



MODUL

CUSTOMER RETENTION MARKETING

Penyusun:

Dr. Hj. Lishapsari Prihatini, M.Si

Dr (Cand). Budi Santoso, M.Comn



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
STISIPOL CANDRADIMUKA
PALEMBANG

2021



DAFTAR ISI

Daftar Isi	1
Modul 1: Manajemen Hubungan Pelanggan	2
Modul 2: Loyalitas Pelanggan 12	
Modul 3: Retensi Pelanggan (<i>Customer Retention</i>) 20	
Modul 4: Implementasi CRM	28
Modul 5: Fokus dan Berbasis pada Pelanggan (<i>Customer-centric</i>)	37
Modul 6: Budaya Pelayanan, Pelanggan Internal dan Eksternal 46	
Modul 7: Program Loyalitas Pelanggan	57
Modul 8: Mengukur Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan 67	
Modul 9: Pelayanan Prima (<i>Excellence Service</i>)	76
Modul 10: Analisis Pelanggan dengan <i>Customer Lifetime Value</i>	86
Modul 11: Analisis Pelanggan dengan <i>Recency, Frequency, Monetary</i>	96
Modul 12: Database Pelanggan	106
Modul 13: Hubungan Merek (<i>Brand Relationship</i>) 115	
Modul 14: Strategi Win-Back	123
Modul 15: e-CRM	132
Modul 16: Implementasi CRM di Indonesia – Merek Toyota	142

Customer Retention Marketing

Manajemen Hubungan Pelanggan

Modul 1



Pendahuluan

Customer Relationship Management (CRM) merupakan bagian dari upaya perusahaan untuk mengelola pelanggan yang dimilikinya secara lebih optimal. CRM adalah bagian dari pengembangan komunikasi pemasaran modern. Beberapa hal yang melatarbelakangi pentingnya CRM adalah adanya pergeseran paradigma pemasaran yang lebih modern - dari *transactional marketing* menuju *relationship marketing*, adanya pergeseran dari fungsi menuju proses, munculnya kesadaran adanya era manajemen berbasis pengetahuan (*knowledge management*), ketika informasi bukan lagi menjadi dominasi perusahaan, munculnya pemahaman bahwa pelanggan bukan semata pemakai produk, melainkan juga sebagai aset penting perusahaan demi kelangsungan bisnisnya. Jika perusahaan kehilangan pelanggan, bisa dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan menuju kebangkrutan – bisa kita lihat dari fakta di lapangan selama tahun 2020 hingga 2021 – banyak industri yang terdampak karena kehilangan pelanggan akibat pandemi yang mengakibatkan daya beli masyarakat menurun terutama di sektor transportasi dan pariwisata.

Banyak perusahaan berpikir bahwa strategi CRM adalah berinvestasi dalam berbagai upaya, seperti *customer gathering*, penyediaan kartu pelanggan, penyediaan kartu eksekutif, kegiatan filantropis, dan kegiatan lainnya dengan anggaran yang besar. Padahal, hal tersebut sering menjadi tidak efektif untuk memperoleh umpan balik dari konsumen. Strategi CRM seharusnya mampu memberikan umpan balik yang akurat mengenai konsumen perusahaan, mampu menentukan pelanggan yang menguntungkan, mengetahui produk yang penjualannya tinggi, mengetahui produk yang tidak diterima oleh konsumen, mengetahui program yang harus diterapkan agar konsumen tidak digigit oleh pesaing.

Pengertian *Customer Relationship Management*

Menurut Payne (2005) CRM merupakan pendekatan manajemen perusahaan untuk mencari, membuat, mengembangkan dan mempererat hubungan dengan pelanggan-pelanggan terpilih dengan tujuan memaksimalkan nilai pelanggan (*customer value*), pendapatan dan keuntungan perusahaan (*corporate profitability*), dan juga nilai pemegang saham (*shareholder value*). CRM merupakan strategi dan upaya untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. CRM mengatur hubungan antara perusahaan dan pelanggannya sehingga keduanya mendapatkan nilai maksimum yang menguntungkan dari hubungan tersebut. CRM mendukung suatu perusahaan untuk menyediakan pelayanan kepada pelanggan secara *real time* dengan menjalin hubungan baik

dengan setiap pelanggan yang berharga (*valuable customer*) melalui pemanfaatan dan penggunaan informasi tentang pelanggan (*customer database*).

Parvatiyar dan Sheth (2002) menjelaskan bahwa CRM adalah strategi dan proses yang komprehensif untuk memperoleh, mempertahankan, dan bermitra dengan pelanggan selektif/terpilih untuk menciptakan nilai superior bagi perusahaan dan pelanggan secara komprehensif pula. Hal tersebut melibatkan integrasi dari program pemasaran, penjualan, komunikasi pemasaran, layanan pelanggan, dan fungsi rantai pasokan perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih besar dalam memberikan nilai pelanggan. CRM merupakan strategi yang baik untuk tetap menjalin hubungan dengan pelanggannya yang sudah ada sebelumnya karena dapat menekan pengeluaran yang berlebih berkaitan dengan biaya akuisisi pelanggan, serta dapat menarik pelanggan yang baru dari hasil referral pelanggan yang sudah ada dan loyal kepada perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk memahami kebutuhan-kebutuhan para pelanggan sangat diperlukan untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan meningkatkan nilai loyalitas pelanggan terhadap perusahaan (McLeod, 2007). Dengan mengatur, menyimpan, dan mengolah pengetahuan yang ada mengenai perilaku pelanggan, perusahaan dapat membangun dan menjaga kepuasan dan keuntungan bersama. Melalui loyalitas pelanggan yang tinggi, perusahaan bisa meraih keuntungan secara kompetitif (Wilde, 2011). Singkatnya, CRM merupakan konsep *customer-oriented* dan *IT-based management* dengan tujuan membangun hubungan baik jangka panjang yang menguntungkan, baik bagi pelanggan maupun perusahaan.

Al-Shammari (2009) menjelaskan bahwa CRM adalah kombinasi dari proses bisnis ditambah teknologi yang bertujuan untuk memahami berbagai perspektif konsumen. Kombinasi tersebut berguna untuk membedakan daya saing produk dan jasa. Tujuan CRM adalah memperbesar kesempatan (*opportunity*) dengan cara meningkatkan proses komunikasi pemasaran dengan pelanggan yang tepat dan terpilih, menyediakan penawaran (produk atau jasa) yang tepat, melalui saluran komunikasi yang tepat, dan pada saat yang tepat.

Tujuan dan Manfaat CRM

CRM memiliki banyak tujuan strategis sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. CRM menurut Kalakota dan Robinson (2001) memiliki tujuan yang berkenaan dengan hal berikut:

- 1) Menggunakan hubungan pelanggan yang sudah ada untuk meningkatkan pendapatan perusahaan melalui *cross-selling* dan *up-selling*, menarik perhatian pelanggan, meningkatkan keuntungan perusahaan dan mempertahankan pelanggan yang bernilai bagi perusahaan.
- 2) Menggunakan informasi mengenai pelanggan yang terintegrasi untuk pelayanan yang memuaskan. Dengan memanfaatkan informasi pelanggan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, perusahaan dapat menghemat waktu pelanggan.
- 3) Menciptakan saluran proses dan prosedur komunikasi yang konsisten dan berulang. Dengan banyaknya saluran komunikasi (*omni-channel communications*) dengan pelanggan, semakin banyak pula karyawan yang terlibat dalam transaksi penjualan sehingga pelanggan semakin cepat terlayani.

Kalakota dan Robinson (2001) menyatakan bahwa CRM dapat memberikan manfaat kepada perusahaan dalam hal:

- 1) Jumlah pelanggan yang bertambah, yaitu mencari pelanggan baru di samping tetap memelihara (retensi) tingkat kepuasan pelanggan yang sudah ada,
- 2) Mengetahui tingkat kepemilikan perusahaan pada pelanggan, yaitu dengan mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan,
- 3) Mengetahui kebutuhan pelanggan pada masa yang akan datang, yaitu melalui hasil transaksi yang sudah pernah dilakukan pelanggan dan hasil analisis data transaksi yang sudah terkumpul selama ini.

Spira (Al-Shammari, 2009) mengatakan bahwa CRM juga memiliki manfaat sebagai berikut:

- 1) Memperluas pengetahuan mengenai pelanggan. CRM memungkinkan perusahaan untuk mengetahui lebih jauh tentang konsumennya. CRM mampu menganalisis transaksi dan interaksi dengan pelanggannya. CRM dapat menangkap pengetahuan dari pelanggannya (*consumer insight*) yang menjadi nilai tambah bagi perusahaan,
- 2) Meningkatkan kepuasan pelanggan karena perusahaan menjadi lebih mengenal pelanggannya,
- 3) Memperbaiki waktu respon dengan pelanggan sehingga tidak memperlama waktu pelanggan,
- 4) Perusahaan selalu dekat dengan pelanggan terpilihnya.

Lingkup CRM

Lingkup CRM (Reinartz & Kumar, 2012:23) diantaranya adalah sebagai berikut:

-
- 1) Fokus pada produk atau jasa yang paling bernilai berdasarkan pandangan pelanggan (*consumer insight*),
 - 2) Mendesain perlakuan khusus (kustomisasi) dan individual (personalisasi) kepada pelanggan terpilih mengenai sikap pelanggan, kebiasaan, gaya hidup dan sebagainya, sehingga pelanggan merasa senang,
 - 3) Mengidentifikasi nilai yang paling tepat bagi pelanggan dari produk atau jasa tertentu yang akan ditawarkan kepada pelanggan,
 - 4) Meningkatkan loyalitas pelanggan dalam meraih *customer wallet share* dan membuat pelanggan menjadi bertahan dengan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang,
 - 5) Mengkomunikasikan dan menyampaikan nilai yang paling diinginkan oleh setiap segmen pelanggan,
 - 6) Mengukur hasil yang dicapai secara akurat dengan tolak ukur *Return on Investment* (ROI).

Siklus Pelanggan dalam CRM

Kalakota dan Robinson (2001) menyatakan tiga fase siklus pelanggan dalam CRM, yakni akuisisi pelanggan, peningkatan pelayanan, dan mempertahankan pelanggan (retensi). Masing-masing fase tersebut memberikan efek yang berbeda terhadap hubungan dengan pelanggan dan tujuan semakin mendekatkan hubungan antara organisasi dan pelanggan.

1) Akuisisi pelanggan (*acquire*)

Upaya perusahaan untuk memperoleh pelanggan dengan cara melakukan promosi terhadap keunggulan produk atau jasa. Produk dan jasa yang bermutu ditopang oleh pelayanan yang memuaskan maka akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan di mata pelanggan. Tujuan dari fase pertama ini adalah membangun basis awal yang kuat bagi pelanggan untuk setia pada produk atau jasa perusahaan. Fase pertama ini merupakan pondasi bagi fase-fase selanjutnya.

2) Meningkatkan nilai bagi pelanggan lama (*enhance*)

Menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan pada fase kedua ini sangat penting karena pada fase ini pelanggan sedang menggunakan produk atau jasa dari perusahaan. Meningkatkan nilai tambah dilakukan dengan memberikan pelayanan jasa pada saat pelanggan menemui kesulitan atau masalah pada produk atau jasa yang mereka terima. Tujuan utama dari fase kedua ini adalah memberikan pelayanan yang bersifat *one stop shopping*, baik terhadap informasi produk, keluhan pelanggan, maupun penjualan barang dan jasa yang lain.

-
- 3) Mempertahankan hubungan dengan pelanggan selama mungkin (*retain/retention*)

Dalam fase ini perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan hal-hal yang diinginkan oleh pelanggan, bukan hal-hal yang diinginkan oleh pasar. Pada fase ini kebanyakan perusahaan lebih memfokuskan diri pada cara mempertahankan (retensi) pelanggan yang sudah ada dengan harapan terjadi referal dan memperoleh pelanggan baru dari referal tersebut.

Proses CRM

Utami (2012) menyatakan bahwa CRM adalah proses interaktif yang mengubah data-data pelanggan ke dalam kesetiaan pelanggan melalui beberapa aktivitas dan program sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan data pelanggan

Tahap pertama dari proses CRM adalah membuat *database* pelanggan. *Database* pelanggan ini merupakan kumpulan berbagai data dan informasi mengenai diri pelanggan, yang menjadi dasar dalam program CRM. Basis data pelanggan merupakan informasi yang terbentuk dari data transaksi, kontak pelanggan, preferensi pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, informasi deskriptif demografi dan psikografi pelanggan, dan respon atau umpan balik pelanggan kepada perusahaan.

- 2) Menganalisis data pelanggan dan identifikasi target pelanggan

Tahap proses CRM selanjutnya adalah menganalisis basis data pelanggan dan mengubah data tersebut menjadi informasi yang dapat membantu perusahaan mengembangkan program untuk membangun kesetiaan pelanggan. Identifikasi target pelanggan dapat dilakukan dengan identifikasi; (1) segmen pasar, (2) pelanggan berharga dengan pendekatan *life-time value*/LTV dan piramida pelanggan, dan (3) analisis *Recency*, *Frequency*, dan *Monetary* atau sering disingkat analisis RFM.

- 3) Mengembangkan program CRM

Program CRM digunakan untuk mempertahankan (retensi) pelanggan, mengubah pelanggan menjadi pelanggan dengan nilai *life-time value* (LTV) yang tinggi.

- 4) Mengimplementasikan Program CRM

Penerapan CRM yang baik membutuhkan koordinasi dari kegiatan-kegiatan divisi yang berbeda di internal perusahaan. Divisi *Management Information System* (MIS) misalnya, dibutuhkan untuk mengumpulkan informasi, menganalisis, dan membuat informasi yang relevan yang dapat dibaca oleh pegawai dalam menerapkan program staf lini

depan bagian pelayanan dan penjualan mempunyai tanggung jawab untuk berkomunikasi dengan pelanggan. Bagian operasional dan sumber daya manusia dibutuhkan untuk mempekerjakan, melatih, dan memotivasi pegawai dengan menggunakan informasi pelanggan untuk mengembangkan pelayanan secara lebih personal.

Database Pelanggan dan Teknologi CRM

Kotler dan Keller (2012) menerangkan bahwa perusahaan yang handal mendokumentasikan informasi setiap kali pelanggan berhubungan transaksi dengan perusahaan. Titik kontak (*customer touch point*) meliputi pembelian pelanggan, pertanyaan *online*, layanan telepon bebas pulsa, gerai *customer service* dan lain-lain. Dari hal tersebut, diharapkan perusahaan akan memperoleh informasi pelanggan mengenai nama, email, nomor telepon, riwayat transaksi pembelian (*historical purchase*), jumlah nilai nominal setiap belanja, usia, dan informasi demografi atau gaya hidup pelanggan. Semua data pelanggan tersebut akan disimpan dan diolah menjadi *database* pelanggan yang nantinya akan digunakan perusahaan untuk lebih mengenali perilaku pelanggannya dan menyesuaikannya dengan program *relationship* yang akan diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

Teknologi CRM terdiri atas tiga macam aplikasi berikut (Priansa, 2017:442-444):

1) Operasional CRM

Merupakan proses otomatisasi yang terintegrasi dari keseluruhan proses bisnis yang berjalan dalam perusahaan, baik penjualan maupun pemasaran. Proses ini meliputi *customer touch point*, *front-back office*, dan *integration*. Interaksi dengan pelanggan biasanya disimpan di *database* pelanggan. *Database* pelanggan dalam proses operasional CRM digunakan untuk berbagai keperluan perusahaan yang berkaitan dengan; pengelolaan promosi, otomatisasi sistem pemasaran perusahaan, otomatisasi tenaga penjualan, dan sistem manajemen penjualan.

2) Analisis CRM

Analisis CRM berfokus pada pengumpulan, proses, dan analisis *database* pelanggan dengan tujuan untuk mengidentifikasi potensi penjualan apakah sepadan dengan biaya yang terjadi pada pemasaran, penjualan, dan *customer service*.

3) Kolaborasi CRM

Merupakan proses aplikasi kolaboratif pelayanan meliputi email, *personalized*, *e-communities*, forum diskusi, dan sejenisnya yang menyediakan fasilitas interaksi antara

perusahaan dengan pelanggannya. Proses ini bertujuan untuk memaksimalkan hubungan dan interaksi dengan pelanggan.

Ketiga komponen teknologi dalam CRM tersebut di atas memiliki tujuan umum dalam rangka memaksimalkan keuntungan perusahaan sejalan dengan meningkatkan dan memelihara kepuasan serta hubungan baik dengan pelanggan. Operational CRM mengoptimasi proses bisnis yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan perusahaan (Beck & Summer, 2001).

Penerapan operasional CRM dapat dibedakan menjadi dua, yakni:

1) *Customer-facing applications*

Elemen-elemen utama dalam aplikasi ini adalah *contact-center*, otomatisasi penjualan, dan pelayanan pelanggan. Disebut *customer facing* karena dalam hal ini perusahaan bersinggungan dan berhubungan langsung dengan pelanggannya.

2) *Customer-touching applications*

Elemen-elemen utama dalam aplikasi ini adalah *campaign management*, *e-commerce*, dan *self-service application*. *Customer touching* sering disebut sebagai *customer support* karena pelanggan berhubungan langsung dengan aplikasi sistem dibanding berhubungan dengan personil atau pegawai perwakilan perusahaan.

Dimensi CRM

Dimensi penting dalam penerapan CRM adalah *people*, *process*, dan *technology* (Priansa, 2017:446) dengan penjelasan masing-masing dimensi tersebut sebagai berikut:

1) Manusia (*people*)

Merupakan karyawan atau pegawai perusahaan sebagai pelaksana teknis dalam pelaksanaan CRM. Di dalam dimensi manusia, faktor kunci yang harus diperhatikan adalah antusiasme, kemampuan, dan keramahan kepada pelanggan.

2) Proses (*process*)

Merupakan sistem dan prosedur yang membantu manusia untuk lebih mengenali dan menjalin hubungan dekat dengan pelanggan. Di dalam dimensi proses, faktor kunci yang harus diperhatikan diantaranya adalah identifikasi profil pelanggan, komunikasi, pemberian *souvenir* atau *merchandise* kepada pelanggan, penanganan keluhan pelanggan, dan *customized* layanan sesuai dengan kelompok pelanggan yang dimiliki perusahaan.

3) Teknologi (*technology*)

Dengan penerapan teknologi informasi dan komunikasi diharapkan dapat membantu untuk mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia dan proses bisnis dalam aktivitas dan pengelolaan hubungan pelanggan.

Dalam CRM, faktor utama dalam dimensi teknologi yang harus diperhatikan adalah *database* pelanggan dan media komunikasi. CRM dapat dilihat sebagai strategi bisnis yang mampu mengintegrasikan seluruh area bisnis perusahaan yang bersentuhan dengan pelanggan, yaitu pemasaran, penjualan, layanan pelanggan (*customer service*), dan dukungan operasional di lapangan melalui integrasi *people*, *process*, dan *technology*. Berkaitan dengan *people* (karyawan), untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu diadakan pelatihan (*training*).

Pelatihan (*training*) adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam mengemban tugas aktual. Bagi karyawan baru, pelatihan diberikan untuk membantu mereka dalam mendapatkan dan menguasai kecakapan dan keterampilan di bidang pekerjaannya. Bagi karyawan lama, pelatihan diberikan jika ada perubahan tata kerja atau penggantian alat kerja.

Daftar Pustaka

- A. Payne & P. Frow. 2005. *A Strategic Framework for Customer Relationship*. *Journal of Marketing*, Vol.69 No.4, pp.167-176.
- B. Beck & J. Summer. 2001. *CRM: Not Just Operation and Collaborative*. *Information Management Magazine Article*.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2012. *Principles of Marketing 14th Edition*. New York: Pearson. Online. <https://www.pdfdrive.com/>
- Priansa, Donni Juni. 2017. *Komunikasi Pemasaran Terpadu pada Era Media Sosial*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sheth, Jagdish N, Atul Parvatiyar & G. Shainesh. 2002. *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Application*. New Delhi: Tata-McGrawHill.
- Rheinartz, W. & Kumar, V. 2012. *Customer Relationship Management*. New York; Springer.
- Whidya, Utami Christina. 2012. *Manajemen Ritel*. Jakarta: Salemba Empat.

Customer Retention Marketing

Loyalitas Pelanggan

Modul 2



Pendahuluan

Pada dasarnya tujuan bisnis perusahaan adalah menciptakan dan mempertahankan hubungan pelanggan. Pelanggan yang loyal merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Berbeda dengan pembeli yang datang hanya sekali-kali dan belum tentu melakukan pembelian berulang, pelanggan yang loyal merupakan pelanggan potensial yang memiliki daya beli dan selalu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pelanggan yang loyal merupakan seseorang yang terbiasa mengonsumsi produk yang ditawarkan oleh perusahaan dalam periode yang lama. Kebiasaan tersebut terbentuk melalui pembelian dan interaksi yang intens dalam kurun waktu tertentu. Tanpa adanya *track record* hubungan transaksi yang kuat dan baik antara perusahaan dengan pelanggan, dipastikan hubungan tersebut bersifat hubungan jangka pendek dan sudah bisa dipastikan bahwa pelanggan tersebut bukan pelanggan yang loyal.

Menjaga loyalitas pelanggan berperan penting dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan. Loyalitas pelanggan mengarah pada pembelian yang berulang, perekomendasi (*referral*), dan proporsi belanja produk perusahaan yang meningkat. Mayoritas penjualan perusahaan berasal dari pelanggan yang loyal.

Definisi Loyalitas Pelanggan

James G. Barnes (2003) menjelaskan bahwa loyalitas merupakan bukti dari emosi pelanggan yang mentransformasikan perilaku pembelian berulang menjadi suatu hubungan. Loyalitas tersebut mengarah pada pembelian berulang (*repeat purchase*), perekomendasi (*referral*) dan proporsi nilai belanja yang meningkat. Hermawan Kartajaya (2003) menyatakan bahwa loyalitas merupakan bentuk manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendukung perusahaan, mendapatkan rasa aman dari produk atau jasa perusahaan, dan membangun keterikatan serta menciptakan *emotional attachment*.

Lovelock dan Wright (2007) menyatakan bahwa loyalitas merupakan keputusan pelanggan untuk secara sukarela terus berlangganan dengan perusahaan tertentu dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan Griffin (2009) menerangkan bahwa konsep loyalitas lebih mengarah pada perilaku dibandingkan dengan sikap dan seorang pelanggan loyal akan memperlihatkan perilaku pembelian yang dapat diartikan sebagai pola pembelian yang teratur dan dalam waktu yang cukup lama. Selanjutnya, Griffin dan Wright menyatakan bahwa pelanggan yang loyal adalah orang yang melakukan pembelian secara teratur, membeli antar lini produk atau jasa (*cross-buying and up-buying*), mereferensikan produk atau jasa tersebut

kepada orang lain, dan menunjukkan kesetiaannya dengan tidak terstimulan oleh iming-iming dari pesaing.

Fandy Tjiptono dan Gregorius Candra (2011) menyatakan bahwa loyalitas pelanggan (*customer loyalty*) adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko, pemasok, yang tercermin dari sikap (*attitude*) yang sangat positif dan wujud perilaku (*behavior*) pembelian ulang yang dilakukan pelanggan tersebut secara konsisten. Berdasarkan dari beberapa uraian tersebut, loyalitas pelanggan merupakan komitmen jangka panjang pelanggan terhadap perusahaan, yang berwujud dalam bentuk perilaku dan sikap loyal, dengan cara mengonsumsi secara teratur dan berulang sehingga perusahaan dan produk atau jasanya menjadi bagian penting dari proses konsumsi yang dilakukan oleh pelanggan.

Keuntungan Perusahaan Memiliki Pelanggan Loyal

Loyalitas pelanggan sangat penting bagi perusahaan. "*Customer loyalty is the DNA of Marketing*" (Hermawan Kartajaya, 2004), lebih lanjut Hermawan Kartajaya merangkum poin-poin pemikiran Frederick Reichheld mengenai loyalitas pelanggan dalam lingkungan bisnis yang semakin turbulen di tengah ketatnya persaingan dan perkembangan teknologi informasi, yakni sebagai berikut:

- 1) Loyalitas pelanggan merupakan jaminan keunggulan bersaing, pertumbuhan, laba, dan sustainability jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, mempertahankan (retensi) pelanggan menjadi indikator yang mencerminkan gabungan dari keseluruhan dimensi bisnis sebuah perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggannya.
- 2) Loyalitas pelanggan menjadi indikator yang lebih handal daripada laba dalam mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai.
- 3) Survei menunjukkan bahwa penambahan tingkat retensi pelanggan sebesar 5% dapat meningkatkan laba perusahaan antara 25% hingga 95%.

Griffin (2009) menyatakan bahwa dengan memiliki pelanggan loyal, perusahaan akan memperoleh keuntungan sebagai berikut:

- 1) Menghemat biaya pemasaran karena biaya untuk menarik pelanggan baru akan lebih mahal,
- 2) Mengurangi biaya transaksi, misalnya biaya negosiasi dan pemrosesan pesanan,
- 3) Mengurangi biaya *turn-over* pelanggan karena jumlah pelanggan yang meninggalkan perusahaan jumlahnya relatif lebih sedikit,

-
- 4) Meningkatkan penjualan silang (*cross-selling*), yaitu pelanggan yang loyal akan mencoba dan menggunakan varian produk lain yang ditawarkan perusahaan sehingga memperbesar pangsa pasar perusahaan,
 - 5) Pelanggan yang merasa puas akan mengkonfirmasi produk perusahaan dan mereferensikan secara positif kepada orang lain.

Ciri-Ciri Pelanggan Loyal

Pelanggan loyal merupakan aset penting bagi perusahaan yang dapat dilihat dari karakteristik yang dimilikinya. Griffin (2009) mengungkapkan bahwa pelanggan yang loyal memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) melakukan pembelian secara teratur (*makes regular repeat purchase*), (b) membeli di luar lini produk atau jasa perusahaan (*purchase across product and service lines*), (c) merekomendasikan produk, (d) tidak merasa tertarik dengan penawaran dari produk pesaing.

Jenis Pelanggan Loyal

Kelvin Taylor (2005) menerangkan ada empat jenis berkaitan dengan pelanggan loyal, yang masing-masing jenis tersebut memiliki berbagai karakteristik, keuntungan, risiko, dan pendekatan yang berbeda-beda. Kategori jenis pelanggan loyal tersebut adalah sebagai berikut:

1) Contractual loyalty

Jenis loyalitas ini merupakan loyalitas berdasarkan perjanjian atau kesepakatan tertentu. Pelanggan membeli produk melalui suatu perjanjian atau kontrak resmi, misalkan seperti keanggotaan di klub kebugaran seperti 'Celebrity Fitness'. Loyalitas jenis dapat mengarah kepada ketidakpuasan, karena para pelanggan akan merasa terikat dalam suatu perjanjian bisnis tertentu.

2) Transactional loyalty

Loyalitas berdasarkan transaksi menunjukkan pada pembelian yang berulang kembali tanpa adanya perjanjian atau kesepakatan tertentu antara perusahaan dengan pelanggan, bisa jadi pelanggan menjadi loyal dikarenakan faktor harga, kualitas, persepsi pelanggan tentang nilai, dan kemudahan yang diperoleh pelanggan dalam mendapatkan suatu produk dan jasa.

Loyalitas jenis ini dapat diciptakan dengan program-program CRM seperti program *reward*. Dalam loyalitas ini, perusahaan akan sulit mencapai tingkat keuntungan yang diinginkan atau lebih tinggi dikarenakan pelanggan menginginkan harga yang lebih murah dengan nilai produk yang tinggi.

3) *Functional loyalty*

Pelanggan loyal terhadap suatu merek (produk) karena fungsi produk tersebut tidak dimiliki oleh produk pesaing. Perusahaan dapat mengikat porsi pasar dengan cara memprioritaskan fungsi keuntungan yang akan diperoleh pelanggan.

4) *Emotional loyalty*

Pelanggan yang loyal terhadap merek perusahaan karena adanya ikatan emosional yang tinggi produknya. Pelanggan mengembangkan pilihan-pilihan bagi produk atau jasa karena ia merasakan adanya nilai-nilai individual. Salah satu nilai tambah dari pelanggan yang loyal secara emosional adalah kemampuannya untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Pelanggan yang loyal secara emosional akan memaafkan kesalahan-kesalahan kecil dalam pengalamannya menjalin hubungan dengan perusahaan, serta akan membayar harga yang besar terhadap merek tertentu yang diyakininya mampu memberikan nilai secara emosional.

Loyalitas Pelanggan dan *Customer Life Time Value*

Syafrudin Chan (2003) menjelaskan bahwa *lifetime value* (LTV) adalah profit perusahaan yang diperoleh dari masing-masing pelanggan dalam kurun waktu tertentu. Semakin lama seseorang menjadi pelanggan perusahaan, semakin besar *value* pelanggan tersebut bagi perusahaan. Oleh karena itu, kebijakan komunikasi pemasaran yang diterapkan harus dapat mempertahankan (retensi) pelanggan dalam jangka waktu yang panjang. *Lifetime value* dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan yang berhubungan dengan penetapan strategi pemasaran berikut komunikasi pemasarannya.

Tahapan dalam membangun hubungan pelanggan untuk menciptakan loyalitas pelanggan – sesuai dengan *customer lifetime value* – terdiri atas tiga tahapan loyalitas (Stanley A. Brown, 2006) yakni sebagai berikut:

1) Tahap pertama: *Customer Acquisition*

Strategi di tahap ini dilakukan ketika pelanggan berada pada tingkatan *the courtship*. Fokus utama perusahaan pada tahapan ini adalah mendapatkan pelanggan baru dengan cara membuat *database* pelanggan lama sehingga perusahaan dapat membuat profil pelanggan sebagai acuan untuk memperoleh pelanggan baru serta melakukan berbagai riset perilaku konsumen yang relevan.

2) Tahap kedua: *Customer Retention*

Pada tahap ini perusahaan mengimplementasikan program-program CRM yang bersifat untuk mempertahankan (retensi) pelanggan yang sudah ada dengan menjalin hubungan baik dalam jangka panjang.

3) Tahap ketiga: *Strategic Customer Care*

Pada tahap ini perusahaan memerhatikan pelanggan dengan melakukan berbagai pendekatan dan merancang program khusus untuk merebut kembali pelanggan yang telah pergi atau beralih ke produk pesaing (*win-back strategy*).

Loyalitas Pelanggan dan Siklus Pembelian

Setiap kali membeli produk, pelanggan bergerak melalui siklus pembelian. Menurut Griffin (2009), pelanggan pertama-tama akan melewati lima langkah, yakni: (a) menyadari produk, (b) melakukan pembelian awal, (c) evaluasi produk paska pembelian, (d) keputusan untuk membeli lagi, dan (e) pembelian ulang. Setiap kali siklus pembelian kembali berputar, ada potensi untuk memperkuat atau memperlemah ikatan hubungan dengan pelanggan. Semakin kuat ikatan, semakin besar loyalitas dan semakin banyak manfaat yang bisa diraih perusahaan.

Dalam kaitannya dengan CRM, loyalitas pelanggan adalah hasil yang diperoleh perusahaan yang menciptakan manfaat untuk para pelanggannya sehingga mereka akan tetap melakukan pembelian atau bahkan meningkatkan pembelian dari perusahaan tersebut. Loyalitas pelanggan yang sesungguhnya tercipta jika pelanggan menjadi advokat (pembela) bagi perusahaan berikut merek produknya, tanpa insentif sekalipun. Loyalitas pelanggan dapat diciptakan namun tentunya suatu perusahaan harus bekerja keras untuk itu dengan menciptakan suatu hubungan *win-win* antara perusahaan dengan pelanggannya melalui pemberian manfaat bagi kedua pihak (Gaffar, 2007:79).

Tahap Pertumbuhan Piramida Loyalitas Pelanggan

Untuk menjadi pelanggan yang loyal, seseorang harus melalui beberapa tahapan proses yang dapat berlangsung lama. Menurut Griffin (2009:35) bahwa tingkatan pada tahapan piramida loyalitas terdiri dari:

1) *Suspect*

Meliputi orang yang mungkin akan membeli produk atau jasa perusahaan.

2) *Prospect*

Adalah orang-orang yang memiliki kebutuhan akan produk atau jasa tertentu, dan mempunyai keyakinan untuk membelinya.

3) *Disqualified prospect*

Yakni prospek yang telah mengetahui keberadaan produk atau jasa tertentu, namun tidak mempunyai kemampuan untuk membeli produk atau jasa tersebut.

4) *First time customer*

Yaitu konsumen yang membeli produk atau jasa untuk pertama kalinya, mereka menjadi konsumen yang baru diakuisisi perusahaan.

5) *Repeat customer*

Yakni konsumen yang telah melakukan pembelian produk atau jasa tertentu berulang kali.

6) *Clients*

Yaitu pembeli semua produk atau jasa yang mereka butuhkan dan tawarkan perusahaan, mereka selalu membelinya secara teratur.

7) *Advocates*

Seperti layaknya klien, *advocates* membeli seluruh produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dan ia butuhkan, serta melakukan pembelian secara teratur dan sebagai tambahan mereka mendorong dan mendukung teman-teman atau relasi mereka yang lain supaya membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.

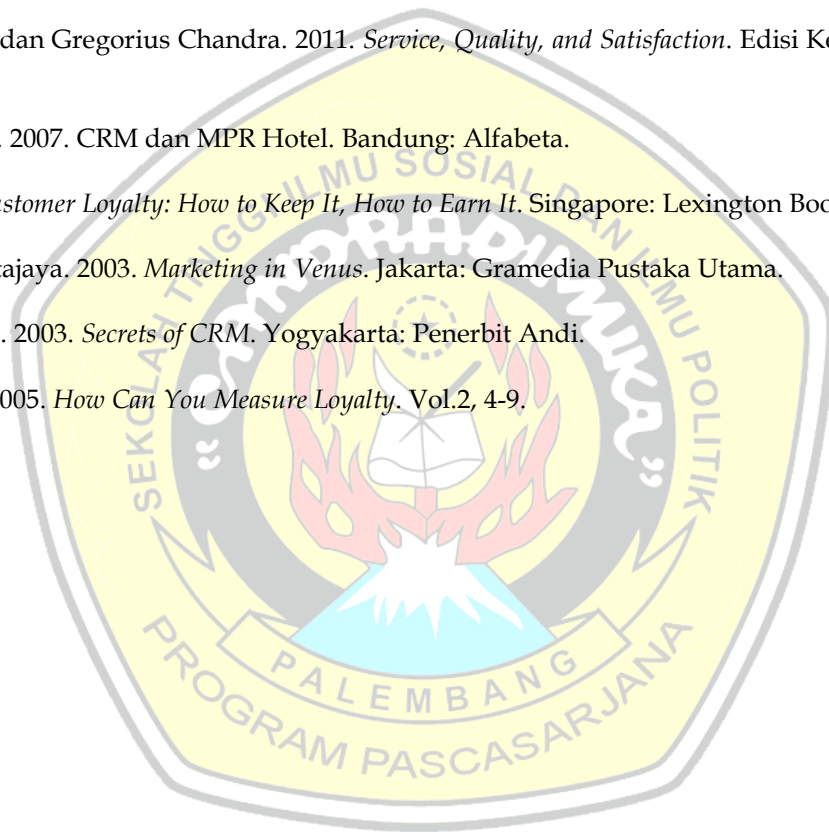
Pengukuran Loyalitas Pelanggan

Loyalitas dapat diukur secara berbeda berdasarkan pada tahapan mana proses CRM itu berada (Gaffar, 2007:80). Pada tahapan akuisisi pelanggan, pengukuran loyalitas berhubungan dengan transaksi seperti perputaran produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Hal tersebut berhubungan dengan profitabilitas seperti *profit margin* dari produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

Pengukuran loyalitas tersebut berubah menjadi yang berorientasi terhadap hubungan, seiring dengan berubahnya tahapan menjadi retensi pelanggan. Pengukuran profitabilitas tidak lagi digunakan dan digantikan menjadi *share of wallet*, yaitu proporsi belanja potensial pelanggan. Tahap selanjutnya adalah tahap *strategic customer care* di mana pada tahapan ini norma dari nilai pelanggan bersatu dengan nilai perusahaan. Pengukuran profitabilitasnya berdasarkan *share of life*. Pelanggan loyal sangat jarang berorientasi kepada harga saja tetapi memandang hubungan pelanggan sebagai “nilai uang” yang berharga. Dalam hal ini, pelanggan berlaku sebagai advokat bagi perusahaan dan karenanya membantuk menarik perhatian pelanggan baru dengan referensi yang dilakukannya kepada orang lain.

Daftar Pustaka

-
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- C.H. Lovelock, J. Wirtz, & Jayanta Chatterjee. 2007. *Service Marketing: People, Technology, Strategy*. USA: Prentice Hall.
- Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2011. *Service, Quality, and Satisfaction*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Gaffar, Vanessa. 2007. CRM dan MPR Hotel. Bandung: Alfabeta.
- Griffin, 2009. *Customer Loyalty: How to Keep It, How to Earn It*. Singapore: Lexington Books.
- Hermawan Kartajaya. 2003. *Marketing in Venus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- James G. Barnes. 2003. *Secrets of CRM*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kelvin Taylor. 2005. *How Can You Measure Loyalty*. Vol.2, 4-9.



