



# Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

# **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

#### **BAB II**

#### KERANGKA KONSEP

# 2.1. **Tinjauan Literatur**

Dalam melakukan penelitian mengenai Implementasi *Strategi Customer Relationship Management* yang dilakukan oleh PT GE Operations Indonesia divisi Healthcare, dilakukan peninjauan penelitian terkait bagaimana strategi perusahaan dalam membina relasi dan hubungan baik dengan *customer* dengan tujuan agar loyalitas dapat tercapai sesuai harapan.

Penelitian pertama, dilakukan oleh Juniarti dari Universitas Pelita Harapan pada tahun 2009, dengan judul skripsi "Implementasi Strategi Customer Relationship Management di CV. Mekar Agung Sentosa". Permasalahan penelitiannya adalah mengenai bagaimana implementasi strategi Customer Relationship Management yang dilakukan oleh CV. Mekar Agung Sentosa, mengingat customer yang disasarnya adalah berasal dari reseller dan wholesaler yang notabenenya merupakan customer yang juga berbisnis. Peneliti menilai banyak kesamaan dalam hal jenis penelitian yang dilakukan, mengingat objek penelitian yang dikaji oleh peneliti memiliki sifat yang kurang lebih sama dengan contoh literatur ini.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif, di mana peneliti menginginkan hasil data yang mendalam dan diharapkan mampu mengungkapkan informasi sesuai tujuannya. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Basrowi dan Sadikin; 2002: 1), penelitian kualitatif merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan, dan perilaku orang-orang yang diamati. Artinya, penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau *sampling*, tetapi lebih kepada kedalaman atau kualitas data.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara tepat suatu objek, misalnya sifat-sifat individu, keadaan, gejala, atau fenomena sosial atau kelompok tertentu (Muslimin, 2000: 15). Penelitian deskriptif dipilih dengan tujuan untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2005: 54). Jenis penelitian deskriptif tidak bertujuan untuk mencari atau menjelaskan hubungan, serta tidak untuk menguji hipotesis atau membuat prediksi.

Obyek yang dikaji dalam penelitian ini adalah manager CV. MAS, head marketing CV. MAS, dan sales CV. MAS yang bertindak sebagai key informant dalam penelitian ini. Key informant adalah orang utama yang merupakan kunci dan diharapkan dapat menjadi narasumber informasi atau informasi kunci dalam suatu penelitian (Ruslan, 2004: 244). Sedangkan untuk informant, dilakukan wawancara dengan supervisor supermarket Ligo Mitra dan pemilik wholesaler dari Sim Jaya Abadi. Informant sendiri

merupakan orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi atau kondisi latar penelitian. Jadi, ia harus memiliki banyak pengalaman tentang latar penelitian. *Informant* juga berkewajiban secara sukarela menjadi anggota tim penelitian walaupun hanya bersifat informal (Moleong, 2002: 132).

Untuk teknik pengumpulan data, Juniarti menggunakan metode wawancara mendalam serta observasi langsung terhadap tujuan penelitian sebagai data primer, dan studi pustaka sebagai data sekunder.

Penelitian kedua, dilakukan oleh Qodriansyah, dari Universitas Bakrie pada tahun 2014, dengan judul skripsi "Analisis Kegiatan Customer Relationship Management divisi Teknologi PT. Fortune Pramana Rancang dalam Upaya Mempertahankan Loyalitas Konsumen". Penelitian ini memiliki kesamaan dengan yang dilakukan penulis. Dimulai dari metode yang digunakan adalah studi kasus, dengan objek penelitian PT. D-Link Indonesia. Permasalahan penelitiannya serupa, yaitu untuk mengetahui implementasi strategi CRM yang dilakukan oleh Fortune PR dalam membangun dan mempertahankan hubungannya dengan pelanggan.

Dari segi penelitian, Qodriansyah memakai pendekatan yang sama, yaitu pendekatan deskriptif kualitatif, dan teknik pengambilan data melalui observasi dan wawancara secara mendalam terhadap narasumber. Sebagai bahan analisis, Qodriansyah menggunakan analisis IDIC menurut Rogers dan Peppers yang kemudian dikategorikan hasilnya ke dalam beberapa

bentuk-bentuk B2B. Menurutnya, loyalitas konsumen sangat penting bagi sebuah perusahaan, karena itu berperan penting dalam menjaga eksistensi dari sebuah perusahaan.

## 2.2. Konsep yang digunakan :

## 2.2.1. Marketing Public Relations (MPR)

#### 2.2.1.1. Public Relations (PR)

Public Relations (PR) adalah fungsi manajemen yang berupaya untuk mengidentifikasi, membangun, dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan public, di mana hubungan ini akan menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi (Cutlip, 2009: 1).

Definisi PR tersebut menempatkannya sebagai sebuah fungsi manajemen. Artinya, manajemen di semua organisasi harus memperhatikan fungsi PR. Definisi ini juga mengidentifikasi pembentukan dan pemeliharaan hubungan baik yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publik sebagai basis moral dan etis dari profesi PR. Pada akhirnya, PR merupakan suatu fungsi manajemen yang bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut

Pada dasarnya, PR merupakan suatu kegiatan yang menyeluruh dalam suatu perusahaan, yang bertujuan untuk membangun dan membina hubungan baik dengan publiknya, serta ikut terlibat dalam kegiatan manajemen perusahaan.

