

MEMBANGUN ORGANISASI CUSTOMER – DRIVEN

Santosa *)

Abstrak

Meningkatnya pengetahuan pelanggan memiliki implikasi strategis bagi pengusaha. Pelanggan semakin cerdas, selektif dalam pengambilan keputusan dalam pembelian, karena barang yang tersedia semakin beraneka ragam, harga sangat kompetitif. Dalam keadaan seperti ini pengusaha perlu memperhatikan aspek-aspek non fisik dalam berusaha. Aspek non fisik yang dimaksud adalah bagaimana perusahaan mengelola pelanggan baik dalam arti bagaimana perusahaan memelihara dan mempertahankan pelanggan menjadi hal yang penting.

Memelihara pelanggan dengan selalu berupaya pada pemuasan pelanggan dalam arti kata upaya secara berkesinambungan memberikan pelayanan kepada konsumen. Perusahaan hendaknya memahami bahwa keberadaan pelanggan adalah asset yang paling besar dan berperan dalam jangka panjang.

Beberapa langkah perlu dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mendorong organisasi pembeli sehingga menjadi pelanggan yang loyal. Mulai dari penyusunan marketing plan yang dapat mengakomodasi segala kebutuhan, keinginan dan harapan konsumen sampai dengan pengembangan marketing mix yang tidak saja mencakup 4 P tetapi 7 P.

A. Pendahuluan

Perusahaan pemasar (*marketing company*) adalah sebuah perusahaan yang terdiri dari sekumpulan proses yang saling mendukung, untuk bersinergi memberikan kepuasan kepada pelanggan. Selama perusahaan tidak memahami aspek kebersamaan dari berbagai fungsi yang ada mustahil pelanggan akan puas. Selanjutnya pelanggan akan lari.

Kepuasan pelanggan menjadi kunci sukses usaha di tengah-tengah persaingan yang begitu tajam. Pada pasar persaingan sempurna di mana konsumen disediakan cukup banyak alternatif pilihan, maka tugas berat bagi perusahaan semakin kelihatan. Ini berarti telah terjadi persaingan tingkat tinggi. Dalam kondisi seperti ini pelanggan akan membeli bila mereka merasa senang terhadap diri anda, produk anda dan pelayanan anda.

*) Dosen Tetap STP AMPTA Yogyakarta

Bukan hal yang aneh kalau tiba-tiba konsumen menjadi sangat penting dan akan terus penting pada masa-masa mendatang, hal tersebut sebagai akibat dari adanya dorongan (*driver*) berbagai perubahan seperti teknologi, ekonomi, pasar dll. Berbagai faktor pendorong perubahan itulah yang menyebabkan konsumen semakin cerdas dan realistis dalam pengambilan keputusan.

Bagian pemasaran hanya bisa efektif pada perusahaan yang seluruh bagian dan karyawannya telah merancang serta menjalankan sistem penyampaian nilai pelanggan yang lebih unggul dari pesaingnya.

B. TUJUAN USAHA DAN KEPUASAN PELANGGAN

Era globalisasi sebagai era perubahan tidak lepas dari berbagai pengaruh baik secara eksternal maupun internal suatu kawasan / wilayah. Berbagai penyebab perubahan sangat kompleks. Dampak globalisasi dari sudut pandang dunia bisnis dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Pengaruh kebijakan ekonomi dunia
2. Tekanan stockholder mengharuskan peningkatan laba usaha untuk kebutuhan ekspansi dll.
3. Peran pelanggan (*customer*) dalam pengambilan keputusan

semakin menentukan. Pengaruh adanya berbagai perubahan tersebut berakibat pada beberapa hal antara lain :

- a. Perubahan perilaku konsumen dari membeli sekedar memenuhi kebutuhan, ke keinginan dan akhirnya mengarah pada pembelian yang memenuhi harapan. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen semakin pandai dan semakin selektif.
- b. Luasnya jaringan informasi atau dalam dunia bisnis disebut sebagai pasar yang semakin luas atau pasar yang semakin dekat dengan konsumen. Proses pembelian menjadi semakin cepat, efektif dan efisien tanpa harus melibatkan banyak pihak.
- c. Tingginya tingkat persaingan usaha dan munculnya berbagai barang pengganti, menunjukkan bahwa konsumen semakin leluasa untuk menentukan pilihan pemenuhan harapan.
- d. Perkembangan teknologi yang berakibat pada cepatnya proses produksi sehingga jumlah barang dan jasa yang ditawarkan dapat dengan mudah disediakan.

- e. Perubahan berbagai peraturan sebagai akibat dari peraturan-peraturan negara lain, mendorong sistem perdagangan menjadi semakin terbuka.
- f. Perubahan atribut barang dan jasa artinya bahwa konsumen tidak lagi berpaling pada harga dan kualitas produk tetapi pelayanan mulai diperhitungkan dalam pengambilan keputusan untuk membeli.

