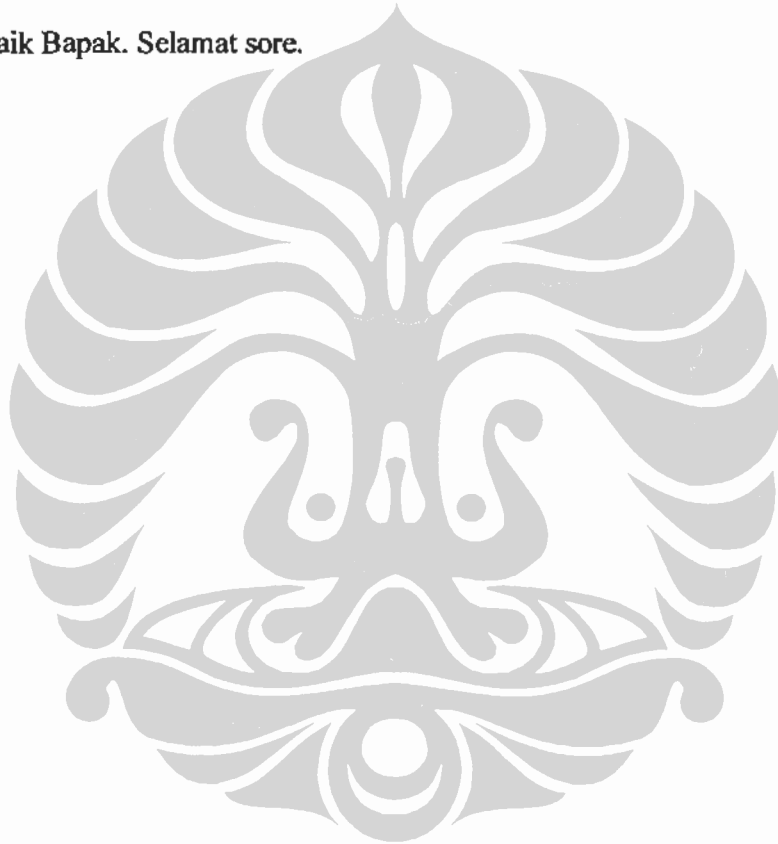
N: Justru itu.. Dalam perusahaan biasanya.. Yang jelas di sisi kita, kita tidak mengintrodusir *person by person*, tetapi kita mengintrodusir organisasi, bahwa kemudian kita men-*deliver* itu sebagai divisi atau organisasi. Jadi, orang mengenal divisi *renewable*

energy bukan Noezran atau Sam atau orang lain. Eee... selain itu kita mencegahnya juga dengan cara transfer informasi antardivisi.

T: Baik Bapak, mungkin untuk saat ini cukup. Jadi, saya terima kasih atas waktu Pak Noezran untuk menjawab beberapa pertanyaan dari saya. Eee... mungkin di lain waktu, mungkin ketika saya dalam proses pengerjaan ini, saya masih ada kekurangan informasi atau apa..eee..mungkin saya bisa mengganggu waktu Bapak melalui email, atau melalui tatap muka kembali.

N: Lebih baik menggunakan e-mail saja...

T: Email? Baik Bapak. Selamat sore.



Wawancara dengan Ika Ayuningsih
Facilitation Manager PT Exxonmobil Oil Indonesia

Tina (T): Begini Bu, kedatangan saya di sini kan ingin tahu sebenarnya Ibu mempunyai kriteria khusus *nggak* sih Bu, untuk menentukan sebuah perusahaan konsultan jasa yang diinginkan oleh perusahaan itu seperti apa? Mungkin dari persepsi Ibu sendiri, atau dari perusahaan secara keseluruhan?

Ika (I): Perusahaan jasa biasanya kita meminta suatu perusahaan untuk melakukan sebuah jasa yang kita *nggak* bisa. Contohnya seperti PT EMI, kita ada *concern* dan manajemen dari ExxonMobil juga, sama Keppres juga untuk ada *saving energy*. Bahkan sebelum ada Keppres itu, jauh-jauh sebelumnya dari *global ExxonMobil* sudah peduli untuk melakukan *saving energy*. Nah, kita di sini blank, apakah tempat kita itu, sudah *energy saving* atau belum atau gimana caranya untuk untuk eee...inilah...eee mengurangi energi yang kita pakai, begitu. Nah untuk itu, kita cari-cari tahu dari rekan ternyata ada perusahaan yang bisa untuk jasa *energy audit*. Ya.. kemudian kita minta tolong PT EMI untuk *assess* semua fasilitas kita, untuk semua pemakaian energi diaudit.

T: Untuk kalau peran komunikasinya sendiri nih Bu, ee.. selama ini Ibu bagaimana terhadap PT EMI apakah mudah untuk mengakses ke PT EMI untuk pertama kalinya atau *maintain-nya* terus selama pekerjaan itu seperti apa? Mudah dilakukan *nggak*?

I: Kalau komunikasi sendiri karena kita juga dari awal sudah komit ada *meeting...ee.. coordination meeting*, tapi *kalo* yang untuk...ee... *urgent* bisa *by phone, by email, gitu*,

T: Kalau untuk hasil pekerjaannya sendiri, bagaimana Bu manajemen ExxonMobil menilai PT EMI sudah cukup baikkah, atau bagaimana?

I: Mmh.. Hasil pekerjaan...ee.. cukup baik. Tapi tidak untuk masalah komunikasi, ee.. kadang...ee..orang *contactperson-nya* dengan orang di lapangan itu sering berbeda, karena berbeda orang terkadang hal yang disampaikan jadi berbeda-beda. Jadi masalah komunikasi itu suka jadi kendala. Masih masalah komunikasi juga, kalau ada masalah di lapangan tidak dikomunikasikan, jadi kita juga *nggak* bisa bantu karena kita tidak tahu.

T: Jadi meraba-raba permasalahan begitu ya Bu?

I: Iya.. karena kita *nggak* tahu ada masalah itu. Misalnya, masalah *nggak* bisa akses ke ruangan apa, ee.. karena *nggak* dikomunikasikan dari awal. Kalau hal-hal seperti itu dikomunikasikan dari awal kan kita bisa bantu. Itu bisa mempercepat, jadi tidak *delay-delay* pekerjaan. Jadi, mereka selama ini *tend to wait*, tidak bisa oh ya *udah*. Hasil auditnya jadi *nggak* ada karena *nggak* bisa masuk. Begitu.

T: Iya, Bu. Jadi perhatian buat kita juga.