Customer Retention Marketing

Retensi Pelanggan (Customer Retention)

Modul 3



Pendahuluan

Bagi dunia bisnis, hubungan adalah bisnis yang tetap mempertimbangkan pengambilan manfaat dari pihak lain. Bisnis adalah bisnis, tetapi bisnis *relationship* atau *partnership* jelas berbeda dengan bisnis transaksional yang hanya bertukar fungsional tanpa melibatkan perhatian dan kesetiaan jangka panjang. Dengan perkiraan kesetiaan akan diperoleh maka bisnis mempunyai motif yang kuat untuk menjaga hubungan dengan para pelanggannya. Hubungan yang kuat tersebut berarti referensi bagi orang lain.

Bahkan persepsi terhadap kualitas suatu pelayanan atau barang yang dibeli seseorang dipercaya berkaitan erat dengan seberapa baik *relationship* terbina. Istilah *relationship quality* berarti kualitas dipersepsi berdasarkan kehangatan suatu hubungan. Kalau *relationship* bagus, maka *perceived quality* juga tinggi, demikian juga sebaliknya.

Dalam dunia bisnis, setiap rupiah yang dikeluarkan tentu saja harus dipertanggungjawabkan kepada para pemegang saham. Oleh karena itu prinsip-prinsip *relationship management* perlu mengakomodir perhitungan-perhitungan bisnis yang dapat menjadi justifikasi penerapan strategi ini. Kita memperhitungkan berapa lama konsumen akan bersama kita dan selama masa periode produktifnya, apa saja yang akan dikonsumsi dan berapa besar biaya yang harus dikeluarkan untuk memelihara setiap pelanggan.

Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Customer retention merupakan bentuk loyalitas yang berhubungan dengan perilaku (*behavioural loyalty*) yang diukur berdasarkan perilaku beli konsumen yang ditunjukkan dengan tingginya frekuensi konsumen membeli suatu produk. Sementara itu, loyalitas sendiri lebih mengacu pada sikap (*attitudinal loyalty*) yang diukur berdasarkan komponen-komponen sikap, keyakinan, perasaan, dan kehendak untuk melakukan pembelian (Buttle, 2014). Hal ini juga disampaikan oleh Ennew dan Binks (2016) bahwa loyalitas dan retensi merupakan hal yang berbeda. Para peneliti tersebut percaya bahwa loyalitas adalah *attitudinal construct* atau berhubungan dengan sikap pelanggan terhadap perusahaan dan retensi merupakan *behavioral construct* atau berhubungan dengan perilakunya terhadap perusahaan. Ennew dan binks (2016) juga menyatakan bahwa meskipun sikap dan perilaku berhubungan, *positive attitude* tidak selalu menghasilkan perilaku pembelian ulang.

Customer retention atau retensi pelanggan menekankan kegiatan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Retensi pelanggan berfokus pada pengembangan kegiatan pemasaran yang menyebabkan perilaku pembelian ulang pada aspek manajerial dari pemasar

dan pelanggan (Hennig-Thurau dan Klee, 2012). Menurut Ranaweera dan Prabhu (2013) retensi pelanggan didefinisikan sebagai kecenderungan pelanggan di masa depan untuk tetap bertahan terhadap penyedia layanan.

Manfaat langsung dari *retaining customer* atau mempertahankan pelanggan adalah pengurangan biaya pemasaran dan iklan, beberapa penelitian juga menunjukkan pelanggan yang puas dengan sebuah layanan akan melakukan *word-of-mouth communication* (Cranage, 2014). Pelanggan yang berhubungan lama dengan perusahaan akan lebih banyak melakukan pembelian (Peterson, 2015). Pelanggan yang setia juga akan lebih responsif untuk membeli setiap jenis produk dan jasa yang dikeluarkan perusahaan, sering membayar lebih kepada perusahaan, dan menciptakan permintaan, serta lebih murah dalam melayani. Akhirnya, pelanggan tersebut juga tidak akan terlalu sensitif terhadap harga sehingga margin yang akan didapatkan perusahaan akan lebih besar.

Dalam faktor-faktor yang mempengaruhi *customer retention* yang diusulkan oleh Shafi Ullah et al. (2015) menjelaskan mengenai beberapa variabel yang berpengaruh positif terhadap *customer retention*. *Customer retention* akan terjadi apabila *quality*, *customer satisfaction*, *customer loyalty*, *customer trust* dan *price* dari sebuah merek atau produk tersebut memenuhi kriteria konsumen (Shafi Ullah et al., 2015).

Kualitas (*Quality*)

Menciptakan suatu pelayanan yang baik maka haruslah yang berkualitas sehingga para konsumen senantiasa merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh penyedia produk. Menurut Sinambela dalam bukunya yang berjudul Reformasi Pelayanan Publik kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (Sinambela, 2010).

Menurut Mohasab et al. (2010) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Menurut Kotler dan Keller (2009) kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.

Aurimas (2011) mengatakan bahwa kualitas ditentukan oleh konsumen, konsumen menginginkan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapannya pada suatu tingkat harga tertentu yang menunjukkan nilai produk tersebut.

Pengertian kualitas juga di artikan oleh Tjiptono (2012) dalam bukunya, bahwa pengertian kualitas terdiri dari beberapa poin diantaranya:

- 1) Kesesuaian dengan kecocokan/tuntutan;
- 2) Kecocokan untuk pemakaian;
- 3) Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan;
- 4) Bebas dari kerusakan/cacat;
- 5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat;
- 6) Melakukan segala sesuatu secara benar dengan semenjak awal;
- 7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis atau keseluruhan ciri serta sifat yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, lingkungan dan nilai menurut konsumen itu sendiri, yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memenuhi atau melebihi harapan akan kebutuhan konsumen.

Kepuasan Pelanggan (*Customer satisfaction*)

Menurut Kotler dan Keller (2009) kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi terhadap kinerja produk yang pelanggan rasakan. Jika kinerja yang dirasakan di bawah harapan, pelanggan tersebut akan merasa dikecewakan, jika kinerja memenuhi harapan pelanggan, pelanggan akan merasa puas, sedangkan jika kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan merasa sangat puas. Kepuasan ini tentu akan dapat dirasakan setelah pelanggan yang bersangkutan mengkonsumsi produk tersebut.

Churchill et al. (2012) menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan pendapat evaluatif dan kognitif yang menganalisa hasil akhir sebuah produk, apakah produk tersebut memuaskan atau bahkan sangat buruk bagi konsumen itu sendiri. Maka kepuasan pelanggan terhadap suatu produk akan berbeda-beda tergantung hasil evaluasi masing-masing konsumen.

Menurut Hansemark dan Albinsson (2014) kepuasan pelanggan secara keseluruhan menunjukkan sikap terhadap penyedia produk, atau reaksi emosional untuk perbedaan antara apa yang pelanggan harapkan dan apa yang mereka terima.

Menurut Bitner dan Zeithaml (2010) kepuasan pelanggan adalah evaluasi pelanggan dari produk atau layanan dalam hal apakah produk itu atau layanan itu telah memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen merupakan perasaan senang atau kecewa yang konsumen rasakan setelah menggunakan sebuah produk, yang dianalisa dari pendapat masing-masing konsumen itu sendiri. Setiap konsumen memiliki

tingkat harapan yang berbeda-beda yang dapat menyebabkan tingkat kepuasan terhadap suatu produk pun akan berbeda.

Loyalitas Pelanggan (*Customer loyalty*)

Menurut Tjiptono (2012), “loyalitas konsumen adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko atau pemasok berdasarkan sifat yang sangat positif dalam pembelian jangka panjang”.

Menurut Durianto et al. (2011), Konsumen yang loyal pada umumnya akan melakukan pembelian merek tersebut walaupun dihadapkan pada banyak alternatif merek produk pesaing yang menawarkan karakteristik produk yang lebih unggul dipandang dari berbagai sudutnya. Dipandang dari berbagai sudut atributnya. Bila banyak konsumen dari suatu merek masuk dalam kategori ini, berarti mereka tersebut memiliki ekuitas merek yang kuat. Ekuitas merek adalah seperangkat harta dan hutang merek yang terkait dengan suatu merek, nama, simbol, yang mampu menambah atau mengurangi nilai yang diberikan oleh sebuah produk atau jasa baik pada perusahaan maupun pada pelanggan.

Menurut Lovelock (2010) *customer loyalty* adalah komitmen pelanggan untuk terus mengkonsumsi atau menggunakan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan tertentu selama jangka waktu yang tidak pasti.

Kepercayaan Pelanggan (*Customer trust*)

Kepercayaan (*trust*) merupakan pondasi dari bisnis. Membangun kepercayaan dalam hubungan jangka panjang dengan pelanggan adalah suatu faktor yang penting untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Kepercayaan ini tidak begitu saja dapat diakui oleh pihak lain, melainkan harus dibangun mulai dari awal dan dapat dibuktikan.

Menurut Prasaranphanich (2012), ketika konsumen mempercayai sebuah perusahaan, mereka akan lebih suka melakukan pembelian ulang dan membagi informasi pribadi yang berharga kepada perusahaan tersebut.

Zeithaml et al. (2010) mendefinisikan kepercayaan konsumen sebagai kerelaan konsumen untuk bergantung kepada merek atau perusahaan dengan rasa aman. Sedangkan Mayer et al. (2015) mendefinisikan *customer trust* sebagai kesediaan konsumen untuk menerima resiko dari tindakan perusahaan berdasarkan harapan bahwa perusahaan akan melakukan tindakan tepat untuk konsumen yang mempercayainya.

Kepercayaan konsumen menurut Mowen (2012) adalah semua pengetahuan yang dimiliki oleh konsumen dan semua kesimpulan yang dibuat konsumen tentang objek, atribut, dan manfaatnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan konsumen adalah rasa aman yang dirasakan konsumen sebelum membeli suatu produk dengan harapan bahwa perusahaan akan memberikan yang konsumen harapkan. Ketika kepercayaan konsumen kepada perusahaan terjadi maka akan ada kemungkinan terjadinya pembelian kembali oleh konsumen.

Strategi Retensi Pelanggan

Menurut Barnes (2003:27) ada 4 konsep lain selain “4P Pemasaran” yang harus dipandang sama seriusnya untuk mencapai sukses dalam mempertahankan hubungan pelanggan, keempat konsep ini merupakan konsep yang lebih mutakhir tentang apa yang berperan dalam mencapai sukses komunikasi pemasaran. Strategi 4R dari retensi pelanggan tersebut adalah: *Retention, Relationship, Referrals* dan *Recovery* (Ketahanan, Hubungan, Perekomendasi dan Pemulihan) adalah penting dalam menciptakan program komunikasi pemasaran yang sukses. Dari pada memusatkan perhatian manajemen pada alat-alat (*tools*) pemasaran, pandangan ini mensyaratkan bahwa manajemen memahami apa yang akan mengarah pada sukses jangka panjang dan peningkatan nilai bagi pemegang saham.

- 1) Ketahanan adalah bagaimana mempertahankan pelanggan yang kita inginkan dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka. Mempertahankan pelanggan jauh lebih murah daripada mencari pelanggan baru. Fokus seharusnya adalah pelanggan bertahan secara sukarela. Jika pelanggan bertahan karena mereka tidak memiliki alternatif atau kita mengunci mereka dengan program hadiah, maka hal ini sedikit sekali membantu perkembangan hubungan jangka panjang. Seringkali begitu pelanggan dapat membebaskan diri dari situasi yang dirasa membelenggu mereka, pelanggan tersebut akan berpindah berbisnis dengan perusahaan lain.
- 2) Hubungan mungkin terjadi ketika pelanggan secara sukarela atau bahkan secara antusias melakukan bisnis dengan sebuah perusahaan selama jangka waktu yang lama. Membangun hubungan berarti mendekati pelanggan dan berusaha untuk memahami dan melayani mereka dengan lebih baik. Sifat alamiah suatu hubungan adalah membutuhkan kepercayaan, komitmen, komunikasi dan pemahaman.

- 3) Perekomendasi merujuk pada efek penyebaran berita dari mulut ke mulut yang merupakan hasil dari kepuasan pelanggan, pesan yang kuat yang memuaskan pelanggan akan dibawa pada orang lain. Ketika pelanggan merasa sangat puas dengan jasa atau produk, mereka cenderung menyebarkan berita tersebut.
- 4) Pemulihan dari pelayanan yang buruk pada pelanggan haruslah menjadi sebuah komponen penting dalam mengelola hubungan pelanggan. Pulih dari suatu kesalahan dapat menegaskan kepada pelanggan yang loyal dan juga menunjukkan kepada pelanggan baru mengenai kesungguhan perusahaan untuk melayani dan memuaskan pelanggan. Untuk melakukan hal ini, karyawan harus diberi wewenang untuk mengatasi terjadinya kekurangan dalam pelayanan dan kualitas produk. Pelanggan menjadi frustrasi ketika harus melewati beberapa lapisan manajemen dan harus menunggu jawaban yang kembali (dari keluhannya) melewati beberapa lapisan sebelum masalah tersebut dapat diperbaiki.

Program Retensi Pelanggan

Ada tiga bentuk program umum dari strategi meningkatkan retensi pelanggan (Barnes, 2003:64), yaitu:

- 1) Program loyalitas; program ini menawarkan reward kepada pelanggan, baik yang memberikan manfaat langsung maupun manfaat di masa mendatang.
- 2) Keanggotaan (*membership*) pelanggan; Klub pelanggan merupakan organisasi keanggotaan perusahaan yang dikelola untuk menawarkan berbagai nilai tambah manfaat eksklusif untuk anggota. Penelitian menunjukkan bahwa klub pelanggan berhasil mempromosikan retensi pelanggan. Klub pelanggan akan efektif bila memberikan benefit dan pengalaman yang menarik bagi pelanggan.
- 3) *Bonding*; strategi membangun retensi pelanggan dapat menerapkan bonding, yaitu dengan cara membangun hubungan erat dalam bentuk *social Bonding* dan *structural bonding*. *Social bonding* lebih ditekankan pada keterikatan hubungan interpersonal antara personil-personil perusahaan dengan pelanggan. Sementara *structural bonding* dilakukan dengan cara membangun keterikatan dalam bentuk proses bisnis, proses operasi, dan teknologi informasi, yang terintegrasi atau *interface* dengan proses bisnis pelanggan, dalam menjalankan suatu proses layanan.

Bagi perusahaan, tentu saja lebih mudah dan lebih baik mempertahankan pelanggan lama dibandingkan dengan mencari pelanggan yang baru, karena akan menambah biaya baru lagi untuk melakukan kegiatan pemasaran.

Daftar Pustaka

- Barnes, James G. 2003. *Secrets of CRM*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- C.H. Lovelock, J. Wirtz, & Jayanta Chatterjee. 2007. *Service Marketing: People, Technology, Strategy*. USA: Prentice Hall.
- Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2011. *Service, Quality, and Satisfaction*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Gaffar, Vanessa. 2007. *CRM dan MPR Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Griffin, 2009. *Customer Loyalty: How to Keep It, How to Earn It*. Singapore: Lexington Books.
- Hermawan Kartajaya. 2003. *Marketing in Venus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kelvin Taylor. 2005. *How Can You Measure Loyalty*. Vol.2, 4-9.
- Mowen, John & Minor, Michael. 2002. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Erlangga.

Customer Retention Marketing

Implementasi CRM

Modul 4



Pendahuluan

Semakin ketatnya persaingan bisnis di era globalisasi membuat banyak perusahaan baik dalam skala besar maupun kecil menuntut adanya sebuah strategi pemasaran yang mengacu pada tingkat kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan yang berdampak pada profit pendapatan suatu usaha.

Implementasi CRM diperlukan sebagai strategi pemasaran guna meningkatkan penjualan. *Customer Relationship Management* (CRM) menurut (Buttle, 2007) yaitu “CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitabel”.

Menurut Guntur Setiawan (2011:39) “Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, dan birokrasi yang efektif”.

Customer Relationship Management (CRM) adalah suatu pendekatan yang memandang bahwa pelanggan adalah inti dari bisnisnya dan keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari bagaimana mereka mengelola hubungannya secara efektif.

CRM dan IMC

Proses CRM terdiri dari beberapa tahapan yang terdiri dari indentifikasi, retensi dan pengembangan konsumen yang memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan dengan cara memfokuskan strateginya yaitu dengan cara menjaga hubungan baik dengan pelanggan secara efektif dan efisien sehingga hubungan tersebut menjadi hubungan seumur hidup (“lifetime”) yang menguntungkan.

CRM merupakan strategi sekaligus paradigma untuk perusahaan di tengah ketatnya persaingan bisnis, dimana CRM ini adalah pola hidup yang bertujuan untuk mengajak pelanggannya menjadi mitra/*partner* dalam perusahaan tersebut dan berkembang untuk mendapatkan keuntungan bersama.

Integrated Marketing Communication menurut definisi *The American Association of Advertising Agencies* adalah konsep perencanaan komunikasi pemasaran yang memberikan nilai tambah pada strategi komunikasi pemasaran yang melibatkan kegiatan *sales promotion*, periklanan, *public relations*, *direct response* termasuk *customer relationship* yang dipadukan untuk menghasilkan dampak komunikasi yang berarti.

Menurut sebuah artikel Rayna Skolnik tentang Integrated Marketing yang dimuat oleh Sales Marketing Network, terdapat empat isu kritikal dalam menerapkan IMC, yakni:

- 1) Pelanggan makin banyak pilihan dan tuntutananya semakin tinggi. Mereka mempunyai banyak akses ke berbagai produk, memiliki banyak sumber informasi, dan *channel* untuk membeli,
- 2) Pasar berubah dari pendekatan "*inside-out*" *marketing* menjadi "*outside-in*" *planning* sebagai basis CRM dalam mengetahui kebutuhan pelanggan.
- 3) Para praktisi komunikasi pemasaran harus mengubah *mind-set* dari "inilah produk/jasa yang akan saya jual, bagaimana memasarkannya" menjadi "inilah yang diinginkan konsumen, bagaimana saya menunjukkannya".
- 4) Perusahaan harus menyadari bahwa pesan yang terpadu harus dihasilkan oleh perusahaan yang terpadu. Jadi persoalannya adalah bagaimana mengkomunikasikannya kepada pelanggan dan konsumen potensial.

Tanpa integrasi dan sinergi antara CRM dan Marketing Communication, hasil yang dicapai oleh *brand* menjadi tidak optimal. *Customer Relationship Management* (CRM) dan *Integrated Marketing Communication* memang bukan barang baru. Tapi persoalannya bagaimana CRM dan IMC dapat membuat perusahaan dan *Brand* memiliki nilai tambah dan lebih bagus daripada pesaing dan bagaimana memenangkan hati dan pikiran pelanggan perusahaan.

Fase Customer Relationship

Menurut Kalakota dan Robinson (2001), CRM terdiri dari fase-fase sebagai berikut:

- 1) Mendapatkan pelanggan baru (*Aquire*): Pelanggan baru didapatkan dengan memberikan kemudahan pengaksesan informasi, inovasi baru, dan pelayanan yang menarik.
- 2) Meningkatkan nilai pelanggan (*Enhance*): Perusahaan berusaha menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pemberian pelayanan yang baik terhadap pelanggannya (*customer service*).
- 3) Mempertahankan pelanggan yang telah ada (*Retain*): Mempertahankan pelanggan yang memberi keuntungan, dengan menawarkan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan spesifik bukan yang dibutuhkan oleh pelanggan pasar, karena nilai produk atau jasa bagi pelanggan adalah nilai proaktif yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Fokus perusahaan saat ini adalah bagaimana mempertahankan pelanggan yang sudah ada pasti memberikan keuntungan bagi

perusahaan daripada bagaimana mendapatkan pelanggan baru yang belum tentu menguntungkan.

Evolusi Program *Relationship Marketing*

Strategi perusahaan dalam menerapkan *relationship marketing* dewasa ini telah mengalami perubahan dan perkembangan. Implementasi retensi pelanggan diawali dengan pembahasan mengenai 3 aspek program *relationship*, yakni:

1. Financial Relationships: Frequent Buyer Programs

Implikasi terhadap perusahaan:

Financial incentives; Frequent flyer/reader/buyer/ visitor....Point rewards, Diskon, dll. Hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap **harga dan insentif**.

2. Social Bonding

Implikasi terhadap perusahaan:

Friendly companionship, kepercayaan (trust), interaksi antar pribadi yang saling menguntungkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap **perusahaan**.

3. Structural-Interactions

Implikasi terhadap perusahaan:

Systemic mass personalization, management mass personalization, yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap pengalaman (experiences).

Customer Retention Marketing

Customer Retention marketing (CRM) merupakan pendekatan taktis berdasarkan perilaku konsumen. CRM merupakan aktivitas inti yang berlangsung di belakang layar aktivitas *Relationship Marketing, Loyalty Marketing, Database Marketing, Permission Marketing*, dan program lain yang sejenis. Berikut adalah filosofi dasar bagi pemasar berbasis *“retention-oriented”*:

- 1) Perilaku konsumen di masa lalu dan saat ini merupakan prediksi terbaik bagi perilaku konsumen di masa mendatang.

-
- 2) Siklus konsumen (Zikmund, 2003; p.87): *Acquisition -> Retention -> Winback*
 - 3) *Retention Marketing* adalah sesuatu mengenai: “*Action-Reaction-Feedback-Repeat*”.
 - 4) Strategi Customer Retention (Zikmund, 2003; p.88-93):
 - a. *A welcome strategy*; apresiasi perusahaan terhadap awal terjadinya hubungan pelanggan (*a good first step is to thank to the customer for the order*).
 - b. *Reliability*; dalam hal ini adalah kemampuan output perusahaan yang dapat diandalkan (baik produk maupun jasa yang dijual).
 - c. *Responsiveness*; Konsumen ingin diperlakukan secara benar, sehingga berdampak terhadap kepedulian perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.
 - d. *Recognition*; pengenalan pelanggan kaitannya dengan pemberian perhatian lebih dan apresiasi dari perusahaan.
 - e. *Personalization*; kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan program promosi dan produknya sesuai dengan karakteristik pelanggan tertentu.
 - f. *Acces Strategy*; kemampuan perusahaan untuk mengakses dan membangun hubungan dengan pelanggannya. Hal tersebut terkait dengan “*Traditional Communication Process*” dan “*Customer-initiated Communication*”.
 - 5) *Retention Marketing* memerlukan alokasi sumber daya pemasaran. Sebagai ilustrasi, misalkan perusahaan mempunyai 1.000 konsumen, dan perusahaan mempunyai anggaran tahunan sebesar \$1,000. Perusahaan menghabiskan \$1 untuk setiap konsumen per tahunnya, dan untuk sebesar \$1 tersebut, perusahaan memperoleh pengembalian laba sebesar \$1.10. Itu merupakan ROI (*Return On Investment*) sebesar 10%; perusahaan memperoleh hasil pengembalian sebesar \$1,100 untuk pengeluaran sebesar \$1,000.

Manfaat Retensi Pelanggan bagi Perusahaan

Manfaat *Customer Relationship Management* (Baran & Strunk, 2008) adalah:

1. Mendorong loyalitas pelanggan: implementasi aplikasi CRM memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan informasi dari semua titik kontak dengan pelanggan, baik melalui *web*, *call center*, atau melalui staf pelayanan di lapangan. Dengan adanya konsistensi dan kemudahan dalam mengakses dan menerima informasi, maka bagian

pelayanan akan dapat memberikan layanan yang lebih baik lagi kepada pelanggan dengan memanfaatkan berbagai informasi penting mengenai pelanggan tersebut.

2. Mengurangi biaya: Dengan penerapan CRM, memungkinkan pelayanan terhadap pelanggan memiliki skema informasi yang spesifik dan terfokus, serta dengan menargetkan pelayanan pada pelanggan yang tepat pada saat yang tepat. Dengan demikian, biaya yang dikeluarkan akan menjadi tergunakan secara maksimal dan tidak terbuang percuma yang berujung pada pengurangan biaya.
3. Meningkatkan efisiensi operasional: Kemudahan proses penjualan dan layanan akan dapat mengurangi resiko turunnya kualitas pelayanan dan mengurangi beban *cash flow*.
4. Peningkatan *time to market*: Penerapan CRM akan memungkinkan perusahaan mendapatkan informasi mengenai pelanggan seperti data tren pembelian oleh pelanggan yang dapat dimanfaatkan perusahaan dalam menentukan waktu yang tepat dalam memasarkan suatu produk.
5. Peningkatan pendapatan: Seperti yang telah disebutkan diatas, penerapan CRM yang tepat akan meningkatkan loyalitas pelanggan, mengurangi biaya, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Model Kesetiaan dalam Bisnis

Model kesetiaan dalam bisnis adalah sebuah model bisnis yang dipergunakan dalam manajemen strategis. Dalam model ini, sumber-sumber perusahaan dikerahkan untuk meningkatkan kesetiaan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya dengan harapan bahwa tujuan-tujuan perusahaan akan tercapai atau bahkan terlampaui. Sebuah contoh khas dari jenis model ini adalah: kualitas produk atau pelayanan yang membuat pelanggan puas, yang pada gilirannya menghasilkan kesetiaan pelanggan, dan selanjutnya mendatangkan keuntungan (Zikmund, 2003:77).

Model Kualitas Pelayanan

Dalam model ini (Tjiptono dan Chandra, 2011), kepuasan pelanggan adalah yang nomor satu berdasarkan pengalamannya yang terbaru dengan produk atau jasa. Pertimbangan ini bergantung pada pengalaman-pengalaman di masa sebelumnya terhadap kualitas keseluruhan dibandingkan dengan pelayanan yang diterima sesungguhnya. Bila pengalaman yang terakhir melampaui harapan-harapan sebelumnya, maka kepuasan pelanggan kemungkinan akan tinggi. Kepuasan pelanggan juga bisa tinggi bahkan dengan kualitas pelayanan yang biasa saja bila harapan si pelanggannya rendah, atau bila pelayanan yang diberikan memberikan nilai

(artinya, dinilai rendah untuk mencerminkan kualitas yang biasa saja). Demikian pula, seorang pelanggan dapat merasa tidak puas dengan pelayanan yang dijumpainya dan masih menganggap keseluruhan kualitasnya baik. Hal ini terjadi bila sebuah pelayanan dinilai sangat tinggi dan transaksinya tidak begitu penting.

Jadi model ini melihat pada kekuatan hubungan bisnis. Model ini mengusulkan bahwa kekuatan ini ditentukan oleh tingkat kepuasan dengan pengalaman yang terakhir, persepsi keseluruhan terhadap kualitas, komitmen pelanggan terhadap hubungan itu, dan ikatan antara pihak-pihak yang terlibat. Para pelanggan dikatakan mempunyai suatu "zona toleransi" yang setara dengan tingkat kualitas pelayanan antara "nyaris memadai" dan "luar biasa". Sebuah pengalaman yang mengecewakan mungkin tidak secara berarti mengurangi kekuatan hubungan bisnis bila persepsi menyeluruh si pelanggan terhadap kualitasnya tetap tinggi, bila ongkos perpindahannya mahal, bila hanya ada sedikit alternatif yang memuaskan, bila mereka mempunyai komitmen terhadap hubungan itu, dan bila ada ikatan-ikatan yang mempertahankan mereka di dalam hubungan tersebut. Keberadaan ikatan-ikatan ini bertindak sebagai penghalang orang untuk keluar dari kesetiaan ini. Ada beberapa jenis ikatan, termasuk: ikatan hukum (kontrak), ikatan teknologis (teknologi bersama), ikatan ekonomi (ketergantungan), ikatan pengetahuan, ikatan sosial, ikatan budaya atau etnis, ikatan ideologis, ikatan psikologis, ikatan geografis, ikatan waktu, dan ikatan perencanaan. Jadi model ini mengkaji ikatan antara kekuatan hubungan dengan kesetiaan pelanggan. Kesetiaan pelanggan ditentukan oleh tiga faktor: kekuatan hubungan, alternatif yang dipersepsikan dan kejadian-kejadian kritis. Hubungan dapat berakhir bila:

- a) Pelanggan pindah dari daerah pelayanan perusahaan.
- b) Pelanggan tidak lagi membutuhkan produk atau pelayanan perusahaan.
- c) Penyedia alternatif (*substitute*) yang sesuai dari pesaing, kini tersedia.
- d) Kekuatan hubungan merek telah melemah.
- e) Perusahaan menangani krisisnya dengan buruk.

Kaitan terakhir dalam model ini ialah dampak kesetiaan pelanggan pada keuntungan. Asumsi dasar dari semua model kesetiaan ialah bahwa upaya mempertahankan pelanggan yang ada sekarang itu lebih murah daripada upaya mendapatkan pelanggan yang baru. Reichheld dan Sasser (1990) mengklaim bahwa 5% peningkatan dalam upaya mempertahankan

pelanggan dapat menyebabkan peningkatan keuntungan antara 25% dan 85% (dalam pengertian nilai netto sekarang) tergantung pada industrinya.

Menurut Tjiptono dan Chandra (2011), keuntungan yang meningkat yang terkait dengan upaya untuk mempertahankan pelanggan terjadi karena:

- 1) Biaya akuisisi terjadi hanya pada permulaan hubungan: semakin lama hubungan berlangsung, semakin rendah biaya pembayaran kembali.
- 2) Biaya memelihara *account* (pelanggan) menurun sementara sebagai bagian dari keseluruhan biaya (atau sebagai persentase dari pendapatan).
- 3) Pelanggan lama cenderung untuk tidak berpindah dan juga cenderung untuk tidak begitu sensitif terhadap harga. Ini dapat menghasilkan volume penjualan satuan yang stabil dan peningkatan dalam hasil penjualan.
- 4) Pelanggan lama dapat memulai promosi secara gratis dari mulut ke mulut dan merujuk orang lain kepada bisnis ini.
- 5) Pelanggan lama lebih besar kemungkinannya untuk membeli produk-produk *ancillary* dan produk-produk tambahan dengan margin keuntungan yang tinggi.
- 6) Pelanggan lama cenderung merasa puas dalam hubungan mereka dengan perusahaan dan lebih sedikit kemungkinannya untuk beralih kepada para pesaing, sehingga mempersulit perusahaan lain untuk masuk ke pasar atau memperoleh keuntungan dalam pangsa pasar.
- 7) Pelanggan biasa cenderung lebih murah untuk dilayani karena mereka sudah mengenal baik prosesnya, membutuhkan lebih sedikit "pendidikan", dan konsisten dalam pesannya.
- 8) Upaya mempertahankan pelanggan dan kesetiaan yang meningkat membuat pekerjaan pegawai lebih mudah dan lebih memuaskan. Pada gilirannya, pegawai yang bahagia memberikan umpan balik kepada kepuasan pelanggan eksternal yang lebih tinggi.

Agar kaitan terakhir ini dapat bertahan, hubungan itu harus menguntungkan. Berusaha mempertahankan kesetiaan pelanggan yang tidak menguntungkan bukanlah sebuah model bisnis yang dapat bertahan hidup. Itulah sebabnya penting bagi para perusahaan untuk mempertimbangkan keuntungan yang dapat diperoleh dari masing-masing kelompok pelanggannya (atau jenis-jenis kliennya), dan mengakhiri hubungan-hubungan yang tidak menguntungkan. Untuk melakukan hal ini, masing-masing "biaya hubungan-pelanggan" dibandingkan dengan "perolehan dari hubungan". Perhitungan yang bermanfaat bagi hal ini

adalah rasio konsentrasi langganan. Perhitungan ini dihalangi oleh kesulitan dalam mengalokasikan biaya-biaya kepada hubungan-hubungan individual dan ketidakjelasan dalam hal-hal yang mendorong biaya hubungan.

Daftar Pustaka

- Barnes, James G. 2003. *Secrets of CRM*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Baran, Galka, & Strunk. 2008. *Principles of Customer Relationship Management*. Mason: Integral Service
- Buttle, Francis. 2007. *Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan)*. Terjemahan oleh Arief Subiyanto. Malang: Bayu Media Publishing.
- Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia. 2001. *E-Business 2.0 Roadmap for Success*. USA: Addison-Wesley.
- Setiawan, Guntur. 2011. *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Zikmund, W. G., McLeod Jr., R & Gilbert, F. W. 2003. *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. New Jersey: Wiley.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality, and Satisfaction*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Customer Retention Marketing

Fokus dan Berbasis pada Pelanggan (Customer-centric)

Modul 5

Pendahuluan

Konsumen adalah raja, istilah yang sudah tenar sejak lama baik di kalangan pengusaha, konsumen ataupun masyarakat umum. Meski sudah sering didengar, namun masih banyak pula pengusaha yang tidak mengaplikasikan istilah ini dalam melayani konsumennya. Pengusaha masih sibuk dengan produk serta kesuksesan mereka sendiri. Padahal sebenarnya konsumenlah yang mengambil peranan sangat penting dalam keberhasilan sebuah strategi pemasaran. Oleh karena itu, kini sudah saatnya untuk melihat semuanya melalui mata konsumen atau yang lebih dikenal sebagai *customer-centric*.

Pemahaman secara umum, *customer-centric* merupakan pendekatan pemasaran yang dirancang berdasarkan kebutuhan dan minat konsumen. *Customer-centric* adalah tentang memprioritaskan konsumen daripada faktor lain yang menggunakan perpaduan intuisi serta data mengenai perilaku mereka. Hal ini memang sudah seharusnya dilakukan karena media digital telah mengubah cara konsumen dalam memilih produk ataupun jasa. Mereka lebih berdaya dan cerdas, serta cenderung melakukan riset melalui media-media yang dimiliki sebelum membeli.

Suatu organisasi yang *customer-centric* terus-menerus berusaha melayani setiap pelanggan dengan empati dengan selalu memberdayakan pelanggan (sebagai subyek), bukan menjadikan pelanggan sebagai sasaran (obyek). Fokus proses pemasaran yang tadinya dipusatkan pada pertukaran diperluas ke arah *relationship* yang memiliki cakrawala waktu yang panjang. Di dalam setiap kegiatan pertukaran terdapat setiap hubungan relasional (*relationship*) yang akan menjadi hubungan interaktif dan terus-menerus jika tercipta kepuasan, kepercayaan dan komitmen (Utami, 2006).

Manfaat *Customer-centric*

Menurut American Marketing Association, *customer-centric* membuat pengusaha menganalisis persepsi konsumen sehingga pengusaha dapat membangun loyalitas dan mempertahankan konsumen jangka panjang. Metode ini juga membantu membangun merek untuk mencapai segmen pasar yang berbeda, beradaptasi dengan setiap produk atau jasa yang memiliki kedekatan demografis.

Customer-centric merupakan ciri khas perusahaan yang telah mencapai kelas dunia. Hal ini beralasan karena memang apa yang baik bagi konsumen maka akan baik pula untuk perusahaan. Selain itu, karyawan yang merasa diberdayakan untuk memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih besar.

Fokus dan Berbasis pada Pelanggan

Fokus kepada pelanggan merupakan upaya untuk memahami, menjalin hubungan yang erat dan mencari masukan dan saran dari pelanggan secara teratur (Morrow, 1997). Dalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat ketat, perusahaan-perusahaan dituntut untuk mengubah pandangannya menjadi lebih fokus pada pelanggan (*customer-centric*). Meski mutu layanan (*service quality*) dan layanan pelanggan (*customer service*) bukanlah istilah yang sama, tetapi keduanya bertujuan sama, yakni bagaimana memuaskan pelanggan. Hal itu, selain terkait dengan penerapan teknologi informasi komunikasi, juga perubahan budaya yang tidak gampang. Sehingga muncul kesadaran semua pihak di dalam perusahaan terhadap nilai pentingnya mutu pelayanan bagi pelanggan (Tjiptono dan Chandra, 2011:32).

Banyak orang menduga bahwa dengan mengukur tingkat keluhan pelanggan, artinya semakin sedikit komplain/keluhan yang datang, maka semakin kecil kekecewaan pelanggan. Namun, apakah hal itu merupakan suatu pandangan yang tepat? Jangan-jangan justru hal itu, jika diterima begitu saja, akan membuat perusahaan menjadi salah persepsi mengenai mutu layanannya.

Bedakan pelanggan perusahaan berdasarkan perannya (*role*), tak semua pelanggan itu sama, begitu juga bagaimana cara melayaninya, dan jasa atau produk apa yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Karenanya, perusahaan sangat berkepentingan untuk menangani pelanggannya sesuai dengan apa yang diharapkan dan juga keuntungannya bagi perusahaan. Karenanya, di samping memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan pun harus tetap mempertimbangkan kebutuhan dan keuntungan perusahaan (Tjiptono dan Chandra, 2011:36).

Untuk itu, tak cukup hanya mengenal pelanggan dengan menyatakan bahwa perusahaan telah memiliki pelanggan eksternal atau internal, melainkan lebih jauh lagi klarifikasinya. Semakin perusahaan mengetahui dengan baik para pelanggannya, maka perusahaan berkesempatan untuk dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan secara lebih baik pula. Di sisi lain, masing-masing pelanggan mengharapkan pelayanan yang tidak bersifat rata-rata, melainkan lebih spesifik dan personal, yang tentunya akan sangat bernilai bagi bisnis perusahaan.

Organisasi yang berfokus pada produsen akan melihat ukurannya berbasiskan informasi keuangan, seperti profitabilitas, produktivitas, *specification-based quality* dan *schedule*, yang lebih mendahulukan budaya perusahaan.