Hakekat sebuah perusahaan dari sudut pandang tujuan yang ingin dicapai mencakup tiga aspek utama yaitu aspek ekonomi, aspek psikologis dan aspek kemasyarakatan. Berikut penjelasan dari masing-masing aspek tersebut :

1. **Making profit**, (aspek ekonomi) setiap perusahaan berorientasi pada laba, hal ini wajar mengingat adanya laba merupakan sumber dana ekspansi.
2. **Making customers satisfaction**, (aspek psikologis) setiap perusahaan tentunya berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pelanggan sebagai sumber dana perusahaan untuk kontinuitas jangka panjang.

3. **Making social security**, (aspek kemasyarakatan) upaya ini dilakukan agar perusahaan dapat terjamin keamanan dan keterjaminan dalam kehidupan bermasyarakat. Sehingga diakui keberadaannya.

Dalam situasi bisnis yang kurang menentu karena banyaknya pesaing, banyaknya pengaruh dari faktor-faktor eksternal, kini tiba saatnya perusahaan tidak lagi berorientasi pada produk maupun penjualan tetapi bagaimana upaya menjaga kontinuitas usaha.

Perusahaan mulai beralih dari filosofi produk dan penjualan kepada filosofi pemuasan pelanggan. Oleh karenanya aspek psikologis yaitu upaya membuat pelanggan menjadi puas adalah terpenting. Isu sentral yang harus dilakukan perusahaan adalah bagaimana dapat menciptakan kepuasan kepada pelanggannya lebih unggul dari pesaingnya. (*Sunarto*).

Reaksi pelanggan yang tidak puas menunjukkan bahwa , mereka akan lari untuk meninggalkan bisnis kita dan sangat sulit untuk diharapkan kembali.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan yang lari karena beberapa hal sebagai berikut :

- a. 3 % pindah tempat tinggal
- b. 5 % menemukan pasar baru
- c. 9 % karena bujukan pesaing
- d. 14 % karena tidak puas dengan kinerja produknya

- e. 68 % karena sikap masa bodoh dari pemilik, manajer dan sebagian dari karyawan

Penelitian lain menunjukkan bahwa :

- a. Pelanggan yang tidak puas akan berceritera kepada 8 – 10 orang temannya
- b. Satu pelanggan yang puas karena keluhannya ditanggapi akan menceriterakan kepada lima temannya.
- c. Untuk menarik pelanggan yang baru membutuhkan waktu 6 kali lebih banyak dari pada mempertahankan pelanggan.

C, NILAI PELANGGAN

Serangkaian proses seseorang melakukan pembelian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

Pertama, seseorang membeli diawali dengan perasaan emosi baru selanjutnya diproses melalui pertimbangan logika. Menurut ahli psikologi pada dasarnya seseorang hanya dapat mengalami 4 emosi dasar yaitu : perasaan senang, susah, marah dan takut. Dengan demikian perasaan cinta, simpati, gembira adalah implementasi dari emosi perasaan senang.

Oleh sebab itu apabila konsumen merasa senang dan puas akan diri

penjual, kinerja produk dan pelayanan maka proses pembelian diharapkan dengan mudah terjadi.

Kedua, orang tersebut mengalami atau memiliki masalah (*gap/kesenjangan*) dalam dirinya yaitu sesuatu kebutuhan, keinginan dan harapan yang belum terpenuhi. Kesenjangan inilah yang merupakan faktor fundamental terjadi-nya transaksi. Karena kesenjangan tidak sekedar kebutuhan (*need*) tetapi keinginan (*want*) dan juga harapan (*expectations*), maka penjual tidak saja menjual produknya dalam arti fisik tetapi harus berorientasi pada selera konsumen. Ingat beberapa falsafah berikut :

Jangan jual baju kepada saya, tapi juallah kepada saya penampilan dan gaya

Jangan jual tiket pesawat kepada saya, tapi juallah kepada saya kecepatan, ketepatan dan selamat sampai tujuan.

Jangan jual buku kepada saya, tapi juallah kepada saya manfaat pengetahuan dll.

Ketiga, membandingkan antara kinerja produk dengan harapan pelanggan. Pembeli berpikir realistis secara ekonomis, artinya ia akan membandingkan antara apa yang telah mereka korbankan dengan apa yang akan mereka dapatkan. Tindakan ini wajar karena manusia pada dasarnya serakah (*homo economicus*).

Konsep pembelian melalui proses ketiga ini dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Apabila persepsi kinerja produk harapan pelanggan maka pelanggan akan pergi

Apabila persepsi kinerja produk > harapan pelanggan maka pelanggan akan puas/senang

Harapan pelanggan merupakan pengorbanan atau biaya yang dikeluarkan dan kinerja produk merupakan manfaat yang diperkirakan dapat diperoleh.