PR juga merupakan sebuah seni ilmu, yang membutuhkan latihan dan analisis yang mendalam serta pengukuran yang presisi. Ada dua hal yang dapat diukur, yakni elemen-elemen kuat dalam penelitian, serta perilaku yang responsif yang membuat *public interest* dengan organisasi tersebut (Davis, 2007: 5)

Berdasarkan definisi di atas, terdapat ciri khas proses dan fungsi manajemen dalam PR (Ruslan; 2012: 18), yaitu:

- Menunjukkan kegiatan tertentu (action)
- Kegiatan yang jelas (*activities*)
- Adanya perbedaan khas dengan kegiatan lain (*different*)
- Terdapat suatu kepentingan tertentu (*important*)
- Adanya kepentingan bersama (common interest)
- Terdapat komunikasi dua arah timbal-balik (reciprocal twoways traffic communication)

Berdasarkan ciri khas PR tersebut, menurut Cutlip, Centre, and Canfield dalam (Ruslan; 2012: 19), terdapat beberapa fungsi PR di antaranya, yaitu:

- Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama (fungsi melekat pada manajemen lembaga atau organisasi).
- 2. Membina hubungan yang harmonis antara badan atau organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
- 3. Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi, dan tanggapan masyarakat terhadap badan atau organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya.
- Melayani keinginan publiknya, dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
- 5. Menciptakan komunikasi dua arah timbal-balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari badan atau organisasi ke publik, atau sebaliknya. Hal ini dilakukan demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Menurut I Gusti Ngurah Putra dalam Majalah Journal Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia; Komunikasi dan Budaya (1997: 126-127) dalam (Ruslan; 2012: 22) menyatakan bahwa seorang praktisi PR harus berkembang menjadi manajer yang memiliki kemampuan "manajerial" (managerial skill), dan "kemampuan teknis" dalam berkomunikasi. Kedua hal ini sebisa mungkin dapat dikuasai oleh seorang PR dalam melaksanakan fungsinya pada aktivitas dan operasional manajemen organisasi. Dan

diharapkan, peran PR dapat menjadi "mata", "telinga", serta "tangan kanan" top manajemen dalam lembaga atau organisasi.

Menurut Ruslan (2012: 22), tugas PR dalam sebuah lembaga atau organisasi meliputi dua aktivitas, yaitu:

a. Membina hubungan ke dalam (publik internal)

Merupakan publik yang menjadi bagian dari unit, badan,
perusahaan, atau organisasi itu sendiri. Seorang PR harus
mampu mengidentifikasi atau mengenali hal-hal yang
menimbulkan gambaran negatif di dalam masyarakat, sebelum
kebijakan itu dijalankan organisasi.

b. Membina hubungan ke luar (publik eksternal)

Disebut juga publik umum atau masyarakat. Seorang PR mempunyai peran dalam mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran publik yang positif terhadap lembaga atau organisasi itu sendiri.

Artinya, peran PR bersifat dua arah, yaitu berorientasi ke dalam (inward looking) dan ke luar (outward looking)

Menurut H. Fayol dalam (Ruslan; 2012: 23), terdapat beberapa kegiatan dan sasaran PR, yaitu:

1. Membangun identitas dan citra perusahaan (building corporate identity and image). Artinya, bagaimana seorang

PR menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif serta mendukung kegiatan komunikasi timbal-balik dua arah dengan berbagai pihak,

- 2. Menghadapi krisis (facing of crisis). Disini PR menangani keluhan dan menghadapi krisis yang terjadi dengan membentuk manajemen krisis dan PR Recovery of Image yang bertugas memperbaiki lost of image and damage,
- 3. Mempromosikan aspek kemasyarakatan (*promotional public causes*),
- 4. Mempromosikan yang menyangkut kepentingan publik,
- 5. Mendukung kegiatan kampanye sosial.

#### 2.2.1.2. Marketing in Business Markets

Menurut *American Marketing Association* dalam (Butterick, 2013: 41), pemasaran (*marketing*) merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran dan kepuasan individu sebagai tujuan perusahaan.

Bagi Brassington dan Pettitt (2000: 5), definisi ini berguna untuk menggambarkan dua poin utama dari pemasaran. Pertama, pemasaran memiliki peran yang penting dalam level tertinggi dari suatu perusahaan dan menjadi bagian dari proses manajemen. Kedua, mereka menyampaikan

bahwa inti dari pemasaran adalah kebutuhan mendengarkan dan merespons konsumen perusahaan, dan kemudian bertindak untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Secara keseluruhan, pemasaran barang dan jasa dalam *business* markets tidak sama dengan pemasaran di *consumer markets*. Dan, karena ada sejumlah karakteristik fundamental yang berbeda, beragam strategi pemasaran dan operasi harus dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan pelanggan bisnis.

Dalam *Business Marketing*, terdapat tiga tipe organisasi yang semua didasarkan kepada peran mereka dalam saluran pemasaran (Fill and Fill, 2005: 8), yaitu:

- 1. Organisasi Komersial: ada empat sektor utama di B2B komersial, semua ditandai dengan cara yang berbeda di mana mereka menggunakan produk dan layanan. Mereka berbagi karakteristik umum perilaku pembeli dan kebutuhan komunikasi terkait. Keempat jenis itu adalah distributor, produsen peralatan asli (Original Equipment Manufacturers), pengguna (users), serta retailers.
- 2. Organisasi Pemerintah: pemerintah, dan instansi terkait, bertanggung jawab untuk volume besar dan nilai besar pembelian bisnis. Kesehatan, perlindungan lingkungan, pendidikan, kepolisian, transportasi, pertahanan nasional, dan keamanan adalah

beberapa daerah yang menarik dana dan penjual. Prosedur dan pedoman yang berkaitan dengan perilaku pembelian dalam konteks pemerintahan dalam banyak hal berbeda dari yang ditemui dalam organisasi komersial. Namun, meskipun banyak perbedaan garis bawah, prinsip untuk tetap fokus terus-menerus pada kebutuhan *customer* adalah yang terpenting.