I: Iya itu. Terus ya itu tadi orang di lapangan dengan *leader* atau *team lead-nya* itu.. ee.. *nggak*.. sedikit tidak nyambung. Itu dia kekurangan yang bisa jadi *input*. Kita Exxon di

sini kan *lease building* ya, bukan gedung milik kita. Jadi ada pihak dari *building management*, kemarin mereka juga harus mendapatkan informasi yang harus didapatkan dari *building management*. Awalnya, kita sudah bilang..ee.. ini kita mau bantu ke *building management-nya*. Sudah begitu... merek? mengetahui. Tetapi, ee.. kemudian ada hambatan dengan *building management-nya*, kita *nggak* diberi tahu. Jadi, ini adalah masalah komunikasi sepele, yang sebenarnya sudah bisa dikomunikasikan dari awal. Sebagai contoh misalnya, *nggak* bisa masuk ruang panel *building management-nya*, lho kenapa, ternyata karena..ee..ya saya *nggak* tahu kenapa. Terus, mereka bilang. Kemudian saya bilang ke *building management-nya*, mereka bilang oke. Selesai. Jadi itu, masalah perizinan itu yang menghambat.

T: Jadi, hal itu sangat berpengaruh sama waktu pelayanannya ya Bu? Waktu *deliver-nya* jadi mundur ya?

I: Iya jadi mundur..ee.. karena ada satu lantai yang tidak terhitung pemakaian energinya, karena *nggak* bisa akses ke ruang yang punya *building management*. Ada juga satu *item* yang *nggak* bisa terlihat karena katanya *nggak* dikasih akses sama *building management*, padahal mereka bisa.

T: Cuma karena perizinan dari awal aja ya Bu?

I: Iya, *building management* kan juga *nggak* cuma satu orang, gitu lho. Jadi itu satu kelemahan PT EMI, yaitu koordinasi di lapangan dan koordinasi oleh *manager-nya*.

T: Kan ada salah satu *item* mengenai *value* PT EMI dengan kompetitor, kami mungkin satu-satunya di BUMN. Ibu sudah pernah belum mendapatkan layanan serupa dari perusahaan lain?

I: Belum pernah.

T: Belum pernah ya Bu, jadinya Ibu belum bisa membandingkan ya. Apakah ada *benchmark-nya* Ibu dalam melihat suatu pelayanan yang prima itu seperti apa sih Bu di mata Exxon sendiri?

I: Mungkin ini aja ya. Komitmen. Komunikasi. Berarti harus *adaperson in charge* yang memang dia-dia aja yang menangani dan mengerti untuk proyek ini.

T: Untuk kualitas *personal-nya*, bagaimana sih Bu walaupun hanya dia-dia aja?

I: Ya, tentu harus yang bagus. Yang ditunjuk sebagai *project manager* itu adalah yang benar-benar *capable* untuk menjadi *project manager*.

T: Kekurangannya selama ini bagaimana Bu?

I: Kalau saya lihat sih hanya masalah koordinasi dan komunikasi saja, selebihnya sudah tidak apa-apa. *Udah* bagus juga, walalupun masih ada beberapa yang *miss*. Itu juga gara-

gara masalah seperti yang kayaknya *nggak* kita kira sebelumnya bal itu akan membuat *delay* seperti itu. Dan itu berpengaruh pada efisiensi kerjanya berarti. Orang di lapangannya juga *nggak* ngerasa salah karena mereka *nggak* *dibolehin* masuk jadinya *nggak* bisa kerja *aja*, pokoknya *taunya* gitu. Exxon juga *nggak* bisa *nyalahin*.

T: Mmmh. Berarti kalau begitu, masih adalah masalah di PT EMI mengenai keterbukaan pelayanan ya Bu?

I: Iya, koordinasi itulah ya yang kurang ya. Jadi, *delivery* juga *nggak* bisa *on time*, karena kemarin *sempet delay*.

T: Tapi setelah kami menyampaikan layanan kami, Ibu ada kesulitan *nggak* untuk menyampaikan keluhan, untuk menyampaikan masukan? Apakah sebelumnya Ibu mudah?

I: Mudah sih. Kebetulan *contact person-nya* mudah dihubungi. Kalau ada yang kurang..ee..mereka..ee.. apa ya.. mereka eukup kooperatif. Karena, sebelum/*ma/ report* itu keluar, sebelumnya bolak-balik revisi.

T: Hehe.. mobon maaf Bu. Kita inginnya sih ada *in term report-nya* sekali.

I: Kan kalau dilihat dari *schedule* atau jadwalnya *kanpre-eliminary report-nya* harusnya sekali, setelah itu final. Tapi waktu itu *pre-eliminary report-nya* revisi sampai 2 atau 3 kali yah. Terus itu juga dari awal kita bilang, tolong *report-nya* dibuat dalam bahasa Inggris, tapi ternyata dibuat dalam bahasa Indonesia. Terus kita putuskan, ya *udah* *nggak* *aoa-apa* deb dalam bahasa Indonesia, tapi *please* dibuat juga dalam bahasa Inggris karena ini akan dibaca oleh semua orang apalagi *report* ini akan sampai ke *Tech. Director* kita. Terus, hal itu juga bikin lama juga. Kalau saya boleh usul, *report-nya* *distandarin* saja.

T: Kalau dilihat dari kesesuaian lingkup kerja PT EMI ini Bu, dari yang Ibu *expect* dari awal itu sama akhirnya sama *nggak*?

I: Sama sih. Karena itu sudah diprediksi hasil audit akan seperti itu. Jadi intinya, kantor ExxonMobil ini..ee..sudah seperti rata-ratanya jadi bukan energi yang terbuang banyak. Tapi, diberi rekomendasi juga bagaimana energi efisiensinya. Cuma itu juga yang kemarin bolak-balik saya minta perjelas karena rekomendasi PT EMI itu kurang detail. Misalnya mengurangi lampu, ya tapi gimana cara ngurangin lampunya. Terus, kurangi AC, tapi *nggak* dikasih solusi. Mengambang.

T: Sampai sekarang rekomendasi bagaimana Bu?

I: Kemarin, sebelumnya. Makanya saya bilang, hal ini jadi *nggak* tuntas. Misalnya, *changing bulb.*, *changing bulb* terus kalau *changing bulb* seberapa besar *saving-nya* kita narus tahu. Awalnya. Kalau cuma *changing bulb*, saya tidak perlu *hire* Anda. Jadi harus ;elas kalau *changing bulb*, *saving-nya* ternyata berapa.. Kalau dari awalnya, cuma *changing bulb* aja, ya saya kira logikanya paling semuanya..serumah lampunya. Karena

dia bilang *bulb-nya* itu beda. Watt-nya itu lebih kecil, logikanya wah *setting* lampunya diubah semua dong yah satu lantai. Wah berapa ribu titik yang harus saya ubah. Ternyata..ee..setelah mereka kembali lagi, setelah *report* direvisi ternyata *nggak*. Ternyata bisa ada *adjuster-nya* atau apa. Nah itu lah, detil-detil seperti itu jadi masalah. Tapi setelah baca *report* yang terakhir kan, oob gini.. ternyata bisa. Masih *come up* dengan solusi yang memang bisa diterapkan. Misalnya AC, kita kan memang banyak AC *overtime*, misalnya *building* cuma *sampe* jam 6 sore, tapi ada *project* yang mengharuskan orang untuk lembur, jadi kita di sini sering *overtime*. Jadi mahal, dan energi juga terbuang percuma. Lalu PT EMI, memberikan rekomendasi kurangi pemakaian AC, kemudian diusulkan menggunakan AC *portable*, tapi tidak diberitahu buangnya ke mana. Sudah *sempet* kita tanyakan, tapi setelah itu udah *nggak* ada jawaban lagi.