Secara matematis persepsi kinerja produk *versus* harapan pelanggan dapat diformulasikan sebagai berikut :

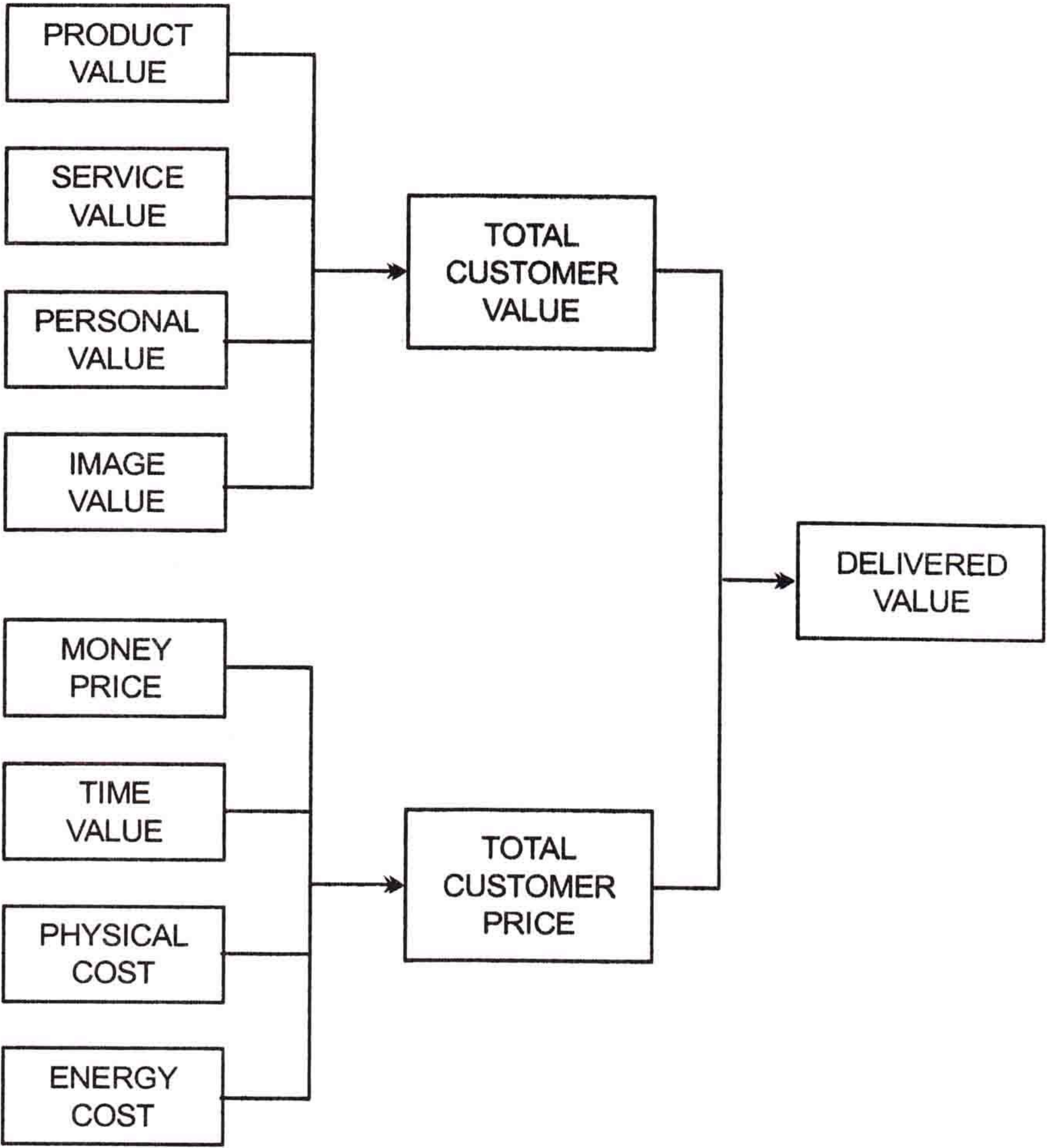
$$DV = TCV - TCP$$

DV (*Delivered Value*) yaitu nilai yang diperoleh pelanggan.