3. Organisasi Institusional: organisasi jenis ini mengadopsi beberapa karakteristik dari organisasi komersial dan organisasi pemerintah. Pembelian di beberapa pasar institusional secara signifikan dibatasi oleh pengaruh politik. misalnya, sekolah di bawah kontrol langsung dari otoritas pendidikan setempat, sementara di lain sisi hal ini dilakukan untuk efisiensi perusshaan, yang salah satunya disebabkan oleh pengaruh dari berbagai kepentingan. Salah satu karakteristik utama pasar ini adalah kemauan organisasi untuk bersatu untuk membentuk kelompok dalam melakukan pembelian besar terhadap suatu barang. Keuntungan utama dari pembelian kelompok adalah kemampuan untuk dapat meningkatkan diskon berdasarkan volume pembelian. Oleh karena itu, hubungan antar pihak perlu dikembangkan secara intensif, komunikasi disesuaikan, dan harga dipastikan akan menjadi suatu hal penting saat pengiriman dan perlu dukungan dari setiap tingkatan kelompok individu. anggota

Salah satu karakteristik utama adalah dari segi jumlah pembeli pada business markets jika dibandingkan dengan consumer markets. Meskipun dalam proses pengambilan keputusan pembelian dilakukan oleh beberapa orang dalam satu organisasi, namun secara keseluruhan dari segi jumlah yang terlibat dalam pembelian jelas tidak bisa menyaingi konsumen perorangan yang bisa mencapai juta hingga puluhan juta orang. Namun, jika dilihat dari segi nilai keuangan serta keuntungan, pembelian organisasi selalu lebih besar meskipun secara frekuensi pembelian business markets jauh lebih rendah. Hal ini cukup umum karena dalam penjualan sendiri, biasanya ada perjanjian yang harus dibuat antar organisasi terkait pasokan barang atau jasa selama beberapa tahun. Semua tergantung pada kompleksitas dari suatu produk. Semakin besar dan bernilai suatu barang, maka proses negosiasi juga akan memakan waktu lebih lama.

Walaupun terdapat perbedaan, banyak karakteristik yang terkait dengan proses pengambilan keputusan dari sisi konsumen masih dapat diamati dalam konteks organisasi. Namun, pembeli organisasi pada akhirnya membuat keputusan final sebagai bentuk kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk membuat keputusan, diperlukan sumber informasi yang tinggi dari berbagai sumber, di mana informasi ini harus rinci dan biasanya disajikan dalam gaya yang rasional dan logis. Belum lagi kebutuhan pembeli dalam sektor bisnis terbilang banyak dan kompleks, bahkan beberapa mungkin bersifat pribadi. Tujuannya tentu saja untuk mendapatkan promosi karyawan dan kemajuan karir dalam

organisasinya, ditambah dengan ego dan kepuasan karyawan yang bergabung menjadi satu, membuat proses pembelian di suatu organisasi menjadi sebuah tugas yang penting. Selain itu, merupakan sebuah hal yang memerlukan pelatihan profesional dan pengembangan keahlian sehingga peran karyawan dalam sebuah organisasi dapat dilakukan secara optimal (Fill dan Fill, 2005: 114)

#### 2.2.1.3. Definisi *Marketing* PR (MPR)

Berdasarkan penjelasan mengenai definisi dari konsep *marketing* dan PR, maka terdapat gabungan dari kedua konsep tersebut sebagai suatu gambaran mengenai peran keduanya yang saling melengkapi satu sama lain. Konsep ini muncul ketika Philip Kotler memunculkan konsep *Mega Marketing* yang merupakan perpaduan dari kedua konsep tersebut. Kemudian muncul konsep *Marketing* PR (MPR) yang mulai hadir pada tahun 1991 oleh Thomas L. Harris melalui bukunya *The Marketer's Guide of Public Relations*, yang menjelaskan peran PR dalam konteks *Integrated Marketing Communication*.

Menurut Thomas L. Harris dalam (Ruslan, 2010: 245), MPR adalah sebuah proses perencanaan dan pengevaluasian program yang merangsang penjualan dan pelanggan. Hal tersebut dilakukan melalui pengkomunikasian informasi yang kredibel dan kesuksesan yang dapat menghubungkan perusahaan, produk dengan kebutuhan serta perhatian pelanggan. Hal itu

dilakukan melalui pengkomunikasian informasi yang dapat dipercaya dan melalui kesan-kesan positif yang ditimbulkan dan berkaitan dengan identitas perusahaan atau produknya sesuai dengan kebutuhan, keinginan, perhatian, dan kepentingan bagi para konsumennya.

Pengertian konsep MPR ini, menurut Ruslan (2010: 246), secara garis besar terdapat tiga taktik (*three-ways strategy*) untuk melaksanakan program dalam mencapai tujuan (*goals*), yaitu potensi untuk menyandang suatu taktik *pull* (*pull strategy*), *power* untuk mendorong dalam hal pemasaran (*push strategy*), dan upaya untuk mempengaruhi atau menciptakan opini publik (*pass strategy*) yang menguntungkan.

