



**PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN HUBUNGAN  
(RELATIONSHIP MARKETING) TERHADAP  
PELANGGAN DALAM MEMPERTAHANKAN  
PROFITABILITAS JANGKA PANJANG  
PADA PT TELKOM KANDATEL  
MAKASSAR**



PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN	
Tgl. Terbit	11-3-2002
Asal	Fak. Ekonomi
Banyak	1 eks
Harga	Hadiah
No. Invent.	020311.046
No. Klas	13666

**OLEH :  
ENI ASMAWATI  
A2 11 99 506**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2002**

**PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN HUBUNGAN  
(*RELATIONSHIP MARKETING*) TERHADAP  
PELANGGAN DALAM MEMPERTAHANKAN  
PROFITABILITAS JANGKA PANJANG  
PADA PT TELKOM KANDATEL  
MAKASSAR  
(Studi Kasus)**

**OLEH:  
ENI ASMAWATI  
A2 11 99 506**

**SKRIPSI INI DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT  
GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI PADA  
JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

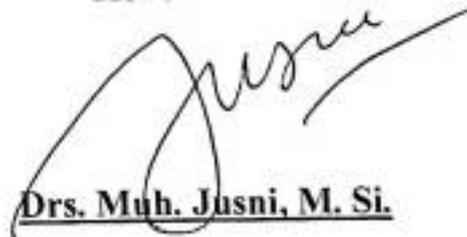
**DISETUJUI OLEH:**

**Konsultan I**



**Drs. Muh. Asdar, M. Si.**

**Konsultan II**



**Drs. Muh. Jusni, M. Si.**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Penerapan Strategi Permasaran Hubungan (*Relationship Marketing*) Terhadap Pelanggan Dalam Mempertahankan Profitabilitas Jangka Panjang Pada PT. Telkom Kandatel Makassar

Nama : Eni Asmawati

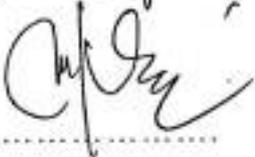
No. Pokok : A 211 99 506

Program Studi : Strata satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin

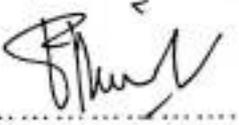
### Disetujui tim penguji :

Jabatan	Nama	Tanda tangan
---------	------	--------------

Ketua	: Drs. Muh. Asdar, M.Si	
-------	-------------------------	--

Sekretaris	: Dra. Wardhani Hakim, M.S	
------------	----------------------------	---

Anggota	: 1.Dra. Tien Kartini, Msi	
---------	----------------------------	--

	: 2.Dra. Fauziah, Ms.	
--	-----------------------	--

	: 3.Dra. Erlina Pakki, MA	.....
--	---------------------------	-------

## DAFTAR ISI

### Halaman

HALAMAN JUDUL.....		i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....		ii
PRAKATA .....		iii
DAFTAR ISI .....		v
DAFTAR TABEL .....		viii
DAFTAR GAMBAR .....		ix
BAB I	PENDAHULUAN .....	1
	1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
	1.2. Rumusan Masalah .....	4
	1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penulisan .....	5
	1.4. Hipotesisi.....	6
BAB II	METODOLOGI PENELITIAN .....	7
	2.1. Daerah dan Obyek Penelitian.....	7
	2.2. Metode Pengumpulan Data .....	7
	2.3. Jenis dan Sumber Data .....	8
	2.4. Metode Analisis Data .....	9
	2.5. Sistematika Pembahasan .....	9
BAB III	LANDASAN TEORI .....	11
	3.1. Dasar-Dasar Pemasaran Hubungan .....	11
	3.1.1. Definisi Pemasaran Hubungan .....	11
	3.1.2. Prinsip-prinsip Pemasaran Hubungan .....	13
	3.1.3. Pemasaran Hubungan vs Pemasaran Transaksional .....	16
	3.2. Manfaat Pemasaran Hubungan ( <i>Relationship Marketing</i> ) Bagi Perusahaan dan Pelanggan.....	17
	3.2.1. Bagi Perusahaan .....	18
	3.2.2. Bagi Pelanggan .....	20
	3.3. Tingkatan-Tingkatan Hubungan .....	21
	3.3.1. Tingkatan-tingkatan Hubungan dengan Pelanggan .....	21
	3.3.2. Tingkatan-tingkatan Pemasaran Hubungan .....	22
	3.4. Langkah-Langkah Pengembangan & Penggunaan Teknologi Dalam Pemasaran Hubungan .....	27
	3.4.1. Langkah-langkah Utama Pengembangan .....	27
	3.4.2. Penggunaan Komunikasi dan Teknologi Informasi .....	29
	3.5. TQM Pendukung Pemasaran Hubungan .....	31
	3.5.1. Definisi TQM .....	31
	3.5.2. Fokus TQM = Fokus Pemasaran Hubungan .....	34