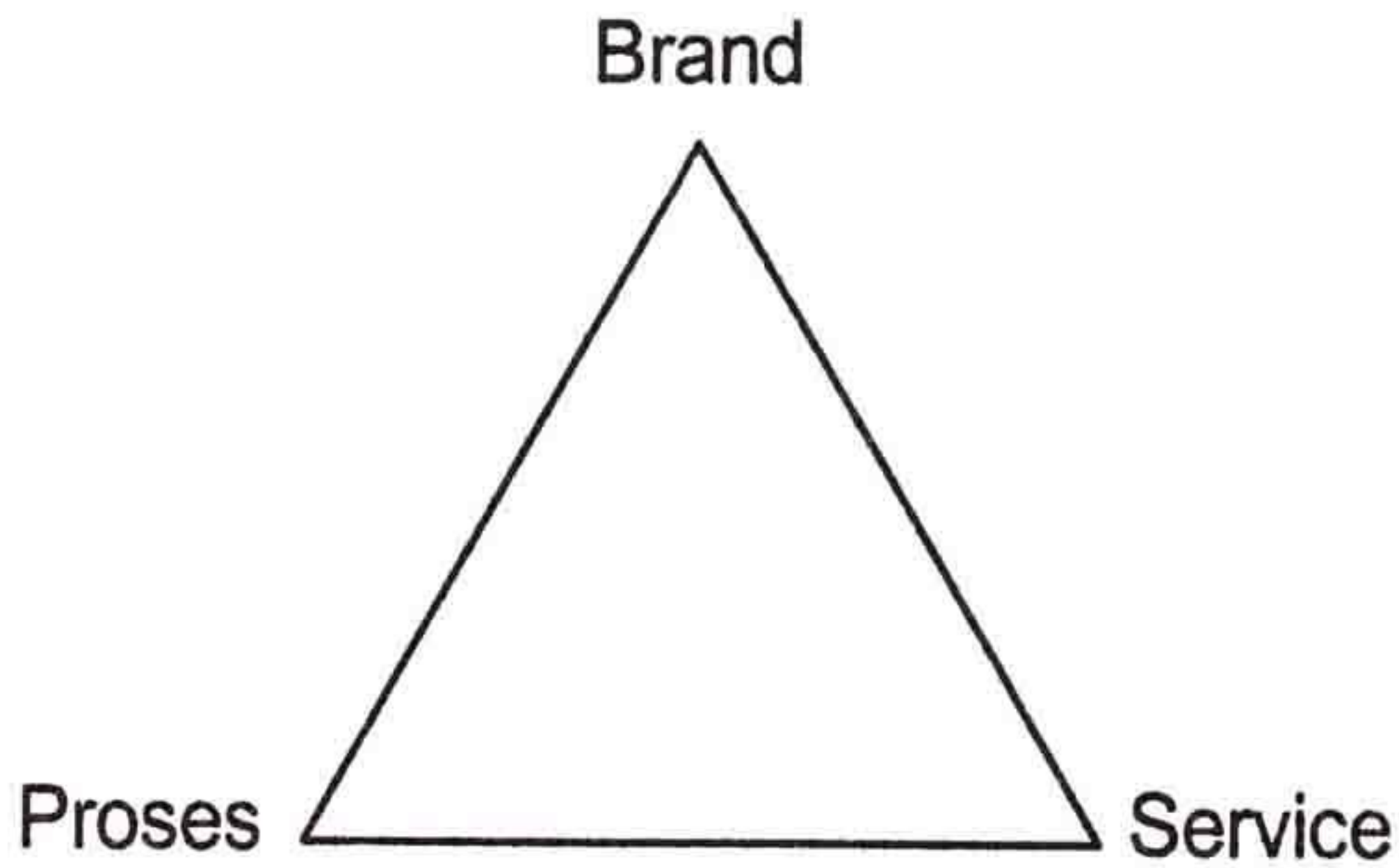
TCV (*Total Customer Value*) yaitu nilai pelanggan total yang merupakan pencerminan dari kinerja produk atau manfaat yang diperkirakan diperoleh konsumen. Sedangkan TCP (*Total Customer Price*) yaitu harga pelanggan total yang merupakan pencerminan dari pengorbanan atau biaya yang dikeluarkan

Adapun komponen dari harapan dan kinerja masing-masing adalah sebagai berikut :

DETERMINANT OF VALUE ADDED FOR CUSTOMER



Komponen Nilai Pelanggan



Tiga komponen nilai yang merupakan acuan bagi konsumen mencakup merek (*Brand*), pelayanan (*service*) dan *process*. Ketiga komponen ini sangat penting bagi perusahaan yang benar-benar ingin mendorong konsumen untuk menjadi pelanggan yang setia. Masing-masing komponen yang terdapat dalam nilai pelanggan memiliki keunggulan dalam menghadapi pesaing.

Masing-masing keunggulan dari ketiga komponen tersebut adalah sebagai berikut :

Merek (*brand*) komponen ini merupakan asset perusahaan yang bersifat jangka panjang. Banyak orang fanatik terhadap sebuah produk karena loyal akan sebuah merek. Rasa fanatisme pelanggan sangat kuat ditimbulkan oleh merek. Akibat lebih lanjut dari kuatnya merek maka kemungkinan ketergantungan terhadap *supply* dan *demand* dalam sebuah perusahaan sangat kecil artinya pelanggan tidak mudah untuk dipengaruhi. Kuatnya merek yang bersifat jangka panjang dimungkinkan akan menciptakan laba pada jangka panjang pula karena rasa fanatisme (*good will*) tersebut.