Program MPR di satu sisi, merupakan upaya untuk merangsang (*push*) pembelian sekaligus dapat memberikan nilai tambah (*added-value*) atau kepuasan bagi pelanggan (*satisfied customer*) yang telah menggunakan produknya. Di sisi lain melalui kiat PR dalam menyelenggarakan komunikasi timbal-balik dua arah yang didasari oleh informasi dan pesanpesan yang dapat dipercaya, diharapkan dapat menciptakan kesan-kesan positif terhadap lembaga yang diwakilinya. Hal ini merupakan 'sinergi' dari peran *Corporate Public Relations* (CPR) dari taktik *pull strategy* (menarik), kemudian *pass strategy* (strategi untuk membujuk) untuk mendukung demi mencapai tujuan MPR (Ruslan, 2010: 246-247)

Dalam MPR sendiri, terkandung kekuatan untuk membujuk (persuasive approach) dan sekaligus mendidik (educated) masyarakat atau

publiknya. Ditambah kecanggihan media elektronik juga memberikan manfaat bagi MPR. Manfaat dan peranannya adalah (Ruslan, 2010: 251-252):

- Dapat lebih efektif dan efisien dalam penggunaan pembiayaan publikasi mengingat semakin tingginya biaya promosi di media massa (komersial)
- 2. Saling melengkapi (komplementer) dengan promosi periklanan
- 3. Dapat meningkatkan kredibilitas (kepercayaan) dan pesan-pesan yang disampaikan melalui jalur PR, sehingga dapat menembus situasi yang relatif sulit dijangkau oleh iklan atau memiliki kemampuan menjembatani kesenjangan informasi jika disampaikan melalui teknik periklanan yang serba terbatas
- 4. Kampanye melalui iklan mempunyai keterbatasan pada ruang dan waktu. Sedangkan kampanye melalui PR tidak membeli *space* media agar dapat dimuat atau ditayangkan. Pesan-pesan atau informasi PR tersebut diolah dan dikemas sedemikian rupa ke dalam bentuk berita (*news*), artikel sponsor (*advertorial*), atau penulisan *feature* sehingga mampu menarik perhatian bagi pembaca atau pemirsanya.

# 2.2.2. Stakeholder Relationship

Fokus dari suatu perusahaan adalah melakukan penjualan atas produk atau jasa yang dimilikinya. Tetapi yang tidak kalah penting adalah bagaimana perusahaan membangun dan mempertahankan hubungan dengan *stakeholders* perusahaan. Hal ini tidak hanya melibatkan konsumennya, namun juga karyawan, investor, lingkungan di sekitarnya, juga kelompok kepentingan serta pemerintah pusat yang ikut terlibat dan ambil bagian bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan (Butterick, 2013: 41). Beberapa jenis *stakeholder* yang memberikan pengaruh terbesar bagi perusahaan, terutama di era teknologi internet sekarang ini (Strauss dan Frost, 2009: 354), yaitu:

- 1. Employees: akan sulit bagi customer untuk dipersuasi jika employee tidak berkontribusi dalam hal ini. Sebagai bagian terpenting dalam membangun hubungan dengan customer, sangat penting bagi mereka untuk mendapatkan training serta akses data dan sistem untuk kepentingan relationship management. Karena dalam beberapa kasus, banyak program relationship management yang tidak berhasil karena kurangnya training dan komitmen dari employee itu sendiri.
- 2. Business customers in the supply data: membangun dan mempertahankan hubungan dengan perusahaan lain digunakan untuk tujuan pembelian dan penjualan. Selain itu, dengan menggunakan sistem dan teknologi internet, tidak hanya berperan dalam mengurangi biaya transaksi tetapi juga

- meningkatkan kecepatan dan kompetisi dalam berbisnis hingga semakin kompetitif.
- 3. Lateral partners: mencakup bisnis dan organisasi non-profit, serta pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu tetapi tidak dalam hal transaksi pembelian dan penjualan.
- 4. *Consumers*: untuk hal ini, perusahaan harus bisa membedakan bisnis ini untuk kalangan *end-user* atau perusahaan lain, karena taktik kedua jenis *customer* ini berbeda.

Untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan komunikasi dalam perusahaan. Menurut Van Riel (2005) dalam (Butterick, 2013: 55), komunikasi perusahaan merupakan sebuah instrumen manajemen yang dengan seefektif dan seefisien mungkin mengharmonisasikan semua bentuk komunikasi internal dan eksternal yang digunakan secara sengaja, sehingga menciptakan basis yang menyenangkan bagi hubungan dengan kelompokkelompok di mana organisasi tersebut bergantung. Komunikasi perusahaan tidak secara khusus mendukung fungsi penjualan suatu perusahaan, tetapi melibatkan seluruh perusahaan. Komunikasi eksternal bertujuan untuk memastikan hubungan yang positif dan mendukung pada masa ini dan di masa yang akan datang dengan kelompok-kelompok di luar organisasi yang mempengaruhi akses ke sumber-sumber yang dibutuhkan.

# 2.2.3. Business Market Customers (Business to Business Marketing)

Menurut prospektus dari *Institute for the Study of Business Markets*, the Pennsylvania State Univerity, dalam (Hutt dan Speh, 2007: 4), business marketing merupakan suatu bisnis produk atau jasa, lokal ke internasional, yang pembelinya berasal dari kalangan bisnis atau korporasi, pemerintahan, atau institusi (seperti rumah sakit) untuk perakitan (contohnya bahan material, atau komponen), konsumsi (contohnya bahan proses dan alat-alat kantor), untuk digunakan (contohnya instalasi dan peralatan), atau dijual kembali.

Secara garis besar, terdapat beberapa perbedaan antara *business* marketing dan consumer marketing (Fill and Fill, 2005: 18), yaitu:

	Key Characteristics	
	Consumer Markets	Business Markets
Purchase orientation to satisfy	Individual or family needs	Organisational needs
Nature of markets		
Number of decision makers	Small	Large
Length of decision time	Short and simple	Long and complex
Size of purchase	Small quantities	Large in value and volume
Consequence of poor purchase	Limited	Potentially critical
Nature of products or services	Standard range of products	Customised packaged
Channel configuration	Complex and long	Simple and short
Promotion focus	Psychological benefits	Economic/utilitarian benefits
Primary promotional tools	Advertising	Personal selling
Supplier switching costs	Limited	Large