Sebaliknya, perusahaan-perusahaan yang berfokus pada pelanggan, akan melihat ukuran-ukurannya berdasarkan apa yang diharapkan oleh pelanggan. Setidaknya, dari hasil

penelitian, diketahui bahwa apa yang secara konsisten dicari oleh pelanggan adalah: kemudahan penggunaan, ketepatan waktu, kepastian (konsisten, akurasi, kehandalan, dll). Umumnya hal-hal itu tidak begitu diperhatikan, sehingga perusahaan pun sulit melakukan tindakan-tindakan yang bersifat proaktif untuk memenuhi kebutuhan itu (Tjiptono dan Chandra, 2011:40).

Masa-masa di mana perusahaan hanya berfokus pada pembuatan produk atau menyediakan jasa yang menurutnya bagus, sudah mulai ditinggalkan. Fokus pada pelanggan telah menggantikan hanya fokus pada produk/jasa. Karenanya, inovasi lebih didorong oleh pemenuhan terhadap kebutuhan dan harapan para pelanggan, bukan sebaliknya kebutuhan dan harapan perusahaan sebagai produsen semata. Dengan begitu, secara singkat dapat dikatakan bahwa: “kualitas dan inovasi mendorong perubahan. Dan, perubahan itu yang sesungguhnya sama-sama diharapkan, baik oleh perusahaan maupun oleh pelanggan”.

Dari semua itu, keberhasilan strategi hanya akan dimungkinkan jika dilakukan perubahan-perubahan dalam bertindak dan memandang, dari lebih berfokus pada produsen menjadi lebih berfokus pada konsumen atau pelanggan (*customer driven focus*) (Tjiptono dan Chandra, 2011:42).

Fokus pelanggan dianggap sebagai elemen yang penting dalam kegiatan seperti pengembangan produk baru / jasa, produksi dan distribusi, layanan purna jual yang harus berkonsentrasi pada kebutuhan pelanggan (Ahrie dan Ravichandra, 2001) Serta dalam kegiatan produksi, dengan memahami permintaan pelanggan, perusahaan kemudian dapat mengkoordinasikan secara efektif mesin, peralatan dan sumber daya manusia untuk meminimalkan variasi proses, dan mengurangi downtime dan memimpin waktu (Fening et al., 2008).

Hukum Pareto Law 20/80 dan Piramida Pelanggan

Perusahaan yang bersemangat meningkatkan pelayanannya sama rata kepada semua pelanggannya belakangan mulai menyadari kekeliruannya karena ternyata tidak semua pelanggan cukup bernilai bagi perusahaan. Di satu sisi, ada pelanggan yang benar-benar memberi kontribusi profit yang besar, tetapi di sisi lain, ada juga pelanggan yang tidak memberikan keuntungan apa-apa bagi perusahaan. Memberikan kualitas pelayanan prima untuk pelanggan jenis kedua hanya akan membuang energi dan waktu, di samping itu akan menggerogoti profit perusahaan yang diperoleh dari pelanggan jenis pertama (Chan, 2003:61).

Sebagai contoh, Federal Express Corporation (Fedex), membagi pelanggannya menjadi tiga bagian: *the good, the bad, dan the ugly*, berdasarkan kontribusi profitnya bagi Fedex. Dari

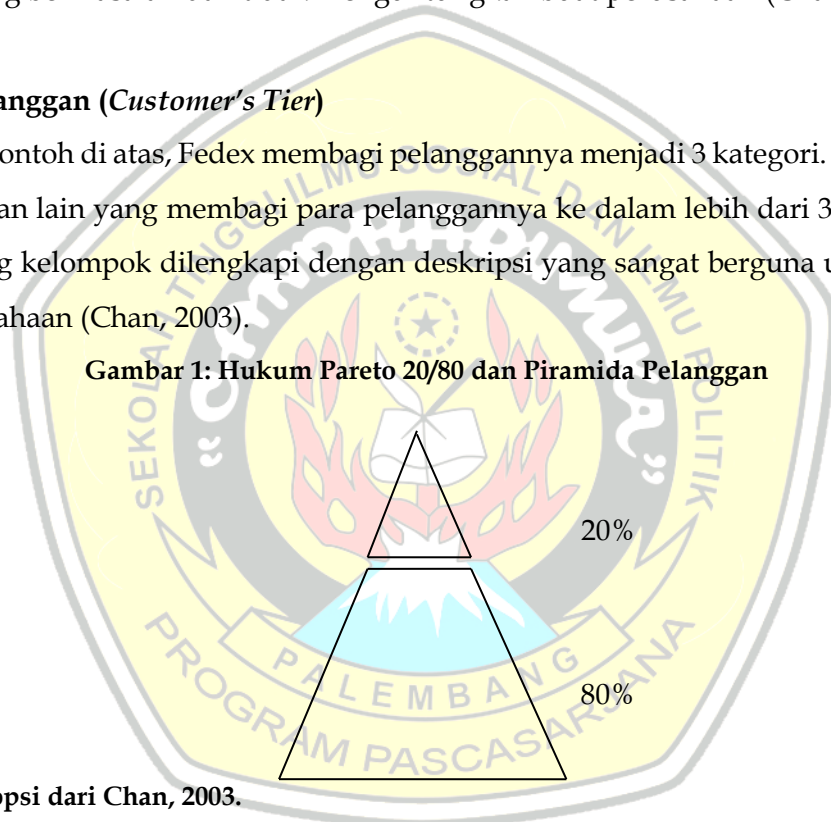
pada harus bersusah payah memberikan pelayanan kelas satu kepada semuanya, lebih baik usaha yang ada diarahkan untuk mempertahankan *the good*, mencoba memindahkan *the bad* menjadi *the good*, dan mengusir *the ugly* secara halus.

Di usir secara halus? Kenapa dan bagaimana? Sesuai Hukum Pareto 20/80, di mana 80% keuntungan perusahaan disumbangkan oleh hanya 20% pelanggan, maka kelompok 20% inilah yang dimaksud sebagai *the good*. Sedangkan 20% keuntungan disumbangkan oleh *the bad* yang jumlahnya adalah 80% dari populasi. Di mana posisi *the ugly*? Kenyataannya, mereka bukannya menyumbang profit (laba), melainkan perusahaan bahkan harus mensubsidi mereka dengan bagian keuntungan yang disumbangkan oleh *the good*. *The ugly* biasanya adalah kelompok pelanggan yang bermasalah dan tidak menguntungkan buat perusahaan (Chan, 2003).

Peringkat Pelanggan (*Customer's Tier*)

Dalam contoh di atas, Fedex membagi pelanggannya menjadi 3 kategori. Namun, banyak juga perusahaan lain yang membagi para pelanggannya ke dalam lebih dari 3 kelompok. Dan masing-masing kelompok dilengkapi dengan deskripsi yang sangat berguna untuk keperluan internal perusahaan (Chan, 2003).

Gambar 1: Hukum Pareto 20/80 dan Piramida Pelanggan



Sumber: Diadopsi dari Chan, 2003.

Hampir semua perusahaan sadar bahwa sebagian pelanggan mereka adalah pelanggan yang sangat berharga karena menyumbangkan penjualan dan profit yang tinggi. Kelompok 20% di atas biasa disebut *the most valuable customer* (MVC). Selain merupakan aset berharga karena kontribusinya yang tinggi terhadap penjualan dan profit, segmen ini juga merupakan duta yang baik bagi perusahaan dalam mengakuisisi pelanggan baru melalui *word of mouth* yang dia sebarakan baik di kalangan teman-teman, rekan sekerja, atau bahkan keluarganya (Chan, 2003).

Mengelola Piramida Pelanggan

Piramida pelanggan telah digunakan secara efektif di berbagai perusahaan dan berbagai industri, termasuk industri perbankan dan perusahaan retail. Hal ini mungkin disebabkan sejumlah besar *marketing database* telah mereka miliki sebelumnya.

Saat ini kita sudah memahami konsep piramida pelanggan, yang di dalamnya terdapat peringkat pelanggan yang berbeda dalam hal karakteristik, sensitivitasnya terhadap layanan, dan yang paling penting terhadap profitabilitas.

Berikut ini adalah beberapa kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola piramida pelanggannya dalam rangka mencapai profit maksimum (Chan,2003):

1. Diferensiasi Layanan (Service)

Untuk mempertahankan *valuable customer*, sudah selayaknya perusahaan memberikan perhatian lebih kepada mereka. Bentuk perhatian ini, selain terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas layanan, juga bisa dalam bentuk *poin reward*. Semakin banyak pembelian yang dilakukan, maka akan semakin besar poin yang diperoleh.

2. Diferensiasi Harga

Perusahaan jasa pengantar barang (kargo) selalu punya *rate* bervariasi, tergantung jenis layanan dan kecepatan pengantarannya.

3. Alokasi Waktu

Salah satu alasan penting kenapa konsep piramida pelanggan ini penting dan perlu adalah untuk menjaga agar konsumen terbaik perusahaan jangan sampai terabaikan karena terlalu banyak waktu yang dialokasikan ke pelanggan yang kurang menguntungkan.

4. *Value Fulfillment*

Definisi *value* bagi pelanggan bisa bermacam-macam, di antaranya adalah:

- *Value* adalah harga murah
- *Value* adalah apa pun yang diinginkan konsumen baik produk maupun jasa
- *Value* adalah kualitas dibagi dengan harga
- *Value* adalah apa yang dia dapat, setelah ia memberikan atau mengorbankan sesuatu.

Selain itu, pelanggan juga bisa mendefinisikan *value* sebagai waktu, upaya, usaha, dan kenyamanan. Ketika sebuah perusahaan mempunyai pelanggan yang mendefinisikan *value* seperti di atas, peringkat pelayanan bisa didesain untuk memenuhi ekspektasi pelanggan. Mungkin peringkat terbawah akan diisi oleh mereka yang memandang *value* sebagai harga murah. Segmen ini bersedia menerima sedikit karena mereka juga membayar lebih sedikit. Pelanggan yang mendefinisikan *value* sebagai apa pun yang

saya inginkan baik produk atau jasa, merupakan konsumen yang menempati peringkat tertinggi dalam piramida. Kelompok ini tidak sensitif terhadap harga, bersedia membayar tinggi untuk sesuatu yang ia rasa memang dibutuhkannya.

5. *Upgrading*

Pada kondisi tertentu, adalah hal yang menguntungkan apabila *special treatment* yang diberikan kepada *valuable customer* disaksikan oleh peringkat di bawahnya.

Sebagai contoh, penumpang penerbangan kelas ekonomi bisa melihat bahwa pelayanan yang diberikan jasa penerbangan kepada penumpang *first class*-nya, lebih baik daripada apa yang ia terima. Tetapi perbedaannya itu juga disadari oleh mereka, karena penumpang *first class* membayar lebih banyak dari pada mereka. Selain itu, penumpang bisa mendapatkan *first class*, melalui *upgrade* dari kelas ekonomi sepanjang mereka telah mengumpulkan poin yang cukup dalam program *frequent flyer*. Kenyataan ini akan memotivasi penumpang kelas ekonomi untuk mendapatkan kesempatan duduk di *first class*, baik melalui pembayaran lebih banyak (*pay more*) atau terbang lebih banyak (*fly more*).

Jenis-Jenis Pelanggan

Pelanggan tidak semuanya sama. Setelah berhasil mengakuisi pelanggan baru, Perusahaan ingin menjual lagi kepada pelanggan tersebut. Tapi untuk dapat melakukan hal itu dengan efektif, Perusahaan harus menyadari bahwa ada banyak jenis pelanggan. Oleh karena itu, membedakan jenis pelanggan sangatlah diperlukan sehingga kampanye komunikasi pemasaran untuk masing-masing jenis pelanggan dapat ditentukan.

- a) Pelanggan yang membeli karena merek
Memiliki informasi tentang pelanggan dalam program kesetiaan sangat membantu. Penggunaan komputer untuk melacak data produk atau merek yang berulang kali dibeli pelanggan untuk memastikan merek tersebut terjaga ketersediaannya dan barang baru ditambahkan.
- b) Pelanggan yang datang musiman atau untuk menambah persediaan
Pelanggan jenis ini bisa memiliki pengaruh yang besar meskipun ia tidak sering membeli. Identifikasi pelanggan yang menguntungkan dapat ditempuh dengan cara memberinya kartu loyalitas.
- c) Pelanggan yang berbelanja hanya pada saat diskon.

Budaya Perusahaan, Karyawan, dan Pelanggan

Dampak budaya perusahaan terhadap desain dan manajemen organisasi merupakan tema konstan bisnis kontemporer. Budaya merupakan kumpulan spesifik nilai dan norma yang dimiliki oleh orang-orang dan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi dan mengontrol cara mereka berinteraksi satu sama lain dan para pemangku kepentingan di luar organisasi (Hill dan Jones, 2010).

Perusahaan perlu menciptakan iklim organisasi dengan budaya perusahaan yang kuat untuk terus belajar dan inovasi. Fokus pelanggan yang kuat ditunjukkan karyawan dengan pemahaman yang baik tentang nilai-nilai kualitas. Karyawan bisa diandalkan berperilaku dengan sopan kepada pelanggan setiap saat. Karyawan dengan pelatihan yang kurang tidak akan dapat memberikan layanan yang tepat.

Budaya perusahaan merupakan mekanisme peraturan dan konsep tidak berwujud, individu bersatu ke dalam struktur sosial dan dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mendukung perubahan strategis serta memengaruhi karyawan dan operasi organisasi (Hofstede dan Minkov, 2010). Dengan kata lain, hal ini merupakan cara yang dilakukan organisasi untuk mencerminkan keyakinan anggota organisasi seperti perilaku dan prosedur yang tepat. Fenomena ini menimbulkan konsep budaya perusahaan sehingga memunculkan gagasan pemahaman membangun dan meningkatkan budaya perusahaan yang positif (Llopis et al., 2007) dan juga layanan bagi konsumen yang bertahan lama.

Budaya perusahaan memiliki visi jelas yang dikomunikasikan dari manajemen puncak untuk semua anggota organisasi. Semua anggota sangat dihargai dan nilai-nilai dapat berubah dengan cepat jika diperlukan sehingga hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja sebagai kombinasi unik yang diperlukan untuk mencapai dan memengaruhi tingkat kinerja yang tinggi di berbagai kinerja kompetitif dalam lingkungan ekonomi global saat ini (Asree et al., 2010).

Tantangan yang dihadapi oleh tim manajemen puncak adalah berusaha menciptakan budaya perusahaan untuk mempersatukannya dengan kinerja dan rasa integritas yang kuat. Dalam menciptakan kinerja dan integritas tinggi, budaya perusahaan membutuhkan manajemen puncak berusaha untuk menciptakan cara umum dalam berpikir yang mendorong bertindak secara umum juga, sehingga manajer dan karyawan ketika menuju hal ini dengan norma pribadi dan budaya yang sering berbeda akan bersedia dan mampu menghormati hukum, melakukan hal yang benar terhadap seperangkat kompleks stakeholder yang kadang-kadang menampilkan kebutuhan yang berbeda (Hofstede dan Minkov, 2010).

Daftar Pustaka

- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. 2010. *Influence of leadership competency & organizational culture on responsiveness & performance of firms*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(4): 500-516.
- Baran, Galka, & Strunk. 2008. *Principles of Customer Relationship Management*. Mason: Integral Service
- Buttle, Francis. 2007. *Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan)*. Terjemahan oleh Arief Subiyanto. Malang: Bayu Media Publishing.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. 2010. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hofstede, G., G. J., & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Singapore: McGraw-Hill.
- Llopis, J., Gonzalez, M. R., & Gasco, J. L. 2007. *Corporate governance and organisational culture: The role of ethics officers*. International Journal of Disclosure and Governance, 4(2): 96-105.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality, and Satisfaction*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Utami, C. W. 2006. *Relationship effort dan kualitas layanan sebagai strategi penguat relationship outcomes (sebuah tinjauan konseptual dalam bisnis ritel modern di Indonesia)*. Jurnal Manajemen Pemasaran, 1(1), 22-34.

Customer Retention Marketing

Budaya Pelayanan, Pelanggan Internal dan Eksternal

Modul 6

Pendahuluan

Banyak riset yang dilakukan oleh berbagai lembaga atau perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan yang memperhatikan keinginan dan kebutuhan pelanggannya dapat memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik. Kualitas pelayanan yang lebih baik inilah yang kemudian akan berkontribusi pada tingkat kepuasan pelanggan. Jadi, hubungan “fokus pada pelanggan-kualitas pelayanan-tingkat kepuasan” merupakan mata rantai yang memang sudah terbukti secara empiris.

Tidak mungkin terjadi “fokus pada pelanggan eksternal” tanpa didahului oleh “fokus pada karyawan (pelanggan internal)”. Sehingga, jika membahas “fokus pada pelanggan” maka konteks seharusnya adalah pada “pelanggan internal dan eksternal.” Dalam hal ini terkadang perusahaan lupa dengan dua konsep pelanggan tersebut. Perusahaan terlalu banyak berkonsentrasi pada pelanggan eksternal, kurang memperhatikan pelanggan internalnya. Budaya membangun *service culture* pada pelanggan internal sudah seharusnya menjadi tujuan perusahaan yang ingin *customer-centric*. Membangun *service culture* ini tidak cukup hanya melalui pelatihan-pelatihan singkat, apalagi yang dilakukan sesaat menjelang adanya kontes kepuasan pelanggan.

Budaya Pelayanan (*Service Culture*), Pelanggan Internal dan Eksternal

Budaya pelayanan memiliki peran penting dalam organisasi. Menurut Ueno (2012), ada beberapa alasan yang membuat budaya pelayanan menjadi faktor penting. Pertama, budaya yang kuat dalam pelayanan akan mengarahkan perilaku karyawan secara konsisten dalam melayani pelanggan. Kedua, budaya pelayanan merupakan prasyarat sukses untuk membangun organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Ketiga, manajemen tidak mampu mengawasi semua karyawan sehingga budaya pelayanan diharapkan mampu mempengaruhi dan memastikan ketepatan perilaku karyawan dalam pelayanan. Sehingga tidak salah jika kemudian Ostrom et al. (2010) menyatakan bahwas salah satu prioritas dalam kajian tentang pelayanan yaitu bagaimana menciptakan dan memelihara budaya pelayanan.

Dewasa ini ada dua tantangan dalam dunia pelayanan (Kaufman, 2012). *Pertama*, pada dasarnya siapapun tidak terlalu tertarik untuk melayani. Kata *serve* identik dengan kata yang digunakan oleh *slave* (budak) sehingga kebanyakan menjadi sesuatu lebih banyak dihindari oleh para profesional. Padahal, hampir tidak ada satupun bagian dalam kehidupan manusia yang tidak terlepas dari aspek pelayanan. Faktanya, sangat sedikit sekali wawasan yang didapatkan setiap orang terkait aspek melayani. Jika demikian pada tataran individu, maka

untuk membangun pelayanan menjadi sebuah budaya tentu merupakan sebuah tantangan berat tersendiri. *Kedua*, konsep pelayanan telah dipahami dengan sekian banyak variasi konsep yang seringkali membingungkan baik di kalangan peneliti maupun praktisi. Dari segi bahasa misalnya, seringkali tumpang tindih konsep antara budaya dengan iklim. Meskipun kedua istilah tersebut saling berkaitan, namun secara teoritikal dan empiris memiliki ranah pembahasan yang berbeda. Sehingga, dalam tataran praktis tentu saja akan menimbulkan implikasi manajerial yang berbeda pula.

Davis dan Gautam (2011) menyatakan bahwa budaya pelayanan merupakan sebuah pola pikir pelayanan dalam organisasi yang berfokus pada produk dan pelayanan yang kemudian mendefinisikan bagaimana organisasi belajar dan mengembangkannya dari perspektif karyawan dan pelanggan. Dari konsep ini dapat dipahami bahwa budaya pelayanan terkait dengan pola pikir (*mindset*), fokus pelayanan, dan perspektif karyawan serta pelanggan.

Kemudian berdasarkan kajian literatur yang cukup dalam dan komprehensif, Davis dan Gautam (2011) mengembangkan model konseptual budaya pelayanan yang terdiri dari berbagai dimensi yang satu sama lain saling berhubungan. Ada delapan aspek penting yang membentuk konsep budaya pelayanan. Konsekuensi akhir dari budaya pelayanan yaitu nilai pelayanan (*service value*) yang merupakan persepsi pelanggan terhadap seberapa baik proses pelayanan dibandingkan dengan yang mereka rasakan sebelumnya. Nilai pelayanan dipengaruhi oleh pengalaman pelayanan (*service encounters*), sedangkan pengalaman pelayanan ditentukan oleh orientasi pelayanan (*service orientation*) dan iklim pelayanan (*service climate*). Orientasi pelayanan dipengaruhi oleh pelatihan pelayanan (*service training*) dan penghargaan pelayanan (*service reward*). Sedangkan iklim pelayanan ditentukan oleh seberapa baik penghargaan pelayanan, kreasi bersama pelayanan (*service co-creation*), dan transformasi pelayanan (*service transformation*).

Voon et al. (2012) menggunakan istilah budaya pelayanan yang berorientasi pasar. Konsep ini dipahami sebagai seperangkat nilai dan praktik untuk melayani baik pelanggan internal maupun eksternal dengan baik dan diharapkan dapat menciptakan nilai bagi organisasi secara efisien dan efektif. Riset ini dilakukan pada obyek rumah sakit dengan metode kualitatif dan kuantitatif untuk mengembangkan konsep budaya pelayanan yang terdiri dari tiga dimensi yaitu karyawan, pasien, dan pelanggan. Masing-masing dimensi dikembangkan menjadi beberapa indikator. Untuk dimensi karyawan terdiri dari 12 indikator, pasien terdiri atas 5 indikator, dan pesaing terdiri atas 4 indikator pertanyaan. Hasil temuannya menunjukkan bahwa ada dampak yang kuat budaya pelayanan terhadap kepuasan karyawan, kepuasan dan loyalitas pasien rumah sakit.

Kajian Liden et al. (2014) mendefinisikan budaya pelayanan sebagai seberapa kuat anggota organisasi dalam unit kerjanya merasa terikat dengan dengan perilaku kepemimpinan yang melayani dan dioperasionalisasi sebagai laporan individual karyawan yang diaggregasikan terhadap persepsi perilaku unit secara kolektif. Budaya pelayanan dicirikan sebagai lingkungan kerja dimana anggota organisasi membagi pemahaman bersama tentang norma dan harapan untuk memprioritaskan kebutuhan orang lain dibandingkan dirinya sendiri dan menyediakan bantuan serta dukungan untuk orang lain. Riset ini dilakukan pada obyek restoran dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya pelayanan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, kreativitas, perilaku pelayanan pelanggan, identifikasi karyawan terhadap restoran, serta berhubungan negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.

Kualitas layanan internal didefinisikan sebagai layanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang merupakan konsumen internal. (Brandon-Jones & Silvestro, 2010) menjelaskan bahwa kualitas internal merupakan persepsi karyawan mengenai pelayanan yang disediakan oleh unit organisasi yang berbeda atau orang-orang yang bekerja di unit ini untuk karyawan lain dalam organisasi.

Kumar & Rose (2010) mendefinisikan kualitas layanan internal sebagai perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan, kolega dan perusahaan. Sedangkan (Jeng & Kuo, 2012) mengartikan kualitas layanan internal sebagai layanan yang diberikan oleh karyawan di suatu unit untuk memenuhi kebutuhan dari karyawan di unit lainnya di organisasi yang sama. Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan internal adalah layanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan lain yang dianggap sebagai pelanggan internal agar dapat memenuhi kebutuhan nasabah. Untuk itu perusahaan harus meningkatkan kualitas karyawannya, sebagaimana yang dijelaskan oleh (Ganesh & Haslinda, 2014).

Menyadari pentingnya kualitas layanan internal agar menghasilkan pelayanan yang baik, maka perusahaan harus melatih dan memotivasi karyawan serta karyawan disegala lini sehingga dapat mencapai kepuasan pelanggan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bouranta, Chitiris, & Paravantis, 2009; Wang, 2013) bahwa kualitas layanan internal memiliki pengaruh yang kuat terhadap kualitas eksternal yang akan menghasilkan kepuasan konsumen.

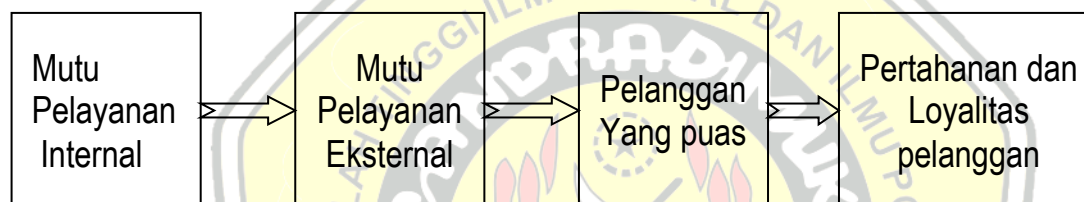
Kualitas layanan eksternal adalah usaha yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen serta kemampuan perusahaan agar penyampaian jasa dapat dilakukan dengan tepat dan memberikan nilai manfaat untuk memenuhi kebutuhan

konsumen. (Esgandari et al., 2012). Salah satu contoh bentuk fisik dari pelayanan gerai pelanggan (kantor *customer service*).

Oleh sebab itu sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan eksternal karena akan meningkatkan kepuasan pelanggan eksternal, sebagaimana yang ditemukan oleh (Mittal & Gera, 2012; Wong, Rexha, & Phau, 2008) pada penelitiannya di industri perbankan Australia dan India. (Mittal & Gera, 2012; Wong et al., 2008) menjelaskan bahwa kualitas jasa merupakan faktor yang menimbulkan kepuasan konsumen yang pada akhirnya mendorong keinginan untuk menggunakan jasa perbankan tersebut. Hal itu juga didukung oleh penelitian (Joon & Sik, 2013) yang menemukan bahwa kualitas jasa mendorong kepuasan konsumen pada rumah sakit di Korea.

Gambar 1

Hubungan antara kepedulian terhadap pelanggan internal, pelanggan eksternal dan loyalitas pelanggan



Sumber: Diadopsi dari Craig Harrison (2012).

Menurut Craig Harrison (2012) dalam *Turning Customer Service Inside Out! How Poor Internal Customer Service: Negatively Impacts External Customers*, yang penting justru mulai dari internal perusahaan. Cepat atau lambat riak-riak efeknya akan sampai ke pelanggan eksternal. Agar layanan kepada pelanggan eksternal berjalan dengan baik, pastikan komitmen Perusahaan/organisasi pada layanan pelanggan internal juga baik. Ketika berpikir tentang layanan pelanggan kita berpikir tentang karyawan yang melayani pelanggan eksternal di konter atau telepon. Tapi, sebenarnya layanan pelanggan terjadi juga dalam perusahaan dengan jenis usaha lain. Seberapa baik karyawan Anda melayani pelanggan internal: divisi lain, manajemen, vendor, dan konsultan?

Menurut Harrison (2012) layanan pelanggan secara internal mengacu pada layanan yang mengarah pada bagian lain dalam perusahaan Anda. Itu juga tercermin pada tingkat tanggapan, mutu, komunikasi, tim kerja, dan moral, berikut penjelasannya terkait dengan gambar di atas;

-
- 1) Mutu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan eksternal sering kali ditentukan oleh mutu pelayanan yang saling diberikan pelanggan internal, yaitu para karyawan, satu sama lain.
 - 2) Perusahaan diharapkan menciptakan filosofi 'pelanggan internal', yaitu dengan cara setiap orang memahami bahwa mereka memiliki pelanggan dan mendorong partisipasi karyawan dalam melakukan perbaikan pelayanan.
 - 3) Konsep kepedulian pelanggan akan lebih dipahami apabila setiap orang di seluruh organisasi menyadari bahwa mereka mempunyai pelanggan. Mutu pelayanan yang 'dipasok' ke karyawan dalam organisasi seringkali menentukan seberapa baik pelanggan luar dilayani.
 - 4) Jika organisasi ingin memperbaiki mutu pelayanannya, mereka perlu membuang perilaku 'mereka dan kami' yang sering dilakukan, baik oleh manajemen maupun karyawan. Oleh karena itu, untuk mewujudkan filosofi pelayanan organisasi perlu memahami pentingnya pelanggan internal, perlunya berbagi informasi yang lebih besar, serta tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh karyawan.
 - 5) Idealnya, dalam setiap organisasi, masing-masing departemen melakukan survei tentang seberapa baik mereka telah memenuhi kebutuhan pelanggan internal. Selanjutnya, melakukan tindakan untuk memperbaiki mutu pelayanan yang diberikan.

Pemahaman Tentang Kebutuhan Pelanggan Internal (Chan, 2003);

- a) Memahami kebutuhan pelanggan internal merupakan langkah penting dalam upaya memperbaiki mutu pelayanan internal dalam rangka menumbuhkan komitmen karyawan.
- b) Ada berbagai metode untuk mengetahui kebutuhan pelanggan internal, termasuk misalnya melakukan survei perilaku, menyelenggarakan lokakarya, membentuk kelompok pengarah, dan mendorong para pelopor pelayanan.

Perbaikan Proses Kerja (Chan, 2003);

- a) Ada suatu pemahaman yang berkembang bahwa agar organisasi bisa menjadi lebih tanggap terhadap pelanggan, proses kerjanya harus menjadi ramping dan langsung.
- b) Banyak perusahaan melakukan perbaikan proses atau melakukan reorganisasi proses bisnisnya untuk membantu agar mereka menjadi lebih fokus pada pelanggan.

-
- c) Suatu proses merupakan suatu rangkaian aktivitas yang menghasilkan suatu keluaran (output) bagi pelanggan (internal atau eksternal).
 - d) Perbaikan proses kerja telah menjadi metode yang mampu memberikan fleksibilitas yang lebih banyak, pelayanan yang lebih terfokus pada pelanggan, serta menghilangkan berbagai hambatan yang ada pada setiap departemen.
 - e) Tim perbaikan pelayanan dapat menggunakan beragam teknik untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan mengimplementasikan perbaikan yang diperlukan.

Pemasok, Aliansi, dan Rekanan (Chan, 2003);

- a) Dorongan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi para pelanggan sering kali mengubah hubungan organisasi dengan para pemasoknya. Para pemasok merupakan bagian penting dalam program mutu pelayanan. Oleh karena itu, sangat bermanfaat melibatkan mereka dalam perencanaan perbaikan pelayanan.
- b) Cara tersebut akan membuat para pemasok sadar terhadap program kepedulian pada pelanggan yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan sehingga mereka mengetahui standar produk serta mutu pelayanan yang juga harus mereka laksanakan.
- c) Sebagaimana halnya organisasi yang menjalin kerja sama dan aliansi, masing-masing pihak harus memahami kebutuhan pihak lainnya, serta menyamakan nilai-nilai yang ditawarkan.

Standar dan Piagam (Chan, 2003);

- a) Faktor penting dalam konsistensi penyampaian pelayanan adalah penetapan standar pelayanan.
- b) Seluruh standar pelayanan harus realistis, dapat dicapai dan diukur. Para karyawan harus dilibatkan dalam menetapkan standar pelayanan yang akan menjadi dasar dari pekerjaan yang akan mereka laksanakan.
- c) Standar yang 'keras' dan standar yang 'lunak' harus ditetapkan. Standar yang 'keras' dapat dihitung, misalnya memproses 95% aplikasi dalam waktu 24 jam. Standar yang 'lunak' merupakan standar kualitatif, misalnya sikap ramah dan sopan kepada para pelanggan. Standar bisa juga ditetapkan berdasarkan standar lokal maupun nasional.

Kepedulian Karyawan (Chan, 2003);

- a) Kepedulian pada karyawan sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang sesuai untuk karyawan, agar mereka peduli pada para pelanggannya.

-
- b) Lingkungan tempat para karyawan bekerja juga mempengaruhi mutu pelayanan yang diberikan kepada para pelanggan. Jika karyawan bekerja dalam lingkungan yang 'dingin' dan buruk di mana informasi tidak tersedia, atau peralatan kerja di bawah standar, maka pemberian pelayanan dapat terpengaruh.

Mendengarkan Pelanggan (Chan, 2003);

Langkah awal yang penting dalam mengembangkan berbagai bentuk pelayanan adalah mendapatkan umpan balik dari pelanggan. Organisasi (perusahaan) perlu mendengarkan suara pelanggan bila ingin mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang telah ada.

Sebaik apapun kinerja perusahaan dalam upaya untuk memuaskan pelanggannya, masih akan ada saja berbagai keluhan pelanggan. Menangani pelanggan adalah kesempatan kedua yang diberikan oleh pelanggan, jika kesempatan pertama gagal memenuhi harapan mereka. Di samping itu, keluhan pelanggan, juga merupakan masukan yang amat penting untuk melakukan improvement terhadap proses dan sistem pelayanan kepada pelanggan.

Pemantauan terhadap *Complaint* dan Pujian Pelanggan

Hanya sebagian kecil pelanggan yang bersedia menyampaikan keluhan. Begitu juga dalam hal memberikan pujian. Itulah sebabnya, pengukuran terhadap keluhan dan pujian sering kali tidak tepat.

Persepsi pelanggan terhadap organisasi (perusahaan) didasari pada pengalamannya ketika berinteraksi/berhubungan dengan karyawan lini depan perusahaan. Di mata pelanggan, karyawan tersebut mewakili perusahaan. Apa pun keluhan pelanggan, umumnya ditujukan kepada mereka. Seorang pelanggan yang mengajukan keluhan sebenarnya sedang memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk melakukan sesuatu dengan baik (Chan, 2003).

Metode untuk Mendengarkan Pelanggan Eksternal

Ada dua metode utama yang dapat digunakan untuk mendengarkan pelanggan dan mendapatkan umpan balik dari pelanggan eksternal, yaitu metode kualitatif dan kuantitatif (Chan, 2003):

1. Kuantitatif
 - Fakta (data),
 - Survey melalui telepon,
 - Kuesioner yang diisi secara mandiri,
 - Survey melalui surat,

- *Ghost shopper/mystery guest*,
- Survey melalui pihak ketiga,
- Survey *on-line*.

2. Kualitatif

- Opini/pendapat pelanggan,
- Kelompok pelanggan pengguna (komunitas pelanggan),
- Wawancara tatap muka (*customer gathering*),
- Video,
- Telepon bebas pulsa,
- Forum diskusi *on-line*.

Metode kualitatif memberikan umpan balik dari pelanggan terhadap hal-hal dan opini yang tersembunyi serta memberikan peluang bagi organisasi untuk menggali perasaan dan kebiasaan pelanggan secara mendalam.

Metode kuantitatif membuat organisasi mampu menghitung opini pelanggan. Perlu bertindak hati-hati untuk memilih metodologi yang sesuai. Langkah terbaik adalah mengkombinasikan keragaman dari masing-masing teknik tersebut (*mixed method*) (Chan, 2003).

Penanganan Keluhan (*Complaint*) Pelanggan

1. Menangani secara tatap muka

- Usahakan tetap tenang (*be calm down*),
- Perlu diingat, bahwa keluhan dan kekecewaan pelanggan ditujukan kepada organisasi (perusahaan),
- Dengarkan keluhan pelanggan dengan rasa simpati dan usahakan untuk mempertahankan kontak mata (supaya pelanggan tidak merasa diabaikan),
- Fleksibel dan jangan menyalahkan orang lain. Menyalahkan orang lain berakibat kita dianggap melempar tanggung jawab oleh pelanggan,
- Bertanggung jawab terhadap situasi yang terjadi,
- Tawarkan kepada pelanggan jalan keluar bagi masalahnya,
- Usahakan jangan berkata “Ini merupakan kebijakan perusahaan” sebagai alasan untuk tidak merespon pelanggan.

2. Menangani melalui telepon

- Mudahkan pelanggan dengan akses nomor telepon bebas pulsa,
- Usahakan untuk memesan nomor telepon yang mudah diingat,

- Buat kebijakan penanganan keluhan pelanggan melalui telepon untuk memastikan bahwa panggilan telepon dari pelanggan segera diangkat dan ditangani secara efisien waktu,
 - Berikan pelatihan kepada karyawan *Call Center* dengan 'be positive' dan 'friendly',
 - Sebaiknya selalu dimulai dengan menyebutkan nama bagi karyawan *Call Center*.
3. Menangani melalui surat (konvensional dan e-mail)
- Gunakan bahasa yang efektif dan sederhana/simple (langsung pada sasaran),
 - Berikan penjelasan mengenai apa yang salah dan apa sebabnya,
 - Berikan permintaan maaf (*apology*),
 - Berikan keyakinan bahwa di masa dating hal yang sama tidak akan terulang lagi.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan untuk menangani keluhan pelanggan (Chan, 2003), sebagai berikut:

- 1) Jangan berargumentasi dengan pelanggan. *The customer is always right – even when he/she is wrong.*
- 2) Berikan solusi sebanyak mungkin di tahap awal.
- 3) Investasi dalam bentuk pelatihan (*training*) bagi karyawan lini depan. Karyawan lini depan di samping mempunyai keahlian teknis juga harus memiliki keahlian interpersonal.
- 4) Pastikan organisasi (perusahaan) telah mengalokasikan sumber daya yang cukup dalam melayani pelanggan.
- 5) Secara formal, catatlah penanganan keluhan pelanggan yang berakhir dengan kepuasan pelanggan.