Pelayanan (*service*), merupakan komponen nyata yang langsung diterima oleh pelanggan. *Whatever your business is you are in a service business (Theodore Levitt)*. Tidak ada di dunia ini bisnis komoditi yang ada adalah jasa, oleh karenanya pelayanan menjadi sangat penting artinya. Pelayanan merupakan bentuk nyata yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya menciptakan kepuasan pelanggan. Dan pelanggan yang puas karena pelayanan merupakan asset besar bagi perusahaan, karena pelanggan yang puas akan melakukan pembelian ulang (*repeat purchase*) dan merekomendasikan hasil kepuasannya kepada konsumen lain.

Process, yang dimaksud dengan proses disini menunjukkan bahwa sebuah perusahaan marketing adalah sekumpulan proses yang saling berkaitan dan berkelanjutan serta tidak sekedar sebagai fungsi menjual. Oleh sebab itu setiap wiraniaga hendaknya mengetahui atau memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang produk (*product knowledge*). Perusahaan tidak bisa mengabaikan fungsinya masing-masing terkait dengan pekerjaannya masing-masing karena hal tersebut justru akan menelantarkan konsumen, karena hal ini berarti setiap fungsi tidak peduli dengan fungsi yang lain. Pada konsep kepuasan pelanggan secara total (*total customer satisfaction*), maka setiap bagian hendaknya

merupakan bagian dari yang lain. Dalam arti kata bahwa kalau setiap orang tidak merasa dirinya berada dalam suatu proses horizontal untuk melayani konsumen, maka perusahaan tersebut sulit bisa merealisasikan kepuasan pelanggan. Pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan bahwa proses merupakan faktor utama untuk pelayanan konsumen. (*Hermawan Kertajaya*)

Pada produk jasa proses justru semakin penting peranannya dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Proses merupakan bentuk nyata yang langsung dapat dilihat oleh pembeli jasa dan karenanya proses dapat langsung dinilai kinerjanya.

D. SIKAP PERUSAHAAN TERHADAP PELANGGAN

Memahami akan harapan dari pelanggan yang selalu untuk dipuaskan di satu pihak dan upaya memenangkan persaingan dalam merebut pasar, mempertahankan dan memelihara pelanggan di pihak yang lain maka perlu dilakukan langkah-langkah strategis sebagai berikut :

1. Tunjukkan citra pelayanan yang berkualitas dengan upaya-upaya sebagai berikut :

- a. Kembangkan profil pelanggan misalnya; melalui segmentasi pasar sehingga dapat menemu-kenali secara pasti tentang kondisi/karakteristik pelanggan.
- b. Pandanglah bisnis kita dari kaca mata pelanggan artinya bahwa segala sesuatu yang nampak di mata pelanggan haruslah sesuai dengan harapan-nya. Upayakan segala sesuatu yang bisa dilihat langsung oleh pelanggan dapat menarik perhatiannya.
- c. Jangan terlalu mengumbar janji yang muluk-muluk dan harapan yang tidak realistis yang justru menjebak kita sendiri. Janji dan harapan yang tidak realistis pada jangka panjang akan membuat pelanggan kecewa dan tentunya akan lari. Lebih baik janjikan lima hari untuk pekerjaan yang bisa diselesaikan dalam waktu tiga hari.
- d. Gunakanlah masalah yang timbul sebagai kesempatan untuk menunjukkan betapa hebatnya pelayanan yang diberikan oleh perusahaan anda. Pembelian yang dilakukan oleh konsumen pada dasarnya adalah upaya memecahkan masalah yang ia hadapi. Tetapi sering terjadi dengan pembelian konsumen timbul masalah dalam dirinya karena kesenjangan antara

kinerja produk dan harapannya. Soal waktu, soal cara pembayaran, kualitas produk, proses pengiriman dll sering menjadi sumber masalah baru bagi konsumen. Perusahaan memiliki kewajiban untuk segera menanggapi apa yang menjadi keluhan pelanggannya. Melalui upaya tanggapan penyelesaian dengan pelanggan maka ia akan merasa senang. Kredibilitas perusahaan di mata konsumen akan semakin positif.

e. Karakteristik pelanggan sangat bervariasi oleh sebab itu para wiraniaga hendaknya memberikan perlakuan yang khusus pada masing-masing pelanggan. Perlakuan khusus bukan berarti tidak memiliki standar, maksudnya bukan pada tiap-tiap orang sebagai pembeli melainkan perlakuan khusus pada sekelompok pembeli. Hal ini dimaksudkan agar pelanggan selalu ingat dengan perusahaan kita. Perlakuan khusus dalam hal pelayanan akan memberikan kesan (*brand image*) yang mudah dikenal dan selalu diingat.

f. Penyampaian berbagai informasi sebagai bentuk hubungan yang berkelanjutan terus dibina oleh perusahaan agar pelanggan selalu ingat dengan perusahaan kita. Memelihara hubungan dengan para pelanggan merupakan bukti konkrit upaya peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Pada dasarnya setiap pelanggan harus akan informasi perusahaan kita, dan semakin banyak perusahaan memberikan penekanan terhadap kebutuhan informasi pelanggan maka akan semakin besar nilai yang dipersepsikan oleh pelanggan.

