

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada 5 artikel jurnal nasional ini dilatar belakangi oleh fenomena yang berbeda-beda. Namun, terdapat 5 artikel jurnal memiliki topik pembahasan yang sama dengan peneliti yaitu mengenai adanya kebijakan baru dari Manajemen *Mall* sehingga mempengaruhi kualitas layanan dari *Tenant Relations* serta dapat menimbulkan keluhan dari para *tenant*. Dalam hal ini, pada 3 artikel jurnal membahas terkait adanya kegiatan dari perusahaan yang mengganggu operasional *tenant* sehingga menimbulkan sejumlah kerugian dan keluhan, sedangkan 2 artikel jurnal lainnya membahas fungsi komunikasi krisis dalam menanggulangi bencana alam di Indonesia.

Selanjutnya, pada 2 artikel jurnal lainnya yaitu Fadila (2016) dan Wildyaksanjani., et al (2018) fenomena yang dibahas berbeda, tetapi memiliki persamaan dalam menggunakan konsep *Customer Relationship Management* untuk dijadikan sebagai konsep utama dalam menganalisis hasil penelitian, sedangkan penelitian dari Suciawan (2014) dan Setiawan (2017) menggunakan konsep *Tenant Relations* sebagai fungsi manajemen *Public Relations* yang dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan baru kepada peneliti. Sementara, Arisandi & Umam (2019) dan Indasari & Anggriani (2020) juga memberikan

pemahaman baru terkait penyusunan konsep krisis pandemi yang terjadi akibat penyebaran wabah penyakit Covid-19.

Dalam 7 artikel jurnal penelitian menggunakan metodologi penelitian yang sama dengan peneliti yaitu jenisnya kualitatif, sifatnya deskriptif, dan metodenya studi kasus. Kemudian, pada proses pengumpulan data melakukan observasi dan wawancara dengan sejumlah partisipan yang menjadi subjek penelitian. Namun, terdapat 2 artikel jurnal yang memiliki persamaan dalam menentukan partisipan untuk terlibat dalam proses wawancara yaitu Suciawan (2014) dan Setiawan (2017) dengan memilih *Supervisor Tenant Relations* dan sejumlah *tenant* yang terlibat dalam program layanan dari *Tenant Relations*. Berdasarkan adanya persamaan dalam 5 artikel jurnal tersebut pada penelitian peneliti dapat menjadi panduan untuk memberikan pengetahuan, dan pemahaman baru sehingga diharapkan mampu menentukan peneliti guna mencapai tujuan penelitian.

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

Keterangan	Penelitian 1	Penelitian 2	Penelitian 3	Penelitian 4	Penelitian 5	Penelitian 6	Penelitian 7
Judul	<i>Public Relations of Management in Customer Relationship Management Program (CRM) at Liability Company of Jasa Raharja Branch Riau</i> (Jurnal Komunkasi FISIP Vol 3 No. 1, 2016)	<i>Peran Tenant Relations Miko Mall Bandung Sebagai Perantara Komunikasi Antara Manajemen dan Tenant</i> (Jurnal Hubungan Masyarakat Vol 3 No. 2, 2017)	<i>Strategi Customer Relationship Management (CRM) PT Angkasa Pura II (Persero)</i> (Jurnal Kajian Komunikasi, Volume 6 No. 1, 2018).	<i>Relationship Management Tenant Relations Mal XYZ</i> (Jurnal E-Komunikasi Vol 2 NO.3, 2014).	<i>Relationship Management Tenant Relations High Point Apartment Surabaya</i> (Jurnal E-Komunikasi Vol 5 No.1, 2017).	<i>Komunikasi Bencana Sebagai Sebuah Sistem Penanganan Bencana di Indonesia</i> (Jurnal Ilmu Komunikasi Vol 3 No. 1, 2019).	<i>Krisis Komunikasi Pada Masa Pandemi Covid-19</i> (Jurnal Profesional FIS Vol.7 No. 1, 2020).
Peneliti	Mike Fadila	Selma Sanni Savitri, M. Hussen Fahmi	Janiar Puspa Wildyaksanjani, Dadang Sugiana	Felicia Janice Suciawan	Ian Danarko Setiawan	Fetty Arisandi, Choirul Umam	Fera Indasari, Ida Anggarini
Teori/Konsep	<i>Public Relations, Customer Relations, Customer Relations Management</i>	<i>Public Relations</i>	<i>Customer Relations Management</i>	<i>Public Relations, Tenant Relations, Relationship Management</i>	<i>Public Relations, Tenant Relations, Relationship Management.</i>	Bencana, Komunikasi	SCCT, Covid-19