	3.6.	Kapan menggunakan pemasaran Hubungan .....	36
	3.7.	Pengertian Profitabilitas.....	39
BAB IV		GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	41
	4.1.	Sejarah Singkat Telkom .....	41
	4.2.	Perkembangan Telkom.....	42
	4.2.1.	Perkembangan Signifikan .....	42
	4.2.2.	Wilayah Kerja .....	44
	4.3.	Lingkup Layanan Telkom .....	45
	4.3.1.	Layanan Pra-Jual .....	45
	4.3.2.	Layanan Penjualan .....	45
	4.3.3.	Layanan Purna-Jual .....	46
	4.4.	Produk-Produk Telkom .....	47
	4.5.	Struktur Organisasi .....	51
	4.5.1.	Bagan Struktur Organisasi .....	51
	4.5.2.	Penugasan .....	52
BAB V		PEMBAHASAN .....	62
	5.1..	Penerapan Pemasaran Hubungan Pada Zona 20 .....	62
	5.2.	Perkembangan Profitabilitas PT Telkom Kandatel Makassar .....	70
	5.2.1.	Profitabilitas Pelanggan Biasa.....	70
	5.2.2.	Profitabilitas Pelanggan "Zona 20" .....	71
	5.3.	Dampak Penerapan Pemasaran Hubungan Pada PT Telkom Kandatel Makassar.....	73
	5.3.1.	Dampak Terhadap Profitabilitas.....	73
	5.3.2.	Dampak Terhadap Kepuasan Pelanggan.....	74
	5.3.3.	Pencapaian Wolrd Class Operator (WCO) .....	79
BAB VI		KESIMPULAN DAN SARAN .....	83
	6.1.	Kesimpulan .....	83
	6.2.	Saran.....	84
		DAFTAR REFERENSI .....	86
		LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
TABEL 3.1.	Tingkatan-tingkatan Pemasaran Hubungan .....	23
TABEL 3.2.	Tindakan-tindakan Sosial yang Mempengaruhi Hubungan Pemasaran .....	25
TABEL 4.1.	Perkembangan Pergantian Nama .....	42
TABEL 5.1.	Service Level Guarantee .....	63
TABEL 5.2.	Pendapatan Pelanggan Biasa Tahun 1998-2000.....	71
TABEL 5.3.	Pendapatan Pelanggan "Zona 20" Tahun 1998-2000.....	72
TABEL 5.4.	Rasio Kepuasan Pelanggan .....	75
TABEL 5.5.	Analisis TERRA .....	77

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
GAMBAR 3.1.	Langkah-langkah Utama dalam Pemasaran Hubungan .. 28
GAMBAR 3.2.	Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) ..... 33
GAMBAR 4.1.	Struktur Organisasi Kandatel Makassar ..... 54
GAMBAR 5.1.	Struktur Organisasi Zona 20 ..... 66
GAMBAR 5.2.	Grafik Pendapatan Pelanggan Biasa Tahun 1998-2000.. 71
GAMBAR 5.3.	Grafik Pendapatan Pelanggan "Zona 20" Tahun 1998-2000..... 72
GAMBAR 5.4.	Grafik Kenaikan (Penurunan) Pelanggan "Zona 20" Tahun 1998-1999..... 73
GAMBAR 5.5.	Grafik Kenaikan (Penurunan) Pelanggan Biasa Tahun 1998-2000..... 74
GAMBAR 5.6.	Jendela Kepuasan Pelanggan..... 79

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT., karena atas berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat saya selesaikan sebagai upaya untuk memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian studi guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Skripsi yang berjudul: **Penerapan Strategi Pemasaran Hubungan Terhadap Pelanggan dalam Mempertahankan Profitabilitas Jangka Panjang pada PT Telkom Kandatel Makassar** ini, pada hakekatnya merupakan suatu usulan yang penulis lontarkan kepada para insan dunia usaha maupun dunia akademisi untuk diterapkan ataupun menjadi bahan kajian lebih lanjut untuk dikembangkan dikemudian hari. Sehingga, pihak-pihak tersebut dapat memperoleh manfaat dari skripsi ini. Paling tidak bertambah wawasannya setelah membaca skripsi yang sederhana ini.

Penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu merampungkan skripsi ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan besar penulis berikan kepada Bapak Drs.Muh. Asdar, M.Si. dan Bapak Drs. Muh. Jusni, M.Si. selaku pembimbing yang tanpa kenal lelah meluangkan waktunya dalam membantu penulis mulai dari proses pemilihan judul hingga rampungnya skripsi ini. Dengan bimbingan dan arahan beliau-beliau, skripsi yang sederhana ini menjadi lebih bermakna.

Dengan kerendahan hati pula, penulis menyatakan terima kasih yang tulus kepada Bapak/Ibu pimpinan PT Telkom Kandatel Makassar yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di salah satu perusahaan terbesar di Indonesia tersebut yang dengan ramah telah melayani penulis dalam melengkapi data-data mengenai perusahaan.

Terakhir, ucapan terima kasih tak lupa penulis berikan kepada kedua orang tua dan saudara-saudara yang tercinta serta teman-teman penulis yang telah banyak memberikan bantuan dalam bentuk moriil maupun materiil sehingga menjadi motivasi bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis sadar, skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis membuka diri selebar-lebarnya kepada berbagai pihak untuk memberikan masukan berupa kritik dan saran yang membangun sehingga skripsi ini lebih mendekati sempurna.

**Makassar, .....2001**

**Penulis**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan untuk memasarkan produknya, strategi *marketing* yang baik menjadi alat penentu perusahaan untuk memperoleh *profit* yang maksimal. Apalagi bila perusahaan memiliki kompetitor yang tangguh, strategi pemasaran perusahaan harus dipersiapkan secara optimal agar dapat menang dalam kompetisi tersebut atau paling tidak dapat tetap *survive* dalam jangka waktu yang panjang.

Namun, perkembangan saat ini nampaknya membuat para pemasar untuk berpikir lebih keras lagi agar produknya dapat unggul sehingga menghasilkan *profit* yang maksimal. Perusahaan-perusahaan di Indonesia kini tidak boleh menutup mata lagi. Era perdagangan bebas beberapa tahun lagi akan menghinggapinya negara kita, sehingga kompetitor kita yang selama ini dihadapi mungkin hanya perusahaan lokal, akan bertambah dengan masuknya kompetitor-kompetitor asing. Jalur perdagangan akan dibuka selebar-lebarnya untuk menerima perusahaan-perusahaan asing yang mungkin selama ini hanya menjadi pesaing tidak langsung bagi perusahaan-perusahaan lokal karena masih adanya proteksi dari pemerintah. Namun pada saatnya nanti perusahaan-perusahaan lokal mau tidak mau harus berani *head-to-head* dengan perusahaan dari luar. Untuk itu, bagi para pemasar diperlukan strategi khusus untuk menghadapinya.