Daftar Pustaka

- Bouranta, N., Chitiris, L., & Paravantis, J. 2009. *The relationship between internal and external service quality*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(3), 275–293. <https://doi.org/10.1108/09596110910948297>
- Brandon-Jones, A., & Silvestro, R. 2010. *Measuring internal service quality: comparing the gap-based and perceptions-only approaches*. International Journal of Operations & Production Management, 30(12), 1291–1318. <https://doi.org/10.1108/01443571011094271>
- Davis, R., & Gautam, N. 2011. *Conceptualising service culture*. Leading Applied Business, Retrieved June 11, 2021, from <http://thedomm.com/2011/05/03/conceptualising-service-culture-by-robert-davis-and-neil-gautam-2011/>

-
- Esgandari, K., Bonab, R. S., Sarmast, B., & Azar, S. F. 2012. *Investigation on relation between personnel organizational commitment and banking services quality*, 6(26), 7915–7923. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2674>
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Craig Harrison, Craig. 2012. *Turning Customer Service Inside Out! How Poor Internal Customer Service: Negatively Impacts External Customers*.
-
- Kaufman, Ron. 2012. *Uplifting Service: The Proven Path to Delighting Your Customers, Colleagues, and Everyone Else You Meet*. USA: Evolve Publishing, Inc.
- Kumar, N., & Che Rose, R. (2010). *Examining the link between Islamic work ethic and innovation capability*. Journal of Management Development, 29(1), 79–93. <https://doi.org/10.1108/02621711011009081>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. 2014. *Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance*. Academy of Management Journal, 57(5), 1434–1452.
- Ostrom, A, Bitner, M, Brown, S, Burkhard, K, Goul, M and Smith-Daniels, V. 2010. *Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of Service*. Journal of Service Research, vol. 13, no. 1, pp. 4 - 36.
- Ueno, Akiko. 2012. *Which HRM practices contribute to service culture?* Total Quality Management. Vol. 23, No. 11, November, 1227–1239.
- Voon, Boo Ho., Hamali, Jamil., Lee, Nagarajah., Abdullah, Firdaus., and Kueh, Karen. 2012. *Developing a Service Culture-Value Chain for Hospitals*. IACSIT International Journal of Engineering and Technology, Vol. 4, No. 4, August.

Customer Retention Marketing

Program Loyalitas Pelanggan

Modul 7

Pendahuluan

Loyalitas pelanggan adalah tambang uang bagi perusahaan. Dan dalam realitas, loyalitas terhadap produk atau layanan terungkap dalam loyalitas merek. Tak ayal loyalitas merek (*brand loyalty*) menjadi fokus semua kegiatan pemasaran, bahkan segenap awak perusahaan.

Internal Branding

Persaingan di era global menuntut setiap organisasi memiliki keunggulan kompetitif untuk mempertahankan keberadaannya. Solusi strategis dalam menghadapi persaingan tersebut adalah dengan memperkuat *brand* sebagai identitas sebuah organisasi. *Internal branding* merupakan langkah yang tepat dalam memperkuat merek sebuah organisasi. Di era persaingan yang dilakukan dari berbagai media, memperkuat *brand* merupakan langkah yang sangat strategis (Keller, 2013). Di sisi lain, hal tersebut juga bermakna bahwa sebuah organisasi atau produk tersebut harus menjaga dan mempertahankan makna sebuah merek yang melekat padanya (Pinar, Trapp, Girard, & E. Boyt, 2014). Dengan kata lain merek merupakan sebuah komitmen yang harus senantiasa di pertahankan atau bahkan ditingkatkan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa mempertahankan atau meningkatkan kualitas tidak mudah, di sini manajemen merek berperan penting didalamnya (Biedenbach & Manzhynski, 2016).

Dalam penelitian (Powell, 2011) solusi untuk mempertahankan atau meningkatkan komitmen sebuah merek diperlukan strategi manajemen merek internal yang selaras antara atasan dan bawahan, atau internal pelaku dalam suatu organisasi. Selain itu juga diperkuat pernyataan (Burmam, Zeplin, & Riley, 2009) bahwa manajemen merek di internal memiliki banyak potensi sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Du Preez dan Bendixen (2015) menyatakan bahwa alasan sebuah organisasi harus mengedepankan *internal brand* diantaranya mampu meningkatkan loyalitas organisasi dan keberlanjutan kerja, mendorong pegawai mempunyai pelayanan yang lebih baik karena pemahaman mereka terhadap makna merek yang digunakan, dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan internal brand manajemen berperan penting terhadap kinerja organisasi, (De Chernatony et al., 2003) menyatakan bahwa pengalaman konsumen terhadap sebuah merek dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya dalam melayani. Penelitian lain menemukan bahwa *internal brand* manajemen berpengaruh terhadap sikap dan kinerja pegawai (Bastos & Levy, 2012).

Manajemen merek internal diadopsi dari konsep *internal marketing* (Du Preez & Bendixen, 2015) yang menekankan pada pengaplikasian pemahaman pelaku internal. (Burmam et al.,

2009) menyatakan bahwa bagian penting dalam membangun keunggulan kompetitif melalui penguatan merek oleh para pelaku internalnya. *Internal marketing* adalah unsur utama dari sebuah manajemen bukan hanya promosi dalam jangka pendek (Varey, 1995). Dengan adanya pemahaman dan pengetahuan dari pegawai internal maka produk atau merek dari sebuah organisasi akan lebih hidup (Kotler, P., Jain, D.C. and Maesincee, 2002).

Manajemen merek internal fokus pada perkembangan internal, penguatan dan pemeliharaan pada merek organisasi (Burmam et al., 2009). (Biedenbach & Manzhynski, 2016) menyebutkan bahwa *internal branding* didorong oleh tiga faktor yaitu: *brand orientation*, *brand knowledge*, dan *brand involvement*. *Brand orientation* adalah tingkat relevansi terkait penciptaan merek oleh para manajer dan mengatur pendekatan emotional dan persepsi terkait merek oleh seluruh pegawai dalam organisasi (Baumgarth, C. and Schmidt, 2010). *Brand knowledge* dan *brand involvement* merupakan faktor yang berpengaruh terhadap *internal branding* pada tingkat individu (Baumgarth, C. and Schmidt, 2010). *Brand knowledge* menunjukkan seberapa jauh pegawai mengetahui hal-hal detail terkait merek. *Brand knowledge* dikembangkan melalui komunikasi pegawai baik internal maupun eksternal terkait nilai, identitas, dan faktor lain yang relevan terkait merek organisasi (Baumgarth, C. and Schmidt, 2010). *Brand involvement* adalah keterlibatan pegawai terhadap merek, di mana hal tersebut berawal dari kepercayaan pegawai dan tingkat persepsi relevansi (Biedenbach & Manzhynski, 2016).

Komitmen merek adalah tingkat keterikatan psikologi pegawai terhadap merek yang berpengaruh terhadap kesadaran untuk melakukan usaha dalam mencapai tujuan sebuah merek (Burmam et al., 2009). Pada penelitian (Piehler et al., 2016) disebutkan bahwa konsep komitmen sangat dipengaruhi oleh afektif, keberlanjutan dan komitmen normatif. Afektif komitmen menunjukkan keterikatan *emotional* pegawai pada organisasi. Dalam (Joung, Goh, Huffman, Yuan, & Surles, 2015) disebutkan definisi komitmen yaitu internalisasi dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi dengan persepsi bahwa tindakan yang dilakukan adalah hal yang benar dan secara moral wajar untuk dilakukan.

Loyalitas Merek Internal

Jika pelanggan saja disuruh loyal terhadap merek, bagaimana dengan para karyawan? Tentu para karyawan harus dibuat loyal terhadap merek. Berikut cara Disney membangkitkan loyalitas mereknya. Disney membuat sistem mulai dari rekrutmen, pelatihan, sampai kebijakan SDM agar mencerminkan atribut dan pesan yang terkandung dalam merek Disney. Juga

mencakup layanan, perilaku, sampai pakaian karyawannya. Memastikan bahwa karyawannya mengerti dengan jelas makna merek Disney, dan bagaimana mereka harus bersikap dan berperilaku untuk mendukungnya.

Jadi *brand loyalty* karyawan sebagai pihak internal mempunyai makna yang lebih luas dan tuntutan yang lebih berat. Bukan sekedar memakai produk dengan setia, tetapi juga harus mampu menjaga agar pelanggan tetap setia. Jadi karyawan mesti dijadikan sebagai tulang punggung dalam menghidupkan *brand*. Prinsip ini dipakai mulai dari tahap paling awal, perekrutan karyawan baru. Yang dilanjutkan dengan membangkitkan antusiasme dan gairah karyawan sehingga merek menjadi komitmen mereka. Cara membangkitkan yang paling efektif adalah melibatkan mereka dalam prosesnya. Termasuk komunikasi yang melibatkan edukasi karyawan berikut mekanisme umpan baliknya, sehingga karyawan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap esensi dari merek. Pemahaman esensi ini mulai dari nilai-nilai yang terkandung dalam setiap atribut identitas merek sampai *brand promise*. Dengan demikian menimbulkan tanggung jawab dan rasa memiliki.

Kesemuanya harus didukung komunikasi internal secara konsisten untuk menjelaskan tata nilai dan perilaku yang sesuai dengan *brand promise*. Kesuksesan internalisasi ini ditandai dengan merasuknya tata nilai dan perilaku ini dalam keseharian karyawan.

Dalam membangun merek yang kuat memang dibutuhkan komunikasi yang efektif, yaitu konsisten, dapat diterima secara jernih, dan dimengerti secara jelas oleh khalayak sasaran. Inilah yang menjadi prinsip komunikasi pemasaran. Masalahnya jika kita menyebut komunikasi pemasaran pikiran langsung tertuju kepada para pelanggan di luar sana. Kita sering abai, bahwa komunikasi itu juga harus mampu memasarkan terlebih dahulu kepada para pelanggan internal, para karyawan dan kalangan internal perusahaan. Jangan lupa tentang *brand loyalty* pihak internal, sebelum menyuruh pelanggan loyal kepada merek kita.

Perkembangan Konsep Pemikiran Loyalitas Pelanggan (Kartajaya, 2012), sebagai berikut:

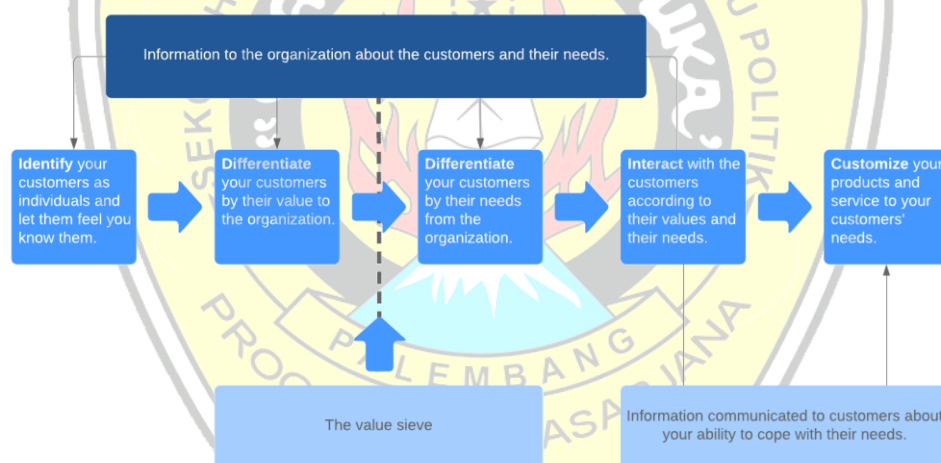
- 1) Era Pertama, *Customer Satisfaction*: loyalitas pelanggan dipahami sama dengan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).
- 2) Era Kedua, *Customer Retention*: loyalitas pelanggan dipahami sebagai retensi pelanggan (*customer retention*). Tidak penting lagi apakah pelanggan puas atau tidak, yang penting dia tetap bersama kita dan semakin banyak membeli produk kita (*customer retention* dan *customer wallet-share*).
- 3) Era Ketiga, *Customer Migration*: mempertahankan pelanggan yang telah ada jauh lebih menguntungkan daripada membiarkannya hilang kemudian mencari pelanggan baru sebagai gantinya.

- 4) Era Keempat, *Customer Enthusiasm*: loyalitas pelanggan dipahami sebagai bentuk koneksi emosi antara pelanggan dan produk, tidak ada hubungannya dengan tingkat pembelian.
- 5) Era Kelima, *Customer Spiritualism*: loyalitas pelanggan yang paling dalam terjadi jika pemasar bisa menciptakan ikatan spiritual antara produk dengan karakter pelanggan, sehingga produk menjadi bagian jati diri pelanggan (*what I am*), bukan sekadar simbol status sosial semata (*what I feel*).

Program Loyalitas Pelanggan dan Model IDIC

Posisi *customer retention marketing* dalam program loyalitas sangat penting, khususnya dalam membantu perusahaan menciptakan produk dan servis yang *customized* dan *personalized*. Langkah awal yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan yang ingin meluncurkan program loyalitas pelanggan dengan memanfaatkan model IDIC (Peppers & Rogers, 1995; dalam Buttle, 2009) sebagai berikut:

Gambar: IDIC Model of Customer Relationship Management (Don Peppers & Rogers Martha)



Sumber: Buttle (2009), CRM: Konsep dan Teknologi.

1. Identifikasi pelanggan satu per satu (*identify customer*)

Langkah ini dimulai dengan mengumpulkan *contact list* yang berisi nama, alamat, nomor telepon, alamat e-mail, dan jabatan. Praktik ini dalam bentuk manual sudah lazim dipakai di industri B2B. Sebelum menjual, para *account executive* akan mengumpulkan *contact list* terlebih dahulu. Kemudian, dia mulai menjalin hubungan dengan prospek dan orang-orang yang ada dalam lingkaran hubungan prospek – siapa yang menjadi atasannya, bawahannya, sekretarisnya, dan sebagainya. Tujuannya: memetakan interaksi hubungan yang harus dilakukan perusahaan prospek. Dari peta hubungan ini, akan terlihat siapa

saja orang yang harus didekati atau departemen apa yang harus dilobi terlebih dahulu, dan produk pendahulu apa yang harus ditawarkan sebelum menuju produk utama.

Dalam industri B2C, identifikasi pelanggan harus dibantu CRM dan tidak bisa semua informasi pelanggan dimasukkan. Hanya pelanggan yang termasuk sangat menguntungkan atau sekedar mewakili segmen pasarnya yang disimpan untuk suatu saat dipakai sebagai sample riset perilaku di tiap segmen, sehingga perusahaan bisa menyusun program promosi dan loyalitas pelanggan yang bersifat personal. Misalnya, sistem point untuk pelanggan yang suka berbelanja banyak dalam satu kategori, atau sistem *cash back* untuk pelanggan yang ingin diskon langsung on the spot, seperti mendapat uang kembalian.

2. Diferensiasi pelanggan (*differentiate customer*)

Setelah alamatnya dikelola secara rapi dan diketahui peta interaksinya, langkah selanjutnya adalah membedakan/mengategorikan pelanggan menurut nilai dan kebutuhannya.

Membedakan pelanggan menurut nilainya bertujuan untuk mengukur sejauh mana keuntungan total yang didapat perusahaan apabila melanjutkan transaksi dengan pelanggan pada masa yang akan datang. Alat ukurnya ada dua: interaksi dan transaksi. Transaksi mengukur sejauh mana *track record* hubungan bisnis Anda dengan pelanggan. Apakah selama ini dia termasuk pelanggan yang merepotkan (suka menuntut, meminta diskon harga terus) ataukah dia termasuk pelanggan yang menyenangkan (selalu membayar tepat waktu, tidak pernah meminta diskon, dan selalu membawa pelanggan baru)?

Hal tersebut harus diperhitungkan karena akan mempengaruhi biaya total yang harus Anda keluarkan untuk mempertahankannya menjadi pelanggan yang loyal. Bisa jadi karena selalu menuntut, biaya yang dikeluarkan untuk melayani dan mempertahankannya lebih besar daripada pendapatan yang diterima secara total dalam jangka waktu tertentu, tergantung berapa lama Anda memprediksikannya menjadi pelanggan Anda.

Sedangkan interaksi dipakai untuk mengukur sejauh mana kedekatan hubungan emosi yang terjalin selama ini dan sejauh mana tingkat komitmen pelanggan untuk melanjutkan kembali hubungan bisnis yang sudah terjalin pada masa yang akan datang.

Jika interaksinya baik dan pelanggan berkomitmen dalam jangka panjang akan menjalin hubungan dengan Anda, dia termasuk pelanggan yang layak untuk dipertahankan, asalkan secara transaksi juga menguntungkan.

3. Interaksi pelanggan (*interaction with customer*)

Tujuan akhir dari mendefinisikan pelanggan dan membedakan pelanggan adalah mengetahui pelanggan yang bernilai dan pelanggan yang tidak bernilai.

Perusahaan yang cerdas pastilah akan fokus mengelola para pelanggan yang secara jangka panjang dinilai menguntungkan. Istilahnya adalah *key account*.

Pelanggan utama tersebut tidak boleh dibiarkan, tetapi harus dikelola dan diperhatikan dengan cara meningkatkan interaksi dengan mereka. Metode yang lazim dipakai adalah pertemuan konvensional (masih mengandalkan pertemuan fisik tatap muka) – diajak bermain golf bersama, makan malam bersama, atau diundang *company visit*. Akibatnya, biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menjalin interaksi menjadi besar.

4. Kustomisasi produk dan servis (*customization to meet customer expectations*)

Puncak dari CRM adalah mengantarkan produk dan servis yang beragam atau bahkan personal. Tanpa bisa menawarkan produk dan servis yang unik, loyalitas pelanggan akan menjadi hal yang sulit.

Kemampuan yang diperlukan untuk bisa menciptakan produk yang unik dan cocok dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara individu adalah kemampuan untuk “mendengar” kemauan pelanggan. Caranya, kita tidak perlu bertanya langsung, tetapi cukup dengan mengamati dari titik netral dan menjadi pelanggan sebagai obyek yang bebas. Memberikan tingkat servis yang berbeda pada segmen yang berbeda juga merupakan bagian dari kustomisasi produk.

Membangun Loyalitas Pelanggan

Customer satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless. Kalimat tersebut bukan idiom bangsa barat mengenai fenomena kehidupan, melainkan sebuah judul buku laris tentang pemasaran yang diterbitkan oleh Bard Press, di Jerman. Jeffrey Gitomer penulis buku tersebut sebenarnya hanya ingin menegaskan bahwa loyalitas pelanggan merupakan suatu aset yang tak ternilai harganya bagi perusahaan. Dengan pelanggan loyal, pemasar bisa duduk manis dan uang pun akan mengalir disebabkan pembelian berulang yang dilakukan konsumen. Pelanggan yang loyal akan memberikan margin keuntungan yang lebih baik kepada perusahaan. Banyak pakar pemasaran berpendapat – tak hanya Jeffrey – loyalitas pelanggan adalah muara yang sebenarnya dari rangkaian aktivitas pemasaran, bukan kepuasan pelanggan. Kesimpulan ini dikuatkan oleh kenyataan bahwa pelanggan yang puas tidak

menjamin akan melakukan pembelian berulang (*repeat purchase*). Pelanggan loyal yang melakukannya.

Karenanya, memiliki pelanggan yang loyal menjadi prioritas dan strategi terdepan bagi para pemasar. Apalagi kenyataannya, meretensi (mempertahankan) pelanggan dan membuat pelanggan loyal ternyata biayanya lebih murah dibanding membidik pelanggan baru yang biasanya menuntut keberadaan promosi agresif dengan biaya yang pasti mahal. Selain itu, membangun loyalitas pelanggan berarti berurusan dengan dengan pihak yang selama ini sudah jelas-jelas pernah menjadi pelanggan (*existing customer*). Mereka sudah pernah mencoba dan mungkin masih memakai produk itu.

Membangun loyalitas pelanggan dengan menggarap konsumen-konsumen lama bukan pekerjaan mudah. Ini jauh lebih sulit dibanding usaha memuaskan pelanggan. Untuk memuaskan pelanggan, Perusahaan cukup memberikan benefit fungsional sesuai dengan ekspektasi konsumen. Sementara untuk mendapatkan loyalitas pelanggan, perusahaan harus memberikan ekstra benefit yang bisa mendorong pelanggan memiliki *emotional attachment* terhadap produk yang digunakan. Dalam hal ini, loyalitas yang dimaksud bukan sekadar mengonsumsi produk secara terus-menerus (*repeat buying*) namun juga *spend more*, melakukan *referral* (mereferensikan ke orang lain) dan menjadi *advocator* bagi produk yang digunakannya (Chan, 2003).

Loyalitas baru mempunyai makna bila mempunyai efek *referral*. *Customer referral* ini diperlukan untuk meraih profit dari akuisisi pelanggan baru. Biasanya pelanggan yang melakukan *referral* akan melakukannya secara sukarela, tanpa harus dibayar. Mereka merupakan *advocator* perusahaan yang selalu memompakan citra positif produk. Tentu sebagai imbalan, tak salah bila jenis pelanggan seperti ini diapresiasi dengan memberikan skema *reward* yang menarik.

Terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan untuk membuat pelanggan menjadi loyal. *Pertama*, menciptakan *migration barrier* (fasilitas kemudahan untuk pelanggan, supaya tidak berpaling ke pesaing) yang sebesar-besarnya untuk menghindari *switching* pelanggan ke merek lain. Strategi ini juga diterapkan antara lain oleh BCA dengan menciptakan fasilitas kemudahan bagi nasabah yakni kemudahan ATM, *mobile banking*, *internet banking* sebagai solusi transaksi bagi nasabahnya. Dengan strategi tersebut biaya *switching* nasabah (pelanggan) BCA akan terlalu besar jika harus memindahkan rekening utamanya ke bank lain.

Kedua, melalui pendekatan yang sifatnya lebih emosional untuk meningkatkan *emotional branding* antara pelanggan dengan merek yang bersangkutan. Di antaranya, melalui *customer intimacy*, yaitu dengan melakukan pendekatan *one-to-one basis*. Cara ini efektif untuk produk

premium, apalagi yang bergerak di sektor jasa. Bisa juga meningkatkan *emotional branding* dengan membentuk klub komunitas, lalu membuka saluran umpan balik dari pelanggan, memberi penghargaan, testimonial, dan sebagainya.

Daftar Pustaka

- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). *A history of the concept of branding: practice and theory*. Journal of Historical Research in Marketing, 4(3), 347–368. <https://doi.org/10.1108/17557501211252934>
- Baumgarth, C. and Schmidt, M. (2010). *How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of "internal brand equity" in a business-to-business setting*. Industrial Marketing Management, 39(8), 1250–1260.
- Biedenbach, G., & Manzhynski, S. 2016. *Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees*. Journal of Product & Brand Management, 25(3), 296–306. <https://doi.org/10.1108/IPBM-06-2015-0913>
- Burmam, C., Zeplin, S., & Riley, N. 2009. *Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis*. Journal of Brand Management, 16(4), 264–284. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
- Buttle, F. 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). *The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay*. International Journal of Bank Marketing, 33(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031>
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). *Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry*, 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>
- Kartajaya, Hermawan. 2012. *Boosting The Customer Loyalty*. Jakarta: Gramedia.
- Keller, K. 2013. *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Boston: Pearson.
- Kotler, P., Jain, D.C. and Maesincee, S. (2002). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*. Harvard Business School Publishing Corporation. boston.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1995). *A new marketing paradigm: Share of customer, not market share*. Planning Review, 23(2), 14–18. <http://doi.org/10.1108/eb054500>
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T., & E. Boyt, T. (2014). *University brand equity: an empirical investigation of its dimensions*. International Journal of Educational Management, 28(6), 616–634.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0051>

Powell, S. M. (2011). *The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility: an internal organisational perspective*. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1365–1379.

Customer Retention Marketing

Mengukur Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Modul 8



Pendahuluan

Lamanya seorang pelanggan berbisnis dengan sebuah perusahaan hanyalah salah satu indikator loyalitas. Loyalitas sendiri sangat terkait dengan konsep sebuah hubungan dengan pelanggan. Loyalitas sejati tidak berasal dari ikatan semu yang membuat salah satu pihak mendapat kesulitan untuk mengakhiri hubungan tersebut. Tetapi sebuah hubungan dilandasi oleh ketulusan, saling percaya, dan semangat saling memberikan kepuasan satu sama lain, inilah yang sering di sebut dengan hubungan emosional. Dalam konteks ini, maka memberikan kepuasan pada setiap pelanggan dan mempertahankan tingkat kepuasan tersebut dalam jangka panjang menjadi sangat penting.

Kepuasan bisa kita tingkatkan dengan cara menambah *value* pada apa yang kita tawarkan. Menambah nilai akan membuat pelanggan merasa bahwa mereka mendapat lebih dari apa yang mereka bayar atau yang mereka harapkan (*expectation*). Kepuasan terkait dengan apa yang didapat pelanggan dari perusahaan, bukan tentang apa yang harus dia lakukan terhadap interaksi tersebut. Kepuasan juga tidak selalu identik dengan memberikan produk yang penuh inovatif apalagi sekedar menurunkan harga dan memberikan banyak tambahan. Maka kepuasan sesungguhnya adalah perasaan nyaman, kepercayaan, kerjasama sejajar yang diberikan oleh kedua belah pihak. Oleh karenanya. Menambah nilai kepuasan bisa saja dilakukan dengan hal-hal yang sederhana. Misalnya dengan meningkatkan kecepatan pelayanan, fleksibilitas dalam melakukan transaksi, kemudahan memperoleh apa yang dibutuhkan, menggunakan kecanggihan teknologi informasi (internet, wifi, teleconference, dll) sehingga tercipta efisiensi dan efektifitas yang lebih tinggi. Bisa juga dalam bentuk memberikan perhatian personal (*privacy*) yang 'mengejutkan'. Dengan meningkatkan nilai yang diterima pelanggan dalam tiap interaksinya dengan perusahaan (meski tidak selalu berakhir dengan penjualan), kita akan lebih mungkin meningkatkan tingkat kepuasan, mengarah pada tingkat ketahanan pelanggan yang lebih tinggi. Sehingga terciptalah loyalitas itu. Dan tatkala loyalitas telah terbangun, maka akan terciptalah pembelian berulang (*repeat order*), perekomendasi, dan proporsi pembelanjaan yang meningkat.

Satu hal yang perlu kita sadari, bahwa untuk mendapatkan pelanggan baru dibutuhkan biaya yang besar, disamping mempertahankan pelanggan lama akan memberi keuntungan potensial berupa:

- Mereka membelanjakan lebih banyak
- Mereka menjadi nyaman

- Mereka menyebarkan berita yang positif
- Mereka lebih murah untuk dilayani
- Mereka tidak begitu sensitif terhadap harga
- Mereka membuat kita lebih efisien
- Mereka berpotensi menghasilkan keuntungan lebih besar

Frederick Reichheld dan Earl Sasser mengindikasikan bahwa kenaikan 5% dari loyalitas pelanggan dapat melipatduakan keuntungan sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan 70% penjualan berasal dari pelanggan loyal.

Mengukur Kepuasan Pelanggan (*Measurement of Customer Satisfaction*)

Perusahaan dengan mutu produk dan jasa yang bagus akan memperoleh *Return On Investment* (ROI) yang lebih tinggi dibanding perusahaan dengan mutu produk dan jasa yang biasa, maka setiap bisnis perlu melakukan secara terus menerus peningkatan nilai dari produk atau jasanya. Selama mengkonsumsi suatu produk, pelanggan akan memperoleh pengalaman mengenai kinerja suatu produk, dan ini akan menimbulkan perasaan puas atau tidak puas.

Dalam rangka memperoleh pengetahuan yang cukup secara terus menerus untuk meningkatkan nilai dari produk dan jasa, perusahaan harus mengetahui tingkat kepuasan dari pelanggan yang ada maupun pelanggan potensial dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

Lele and Sheth (1991) mendefinisikannya sebagai berikut: *Customer Satisfaction is key to long term profitability and keeping the customer happy is everybody's business*. (Kepuasan pelanggan adalah kunci menuju keuntungan jangka panjang dan memberikan kesenangan kepada pelanggan merupakan tugas tiap orang). Sedangkan Parasuraman, Zeithmal and Berry (1985) mendefinisikannya: *Customer satisfaction is customer perception of a single service experience* (Kepuasan pelanggan adalah persepsi konsumen terhadap satu jenis pelayanan yang dialaminya).

Dalam Model kepuasan/ketidakpuasan pelanggan (Mowen, 1998), pelanggan diasumsikan pertama kali mengkonsumsi produk tersebut. Berdasarkan pengalaman itu, pelanggan mengevaluasi kinerja produk secara keseluruhan. Penilaian kinerja suatu produk erat kaitannya dengan tingkat mutu dari produk tersebut. Persepsi mengenai mutu produk ini dibandingkan dengan harapan pelanggan terhadap kinerja produk itu. Proses evaluasi terjadi pada saat pelanggan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan hasil evaluasi ini, pelanggan akan memperoleh emosi yang dapat bersifat positif, negatif maupun netral tergantung apakah harapannya terkonfirmasi atau tidak. Respon emosional ini merupakan masukan dalam membentuk persepsi kepuasan atau ketidakpuasan

secara keseluruhan. Sebagai tambahan, tingkat kepuasan atau ketidakpuasan juga dipengaruhi oleh hasil evaluasi terhadap nilai dari proses pertukaran. Dari atribut-atribut yang menghasilkan mutu atau kinerja dari suatu produk juga mempengaruhi sikap puas atau tidak puas.

Survei Kepuasan Pelanggan

8 Tahap yang biasa dilakukan dalam survey kepuasan pelanggan (Chan, 2003), sebagai berikut:

1. Definisi masalah dan tujuan
2. Merencanakan bentuk survey – kualitatif / kuantitatif / kombinasi
3. Merancang daftar kuesioner
4. Memilih sampel
5. Mengumpulkan data
6. Analisis data
7. Membuat kesimpulan dan menyiapkan laporan
8. Tindak lanjut dari hasil survey

Kepuasan pada umumnya didasari oleh perbedaan persepsi yang diterima dengan yang diharapkan oleh pelanggan. Beberapa metode yang dikemukakan untuk mengukur atau memantau kepuasan pelanggan seperti yang dikemukakan oleh Kotler (2002) adalah pengukuran kepuasan pelanggan sangatlah penting bagi setiap perusahaan dikarenakan hal tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan serta peningkatan kepuasan pelanggan. Pada prinsipnya kepuasan dapat diukur dengan menggunakan berbagai metode pengukuran kepuasan pelanggan yaitu:

1. *Complaint and suggestion system* (sistem keluhan dan saran)
2. *Customer satisfaction survey* (survei kepuasan pelanggan)
3. *Ghost shopping* (pembeli bayangan)
4. *Lost customer analysis* (analisis pelanggan yang hilang)

Berbagai metode yang dikemukakan tersebut dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan. Selain melakukan metode survey kepada pelanggan juga dapat digunakan adalah mempekerjakan pegawai atau karyawan sebagai pembeli bayangan untuk menganalisis pelanggan yang berhenti. Salah satu cara lain yang dapat ditempuh adalah melalui sistem keluhan dan saran yaitu melihat ada atau tidaknya keluhan pelanggan. Semakin

banyak keluhan berarti pelanggan belum puas. Sebaliknya, semakin sedikit keluhan menandakan bahwa pelanggan semakin puas.

Mengukur Kinerja Loyalitas Pelanggan

Tahapan puncak dari pengetahuan tentang loyalitas pelanggan adalah memperoleh para *spiritual advocate* dalam jumlah yang signifikan. Kenapa dalam jumlah yang signifikan? Sebab, tidak mudah bagi perusahaan apa pun untuk bisa mendongkrak loyalitas para pelanggannya sampai pada tingkat paling tinggi tersebut. Kalaupun bisa meraihnya, jumlah pelanggan yang ada akan berjumlah lebih sedikit apabila dibandingkan dengan pelanggan yang termasuk kategori, misalnya pelanggan pertama (*first-time buyer*).

Para *spiritual advocate* adalah golongan pelanggan loyal yang selalu membeli produk dan merekomendasikan produk kepada orang lain. *Purchase* dan *referral* adalah kata kunci yang membedakan para *spiritual advocate* dengan jenis pelanggan lain (Kartajaya, 2012).

Dari hasil penelitian terbaru, dua ukuran inilah yang mempunyai korelasi paling tinggi dengan kinerja perusahaan ditinjau dari segi pendapatan dan profitabilitas. Bahkan ketika dikorelasikan, hal tersebut tidak hanya berhubungan erat dengan kinerja perusahaan dalam jangka pendek (setahun), tetapi juga dalam kinerja jangka panjang (lima tahun).

Dalam terminologi Reichheld (dalam Chan, 2003) dikenal istilah *Net Promoter*. *Net Promoter* adalah jumlah neto pelanggan yang mau membeli dan merekomendasikan produk (*promoter*) dikurangi pelanggan yang kurang mau membeli dan merekomendasikan produk (*detractor*). Sedangkan di tengah kedua golongan pelanggan itu, ada dua golongan pelanggan pasif yang “setengah-setengah” membeli dan merekomendasikan produk, disebut *passive*.

Berdasarkan penelitian Reichheld (dalam Chan, 2003), perusahaan yang mempunyai kinerja terbaik umumnya adalah perusahaan yang mempunyai nilai *net promoter* positif. Artinya, jumlah pelanggan yang mau membeli dan memberikan rekomendasi lebih banyak daripada jumlah pelanggan yang tidak mau membeli dan “menjelek-jelekkan” perusahaan.

Konsep tersebut baik sekali dijadikan *platform* untuk mengukur tingkat efektivitas program loyalitas pelanggan yang dijalankan perusahaan. Program loyalitas pelanggan harus mampu mendorong rekomendasi, bukan hanya meningkatkan frekuensi dan volume pembelian.

Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan tiga pilar entusiasme pelanggan, yakni menciptakan komunitas (*communitization*), *buzzword* (*buzzing*), dan mendorong koneksi emosi dengan pelanggan (*emotionalization*). Tanpa didukung tiga pilar ini, sulit sekali berharap

program loyalitas pelanggan yang diluncurkan dapat mendongkrak loyalitas pelanggan hingga level entusiasme.

Evaluasi Dimensi Kualitas Produk (Chan, 2003);

1. Kinerja produk; seberapa bagus produk memberikan kinerjanya bagi konsumen?
2. Fitur tambahan; apakah suatu produk mempunyai manfaat tambahan bagi konsumen?
3. Kesesuaian dengan spesifikasi produk.
4. Keandalan; seberapa sering produk tersebut terjadi kegagalan operasi maupun adanya cacat produk?
5. Durasi produk; masa manfaat sebuah produk bagi konsumen.
6. Desain estetika
7. Apakah didukung dengan layanan konsumen?

Kualitas Pelayanan

Kotler (2002) menyatakan layanan (*service*) adalah semua tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada intinya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Kualitas desain merupakan fungsi spesifik produk sedangkan kualitas kesesuaian adalah ukuran seberapa besar tingkat kesesuaian antara sebuah produk atau jasa dan persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan sebelumnya.

Kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan dinilai berdasarkan persepsi pelanggan yang membandingkan harapan untuk menerima layanan dan pengalaman sebenarnya atas layanan yang diterima. Menurut Kotler (2002) kualitas (*quality*) adalah totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Keunggulan suatu produk jasa adalah tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan harapan (*expectation*) maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan maka kualitas jasa dipersepsikan buruk. Dengan demikian, baik atau tidaknya kualitas jasa sangat tergantung kepada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten dan berkesinambungan (*sustainable*).

Tingkat kualitas layanan tidak dapat dinilai berdasarkan sudut pandang organisasi akan tetapi harus dilihat dari kebutuhan atau keinginan pelanggan. Oleh karena itu, dalam merumuskan strategi dan program pelayanan organisasi harus berorientasi pada kepentingan pelanggan dan sangat memperhatikan dimensi kualitasnya.

Dimensi Kualitas Pelayanan/Jasa

Penilaian mengenai mutu dari jasa dilakukan selama proses jasa tersebut disampaikan. Setiap hubungan dengan konsumen disebut *Moment of Truth*. Topik utama yang menjadi perhatian dalam menilai mutu dari jasa adalah kriteria-kriteria yang digunakan pelanggan dalam membuat penilaian. Parasuraman et al (1985) melakukan penelitian pada industri perbaikan alat elektronik, *retail banking*, industri telekomunikasi, *security brokerage*, *credit card* untuk kriteria-kriteria tersebut dan pada akhirnya menemukan 5 dimensi dasar yang digunakan konsumen dalam menilai mutu jasa. Kelima dimensi dasar tersebut adalah:

- 1) *Reliability*: kemampuan perusahaan untuk memenuhi janji pelayanan yang diberikan secara akurat, yaitu diselesaikan dengan hasil yang sama dan tanpa adanya kesalahan.
- 2) *Responsiveness*: keinginan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang tepat waktu, seperti sensitif terhadap kebutuhan, fleksibel, mau berusaha lebih dari seharusnya, memperhatikan secara personal, keinginan untuk menindaklanjuti dan menyelesaikan masalah.
- 3) *Assurance*: pengetahuan, keramahan dari karyawan, serta dapat diberikan kepercayaan dan menjaga rahasia.
- 4) *Empathy*: provisi dari memperhatikan dan memberikan perhatian yang bersifat individu kepada pelanggan.
- 5) *Tangibles*: penampilan dari fasilitas fisik, peralatan, seragam karyawan dan materi komunikasi. Konsumen menggunakan kelima dimensi ini dalam melakukan penilaian terhadap mutu jasa, yang didasari oleh perbandingan antara *expected service* dan *perceived service*. *Gap* di antara *expected* dan *perceived* adalah ukuran dari mutu jasa.