Teori/Konsep	SCCT, Teori Apologia	Komunikasi Krisis	Komunikasi Krisis	Manajamen Krisis, <i>Public Relations</i> ,	Manajemen Krisis, PR, SCCT	Komunikasi Krisis	Strategi Komunikasi Krisis, PR	Komunikasi Krisis, Teori Atribusi	Krisis, Stretegi Komunikasi Krisis, SCCT, Image Repair Theory	Kepemimpinan Krisis, Komunikasi Krisis, Praktik Komunikasi Krisis
Metodologi Penelitian	Kualitatif Deskriptif (wawancara, bservasi dan Studi Pustaka)	Kualitatif Deskriptif (Wawancara, observasi langsung, dan FGD dengan seluruh informan)	Kualitatif Deskrptif (Observasi langsung dan pengumpulan data melalui media online dan sosial)	Kualitatif Deskriptif (Wawancara mendalam, observasi dan studi pustaka)	Kualitatif Deskriptif (Wawancara mendalam dan pengumpulan data online/offline)	Kualitatif Deskriptif (Wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumenter dari enam siaran pers)	Kualitatif Deskriptif (Pengumpulan data melalui artikel komunikasi krisis Cadbury dan McDonald's)	Kualitatif Naratif (wawancara mendalam dilakukan di 1.500 rumah di Uttar Pradesh, India)	Kualitatif Kritis (Pengumpulan data melalui 73 artikel dan 11 jurnal komunikasi melalui proses screaning dengan kode tertentu)	Kualitatif Kritis (Pengumpulan data melalui dokumen publikasi pemerintah, artikel dan liputan media, dokumenter pidato dari presiden)

Metodologi Penelitian	Kualitatif Deskriptif, Wawancara.	Kualitatif Deskriptif, wawancara, observasi.	Kualitatif Deskriptif, Wawancara, Observasi.	Kualitatif Deskriptif, <i>Indepth Data Collection</i> , Wawancara.	Kualitatif Deskriptif, Wawancara.	Kualitatif Deskriptif, Wawancara, Studi Literatur.	Kualitatif Deskriptif, studi dokumen.
Tujuan Penelitian	Ingin mengetahui bagaimana PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau menerapkan fungsi manajemen PR Pada Program <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	Ingin mengetahui peran <i>Tenant Relations</i> perantara komunikasi antara manajemen dan <i>tenant</i> .	Ingin mengetahui alasan, strategi, dan persepsi mitra usaha pada strategi Customer Relationship Management (CRM) yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) di Bandara Internasional Husein Sastranegara Bandung.	Ingin mengetahui <i>Relationship Management pada Tenant Relations</i> di Mal XYZ.	Ingin mengetahui <i>Relationship Management Tenant Relations High Point Apartment</i> Surabaya.	Ingin menganalisis komunikasi bencana yang terjadi dalam proses manajemen bencana	Ingin mengetahui bagaimana komunikasi krisis pada masa Covid-19.