Selama ini, perusahaan-perusahaan di Indonesia umumnya hanya melakukan strategi pemasaran yang konvensional, dimana perusahaan hanya mengejar penjualan besar sesaat, menciptakan banyak ritel, dan berorientasi pada penjualan sebesar mungkin. Konsep yang dikenal sebagai pemasaran transaksi (*transactional marketing*) ini untuk saat ini sebenarnya sudah basi untuk diterapkan. Pemasaran transaksi mungkin saja dapat menghasilkan *profit* yang sangat besar untuk beberapa tahun, namun tidak menjamin perusahaan dapat mempertahankan kondisi tersebut dalam jangka panjang. Perusahaan hanya memikirkan bagaimana dapat menjual produk mereka sebanyak-banyaknya tanpa berpikir untuk terus menjaga hubungan baik dengan pelanggannya tersebut, sehingga bisa jadi untuk beberapa tahun ke depan pelanggannya tadi tidak lagi mengkonsumsi produk perusahaan oleh karena kelalaian tadi. Solusinya, perusahaan harus merubah paradigmanya selama ini.

Perusahaan harus mengubah strategi bisnis dan strategi pemasarannya dari pemasaran transaksi menjadi pemasaran hubungan. Dimana strategi ini berusaha membangun hubungan dan perhatian yang lebih konstruktif dengan pelanggan terpilih dan terseleksi yang lebih penting dalam memperluas sukses pemasaran jangka panjang dibandingkan hanya mengejar target pengumpulan perhatian publik dalam skala yang lebih luas.

Secara terminologi, *relationship marketing* bisa berarti pemasaran hubungan.<sup>1</sup> Namun, Philip Kotler (1990), seorang ahli pemasaran terkenal, telah mendefinisikan

---

<sup>1</sup> Selanjutnya, *relationship marketing* akan disebut pemasaran hubungan.

pemasaran hubungan sebagai praktek membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pihak-pihak kunci, yakni pelanggan, pemasok, penyalur—guna mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang mereka.<sup>2</sup>

PT Telkom Kandatel Makassar, sebagai satu-satunya perusahaan yang melayani jasa telekomunikasi di Indonesia umumnya dan daerah Sulawesi Selatan pada khususnya, ternyata telah memiliki orientasi pelanggan. Dengan kata lain Perusahaan selalu berusaha untuk memuaskan segala keinginan dan kebutuhan para pelanggannya. Dari poin ini mungkin akan timbul pertanyaan; Mengapa sebagai perusahaan yang memonopoli penyediaan jasa telekomunikasi di Indonesia Telkom tetap berusaha membangun relasional dengan pelanggannya? Ada tiga alasan untuk menjawab pertanyaan tersebut.

*Pertama.* Telkom telah memiliki komitmen pelayanan yang tinggi kepada pelanggannya. Telkom sadar ketergantungan pelanggan terhadap perusahaan sangat besar. Oleh karena itu perusahaan harus merespon dengan positif. Ini dibuktikan dengan target yang ingin dicapai oleh Telkom untuk mencapai standar sebagai World Class Operator (WCO) pada tahun 2001. Selain itu berbagai inovasi telah dilakukan perusahaan untuk melahirkan produk-produk baru guna lebih memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

*Kedua.* Sebagai perusahaan publik internasional, Telkom dituntut menjaga selalu profitabilitasnya. Initial Public Offering (IPO) PT Telkom telah teralisasi pada

---

<sup>2</sup> Philip Kotler, *Dasar-dasar Pemasaran*, terjemahan Wilhelmus W. Bokowatun edisi ketiga, Jakarta: Intermedia, 1987, hal. 87

tanggal 14 November 1995 yang ditandai tercatatnya Saham Telkom di Bursa Efek Jakarta, Surabaya, New York dan London Stock Exchange. Hal inilah yang membuat Telkom merasa bahwa mempertahankan profitabilitas dalam jangka panjang melalui menjalin hubungan dengan para pelanggannya sudah merupakan hal yang tidak bisa ditawar lagi.

*Terakhir.* Untuk mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di dalam negeri. Status sebagai satu-satunya operator penyedia jasa telekomunikasi dalam negeri bisa saja berubah setelah Indonesia menghadapi era globalisasi. Ada kemungkinan akan timbul operator-operator baru sebagai kompetitor Telkom baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Indikasi ke arah tersebut telah nampak dari dalam negeri. PT Indosat yang selama ini hanya melayani jasa telekomunikasi luar negeri (SLI) akan berekspansi usaha dengan ikut terjun menjadi operator penyedia jasa telekomunikasi dalam negeri setelah Indosat pisah dengan PT Telkom.

Menilik pertimbangan di atas, penulis merasa tertarik untuk mengangkat judul **“Penerapan Strategi Pemasaran Hubungan (*Relationship Marketing*) Terhadap Pelanggan dalam Mempertahankan Profitabilitas Jangka Panjang pada PT Telkom Kandatel Makassar”** sebagai suatu penelitian untuk dilaporkan dalam bentuk sebuah skripsi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Hasil dari pemasaran hubungan adalah proses pembentukan dan keterkaitan dalam manajemen penggabungan (kolaborasi) pelanggan, membangun hubungan

mata rantai untuk meningkatkan nilai pelanggan (*customers value*), kelanggengan dan profitabilitas. Masalahnya sekarang adalah bagaimana PT Telkom Kandatel Makassar (unit Zona 20) menerapkan pemasaran hubungan itu agar profitabilitas yang dimiliki perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Untuk menjawab pertanyaan di atas, Penulis akan membahasnya secara sederhana dalam skripsi ini pada bagian lain.

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk memberikan gambaran umum mengenai penerapan metode *pemasaran hubungan*.
2. Untuk memberikan gambaran mengenai keuntungan penerapan metode *pemasaran hubungan* bagi perusahaan.

Sedangkan kegunaan penulisan skripsi ini adalah :

1. Bagi Penulis :

Sebagai wadah mengaplikasikan ilmu yang didapat Penulis di bangku kuliah pada dunia kerja sesungguhnya.

2. Bagi pembaca :

Memberikan pengetahuan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan konsep pemasaran hubungan.

3. Bagi perusahaan lainnya:



3. Bagi perusahaan lainnya:

Sebagai acuan dalam pengambilan keputusan mengenai konsep pemasaran yang diterapkannya apabila ingin menerapkan konsep pemasaran hubungan seperti halnya yang telah diterapkan PT Telkom Kandatel Makassar.