2. Mulailah dengan menyusun marketing plan yang bersifat akomodatif dan komperhensif. Bersifat akomodatif artinya sesuai harapan-harapan konsumen yaitu berorientasi pada :

- Menemukenali apa saja yang dibutuhkan, diinginkan dan diharapkan oleh konsumen (*customer value*) atau *value base* (nilai dasar pemenuhan selera konsumen).
- Mengelola seperangkat marketing variabel yang dapat dikontrol (marketing mix) tidak saja pada faktor 4 P tetapi perlu ditambah 3 P lagi yaitu : *Process* (apa yang harus dilakukan konsumen pada saat

berhubungan dengan kita), *People* (siapa yang paling baik mewakili kita) dan *Physical Place* (tempat yang sesuai dengan permintaan pasar).

Sedangkan komprehensif artinya bahwa penyusunan marketing plan mencakup :

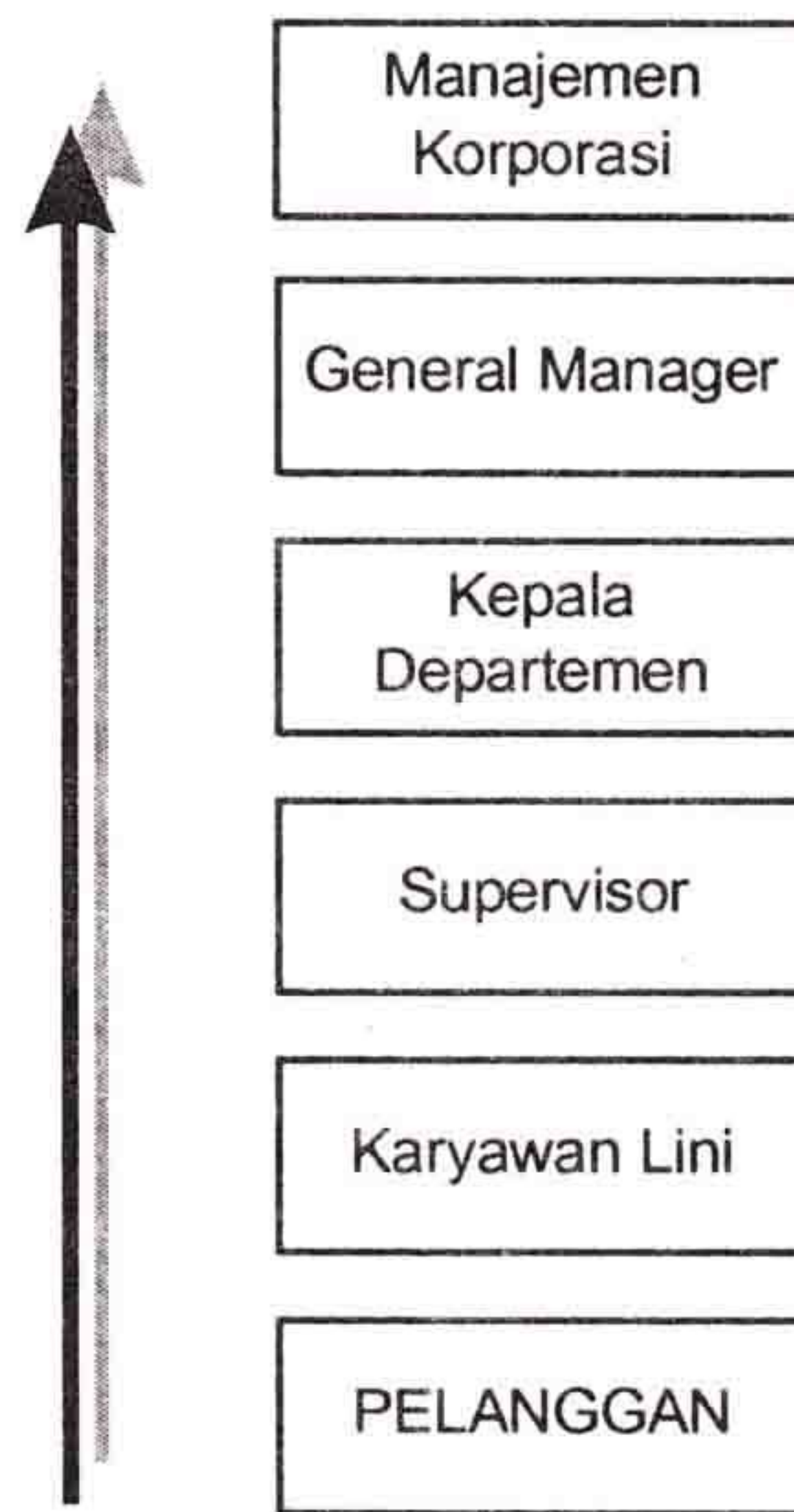
- tujuan pemasaran
- strategi pemasaran
- strategi bauran pemasaran
- deskripsi mengenai produk
- strategi penetapan harga
- rencana promosi dan penempatan produk
- analisis pesaing