<p>Hasil Penelitian</p>	<p>CRM dilakukan dengan melakukan pendekatan emosional secara <i>door to door</i> kepada angkutan umum sehingga menciptakan bentuk hubungan kerjasama yang lebih baik dibandingkan sebelum CRM dilakukan.</p>	<p><i>Tenant Relations</i> memiliki hambatan ketika melakukan komunikasi kepada pihak tenant yang mengalami gangguan psikologis dan <i>missed communication</i> sehingga menimbulkan <i>complaint</i> dari <i>tenant</i> tersebut. Dalam hal ini, <i>Tenant Relations</i> mengunjungi area <i>tenant</i> secara langsung.</p>	<p>strategi <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) di Bandara Internasional Husein Sastranegara Bandung adalah memberikan pelayanan seperti <i>lucky draw</i> yang tidak ditemukan pada bandara lain. Namun, pelanggan masih memiliki sejumlah kritik dan saran terkait pelayanan yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) di Bandara Internasional Husein Sastranegara Bandung.</p>	<p><i>Tenant Relations</i> menghadapi keterlambatan pembenahan property tenant yang rusak dan muncul <i>complain</i> dari <i>tenant</i>. Dalam menjaga kepercayaan <i>tenant</i> maka <i>Tenant Relations</i> melakukan beberapa hal, antara lain menyampaikan permintaan maaf pada <i>tenant</i>, memberikan penjelasan mengenai keterlambatan tersebut, dan menkonfirmasi kembali kepada pihak project sampai permasalahan <i>tenant</i> diselesaikan.</p>	<p>Manajemen <i>apartment</i> memiliki pandangan bahwa tenant adalah partner dengan <i>two-way symmetrical communication</i> antara <i>Tenant Relations</i> dan <i>tenant</i> saling terbuka dalam menerima saran maupun kritik sehingga <i>Satisfaction</i> (kepuasan) kedua pihak, yang tentunya berujung pada reputasi yang baik manajemen High Point Apartment.</p>	<p>Komunikasi merupakan bagian penting dan utama dari penanganan bencana. Pada manajemen bencana meliputi komponen mitigasi, persiapan, respon, dan recovery serta diperlukan adanya informasi, koordinasi, dan kerjasama.</p>	<p>Lembaga WHO berupaya membangun kembali kepercayaan masyarakat dengan cara menggunakan cara <i>rebuild</i> yaitu membantah hasil penelitian terkait informasi penyebaran Covid-19 melalui udara. Kemudian, WHO juga telah mempublikasikan pernyataannya tersebut pada <i>website</i> dan akun resmi <i>instagram</i>.</p>
-------------------------	---	---	---	--	---	--	---

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2021

Pada penelitian ini, strategi *Tenant Relations* di Lippo Mall Kemang dalam situasi krisis akibat Covid-19 dilakukan agar dapat mempertahankan *tenant* yang memiliki potensi untuk melakukan penutupan sementara, dikarenakan adanya sejumlah kebijakan dan peraturan baru dari Manajemen Mall menyebabkan para *tenant* memiliki keterbatasan mengelola bisnisnya sehingga menimbulkan sejumlah keluhan kepada *Tenant Relations*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu adanya konteks krisis dalam konsep krisis pandemi yang menjadi latar belakang masalah pada penelitian, sehingga dapat menjadi pengetahuan dan pemahaman baru bagi penelitian selanjutnya terkait penyusunan rencana strategi *Tenant Relations* selaku fungsi manajemen *Public Relations* dalam menghadapi situasi krisis Covid-19 untuk mempertahankan bisnis *tenant* yang menjadi *stakeholders* utama atau bagian inti dari setiap *mall*.

2.2 Teori & Konsep

2.2.1 *Public Relations*

Public Relations adalah fungsi manajemen yang memiliki tanggungjawab dalam mengevaluasi sikap publik, mempelajari suatu kebijakan maupun peraturan baru dari organisasi untuk menyesuaikan dengan kepentingan publik, dan merencanakan suatu program agar mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik (Nova, 2020). Menurut Harlow (1976) Dalam Nova (2020) menjelaskan bahwa *Public Relations* juga sebagai fungsi manajemen yang

mampu membentuk komunikasi dua arah, menciptakan pengertian, dan membangun hubungan kerjasama dengan publiknya untuk terlibat dalam proses penyelesaian masalah. Kemudian, pada *Public Relations* juga memiliki 3 fungsi utama (Ruslan, 2005) Dalam (Fadila, 2016), yaitu:

1. Memberikan pengertian kepada publik.
2. Melakukan persuasi untuk mendukung terjadinya perubahan sikap dan tindakan pada publiknya secara langsung.
3. Mengintegrasikan sikap dan tindakan pada perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan suatu keputusan yang sesuai dengan harapan maupun kepentingan publiknya.

Selanjutnya, adanya fungsi tersebut juga dapat dilakukan sesuai dengan peran dari *Public Relations* di dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Menurut Ruslan (2001) Dalam, Fadila (2016) menjelaskan bahwa terdapat 4 kategori peran *Public Relations* di dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. *Expert Prescriber*

Public Relations memiliki kemampuan tinggi dalam membantu menemukan solusi untuk menyelesaikan suatu permasalahan hubungan dengan publiknya.

2. *Communication Fasilitator*

Public Relations sebagai komunikator dan mediator untuk melakukan maupun mengelola komunikasi secara *two way communication* antara perusahaan dengan publiknya.