T: Sampai saat itu belum ada follow up apapun?

I: Waktu itu dia bilang, masih bisa dibuang ke sini, tapi masih belum memuaskan jawabannya. Mungkin..mungkin.. saya *nggak* ngerti ya caranya..ee.. gimana. Mungkin harus ada *ducting* ke mana, nah itu tolong diberitahukan. Terus, rekomendasi yang diberikan terlalu umum, kantor kita kan sangat luas, harus menyediakan berapa banyak *portable* AC. Namun, terus terang ada hal yang saya sangat setuju sama EMI, energi yang paling besar dari kita itu AC, selain lampu-lampu yang sebenarnya efeknya sedikit dan tidak terlalu berpengaruh. Itu satu rekomendasi yang kita setuju *banget*, yang bisa kita *terapin* jauh lebih mungkin itu rekomendasi yang terakhir kalau *nggak* salah. Itu malah rekomendasi untuk..ee..apa namanya.. ooh ini.. dari *behavior* orang-orang, seperti mematikan lampu, mematikan *equipment* setelah *nggak dipake*. Kita mulai *campaign* ke orang, kita udah mulai melalui *newsletter*.

T: Secara internal perusahaan Ibu?

I: Iya.. internal Exxonmobil. Jadi semua orang baca, jadi semua orang dapat mengetahui hal itu masing-masing.

T: Bagaimana Bu, sudah ada perubahan di *bill electricity-nya* belum?

I: Belum.. *Nggak bisa cuma kayak* gitu aja. Itu *kan nggak bisa at one time aja*. Itu kan cuma *ngasih tau aja please matiin* lampu kalau keluar ruangan. *Mati-matiin equipment* yang ada listriknya, *standby power* gitu. Karena di sini ada beberapa orang yang keluar, ya keluar *aja* dan *nggak matiin*. Meeting room, kalau udah selesai harus matiin. Banyak lah..*monitor, printer* kan lumayan. Itu kita harus *campaign*, memang sih *nggak* banyak sebanyak AC, jadi orang kalau tidak perlu AC tidak *usah* pakai AC.

T: Tapi kalau tidak pakai AC, bisa mengganggu konsentrasi kerja ya Bu ketika dia *overtime*. Terus kita katakan jangan pakai AC ketika *overtime* juga tidak mungkin ya Bu.

I: *Nggak* mungkin *nggak pake* AC, ya memang kan kita masih kerja.

T: Tapi di sini sistem lampu satu lantai, Bu? Jadi ketika *overtime*..

I: Di sini terbagi dua, tapi ya ada kekurangan di antara kedua itu, misalnya ada satu grup yang terdapat di perbatasan kedua blok itu AHU, ya *udah mau nggak mau nyalain* dua-duanya. Mungkin kalau masalah uangnya bagi project, nggak masalah. Itu cuma beberapa tetes *oil* kata mereka, walaupun itu *sebenarnya* mahal. Cuma..ee..cuma..apa ya..xuma dari sisi *energy saving-nya nggak* ada.

T: Kalau menurut Ibu, adakah perbedaan pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan konsultan jasa BUMN dengan swasta *nggak sih* Bu? Sebenarnya aku melihatnya sih, apak sudah benar BUMN menerapkan manajemen hubungan pelanggan ke swasta? Mungkin kalau BUMN dengan mudahnya kita mendapatkan proyek, tetapi dengan swasta? Bagaimana menurut Ibu?

I: Ya..mungkin kalau aku boleh melihat, kalau sesama BUMN dengan BUMN mudah karena *who knows*, karena atmosfer-nya sama ya paling nggak saling mengerti, tapi kalau *ama* swasta ya harus berbeda, Dulu aku juga, sebelum di Exxon, kerja di BUMN, di Nindya Karya. Dari pelayanannya, dari personil-nya, dari pekerjaannya. Mungkin kalau aku boleh bilang, kalau di swasta memang lebih *strict* ya. Masalahnya juga ada di birokrasi.

T: Memangnya kalau di swasta tidak ada ya Bu?

I: Ada birokrasi. Tapi *gap* itu tidak terlalu panjang gitu lho. Di swasta, manajemen juga sering turun ke lapangan, sedangkan kalau di BUMN *nggak*.

T: Oh jadi mereka tau ya Bu, bukan hanya direktorat teknisnya saja

I: Iya.. karena *gap-nya* yang tidak terlalu panjang, tapi saya BUMN harus berubah di masalah itu. Tapi, saya rasa berubah untuk hal yang lebih baik kan untuk *improvement*.

T: Terakhir nih Bu, kalau di kemudian hari, Ibu akan menggunakan jasa PT EMI lagi *nggak* mungkin dengan produk lain?

I: Mungkin juga.

T: Ada yang diharapkan Bu dari jasa PT EMI? Karena kami berharap dengan jasa yang telah kami sampaikan, kami mengetahui Ibu sebenarnya menginginkan pelayanan yang seperti apa, misalnya masalah kurangnya koordinasi, masalah komunikasi menjadi bahan pelajaran juga untuk kita lebih baik lagi. Oke Ibu, begitu saja, terima kasih Ibu.

I: Terima kasih.

Wawancara dengan Pengguna Jasa
PT PLN (Persero)
Supriyadi Legino (Direktur Umum dan SDM)

Tina (T): Pak Pri, terima kasih Pak, atas waktunya telah menerima Tina di PLN, di tengah-tengah kesibukan Bapak di sore hari ini. Mohon maaf kemarin yang sudah dikasih waktu tapi *nggak* bisa Pak. Begini Pak, rencananya penelitian saya ini adalah terkait juga dengan hubungan pelanggan PT EMI. Kami ingin melihat sejauh mana sih selama ini, mungkin reputasinya EMI dalam membentuk sikap, persepsi, atau eee.. loyalitas pelanggan selama ini, Pak. Begitu, jadi kalau misalnya saya secara umum ini Pak, ingin tahu, kriteria Bapak nih sebenarnya apa sih yang ditekankan oleh PLN ini dalam menentukan menggunakan konsultan jasa, secara umum?