Tabel 2.1. Perbedaan antara Consumer Markets dan Business Markets

Dibandingkan dengan B2B, bentuk komunikasi yang dilakukan dalam perusahaan yang menganut B2C berbeda. Setidaknya ada tiga aspek program *relationship* yang menjadi tugas *Public Relations* (PR) menurut Cutlip, dalam Ardianto (2011: 104), yaitu:

- 1. Financial Relationship: implikasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengadakan program financial incentives berupa frequent flyer/buyer/reader/visitors. Hal ini merupakan bentuk dari keinginan perusahaan untuk meningkatkan hubungan dengan customer sehingga customer menjadi semakin loyal, yang diimplementasikan melalui progran harga atau insentif bagi customer yang loyal.
- 2. Social Bonding: implementasi dari poin ini adalah bagaimana sebuah perusahaan membangun interaksi antar-pribadi yang baik, tidak hanya kepada customer eksternal tetapi juga customer internal yakni karyawan dan elemen pendukung dalam perusahaan. Hal tersebut akan membentuk friendly companionship di antara mereka, sehingga berdampak pada meningkatnya kepercayaan (trust) karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka dengan bangga dapat membawa nama perusahaan kepada customer eksternal dan berdampak terbentuknya trust yang sama dengan karyawan itu sendiri.
- 3. Structural-Interactions: implementasi dari poin ini adalah bagaimana perusahaan membangun systemic mass-

digunakan sebagai sarana untuk membangun loyalitas customer terhadap pengalaman (experiences) selama menggunakan produk atau jasa dari suatu perusahaan. Melalui sistem yang dibangun dengan baik oleh perusahaan, diharapkan customer eksternal dan internal akan semakin loyal terhadap perusahaan. Contohnya adalah dengan mengadakan event atau kegiatan yang ditujukan bagi customer sesuai dengan cluster masing-masing. Hal ini akan menimbulkan good and memorable experience bagi customer yang mungkin belum tentu bisa mereka dapatkan dari perusahaan lain.

Dalam melakukan hubungan relasi dengan *customer* B2B, terdapat tiga tipe hubungan dengan *customer* yang dilakukan dengan tujuan yang berbeda-beda. Ketiga tipe itu yakni *Transactional Exchanges*, *Collaborative Exchanges*, dan *Value-Added Exchanges* (Hutt dan Speh, 2007: 91):

1. Transactional Exchanges: inti dari terjalinnya suatu hubungan adalah proses pertukaran, dimana masing-masing pihak memberikan sesuatu sebagai imbalan dari hasil yang didapat yang berdampak pada peningkatan value dalam suatu hubungan.

Transactional Exchange menekankan pada hal-hal yang bersifat transaksional. George S. Day (2000: 25) mencatat bahwa

pertukaran tersebut termasuk jenis pertemuan otonom, serta serangkaian transaksi yang sedang berlangsung antar-pihak, di mana *customer* dan pemasok fokus hanya pada transaksi yang dilakukan tepat waktu dari produk standar dan dengan harga yang kompetitif, tanpa ada hubungan yang bersifat lebih personal.

2. Collaborative Exchanges: pada tipe ini, hubungan antar-pihak lebih kolaboratif. Pertukaran informasi secara terbuka merupakan karakteristik dari collaborative exchanges ini. Hal lain yang menjadi karakteristik adalah adanya hubungan operasional (operational linkages), yang mencerminkan berapa banyak sistem, prosedur, dan rutinitas pembelian dan penjualan perusahaan yang telah terhubung untuk memfasilitasi operasi.

Collaborative exchanges memiliki sistem informasi, sosial, dan hubungan operasional yang sangat dekat serta komitmen bersama yang dibuat dengan harapan manfaat jangka panjang antar-pihak.

Menurut James Anderson dan James Narus (1991: 96), Collaborative exchange meliputi proses di mana sebuah perusahaan customer dan pemasok membentuk hubungan di bidang sosial, ekonomi, jasa, serta kekuatan teknis sepanjang waktu, dengan maksud menurunkan biaya pengeluaran dan

- meningkatkan *value* antar-pihak, sehingga mencapai suatu kerjasama yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.
- 3. Value-Added Exchanges: hubungan tipe ini digambarkan suatu perusahaan yang mengalami pergeseran pemahaman yang berfokus dari menarik tadinya customer menjadi mempertahankan customer. Dengan pemahaman ini, perusahaan mengejar tujuannya dengan mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang kebutuhan *customer* dan perubahannya, yang disesuaikan dengan penawaran perusahaan untuk tersebut, termasuk memberikan insentif bagi kebutuhan customer secara berkelanjutan agar melakukan sebagian besar kerjasama mereka dengan perusahaan. Contohnya adalah perusahaan komputer Dell menyediakan halaman web yang disesuaikan untuk setiap customer korporasi, di mana setiap individu karyawan dalam korporasi customer tersebut dapat mengakses berbagai informasi dan layanan dukungan teknis untuk kemudahan mereka dalam pekerjaan.

Business markets dibedakan dari consumer markets berdasarkan dari dua hal utama. Pertama, dari segi customer yang merupakan sebuah organisasi pada business markets. Kedua, penggunaan produk pada businees markets lebih diperuntukkan untuk mendukung tujuan organisasi atau perusahaan, bukan untuk dikonsumsi layaknya pada consumer markets.

Hasilnya, program pemasaran yang berbeda diperlukan untuk mencapai target dan mempengaruhi *business markets*, karena sifatnya yang relatif lebih rumit dibandingkan *consumer markets*.

Namun, inti dari pemahaman tentang *business markets* terdapat pada keputusan membuat unit dan kompleksitas yang berhubungan dengan berbagai jenis karakter orang-orang dan proses yang dijalani. Disini, terdapat implikasi yang penting bagi pemasok dari segi skala waktu dikombinasikan dengan komunikasi dan pesan yang tepat sasaran serta diperlukan, sehingga dapat mengurangi resiko kompleksitas masalah yang rentan dalam situasi seperti ini (Fill dan Fill, 2005: 18).