3. *Problem Solving Process* Fasilitator

Public Relations sebagai bagian dari tim manajemen yang mampu bekerjasama dengan pimpinan perusahaan atau organisasi untuk menjadi penasehat (*adviser*) guna menangani suatu permasalahan dan krisis yang berdampak pada publiknya.

4. *Communication Technician*

Sistem komunikasi dalam organisasi atau perusahaan dilihat dari bagian dan tingkatannya yang mempengaruhi teknis komunikasi, baik arus maupun media komunikasi yang digunakan oleh tingkatan pimpinan dengan bawahan akan memiliki perbedaan dengan jaringan komunikasi yang dilakukan bawahan kepada pimpinan.

Berdasarkan penjelasan terkait *Public Relations* sesuai dengan peran *Tenant Relations* di Lippo Mall Kemang sebagai fungsi manajemen yang memiliki kategori peran *Communication* Fasilitator dan *Problem Solving Process* Fasilitator. Oleh karena itu, konsep *Public Relations* ini dapat menjadi faktor perbandingan bagi peneliti untuk menganalisis strategi yang digunakan oleh *Tenant Relations* untuk menangani suatu permasalahan yang dialami oleh para *tenant* agar mampu mempertahankan bisnisnya di tengah krisis Covid-19.

2.2.2 *Tenant Relations*

Fungsi dari praktisi *Public Relations* yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat diimplementasikan di dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan nama posisi dan fokus *stakeholders* yang berbeda (Setiawan, 2017). Menurut

Suciawan (2014) salah satu *stakeholders* di *mall* adalah *tenant* yang menjadi elemen dan sumber penghasilan utama yang memiliki pengaruh besar terhadap keberlangsungan bisnis *mall*, oleh karena itu dibutuhkan divisi *Tenant Relations* agar dapat menjaga dan mengelola hubungan dengan setiap *tenant* sehingga mampu membangun hubungan jangka panjang sekaligus keuntungan bagi Manajemen *Mall*.

Tenant Relations menjalankan fungsi manajemen komunikasi untuk membangun jaringan komunikasi yang mampu menciptakan pengertian, penerimaan, dan hubungan kerjasama antara perusahaan dengan publiknya melalui proses penyelesaian masalah serta membatasi dan menekankan manajemen terkait tanggungjawab yang akan diberikan kepada publiknya berdasarkan kepentingan maupun pengaruhnya terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan melalui perencanaan kebijakan efektif (Cutlip & Broom, 2008) Dalam (Suciawan, 2014). Dalam divisi *Tenant Relations* di Lippo Mall Kemang menjalankan fungsi *Public Relations* dengan tugas dan tanggungjawab, sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan dan menjalin hubungan antara penyewa dan manajemen.
2. Membuat laporan harian terkait pengaduan, masukan atau absensi jam buka tutup penyewa.
3. Membuat kuesioner untuk mengevaluasi kinerja manajemen jika sesuai dengan harapan dan kepuasan penyewa.

4. Mediator antar *tenant*, atau antara *tenant* dan manajemen dalam menyelesaikan masalah.
5. Memberikan informasi terkait perubahan atau operasional *mall* yang sedang berjalan.
6. Memelihara *database tenant* (*permanent tenant* dan *temporary tenant*) yang terkait dengan aktivitas promosi *mall*.

Berdasarkan konsep pada *Tenant Relations* tersebut menjelaskan pentingnya aktivitas *Tenant Relations* dalam memahami, mengelola, dan mempertahankan para *tenant*. Pada penelitian ini, konsep *Tenant Relations* akan digunakan untuk menilai strategi *Tenant Relations* dalam memperthankan *tenant* melalui peningkatan program layanan, sehingga mampu membangun hubungan jangka panjang sekaligus keuntungan bagi Manajemen *Mall*.