Pemulihan Konsumen yang Tidak Puas (*Service Recovery*)

Konsumen yang tidak puas tidak hanya merupakan hilangnya penjualan masa depan, namun juga sangat merusak reputasi perusahaan akibat konsumen yang tidak puas akan menceritakan kepada 10-20 orang lain mengenai masalahnya. Hanya 4% dari konsumen yang

tidak puas, akan mengeluh langsung ke perusahaan Penanganan yang cepat terhadap kegagalan pelayanan jasa sangat penting untuk menciptakan pelanggan yang loyal. Kegagalan tersebut dapat diubah menjadi pelayanan yang menyenangkan bila karyawan di *front line* memiliki wewenang untuk membuat hal menjadi benar (Chan, 2003).

Pengekspresian dari ketidakpuasan (Fitzsimmons, 2001, dalam Chan, 2003)

Terdapat 4 pendekatan dasar untuk *service recovery*, yaitu kasus per kasus, respon sistematis, pencegahan dini dan *service recovery* pengganti.

- 1) Pendekatan kasus per kasus: menangani setiap keluhan pelanggan secara individu. Pendekatan ini tidak mahal dan mudah diterapkan, namun dapat menimbulkan kesan tidak adil, apabila kurang hati-hati dalam menanganinya.
- 2) Pendekatan respon sistematis: menggunakan protokol untuk menangani keluhan pelanggan. Lebih dapat diandalkan dibanding pendekatan kasus per kasus, karena respon telah direncanakan berdasarkan identifikasi dari tingkat kritis kegagalan dan adanya kriteria *recovery* yang sesuai, sehingga konsisten dan sesuai dengan jadwal.
- 3) Pendekatan pencegahan dini: menambah komponen pada pendekatan respon sistematis dengan berusaha campur tangan untuk memperbaiki masalah, sebelum masalah tersebut mempengaruhi pelanggan.
- 4) Pendekatan *service recovery* pengganti: memanfaatkan kegagalan pelayanan dari pesaing dan menawarkan pengganti untuk memperoleh pelanggan pesaing tersebut.

Daftar Pustaka

- Buttle, F. 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Kartajaya, Hermawan. 2012. *Boosting The Customer Loyalty*. Jakarta: Gramedia.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1. Edisi Milenium. Jakarta: Prehallindo.
- Parasuraman, A. and L. Berry L. 1985. *Problems and Strategies in Services Marketing*. Jurnal of Marketing Vol. 49. (Spring).

Customer Retention Marketing

Pelayanan Prima (*Excellence Service*)

Modul 9



Pendahuluan

Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah *"excellent service"* yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau memiliki instansi pemberi pelayanan, akan tetapi tidak cukup hanya memberikan rasa puas dan perhatian terhadap pelanggan saja, lebih dari itu adalah bagaimana cara merespon keinginan pelanggan sehingga dapat menimbulkan kesan positif dari pelanggan.

Pelayanan prima harus ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia yang handal, mempunyai visi yang jauh ke depan dan dapat mengembangkan strategi dan kiat pelayanan prima yang mempunyai keunggulan. Disamping itu, harus diupayakan terus menerus untuk meningkatkan kemampuan para petugas pelayanan agar dapat menumbuhkan dedikasi dan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan untuk tetap setia menggunakan produk barang dan jasa kita tanpa sempat lagi melirik atau memakai produk lain.

Pelayanan yang berkualitas atau sering disebut pelayanan prima merupakan pelayanan terbaik yang memenuhi standar kualitas pelayanan. Pelayanan prima di suatu instansi penting untuk di terapkan guna memberikan citra dan nama baik bagi instansi tersebut. Pelayanan prima merupakan upaya untuk memberikan rasa puas dan menumbuhkan kepercayaan terhadap pelanggan atau *customer*.

Pelayanan pelanggan bukanlah hal baru. Ia sudah dirintis sejak raja mobil Amerika, Henry Ford, sebelum terjadinya Perang Dunia II. Mengenai pelayanan pelanggan, Henry Ford mengatakan, *"The man who will use his skill and constructive imagination to see how much he can give for a dollar, instead of how little he can give for a dollar, is bound to succeed"*.

Di negara Jepang, *Customer Service* dikenal dengan istilah *"Sabisu"*. Setiap pagi, saat *Departement Store* buka, seluruh pramuniaga berdiri di tempat masing-masing memberi hormat dan senyum kepada tamu yang datang. Perusahaan-perusahaan Jepang memberi sentuhan khusus bagaimana menerapkan pelayanan prima dimulai dari lini terdepan.

Pelayanan Prima

Kelangsungan hidup dari suatu usaha sangat ditentukan atau tergantung dari bagaimana persepsi pelanggan terhadap perusahaan tersebut. Setiap perusahaan tentunya ingin mendapat tempat yang baik di hati pelanggan. Berbagai cara pun ditempuh oleh perusahaan untuk mendapatkan tempat di hati pelanggan. Persaingan usaha yang semakin ketat membuat perusahaan harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan sehingga dapat

memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini nantinya akan memperkuat perusahaan dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Konsep pemasaran, perusahaan tidak cukup hanya dengan memproduksi barang dan jasa yang berkualitas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumennya dengan harga yang menarik, yang harus dilaksanakan perusahaan adalah menempatkan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama dari perusahaan. Selama ini, kepuasan pelanggan dijadikan sebagai kunci utama dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan eksistensi dari suatu perusahaan. Kepuasan menurut Kotler (2008) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Suatu kualitas pelayanan juga harus dihubungkan dengan harapan dan keinginan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan perusahaan agar pelanggan merasa puas. Jadi unit pelayanan perusahaan seharusnya memiliki kemampuan untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan pelanggan, sehingga dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk maupun dalam berinovasi terhadap produk yang dihasilkan karena pelangganlah yang berhak untuk menilai kualitas suatu produk dengan membandingkan apa yang mereka harapkan dengan apa yang mereka terima (Barata, 2011).

Salah satu cara yang dilakukan oleh banyak perusahaan belakangan ini dalam mewujudkan kepuasan pelanggan adalah dengan memberikan pelayanan yang optimal atau disebut juga dengan pelayanan prima. Swastika (dalam Kurnia, 2014:2) definisi pelayanan prima mengandung tiga hal pokok, yaitu adanya pendekatan sikap yang berkaitan dengan kepedulian kepada pelanggan, upaya melayani dengan tindakan yang terbaik, dan adanya tujuan untuk memuaskan pelanggan dengan berorientasi pada standar layanan tertentu, sedangkan menurut Barata (2011), pelayanan prima merupakan totalitas pelayanan yang diberikan suatu perusahaan, dilakukan secara sadar, terpadu (harus dilakukan oleh seluruh pegawai) dan konsisten (mutu pelayanan setiap unit harus sama/standar) dengan mengacu pada standar kualitas pelayanan yang setinggi-tingginya dengan maksud untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

Pelayanan prima bukanlah istilah baru dalam dunia kerja, baik yang bersifat profit maupun non profit. Semua tidak terlepas terhadap tiga komponen penting yaitu adanya *attitude*, *skill* dan *knowledge* yang berakhir pada kompetensi yang handal sebagai aparatur pemerintah. Menurut Barata (2011) Pelayanan prima, adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya, agar mereka selalu royal kepada perusahaan. Dalam

memberikan pelayanan yang prima sebagai usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan, pedoman variabel (indikator) pelayanan prima yang dikemukakan oleh Barata (2011) adalah kemampuan (*ability*), sikap (*attitude*), penampilan (*appearance*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*), dan tanggung jawab (*accountability*). Penjelasan untuk masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan (*ability*). Kemampuan adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima yang dapat meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni untuk melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi dan menggunakan public relation sebagai instrumen dalam membawa hubungan kedalam dan keluar organisasi/perusahaan.
- 2) Sikap (*attitude*). Sikap adalah perilaku atau perangai yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan kemauan pelanggan.
- 3) Penampilan (*appearance*). Penampilan adalah kemampuan seseorang baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain.
- 4) Perhatian (*attention*). Perhatian adalah kepedulian penuh terhadap pelanggan, baik yang berkaitan dengan perhatian akan kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritikan dari pelanggan.
- 5) Tindakan (*action*). Tindakan adalah suatu perbuatan dalam berbagai kegiatan yang nyata yang harus dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- 6) Tanggung jawab (*accountability*). Tanggung jawab yaitu suatu sikap berperilaku kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Tujuan dan Fungsi Pelayanan Prima

Menurut Daryanto (2014), tujuan pelayanan prima antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi kepada pelanggan.
- 2) Untuk menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap barang/jasa yang ditawarkan.
- 3) Untuk menghindari terjadinya tuntutan-tuntutan yang tidak diinginkan dikemudian hari terhadap produsen.
- 4) Untuk menciptakan kepercayaan dan kepuasan kepada pelanggan.

- 5) Untuk menjaga agar pelanggan merasa diperhatikan segala kebutuhannya.
- 6) Untuk mempertahankan pelanggan.

Pelatihan Sumber Daya Manusia

Banyak perusahaan yang merasa enggan untuk mengirimkan karyawannya mengikuti pelatihan. Baik itu pelatihan yang bersifat teknik maupun manajemen. Ada berbagai alasan, antara lain, pelatihan hanya membuang-buang waktu. Belum lagi biaya, karena dengan mengikutsertakan karyawan, perusahaan masih harus mengeluarkan ongkos transportasi dan uang saku karyawan selama pelatihan. Dan, yang paling banyak dikhawatirkan perusahaan adalah hengkangnya karyawan ke perusahaan lain setelah mendapatkan pelatihan.

Apabila perusahaan melihat dari sisi negatif, tentu saja pelatihan tidak memiliki banyak manfaat. Akan tetapi, cobalah melihat dari sisi positif dengan menilai bahwa pelatihan adalah sebuah investasi jangka panjang bagi perusahaan. Yang pengukurannya bukan semata-mata dari keuntungan finansial perusahaan, tetapi juga dari kemampuan dan karakter karyawan.

Mentalitas Dasar bagi Karyawan

Mental karyawan sebuah perusahaan dapat dibangun sejak awal mereka mulai bergabung ke dalam sebuah perusahaan. Kita harus membangun apa yang disebut "mentalitas dasar". Mentalitas dasar adalah sikap mental yang mendasari cara berpikir, cara bersikap dan cara bertindak seseorang dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, sehingga sejalan dengan nilai-nilai atau aturan perusahaan.

Kerangka mentalitas dasar karyawan sebagai bagian dari proses mewujudkan pelayanan prima adalah berfokus pada hal-hal berikut: fokus pada pelanggan, pada PDCA (*plan, do, check, action*), pada fakta & data, pada kerja sama, serta pada keunggulan.

- Fokus pada pelanggan artinya sebagai karyawan perusahaan dia wajib mengerjakan segala tugasnya semata-mata ditujukan untuk kepuasan pelanggan. Baik itu kepada pelanggan eksternal maupun internal. Agar seorang karyawan bisa fokus pada pelanggan, maka kepada karyawan perlu diberikan pemahaman tentang QCDSM (*Quality, Cost, Delivery, Safety, dan Morale*).
- Fokus pada PDCA artinya setiap karyawan perusahaan harus mampu merencanakan dengan cermat (*plan*), kemudian melaksanakan dengan baik apa yang telah direncanakan (*do*), memeriksa kembali dengan teliti apa-apa yang kurang (*check*), dan akhirnya melakukan perbaikan terhadap apa yang kurang atau apa yang keliru (*action*). Pada

prinsipnya, setiap karyawan harus melakukan siklus PDCA untuk terus melakukan perbaikan.

- Berbicaralah berdasarkan fakta dan data. Ini harus selalu diingatkan kepada setiap karyawan. Ini penting, karena kebanyakan masyarakat kita asal ngomong saja tanpa didasarkan fakta atau data yang akurat. Akibatnya, sering terjadi debat kusir yang berkepanjangan, saling menyalahkan. Karena itu, karyawan harus disadarkan dan dibudayakan untuk fokus pada fakta dan data.
- Semua orang setuju bahwa tidak ada superman dalam sebuah perusahaan, tetapi yang ada adalah superteam. Karenanya kita harus fokus pada kerja sama. Karyawan harus bersikap dewasa dan tidak “childish”. Agar kerja sama yang baik terwujud, maka karyawan tidak boleh atau gampang menyalahkan orang lain. Karena, belum tentu kita pun luput dari suatu kesalahan.
- Fokus terakhir adalah fokus pada keunggulan. Artinya, setiap karyawan perusahaan perlu dibangun motivasinya untuk terus melakukan inovasi. Di dorong agar ia membangun kemampuan diri (kompetensi), mau belajar dari kesalahan, pantang menyerah, dan selalu berusaha mencapai yang terbaik (*strive for excellent*). Hasil dari motivasi ini akhirnya akan bermuara pada pelayanan yang prima kepada pelanggan.

Belajar Pelayanan Prima dari Perusahaan Kecil

Perusahaan-perusahaan kecil, melalui kemampuan mereka untuk mendekati pelanggan, mampu memuaskan pelanggan dan mendapatkan kesetiaan mereka. Jarang perusahaan kecil yang mempunyai program loyalitas pelanggan atau *shopper club*. Kedekatan antara bisnis-bisnis kecil dengan pelanggannya seringkali merupakan kedekatan yang tulus, mirip dengan perasaan dekat yang dirasakan orang dalam hubungan pribadi yang telah terjalin lama. Karena ketulusan hubungan tersebut, pelanggan bersedia kembali berbisnis dengan perusahaan tersebut tanpa program loyalitas atau skema pemberian hadiah. Hadiah intrinsik berasal dari perlakuan baik yang mereka terima dan rasa nyaman dalam berinteraksi adalah lebih penting bagi pelanggan, daripada poin-poin dan tabungan yang merupakan hal biasa dalam persaingan di sektor lain.

Terkait dengan inovasi adalah kemampuan perusahaan kecil untuk memberikan respon dengan cepat pada perubahan besar dan perubahan ekonomi. Fleksibilitas dari sedikitnya jumlah staf dan komunikasi terbuka yang terjadi di kebanyakan bisnis kecil memungkinkan

mereka untuk memberikan respon terhadap perubahan dengan lebih cepat daripada perusahaan besar yang bergantung pada dewan direksi atau pemegang saham.

Karena terdapat lebih sedikit lapisan manajemen di perusahaan kecil, pelanggan seringkali merasa lebih dekat dengan bisnis tersebut dan dengan mereka yang bekerja di sana. Kedekatan ini ditunjukkan melalui percakapan mereka antara pelanggan dan pelaku bisnis, bukan hanya topik percakapan tersebut tetapi juga nada dan emosi.

Ketika terjadi kedekatan dan hubungan yang sejati, banyak pelanggan akan melakukan hal-hal kecil yang menunjukkan pada para staf bahwa mereka peduli. Saat-saat istimewa seperti ulang tahun, tahun baru dan hari raya seringkali diingat karena bingkisan-bingkisan kecil dan kartu-kartu. Hal ini penting karena memberi para staf umpan balik yang positif yang menunjukkan bahwa perhatian mereka pada hal-hal detil dan kerja ekstra dihargai oleh pelanggan (Chan, 2003).

Perusahaan Kecil Lebih Mengetahui Pelanggannya

Karyawan-karyawan di perusahaan kecil mungkin memiliki berbagai fungsi dalam pendekatan mereka pada pekerjaan dan karena itu mampu bereaksi dengan cepat terhadap suatu situasi tanpa harus berurusan dengan kebijakan perusahaan (birokrasi) yang mungkin membutuhkan persetujuan seorang manajer. Hal ini meningkatkan perasaan akan kecepatan dan kemampuan merespon yang sangat dihargai pelanggan (Chan, 2003).

Hubungan pelanggan (*Relationship*) sebagai Aset Perusahaan (Chan, 2003)

- Mengembangkan hubungan sejati yang dekat dengan pelanggan adalah bagaikan sebuah polis asuransi. Hubungan tersebut tidak hanya melindungi bisnis yang langsung berasal dari pelanggan, namun juga bisnis yang dapat dipengaruhi oleh pelanggan tersebut karena hubungan pergaulan.
- Pelanggan yang memiliki hubungan yang solid dengan sebuah bisnis lebih besar kemungkinannya untuk membuat rekomendasi. Mereka merupakan sumber nasehat yang mendapat perhatian lebih serius dari pelanggan potensial karena informasi ini berasal dari sumber yang dapat dipercaya seperti keluarga atau teman.

Hubungan Pelanggan Jangka Panjang

Perusahaan kecil biasanya lebih berfokus pada keuntungan jangka panjang. Perusahaan besar biasanya beroperasi dengan menekankan pada pertumbuhan penjualan produk yang

semakin naik dan dievaluasi secara periodik. Perusahaan kecil, walaupun dibangun untuk menghasilkan keuntungan bagi pemilik, tidak beroperasi di bawah tekanan semacam itu.

Pemilik perusahaan kecil bersikap lebih fleksibel dan toleran terhadap risiko dibandingkan manajer perusahaan besar. Lebih mudah bagi karyawan perusahaan kecil untuk bertanggung jawab dalam memelihara hubungan dengan pelanggan.

Dalam perusahaan kecil, nilai diciptakan bagi pelanggan melalui hubungan pribadi yang dekat dengan karyawan dan pihak manajemen, dan berkembang ikatan emosional (salah satunya adalah kepercayaan) di antara mereka.

Perusahaan kecil tampaknya mempunyai kemampuan alamiah untuk menjadi dekat dengan pelanggan dan membangun hubungan dengan mereka. Pada kenyataannya, membangun hubungan seringkali terjadi sebagai perkembangan alamiah dari kepribadian pemilik atau karyawan perusahaan tersebut. Karena pemilik dan karyawan perusahaan terus bertemu dengan pelanggan yang sama dalam jangka waktu yang lama, mereka menjadi kenal satu sama lain.

Elemen terpenting dalam proses membangun dan memelihara suatu hubungan, yakni komunikasi terjadi secara alamiah pada orang-orang yang berbisnis. Telah lama disadari bahwa komunikasi sangat penting untuk membangun hubungan yang kuat dan bermakna. Saat hubungan berkembang seiring berjalannya waktu dan mereka menjadi lebih dekat satu sama lain, mereka memahami makna tindakan atau perkataan seseorang. Sebagai hasilnya, kedua belah pihak merasa lebih dekat dan terbentuklah suatu hubungan, sehingga, karyawan dan pemilik perusahaan tersebut seringkali mengetahui apa yang diinginkan pelanggan bahkan sebelum mereka mengatakannya. Sebagai contoh, persewaan video di lingkungan perumahan menyisihkan sebuah film baru bagi pelanggannya, karena ia merasa pelanggan tersebut ingin menyewanya. Sifat intuitif dari hubungan tidak terjadi secara mendadak atau terjadi begitu saja, namun hal itu berkembang dari komunikasi yang penting untuk membangun kedekatan dalam suatu hubungan.

Bukan hanya segi komunikasi tersebut yang penting bagi hubungan antara perusahaan kecil dengan pelanggan-pelanggan mereka, tetapi cara mereka berkomunikasi seringkali berpengaruh, nada suara, emosi yang terlibat dalam percakapan tersebut, minat yang tulus terhadap apa yang dikatakan pelanggan, jarang bisa ditiru oleh staf perusahaan besar.

Perusahaan kecil pada umumnya memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pelanggannya. Tetapi ada beberapa perusahaan kecil yang tidak mampu melakukannya. Mereka tampaknya tidak pernah mampu menjadi dekat dengan pelanggan atau menyediakan jenis pelayanan yang membuat pelanggan ingin kembali. Pada kenyataannya, beberapa

diantaranya justru membuat orang menjauh. Mengapa hal ini terjadi? Ada beberapa alasan, yang paling jelas adalah mereka tidak menginginkan hubungan yang dekat dengan pelanggan. Alasannya mungkin kepribadian. Beberapa pemilik perusahaan kecil sangat tertutup dan tidak menikmati hubungan yang mereka miliki dengan pelanggan. Pemilik perusahaan yang memiliki kepribadian macam ini biasanya juga mempekerjakan karyawan yang berkepribadian sama dengannya, dan secara keseluruhan pelanggan akan merasakan hubungan yang dingin dan kaku.

Alasan lain, beberapa perusahaan kecil tidak menyadari pentingnya melayani pelanggan dengan baik. Karena berbagai alasan, beberapa bisnis kecil tidak berfokus untuk mengenal pelanggannya dan memuaskan keinginan pelanggannya. Hal ini seringkali terjadi ketika bisnis kecil tersebut menjalankan usaha secara monopoli, seperti dapat terjadi di daerah pedesaan di mana pelanggan memiliki pilihan yang sangat terbatas, atau di daerah yang lebih besar di mana hanya terdapat satu pemasok untuk jenis produk atau jasa tertentu.

Mencapai kepuasan pelanggan dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan tidaklah mudah. Perusahaan kecil mungkin memiliki keuntungan dalam hal ini, namun hal itu bukanlah merupakan jaminan bahwa mereka akan sukses.

Daftar Pustaka

- Barata, Atep Adya. 2011. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Daryanto dan Ismanto Setyobudi. 2014. *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Gava Media
- Kartajaya, Hermawan. 2012. *Boosting The Customer Loyalty*. Jakarta: Gramedia.
- Kotler, Philip. 2008. *Manajemen Pemasaran Di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian*, Alih Bahasa: A.B Susanto. Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.



Customer Retention Marketing

Analisis Pelanggan dengan *Customer Lifetime Value*

Modul 10



Pendahuluan

Pendekatan *holistic marketing*, di mana 2 komponen di antaranya adalah *relationship marketing* dan *performance marketing*, menekankan pentingnya menjaga hubungan jangka panjang dengan konsumen dan membuat setiap keputusan terkait dengan hubungan tersebut akuntabel. *Customer Lifetime Value* (CLV) merupakan salah satu pendekatan untuk mengkuantifikasi proyeksi laba yang diperoleh perusahaan dari setiap konsumennya. Nilai CLV bisa menjadi justifikasi bagi keputusan investasi pemasaran perusahaan.

Secara sederhana, CLV adalah nilai profitabilitas (dalam satuan mata uang) dari setiap pelanggan yang dimiliki, dan akan dimiliki perusahaan. Nilai rata-rata CLV individual dikalikan total populasi yang ada dalam *target market* perusahaan akan menunjukkan besarnya nilai keseluruhan pelanggan di perusahaan tersebut (*Customer Equity/CE*). Konsep mengenai CLV dan CE ini diperkenalkan pertama kali oleh Blattberg dan Deighton (1996) dalam Harvard Business Review dan sejak saat itu konsep ini menjadi semakin populer.

Memahami *Customer Lifetime Value*

Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kesuksesan sebuah usaha atau bisnis. Pelanggan atau *customer* adalah salah satu faktor utama yang menentukan kesuksesan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan menggunakan metrik yang digunakan untuk mengukur nilai seorang pelanggan terhadap perusahaan.

Salah satunya adalah *Customer Lifetime Value*. Perhitungan ini sering digunakan untuk mengukur nilai pelanggan. Jika diterjemahkan secara harfiah, CLV berarti nilai umur pelanggan. Apa yang dimaksud dengan umur pelanggan di sini bukanlah umur pelanggan dilihat dari tahun kelahirannya, melainkan dari rentang waktu ia menggunakan produk atau jasa dari perusahaan milik Anda.

Lebih jelas lagi, CLV adalah sebuah metrik untuk memperkirakan total nilai pelanggan terhadap sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu (mengikuti durasi hubungan bisnis keduanya). Secara sederhana, CLV adalah prediksi atas nilai total pendapatan yang bisa diperoleh perusahaan dari pelanggan tersebut.

Analisis Pelanggan dengan CLV

Perubahan strategi pemasaran dari *transactional marketing* menjadi *relationship marketing* dilakukan oleh Perusahaan untuk mempertahankan bisnis yang berkelanjutan. Dalam *relationship marketing*, perusahaan fokus pada pelanggan dengan sasaran untuk memperoleh manfaat jangka panjang. *Customer Lifetime Value* (CLV) merupakan salah satu metode pengukuran untuk mengetahui manfaat jangka panjang pelanggan. Perusahaan dapat mengevaluasi nilai pelanggannya melalui perhitungan CLV (*Customer Lifetime Value*).

Dengan penggunaan CLV perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dalam melakukan akuisisi pelanggan. Dengan penggunaan konsep CLV, perusahaan juga dapat mengetahui bagaimana menentukan strategi dalam meretensi pelanggannya.

CLV adalah nilai sekarang dari seluruh profit di masa depan yang dihasilkan dari seorang pelanggan (Berger dan Nasr, 1998; Gupta dan Lehmann, 2003). Jika dilihat dari definisi CLV, CLV merupakan konsep yang sama dengan ekuitas pelanggan. Hasil perhitungan CLV merupakan nilai ekuitas (*customer equity*) dari seorang pelanggan.

Untuk analisis pelanggan, memotret pelanggan dari potensi pendapatan (*revenue*) saja tidaklah cukup. Kita harus masuk lebih dalam lagi, yakni ke perhitungan profitabilitas. Dalam konsep CLV, pelanggan digolongkan berdasarkan daya tarik finansialnya (*profit margin*) dan keinginan menjalin hubungan dengan perusahaan (*relationship*). Tingkat profit margin dan keinginan pelanggan menjalin hubungan dengan perusahaan mempengaruhi nilainya. Semakin besar *profit margin* yang disumbangkan pelanggan terhadap perusahaan dan semakin dekat hubungan yang telah terjalin antara pelanggan dan perusahaan, maka semakin tinggi pula nilai pelanggan bagi perusahaan.

Manfaat Customer Lifetime Value

Ada banyak keuntungan yang bisa didapat perusahaan dengan menerapkan metrik CLV. Dengan menghitung CLV, perusahaan dapat memperkirakan biaya maksimal untuk melakukan akuisisi pelanggan. Lebih mendasar lagi, perusahaan dapat mengetahui mana pelanggan yang nilainya paling tinggi. Dengan begitu, jika perusahaan berniat melakukan segmentasi pelanggan, maka akan sangat terbantu.

Program CRM untuk meningkatkan Customer Lifetime Value

Teknik tersebut adalah dengan menerapkan program promosi bagi pelanggan. Program semacam ini akan mengikat pelanggan perusahaan, sehingga retensinya dapat meningkat.

Sebagai contoh, perusahaan melakukan promosi “*Buy One Get One*” atau “*Gift with Purchase*” setiap hari Jumat, maka potensi pelanggan untuk kembali ke *store/outlet* perusahaan di hari Jumat pun semakin besar.

CLV dan CRM

CLV bisa menjadi alat *screening* awal apakah prospek pelanggan yang sedang didekati potensial atau tidak. Kemudian, apabila telah menjadi pelanggan, sejauh mana perusahaan akan menjalin hubungan dengan pelanggan dan pada tingkat berapa perusahaan akan memberikan servis. Ini harus diputuskan karena percuma apabila perusahaan terlalu membuang waktu menjalin hubungan dengan pelanggan yang tidak potensial atau memberikan tingkat servis di atas nilai pendapatan yang akan diterima karena ujung-ujungnya bukan untung, melainkan rugi.

Kecenderungan dunia bisnis yang paling baru adalah menjadikan pelanggan sebagai ‘bagian’ dari organisasi. Kecenderungan ini seiring dengan perubahan fokus bisnis dari *product centric* menjadi *customer centric* karena dari sisi produk sudah semakin sulit untuk mencari diferensiasi produk.

Customer Lifetime Value (CLV) berupaya memaksimalkan total *customer equity* dengan mengelola pelanggan sebagai aset. Terdapat beberapa penggerak utama dari CLV yang sangat penting bagi organisasi, seperti jumlah transfer yang dilakukan pelanggan yang dapat dilacak oleh perusahaan atau jangka waktu dari *customer relationships*. Secara singkat, CLV menempatkan *economics of retention* sebagai hal penting bagi kelangsungan bisnis yang menguntungkan. Bukankah biaya dapat ditekan, jika pelanggan yang ada (*existing customer*) memakai jasa dan produk perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka waktu yang lama. Ingat, untuk menciptakan pelanggan yang baru, perusahaan membutuhkan biaya tujuh kali lipat daripada melakukan bisnis dengan pelanggan yang sudah ada (Chan, 2003).

Dalam hubungannya dengan CLV, CRM menjadi kunci *customer retention* karena CRM meningkatkan efisiensi *customer service*, membantu perusahaan untuk terus berfokus pada basis pelanggan, memberikan *product loyalty*, dan mempromosikan *cross and up-selling*. Untuk mensukseskan CRM sebagai kunci dari *customer retention* ini, keikutsertaan seluruh anggota yang ada di bagian *front office* sangat diperlukan.

Pentingnya Customer Lifetime Value (CLV)

Customer Lifetime Value (CLV) adalah salah satu indikator yang digunakan untuk menentukan nilai dari pelanggan sebuah perusahaan. Metrik ini dinilai akurat sehingga banyak digunakan oleh perusahaan dalam menghitung nilai pelanggan mereka.

Customer lifetime value telah menjadi barometer pengukur untuk memilah-milah pelanggan berharga, dan membedakannya dengan kelompok pelanggan lain. Mempunyai banyak pelanggan dan *lifetime value* yang tinggi adalah impian setiap pemasar. Untuk itu perusahaan harus mengelola seluruh *resources* pelanggannya secara maksimal. Pelanggan biasanya masuk ke perusahaan melalui beberapa jalan (Chan, 2003) antara lain:

- Akuisisi pelanggan baru (*Acquisition*)
- Retensi pelanggan loyal (*Retention*)
- Referral pelanggan baru yang dihasilkan oleh pelanggan loyal (*Referral*)
- Pelanggan yang berhasil dijaring melalui program *win-back* (*Win-Back*).

Perhitungan CLV bagi Perusahaan

Perusahaan biasanya menghadapi kendala untuk memuaskan semua pelanggannya karena keterbatasan *resources* yang dimilikinya. Di lain pihak, profit yang diberikan pelanggan ke perusahaan juga sangat berbeda antara satu pelanggan dengan lainnya. Dalam kondisi demikian, perusahaan sebaiknya memilah-milah pelanggan mana yang mempunyai *value* lebih tinggi dibandingkan pelanggan lainnya, sehingga perusahaan, dengan keterbatasan yang dimilikinya, bisa memfokuskan perhatiannya pada sekelompok pelanggan yang *most valuable* tersebut. Untuk itu, konsep CLV perlu diterapkan. CLV dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan yang berhubungan dengan penetapan taktik, strategi pemasaran serta komunikasi pemasaran. Nilai CLV juga akan berubah dari waktu ke waktu.

Tabel: Ilustrasi Perhitungan *Customer Lifetime Value* (CLV) bagi Perusahaan

No.	Keterangan	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4
1.	Jumlah pelanggan (orang)	18.500	7.500	4.000	3.000
2.	<i>Retention Rate</i>	-	41 %	53 %	75 %

3.	Tingkat Pembelanjaan (Rp)	145.000	155.000	165.000	175.000
4.	Total Revenue (Rp.)	2.682.500.000	1.162.500.000	660.000.000	525.000.000
5.	Biaya variabel	60%	50%	45%	40%
6.	Biaya variabel (Rp.)	1.609.500.000	581.250.000	297.000.000	210.000.000
7.	Biaya akuisisi (Rp.40.000/orang).	740.000.000			
8.	Total Biaya (Rp.)	2.349.500.000	581.250.000	363.000.000	315.000.000
9.	Laba Kotor (Rp.)	333.000.000	581.250.000	363.000.000	315.000.000
10.	Discount rate	1.00	1.16	1.35	1.56
11.	NPV Profit (Rp.)	333.000.000	501.077.586	268.888.889	201.923.077
12.	Akumulasi Laba NPV (Rp.)	333.000.000	834.077.586	1.102.966.475	1.304.889.552
13.	Customer Lifetime Value (Rp.)	18.000	27.085	35.852	50.481

Sumber: Relationship Marketing (Chan, 2003)

a. Jumlah Pelanggan

Yang dimaksud dengan jumlah pelanggan adalah total pelanggan yang dapat diakuisisi perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

b. Retention Rate (Tingkat Retensi)

Adalah tingkat yang menunjukkan seberapa banyak pelanggan yang bisa ditahan pada tahun tertentu dibandingkan dengan pelanggan yang berhasil diakuisisi pada tahun sebelumnya.

c. Tingkat Pembelanjaan (*Spending Rate*)

Merupakan besarnya pembelian yang dilakukan oleh rata-rata pelanggan setiap tahunnya. Tingkat spending bisa diukur per kunjungan atau per periode tertentu.

d. Total Revenue

Adalah total pendapatan yang diterima perusahaan pada tahun yang bersangkutan.

e. Biaya Variabel (dalam %)

Adalah biaya yang berbanding lurus secara proporsional dengan jumlah pelanggan yang dilayani (dalam persen). Semakin banyak pelanggannya, maka biaya variabel juga akan semakin tinggi, demikian sebaliknya, contoh biaya pelayanan pelanggan.

f. Biaya Variabel (dalam Rp)

Biaya variabel ditunjukkan dalam bentuk rupiah.

g. Biaya Akuisisi (*Acquisition Cost*)

Adalah biaya yang dihabiskan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru. Biaya akuisisi ini biasanya terdiri antara lain biaya komunikasi dan biaya promosi.

h. Total Biaya

Merupakan penjumlahan biaya variabel (Rp) dengan biaya akuisisi.

i. Laba Kotor (*Gross Profit*)

Mengurangkan total *revenue* (pendapatan) dengan total *cost* (biaya).

j. *Discount Rate*

Kenapa kita butuh *discount rate*? Alasannya sederhana. Profit (laba) yang didapat dari hasil operasi perusahaan pada beberapa tahun ke depan, tidak sama nilainya bila profit itu kita terima seluruhnya pada hari ini (*time value of money*, penurunan nilai uang dari angka nominalnya).

k. *Net Present Value* (NPV) “Profit”

Ketika kita sudah mendapatkan *discount rate*, setiap profit yang diharapkan harus didiskon untuk bisa mendapatkan NPV.

l. *Cumulative NPV*

Penjumlahan semua NPV profit tahun ini dan tahun-tahun sebelumnya.

m. *Customer Lifetime Value* (CLV)

Adalah jumlah NPV pada tahun tertentu dibagi jumlah pelanggan pada tahun yang bersangkutan.

Tahapan Menghitung *Customer Lifetime Value*

Sebagai sebuah metode, menghitung lifetime value sebenarnya sangat mudah. Berikut ini langkah-langkahnya (Chan, 2003):

- a) Gunakan *database* perusahaan untuk memilih pelanggan kita yang dulunya masuk pada tahun yang sama.
- b) Cari tahu berapa banyak dari pada pelanggan tersebut yang masih membeli kepada perusahaan tahun berikutnya, dan tahun berikutnya lagi. Bila *database* kita tidak punya data yang cukup untuk itu, ambil angka 50% sebagai *attrition rate*-nya, yaitu lawan dari *retention rate*. Angka ini menunjukkan pelanggan yang hilang pada tahun berikutnya adalah 50% dari total pelanggan yang di dapat pada tahun sebelumnya. Agar hasilnya memuaskan, dan teknologi yang kita gunakan memungkinkan untuk itu, penghitungan CLV setiap kuartal, atau setiap semester, sangat dianjurkan.
- c) Perkirakan jumlah uang yang telah dihabiskan untuk mendapatkan pelanggan baru tersebut, baik yang dibelanjakan untuk iklan TV, Koran, radio, dan kegiatan *below the line* lainnya. Ini merupakan biaya akuisisi pelanggan yang dikeluarkan.
- d) Tentukan jumlah rata-rata uang yang dibelanjakan oleh pelanggan tersebut, untuk menghitung *spending rate*-nya.
- e) Tentukan *discount rate*-nya yang berlaku untuk bisnis kita, masukkan juga faktor risiko sehingga angka *discount rate* kita menjadi lebih tinggi.
- f) Masukkan semua data tersebut ke dalam *spreadsheet* (kertas kerja), proyeksikan CLV pelanggan untuk minimal 3 tahun.

Ilustrasi Sederhana Cara menghitung *Customer Lifetime Value*

Untuk menghitung CLV, ada sebuah rumus dasar yang dapat digunakan, yaitu:

$$\text{CLV} = \text{Rata-rata nilai transaksi} \times (\text{Jumlah transaksi dalam satu tahun} \times \text{Waktu retensi})$$

Waktu retensi adalah durasi hubungan bisnis antara perusahaan dengan pelanggan. Angkanya bisa sangat variatif, mengikuti produk atau jasa perusahaan yang ditawarkan atau bahkan mengikuti cara pelanggan mengonsumsi produk perusahaan. Untuk lebih memahami rumus ini, dapat melihat contoh kasus berikut:

Nyonya Dewi memiliki usaha minuman. Menunya berkisar antara Rp10.000-20.000. Pelanggan X selalu membeli menu Thai Tea seharga Rp15.000 setiap satu minggu sekali selama dua tahun. Berapa *Customer Lifetime Value* pelanggan X?

$CLV = \text{Rata-rata nilai transaksi} \times (\text{Jumlah transaksi dalam satu tahun} \times \text{Waktu retensi})$

$CLV = \text{Rp}15.000 \times (52 \times 2)$

$CLV = \text{Rp}15.000 \times 104$

$CLV = \text{Rp}1.560.000$

Dengan demikian, *Customer Lifetime Value* pelanggan X adalah Rp1.560.000. Namun, perlu diingat, angka ini adalah sebuah prediksi. Sebuah prediksi akan lebih akurat jika lebih banyak faktor yang bisa dijadikan penunjang. Kebanyakan perusahaan akan memodifikasi rumus dasar di atas dengan beberapa faktor lain, seperti *margin* keuntungan dan biaya retensi (biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan pelanggan), seperti di ilustrasi tabel di atas.