Selain beberapa perbedaan diatas, terdapat juga perbandingan berdasarkan karakteristik pembelian dalam *Business Markets* dan *Consumer Markets* (Fill dan Fill, 2005: 114), yaitu:

	Consumer buying characteristic	Business buying characteristic
Number of buyers	Many	Few
Purchase initiation	Self	Others
Evaluative criteria	Social, ego, and level of utility	Price, value, and level of utility
Information search	Normally short	Normally long
Range of supplies used	Small number of supplier considered	Can be extensive
Importance of supplier choice	Normally limited	Can be critical
Size of orders	Small	Large
Frequency of orders	High	Low
Value of orders placed	Low	High
Complexity of decision making	Low to medium	Medium
Range of information input	Limited	Moderate to extensive

Tabel 2.2. Perbedaan karakteristik pembelian antar B2B dan B2C

# 2.2.4. Customer Relationship Management (CRM)

#### 2.2.4.1. Definisi CRM

Ada beberapa definisi CRM yang berdasarkan pada perspektif business markets. Menurut George S. Day dalam (Hutt and Speh, 2007: 101) Customer Relationship Management merupakan proses lintas-fungsional yang bertujuan untuk mencapai:

- Komunikasi dua arah secara berkelanjutan dengan *customer*
- Dapat mengetahui semua kontak *customer* dan akses pin mereka
- Pelayanan atau *treatment* secara khusus kepada *customer* yang potensial dan paling berharga bagi perusahaan
- Untuk memastikan retensi pelanggan dan mengetahui sejauh mana efektivitas dari proses inisiatif pemasaran

CRM juga adalah sekumpulan proses yang menempatkan segala aspek dari identifikasi *customer*, menciptakan *customer knowledge*, membangun *customer relationship*, dan pengelolaan persepsi publik terhadap organisasi dan produknya. (Ed Peelen, 2005: 3).

Ada empat hal yang perlu diperhatikan dalam CRM:

1. *Customer Knowledge* : Perlu adanya kemampuan dari perusahaan untuk mengenali siapa *customer*nya, terlebih jika

customer tersebut berasal dari satu perusahaan berjumlah amat besar. Pengetahuan akan customer ini akan membantu perusahaan untuk mengklasifikasikan customer mana yang bernilai bagi perusahaan sehingga memudahkan untuk menjalin hubungan.

- 2. Relationship strategy: dalam membangun hubungan dengan customer maka perusahaan perlu melakukan perencanaan dan perancangan strategi agar sebuah hubungan dengan customer yang menguntungkan dapat dibangun dan dipertahankan dengan baik.
- 3. *Communication*: agar hubungan dapat terjalin maka perlu ada komunikasi yang terencana dan terkelola antara perusahaan dan *customer*. Komunikasi yang terbentuk dalan hal ini tidak boleh hanya sebatas komunikasi produk tapi juga komunikasi dua arah dengan pelanggan, misalnya melalui *service center*, layanan purnajual, atau layanan keluhan *customer*.
- 4. The individual value proposition: demi membangun hubungan secara tepat dengan customer yang bernilai maka perusahaan harus mampu menentukan atau memberi penilaian kepada tiap customer, sehingga efektivitas dari program CRM yang dilakukan dapat sampai dengan tepat sasaran.

Dalam Fill dan Fill (2005: 166), CRM dijelaskan sebagai suatu sistem yang terpadu. Di mana tujuan dari sistem ini adalah untuk menyiapkan seluruh karyawan yang bekerja di dalamnya untuk melayani

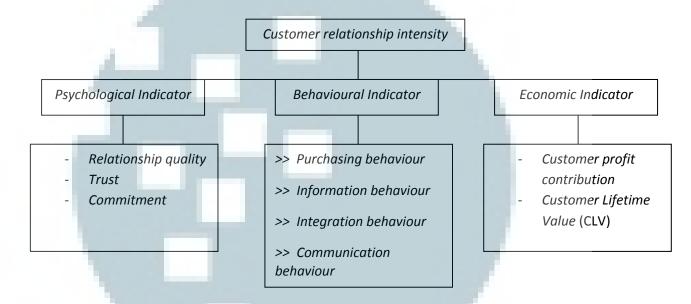
customernya secara baik. Hal ini mencakup bagaimana karyawan berinteraksi dengan customer, baik secara langsung ataupun tidak langsung, serta dapat mengakses database mengenai informasi customer secara realtime. Hal ini dilakukan untuk mengetahui history dari customer itu sendiri, sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dalam berinteraksi berdasarkan karakter customer mereka.

#### 2.2.4.2. Customer Lifecycle

CRM merupakan suatu sistem yang bergerak melalui berbagai fase dan karena itu ia bersifat dinamis sesuai dengan kondisi alam dan struktur di sekitarnya. Dengan memanfaatkan konsep customer lifecycle, dimungkinkan untuk mengurutkan perbedaan dari setiap fase yang terjadi secara alami ketika memulai proses membina hubungan, khususnya dalam berbisnis. Sama seperti strategi dapat diterapkan ketika melihat berbagai tahapan dari siklus hidup suatu produk, dengan pemanfaatan strategi yang ada, akan memungkinkan suatu organisasi untuk mengamati bahwa pelanggan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda sebagai bagian dari semakin berkembangnya kebutuhan manusia dan hubungan antar-pihak dari waktu ke waktu.

Bagian-bagian yang terdapat dalan *customer lifecycle* terus berevolusi dalam hubungannya dengan waktu dan intensitas dimensi hubungan yang terjalin dari berbagai perspektif. Bruhn (2003) dalam (Fill

dan Fill, 2005: 152) menggambarkan tiga indikator yang mendasari siklus hubungan dengan *customer*, yaitu berdasarkan pada indikator ekonomi, perilaku dan psikologis.