4. Bagi ilmu pengetahuan :

Sebagai dasar bagi peneliti lain untuk mengembangkan konsep *pemasaran hubungan*.

#### 1.4. Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok penelitian dan tujuan yang ingin dicapai pada uraian sebelumnya, maka hipotesisnya adalah:

“ Diduga bahwa penerapan Pemasaran Hubungan (Relationship Marketing) pada PT Telkom Kandatel Makassar (unit Zona 20) dapat mempertahankan profitabilitas dalam jangka panjang”.

## **BAB II**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian yang akan dipakai adalah studi kasus, yang pengumpulan datanya dilakukan dengan cara mencatat elemen tertentu dari obyek penelitian dengan maksud untuk mengetahui keadaan yang terjadi dalam obyek penelitian tersebut. Pengertian kasus itu sendiri adalah laporan mengenai kejadian dan situasi masalah dalam suatu organisasi yang sebenarnya ataupun dibayangkan. Dengan demikian pengambilan kesimpulan dari hasil pembahasan masalah tidak berlaku umum, melainkan terbatas pada obyek dan wilayah penelitian.

#### **2.1. Daerah dan Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Wilayah Kotamadya Makassar yakni pada perusahaan PT Telkom, Tbk Kandatel Makassar yang beralamat di Jl. Veteran Utara Makassar. Dan Bagian Pemasaran yang menerapkan strategi "Relationship Marketing" sebagai obyek penelitiannya.

#### **2.2. Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini, Penulis melakukan metode pengumpulan dengan cara sebagai berikut:

1. Tinjauan Pustaka; yaitu Penulis mengumpulkan literatur, majalah atau kepustakaan lain yang mendukung Penulis dalam penyusunan landasan teori yang berhubungan erat dengan permasalahan yang akan dibahas.
2. Observasi dan Wawancara; Penulis terlibat langsung ke obyek penelitian dengan mengamati secara sekilas dan disertai wawancara dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan mengenai penerapan metode pemasaran hubungan di perusahaan.
3. Kuisisioner adalah cara pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan tentang tingkat kepuasan pelayanan produk pada pelanggan yang akan diteliti untuk diisi.

### **2.3. Jenis dan Sumber Data**

Berdasarkan metode pengumpulan data di atas, maka jenis data yang digunakan adalah baik data kualitatif maupun data kuantitatif.

Sedangkan sumber data yang digunakan adalah :

1. Data Primer; yaitu data yang diperoleh Penulis dari perusahaan melalui pengumpulan dokumen-dokumen dan catatan-catatan serta wawancara dengan karyawan perusahaan yang berwenang menangani fungsi pemasaran.
2. Data sekunder; yaitu data yang berupa landasan teori yang diperoleh melalui tinjauan pustaka.

## 2.4. Metode Analisis Data

Penyajian data ini dilakukan dalam bentuk deskriptif untuk membuktikan hipotesis, apakah pemasaran hubungan dapat mempertahankan profitabilitas.

Metode analisis data yang dilakukan dalam hal ini adalah mengolah data secara kualitatif, menguraikan secara deskriptif, dengan menyajikan data profitabilitas PT Telkom Kandatel Makassar selama tiga tahun dan untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap penerapan pemasaran hubungan digunakan 5 dimensi pelayanan TERRA yaitu : *tangibles* (tampilan fisik), *emphaty* (ketanggapan), *reability* (keterhandalan), *responsiveness* (kecepatan), dan *assurance* (kepastian).

## 2.5. Sistematika Pembahasan

Untuk menyusun hasil penelitian dalam sebuah skripsi ini, akan dipaparkan dalam 6 (enam) bab yang secara umum adalah sebagai berikut:

- BAB I : Merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, dan terakhir tujuan dan kegunaan penulisan. Serta metodologi penelitian yang meliputi definisi variabel, obyek penelitian, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis serta sistematika pembahasan.
- BAB II : Mengemukakan metodologi pembahasan yang meliputi obyek dan wilayah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, serta metode analisis data, dan sistematika penulisan.

- BAB III: Merupakan landasan teori yang mengemukakan teori-teori yang baik secara langsung maupun tidak langsung mengenai pemasaran hubungan.
- BAB IV: Dalam bab ini akan menguraikan tentang gambaran umum mengenai PT Telkom Kandatel Makassar sebagai obyek penelitian Penulis.
- BAB V: Merupakan bab pembahasan yang merupakan bab inti dari penulisan. Pada bab ini akan dijelaskan bagaimana Perusahaan (sebagai obyek penelitian) menerapkan metode pemasaran hubungan yang sekaligus akan menjawab masalah yang telah diutarakan.
- BAB VI: Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran.

## BAB III LANDASAN TEORI

Strategi pemasaran hubungan masih belum berkembang di Indonesia. Banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia yang belum menyadari pentingnya menjalin hubungan dengan para *stake holder* (pihak-pihak yang terkait) mereka. Ada berbagai alasan mengapa perusahaan belum menerapkan strategi tersebut. Satu di antaranya adalah mereka belum mengetahui apa sebenarnya strategi pemasaran hubungan itu sendiri. Pada Bab II ini akan dibahas teori-teori tentang pemasaran hubungan yang akan membantu dalam memberi pemahaman secara teoritis. Dengan demikian akan memudahkan dalam pembahasan masalah yang telah diangkat pada bagian sebelumnya.

### 3.1. Dasar-Dasar Pemasaran Hubungan

#### 3.1.1. Definisi Pemasaran hubungan

Bagi orang awam tentu akan muncul pertanyaan, apa sebenarnya pemasaran hubungan tersebut? Secara terminologi, menurut Peterson (1990), *relationship* bisa berarti "*a logical affiliation, association, or connection between two entities that benefits both of them.*"<sup>3</sup> Dalam bahasa Indonesia berarti suatu afiliasi logis, asosiasi atau hubungan, antara dua entitas yang menguntungkan keduanya. Jika demikian,

---

<sup>3</sup> Robert A. Peterson, "Relationship Marketing and The Consumer", dalam *Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 23 No. 4, 1995, hal. 278.

pemasaran hubungan bisa dikatakan *marketing of relationship*, atau pemasaran hubungan.