2.2.3 Strategi *Tenant Relationship Management*

Menurut Suciawan (2014) *tenant* merupakan *customer* utama dari setiap *mall* dengan karakteristik, kebutuhan dan kondisi yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan *Tenant Relations* untuk mengelola hubungan baik dan jangka panjang antara Manajemen *Mall* dengan setiap *tenant* melalui *Relationship Management* (Suciawan, 2014). *Relationship Management* merupakan pengelolaan hubungan antara organisasi dengan publiknya dalam mencapai tujuan bersama untuk menghasilkan suatu nilai yang saling menguntungkan (Suciawan, 2014). Kemudian, menurut (Heath, 2005) Dalam, Suciawan (2014) *Relationship Management* juga bertujuan menciptakan hubungan kerjasama (*partnership*) antara manajemen dengan pihak *tenant*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diartikan bahwa *Tenant Relationship Management* merupakan bentuk upaya dari *Tenant Relations* dalam mengelola hubungan kerjasama antara Manajemen *Mall* dengan *tenant* untuk menciptakan nilai yang saling menguntungkan agar tercipta hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, *Tenant Relationship Management* sangat berkaitan dengan konsep *Customer Relationship Management* sebagai suatu strategi yang dirancang oleh korporasi untuk membangun dan mengelola hubungan erat antara perusahaan dengan *customer* agar dapat memperoleh hubungan jangka panjang melalui peningkatan kualitas layanan (Wildyaksanjani & Sugiana, 2018). Namun, menurut Nykamp (2001), terdapat 4 proses dalam merancang dan mengimplementasikan strategi *Customer Relationship Management*, sebagai berikut:

1. *Situation Assessment*

Melakukan diskusi bersama anggota perusahaan atau organisasi agar dapat mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengukur bentuk program yang akan dirancang sesuai dengan kebutuhan lingkup kerja organisasi. Namun, *situation assessment* terdapat dua aspek penting seperti:

- A. *Internal Evaluation*

Merupakan proses evaluasi perusahaan atau organisasi sebelum menjalankan program tersebut, yaitu mengukur infrastruktur agar dapat mengetahui kondisi perusahaan meliputi kekuatan, kelemahan, dan hasil diskusi. Oleh karena itu, perusahaan memiliki

kemudahan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki menjadi panduan untuk merancang suatu program yang akan dijalankan.

B. *External Evaluation*

Melakukan penilaian terhadap pengalaman pelanggan dengan perusahaan berdasarkan analisis pelanggan yang dibutuhkan. Hal ini dapat dilakukan melalui penelitian primer dan sekunder agar dapat lebih memahami karakteristik, kebutuhan, dan interaksi pelanggan.

2. *CRM Gap Analysis*

Langkah kedua dalam menyusun rancangan program CRM adalah mampu membandingkan situasi perusahaan yang ada dengan tujuan yang akan dicapai. Perusahaan harus mendeskripsikan rangkaian peristiwa penting yang telah terjadi sebagai respon yang diberikan perusahaan pada situasi tersebut. Dalam hal ini terdapat beberapa jenis kesenjangan yang dapat terjadi didalam perusahaan yang menghambat perencanaan program CRM.

A. Kesenjangan dalam Fokus Bisnis

Kesenjangan ini dapat terjadi karena perusahaan kurang memahami definisi dari pelanggan terkait kebiasaannya, sikapnya, kebutuhannya, dan preferensi pelanggan.

B. Kesenjangan dalam Struktur Perusahaan

Kesenjangan ini berhubungan dengan adanya peran dan tanggungjawab pada anggota perusahaan, proses bisnis,

pengukuran kinerja, dan sistem. Hal ini tidak memiliki keterkaitan dengan pengalaman pelanggan, tetapi berpengaruh besar terhadap perubahan perilaku suatu individu maupun kelompok terhadap pelanggan.

C. Kesenjangan dalam Interaksi dengan Pelanggan

Dalam kesenjangan ini perusahaan harus memiliki kemampuan mengelola hubungan yang baik dengan pelanggan agar dapat menjalankan program dengan efektif.

D. Kesenjangan dalam Teknologi

Adanya konsistensi dalam melakukan pengumpulan data sehingga dapat memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari informasi terkait tren kinerja pelanggan dari waktu ke waktu.

E. Kesiapan Perusahaan

Manajemen harus terlibat aktif dalam mendukung program yang akan dijalankan selanjutnya persiapan sumber daya manusia yaitu tenaga kerja harus memiliki komitmen dalam aspek pekerjaan, peran, dan tanggung jawab.