Supriyadi (S): Mmmh. Secara umum ya. Sabenarnya secara umum kan jelas, kita kan punya dasar hukum, ya kemudian dalam mencari konsultan dalam hal ini *by project* yah, itu kan ada Keppres dan kita selalu mengikuti itu. Selain itu juga ada kriteria-kriterianya kan pasti itu. Penilaiannya dengan melihat *background* dari perusahaan itu sendiri, status-status tenaga ahli, dan segala macamnya lah. Kita juga melihat dari *track record* pengalaman seperti itu. Itu dari sisi umumnya. Kalau secara khusus, saya pikir lebih spesifiknya itu kan ada suatu kegiatan atau itu kan harus disesuaikan dengan apa sih bidang konsultan itu, sesuai dengan proyeknya. Aaa.. umpamanya kita untuk audit atau untuk semacam yang berhubungan dengan konservasi, kita juga akan melihat EMI secara utuh, tapi kalau untuk proyek-proyek di luar itu, seperti proyek konsultan yang lainnya semacam IT itu, kita juga akan melihat, kita *nggak* akan mungkin kasih ke EMI, kalau iya berarti itu namanya dipaksain.

T: Jadi Bapak akan melihat *background* pekerjaan dan perusahaan secara utuh? Lalu kalau misalnya selama ini Pak, yang Bapak alami sejauh mana mungkin sebuah rekomendasi dari orang lain itu mempengaruhi konsultan jasa yang Bapak pilih?

S: Kita rekomendasi tidak terlalu mempengaruhi ya, untuk pemilihan konsultan dalam artian kan bahwa pemilihan konsultan ini mengerjakan suatu proyek yang nilainya harus dilelangkan atau ditenderkan. Cuma kalau untuk rekomendasi dalam artian.. *word of mouth*.. iya begini kalau dalam proyek yang memerlukan biaya gede dan harus melalui proses tender kita *nggak* peduli itu omongan siapa, bahkan sampai menteri pun kita *nggak* pedulikan ya. Itu kan ada aturan mainnya, tetapi kalau untuk semacam tim.. kita kan ada swa kelola.. pemerintah itu kan ada pekerjaan yang di-swa kelola, yang dikelola oleh direktorat masing-masing, bagian masing-masing, nah itu biasanya kita akan mencari anggota tim itu dari orang-orang yang memang berpengaruh juga. Dalam arti umpamanya kita perlu orang di lingkungan, otomatis kita akan berhubungan dengan orang lingkungan, misalnya kita tanya ke KLH, siapa sih yang berkepentingan di energi yang mampu, misalnya asosiasi-asosiasi juga. Asosiasi biasanya kan untuk hal-hal kalau di audit kan biasanya kita perlu obyek, misalnya asosiasi semen atau apa.. Jadi kalau untuk tadi yang rekomendasi dari orang itu biasanya hanya untuk yang proyek swa kelola,

dalam artian tidak memerlukan proses tender. Tapi kalau melalui proses tender, kita tidak akan pedulikan.

T: Untuk yang di luar proses tender, langkah-langkah apa yang dilakukan oleh LPE supaya yakin bahwa memang perusahaan itu oke, dalam layanan jasa khususnya kalau produk mungkin kita bisa lihat secara kasat mata ya, tapi kalau misalnya layanan jasa kan tidak pernah merasakan sebelumnya kan kita tidak pernah tahu hasilnya bagus atau tidak. Bagaimana nih langkah-langkahnya LPE, Pak?

S: Ya kita biasanya kalau tidak meneari tahu dari ahlinya, dalam arti kan biasalah kita banyak *network*-nya, biasanya kalau kita mau mencari tahu, ya biasanya mereka kita panggil untuk presentasi dulu, apa sih produk yang mereka jual, mereka jual jasa, ya seperti apa sih jasanya, kelebihanannya dibandingkan dengan yang sudah biasa kita temui di lapangan. Semacam ESCO itu kan banyak, cuma ESCO seperti apa yang dijual, kan begitu. Apakah cuma ESCO-ESCO-an..haha..kata Shalahuddin kan gitu dulu.. aa. Udah ESCO beneran katanya, kan gitu.

T: Berarti dulu ESCO-ESCO-an ya Pak?

S: Iya.. sampai ditegur Bu Ratna, katanya EMI itu gimana sih ESCO-nya? Sekarang udah ESCO beneran katanya, begitu dulu jawabannya.

T: Kalau misalnya selama ini, *past experience*, jadi mungkin pengalaman terdahulu, misalnya Bapak sudah menggunakan sebuah konsultan jasa, itu ada kemungkinan repeat *nggak* sih Pak? Apakah ada sebuah pertimbangan khusus untuk menggunakan suatu konsultan jasa lagi atau apakah Bapak akan random terus cari-cari terus? Atau kalau sudah satu bagus, akan dipakai terus?

S: Kalau seperti proses tender tadi, kita akan tetep mulai dari nol. Tapi kan begini kalau ditenderkan, pengalaman akan dilihat. Penilaian dari..nilai positif secara keseluruhan dari perusahaan itu, karena tender itu pertama yang kita nilai adalah dilihat dari *track record*-nya dulu, pengalamannya itu. Kalau *nggak* pengalaman ya otomatis akan tersingkir sendiri. Cuma untuk yang *di-swa* kelola tadi, itu biasanya ya kita itu-itu aja pemainnya, dalam artian karena kita *nggak* bergerak dari konservasi ya.. orang-orang konservasi.. dalam arti sekarang kan belum banyak ya.. paling baru orang BPPT, UI, EMI, dan Ogindo..ya orang-orangnya itu-itu aja.

T: Jadi kalau misalnya selama ini kalau media massa sendiri pengaruh *nggak* sih Pak dalam Bapak menentukan sebuah konsultan jasa selama ini?

S: Jarang sih, cuma dalam artian terkadang kita ada di media massa itu produk yang kita mau seperti apa, biasanya jasa jarang melalui media massa. Media massa jarang ya.. malah selama ini lebih ke arah *personal selling*. Karena jarang kita ambil dari media. Karena memang menurut aku perkembangan dari sisi konservasi itu memang agak-agak lambat, belum *booming* seperti di Jepang.

T: Kalau di sisi jasanya sendiri Pak?

S: Untuk apa nih?

T: Kalau misalnya untuk pemasarannya ee.. selama ini media yang tepat untuk sampai kepada Bapak sebagai pengguna jasa nih, lebih mudah melihat penyedia jasa dari mana Pak?