Daftar Pustaka

- Best, Roger J. (2000). *Market Based Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gupta et al. (2006). *Modeling Customer Lifetime Value*. Harvard University: Sage Publications.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Gupta, Sunil & Lehmann, Donald R. (2003). *Customers As Assets*. New York.
- Gurau, C. & Ranchhod, A. (2002). *How to calculate the value of a customer*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing.
- Li, Qianpin & Chang, Chen. (2010). *The customer lifetime value in Taiwanese credit card market*.
- Rust, Roland T., Zeithaml, Valerie A., Lemon, Katherine N. 2000. *Driving Customer Equity*. New York: Free Press.

Customer Retention Marketing

Analisis Pelanggan dengan *Recency, Frequency, Monetary*

Modul 11

Pendahuluan

Segmentasi merupakan suatu proses dalam mengetahui karakteristik pelanggan untuk mendapatkan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaan. Karakteristik setiap pelanggan dapat dilihat menggunakan variabel RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) yang memiliki arti *Recency* (waktu terakhir pelanggan melakukan transaksi), *Frequency* (jumlah transaksi yang pelanggan), dan *Monetary* (jumlah uang yang dikeluarkan/dibelanjakan).

Selain Lifetime Value, cara lain yang sering digunakan untuk menentukan apakah seorang pelanggan berharga (*valuable customer*) adalah dengan menggunakan model *Recency, Frequency, dan Monetary* (RFM). Model RFM ini diperkenalkan pertama kali oleh Arthur Huges dan telah banyak digunakan oleh industri manufaktur, peritel dan industri jasa. Model RFM secara efektif membantu tercapainya *Customer Relationship Management* (CRM) karena model ini merupakan salah satu sarana penting dalam mengukur profitabilitas nilai pelanggan (He dan Li, 2016). RFM murni melihat seseorang dalam hal perilaku membeli, yang terjadi pada masa yang lalu, jadi benar-benar melihat *historical transaction* ditinjau dari ketiga variabel R/F/M itu.

Memahami Model RFM

Model umum yang digunakan dalam mengelompokkan pelanggan adalah model RFM (*Recency, Frequency, Monetary*), yaitu melakukan pengelompokkan pelanggan berdasarkan interval waktu kunjungan terakhir pelanggan, frekuensi kunjungan, dan besaran nilai yang dikeluarkan sebagai royalti perusahaan (Aggelis dkk., 2005 dan Cheng dkk., 2009).

Clustering merupakan salah satu cara untuk melakukan segmentasi pelanggan. Metode clustering adalah pekerjaan mengelompokkan data (objek) yang didasarkan hanya pada informasi yang ditemukan dalam data yang menggambarkan objek tersebut dan hubungan diantaranya (Tan, 2006).

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan dan peluang pasar dengan cara memanfaatkan data dan informasi yang ada. Data dan informasi perusahaan bisa berasal dari sumber internal maupun eksternal. Salah satu sumber data internal yang dapat dimanfaatkan adalah data pelanggan. Data tersebut akan digunakan sebagai dasar dalam penentuan segmentasi pelanggan. Data pelanggan dapat dimanfaatkan untuk melakukan strategi pemasaran produk dan jasa dengan tepat ke tiap segmen pelanggan. Segmentasi pelanggan merupakan elemen yang digunakan untuk mengidentifikasi pelanggan dalam fase pertama CRM yaitu akuisisi pelanggan (Ngai, Xiu dan Chau, 2009). Akuisisi pelanggan tidak lagi berlaku jika pelanggan tersebut sudah melakukan

pembelian produk/jasa sebelumnya, atau yang biasa disebut dengan retensi pelanggan. Retensi pelanggan merupakan strategi paska penjualan yang dibutuhkan untuk menciptakan loyalitas dari hasil akuisisi pelanggan baru tersebut. Loyalitas akan dicapai jika kebutuhan pelanggan terpenuhi.

Segmentasi pelanggan adalah praktik mempartisi pelanggan menjadi himpunan bagian yang homogen sehingga masing-masing subset dapat ditangani sebagai khalayak pemasaran yang unik (Buttle dan Maklan, 2015). Segmentasi merupakan proses untuk mengetahui karakteristik pelanggan dengan kesamaan tertentu, sehingga mempermudah penggalan informasi terkait pelanggan yang *profitable*. Perilaku bisnis pelanggan dapat dilihat dari *recency* (rentang waktu transaksi terakhir), *frequency* (jumlah transaksi), dan *monetary* (rupiah yang dikeluarkan) atau dikenal dengan analisis RFM. Analisis RFM secara efektif membantu tercapainya implementasi *customer relationship management* karena model ini merupakan salah satu sarana penting dalam mengukur profitabilitas nilai pelanggan.

Pengelompokan data adalah teknik eksplorasi sekaligus analisis deskriptif untuk mempelajari berbagai jenis kumpulan data, termasuk perilaku konsumen (Arunachalam dan Kumar, 2018). Perilaku konsumen tidak hanya didasarkan pada standar hidup pelanggan, namun juga berdasarkan preferensi membeli produk/jasa dan tren pembelian yang pernah dilakukan. Segmentasi pelanggan digunakan untuk mengukur nilai pelanggan (*customer value*) sehingga perusahaan bisa menentukan pelanggan yang memberikan keuntungan yang besar dan pelanggan yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini dibedakan karena tidak semua pelanggan dilayani dan dipertahankan oleh perusahaan. Jika pelanggan tersebut tidak memberikan kontribusi berupa keuntungan kepada perusahaan maka perusahaan tidak perlu memberikan perhatian dan mengeluarkan biaya dalam mempertahankannya.

Model RFM terdiri dari 3 variabel yaitu:

- a. *Recency* (R) yaitu tanggal terakhir transaksi yang dilakukan pelanggan pada perusahaan selama periode analisis.
- b. *Frequency* (F) adalah jumlah transaksi yang dilakukan oleh pelanggan pada perusahaan selama periode yang dianalisis.
- c. *Monetary* (M) yaitu jumlah uang yang dikeluarkan pelanggan untuk perusahaan selama periode analisis.

RFM murni melihat seseorang dalam hal perilaku membeli, yang terjadi pada masa yang lalu, jadi benar-benar melihat *historical transaction* ditinjau dari ketiga variabel R/F/M itu. R/F/M merupakan salah satu peralatan (*tools*) yang banyak digunakan oleh praktisi untuk

memandu efektifitas komunikasi pemasarannya dengan biaya lebih murah dan profit lebih banyak.

Dengan mencatat semua transaksi yang dilakukan masing-masing pelanggan, baik tanggal, volume, jenis produk, dan nilainya, perusahaan dapat menganalisis kinerja dari masing-masing individu tersebut dari waktu ke waktu. Dengan demikian perusahaan dapat memprediksi potensi masing-masing pelanggan dan meramalkan perilaku pembeliannya pada masa yang akan datang. Tujuannya jelas, yakni untuk memaksimalkan kebutuhan pemenuhan (*fulfillment need*) dari pelanggan yang bersangkutan, sehingga *share of wallet* perusahaan terhadap pelanggan tersebut menjadi lebih tinggi.

Analisis Pelanggan dengan RFM

Tantangan terbesar dalam melakukan analisis pelanggan di industri bisnis ke konsumen (B2C) adalah data yang sangat besar. Oleh karena itu, diperlukan pengelompokan pelanggan ke dalam klaster atau strata berdasarkan perilaku konsumsinya. Dari strata-strata itu, perusahaan bisa menetapkan jenis kampanye komunikasi pemasaran apa yang paling cocok untuk mendorong peningkatan konsumsi dan loyalitas pelanggan.

Kampanye komunikasi pemasaran untuk pelanggan-pelanggan yang membeli produk sangat sering, tetapi dengan jumlah sedikit, harus dibedakan dengan kampanye komunikasi pemasaran untuk pelanggan-pelanggan yang membeli produk dalam jumlah besar, tetapi hanya sesekali. Demikian juga kampanye komunikasi pemasaran untuk pelanggan-pelanggan yang membeli produk seminggu yang lalu, sebulan yang lalu, atau setahun yang lalu, juga harus dibedakan. Inilah konsekuensi dari *one-to-one marketing* (Chan, 2003).

Sebagai contoh, jika perusahaan bergerak di industri ritel-supermarket, minimarket, *hypermarket*, atau *independent store* – barangkali untuk pelanggan yang berbelanja sedikit, tetapi sering, perlu diberikan produk yang mendorong terjadinya pembelian spontan (*impulse buying*). Sedangkan untuk pelanggan yang membeli dalam jumlah banyak, tetapi jarang, barangkali bisa didorong agar membeli lebih sering dengan diberitahukan bahwa ada produk baru atau dibuatkan *event* khusus yang mendorongnya lebih sering berkunjung. Misalnya, promosi durian Monthong pada hari Jumat, promosi daging segar pada hari Senin, promosi sembako pada hari Rabu, *event* demo memasak setiap Minggu pagi, dan sebagainya. Jadinya, intinya mendorong pelanggan agar mau berbelanja di luar kebiasaannya.

Pendekatan Sederhana Model RFM

Formula RFM bukanlah penemuan baru. RFM telah menjadi standar bagi perusahaan yang menjual merchandise sejak setengah abad lampau. Pada awalnya formula ini dikembangkan oleh George Cullinan untuk perusahaannya yang bernama Alden's. Formula tersebut kemudian diikuti oleh banyak perusahaan lain, termasuk raksasa supermarket di Amerika seperti 'Sears Roebuck' dan 'Montgomery Ward'.

Formula RFM tidak harus selalu sama antara satu pemasar dengan pemasar lainnya, tergantung pada prioritasnya terhadap 3 (tiga) variabel berikut:

- Waktu pembelian terakhir (*Recency*)
- Frekuensi pembelian terakhir (*Frequency*)
- Nilai rupiah dari pembelian terakhir (*Monetary*)

Pada kondisi tertentu, mungkin juga dibutuhkan pemberian bobot yang lebih besar, misalnya kepada pelanggan yang membeli paling akhir. Tetapi perusahaan lain mungkin menganggap frekuensi pembelianlah yang harus diberi bobot lebih tinggi. Alasannya, frekuensi lebih baik bila digunakan untuk menggambarkan tingkat loyalitas pelanggan dibandingkan *recency* dan *monetary*. Perusahaan yang lainnya mungkin menganggap *monetary*-lah yang harus diberi penekanan. Alasan mereka adalah buat apa sering belanja tetapi nilainya kecil. Lebih baik tidak terlalu sering tetapi nilai uang yang dibelanjakannya lebih tinggi dari *average spending rate* pelanggan lain.

Bagaimana kombinasi pembobotan yang dilakukan, sepenuhnya tergantung perusahaan yang bersangkutan, disesuaikan dengan bisnis utama perusahaannya masing-masing. Tidak ada kombinasi yang paling benar atau yang salah. Lagi pula, pada tahap implementasinya nanti, kombinasi pembobotan ini dapat disesuaikan kembali sesuai dengan kebutuhan pada waktu itu.

Dalam contoh ini, *recency* diberikan bobot tertinggi, yaitu 5, dengan asumsi orang yang paling terakhir membeli lebih besar kemungkinannya untuk membeli kembali. Sedangkan dua variabel lain, *frequency* dan *monetary* diberi bobot masing-masing 3 dan 2. Dengan demikian, pembobotan sebesar 100% didistribusikan ke *recency* 50%, *frequency* 30%, dan *monetary* 20%.

Selanjutnya perusahaan harus menentukan poin masing-masing variabel untuk beberapa kondisi yang berbeda. Asumsi yang mendasari keputusan pemberian poin pada *recency*, misalnya, didasarkan pada "semakin baru ia berbelanja, maka akan semakin tinggi poin yang didapatkan". Alasannya jelas, pelanggan yang baru membeli sesuatu dari kita, kemungkinan besar akan membeli lagi. Tetapi kalau pembelian terakhir yang dia lakukan sudah lebih dari satu tahun yang lalu, maka kemungkinan besar ia sudah masuk dalam kategori

pelanggan tidak aktif. Asumsi yang hampir sama juga dapat diterapkan pada *frequency* dan *monetary*. Tetapi, jangan lupa untuk menentukan *frametime* (kerangka waktu) yang jelas dan konsisten agar hasil analisis yang didapat bisa dipertanggungjawabkan dan tidak *misleading*.

Pendekatan Komprehensif Model RFM

Penerapan pendekatan RFM berbeda antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya. Tidak ada cara yang paling benar atau salah. Semuanya tergantung pada jenis bisnis, situasi, kondisi, dan tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan melalui penggunaan metode RFM dalam mencari pelanggan istimewanya.

Berikut adalah penerapan RFM yang lebih komprehensif dibandingkan cara pertama yang sederhana, berikut definisi *recency*, *frequency*, dan *monetary*.

A. *Recency*

Recency adalah mengukur nilai pelanggan dengan melihat perilakunya yang berkenaan dengan pembelian yang dilakukannya paling akhir. Setiap kali pelanggan melakukan pembelian yakinkan bahwa semua informasi yang berkenaan dengan pembelian terakhir itu diperbarui, baik secara otomatis maupun manual. Informasi terpenting yang tidak boleh terlewatkan berkenaan dengan *recency* adalah tanggal pembelian terakhir yang merupakan barometer pengukuran *recency*. Pendekatan yang selalu digunakan untuk mengetahui *recency* pelanggan adalah: *fairly spread*, *weighted aging*, dan *fresh mode*.

A.1. *Recency Fairly Spread*

Pendekatan jenis ini membagi pelanggan menjadi 5 bagian yang sama besar. Dengan golongan 20% paling atas dihuni oleh pelanggan yang paling baru melakukan pembelian. Kelompok 20% kedua dihuni oleh pelanggan yang lebih lama, kelompok 20% ketiga lebih lama lagi dari kedua, demikian juga untuk kelompok 20% keempat, dan kelima.

Fairly spread membagi pelanggan dalam 5 bagian yang sama besar, berdasarkan ranking tanggal pembelian dari yang paling baru pada tingkat atas sampai yang paling lama pada tingkat bawah.

A.2. *Recency Weighted Aging*

Pendekatan yang kedua ini disebut *weighted aging*. Walaupun tujuannya sama untuk membagi profil pelanggan berdasarkan tanggal pembelian, tetapi pengelompokkan yang dilakukan dengan pendekatan *weighted*

aging ini adalah dengan menentukan lebih dahulu kerangka waktu (*Frametime*) pembelian terakhirnya.

Misalnya, kelompok pertama dihuni oleh pelanggan yang melakukan pembelian dalam 3 bulan terakhir. Kelompok kedua dihuni oleh pelanggan yang melakukan pembelian antara 3 sampai 6 bulan terakhir. Kelompok ketiga dihuni oleh pelanggan yang melakukan pembelian dalam waktu 6 bulan sampai 1 tahun terakhir, dst.

A.3. *Recency Fresh Mode*

Pendekatan ketiga adalah *Fresh Mode*, yang tak lain adalah kombinasi dari pendekatan 1 dan 2. Dengan cara ini, 100% pelanggan dibagi ke dalam 2 kelompok besar, yaitu kelompok "*Fresh from The Oven*" atau kelompok yang pembelian terakhirnya baru dilakukan kurang dari 30 hari. Sisanya dibagi lagi dengan menggunakan pendekatan *fairly spread*. Tujuannya jelas, adalah agar kita bisa mengisolasi pelanggan yang benar-benar baru.

B. *Frequency*

Komponen ke-2 dalam formula R/F/M adalah frekuensi. Frekuensi menggunakan dasar seberapa sering seseorang melakukan pembelian dalam kurun waktu tertentu. Banyak cara dilakukan untuk mendefinisikan frekuensi. Berbagai perusahaan yang mempunyai sifat bisnis berbeda, berbeda pula definisinya. Pada perusahaan pengecer, frekuensi diukur dengan berapa kali seorang konsumen berbelanja di tokonya dalam 6 bulan terakhir. Perusahaan telekomunikasi seluler mendefinisikan frekuensi sebagai seberapa sering seorang pelanggan melakukan percakapan telepon seluler. Bagi Bank, frekuensi juga bisa diukur tergantung pada jenis produknya. ATM diukur melalui jumlah penggunaan, baik penarikan, pembayaran, transfer, atau fungsi lainnya. *Checking account* diukur berdasarkan frekuensi penulisan cek. *Credit card* diukur melalui jumlah frekuensi penggunaannya. Sama seperti *Recency*, variabel *Frequency* juga menggunakan 3 pendekatan dalam mensegmentasi pelanggannya: *fairly spread*, *weighted aging*, dan *fresh mode*.

B.1. *Frequency - Fairly Spread*

Dalam pendekatan ini, kelompok pelanggan dibagi berdasarkan *frequency* dengan pengalokasian yang sama besar pada setiap sel, yaitu 20% pada

masing-masing sel, yang berjumlah 5 buah, terlepas dari berapa pun *frequency* pembelian yang dimiliki oleh masing-masing pelanggan tersebut. Tabel berikut menunjukkan pengelompokkan pelanggan berdasarkan *frequency* dengan menggunakan pendekatan *fairly spread*.

No	Jml Pelanggan (orang)	Persentase Pelanggan	<i>Frequency</i>
1	1.600	20%	40 – 50 kali
2	1.600	20%	30 – 39 kali
3	1.600	20%	15 – 29 kali
4	1.600	20%	8 – 14 kali
5	1.600	20%	1 – 7 kali
Total	8.000	100%	

B.2. *Frequency Weighted Aging*

Dengan pendekatan ini, pengelompokkan dilakukan dengan menentukan lebih dahulu rentang *frequency* pembelian terakhirnya. Misalnya, kelompok pertama dihuni oleh pelanggan yang melakukan pembelian dengan *frequency* 40-50 kali. Kelompok kedua dihuni oleh pelanggan yang melakukan pembelian antara 30-39 kali. Kelompok ketiga dihuni oleh pelanggan yang melakukan pembelian 20-29 kali dan seterusnya.

B.3.

No.	<i>Frequency</i>	Persentase Pelanggan	Jumlah pelanggan (Orang)
1	41-50 kali	8%	640
2	31-40 kali	12%	960
3	21-30 kali	15%	1.200
4	11-20 kali	25%	2.000
5	1-10 kali	40%	3.200
Total		100%	8.000

Frequency Fresh Mode

Pendekatan *Fresh mode*, yang tak lain adalah kombinasi pendekatan 1 dan 2. Dengan cara ini, 100 pelanggan dibagi dalam 2 kelompok besar, yaitu kelompok yang paling banyak frekuensi pembeliannya, setelah itu sisanya dibagi lagi dengan menggunakan pendekatan *fairly spread*. Tujuannya

adalah agar kita bisa mengisolasi pelanggan yang benar-benar tinggi *frequency* pembeliannya dengan pelanggan lainnya.

No	Jumlah Pelanggan (orang)	Persentase	Frequency
1	300	4%	45-50 kali
2	1.925	24%	33-44 kali
3	1.925	24%	18-32 kali
4	1.925	24%	10-17 kali
5	1.925	24%	1-9 kali
Total	8.000	100%	

C. Monetary

Komponen ke-3 dalam formula RFM adalah *Monetary (Spending)*. *Monetary* berpatokan pada nilai uang atau nilai transaksi yang dibelanjakan oleh pelanggan terhadap produk atau jasa yang kita tawarkan pada jangka waktu tertentu.

Yang kita lakukan adalah meneliti pelanggan kita dan kemudian menemukan kelompok yang mengeluarkan uang lebih banyak dibandingkan kelompok lain. Semua data tersebut kita kelompokkan dengan menggunakan ketiga pendekatan yang telah dipakai pada *Recency* dan *Frequency*, yaitu *fairly spread*, *weighted aging*, dan *fresh mode*.

Daftar Pustaka

- Aggelis, Vasilis, dan Christodoulakis. 2005. *Customer Clustering using RFM Analysis*. Proceedings of the 9th WSEAS International Conference on Computers (ICCOMP).
- Arunachalam, D. dan Kumar, N. (2018) "Benefit-based Consumer Segmentation and Performance Evaluation of Clustering Approaches: An Evidence of Data-driven Decision-making," *Expert Systems with Applications*. Elsevier Ltd, 111, hal. 11- 34. doi: 10.1016/j.eswa.2018.03.007.
- Buttle, F. dan Maklan, S. (2015) *Customer Relationship Management Concept and Technologies*. 3 ed. New York: Routledge.
- Cheng, C.H. dan Y.S. Chen. 2009. *Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS Theory*. *Expert Systems with Application*, Vol. 36 Issue 4 no 2, hal 216-221.

Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

He, X. dan Li, C. (2016) "The Research and Application of Customer Segmentation on E-commerce Websites," in International Conference on Digital Home. doi: 10.1109/ICDH.2016.050.

Ngai, E. W. T., Xiu, L. dan Chau, D. C. K. (2009) "Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification," *Expert Systems with Applications*, 36, hal. 2592–2602. doi:10.1016/j.eswa.2008.02.021.

Fan, S., P. Kumar, M. Steinbach. 2006. *Introduction to Data Mining*. USA: Addison Wesley.

Customer Retention Marketing

Database Pelanggan

Modul 12



Pendahuluan

Perusahaan harus mengetahui dan mengenali pelanggan mereka. Untuk mengetahui dan mengenali pelanggan, perusahaan harus mengumpulkan informasi dan menyimpannya dalam *database* yang dapat digunakan untuk melaksanakan pemasaran *database*. *Database* pelanggan berisikan semua nama pelanggan, alamat, transaksi masa lalu, dan terkadang bahkan data demografis dan psikografis (kegiatan, minat, dan pendapat). Jika dimanfaatkan secara maksimal Informasi ini dapat memberikan banyak keuntungan. Perusahaan dapat menentukan peringkat pelanggannya menurut pembelian terakhir, frekuensi, dan nilai moneter (*Recency, and Frequency* dan *Monetary*) serta hanya mengirimkan penawaran kepada pelanggan yang memiliki nilai transaksi tertinggi (personalisasi dan kustomisasi layanan). Pemasaran *database* adalah proses membangun, memelihara, dan menggunakan *database* pelanggan untuk bertransaksi dan membangun hubungan dengan pelanggan.

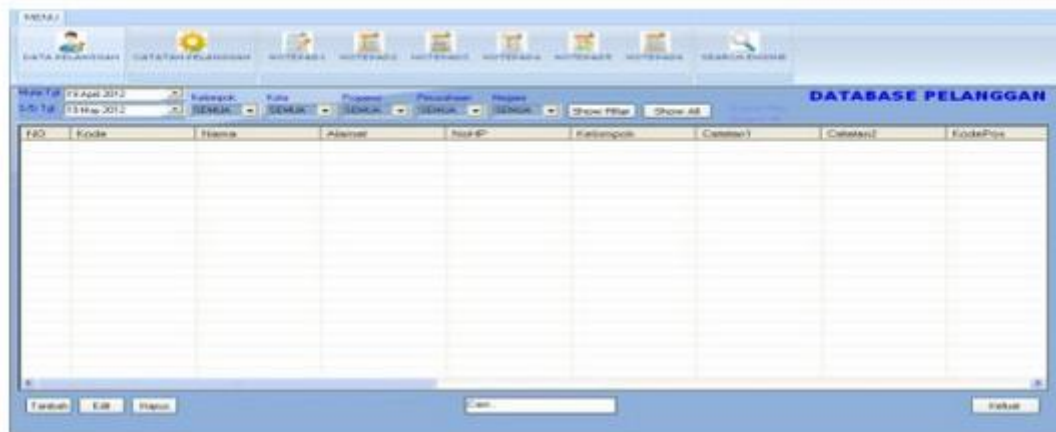
Era pemasaran “satu untuk semua” telah berakhir. Upaya pemasaran yang hanya mengandalkan pada jangkauan dan distribusi yang luas dengan produk homogen bukan lagi merupakan alternatif yang terbaik. Konsumen sudah menjadi lebih pintar. Konsumen sudah menjadi lebih banyak maunya. Konsumen juga sudah menjadi lebih spesifik dalam mendefinisikan “*need-and-want*”-nya. Berikutnya, muncullah era pemasaran individu. Komunikasi pemasaran yang didasarkan pada *one-to-one interaction*. Pemasar dan konsumen menjalin hubungan dan kerja sama yang saling menguntungkan. Untuk itu pemasar harus tahu benar siapa konsumennya satu per satu. Dalam kondisi seperti ini, tidak ada pilihan lain selain membangun suatu *marketing database* yang menyimpan semua informasi tentang konsumen. Baik data demografisnya, psikografi (*lifestyle*), hobi, dan *historical transaction*-nya.

Database Pelanggan sebagai Basis Program CRM

Posisi Customer Retention Marketing (CRM) dalam *relationship/loyalty marketing* sangat penting, khususnya dalam membantu perusahaan menciptakan produk dan servis yang *customized* dan *personalize*.

Analisis RFM dan LTV tidak akan bisa bekerja jika tidak didukung oleh sistem *database* CRM yang kuat. Apalagi pada industri B2C yang jumlah pelanggannya mencapai ribuan. Bila perusahaan hanya menggunakan investasi CRM untuk sekadar memberikan sedikit perhatian bagi pelanggan dengan harapan akan muncul simpati adalah tidak salah, tetapi belum optimal. Mengapa? Karena investasi CRM yang bernilai besar bisa dipergunakan jauh melebihi fungsi sebagai alat bantu untuk memberikan perhatian kecil kepada pelanggan. CRM bisa dipakai

untuk menjalin “hubungan intim” dengan pelanggan, dan kemudian mengantarkan produk yang memiliki diferensiasi selaras dengan kebutuhan dan keinginannya.



Database pelanggan berisikan semua nama pelanggan, alamat, transaksi masa lalu, dan terkadang bahkan data demografis dan psikografis (kegiatan, minat, dan pendapat). Jika dimanfaatkan secara maksimal Informasi ini dapat memberikan banyak keuntungan. Data tersebut dikumpulkan dan diatur dalam gudang data (*data warehouse*) di mana perusahaan dapat menangkap, menanyakan, dan menganalisisnya untuk menarik kesimpulan tentang kebutuhan dan respon pelanggan perorangan. Melalui penggalian data (*datamining*), ahli statistik pemasaran dapat menarik informasi yang berguna tentang tren, segmen, dan kebutuhan individu pelanggan. Secara umum, perusahaan dapat menggunakan *database* mereka dalam lima cara:

- 1) Mengidentifikasi prospek atau calon pelanggan,
- 2) Memutuskan pelanggan mana yang seharusnya menerima tawaran tertentu, sesuai hasil analisis klaster pelanggan, baik itu menggunakan metode CLV atau RFM,
- 3) Memperdalam loyalitas pelanggan seperti mengirimkan hadiah yang tepat dan bahan bacaan menarik,
- 4) Mengaktifkan kembali pembelian pelanggan,
- 5) Menghindari kesalahan pelanggan di saat melayani dan memberikan sesuatu penawaran.

Jika dimanfaatkan secara maksimal Informasi ini dapat memberikan banyak keuntungan. Misalnya saja, menghemat biaya, memberikan layanan khusus bagi para pelanggan, serta mendorong penjualan. Amazon.com adalah peritel *online* yang berbasis di Amerika Serikat

yang telah berhasil melakukan pendekatan inovatif demi meningkatkan nilai dan layanan yang ditawarkan pada pelanggan. Dengan memberikan ulasan buku serta informasi yang dapat diunduh secara gratis, dan menjadikan lamannya sebagai etalase toko pribadi bagi setiap pelanggan, Amazon dapat menyesuaikan daftar judul buku yang direkomendasikan yang mungkin diminati si pelanggan berdasarkan pembelian sebelumnya. Disamping itu Amazon juga dapat mengurangi biaya inventaris (*stock*).

Namun demikian perusahaan juga memiliki kelemahan dengan penggunaan *database* ini. Membangun *database* pelanggan tidak layak dilakukan dalam beberapa kasus berikut:

- 1) ketika produk merupakan produk yang dibeli satu kali seumur hidup,
- 2) ketika pelanggan memperlihatkan sedikit loyalitas terhadap merek,
- 3) ketika penjualan unit sangat kecil, dan
- 4) ketika biaya pengumpulan informasi terlalu mahal.

Untuk bisa mencapai tujuan semua tersebut, CRM harus bisa dipakai untuk mendukung proses IDIC – *Identify, Differentiate, Interact, dan Customized*. Konsep ini diperkenalkan oleh Don Peppers dan Martha Rogers dalam bukunya *One to One Marketing* (Chan, 2003). Model IDIC menyajikan arahan tentang cara menganekaragamkan tawaran produk kepada pelanggan secara personal dengan titik awal dari pemahaman kuat akan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Pada implementasi CRM tingkat lanjut, sistem CRM bisa dipakai untuk mengenal karakter pelanggan ketika berbisnis dengan perusahaan, juga bisa membantu perusahaan mengenal pelanggan sebagai individu. Inilah esensi *One to One* (1-2-1) Marketing dari Don Peppers dan Martha Rogers.

Menurut mereka, CRM di berbagai perusahaan kelas dunia yang telah mengimplementasikan konsep *one to one marketing* untuk B2B, ada tiga macam data yang bisa diberikan sistem kepada para analisisnya, yakni *firmagraphics*, *demographics-psychographics*, dan *infographics*.

Firmagraphics adalah data pelanggan yang menerangkan bisnisnya secara umum, misalnya tentang jenis industri, jumlah karyawan, penjualan per tahun, dan lain sebagainya. *Demographics-Psychographics* tentu melibatkan umur, pendidikan, produk yang paling disukai pelanggan, media apa yang dibaca pelanggan, dan sebagainya. Intinya: kedua data ini bisa menjawab pertanyaan perusahaan tentang siapa pelanggannya, apa kebutuhannya, dan bagaimana cara dia memenuhi kebutuhannya itu (perilaku).

Sedangkan data infographics adalah data yang mencatat perilaku pelanggan lebih detail, misalnya, pendekatan komunikasi yang paling disukai pelanggan, tingkat sensitivitas terhadap harga, atau besar volume dan frekuensi pembelian dalam periode tertentu. Data ini sepintas mirip data *psychographics*, hanya saja lebih detail dan merangkum area informasi yang tidak terekam oleh data *psychographics*.

Dengan membedakan pelanggan berdasarkan transaksi dan interaksi, perusahaan baru melihat pelanggan dari sisi perusahaan saja. Hal tersebut hanya menjawab pertanyaan: Apa untungnya perusahaan mempertahankan pelanggan ini? Apabila jawabannya untung, tentu saja perusahaan harus melanjutkan hubungan transaksi bisnisnya. Sebaliknya, jika tidak menguntungkan, perusahaan akan mengakhiri hubungan atau mengurangi komitmennya.

Mengumpulkan Data Pelanggan dari Program Komunikasi Pemasaran

Berikut ini adalah beberapa metode yang digunakan untuk memperoleh informasi database (Chan, 2003):

- Promosi dalam kemasan (*in-pack promotion*). Jika perusahaan memasukkan penawaran promosi dalam bentuk paket-paket, para pelanggan harus mengidentifikasi nama dan alamat mereka untuk menerima promosi. Nama-nama tersebut dimasukkan ke dalam database pemasar untuk dihubungi di kemudian hari.
- Kartu Garansi. Jika seorang pelanggan mengirimkan kartu garansi yang lengkap maka perusahaan akan memperoleh data baru atau tambahan data untuk databasenya.
- Program potongan harga. Untuk memperoleh potongan harga, para pelanggan diminta memberi informasi, kemudian dimasukkan/disimpan oleh para penyusun database untuk dihubungi di kemudian hari.
- *Telemarketing*. Pemasaran melalui telepon untuk menjual produk-produk. Perusahaan dapat memperoleh nama dan nomor telepon calon pelanggan yang direkomendasikan oleh pelanggan setianya.
- Nomor telepon bebas pulsa. Perusahaan dapat memperoleh data informasi dari pelanggan yang menyampaikan keluhan-keluhannya melalui nomor telepon bebas pulsa.
- Keanggotaan (*membership*), *customer gathering*, dan Komunitas Pembeli Reguler (*Frequent-buyer Club*).
- E-mail dan Situs web.
- Survei.

Pemasaran *Database* dalam CRM

Yang dimaksud dengan *database marketing* adalah langkah-langkah pengembangan dan pemanfaatan data pelanggan untuk tujuan pemasaran. Perusahaan berusaha mengumpulkan data tentang konsumen yang didapatkan dari berbagai sumber. Data tersebut disimpan dalam komputer dan ini banyak terdapat di perusahaan yang kita kenal dengan nama gudang data (*data warehouse*). Data yang telah diperoleh perusahaan dipergunakan untuk menunjang berbagai kegiatan pemasaran misalnya untuk mensegmentasi pasar, mentargetkan siapa konsumen yang menjadi sasaran perusahaan, membidik konsumen yang potensial, membuat penawaran melalui proposal dan terakhir menjalin komunikasi dengan para konsumen. Banyak dari perusahaan baik itu perusahaan besar maupun perusahaan menengah sudah memanfaatkan *database* pelanggan, dengan demikian, sesungguhnya cakupan CRM jauh lebih luas daripada *database marketing* tersebut (Chan, 2003).

Pemasaran berdasarkan *database* meliputi pengumpulan dan penyimpanan informasi secara elektronik (di dalam *database*) mengenai para pelanggan, saat ini, yang lalu dan yang akan datang (calon pelanggan). Database khusus meliputi rincian pembelian masa lalu pelanggan (data "*buyografik*") dan jenis-jenis informasi relevan lainnya (data demografi, geografi, dan psikografi). Informasi tersebut digunakan untuk membuat profil para pelanggan dan untuk mengembangkan program pemasaran yang efektif dan efisien dengan berkomunikasi dengan para pelanggan individual dan mengadakan hubungan komunikasi jangka panjang.

Secara sederhana pemasaran *database* mencakup pengumpulan semua kontak perusahaan dan menyusunnya menjadi suatu database yang berisikan semua informasi yang diperlukan mengenai setiap pelanggan atau calon pelanggan.

Kebanyakan perusahaan memiliki jaringan informasi pelanggan, paling tidak pelanggan langsung. Dalam dunia bisnis, kita harus mempunyai rincian tentang apa yang dibeli pelanggan, kapan, dan berapa harganya. Dengan adanya perangkat lunak (*software*) yang baik dan sesuai, tidaklah sulit untuk membuat preferensi jenis produk, dan untuk mengidentifikasi pola pesanan dari informasi ini.

Marketing database berfungsi (Chan, 2003) sebagai *backbone* (tulang punggung) bagi suksesnya program relationship marketing. Kegunaan *database* dalam konteks *relationship marketing* adalah untuk menjamin bahwa pelanggan tersebut:

- a) Dikenali, oleh sebab itu dapat dilibatkan dalam kegiatan *relationship marketing*,
- b) Diberi apresiasi dan *reward*,
- c) Dipuaskan dengan cara memenuhi ekspektasinya.

Membahas *database*, kita juga harus bicara teknologi yang ada di belakangnya. Komponen perangkat keras utama untuk mendukung terciptanya *marketing database* ini adalah *mainframe*, *server*, dan *individual workstation* atau juga dikenal sebagai *personal computer* (PC). Ketiga komponen ini punya media atau memori untuk menyimpan data. Mereka juga mempunyai *application* atau *software* (perangkat lunak) untuk memproses data.

Agar fungsi *database* maksimal, dan *recognition* dari masing-masing pelanggan bisa terdeteksi, paling tidak beberapa komponen harus ada (Chan, 2003), yaitu:

- *Marketing database*, menyimpan informasi nama pelanggan, alamat, nomor telepon, dan sejarah pembelian (*purchase history*). *Database* ini juga harus mempunyai data spesifik lain dari pelanggan seperti hobi, *personal preferences*, dan *event* yang dapat menimbulkan motivasi tambahan pada setiap pembelian seperti ulang tahun, dll.
- *Database* ini bisa ditampilkan dengan pilihan format atau *query* yang diinginkan oleh pemakainya. Untuk program *relationship marketing*, aplikasi yang digunakan harus bisa mendukung aktivitas program yang dijalankan, baik *on-line* maupun *offline*. Untuk versi *on-line*, aplikasi tersebut harus bisa berfungsi interaktif, yang membuat pelanggan bisa mengakses data mereka masing-masing baik untuk tujuan *checking account*, melakukan transaksi, maupun untuk memperbarui data mereka sendiri.
- *Automatic Call Director* (ACD), mengarahkan setiap *incoming call* ke *Customer Service Representative* (CSR) tertentu, atau menggantikannya bila yang bersangkutan berhalangan.
- *Personal CSR*, yang khusus ditugaskan untuk melayani pelanggan tertentu, agar keintiman/keakraban dapat lebih terjalin.
- *CSR software*, yang memungkinkan segala informasi yang berkenaan dengan pelanggan tertentu, yang dibutuhkan oleh CSR, bisa langsung tersaji di layar monitor. Hal ini perlu untuk mendukung *recognition*, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Peran Database Pelanggan

Pengiriman surat langsung yang berhasil mengharuskan adanya *database* di komputer. Alamat-alamat yang terdapat di *database* tersebut harus masih aktif sehingga dapat dihubungi (*addresability*). *Database* memungkinkan kontak dengan para pelanggan yang ada sekarang atau calon pelanggan yang dapat diakses. Dibandingkan dengan periklanan siaran, periklanan

database tidak berhubungan dengan para pelanggan sebagai suatu massa tetapi menciptakan hubungan individual dengan masing-masing pelanggan atau calon pelanggan.