Ahli pemasaran terkenal, Philip Kotler (1990), telah mendefinisikan pemasaran hubungan

sebagai praktek membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pihak-pihak kunci, yakni pelanggan, pemasok, penyalur—guna mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang mereka.<sup>4</sup>

Definisi senada tapi tak sama juga disebutkan oleh Grönroos (1990) menyebutkan bahwa pemasaran hubungan

Adalah membentuk, mempertahankan, meningkatkan dan mengkomersilkan *customer relationships* (biasanya hubungan jangka panjang) sehingga tujuan masing-masing pihak yang terlibat terpenuhi. Hal ini dilakukan dengan suatu *mutual exchange* (pertukaran yang menguntungkan) dan pemenuhan janji.<sup>5</sup>

Meskipun kedua definisi di atas sedikit berbeda, keduanya menggambarkan bahwa pemasaran hubungan memfokuskan pada individual *customer-seller relationship* (hubungan individual antara penjual dengan pelanggan), dimana kedua pihak memperoleh manfaat, dan hubungan tersebut pada dasarnya longitudinal.

Definisi lain diutarakan oleh Morgan dan Hunt (1994), dikutip oleh Peterson (1995), menurutnya

pemasaran hubungan berarti segala kegiatan pemasaran yang secara langsung mencapai pembentukan, pengembangan, dan pemeliharaan pertukaran hubungan yang sukses<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Philip Kotler, *Dasar-dasar Pemasaran*, terjemahan Wilhelmus W. Bokowatun edisi ketiga, Jakarta: Intermedia, 1987, hal. 87

<sup>5</sup> Grönroos, Christian, "Relationship Marketing: The Strategy Continuum," dalam *Journal of the Academy of Marketing* Volume 23 No. 4, 1995, hal. 252.

<sup>6</sup> Peterson, *loc. cit.*

Definisi di atas memperlihatkan bahwa pemasaran hubungan membutuhkan adanya hubungan pertukaran (*exchange*) di antara pihak-pihak yang saling membutuhkan. Aplikasinya dapat melalui berbagai bentuk pertukaran dalam kondisi *win-win*. Untuk itu harus ada suatu usaha untuk menetapkan, mengembangkan dan memelihara hubungan tersebut. Perusahaan sebagai salah satu pihak dari hubungan tersebut harus aktif melakukan semua itu.

### 3.1.2. Prinsip-prinsip Pemasaran Hubungan

Elu (1997) mengutip pendapat Mc Kenna (1991) mengenai prinsip-prinsip yang berkaitan dengan penerapan pemasaran hubungan, yaitu:

1. Pemasaran adalah bagaikan perjalanan ke bulan;

Analogi pemasaran hubungan dengan perjalanan ke bulan memberikan penegasan tentang perlunya menempatkan pasar sebagai kiblat dari pemasaran dan organisasi, dan bagaimana keberhasilan pemasaran dapat dijelaskan oleh interaksi di antara keduanya. Keberhasilan pemasaran ditentukan oleh kekuatan-kekuatan 'gravitasional' dari pasar (bulan) dan organisasi (bumi). Pasar dapat menarik masuk suatu produk dan menempatkannya pada posisi yang unggul atau sebaliknya menghancurkan citranya. Kekuatan-kekuatan organisasi dari organisasi dapat menarik produk ke bawah sehingga gagal mencapai tujuannya atau sebaliknya memberinya daya dorong yang memungkinkannya lepas landas secara meyakinkan.

Kekuatan-kekuatan dari perusahaan di antaranya mencakup keandalan produk dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen baik pada *level core product*

dan *actual product* maupun pada level *augment product*, teknologi yang diterapkan, kemampuan pendanaan, sumber daya manusia, dan kemampuan di dalam menentukan *timing* yang tepat.

Kekuatan-kekuatan dari pasar mencakup di antaranya hubungan dengan pelanggan yang strategis (*strategic customer relationship marketing*) karena kredibilitas suatu perusahaan di pasar ditentukan oleh hubungan-hubungan yang dibangunnya. Sebagai contoh, kredibilitas Microsoft melonjak tinggi ketika IBM memutuskan untuk menggunakan salah satu sistem operasi dari Microsoft untuk PC IBM. Unsur yang lain adalah dukungan infrastruktur pemasaran (pengecer, distributor, analis keuangan/bursa, manufaktur yang ada di sekeliling dan sebagainya), kekuatiran-keraguan-ketidakpastian konsumen atas produk, persaingan, kecenderungan sosial dan sebagainya. Semuanya ini dapat memberikan peluang-peluang pemasaran yang menguntungkan tetapi juga bisa menimbulkan tekanan atau ancaman yang merugikan.

2. Pemasaran berkenaan dengan penciptaan pasar (*market creation*);

Pemasaran adalah *market creation* bukan *market sharing*, karena hubungan baik dalam jangka panjang dapat memberikan peluang bagi diciptakannya produk-produk baru yang diminta oleh pelanggan atau menciptakan permintaan akan produk-produk lain dari organisasi. Ini berbeda dengan perusahaan yang berorientasi transaksi di mana perusahaan hanya berjuang untuk mengisi sebagian proporsi dari pasar dengan produknya yang sudah ada.

3. Pemasaran adalah masalah proses, bukan taktik-taktik promosional;

Moral dari konsep ini adalah bahwa periklanan dan promosi hanyalah sebagian kecil dari strategi pemasaran. Periklanan dapat memberi penguatan atas posisi di pasar, tetapi ia tidak dapat menciptakan posisi di pasar. Untuk membangun posisi yang berkelanjutan di pasar, perusahaan harus pertama-tama membangun hubungan yang kuat dengan pasar dan infrastruktur pemasaran. Proses pelayanan yang memuaskan dan kedekatan dengan pelanggan sehingga bisa mendengarkan keluhan dan keinginan mereka mengenai produk perusahaan yang merupakan penentu posisi perusahaan. Di era di mana tawaran produk untuk memenuhi suatu kebutuhan yang spesifik begitu melimpah dan tiada perbedaan yang berarti, maka tindakan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan jauh lebih memengaruhi loyalitas pelanggan daripada iklan yang mungkin saja klaimnya sama saja dengan klaim dari perusahaan-perusahaan lain.