3. Paling tidak perusahaan melakukan tiga hal dalam upaya mempertahankan pelanggan yaitu : selalu memelihara tingkat kepuasan konsumen, menyederhanakan proses pembelian dan menambah daya tarik produk. Upaya memelihara tingkat kepuasan konsumen diawali dengan pemahaman dan pelaksanaan pemasaran internal. Dalam proses pemasaran internal manajemen hendaknya menyadari bahwa kepuasan pelanggan berhubungan dengan kepuasan karyawan. Apabila karyawan puas

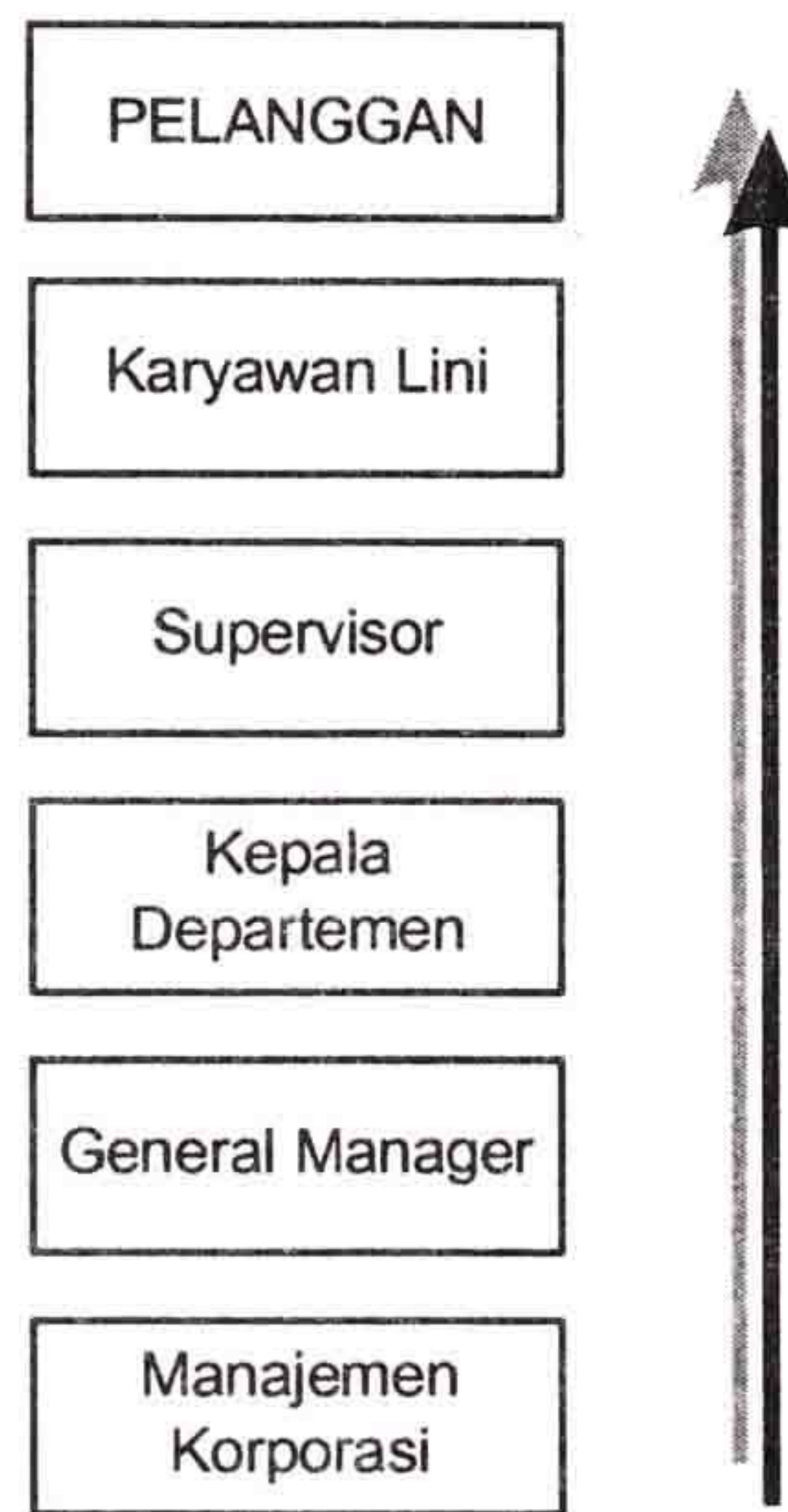
maka pelanggan juga akan puas atau sebaliknya. Manajemen haruslah menjamin terbentuknya budaya perusahaan yang sehat dan dinamis dalam hal pelayanan baik kepada pelanggan maupun kepada karyawan. Budaya pelayanan kepada pelanggan yaitu budaya yang mendukung pelayanan melalui kebijakan, prosedur, sistem imbalan dan tindakan. Sedangkan terhadap karyawan dibangun melalui budaya organisasi yang merupakan pola nilai dan keyakinan bersama yang memberi arti kepada organisasi.