Gambar 2.1. Indikator intensitas *customer relationship* (Bruhn, 2003)

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam setiap indikator ini. Indikator psikologis misalnya, merupakan konsep-konsep kepercayaan dan komitmen. Ketiga poin yang terdapat di dalamnya dianggap sebagai landasan untuk membangun dan mempertahankan hubungan secara berkelanjutan, saling menguntungkan satu sama lain hubungan dua arah. Atau indikator perilaku yang mengacu tidak hanya berhubungan dengan

proses pembelian, tetapi juga proses komunikasi dan informasi (pencarian) mengenai perilaku.

Dalam indikator ekonomi, penilaian mengenai *customer* yang berharga dapat dilihat melalui konsep *Customer Lifetime Value* (CLV). CLV sendiri menjelaskan mengenai total pemasukan yang dapat diperoleh dari tiap *customer*. Menurut Anthony Davis (2004: 121), dalam menentukan nilai CLV, maka yang perlu diperhatikan adalah periode waktu *customer* loyal terhadap perusahaan dan pengeluaran dari *customer* pada periode tersebut di mana biasanya dihitung dari harga yang berlaku saat ini. Kegunaan dari penggunaan *customer value* sebagai acuan dalam pembuatan keputusan pemasaran adalah:

- 1. Mengurangi biaya
- 2. Dapat memaksimalkan revenue
- 3. Peningkatan keuntungan dan ROI (*Return on Investment*)
- 4. Mengakuisisi dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaan

Dalam *customer lifecycle*, terdapat beberapa fase yang dilalui dalam melakukan hubungan dengan *customer*. Fase-fase tersebut adalah:

 Customer Acquisition: dalam fase ini, ada tiga hal utama yang terjadi. Pertama, ada proses dalam menemukan 'pasangan' yang cocok antara organisasi dengan customernya. Kedua,

setelah menemukan kata sepakat, terdapat periode inisiasi di mana kedua organisasi saling mencari informasi satu sama lain mengenai 'pasangan'-nya sebelum transaksi dilakukan. Durasi periode inisiasi ini tergantung beberapa hal. Bisa berdasarkan kepada tingkat kepentingan strategis dan kompleksitas suatu produk, bisa juga sebagai bagian dari proses pengenalan semata. Jika salah satu organisasi yang diperkenalkan merupakan sebuah organisasi mapan dan terpercaya, maka pada kasus tertentu hak inisiasi akan dipersingkat. Setelah terjadi transaksi antara kedua belah pihak, masuk ke periode sosialisasi di mana antara organisasi dan customer mulai menjadi lebih akrab sama lain dan perlahan mereka mengungkapkan lebih banyak informasi mengenai latar belakang dan hal lain terkait perusahaan mereka. Melalui hal ini, organisasi penjual mampu mengumpulkan segala informasi mengenai pembayaran, pengiriman dan penanganan ketika terjadi masalah, sehingga pihak penjual dapat menyesuaikan output yang diberikan kepada organisasi customer. Sementara dari sisi customer, hubungan ini dapat menjadi sarana mereka untuk meninjau organisasi penjual lebih lanjut dan sebagai pihak yang mengalami kualitas produk atau jasa yang ditawarkan organisasi penjual.

- 2. Customer Development: dalam fase ini, organisasi penjual mendorong customer untuk mencoba produk atau jasa lain yang ditawarkan. Tentu saja hal ini dilakukan untuk meningkatkan volume pembelian. Selain itu, customer juga ikut dilibatkan untuk menikmati layanan sebagai nilai tambah dari perusahaan, serta menambah variasi waktu pengiriman dan kuantitas. Dalam proses ini, customer dapat menentukan apakah hal-hal yang ditawarkan tersebut bernilai bagi mereka atau tidak. Dan itu menjadi acuan bagi customer untuk mengembangkan hubungan dengan organisasi penjual lebih lanjut atau tidak.
- 3. Customer retention: fase ini akan bertahan lama jika antara organisasi penjual dengan customer mampu memenuhi tujuan masing-masing. Jika hubungan yang terjalin sudah semakin erat, maka besar kemungkinan kedua belah pihak akan menjadi lebih terlibat dalam kerjasama dengan tingkat yang lebih besar. Hal ini didasari oleh kepercayaan dan komitmen antara para mitra bisnis yang memungkinkan untuk peningkatan crossselling dan eksperimen produk, proyek-proyek bersama, dan pengembangan produk. Namun, inti dari hubungan ini adalah untuk memudahkan organisasi penjual dalam mengidentifikasi portofolio organisasi-organisasi dengan siapa mereka ingin mengembangkan berbagai hubungan ke arah kerjasama yang lebih lanjut. Hal ini memerlukan cara untuk mengukur tingkat