S: Kalau kita itu sebenarnya ada banyak. Tapi biasanya selama ini yang paling banyak adalah direkomendasi oleh orang ya.. walaupun *nggak* menutup kemungkinan dari media. Tapi lebih banyak karena rekomendasi, karena kalau direkomendasi itu biasanya kita sudah mengetahui track record-nya dari si pemberi rekomendasi. Dia kan memberi rekomendasi itu pasti yang bagus lah, *nggak* mungkin kasih rekomendasi yang jelek.. kan gitu. Kan yang memberi rekomendasi *nggak* mau juga namanya jelek, istilahnya *ah elu mah koq kasih* rekomendasi tapi jelek. Haha.. Tapi yang saya lihat paling bagus memang dari rekomendasi, lebih mengenalah, karena orang kasih rekomendasi pasti dia pernah menggunakan jasa itu dan puas.

T: Dari sudut pandang Bapak atau di direktorat Bapak nih, bagaimana Bapak melihat mutu suatu pelayanan dari secara keseluruhan?

S: Kalau saya pribadi ya..kalau dari sisi pemerintah kan yang selama ini itu mutu pelayanan itu yang jelas, apa yang diinginkan itu..ee..hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. Dan itu ada *scope of work*-nya, ada skala prioritasnya, nah dan kemudian dari segi administrasi.. nah itu dari sisi pemerintah. Nah kalau dari sisi saya pribadi sebagai pengguna jasa, itu saya cenderung lebih penting dari hasilnya ya. Kalau pemerintah kan melihat dari prosesnya, kalau saya melihat justru dari hasil akhirnya..*final report*-nya. Apakah..biasanya gini..belum tentu *final report* yang bagus itu kadang prosesnya kurang bagus, gitu kan. Tapi kalau di pemerintah itu kan maunya bagus, runut, jangan sampai ada bolong di tengah, karena akan menjadi pertanyaan ke mana ini bolong di tengah, jadi malah kita yang kena. Tapi kalau saya pribadi yang penting sih *output* atau *outcome*-nya bagus.

T: Jadi kalau ke arah kredibilitas PT EMI nih Pak, selama ini di mata Pak Pri, bagaimana sih?

S: Kalau di skala 0 sampai 100...ya di skala 80-lah..

T: Lolos nih Pak? Haha..

S: Iya lolos PQ. Ya mungkin gini.. ya dari pengalaman kita, di sisi administrasi sih sudah baik, tapi ya dari sisi kualitas perlu banyak ditingkatkan.

T: Nah itu dia Pak, berkaitan dengan reputasi PT EMI selama ini, kalau dilihat dari kinerjanya bagaimana Pak? Mungkin dari karyawannya deh, personil.

S: Di PT EMI, saya melihat personilnya kurang yah, saya cenderung bilang kurang yah, karena dari melihat PT EMI saya secara pribadi melihat seharusnya EMI menjadi ujung tombak di bidang konservasi sendiri, tetapi yang kita lihat di sini masih cukup berat, dalam beberapa hal EMI banyak meng-*hire* dari luar. Ya kebetulan saya banyak menangani masalah lelang ya..itu EMI saya lihat masih banyak meng-*hire* dari luar, dari BPPT. Seharusnya sebagai ujung tombaknya konservasi itu, SDMnya harus kuat dulu, baru bisa jadi tombaknya itu. Jadi orang lain akan melihat EMI, di posisi yang tinggi seperti itu, orang kan akan *melongo* ke atas..ooh itu EMI. Tapi kenyataannya kan sekarang sejajar, bahkan ada yang melihatnya ke bawah. Jadi yang paling penting itu SDM-nya.

T: Kalau dari kepemimpinan selama ini Pak, Bapak melihat kalau selama ini di lapangan bagaimana sih Pak personilnya masing-masing mengenai kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaannya? Apakah bisa memutuskan di lapangan atau musti tanya-tanya sana sini jadi lama?

S: Aku pikir belum ya.. di EMI masih terlalu prosedural kalau saya lihat. Saya lihat itu dalam satu hal..dalam beberapa hal.. mungkin masih banyak menunggu petunjuk dari Bapak direktur. Haha.. Jadi masih zaman Orde Baru lah. Haha..

T: Dari sisi kejujuran bagaimana Pak? Keterbukaan pelayanan lah begitu. Selama ini dari *pre-eliminatory*, dari *interm*-nya baik sampai *final*, itu mudah tidak sih mengetahui informasi-informasi, apa sih in *progress*-nya?

S: Keterbukaan pelayanan ya... menurut saya sih kalau untuk *report*-nya sih sudah baik, karena mereka memberikan informasi. Cuma kalau untuk kejujuran nah itu saya tidak tahu. Kita juga *nggak* bisa membuktikan bahwa dia jujur apa tidak. Karena kita sudah tidak..istilahnya dalam suatu proyek tertentu kita sudah tidak dilibatkan secara langsung, cuma ketika *final* saja.

T: Tapi dari dalam suatu proyek sudah ditentukan dari awal ya..misalnya dalam pendesainan pekerjaan, jadi LPE maunya seperti ini, sudah, di tengah-tengah sudah tidak ada penambahan atau pengurangan permintaan, begitu ya Pak?

S: Biasanya seperti itu, namun dalam kasus-kasus tertentu masih ada banyak juga yang masih kurang, kita ambil contoh waktu EMI ngambil proyek *capacity building*. *Capacity building* itu kan terkait pemasangan suatu alat. Nah waktu itu alatnya kurang sesuai dengan yang diminta, kemudian dari sisi audiens-nya yang yang diberikan pelatihan *capacity building* itu menurut saya itu *nggak* tepat. Kemudian dari sisi kepatuhan, saya lihat EMI masih kurang, dalam artian begini seharusnya EMI sebagai konsultan itu harus menuruti si pemberi kerja, namun yang terjadi kadang-kadang ada diskusi terbuka, nah itu masih *sempet*, ya masukan dari EMI sih bagus juga, ya cuma dia tidak perlu hal seperti itu dalam artian..oohh.. ini tugas yang diberikan seperti ini A, ya udah kerjakan A saja, jangan jadi B. Nah itu, masih sering muncul perdebatan seperti itu ya. Dalam artian, walaupun tetap diputuskan oleh kita juga, cuma dari situ kita lihat kurangnya kepatuhan.

T: Terus misal kalau terjadi dari A menjadi B, atau seharusnya mengerjakan A menjadi A+ itu, Bapak dalam menyampaikan komplain, kritik, saran, mudah *nggak* Pak, untuk perbaikan pekerjaan?

S: Untuk menyampaikan keluhan sih mudah. Tinggal menyampaikan lewat telepon, lewat apa. Namun untuk melakukan perbaikan A-nya itu sangat lama, bahkan ada yang sampai tahun bergantipun tetap belum dilakukan perubahan. Seperti yang aku bilang tadi itu, *capacity building* baru kemarin di-report semuanya bahkan itu belum ada tanda tangan dari dinas terkait. Kurang, walaupun ada perbaikan tapi masih kurang.