Database yang mutakhir (*up-to-date*) merupakan aset dan memberikan keuntungan bagi perusahaan-perusahaan (Chan, 2003) dalam hal:

1. Mengupayakan periklanan pemasaran langsung kepada orang-orang yang merupakan prospek terbaik untuk penawaran.
2. Menawarkan berbagai pesan kepada kelompok pelanggan yang berbeda.
3. Menciptakan hubungan jangka panjang dengan para pelanggan.
4. Meningkatkan produktivitas komunikasi pemasaran.
5. Memberikan nilai suatu pelanggan atau calon pelanggan.

Dimensi Hubungan Pelanggan

Sejumlah dimensi hubungan biasanya dikaitkan dengan hubungan antar pribadi. Dibutuhkan karakteristik tertentu agar pelanggan merasa bahwa telah terjadi suatu hubungan. Hal tersebut berlaku juga bagi hubungan dengan individu lain, dengan suatu bisnis atau perusahaan atau organisasi. Walaupun hanya beberapa karakteristik yang diperlukan untuk berhubungan, jika diterapkan dan dipertahankan dengan kuat, maka pelanggan akan merasa semakin dekat dengan penyedia jasa atau perusahaan (Chan, 2003).

- Dapat dipercaya
Perusahaan yang mampu menunjukkan bahwa mereka dapat dipercaya akan dapat mengembangkan sebuah hubungan yang tahan lama dengan para pelanggannya.
- Perasaan menjadi bagian dari Komunitas
Nilai berbasis komunitas adalah manfaat yang dialami perusahaan dengan menguatnya hubungan mereka dengan pelanggan sebagai hasil dari kontribusi mereka pada komunitas di tempat mereka beroperasi.
- Kesamaan
Tujuan yang sama - "Kami mempercayai hal yang sama dengan apa yang Anda percayai" - dan nilai yang sama adalah "Hal yang sama penting bagi kami" - terkait dengan konsep nilai berbasis komunitas.
- Rasa hormat
Rasa hormat lebih dari sekadar "memperlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin diperlakukan".
- Ketergantungan

Adanya rasa ketergantungan antara perusahaan dengan konsumen. Perusahaan tanpa konsumen tidak akan ada artinya, demikian juga sebaliknya konsumen juga tergantung kepada perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya.

- Komunikasi

Adanya komunikasi dua arah melalui media komunikasi (misalnya telepon, surat pembaca baik melalui pos maupun email, dan kantor layanan pelanggan).

-
- Pengetahuan perusahaan terhadap pelanggannya, melalui pemanfaatan database pelanggan.

Daftar Pustaka

Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.



Customer Retention Marketing

Hubungan Merek (*Brand Relationship*)

Modul 13

Pendahuluan

Hubungan baik dengan pelanggan berbasis merek adalah hal mendasar bagi kesuksesan jangka panjang sebuah bisnis. Keberadaan hubungan pelanggan yang kuat dan sejati menawarkan pada perusahaan sebuah cara untuk mengembangkan dan mendukung keunggulan kompetitif.

Konsep hubungan pelanggan tidak terbatas pada situasi-situasi ketika perusahaan bertemu dengan para pelanggannya baik secara langsung maupun tidak langsung melalui teknologi komunikasi. Konsep hubungan pelanggan dapat dikembangkan melalui pendekatan merek, yaitu menghubungkan pelanggan dengan merek. Penggunaan merek telah menjadi konsep penting bagi manajemen perusahaan. Merek menjadi penting karena banyak perusahaan mulai menerapkan strategi penggunaan merek dengan maksud untuk menciptakan ikatan antara pelanggan dengan merek tersebut.

Hubungan Merek

Merek yang sukses adalah merek yang memiliki hubungan bermakna dan kuat dengan pelanggannya dan khalayak pada umumnya. Inti dari pendekatan terhadap pengembangan dan pemeliharaan hubungan - baik itu berupa hubungan tatap muka profesional dalam konteks pelayanan pribadi, hubungan dengan merek, hubungan dengan karyawan, pemasok, pemegang saham atau pihak-pihak yang berkepentingan - adalah sama. Salah satu kunci utama yang ditekankan adalah bahwa semua hubungan adalah berbasis emosi. Kepercayaan, komitmen, empati, dan elemen emosi penting lainnya harus terdapat di dalamnya (Barner, 2003).

Brand (Merek)?

Nama, istilah, tanda, simbol, rancangan, atau kombinasi dari hal-hal tersebut, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seorang atau sekelompok penjual dan untuk membedakannya dari produk pesaing - *American Marketing Association* (Philip Kotler, Edisi Milenium, 2000).

1. Kekuatan dan Nilai Merek (Ekuitas Merek)

Merek bervariasi dalam hal kekuatan dan nilai yang dimilikinya di pasar. Pada satu sisi ada merek yang tidak dikenal oleh sebagian besar pembeli di pasar. Kemudian, ada merek yang terhadapnya pembeli memiliki tingkat kesadaran merek (*brand awareness*) yang tinggi. Di atas itu terdapat merek yang memiliki tingkat penerimaan merek (*brand*

acceptability) yang tinggi. Kemudian, ada merek yang menikmati preferensi merek (*brand preference*) yang tinggi. Akhirnya, ada merek yang memiliki tingkat kesetiaan merek (*brand loyalty*) yang tinggi.

Sebuah merek yang terkenal dan terpercaya merupakan aset yang tak ternilai. Merek mempunyai peran strategis yang penting dengan menjadi pembeda antara produk yang ditawarkan suatu perusahaan dengan merek-merek saingannya.

Citra merek yang kuat memungkinkan pabrikan meraih kepercayaan langsung dari para pengecer dan pedagang perantara di pasar. Dari perspektif konsumen, merek yang terpercaya merupakan jaminan (dalam bentuk status atau gengsi) yang dicari konsumen ketika membeli produk atau merek tertentu.

Lebih lanjut, merek adalah sebuah janji kepada konsumen bahwa dengan hanya menyebut namanya, timbul harapan bahwa merek tersebut akan memberikan kualitas yang terbaik, kenyamanan, status, dan lain-lain yang menjadi pertimbangan konsumen ketika melakukan pembelian (Shimp, 2004).

1.1 Konsep Ekuitas Merek

Ekuitas merek telah didefinisikan dalam berbagai cara. Menurut perspektif konsumen, sebuah merek memiliki ekuitas sebesar pengenalan konsumen atas merek tersebut dan menyimpannya dalam memori (ingatan) mereka beserta asosiasi merek yang mendukung, kuat, dan unik.

Ekuitas merek dalam perspektif konsumen terdiri dari 2 bentuk pengetahuan tentang merek: kesadaran merek (*brand awareness*) dan citra merek (*brand image*) (Shimp, 2004).

1.2 Kesadaran merek (*brand awareness*)

Kesadaran merek merupakan kemampuan sebuah merek untuk muncul dalam benak konsumen ketika mereka sedang memikirkan kategori produk tertentu dan seberapa mudahnya nama tersebut dimunculkan. Kesadaran merek adalah dimensi dasar dalam ekuitas merek. Berdasarkan cara pandang konsumen, sebuah merek tidak memiliki ekuitas hingga konsumen menyadari keberadaan merek tersebut. Mencapai kesadaran akan merek adalah tantangan utama bagi merek baru. Mempertahankan tingkat kesadaran akan merek yang tinggi adalah tugas yang harus dihadapi oleh semua merek (Shimp, 2004).

1.3 Citra Merek (*brand image*)

Dimensi kedua dari pengetahuan tentang merek berdasarkan pandangan konsumen (*consumer-based brand knowledge*) adalah citra dari sebuah merek. Citra merek dapat dianggap sebagai jenis asosiasi yang muncul di benak konsumen ketika mengingat sebuah merek tertentu. Asosiasi tersebut secara sederhana dapat muncul dalam bentuk pemikiran atau citra tertentu yang dikaitkan kepada suatu merek, sama halnya ketika kita berpikir mengenai orang lain. Sebagai contoh, pemikiran atau citra apakah yang segera muncul dalam benak Anda ketika Anda sedang mengingat sahabat Anda? Anda pasti akan mengasosiasikan sahabat Anda dengan karakteristik fisik, ciri-ciri, kekuatan, dan bahkan kelemahan tertentu. Demikian pula dengan Merek, ia dihubungkan dengan pemikiran atau asosiasi tertentu dalam ingatan kita (Shimp, 2004).

Meningkatkan Ekuitas Merek

Tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa usaha untuk meningkatkan ekuitas merek adalah hal yang penting. Produk yang memiliki kualitas tinggi dan merepresentasikan nilai yang baik secara potensial mempunyai ekuitas merek yang tinggi.

Salah satu dampak utama dalam usaha meningkatkan ekuitas sebuah merek adalah meningkatnya loyalitas konsumen terhadap merek. Pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas amat tergantung pada penciptaan dan peningkatan loyalitas merek (*brand loyalty*) ini (Shimp, 2004).

Walaupun para pemasar telah sejak lama memandang bahwa merek adalah aset, aset yang sebenarnya adalah loyalitas terhadap merek. Merek bukanlah aset. Loyalitas merekalah yang merupakan aset. Tanpa loyalitas dari para pelanggan, sebuah merek hanya akan menjadi sebuah merek dagang, suatu simbol yang dimiliki dan dapat diidentifikasi dengan sedikit nilai. Dengan loyalitas pelanggan, sebuah merek menjadi lebih dari sekedar merek dagang. Suatu merek dagang mengidentifikasi produk, jasa, atau suatu perusahaan. Merek mengidentifikasi sebuah janji. Merek yang kuat adalah janji yang dapat dipercaya, relevan, dan istimewa. Ia lebih dari sebuah merek dagang. Ia adalah suatu kepercayaan dengan berbagai nilai. Penciptaan dan peningkatan loyalitas merek akan menghasilkan peningkatan nilai-nilai kepercayaan terhadap merek (Barnes, 2003).

Co-Branding dan Ingredient Branding

Pada umumnya, setiap produk mempunyai merek tunggal dan komunikasi pemasaran yang dilakukan untuk merek tersebut dirancang hanya untuk meningkatkan ekuitas mereknya.

Namun, belakangan ini muncul berbagai inisiatif untuk menggabungkan dua atau tiga merek dalam suatu kemitraan yang secara potensial dapat meningkatkan ekuitas merek masing-masing, serta profitabilitas mereka.

Co-Branding dikategorikan sebagai merek-merek yang beraliansi, melakukannya atas dasar citra mereka yang serupa sehingga mereka mempunyai segmen pasar yang sama; dan tujuan melakukan *co-branding* adalah manfaat yang dapat diperoleh bersama.

Persyaratan yang paling penting bagi kesuksesan *co-branding* adalah adanya “kesesuaian yang logis (*logical fit*)” antara kedua merek, sehingga merek yang telah beraliansi dapat memaksimalkan kekuatan tiap-tiap merek dan meminimumkan kelemahannya” (Chan, 2003).

Ingredient branding adalah jenis khusus dari aliansi antarmerek. Sebagai contoh, komputer Dell memiliki sticker bertuliskan “Intel inside.” Intel, pembuat disk drive, microchip, dan komponen komputer lainnya; membuat ekuitas merek yang luar biasa untuk merek mereka melalui iklan yang cerdas, agresif, dan terus-menerus. Sekarang produsen komputer bersedia melampirkan sticker “Intel inside” pada produk mereka karena ekuitas yang dimiliki Intel mempunyai potensi untuk meningkatkan ekuitas merek mereka sendiri.

Walaupun *ingredient branding* menguntungkan, baik bagi merek *ingredient* maupun merek utama, tetap terdapat potensi “kerugian” bagi merek utama yaitu risiko hanya dianggap sebagai barang komoditas. Hal ini mungkin terjadi jika ekuitas merek *ingredient* amat besar sehingga mengalahkan merek utama (Chan, 2003).

Nilai Merek (*Brand Value*)

Brand value terkait dengan seberapa jauh konsumen mengerti dan mempunyai asosiasi positif terhadap merek. Asosiasi dapat dibentuk melalui pendekatan kinerja produk/layanan (*brand performance*), pendekatan emosi atau personifikasi (*brand imagery*).

Kinerja produk/layanan berpengaruh terhadap pengalaman yang dirasakan oleh konsumen, apa yang mereka dengar, dan apa yang dapat diinformasikan oleh perusahaan kepada pelanggan tentang merek tersebut. Merancang dan menyampaikan informasi yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen merupakan prasyarat keberhasilan suatu aktivitas pemasaran, baik pemasaran produk/layanan maupun organisasi. Untuk menciptakan loyalitas terhadap sebuah merek, produk/layanan yang ditawarkan harus melampaui harapan konsumen sasaran.

Brand performance terkait dengan atribut intrinsik (atribut yang melekat pada produk/layanan), sedangkan *brand imagery* terkait dengan atribut ekstrinsik (atribut yang tidak terkait secara langsung dengan produk/layanan) (Shimp, 2004).

Hubungan Merek (*Brand Relationship*)

Brand relationship terkait dengan seberapa jauh perusahaan dapat memberikan rangsangan kepada para pelanggan agar lebih aktif melakukan kontak atau berinteraksi dengan sebuah merek. Contohnya adalah program *frequent flyer* yang diselenggarakan oleh perusahaan penerbangan, atau *loyalty card* yang dikembangkan oleh perusahaan ritel.

Jika perusahaan mampu menciptakan pengalaman positif ketika pelanggan berinteraksi (berhubungan) dengan sebuah merek, hal ini dapat memberikan rangsangan kepada pelanggan untuk melakukan pembelian ulang dan akhirnya akan meningkatkan *brand loyalty*.

Banyaknya pembelian ulang akan menyebabkan semakin banyak orang melihat bahwa merek tersebut dikonsumsi atau digunakan. Akibatnya, semakin banyak konsumen mencari merek tersebut untuk melakukan pembelian ulang. Situasi ini akan membuat toko-toko berkeinginan untuk menyediakan produk dengan merek tersebut sehingga menyebabkan merek tersebut semakin banyak tersedia.

Untuk meningkatkan kedekatan hubungan antara merek dengan pelanggannya, perusahaan (pemilik merek) perlu memonitor perubahan kebutuhan pelanggan. Perusahaan yang tanggap terhadap perubahan pelanggan akan dianggap oleh pelanggannya sebagai “teman dekat” yang tahu dan memperhatikan masalah yang dihadapinya, yang akhirnya akan meningkatkan *trust* pelanggan terhadap merek tersebut. Untuk itu, inovasi produk/layanan menjadi suatu keharusan bagi merek-merek yang unggul (Chan, 2003).

Komunitas Merek (*Brand Community*)

Brand community didefinisikan sebagai hubungan atau keterikatan di antara para pelanggan terhadap suatu merek. Titik kritis dari program ini adalah seberapa jauh perusahaan dapat mengelola kontak yang terjadi antara pelanggan dengan mereknya, pelanggan dengan perusahaan, pelanggan dengan produk/layanan ketika digunakan, dan diantara para pelanggan sendiri.

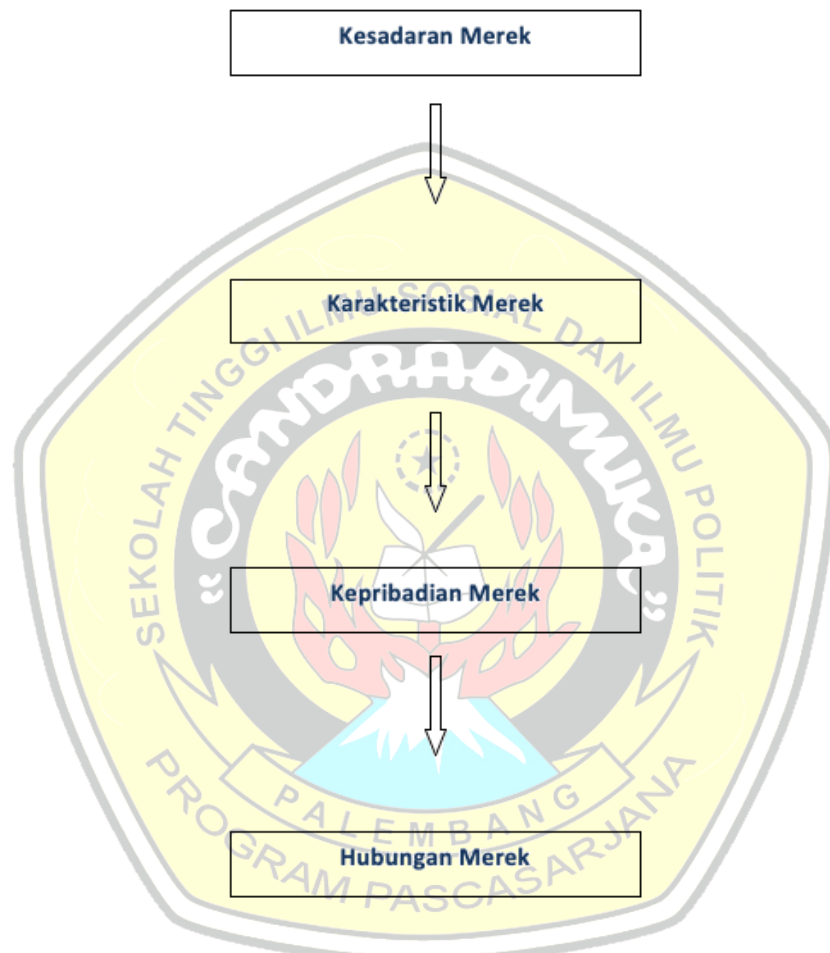
Salah satu cara yang sering dilakukan adalah mengundang para pelanggan untuk menghadiri suatu acara yang disponsori oleh perusahaan. Sebagai contoh, jaringan toko buku QB World Book mengundang para anggotanya untuk hadir dalam diskusi buku-buku baru atau diskusi dengan topik-topik khusus dan menghadiri pemutaran film yang dilanjutkan dengan diskusi mengenai film tersebut.

Program semacam ini berpengaruh kuat terhadap penciptaan ikatan emosi pelanggan dengan merek. Penelitian yang dilakukan oleh McAlexander dan kawan-kawan (2002)

terhadap pemilik Jeep menunjukkan, bahwa keberhasilan Jeep bukan semata-mata karena kualitas produk yang dimilikinya melainkan juga karena pengalaman positif pelanggan ketika membeli dan menggunakan mobil tersebut, ataupun menghadiri acara yang diselenggarakan oleh perusahaan (Chan, 2003).

Proses Hubungan Merek

Gambar 1: Proses Hubungan Merek



Sumber: Relationship Marketing (Chan, 2003)

Tujuan dari aktivitas awal setelah merek diluncurkan adalah untuk membangkitkan kesadaran merek. Bagaimanapun juga, akan sulit untuk mengembangkan suatu hubungan dengan pelanggan yang tidak pernah mendengar nama suatu merek. Langkah pertama dalam mengembangkan sebuah hubungan merek adalah untuk memastikan bahwa pelanggan yang menjadi target sasaran 'sadar' akan keberadaan merek tersebut (Chan, 2003).

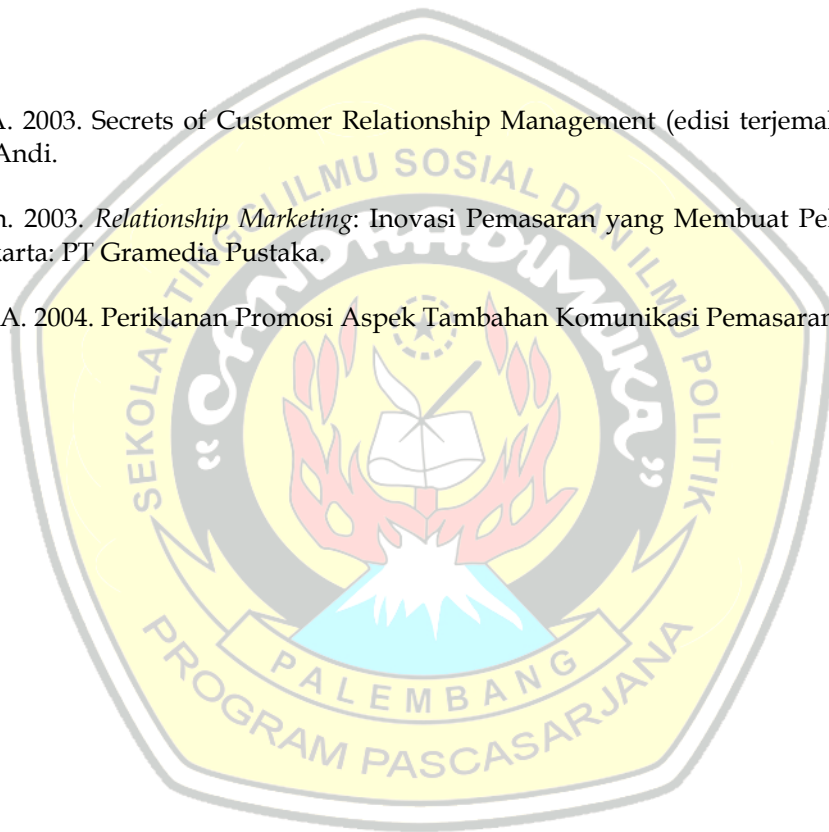
Berikutnya, suatu merek harus memiliki karakteristik tertentu. Merek harus dikenal karena sesuatu, dihubungkan dengan sesuatu. Hal tersebut terkait dengan dengan positioning merek tersebut sebagaimana didefinisikan oleh pelanggan yang memilikinya. Tingkat

berikutnya adalah mulai memberi merek tersebut dengan karakteristik manusia, yang disebut kepribadian merek. Ini adalah langkah penting jika perusahaan mengakui bahwa pelanggan mengembangkan hubungan dengan merek. Pada kenyataannya, kita cenderung mengembangkan hubungan dengan merek yang memiliki karakteristik sama dengan asosiasi seseorang (Chan, 2003).

Tingkat terakhir dari evolusi merek adalah tercapainya hubungan merek. Pada tingkat ini pelanggan telah mencapai kedekatan dengan sebuah merek sehingga merek tersebut sama pentingnya dengan kehidupan pelanggan (Chan, 2003).

Daftar Pustaka

- Barnes, James A. 2003. *Secrets of Customer Relationship Management* (edisi terjemahan). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Shimp, Terence A. 2004. *Periklanan Promosi Aspek Tambahan Komunikasi Pemasaran terpadu*. Jakarta: Erlangga.



Customer Retention Marketing

Strategi Win-Back

Modul 14



Pendahuluan

Ketika banyak perusahaan menerapkan *relationship marketing* untuk mempertahankan pelanggan terbaiknya, banyak juga pelanggan yang pergi dan beralih ke pesaing. Hal tersebut bisa dilanjutkan dengan mengevaluasi kenapa pelanggan tersebut pergi.

Perginya pelanggan merupakan salah satu indikasi nyata gagalnya program pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan. Lebih spesifik lagi gagalnya program loyalitas atau *relationship marketing*-nya. Mungkin juga benar bahwa pemasar tidak boleh sepenuhnya disalahkan dengan munculnya masalah seperti ini. Karena kita juga sadar adanya peran faktor yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan yang tak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) (Chan, 2003).

Beralihnya Pelanggan dan Kerugian yang Ditimbulkan

Bagi sebuah supermarket, hilangnya pelanggan karena pindah ke luar kota lain adalah salah satu contoh faktor *uncontrollable*. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai mengapa pelanggan pergi atau hilang sudah saatnya dilakukan.

Banyak alasan kenapa harus mempelajari perilaku pelanggan yang pergi ini (Chan, 2003), diantaranya adalah:

- Kehilangan pelanggan tidak hanya menghabiskan biaya besar, tetapi, yang terpenting, perusahaan kehilangan profit potensial yang tidak kecil.
- Tanpa upaya yang memadai, pelanggan yang hilang memang akan terus bertambah dari tahun ke tahun. Dalam keadaan demikian, upaya mengakuisisi pelanggan baru yang memakan biaya besar hanya akan menjadi upaya sia-sia, seperti menampung air hujan dalam wadah yang bocor.
- Kenapa harus bertarung di pasar persaingan yang semakin ketat untuk mengakuisisi satu demi satu pelanggan baru, sementara pelanggan yang ada disia-siakan?
- Kenapa harus membelanjakan dana pemasaran dan promosi yang besar hanya untuk membuat orang lain terkesan, sementara pelanggan yang ada, yang memberi keuntungan kepada perusahaan disia-siakan?

Jawabannya terpulang para perangkat pengurus perusahaan masing-masing.

Nilai (*Value*) Pelanggan

Value satu orang pelanggan berbanding lurus dengan periode lamanya ia berlangganan. Semakin lama ia berlangganan, biaya untuk menjaganya akan semakin kecil, sementara profit yang disumbangkannya akan semakin besar (Chan, 2003).

Sebagai contoh, pada industri kartu kredit, biaya untuk mengakuisisi seorang pelanggan di Amerika mencapai \$ 50. Sementara keuntungan yang didapat perusahaan pada tahun pertama relatif kecil. Hal ini disebabkan penggunaan kartu kredit hanya digunakan pada saat-saat tertentu saja. Tetapi semakin lama, semakin ia terbiasa menggunakannya, akan semakin banyak ragam penggunaan kartu kredit yang diketahuinya.

Kalau tadinya kartu kredit hanya digunakan untuk hal-hal yang tidak terduga, seperti biaya rumah sakit, atau pembelian tiket pesawat karena harus bepergian tiba-tiba, semakin lama, penggunaannya akan semakin meluas pada transaksi rutin yang dilakukannya seperti belanja keperluan dapur, cafe, perawatan mobil, keanggotaan golf, dan lain-lain (Chan, 2003).

Gambar 1: Ilustrasi, Profit Kartu Kredit dalam Kurun Waktu Lima Tahun

Tahun	1	2	3	4	5
Keterangan					
Biaya akuisisi	(200.000)	-	-	-	-
Annual Fee	-	100.000	100.000	100.000	100.000
Pendapatan	50.000	350.000	500.000	650.000	750.000
Biaya administrasi	15.000	-	-	-	-
Biaya redemption	-	(17.500)	(25.000)	(32.500)	(37.500)
Profit bersih	(135.000)	432.500	575.000	717.500	812.500

Sumber: Relationship Marketing (Chan, 2003)

Akibatnya, kalau tahun pertama perusahaan hanya mendapat yang tidak begitu besar, pada tahun-tahun selanjutnya profit yang mengalir akan semakin besar. Tambahan profit itu selain berasal dari *base profit*, juga berasal dari pembelanjaan dalam jumlah besar yang berulang-ulang.

Tabel di atas menunjukkan ilustrasi profit yang dinikmati sebuah perusahaan penyelenggara kartu kredit dari seorang pelanggannya dalam periode 5 tahun. Tahun pertama, dengan biaya akuisisi yang relatif besar, belum dapat diimbangi dengan tingkat pemasukan. Di samping itu, pemegang kartu kredit juga masih membayar *on-time*, sehingga penyelenggara

kartu kredit belum dapat menikmati keuntungan dari bunga. Namun gambaran ini terus berubah mulai tahun ke-2 sampai tahun ke-5 (Chan, 2003).

Memenangkan Pelanggan yang Pergi (Winback)

Memenangkan kembali pelanggan yang pergi pada kadar tertentu diyakini lebih mudah dari mengakuisisi pelanggan baru (Chan, 2003).

- a) Dengan beberapa pengecualian, mantan pelanggan biasanya tidak akan menolak pemasar yang ingin mengajak mereka kembali. Mungkin saat ini memang mereka tidak menggunakan produknya, tetapi mereka tetap menerima baik upaya-upaya pemasar untuk mendekati mereka.
- b) Pengalamannya mengonsumsi atau menggunakan produk tersebut dalam waktu yang lama, tak akan mudah terlupakan. Apalagi banyak kesan baik yang pernah diterimanya selama menjadi pelanggan pada masa yang lalu.
- c) Banyak kepergian pelanggan disebabkan oleh kekecewaan yang didapatnya, baik oleh karena kualitas produk maupun pelayanan yang diberikan. Setelah membandingkan dengan satu atau lebih produk pesaing, yang mungkin juga tidak lebih baik, biasanya mereka tidak terlalu menuntut lagi.
- d) Perusahaan mungkin saja telah membenahi kekurangan-kekurangan yang terjadi pada masa lalu yang menyebabkan kekecewaan. Pendekatan proaktif untuk menghubungi mantan pelanggan akan lebih mudah dilakukan dengan mengkomunikasikan fakta tentang perbaikan tersebut.
- e) Profil pelanggan tersebut sudah ada di tangan, baik yang menyangkut data demografis, perilaku, hobi, maupun preferensinya. Mendapatkan data yang sama dari calon pelanggan baru bukan hal yang mudah dan juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

Mencari Tahu Siapa Pelanggan yang Pergi tersebut

Database pelanggan sangat berguna baik untuk mengelola pelanggan aktif maupun untuk mengelola pelanggan yang hilang (*lost customer*), terutama dalam kaitannya untuk mengajak mereka kembali menjadi pelanggan kita. Jangan sampai pemasar tidak tahu siapa yang hilang, kapan dia hilang, dan kenapa dia hilang (Chan, 2003).

Pemahaman secara menyeluruh terhadap tiga pertanyaan tersebut akan sangat membantu untuk menyelenggarakan *win-back* program.

Di banyak perusahaan, data pelanggan tidak aktif ini masih tersimpan di *server*. Ini dimaksudkan untuk mengantisipasi kalau-kalau suatu saat dibutuhkan kembali. Tetapi pada banyak perusahaan lain jenis data ini telah dibuang dengan alasan untuk meningkatkan kecepatan pemrosesan data.

Mengetahui siapa “barisan pelanggan kecewa” ini adalah hal penting. Tetapi mengetahui penyebab kekecewaan mereka adalah hal yang lebih penting lagi. Dengan begitu, perusahaan dapat mengobati kekecewaan yang ada dan berusaha menghindari terjadinya hal yang sama pada pelanggan-pelanggan lain di masa yang akan datang.

Di industri makanan, seperti restaurant, pelanggan tidak aktif akan lebih cepat terdeteksi. Pelanggan yang selalu makan di restaurant setiap akhir pekan selama 6 bulan terakhir, tetapi tiba-tiba tidak muncul tiga minggu berturut-turut, merupakan sinyal yang harus diwaspadai. Sebaiknya pemasar mencari tahu penyebabnya sejak dini.

Sedangkan pada industri *durable goods*, seperti mobil atau *hardware*, agak lebih sulit mendeteksinya, karena memang karakteristik pemakaian produknya yang tidak terpola.

Produsen *mass product* biasanya menikmati pembelian berulang-ulang yang dilakukan oleh konsumennya, tetapi jarang memanfaatkan data konsumennya untuk mendeteksi *lost customer*. Mestinya pemasar secara berkala mengadakan program sayembara dengan menyebarkan kupon undian di dalam kemasan produknya. Dengan cara ini pergerakan perilaku konsumennya dapat terdeteksi lebih awal.

Melaksanakan Interview

Ketika pelanggan dikecewakan, dan kekecewaannya tersebut menyebabkan terhentinya transaksi regulernya kepada perusahaan, pemasar punya kewajiban untuk mencari tahu apa penyebab kekecewaan tersebut dan kenapa hal itu bisa terjadi.

Walaupun banyak pihak yang mengatakan bahwa mencari tahu dari pelanggan yang kecewa adalah sebuah tindakan yang terlambat, tetapi tetap saja informasi yang didapat dari interview itu merupakan aset yang berharga untuk ditindaklanjuti. Informasi itu sangat berguna untuk mengidentifikasi masalah yang kelihatannya cukup parah sehingga sampai membuat pelanggan menghentikan pembeliannya.

Selanjutnya, memahami profil pelanggan dan mencari tahu apa yang dilakukan oleh pelanggan yang berhenti sebelum ia beralih ke pesaing juga akan menyediakan informasi penting agar kita bisa bersikap. Syukur-syukur bisa menarik pelanggan untuk kembali dengan cepat, sebelum ia terlanjur loyal dengan pesaing kita. Dan yang pasti perusahaan dapat

mengenali profil dari *high-risk customer* seperti ini, agar pelanggan berisiko tinggi lainnya bisa diurus lebih baik dan tetap menjadi pelanggan kita selamanya.

Nilai *goodwill* yang menunjukkan perhatian penuh pada pelanggan yang akan pergi janganlah dianggap enteng. Walaupun kelihatannya sangat sulit mengajaknya kembali pada titik ini, tetapi diyakini mereka akan lebih terbuka dan merespon program *win-back* yang akan dilakukan perusahaan pada masa yang akan datang (Chan, 2003).

Kenapa pelanggan harus kembali melakukan bisnis dengan perusahaan yang tidak pernah menunjukkan perhatiannya, dan yang telah membuatnya kecewa sehingga memutuskan untuk berhenti membeli darinya?

Mengapa Pelanggan Pergi?

Alasan paling umum yang dikemukakan pelanggan pada saat ia menghentikan pembeliannya dari perusahaan tertentu (Chan, 2003) adalah:

- Tidak puas terhadap produk atau harga.
- Menangani keberatan/complaint tidak sepenuh hati, cenderung sembrono.
- Tidak puas terhadap penanganan pelayanan.
- Menerima tawaran pesaing.

Program Merebut Kembali Pelanggan (*Customer Win-Back Program*)

Win-Back Program dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, dari *comprehensive* program yang memerlukan usaha yang besar sampai pada program sederhana seperti tetap mencantumkan dalam *mailing list* untuk menunjukkan bahwa mereka tidak dilupakan.

Upaya apa yang harus dilakukan oleh seorang pemasar untuk merebut kembali pelanggannya yang hilang? Upaya tersebut terdiri dari tiga langkah: mencari tahu alasan pelanggan berhenti membeli, mencari tahu di mana ia membeli saat ini dan kenapa ia membeli dari penjual tertentu, bangun komunikasi dan pupuk hubungan (Chan, 2003).

1) Mencari tahu mengapa pelanggan berhenti membeli

Pendekatan yang efektif untuk menarik kembali pelanggan yang lepas adalah dengan mencari tahu penyebab utama perginya pelanggan. Banyak alasan yang memungkinkan pelanggan pergi. Bisa saja itu disebabkan oleh kesalahan perusahaan atau faktor lain di luar kontrol/kendali perusahaan. Untuk mengetahui dengan pasti hubungi yang bersangkutan, dan lakukan interview per telepon. Kalau ia tidak

nyaman berbicara di telepon, kirimkan kuesioner, sertakan surat permohonan pengisian dari Direktur Utama, sebagai bentuk respek perusahaan kepadanya. Pertanyaan yang harus dicantumkan dalam kuesioner untuk mengetahui mengapa pelanggan menghentikan pesannya adalah:

“Silahkan pilih salah satu jawaban yang menyebabkan Anda menghentikan pesanan ke perusahaan kami”:

- a) Pindah ke kota lain (sebutkan)
- b) Produk anda tidak kami butuhkan lagi.
- c) Berkali-kali tagihan yang anda kirimkan selalu salah
- d) Pesanan saya selalu terlambat datanganya
- e) Orang-orang anda terlalu kasar dan tidak membantu
- f) Saya dapat tawaran lebih baik.
- g) Pendebetan rekening saya untuk pembayaran pembelian saya selalu lebih besar dari harga produk yang saya pesan.
- h) Lain-lain (sebutkan).

Catatan (*record*) transaksinya diteliti satu per satu. Kapan ia mulai mengurangi pembeliannya atau bahkan menghentikan pembeliannya sama sekali. Periksa tanggalnya dan hubungkan dengan perubahan sistem, prosedur, personalia, harga atau aktivitas perusahaan lainnya.

Setelah penyebabnya ditemukan, rencanakan langkah-langkah untuk memecahkan masalahnya. Bila penyebabnya adalah keterlambatan pengantaran (*delivery*), kontak selanjutnya dengan pelanggan harus menekankan kepada perbaikan sistem pengiriman yang akan menjamin pengiriman tepat waktu. Tetapi kalau tanggapan dari pelanggan tidak menggembirakan, coba tawarkan insentif lain seperti pemberian *discount*, *product sample*, *extra service*, dan lain-lain.

2) Mencari tahu kondisi pelanggan saat ini

Jangan mengasumsikan kebutuhan dan keinginan pelanggan satu tahun yang lalu masih berlaku saat ini. Pasar bersifat dinamis sehingga sangat memungkinkan munculnya jenis-jenis permintaan yang baru. Kondisi internal pelanggan juga mungkin sudah berubah. Anggaran mungkin menjadi lebih ketat atau ada spesifikasi kebutuhan produk yang berubah.

Berusaha mengetahui kondisi pelanggan seperti di atas membuka peluang bangkitnya kembali minat pelanggan. Menawarkan solusi terhadap problem yang dihadapi sekarang, atau menawarkan ide baru yang sesuai, sering ditanggapi dengan gembira oleh pelanggan yang hilang tersebut.

Untuk mengimplementasikan pendekatan ini penting diketahui apakah ia masih menggunakan atau mengonsumsi produk sejenis? Dari pemasar mana ia membeli produk yang tadinya dibeli dari kita? Kelebihan-kelebihan apa yang ia dapatkan dari pesaing kita tersebut? Kebutuhan lain yang mana yang masih belum ia dapatkan dari pesaing tersebut? Apabila kita berhasil mendapatkan jawaban dari pertanyaan di atas, maka kemungkinan untuk dapat menggaetnya kembali semakin besar.