#### 4. Pemasaran adalah kualitatif, bukan kuantitatif:

Angka-angka dapat memberikan keamanan bagi *marketer* di dalam pengambilan keputusan. Tetapi, penekanan pada penggunaan data masa kini dan masa lampau sebagai dasar untuk memperkirakan perkembangan pemasaran di masa depan relatif tidak cocok untuk situasi pemasaran yang berubah-ubah dan polanya bukan merupakan kelanjutan dari apa yang sudah dikenali. Survei pemasaran yang menerapkan pendekatan kualitatif mempunyai kekuatan yang lebih besar untuk menggambarkan kecenderungan pasar mengenai produk perusahaan. Pendekatan kualitatif juga penting dalam proses penjualan, karena konsumen sering memutuskan

pembeliannya berdasarkan faktor-faktor kualitatif: kepemimpinan, pelayanan, realibilitas, dan reputasi perusahaan.

5. Pemasaran adalah tugas atau pekerjaan setiap orang.

Dalam konsep ini fungsi pemasaran tidak hanya dijalankan oleh departemen pemasaran saja, akan tetapi juga oleh departemen lain seperti departemen operasi dan SDM. Dengan kata lain terdapat fungsi pemasaran interaktif yang menjadi kunci sukses suatu perusahaan yang menjalankan strategi pemasaran hubungan ini dimana membutuhkan sebuah kerja sama yang baik antara departemen pemasaran dengan departemen operasi, misalnya.<sup>7</sup>

### 3.1.3. Pemasaran hubungan vs Pemasaran transaksional

Menilik definisi di atas, terlihat ada beberapa perbedaan dengan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan selama ini sejak dulu. Strategi yang dikenal dengan pemasaran transaksional tersebut sampai saat ini masih banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Budhi Sugarda (1997) mengidentifikasi beberapa perbedaan kedua strategi itu, yakni:

- Pemasaran transaksional hanya berfokus pada peningkatan penjualan, tapi dalam pemasaran hubungan fokusnya bukan hanya penjualan tapi juga memelihara hubungan.

---

<sup>7</sup> Wilfridus B. Elu, "Membangun Keunggulan Melalui *Relationship Marketing*", *USAHAWAN*, No. 03 Maret, 1997, hal. 15.

- Dalam *transactional*, orientasinya hanya pada produk, tapi dalam *relationship* berorientasi pada nilai lebih dari produk tersebut.
- Terminologi waktu pada *transaction* jangka pendek, sebaliknya terjadi pada *relationship* yang berterminologi jangka panjang.
- Dalam pemasaran transaksional pelayanan terhadap pelanggan sangat kecil sedangkan dalam pemasaran hubungan, pelayanan pelanggan sangat tinggi. Dampaknya, pada *transactional* komitmen dan kontak pada pelanggan sangat terbatas sedangkan pada *relationship* komitmen dan kontak pada pelanggan sangat tinggi.
- Mutu pada *transactional* hanya difokuskan pada produksi sedangkan dalam *relationship*, mutu menjadi perhatian dalam semua hal.<sup>8</sup>

### 3.2. Manfaat Bagi Perusahaan dan Pelanggan

Sebagaimana biasanya suatu bentuk metode, konsep, atau apapun namanya yang diusulkan harus memiliki manfaat yang signifikan bagi pihak-pihak yang

---

<sup>16</sup> Elu, *op. cit.*, hal. 15-16.

<sup>17</sup> Jennie Siat, "Mass Marketing dan Customer-Centered Sebuah Dikotomi untuk Mencapai Customer Loyalty?", *USAHAWAN* No. 03 Maret 1997, hal. 11.

berkepentingan. Berikut akan disajikan manfaat penerapan pemasaran hubungan baik bagi perusahaan sebagai penyedia jasa (*service provider*) maupun pelanggan.

### 3.2.1. Bagi Perusahaan

Ada beberapa manfaat yang dapat dijadikan keunggulan suatu perusahaan bila menerapkan pemasaran hubungan, yaitu:

1. Adanya penerimaan dan *profit margin* dari penjualan di masa depan dari konsumen yang loyal. Ini sangat berlawanan dengan pendapat versi murni dari paradigma mikroekonomi yang mengatakan bahwa tidak ada loyalitas konsumen, tidak ada *brand equity*, tidak ada komitmen untuk transaksi di masa depan. Juga tidak ada saling percaya. Setiap peserta (pembeli dan penjual) mengasumsikan bahwa masing-masing dimotivasi oleh kepentingan diri sendiri dan berusaha memaksimalkan kepuasannya melalui transaksi. Hubungan (*relationship*) hanya akan merugikan, yang menjadi pengatur hanyalah harga. Pada kenyatannya, loyalitas dapat dibangun melalui hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
2. Ada peluang untuk penjualan produk-produk lain kepada pelanggan yang sama. Ini mencerminkan konsep *brand equity* dan peluang perluasan merek untuk produk-produk yang berhubungan.
3. Ada berita dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang positif dari pelanggan yang terpuaskan dan adanya penjualan dari pihak-pihak lain yang terpengaruh oleh informasi tersebut.



4. Pendekatan ini dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan produk karena ada peluang yang cukup besar untuk adanya konfirmasi atas harapan-harapan pelanggan melalui komunikasi, pengalaman pribadi dengan perusahaan, berita dari mulut ke mulut yang positif, dan terpenuhinya kebutuhan pribadi.
5. Hubungan baik jangka panjang dapat memungkinkan perusahaan untuk bergerak satu langkah lebih maju dalam perolehan informasi pemasaran yang dapat bermanfaat untuk keperluan inovasi maupun untuk pemuasan konsumen secara kompetitif dan proaktif.
6. Jalinan kerjasama jangka panjang juga berpotensi untuk menekan biaya-biaya untuk penelitian pemasaran, biaya penanganan pengaduan atau biaya-biaya untuk menarik minat pembeli melalui taktik-taktik promosi.
7. Bagi beberapa jenis usaha atau produk, pendekatan ini berpotensi untuk mengembangkan pelanggan seolah-olah sebagai bagian atau karyawan perusahaan. Pelanggan yang keterlibatannya tinggi dan merasa diterima atau dipercayai oleh perusahaan dapat melakukan sendiri beberapa bagian dari unsur pelayanan tanpa imbalan. Dengan demikian, pelanggan membentuk dan keempat dari unsur-unsur karyawan di dalam perusahaan yang lazim dikenal pada *Shanrock organizations*.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Elu, *op. cit.*, hal. 16.