T: Dilihat dari durasi pelayanannya lama dong ya Pak? Bagaimana komennya selama ini?

S: Haha. Yang jelas dari sisi manajemennya harus berubah secara total, kalau aku lihat dari sisi manajemen terlalu banyak birokrasi. Kalau yang saya sering lihat, tingkat kehati-hatiannya sering kali terlalu tinggi. Contohnya kita lihat dari dokumen, saya lihat paraf itu banyak banget. Otomatis nungguin berapa hari kan nungguin paraf saja. Ya okelah, mungkin itu suatu kehati-hatian dalam suatu tender ya, ada kepala divisi, direksi, baru direktur utama. Nah itu, kalau menurut aku dilihat dari level administrasi terlalu panjang jadinya. Ya itu dari satu sisi, Kalau dari sisi pelayanan, ya itu juga harus benar-benar ditingkatkan. Jadi masih jauh..masih jauh.. untuk menjadi ujung tombak di Indonesia. Itu yang disayangkan, EMI seharusnya lebih profesional untuk maju.

T: Untuk memberi contoh ya Pak, kita kan sebenarnya boleh dibilang *pioneer*, dari tahun 1987 tapi tersalipnya cepat ya Pak?

S: Iya.. karena pengembangan SDMnya kurang kali. Saya lihat orangnya itu-itu saja, yang senior. Sedangkan yang junior keluar masuk, mungkin dari *salary* kali, tolong bilangin Pak Yudi. Haha. Tapi saya *nggak* tahu ya, sistemnya di BUMN ada bakunya atau apa. Tapi saya lihat lebih kecil dari PLN ya saya lihat. Nah itu berarti beda, PLN kan juga BUMN. Karena saya baru baca payroll-nya EMI. Hehe. Tapi lebih tinggi sedikit dari pegawai negeri lah.

T: Kalau dari segi *pricing*-nya selama ini bagaimana Pak? Keteresuaian harga dengan pelayanan yang didapatkan oleh instansi Bapak?

S: Kalau dari segi harga, masih bersainglah, masih bolehlah. Yang pasti menang dari swasta mungkin karena EMI sudah dibiayain negara. Jadi kalau dari sisi harga kalau dibandingkan dengan swasta murni masih menanglah.

T: Dari sisi produk bagaimana Pak, terkait dengan keinovasiannya?

S: Nah kalau untuk produk saya pernah bilang sama Pak Dirut, ngobrol-ngobrol, kenapa sih tidak seperti WIKA, jadi dia punya anak perusahaan, kalau sekarang saya dengan EMI sedang mengembangkan ke *renewable*, kenapa tidak dibikinkan anak perusahaan untuk mengurus *renewable*, jadi dia bisa cari investor, bisa untuk bikin SHS atau apa

untuk pengembangan. Saya pikir inovasinya seperti itu, kalau untuk konservasi aja, itu *mentok* saya lihat.

T: Lalu kalau dari tanggung jawabnya selama ini bagaimana Pak?

S: Wah itu berat itu.. Hehe.. Tanggung jawab EMI selama ini sih boleh dibilang oke ya. Walaupun masih ada kurangnya, minimal walaupun telat tapi masih dikerjakan. Ya itu masih dikerjakan, walaupun masih telat-telat 4 bulan. Cuma itu tadi yang saya bilang, prosedural masih terlalu panjang, mungkin dari sisi finansial juga, kalau sudah masalah *duit* mungkin susah.

T: Dalam membentuk suatu persepsi baik di LPE atau secara pribadi Bapak, kalau EMI selama ini gimana?

S: Saya pikir gini harusnya kalau mau bikin semacam persepsi yang bagus itu di benak pengguna jasa gampang aja tinggal tingkatkan saja pelayanan. Hasil dari pekerjaannya, jadi harus inovasi benar. Dari segi produk dari segi hubungan pelanggan harus lebih tepatlah. Jadi namanya orang bisnis ya begitu, kita kan berbiacara masalah bisnis. EMI kan sistemnya sudah persero kan, jadi dia sudah harus nyari keuntungan dengan usahanya sendiri. Harus bergerak cepat, ya seperti slogan Pak JK itu, cepat, tepat, dan... memuaskan pelanggan.

T: Pak, mungkin kalau di-*compare* dengan swasta nih, mungkin Pak Pri sudah pernah merasakan pelayanan dari sesama BUMN atau dari swasta, itu perbedaannya sejauh mana sih Pak?

S: Dari sesama BUMN baru tahun kemarin ada ya, bahkan itu BUMN yang baru dalam artian baru dalam membuat audit dan konservasi, dari sisi administrasi jauh kalah dari EMI ya, dari sisi hasil ya *nggak* jauh beda. Ya malah boleh dibilang sama, walaupun BUMN yang satu itu masih *hire* dari orang lain, euma dalam tanda petik bahwa kita berpikir BUMN yang baru itu, saya sebutkan saja Indra Karya itu, bahwa dia konsen benar, maksudnya begini Indra Karya itu tidak mau mengecewakan pemberi kerja itu saja, bahwa mereka benar-benar punya kemauan...punya kemauan..untuk menghasilkan yang terbaik. Dan juga kalau mau dibandingkan dengan pelayanan dari swasta murni, EMI masih kurang, tertinggal sedikitlah.

T: Pak, kalau dengan masalah komunikasi nih Pak, selama ini bagaimana?

S: Komunikasi saya pikir *nggak* masalah ya. Cukup bagus. Ya tapi perlu terus ditingkatkan. Untuk selama ini untuk komunikasi *before* atau *after* pekerjaan cukup memuaskan. Jadi itu mempermudah kita juga untuk menjaga hubungan.

T: Sedangkan di antara proyek, dari proyek yang *done* sampai mau ada lagi, ini *maintain*-nya baik *nggak* Pak?

S: Nah itu yang bingung.

T: Apakah di antara pekerjaan Bapak juga ditelepon, atau dikunjungi?

S: Haha.. Bingung. Kalau masalah itu saya pikir *nggak* terlalu juga, saya juga bingung itu kenapa. Padahal menjaga hubungan itu penting untuk reputasi dan tidak sebenarnya kita datang pas ada pekerjaan saja, itu kan yang paling penting dalam hubungan pelanggan. *Network*-nya itu. Jadi selama ini masih kurang, datang hanya pada saat ada sesuatu, pada saat mau ini.. ada pekerjaan.. ya memang sih kita selalu berhubungan sesama tim ya, kebetulan sesama tim konservasi, ya paling hanya 1-2 orang. Tapi itu jadinya hanya seera individu kan, tapi kalau hubungan pelanggan secara perusahaan ya saya bilang masih kurang.

T: Jadi misalnya selama ini nih Pak, bagaimana Bapak melihat secara keseluruhan usaha PT EMI untuk menumbuhkan kepercayaan di persepsi Bapak atau secara perusahaan?