Budaya organisasi perusahaan yang baik berfokus pada pelanggan dan karyawan lini bukan lagi pada manajemen korporasi.

STRUKTUR ORGANISASI KONVENSIONAL



STRUKTUR ORGANISASI YANG BERORIENTASI PELANGGAN



Perkembangan teknologi dapat dimanfaatkan oleh berbagai perusahaan dalam upaya menyederhanakan proses transaksi pembelian. Penggunaan kartu kredit, sarana telepon, internet dll akan sangat membantu pelayanan kepada pelanggan. Disamping mempercepat proses transaksi teknologi menciptakan efisiensi biaya atau pengorbanan pelanggan.

Cara lain yang dapat dilakukan perusahaan dalam mempercepat proses pembelian adalah jasa pengiriman, membuka jaringan informasi yang mudah diakses, penjualan melalui agen, distributor, serta berbagai upaya pelayanan lain seperti jasa perbaikan dan perlindungan terhadap produk.

Upaya menambah daya tarik produk adalah upaya mengikuti selera pelanggan,

menyesuaikan dengan keinginan dan harapan sebagai akibat dari tuntutan jaman selalu dilakukan agar pelanggan tidak beralih ke merek lain. Daya tarik produk tidak saja dapat dilakukan dalam arti fisik (merubah bentuk, kemasan dll) tetapi juga berbagai atribut-atribut yang melekat secara non fisik seperti harga, cara pembayaran, cara promosi (*door prize*), proses pembelian, jasa pelayanan dll .

E. PENUTUP

Jangan sekali-kali menganggap bahwa aset perusahaan yang terbesar adalah bangunan, komputer, konsultan atau bahkan karyawan. Aset perusahaan terbesar adalah pelanggan, sebab tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada.

Berbicara tentang keberhasilan bisnis tidak saja diukur dengan keberhasilan uang yang masuk. Karena ukuran yang sebenarnya adalah tingkah laku pelanggan dan karyawan yang melayani pelanggan.

Kepentingan pelanggan hendaknya diutamakan daripada kepentingan-kepentingan lain, mulailah mengubah pola organisasi konvensional dengan pola organisasi yang mengutamakan pelanggan.

Hargailah pelanggan maka kita akan berhasil memenangkan dan memelihara mereka. Dan jika kita gagal dalam menghargai pelanggan maka sudah pasti bisnis kita akan tersungkur. Jangan terjebak dengan penjualan baru yang dapat mengesampingkan pelanggan lama. Penanganan dalam hal mempertahankan dan pemeliharaan pelanggan bersifat jangka panjang dan berkelanjutan sesuai dengan perubahan selera mereka

Beberapa kunci sukses hubungannya dengan pelanggan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah ;

1. Sasaran paling utama dari setiap karyawan dan wiraniaga adalah menciptakan dan memelihara pelanggan.
2. Manfaatkan berbagai perubahan yang ada untuk kepentingan pelanggan, melalui berbagai kemudahan dalam transaksi, daya tarik produk, sehingga pelanggan selalu berhadapan dengan hal-hal yang baru sesuai selera mereka.
3. Ada perbedaan besar antara menjual dan membantu seseorang untuk membeli
4. Manusia pada dasarnya senang membeli tapi benci kalau orang menjual padanya, oleh sebab itu doronglah pelanggan untuk membeli dan kurangi kesan untuk menjual.

Daftar Pustaka

- Freddy Rangkuti, 2004, **Creative Effective Marketing Plan**. Jakarta Gramedia Pustaka Utama
- Sunarto, 2004, **Manajemen Pemasaran**. Yogyakarta, AMUS ,
- Patrik Forsyth, 1977, **Marketing Professional Services**. Jakarta Gramedia Pustaka Utama. Alih bahasa ; Marcus Prihminto Widodo
- Michael LeBoeuf, 1992, **Memenangkan dan Memelihara Pelanggan**, Jakarta, Pustaka Tangga, Alih bahasa ; Rieka Harahap
- Hermawan Kartjaya, 1997, **Siasat Memenangkan Persaingan Global**; Jakarta, PT. Gramedia Pustaka
- Philip Kotler, John Bowen, James Makens, 2002, **Pemasaran Perhotelan dan Kepariwisataaan**, Jakarta Prehallindo. Alih bahasa ; Alexader Sindoro dan Renata pohan
- **Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol**.