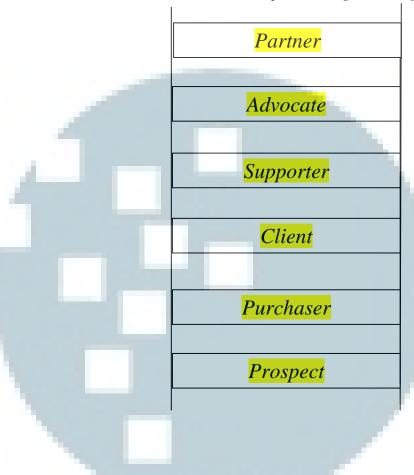
- retensi, serta menentukan kapan sumber daya dipindahkan dari tingkatan akuisisi ke retensi ataupun sebaliknya.
- 4. Customer decline: periode ini berkaitan dengan pemberhentian hubungan secara tiba-tiba akibat dari masalah serius antara kedua belah pihak. Namun pada kenyataannya, kebanyakan dari pihak customer memutuskan untuk mengurangi ketergantungan mereka pada organisasi penjual dan biasanya diberitahu secara resmi oleh customer, atau dengan mulai mengurangi frekuensi dan durasi kontrak dan melakukan gerakan bisnis untuk organisasi-organisasi lain yang memiliki nilai kompetitif yang lebih tinggi dari yang bersangkutan.
- 5. Customer loyalty: siklus hubungan ini adalah gagasan untuk mempertahankan customer setia. Namun, mungkin hal ini belum tentu disebut sebagai 'loyalitas'. Loyalitas dalam hal ini merupakan suatu kesetiaan, namun disajikan, mengambil bentuk yang berbeda, seperti halnya ada pelanggan yang dinilai lebih daripada yang lain.

Christopher *et al.* (2002) dalam (Fill dan Fill, 2005: 155-156) menggambarkan tingkatan hubungan layaknya sebuah anak tangga, yang disebut sebagai *The Relationship Marketing Ladder of Loyalty*.

 Prospect: merupakan seseorang yang kita percaya untuk dapat dipersuasi untuk melakukan suatu hubungan bisnis dengan kita. Artinya, *prospect* menjadi pembeli (*purchaser*), dan penyelesaiannya melalui pasar atau pertukaran diskrit. Biasanya, *purchaser* hanya sekali melakukan bisnis dengan kita.

- Client: muncul dari beberapa transaksi yang diselesaikan tetapi tetap ambivalen terhadap organisasi.
   Artinya, mereka akan melakukan beberapa kali bisnis dengan kita. Bisa berarti negatif, bisa juga netral.
   Tergantung dari tujuan perusahaan.
- O Supporters: meskipun pasif terhadap organisasi kita, tetapi mereka bersedia dan mampu untuk masuk ke dalam transaksi secara teratur. Supporters dapat mewakili langkah berikutnya dan kedua, mereka tidak hanya mendukung organisasi dan produk-produknya, tetapi secara aktif merekomendasikan hal ini kepada orang lain melalui komunikasi positif, word-of-mouth communication.
- O Partners, mewakili rangkaian teratas dari the relationship marketing ladder of loyalty. Mereka percaya dan mendukung organisasi kita hanya karena berlandaskan rasa percaya dan dukungan organisasi terhadap mereka.

Gambar 2.2. The Relationship Marketing Ladder of Loyalty



#### 2.2.4.3. Five-ways CRM Priorities Strategy in Business Markets

Menurut Darrell K. Rigby dalam (Hutt and Speh, 2007: 102) Untuk membangun strategi kepada pelanggan yang menguntungkan dan responsif, perhatian khusus diberikan kepada lima hal berikut ini:

1. Acquiring the Right Customers. Poin ini menjelaskan bahwa dalam membangun strategi relasi dengan customer, pertama yang harus dilakukan adalah dengan mengidentifikasikan siapa customer kita yang paling berharga buat perusahaan. Setelah

- itu, hitunglah berapa pengeluaran yang mereka berikan kepada perusahaan untuk memakai produk atau jasa perusahaan kita.
- 2. Crafting the Right Value Proposition. Disini, perusahaan menentukan produk atau jasa seperti apa yang dibutuhkan customer saat ini, dan yang akan dibutuhkan pada saat yang akan datang. Kemudian, nilailah produk dan jasa yang ditawarkan kompetitor lain untuk saat ini dan yang akan datang. Setelah itu, kita harus mengidentifikasi produk atau jasa terbaru yang akan kita tawarkan kepada customer.
- 3. Instituting the Best Process. Disini, kita melakukan riset untuk mengetahui seperti apa cara terbaik yang harus kita lakukan untuk menyampaikan produk atau jasa kita kepada customer. Kemudian, tentukan kapabilitas jasa seperti apa yang harus kita bangun kepada customer kita. Bila diperlukan, investasikan teknologi pendukung yang mendukung implementasi strategi kita dalam menarik customer.
- 4. *Motivating Employees*. Cara melakukan motivasi terhadap karyawan adalah dengan menyediakan *tools* yang dibutuhkan untuk membantu mereka dalam mengembangkan hubungan baik dengan *customer*nya. Selain itu, untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan maka dibutuhkan investasi berupa pelatihan atau *training* untuk membangun dan membentuk jalur karier yang tepat bagi karyawannya.

5. Learning to Retain Customers. Penting untuk mengetahui dan memahami mengapa customer kecewa dan bagaimana cara menghandlenya. Selain itu, diperlukan identifikasi mengenai strategi yang dilakukan kompetitor untuk merebut customer yang paling berharga milik kita. Contohnya adalah dengan melakukan rekam jejak terhadap tingkat defeksi dan retensi, serta tingkat kepuasan pelanggan.

Dalam konsep CRM, terdapat dua pendekatan strategi yaitu strategi ofensif dan strategi defensif, seperti yang diungkapkan oleh Treacy dan Wiersenna dalam (Ed Peelen, 2005: 53). Strategi ofensif berfokus kepada memperoleh *market share*, akuisisi pelanggan baru, dan menjadi unggul dalam kompetisi dengan para kompetitor. Sementara itu di sisi lain strategi defensif bertujuan untuk menjaga hubungan baik dan mempertahankan konsumen yang dimiliki.

Pada penelitian ini akan dilihat juga strategi apa yang dilakukan oleh GE Healthcare dalam menjaga loyalitas pelanggan, yang diimplementasikan melalui beberapa langkah yang dilakukan untuk memberikan *value* lebih bagi *customer* dalam menggunakan produk GE.

#### 2.3. Alur Pemikiran