S: Saya *nggak* tahu usaha yang dilakukan di sana bagaimana. Saya bilang masih kurang karena gini untuk meningkatkan persepsi tentang *performance* kan tidak cuma dari pimpinan, jadi harus dari bawah. Dan untuk inisiatifnya juga tidak melulu harus digerakan dari atasan, perlu ada kesadaran dari masing-masing individu untuk melayani pelanggan. Saya pikir yang diperlukan di PT EMI adalah tenaga *marketing* khusus.

T: Selama ini masih merangkap dengan enjinir ya Pak?

S: Justru itu, jadi mereka untuk *me-marketing*-kan suatu jasa ke klien itu baik itu di instansi pemerintahan atau di swasta itu harus jeli melihat peluang. Karena yang ditawarkan itu dalam artian terlalu teknik. Saya pikir yang penting itu karena saya lihat di BUMN lain juga *marketing* itu beda, misalnya ini ada *marketing* yang mencari *project*, dia sudah dapat *project* ya dia lepas, sudah tidak ngurusin itu lagi. Kemudian dialihkan kepada pimpinan proyeknya, tapi masih dalam artian tetap didampingi oleh *marketer*-nya ya untuk membangun komunikasi dengan si pemberi kerja.

T: Bagaimana dengan prosedur pelayanan hariannya Pak, selama pekerjaan berlangsung?

S: Kalau hal tersebut kita tidak terlalu terlibat ya. Kalau report dari EMI itu kita kan terimanya per bulan ya. Karena kalau per hari, per minggu perubahan yang didapat juga belum signifikan. Ya biasanya per bulan kita mintakan *report*, tapi ada juga tim-tim yang lain mintanya per minggu. Minimal ada penyampaian *progress*-nya. Kita mintanya resmi tertulis, kalau untuk per bulan ya. Tapi kalau untuk per minggu, *progress*-nya kalau untuk audit belum banyak. Secara keseluruhan komunikasi yang dijalin antar laporan cukup baik selama ini.

T: Lalu Pak, untuk efisiensi kerja bagaimana Pak?

S: Efisiensi kerja, PT EMI ya selama ini yang saya lihat sih efisiensi selalu dihubungkan dengan *input* dan *output*.

T: Sesuai *nggak* Pak janji yang ditawarkan sejak awal, yang dijanjikan kepada pengguna jasa, sama *output*-nya selama ini?

S: Ya kalau di kita harus sama, karena kalau tidak sama ya kita tidak akan terima pekerjaan itu, *nggak* mau kita yang di-BPK kan begitu.

T: Kalau untuk akses, mudah tidak Pak baik berkomunikasi dan bertemu?

S: Cukup mudah selama ini.

T: Kalau Bapak melihat selama ini melihat harga yang ditetapkan sama pelayanan yang diberikan sudah seimbang belum Pak?

S: Saya pikir kalau untuk pemerintahan sih sudah baik ya, dibandingkan dengan swasta. Salah satu petimbangannya kalau di pemerintah kan jasanya lebih murah. Tapi saya lihat secara keseluruhan sebagai badan pemerintah cukup bagus.

T: Kalau dari sisi teknologinya ini, bagaimana selama ini Bapak melihat?

S: Nah kalau dilihat dari teknologinya masih lagu lama, bahkan dulu saya sering bilang sama tim-tim itu, memang *nggak* ada inovasi yang terbaru. Rekomendasi yang diberikan tahun 2007 dari PT EMI kita agak kecewa, sampai direksi EMI, kepala divisi kita panggil. Nah tapi dengan perbaikan-perbaikan yang kita minta ya kita setujulah. Ya tapi dengan proses pemanggilan itu berarti ada masalah efisiensi, sesuatu yang belum optimal. Karena kemarin itu saya mendapatkan kesan EMI sedang *overload* ya.

T: Ya itu masalah SDM lagi ya?

S: Tapi saya kira marketing yang kurang. Selama ini SDM kebanyakan *by project*, jadi orang baru lagi...orang baru lagi.. jadi saya harus *training* lagi. Mungkin mereka berpikir *cost* juga juga, tapi kalau *cost* juga harus sebanding dengan outputnya kan, jadi walaupun *cost*-nya sedikit tinggi tapi kalau *output*-nya bagus, kenapa *nggak*.

T: Tapi bener juga sih Pak, kita harus me-maintain yang lama ini, dibanding mencari pelanggan yang baru, *cost*-nya lebih mahal lagi. Pelanggan baru.

S: Untuk rekrutmen terus itu kan juga suatu pekerjaan memakan waktu, ya mungkin kerjanya bagian SDM kali supaya ada kerjaan rekrut terus. Haha.. Intinya, saya lihat PT EMI mampu apalagi dipimpin oleh seorang Pak Gannet yang pengalaman sebagai direktur di Surveyor Indonesia. Tapi sayang tidak ada *advisor*-nya, jadi *intermediate*-nya antara jenjang direktur dan karyawannya hilang ya, tidak berfungsi. Tapi saya lihat dulu malah lebih bagus karena dulu ada *marketing*-nya. Tapi *nggak* tahu dia dulu itu marketing khusus atau enjinir yang bagus *marketing*-nya.

T: Tapi mau bagaimanapun juga seorang enjinir mau dipaksakan sebagai marketing juga susah ya Pak.

akan jauh lebih mudah, akan lebih mudah. Asal..asal.. itu lagi.. asal pekerjaannya bagus, pelayanannya bagus. Kalau tidak bagus, buat apa dipakai lagi.

T: Ada masukan *nggak* Pak, terakhir nih Pak.

S: Masukan saya pikir ya itu saja, dari sisi manajemen, terutama alur manajemen itu harus.. memang ada yang harus seperti itu..cuma ada yang harus bisa dipotong kompas, dipangkas. Dalam artian begini, dari orang lapangan sendiri, orang lapangan juga sudah harus mampu membuat keputusan. Saya *nggak* tahu apakah itu sudah dilakukan atau belum, tapi selama ini setiap project harus koordinasi dulu ke manajemen, seharusnya sudah dapat diputuskan oleh pimpro atau orang lapangan itu.

T: Team Lead dinilai belum terlalu nyambung dengan orang lapangan.