3) Membuat kontak pelanggan

Langkah selanjutnya, langkah yang paling penting, adalah mulai membangun kontak dengan pelanggan yang hilang tersebut. Usahakan agar *senior officer* yang melakukan kontak dan merintis pembangunan hubungan untuk menunjukkan respek dan rasa penyesalan atas kekecewaan mereka pada masa lalu.

Perlakukan mereka seperti perusahaan memperlakukan *valuable customer*-nya. Berikan prioritas utama terhadap penawaran-penawaran menarik yang dimiliki oleh perusahaan. Bila ada produk baru yang akan diluncurkan, biarkan mereka menjadi salah seorang yang mengetahui lebih dahulu. Secara berkala terus lakukan komunikasi dengan mereka. Walaupun pada awalnya anda tidak ditanggapi, jangan berhenti. Teruslah berusaha sampai ia memberikan kesempatan kedua.

Berikut ini ilustrasi sederhana yang dilakukan oleh Bank A untuk memenangkan kembali (*win-back*) nasabah depositonya (Chan, 2003).

Bank A ingin menarik kembali nasabah depositonya, yang beralih ke pesaing, setelah bank A dikabarkan menderita kerugian dalam operasinya. Langkah pertama yang ditempuh untuk memulai program *win-back*-nya adalah dengan mengirimkan *personal letter* dari direktur utamanya. Pada surat tersebut bank A menawarkan persyaratan deposito minimum yang lebih rendah, tetapi dengan tingkat bunga lebih menarik agar nasabahnya mau kembali.

Selanjutnya, langkah di atas diikuti surat dari *branch manager* yang menawarkan sertifikat bebas *penalty* apabila nasabah tersebut mencairkan depositonya minimal Rp 100 juta di bank lain dan memindahkannya ke bank A. Artinya *penalty* yang dikenakan oleh bank lain karena nasabah mem-*break* deposito di tengah jalan, akan ditanggung oleh Bank A.

Berikutnya penawaran-penawaran lain terus dilayangkan ke mereka. Sampai pada akhirnya 50% dari pelanggan yang hilang mau kembali lagi. Kali ini tentunya pihak Bank tidak akan mengulangi kesalahan yang dilakukannya pada waktu lalu.

Daftar Pustaka

- Barnes, James A. 2003. *Secrets of Customer Relationship Management* (edisi terjemahan). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.



Customer Retention Marketing

e-CRM

Modul 15

Pendahuluan

E-CRM (*Electronic Customer Relationship Management*) merupakan salah satu konsep bisnis dan teknologi yang didukung oleh sistem informasi untuk mengintegrasikan semua proses bisnis yang berinteraksi dengan pelanggan. Bentuk e-CRM yang paling umum diterapkan oleh industri adalah situsweb (*website*).

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, *Customer Relationship Management* juga mengalami perkembangan. Perkembangan tersebut diikuti dengan berkembangnya teknologi informasi yang terjadi di lingkungan masyarakat saat ini. *Customer Relationship Management* yang awalnya mengelola hubungan pelanggan dengan bertemu secara langsung, kini bisa dilakukan melalui media elektronik atau disebut *Electronic Customer Relationship Management* (e-CRM). Bentuk e-CRM berupa media *online* yang paling umum digunakan adalah *website*. *Website* paling sering digunakan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan secara personal karena adanya kemudahan dalam membuat *website*, biaya yang tidak terlalu mahal, dan dapat diakses oleh siapa saja.

Kemudahan e-CRM dalam bentuk situsweb adalah dengan cara memberikan kualitas informasi yang mudah dipahami dengan dua bahasa, kemudahan bernavigasi, pemenuhan kebutuhan untuk setiap permintaan tamu, pemasaran yang terintegrasi dengan pusat, komunitas *online* dengan memanfaatkan media sosial, pemberian penghargaan bagi pelanggan, tingkat personalisasi, dan keamanan situs.

Memahami e-CRM

E-CRM adalah CRM yang diterapkan secara elektronik dengan menggunakan web browser, internet, dan media elektronik lain seperti e-mail, *call center*, dan personalisasi. E-CRM juga disebut E-Service (Buttle, 2006: 148). E-CRM adalah salah satu teknik bagi perusahaan yang dilakukan secara *online* untuk mempererat hubungan antara perusahaan dengan para konsumennya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan mendapatkan loyalitas dari para konsumennya (Milovic, 2012:26). E-CRM memiliki definisi penggunaan teknologi komunikasi digital untuk memaksimalkan penjualan pelanggan dan mendorong penggunaan *online service* (Chaffey, 2009:77).

Kepuasan pelanggan juga terbentuk melalui beberapa hal yang menyebabkann terciptanya kepuasan pelanggan, dalam hal ini diindikasikan kepuasan pelanggan timbul karena adanya kualitas pelayanan yang baik terhadap pelanggan, pelayanan tersebut dapat

berupa pelayanan paska pembelian yang mengikat pelanggan dengan perusahaan yang dapat dilakukan melalui istilah e-CRM.

Adapun bentuk hubungan pelanggan dengan perusahaan dapat dilakukan melalui *Electronic Customer Relationship Management*. Adapun e-CRM menurut menurut John W. Satzinger, Robert B. Jackson, dan Stephen D. Burd (dalam Milovic, 2012:28) adalah proses yang mendukung pemasaran, penjualan, dan operasi layanan melibatkan interaksi pelanggan langsung dan tidak langsung melalui internet.

Sebagai media baru di Indonesia, Internet mulai dilirik sebagai media komunikasi karena memiliki cakupan yang sangat luas dan relatif murah. Salah satu bentuk komunikasi yang paling populer dan paling banyak dapat memberikan informasi selengkap mungkin di Internet adalah dengan membuka suatu situs web (*website*). Di dalam situs web inilah pengguna Internet, atau yang lebih dikenal dengan istilah *user*, memperoleh informasi dari suatu perusahaan, baik mengenai produk atau jasa yang ditawarkan, maupun mengenai perusahaan itu sendiri.

Dampak penggunaan internet mempengaruhi perilaku pelanggan dan cara berbisnis perusahaan. Penggunaan internet telah mengubah harapan pelanggan tentang kenyamanan, kecepatan, harga, servis, dan kemampuan membandingkan, contoh toko *on-line* bhinneka.com yang menjual piranti komputer (baik yang berbentuk komputer pribadi maupun *notebook*) dan telepon genggam. Pelanggan mengakses toko *on-line* tersebut untuk mendapatkan informasi tentang produk, jasa, harga, biaya dan keistimewaan sebelum memutuskan untuk membeli. Jadi dampak internet terhadap perilaku pelanggan bukan hanya semakin banyak pelanggan yang menggunakan internet untuk melakukan pembelian saja. Kini pelanggan dilengkapi dengan banyak informasi – suatu hal yang belum pernah terjadi sebelumnya – sebagai hasil dari informasi berkualitas yang melimpah dan mudah diperoleh melalui internet. Internet menyajikan cara berbisnis yang sangat berbeda pada abad ke 21.

Untuk menghadapi perubahan perilaku pelanggan tersebut, perusahaan harus berpikir ulang tentang kebutuhan untuk mengembangkan hubungan pelanggan yang lebih kuat melalui penciptaan strategi *e-commerce* yang didasarkan pada inti hubungan pelanggan. Tetapi ide untuk berhubungan dengan seorang pelanggan atau sebuah bisnis melalui internet pada awalnya bertentangan dengan semua hal yang kita ketahui mengenai bentuk hubungan. Bagaimana perusahaan dapat menjadi dekat dengan seorang pelanggan jika perusahaan berada di lokasi atau kota yang jauh jaraknya atau bahkan di negara lain hanya dengan melakukan kontak (hubungan) melalui teknologi? Bagaimana perusahaan berbagi emosi yang merupakan elemen penting dalam penciptaan hubungan dengan pelanggan?

Kualitas Layanan Online

Kalakota (2001) mendefinisikan layanan dalam lingkungan elektronik (*e-service*) sebagai pemberian pelayanan menggunakan media baru seperti web. Parasuraman, dkk. (2005) menyatakan definisi kualitas layanan *online* (*e-service quality*) dalam interaksinya dengan *website* adalah tingkat pada fasilitas *website* berupa berbelanja, pembelian, dan pemberian yang efektif dan efisien. Chaffey (2009:186) mendefinisikan *e-service* sebagai pelayanan pelanggan interaktif, berpusat pada konten, dan berbasis internet, dikendalikan oleh pelanggan dan terintegrasi pada proses dan teknologi pendukung pelanggan pada perusahaan dengan tujuan menguatkan hubungan penyedia layanan pelanggan.

Pengaruh Merek dan Reputasi Online di Dunia Maya

Merek di dunia *online*, entah bagi suatu perusahaan *online* atau perusahaan *offline* – memberikan peluang dan tantangan yang lebih besar karena potensinya dalam membangun hubungan yang bersifat *one-to-one*.

Merek online dapat dibangun misalnya melalui gambar yang mereka lihat sewaktu mengakses suatu situs web, kata-kata yang mereka baca, waktu yang mereka butuhkan untuk mengakses halaman web, dan juga cepat atau lambatnya Anda dalam memberikan tanggapan kepada mereka melalui email atau alat komunikasi interaktif lainnya. Semua itu merupakan pengalaman bagaimana membangun merek di dunia *online*.

Namun, yang jelas kehadiran merek di dunia *online* dan dunia *offline* harus memiliki konsistensi dan karakteristik yang sama baik secara filosofi maupun karakter (merek) bisnis. Misalnya, jika perusahaan memperoleh kesuksesan lewat kesan yang karismatik atau elegan, apakah kemudian situs web resmi perusahaan akan menampilkan kesan eksentrik dengan slogan dan huruf-huruf serta gambar-gambar bergoyang lewat animasi *flash*? Tentu tidak, bukan?

Hubungan Merek Berbasis Teknologi

Teknologi memungkinkan orang-orang dan perusahaan untuk berkomunikasi dengan lebih mudah dengan orang lain di seluruh dunia dan dalam waktu seketika (*real time*). Kita mengalami *real time* saat melihat siaran langsung sepak bola piala dunia, menarik uang tunai melalui Anjungan Tunai Mandiri (ATM), atau ngobrol (*chatting*) di internet.

Teknologi komunikasi digunakan untuk menjadi dekat dengan sanak saudara atau relasi yang berada di lokasi atau tinggal di ribuan kilometer jauhnya untuk menjadi dekat

dengan mereka, misalnya dengan cara mengirim gambar atau foto keluarga melalui surat elektronik (*e-mail*). Maskapai penerbangan memperkenalkan sistem pemesanan tiket secara *on-line* sehingga pelanggan dapat melakukan pemesanan (reservasi) tiket dari rumah maupun dari kantor pelanggan. Toko buku *on-line*, seperti Toko Buku Gramedia, mengirimkan *e-mail* secara rutin ke pelanggan tetapnya ketika mereka memiliki koleksi buku terbaru yang mungkin dicari atau disukai pelanggan.

Banyak pelanggan yang menjumpai bahwa hubungan berbasis teknologi adalah 'dingin' dan tidak bersifat emosional. Beberapa pelanggan mungkin berusaha menghindari karena harus berurusan dengan teknologi. Ada pelanggan konvensional yang lebih menyukai melakukan transaksi perbankan melalui hubungan tatap muka dengan teller bank yang bersangkutan, sementara pelanggan yang lain merasa lebih nyaman menggunakan ATM. Ada pelanggan yang lebih menyukai membeli tiket pesawat ke loket di bandara atau biro perjalanan, sementara pelanggan yang lain merasa lebih nyaman membeli tiket penerbangan secara *on-line*.

Mengapa Internet Berbeda?

Hal mendasar dari membangun hubungan pelanggan adalah sama, apapun konteksnya. Perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan, sehingga perusahaan berupaya untuk meningkatkan kepuasan, mengarahkan pada ketahanan dan membangun suatu hubungan. Salah satu cara menciptakan nilai adalah dengan memberikan pelayanan yang istimewa atau lain dari pada yang lain kepada pelanggan. Banyak perusahaan belajar dari internet. Perusahaan berusaha untuk menghantarkan produk atau jasanya secara *on-line*.

Memberikan pelayanan istimewa pada pelanggan di internet adalah penting. Pelanggan dan calon pelanggan melakukan segala sesuatunya sendirian. Ketika mengunjungi salah satu situs web perusahaan, pelanggan harus melayani dirinya sendiri. Hal termudah bagi pelanggan bila menemui kesulitan adalah pergi. Perusahaan harus menyadari hal ini dan mengambil langkah-langkah antisipasi untuk memastikan bahwa pelanggan mendapat bantuan dan menerima kualitas pelayanan yang bagus sehingga membuat mereka kembali lagi.

Di mana Internet Menciptakan Nilai?

Berkembangnya pelayanan berbasis teknologi dan sistem melayani diri sendiri seperti di internet serta meningkatnya aktivitas perdagangan di internet seharusnya juga meningkatkan kualitas dari pelayanan pelanggan. Internet pada umumnya memberikan pelayanan yang cepat dan efisien, mengarah pada kesimpulan bahwa pelayanan tersebut akurat secara teknis. Internet kini banyak digunakan perusahaan karena menciptakan nilai dalam bentuk

keleluasaan dalam mengakses dan kenyamanan karena pelanggan tidak perlu beranjak dari tempatnya.

Menciptakan Hubungan di Internet

Membangun hubungan di internet membutuhkan proses. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menciptakan hubungan *on-line* (Purbo dan Arif, 2001), antara lain:

- Memberikan pelayanan yang istimewa
- Mendapatkan kepercayaan dari pelanggan
- Memahami pelanggan *on-line*
- Berkomunikasi
- Menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan menjalin hubungan yang bersifat pribadi
- Menjadi responsif
- Menciptakan perasaan sebagai satu komunitas
- Menciptakan keterlibatan konsumen dengan produsen
- Menawarkan pilihan sehingga pelanggan mempunyai pilihan untuk memilih.

Membangun Hubungan melalui Surat Elektronik (*e-mail*)

a) Membuat pesan email yang efektif

Jika kita tidak memikirkan dengan hati-hati apa yang harus kita katakan melalui email, bisa jadi email Anda terhapus bahkan oleh penerima (resipien) email yang mungkin telah mengenal Anda. Mengapa hal ini bisa terjadi? Biasanya, hal ini terjadi karena inbox sebagian besar orang yang telah memiliki email banjir puluhan email bahkan jika satu hari saja mereka tidak membacanya.

Banyak perusahaan yang menggunakan perangkat untuk mem-filter dan memblokir semua email yang masuk. Agar komunikasi melalui email bisa lebih efektif sehingga email Anda akan dibuka, dibaca, dan ditanggapi maka perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- Perhatikan subject line email Anda! Subject line; hendaknya singkat, namun menggoda rasa ingin tahu si penerima email, jangan mirip iklan, hendaknya positif, jangan gunakan huruf besar (kapital), bangun kredibilitas bisnis, dan tonjolkan manfaat yang paling penting.
- Gunakan *Email Merge*
- Gunakan nama pribadi/perusahaan Anda

- Penggunaan Sig.File (Kartu nama elektronik)
- Hati-hati dengan penggunaan lampiran (*attachment*)

b) Membangun merek melalui email atas dasar persetujuan

Apabila ingin sukses dalam menggunakan email demi membangun hubungan dan persepsi yang baik, kita harus menghormati privasi resipien (penerima). Itulah sebabnya kita perlu berhati-hati dalam memanfaatkan email untuk mengirim pesan-pesan kepada orang yang tidak dikenal dan tidak pernah meminta kita mengirimkan informasi.

Supaya orang yang berkunjung ke situs web Anda mau meminta informasi melalui email dari Anda, kuncinya adalah Anda harus memberikan sesuatu yang bernilai atau diminati oleh target pengunjung situs web Anda. Sebenarnya, ada banyak taktik yang dapat dikembangkan untuk membuat para pengunjung yang merupakan target publik Anda meminta Anda berkomunikasi melalui email kepada mereka.

c) *Customer Service* melalui email

Bagaimana Anda menanggapi email yang isinya marah-marah kepada Anda? Jangan terbawa suasana, tetaplah bersikap sopan dan penuh respek kepada pelanggan yang menggerutu. Siapa tahu dengan bersikap demikian, bisa jadi jawaban email Anda akan membuat pelanggan Anda itu menjadi pelanggan seumur hidup.

Adanya tanggapan positif dan informatif dari Anda akan dapat membantu pelanggan melihat kredibilitas perusahaan Anda.

d) Email yang hidup

Komunikasi akan lebih hidup jika tulisan email Anda emosional dan tidak tergesa-gesa. Anggaplah orang yang diajak berkomunikasi melalui email seolah ada dihadapan Anda sehingga nada dan tulisan Anda lebih manusiawi, hidup dan pribadi.

e) Mengapa harus segera menjawab

Jangan seperti kebanyakan orang yang menjawab email lebih dari 24 jam. Usahakan paling tidak menjawab email sesegera mungkin. Komunikasi email mirip dengan voice mail. Maksudnya, jika Anda tidak memberikan respon segera, berarti hal ini

menyiratkan bahwa Anda tidak menganggap komunikasi dengan mereka sebagai sesuatu yang penting.

Jadi, walaupun mungkin Anda masih harus berpikir dan menemukan jawaban dari pertanyaan yang mungkin diajukan oleh pelanggan yang mengirim email kepada Anda, pastikan Anda memberi tahu mereka terlebih dahulu bahwa emailnya telah diterima. Orang yang mengirim email kepada Anda akan menghargai fakta bahwa Anda menganggap pesan Email mereka sangat penting.

Membangun Hubungan Merek Melalui Komunitas Online

Manusia adalah makhluk hidup yang suka berkelompok-kelompok dan hidup serta bergaul secara mengelompok atau bergerombol. Itulah sebabnya mereka sering membentuk himpunan, grup, klub, asosiasi, perkumpulan, dan sejenisnya.

Model seperti itu ternyata juga berlaku di dunia *online* (maya). Menariknya, teknologi internet telah mempermudah dan mempercepat berkembangnya komunitas *online*, yang juga sering disebut *online group*, *online forum*, *newsgroup*, atau *discussion group*.

Dengan berkembangnya era komersialisasi seperti sekarang ini, muncullah berbagai macam komunitas *online* yang sarat dengan pesan-pesan promosi. Setiap pengunjung *newsgroup* tersebut dapat memilih jenis komunitas tertentu berdasarkan topik dan minat masing-masing. Begitu banyaknya *newsgroup* untuk banyak produk atau bisnis serta minat yang berbeda-beda memberi peluang bagi perusahaan untuk membangun merek yang bagus dihadapan pelanggannya.

Komunitas *online* merupakan tempat yang baik untuk mengidentifikasi pesaing maupun trend terbaru atau industri yang sifatnya *complimentary* dengan produk perusahaan, tip dan info berharga dari para pakar (*expert*), dan sekaligus untuk meriset pasar. Oleh karena itu, komunitas *online* ini memang sangat bagus sebagai masukan bagi tim pemasaran perusahaan Anda.

eCommerce

Dalam dunia modern ini, Electronic Commerce telah memberikan pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan tata sosial dan ekonomi masyarakat. eCommerce telah menjadi bagian yang penting dari sektor bisnis swasta (*private*) dan umum (*public*).

Secara umum, eCommerce diartikan sebagai berikut:

E-Commerce is a dynamic set of technologies, applications, and business process that link enterprises, consumers, and communities through electronic exchange of goods, services, and information. (David Baum, "Business Link," Oracle Magazine, No.3, Vol.XIII, May/June, 1999, pp.36-44).

Jadi, eCommerce merupakan satu set dinamis teknologi, aplikasi, dan proses bisnis yang menghubungkan perusahaan, konsumen, dan komunitas tertentu melalui transaksi elektronik dan perdagangan barang, pelayanan, dan informasi yang dilakukan secara elektronik.

Keuntungan eCommerce

- *Revenue stream* (aliran pendapatan) baru yang mungkin lebih menjanjikan, yang tidak bisa ditemui di sistem transaksi tradisional,
- Dapat meningkatkan market exposure (pangsa pasar),
- Menurunkan biaya operasional (*operating cost*),
- Melebarkan jangkauan (*global reach*),
- Meningkatkan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*),
- Meningkatkan mata rantai pendapatan (*value chain*).

Jenis eCommerce

- Business to Business (B2B)
- Business to Costumer (B2C)

Kegiatan / Aktivitas yang bisa dilakukan dengan eCommerce

- Perdagangan *online* melalui world wide web (www) komputer pribadi merupakan contoh yang paling mudah dan umum diketahui orang.
- Transaksi *online* bisnis antarperusahaan.
- Internet banking yang saat ini sedang berkembang di Indonesia, di mana kita bisa mengecek lewat Internet berapa saldo kita, transfer antar rekening, dan berbagai kemudahan sistem pembayaran tagihan lainnya. Semua itu dikembangkan tidak lain hanya untuk memudahkan manusia dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya yang semakin padat dan sibuk.
- WAP (*Wireless Application Protocol*) juga menjadi tren/kecenderungan yang tidak kalah menarik di kalangan sistem belanja *online*. Hanya dengan *smartphone* yang selalu kita bawa kemana-mana, kita dapat melakukan segala macam transaksi yang kita inginkan,

maka telepon seluler akan menjadi sarana sistem belanja *online* yang relatif lebih murah dan efisien jika dibandingkan dengan komputer pribadi (personal computer).

Risiko eCommerce

- Kehilangan kesempatan bisnis karena gangguan pelayanan
 - Penggunaan akses ke sumber oleh pihak yang tidak berhak
 - Kehilangan kepercayaan dari para konsumen
 - Kerugian-kerugian yang tidak terduga
-

Daftar Pustaka

- Buttle, Francis. 2006. *Customer Relationship Management: Concept and Technologies*. New York: Routledge
- Chaffey, Dave. 2009. *E-Business and E-Commerce Management*. England: Pearson Education.
- Kalakota, R. dan M Robinsin. 2001. *E-Business 2.0 Roadmap for Success*. Massachusetts: Addison Wesley Longman Inc.
- Milovic, Boris. 2012. *Social Media and eCRM as a Prerequisite for Hotel Success*. Management Information System, Vol. 7,26-31.
- Purbo, Onno W. & Arif, W. Aang. 2001. *Mengenal eCommerce*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Customer Retention Marketing

Implementasi CRM di Indonesia – Merek Toyota

Modul 16

Contoh Implementasi CRM – Merek Toyota

Contoh Penerapan 4R dalam *Costumer Retention Marketing*

Penerapan 4R Pemasaran Toyota. Selain meretensi pelanggan, Barnes (2003:27) menyatakan bahwa ada 4 konsep lain yang harus dipandang sama seriusnya untuk mencapai kesuksesan, keempat konsep ini merupakan konsep yang lebih mutakhir tentang peran dalam mencapai sukses pemasaran, empat konsep tersebut adalah 4R (*Retention, Relationship, Referrals, dan Recovery*). Berikut penerapan 4R yang dilakukan Toyota agar memiliki Customer Value Management yang dibagi menjadi 2 yaitu *Transactional Goals* dan *Non Transactional Goals*. Bentuk dari penerapan konsep tersebut yaitu:

Kategori *Transactional Goals*:

Retention (Ketahanan)

Toyota membuat dan mengelola semua program pemasarannya untuk tujuan meningkatkan dan memperkuat pelanggan serta adanya penjualan transaksional. Selain itu untuk mampu bersaing dengan kompetitor dan menjaga *customer* yang telah memilih Toyota agar loyal, Toyota tak segan mempelajari program apa yang dilakukan oleh pesaing. Tentunya hal tersebut untuk dapat bersaing dan membaca skema dari strategi kompetitor.

Contoh kegiatan atau program *retention* (ketahanan) yang dilakukan Toyota yaitu diantaranya: pemberian *discount, low DP, free asuransi, free accessories*, hadiah langsung setiap pembelian, program tukar mobil lama dengan mobil baru, undian berhadiah, *service gratis, free voucher*.

Refferal (Perekomendasi)

Refferal adalah cara Toyota selanjutnya dalam mendapatkan hati pelanggan dengan mekanisme pemuasan serta berusaha lebih baik dan unggul dibanding yang lain. Ketika hal tersebut dilakukan dan pelanggan akan merasa puas maka yang diharapkan adalah pelanggan dapat memberikan informasi bahkan mengajak rekan atau keluarga untuk membeli produk Toyota. Dengan cara rekomendasi ini dapat dibangun pula citra merek yang lebih cepat dan jauh lebih baik ketimbang iklan yang bukan berdasarkan testimoni atau referensi orang terdekat yang cenderung lebih jujur. Mekanisme atau strategi seperti ini biasa disebut sebagai WOM (*Word Of Mouth*). Contoh bentuk *referral* yang dilakukan Toyota yaitu seperti: Pemberian Discount, Gratis Services, gratis oli 2L, free asuransi 1 tahun, *promo card* by TUNAS Toyota.

Kategori Non Transactional Goals:

Relationship (Hubungan)

Pada tahap ini, Toyota berusaha membangun hubungan emosional antara pelanggan dan Toyota. Dimana Toyota memberikan pengalaman dengan kualitas terbaik yang dirasakan pelanggan. Bagi Toyota pelanggan merupakan aset penting yang harus dijaga kedekatannya. Adapun implementasi terhadap sebuah relation (Hubungan) yang telah dilakukan Toyota yaitu, seperti: *Birthday Gift*, *Lebaran Gift*, *Reminder STNK Extention*, *Mengadakan Event*, menjaga hubungan dan *roadshow* dengan klub pelanggan Toyota.

Recovery (Pemulihan)

Dengan memanfaatkan data pelanggan, Toyota melakukan *recovery* (pemulihan) terhadap setiap pelanggan yang kurang puas atau merasa kecewa dengan layanan/produk Toyota. Melakukan pemeriksaan kembali dan memproses sesuatu lebih ekstra serta melakukan perlakuan khusus itulah yang dilakukan Toyota. Salah satu dari kepedulian Toyota terhadap pelanggannya, maka “hadiah” yang dibuat dalam *merecovery* yaitu salah satunya gratis oli 2L, serta gratis derek diberikan kepada pelanggannya.

Kategorisasi Pelanggan Toyota

Menurut Kotler (2008) strategi pemasaran menekankan pelanggan mana yang akan dilayani perusahaan dan bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan tersebut. Selanjutnya pemasar mengembangkan program pemasaran terintegrasi yang akan benar-benar memberikan nilai yang diinginkan kepada pelanggan sasaran.

CRM dikaji menjadi 3 tataran, salahsatunya adalah CRM Operasional yaitu lebih terfokus pada otomatisasi cara-cara perusahaan dalam berhubungan dengan pelanggan. Nilai pelanggan dapat digunakan untuk membuat berbagai keputusan CRM operasional.

Dalam hal ini Toyota memiliki beberapa tingkatan katagori pelanggan, dalam piramida pelanggan Toyota terdapat data dari para pelanggan yang telah menggunakan produk Toyota. Dalam piramida paling bawah yaitu *Sales* terlihat bahwa para pelanggan konsumen rata-rata membeli 1-2 mobil Toyota yang berjumlah hingga 70.037 orang. Pada tingkatan selanjutnya atau ke dua (*After Sales*) adalah dimana pelanggan yang melakukan *service* di bengkel resmi Toyota, dari data yang kami dapat paling banyak adalah orang yang mengganti hanya satu kali saja yaitu sebanyak 89.600 orang pelanggan. Pada tingkatan selanjutnya atau ke tiga (*After &*

After Sales) adalah para pelanggan yang membeli mobil lebih dari dua dan melakukan *service* di bengkel resmi Toyota sebanyak minimal lima kali yang berjumlah 22.407 pelanggan.

Dari *database* pelanggan Toyota, konsumen yang harus dibidik oleh Toyota adalah pelanggan yang membeli mobil lebih dari dua dan melakukan *service* di bengkel resmi Toyota sebanyak minimal lima kali yang berjumlah 22.407 pelanggan, pelanggan dalam tingkatan ini adalah pelanggan yang memiliki posisi teratas dalam piramida yang memiliki kategori pelanggan *Premium & Platinum Categories*.

Konsumen mana yang harus diprioritaskan dalam daftar tunggu ini dan level pelayanan mana yang cocok untuk mereka?

Pelanggan yang akan mendapatkan prioritas adalah pelanggan yang mendapatkan kategori *Premium & Platinum Categories*, mereka akan mendapatkan semua program-program yang sudah dibuat oleh Toyota yang ditujukan bagi mereka yang memasuki kategori tersebut. Program tersebut bertujuan untuk untuk memindahkan pelanggan Toyota dari interaksi transaksional ke hubungan emosional dan memiliki, memperoleh, tumbuh dan mempertahankan hubungan pelanggan yang menguntungkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Setelah menemukan pelanggan mana yang akan dibidik oleh Toyota lalu apa penawaran yang akan diberikan oleh Toyota kepada pelanggan yang berada dalam kategori tersebut?

- Discount 25% *Service with Credit Card*
- Discount 50% Oli
- Gratis Oli 2 liter
- Voucher Blibli.com sebesar Rp200.000 ribu
- Pemberitahuan Perpanjangan STNK kepada pelanggan
- *Birthday Celebration*
- Mendapatkan pelayanan mobil derek gratis

Ke mana harus memfokuskan strategi penjualannya?

Fokus penjualan yang berawak dari kuadran bawah di mana secara *quantity* hanya melakukan pembelian mobil 1-2 kali, ditargetkan akan naik ke kuadran atas dengan *quantity* lebih dari 2 dan *quality* mobil yang *high*.

Program-program CRM untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan oleh Toyota

Skema Loyalitas

Dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan Toyota membuat 2 skema loyalitas yang dilakukan pada saat proses penjualan (*sales*) dan pada saat selesai transaksi (*after sales*).

Sales

Discount juga salah satu cara yang diharapkan Toyota dapat mempertahankan pelanggan dan meningkatkan volume penjualan dengan pemberian *Low DP & Cash Back*.

After Sales

Mandiri Fiesta Poin. Program lain yang diusung Toyota adalah bekerja sama dengan bank Mandiri dalam transaksi dimana pada saat penggunaan kartu kredit dan debit mandiri akan Disc Jasa service 20% (diatas 50.000km) yang muncul pada mesin EDC Mandiri (Untuk saat ini, Mesin EDC sudah disetting utk bisa menggunakan program tsb. Minimum biaya service senilai Rp. 500.000,- (setelah *disc*) dan *Maximum Disc* yang diberikan Rp 1.000.000 dengan ketentuan yang berlaku.

Sadexo voucher

Customer yang datang ke bengkel dengan membayar menggunakan Voucher Sodexo (Alat Pengganti Uang). Berlaku untuk voucher sodexo tahun 2017. Tidak ada diskon ke Cust, namun pembayaran dipotong sebesar 5% dari margin dan menjadi beban cabang.

Telkomsel Poin

Toyota bekerjasama dengan Telkomsel untuk memberikan disc Jasa Service 25% di *Happy hour* jam 13:00 – 16:00 dengan menukarkan 20 telkomsel poin.

Gratis oli 2 L

Program Gratis oli 2 Liter ini dilakukan pada saat melakukan *service*, dimana apabila konsumen sudah melakukan sebanyak 5 kali *service* maka bisa mendapatkan oli secara gratis.

Tunas friend priority card

Tunas *friend priority card* ini dilakukan di salah satu dealer Toyota yaitu tunas Toyota dengan memiliki *card priority* ini maka akan mendapatkan keistimewaan lebih berupa hadiah atau *merchandise*, sebagai *reward* loyalitas pelanggan.

Serbu Package

Pembelian khusus untuk aksesoris mobil yang sudah di paket dengan harga special dan hari-hari spesial.

Klub Pelanggan (Komunitas Merek/ Brand Community)

Saat ini Toyota di indonesia memiliki banyak klub pelanggan yang terdiri dari *line-up* dengan rentan harga yang panjang, misalnya Innova, konsumen bisa menyesuaikan budget karena Innova memiliki belasan varian, dari yang harganya Rp 290 jutaan sampai Rp 400 jutaan, begitu juga dengan tipe mobil Toyota yang lain.

Hal ini tentunya membuat jumlah mobil Toyota berjibun di Indonesia hingga pelosok desa terpencil. Maka wajar banyak sekali komunitas atau club mobil Toyota di Indonesia. Bahkan banyak komunitas Toyota punya member di hampir seluruh propinsi di Tanah Air. Klub pelanggan ini temapt sharing tentang mobil, kegiatan sosial dll, Berikut adalah daftar komunitas atau club mobil Toyota di Indonesia:

Toyota 86: 86ID

Toyota Agya: Toyota Agya Owner Club (A.O.C) ; Agya Ayla Club Indonesia (G A L A C I) ; Toyota Agya Club (TAC) ; Jogja-Toyota Agya-Community ; Daihatsu Ayla Toyota Agya

Toyota Avanza: Velocity Veloz Community (Velocity) ; Avanza Xenia Indonesia Club (AXIC) Modifikasi Avanza Xenia Indonesia (MAXI) ; Toyota avanza Club Indonesia (T.A.C.I) ; Veloz Owners Club (V.O.C) ; New Xenia Avanza Community (NEXA Community) ; Semarang Toyota Avanza owneR Club (Starclub) ; Jogja Avanza Community (Jovanco) ; Avanza Club Tegal (ACT) ; Avanza Xenia Biltar Community (AXBC)

Toyota Camry: Indonesian Camry Owners (ICON); Toyota CAMRY CLUB Indonesia (TCCI)

Toyota Corolla dan Altis: Corolla Classic Tegal ; Bandoeng Corolla Classic ; Corolla Retro Lampung ; Jogja Corolla Classic ; Jogja Great Corolla Community (JGCC) ; Corolla Classic Community (Triple C) ; Toyota Corolla Classic Club Indonesia (TC3i) ; Great Corolla Club (GCC) ; Jogja Corolla Twincam (Jotic) ; Great Corolla Club Semarang (GCCS); Corolla Twincam Owners Club (CTOC); Corolla Twincam Indonesia (CTI); AE92 Society ; AE92 Owner Indonesia ; Indonesia Corolla DX Community (ICDXC); All New Corolla AE111 & AE112 (ANC); Altis Indonesia Community (ALTIC) ; Cianjur Corolla Klasik (CURCORasik); Bojonegoro Corolla Retro (B-Coret); Celebes COROLLA Community (CCC)

Toyota Corona: Corona Indonesia Club (CIC) ; Toyota Corona Indonesia (TCI) ; Toyota; Corona TT132 Community; Corona Surabaya Community (C.S.C); Pasemetonan Corona Bali (PCB); Gresik Corona Community (GCC); Corona Solo Raya (CSR)

Toyota Crown: Toyota Crown Family (TCF)

Toyota Etios Valco: Toyota Etios Valco Club Indonesia (TEVCI); Etios Valco Community Indonesia (EVC)

Toyota Fortuner: Toyota Fortuner Club of Indonesia (ID42Ner); Forty (Fortuner Community); Semarang Fortuner Community (SFC); Jabar Fortuner Owner Community (JAFOC) ; Jatim Fortuner Club (JFC)

Toyota Hilux: Toyota Hilux Indonesia Club (THIC)

Toyota Ist: Toyota Ist Indonesia (THI)

Toyota Kijang & Innova: Indonesia Kijang Club (IKC); Toyota Kijang Club Indonesia (TKCI); Toyota Kijang Kaskus Community (TKKC); Toyota Kijang Super Community Indonesia (TKSCI); Innova Community (IC); Kaskus Innova Owner Community (KIOC)

Kijang Innova Lovers (K I L E R S); Toyota Innova Owners Club Indonesia (TIOCI)

Toyota Kijang Cyber Community (TKCC); Kijang Kapsul Community Indonesia (KKCI)

Toyota Kijang Kotak Indonesia (TKKI)

Toyota Land Cruiser: Toyota Hardtop Indonesia (THI); Toyota Land Cruiser Indonesia (TLCI)

Toyota Rush: Toyota Rush Club Indonesia (TRCI); Terios Rush Club Indonesia (TERUCI) K-RUSHTER (Komunitas Kaskus Rush Terios)

Toyota Starlet: Toyota Starlet Owner Indonesia (TSO); Indonesian Starlet Club (ISC); STARLET Enthusiast Community (SEC)

Toyota Soluna dan Vios: Toyota Soluna Community (TSC); Toyota Soluna Vios Club (TSVC); Soluna Owner Club Indonesia (SOC-ID); Vios Limo Owner Community (VLOC)

Toyota Vios Club Indonesia (TVCI)

Toyota Wish: Toyota Wish Community (TWC)

Toyota Yaris: Toyota Yaris Club Indonesia (TYCI); Yaris Club Surabaya (YCS); Yaris Owner Indonesia (YOI)

Bounding

Strategi membangun retensi pelanggan tidak lepas dari menerapkan *bonding* atau cara membangun hubungan erat dalam bentuk *social bonding* dan *structural bonding*. Hal yang dilakukan Toyota dalam *social bonding* yaitu memberikan unsur empati atau perhatian pribadi seperti gift birthday, card lebaran, STNK extension. *Structural bonding* yang dilakukan Toyota yaitu membangun keterikatan dalam bentuk proses bisnis, proses operasi, dan teknologi informasi seperti penggunaan *website*, *call center* untuk menerima *complain* atau pertanyaan pelanggan.