### 3.2.2. Bagi Pelanggan

Relasional yang dibangun perusahaan terhadap pelanggan merupakan suatu hubungan yang sepatutnya saling menguntungkan (*mutually beneficial*), dengan kata lain tiap-tiap pihak menikmati manfaat yang diambil dari jalinan tersebut. Dengan demikian, selain manfaat bagi perusahaan adapula manfaat yang diperoleh pelanggan, yakni:

1. Pelanggan dapat menikmati produk yang memiliki *overall quality of life* (kualitas hidup secara menyeluruh).
2. Memiliki hubungan jangka panjang dengan penyedia jasa dapat mengurangi tekanan bagi pelanggan selama perhubungan lebih bisa diramalkan, masalah-masalah yang dituntut terselesaikan, kebutuhan-kebutuhan khusus terakomodasi, dan pelanggan dapat mempelajari apa yang mereka harapkan.
3. Relasional dapat menghindarkan dari kebutuhan untuk berubah. Makhhluk hidup seperti halnya sebagian besar manusia lebih suka tidak berubah, terutama sekali ketika ada investasi yang dapat dipertimbangkan dalam suatu hubungan. Jika penyedia jasa telah mengenal kita, mengetahui preferensi kita, dan cocok dengan kebutuhan kita, dengan adanya perubahan berarti kita mendidik lagi sebuah penyedia jasa yang baru yang tentu saja membutuhkan waktu dan penyesuaian kembali.
4. Relasional dapat menyajikan suatu hidup yang sederhana. Sebagian besar pelanggan memiliki begitu banyak tuntutan bagi waktu dan uang mereka yang terbatas. Dari sinilah mereka kemudian mencari cara untuk menyederhanakan

kehidupan mereka dengan mengurangi pembuatan keputusan. Dengan menjalin hubungan jangka panjang dengan perusahaan penyedia jasa, pelanggan mengharapkan masalah tersebut dapat diatasi.

5. Dalam beberapa kasus hubungan perusahaan-pelanggan jangka panjang secara nyata bisa menjadi bagian dari sistem pendukung sosial pelanggan (*consumer's social support system*). Pelayanan pelanggan bisa jadi mengembangkan relasional menyerupai persahabatan pribadi yang mempengaruhi kualitas hidup pelanggan.<sup>19</sup>

### 3.3. Tingkatan-Tingkatan Hubungan

#### 3.3.1. Tingkatan-tingkatan Hubungan dengan Pelanggan

Kotler dan kawan-kawan (1996) membedakan lima tingkatan berbeda hubungan dengan pelanggan pada umumnya, yaitu:

1. *Basic*: *Salesperson* menjual produk tetapi tidak perlu mengontak pelanggan lagi (contoh: *salesperson* kendaraan hanya menjual mobil).
2. *Accountable*: *Salesperson* perlu menelpon pelanggan (jangka pendek) setelah transaksi untuk mengecek apakah produk telah sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan. *Salesperson* juga mengumpulkan beberapa saran perbaikan produk dan beberapa keluhan dari pelanggan. Informasi ini membantu perusahaan secara kontinyu memperbaiki usaha mereka.

---

<sup>19</sup> Bitner, *op. cit.*, hal 249-250.

3. *Proactive: Salesperson* perusahaan menelepon pelanggan setiap waktu untuk mengetahui saran mengenai perbaikan produk yang digunakan atau produk yang akan dikembangkan.
4. *Partnership*: Perusahaan bekerja secara kontinyu dengan pelanggan untuk menemukan cara-cara dengan tujuan menghemat pengeluaran pelanggan atau membantu kinerja pelanggan agar lebih baik.<sup>20</sup>

Sebagian besar perusahaan mempraktekkan pemasaran *basic* jika pasar mereka berisi banyak pelanggan dan jika margin *profit* unit mereka kecil. Jadi, Procter & Gamble, misalnya, tidak akan menelepon setiap pelanggannya untuk menunjukkan apresiasi selama membeli produk *P & G*. *P & G* akan lebih baik bersikap reaktif dengan menata sebuah pelayanan keluhan pelanggan (*customer answering service*).

Sebaliknya, pada pasar dengan sedikit pelanggan dan margin tinggi, sebagian besar penjual akan melakukan suatu *partnership marketing*. Boeing, misalnya, akan bekerja lebih dekat dengan Malaysia Airline System (MAS) dalam mendesain dan memastikan bahwa pesawat-pesawat Boeing sangat memuaskan kebutuhan MAS.

### 3.3.2. Tingkatan-tingkatan Pemasaran Hubungan

Perangkat pemasaran apa yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengembangkan pertalian yang kuat dan pemuasan kebutuhan dengan pelanggan?

<sup>20</sup> Philip Kotler, et. al., *Marketing Management: An Asian Perspective* (Singapore: Prentice Hall Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd., 1996), hal. 55.

Berry dan Parasuraman telah membedakan ke dalam tiga pendekatan *value-building* pelanggan.<sup>21</sup>

**TABEL 3-1.** Tingkatan-tingkatan Pemasaran Hubungan

Level	Primary Bond	Degree of Service Customization	Potential for Sustained Competitive Advantage	Examples
One	Financial	Low	Low	American Airlines' Advantage Program
Two	Social	Medium	Medium	Harley-Davidson Owner' Group (HOG)
Three	Structural	Medium to High	High	Federal Express' Powership Program

Sumber: Leonard L. Berry (1995).