S: Ya saya pikir begitu, dan kembali ke itu tadi kalau EMI mau maju, harus benar-benar mempunyai *marketer*, karena dalam bidang jasa *marketer* inilah yang menjadi corong perusahaan itu. Gimana orang mau tahu kalian jual apa, kalau yang datang orang teknik melulu. Jadi dia hanya tahu produknya itu-itu saja, makanya *nggak* inovatif. Kalau *marketer* kan menciptakan..Bapak maunya apa sih..seperti itu kan. Walaupun tidak bisa, dia akan bilang bisa, kemudian dia meng-*create* suatu produk baru. Misalnya dari keluhan atau masukan pelanggan selama ini, malahan dari masukan itu muncul suatu inovasi baru. Saya pikir begitu. *Marketer* itu kan semacam..daripada menciptakan.. saya denger di situ kan ada divisi pelayanan pelanggan atau apa.. hubungan pelanggan, ya itu awal yang bagus. Tapi kehadiran divisi marketing untuk mencari pasar baru juga perlu diperhatikan. Hubungan pelanggan istilahnya bengkelnya.

T: Menurut Bapak, seorang pemasar yang baik yang seperti apa Pak?

S: Ya menurut aku, pemasar yang baik adalah yang bisa mengerti peluang. Orang itu harus bisa tahu peluang dan bisa menciptakan peluang, dan untuk tahu peluang dia harus tahu benar background dari perusahaan itu. Apa sih visi dengan diciptakannya perusahaan ini karena dari tahun '87, sudah lama banget, sudah 20 tahun masa begitugitu aja. Dalam bisnis itu, peluang itu *nggak* hanya dicari, tapi juga kan diciptakan. Tapi saya *nggak* tahu apakah mereka di luar sana gencar dalam pemasaran, apa hanya kerjanya kepala divisi. Tapi atau pelaksana-pelaksana, si enjinir itu, yang memasarkan.

T: Jadi strateginya selama ini kita jalankan dengan personal selling dan rekomendari dari word of mouth, itu sudah baik belum Pak, atau harus lewat media?

S: Saya pikir kalau untuk strategi konsultan jasa seperti itu sudah bagus, cuma untuk pengembangannya kan tidak bisa seperti itu lagi, kan kalau seperti itu terbatas pada manusianya, dan itu membutuhkan *effort* dan biaya lebih besar. Kalau orangnya cuma 5, ya yang diprospek ya cuma 5 itu. Tapi kalau dari media yang lain, lebih terbuka. Sebenarnya lebih mudah kalau mau promosi yang dengan mengikuti suatu event yang berskala nasional dengan begitu awareness terbangun. Bagaimana orang mau kenal jika tidak promosi. Pada suatu event kan tidak perlu biaya sendiri kan, event kayak gitu, kan

S: Susah..susah.. karena marketer itu ada keahlian khusus.

T: Haha.. Nanti ngomongnya hitung-hitungan lagi.

S: Iya *nggak* nyambung jadinya. Seorang enjinir itu tidak akan sabar menghadapi keinginan klien, ya itu manusia itu selalu berubah ya, beda sama mesin. Mungkin kalau mesin diomelin akan diam saja, tapi perlu teknik khusus menghadapi pelanggan, tidak bisa diserahkan oleh enjinir.

T: Haha. Kayak saya dong Pak kemarin diomelin.

S: Haha.. *nggak* diomelin lah, itu semua kan masukan.

T: Iya lah Pak, untuk semua kan untuk Tina belajar. Kemarin aku langsung bilang ke Direksi Keuangan-ku, Ibu Rosmanidar, iya Tin mesti begitu. Iya saya akhirnya ketemu Pak Pri, musti begitu. Awas lho kalo lewat telepon, musti dateng. Untung dateng Pak. Terakhir nih Pak, selama ini Bapak menilai suatu pelayanan baik itu pada akhirnya meneptakan loyalitas *nggak* Pak? Atau loyalitas belum tentu semata-mata karena pelayanan baik atau bagaimana?

S: Loyalitas apa ini? Dalam artian apa nih?

T: Pelanggan.

S: Loyalitas pelanggan.

T: Jadi Bapak sebagai pengguna jasa menggunakan konsultan yang sama lagi dalam pekerjaan selanjutnya. Untungnya buat perusahaan Bapak ada *nggak*?

S: Pasti ada. Keuntungan loyalitas terhadap suatu perusahaan jasa pasti ada kenapa saya bilang seperti itu karena pertama di sisi perusahaan penyedia jasa itu sendiri, dia sudah tahu karakter kita, jadi kalau ada masalah apa atau ada apa kita tidak terlalu susah. Kemudian dari *track record*-nya, *track record*-nya kita sudah tahu bahwa kemarin tuh seperti ini, kemarin seperti apa, jadi kita juga tau kekurangan dan kelebihan dia. Kekurangan dia di sini, otomatis akan kita tutupi kekurangan dia di bagian itu. Jadi semacam kayak dokter juga, dokter itu kan kalau satu tidak perlu nerangin lagi, dia bisa mengetahui pasien itu punya pengalaman atau riwayat sakit seperti ini. Jadi itu sama analoginya dengan dokter, seperti anak saya sejak kecil saya biasakan di satu dokter biar statusnya tidak berubah.

T: Tapi kadang-kadang dokter itu..bisa sembuh karena sugesti.

S: Ya itu satu hal. Nah sama dengan itu juga, sama dengan konsultan jasa. Kalau konsultan jasa kan gitu juga. Saya pikir itu, *track record*-nya sudah tahu, terus kita tidak perlu menjelaskan lagi, karena dia sudah tahu juga apa yang kita inginkan, apa statusnya,

sekarang meneari sponsor kan begitu. Banyak orang mau menjadi sponsor, orang mau sponsor itu sebenarnya kan karena malas ngurus kan, dia maunya terima beres. Nah makanya fungsinya EO kan seperti itu.

T: Tapi Bapak melihat nilai atau value creation-nya PT EMI, apakah ada nilai plus di mata LPE?

S: *Value* PT EMI dari tahun ke tahun sih ada. Selalu ada peningkatan. Dari sisi dokumen, kemarin kita pelajari dari sisi dokumen sudah ada inovasi, bukan dari dulu sampai sekarang cuma itu-itu aja. Datanya 2002 terus, padahal di yang pemberi kerja saja sudah ada data yang 2007, haha.. jadi kan tidak memalukan. Ya tapi pada intinya banyak perkembangan nilai PT EMI yang membedakan dengan perusahaan lain, tapi karena ya memang harus begitu karena kalau tidak kalian akan dilibas oleh swasta. Mungkin karena ketergantungan terhadap pemerintahan terlalu besar.

T: Jadi mulai mau tidak mau harus berdiri sendiri ya Pak.

S: Iya, karena banyaknya persaingan, mau *nggak* mau juga harus mulai. Dan itu memang harus, dan itu akan membuat dewasa sendiri. Tua sendiri. Haha.. Bukan dewasa ya, karena sudah 20 tahun.

T: Mature.. Hehe.. Cie Bahasa Inggris.

S: Iya.

T: Oke deh Pak Pri, terima kasih banyak atas waktunya.

S: Sama-sama, jika ada pertanyaan lebih lanjut boleh langsung menanyakan lagi kepada saya.