3. *Action Plan*

Langkah selanjutnya akan menunjukkan suatu perubahan inisiatif besar yang dapat membentuk suatu program sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Namun, dalam perubahan inisiatif sebagai prioritas utama

untuk mempertimbangkan program yang akan dirancang memiliki empat kriteria utama, yaitu:

- A. Biaya untuk implementasi meliputi selama kegiatan berlangsung.
- B. Manfaat program yang dirancang untuk meningkatkan pendapatan, pengurangan biaya yang seharusnya dikeluarkan, dan peningkatan kemampuan daya saing dengan *competitor*.
- C. Tingkat persiapan yang sudah sesuai dengan adanya keterampilan sumber daya dan dukungan sistem.
- D. Waktu yang dibutuhkan dalam proses implementasi. Hal ini meliputi waktu pelatihan dan penanganan masalah.

4. *Continue CRM Implementation*

Pada implementasi CRM membutuhkan manajemen agar rencana program lebih terukur, tepat waktu, dan berkelanjutan. Dalam hal ini, perusahaan juga harus mampu mempertahankan suatu nilai untuk mengukur tingkat keberhasilan guna mencapai tujuan program yang telah dirancang. Kemudian, pada tahap ini juga berhubungan dengan *Action Plan* yang dilakukan yaitu harus ditinjau atau dilakukan kembali selama dua hingga empat kali dalam setahun. Selanjutnya, perusahaan juga harus memahami bahwa perubahan tren kinerja pelanggan akan terus berganti sehingga program yang dirancang dapat dilanjutkan dan ditingkatkan kembali agar dapat digunakan kembali.

Berdasarkan penjelasan adanya hubungan antara *Tenant Relationship Management* dan *Customer Relationship Management* dalam membangun

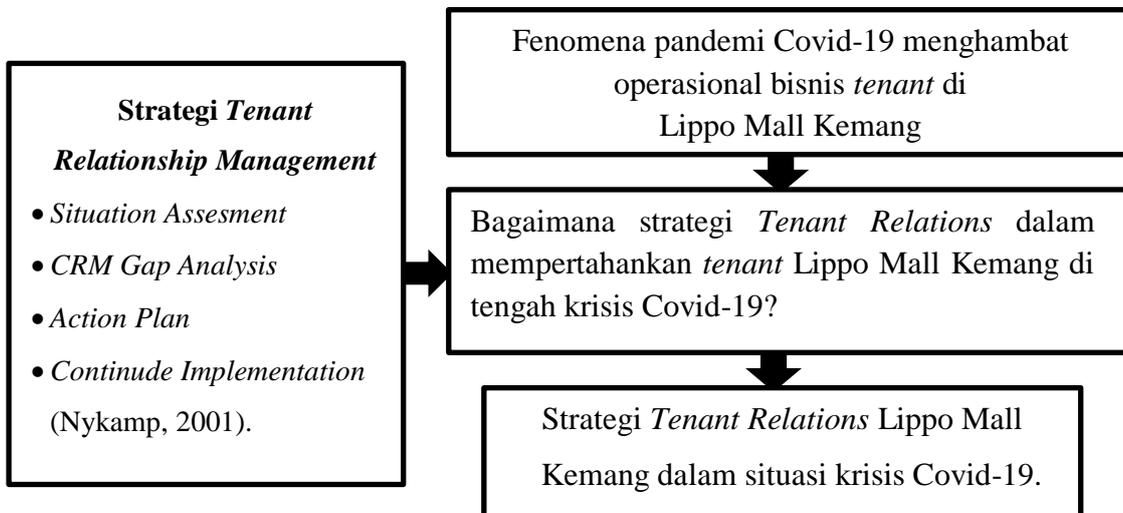
hubungan jangka panjang dengan *tenant* dapat digunakan oleh peneliti untuk menjadi rujukan konsep utama yang mampu membandingkan dan menganalisis proses rancangan strategi *Tenant Relations* Lippo Mall Kemang dalam mempertahankan *tenant* di tengah pandemi Covid-19.

2.3 Alur Penelitian

Pada alur penelitian ini dapat dijelaskan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti dimulai dengan adanya situasi krisis Covid-19 di Lippo Mall Kemang yang menimbulkan kebijakan dan peraturan baru dari Manajemen *Mall* sehingga menghambat operasional bisnis *tenant*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi *Tenant Relations* dalam menghadapi *tenant* Lippo Mall Kemang di tengah krisis Covid-19 melalui rujukan konsep utama Strategi *Tenant Relationship Management*.

Bagan 2.1

Alur Penelitian



Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2021