Tingkat pertama pemasaran hubungan mengandalkan terutama pada *pricing incentives* agar loyalitas pelanggan terjamin. Suku bunga yang tinggi selama jangka waktu yang lama pada rekening di bank, satu kali bebas menyewa pada video rental setelah membayar 10 sewaan, dan poin *frequent flyer* menggambarkan pemasaran hubungan tingkat pertama. Sayangnya, potensi pada keunggulan kompetitif terus-menerus pada pendekatan ini rendah karena harga merupakan elemen *marketing mix* yang paling mudah untuk ditiru kompetitor lain. Dalam tiga tahun America Airlines menjalankan program AAdvantage *frequent flyer*-nya, 23 perusahaan penerbangan lainnya menjalankan pula program *frequent flyer* mereka. Dan lagi, para pelanggan paling tertarik pada *pricing incentives* yang terutama mudah diserang melalui promosi kompetitor. Para pemasar berusaha untuk melaksanakan hubungan khusus sekeras mungkin yang harus lebih baik dibanding kompetitornya.

<sup>21</sup> Berry, *op. cit.*, hal. 240.

Tingkat kedua pemasaran hubungan mengandalkan terutama pada ikatan sosial, meskipun penetapan harga yang agresif mungkin menjadi elemen *marketing mix* yang vital. Level ini mencoba untuk menambah manfaat sosial seperti pada manfaat finansial. Para personil dalam perusahaan bekerja atas dasar meningkatkan ikatan sosial dengan pelanggan dengan cara mempelajari kebutuhan dan keinginan individu mereka dan mengindividualisasikan (*individualizing*) dan mempersonalisasikan (*personalizing*) pelayanan mereka. Misalnya dengan cara berkomunikasi dengan pelanggan melalui berbagai media, memanggil pelanggan dengan nama pada saat transaksi, menyediakan secara kontinyu pelayanan melalui penyajian yang sama, dan memperbanyak pelayanan dengan kegiatan-kegiatan pendidikan atau hiburan seperti mengadakan seminar-seminar atau pesta-pesta.

Harley-Davidson telah menempa suatu strategi pemasaran hubungan dengan sangat kuat pada pondasi Harley Owners Group (HOG) mereka. Dealer-dealer Harley-Davidson masing-masing memiliki cabang HOG. Harley-Davidson membayar keanggotaan pada tahun pertama bagi pelanggan yang membeli sebuah sepeda motor mereka. Hingga perusahaan dan jaringan dealernya mensponsori dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan reli mengendarai motor tiap akhir pekan, sesi latihan, dan peristiwa-peristiwa lainnya. Harley-Davidson mengirimkan sebuah majalah dwi bulanan pada para anggota HOG yang ikut serta dalam kegiatan-kegiatan di tingkat regional, nasional dan internasional. Sebagian besar dealer mendistribusikan sebuah koran lokal cabang. Dengan lebih dari 250.000 anggota, HOG menjalankan pemasaran hubungan tingkat kedua dengan sangat baik. Michael Keefe, direktur

program HOG, menyebut proses tersebut sebagai *customer bonding* (pengikatan pelanggan).

Meskipun ikatan sosial secara normal tidak mampu mengatasi suatu produk inti (*core product*) nonkompetitif, namun dapat mengarahkan loyalitas pelanggan ketika persaingan tidak begitu kuat. Sebuah hubungan sosial juga bisa mendorong pelanggan untuk lebih toleran terhadap kesalahan pelayanan atau untuk memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk merespon desakan kompetitor.

**TABEL 3-2.** Tindakan-tindakan Sosial yang Mempengaruhi Hubungan Pembeli-Penjual

<b>GOOD THINGS</b>	<b>BAD THINGS'</b>
Initiate positive phone calls	Make only callbacks
Make recommendation	Make justifications
Candor in language	Accommodative language
Use phone	Use correspondence
Show appreciation	Wait misunderstandings
Make service suggestions	Wait for service suggestions
Use "we" problem-solving language	Use "owe-us" legal language
Get to problem	Only respond to problems
Use jargon/shorthand	Use long-winded communications
Personality problems aired	Personalty problems hidden
Talk of "our future together"	Talk about making good on the past
Routinize responses	Fire drill/emergency responsiveness
Accept responsibility	Shit blame
Plan the future	Rehash the past

Sumber: Philip Kotler, et. al. (1996).

Tingkat ketiga pemasaran hubungan mengandalkan terutama pada solusi struktural pada masalah-masalah pelanggan yang penting. Ketika pemasaran

hubungan dapat memberikan target manfaat nilai tambah pelanggan yang sukar dan mahal bagi pelanggan untuk menyediakan dan hal tersebut tidak tersedia di tempat lain, mereka menciptakan sebuah pondasi yang kuat untuk menjaga dan meningkatkan hubungan. Jika para *marketer* juga menggunakan ikatan finansial dan sosial, pondasi yang mantap akan sulit ditembus para kompetitor.

Pada tingkat ketiga, solusi bagi masalah-masalah pelanggan dirancang ke dalam *service-delivery system* daripada bergantung pada kemampuan *relationship-building* dari para individu penyedia jasa. Solusi permasalahan bersifat struktural dengan demikian mengikat pelanggan terhadap perusahaan sebagai pengganti seorang petugas penyedia jasa secara individu yang bisa jadi akan meninggalkan perusahaan.

Program Federal Express's Powership, yang memasang terminal komputer pada kantor-kantor yang memiliki volume pelanggan yang tinggi, menggambarkan penerapan pemasaran hubungan *level three*. Powership terdiri dari sebuah seri *automated shipping* (pengapalan otomatis) dan *invoicing systems* (sistem pemfakturan) yang menghemat waktu dan uang pelanggan serta mempertinggi loyalitas mereka terhadap Federal Express. Sistem tersebut merupakan skala bagi keterlibatan pelanggan. Pelanggan menerima secara gratis sebuah *electronic weighing scale* (skala timbangan elektronik), terminal *mikrocomputer* dengan modem, *barcode scanner*, dan *laser printer*. Powership menilai paket dengan harga yang benar, mengkombinasikan timbangan paket dengan tujuan untuk menyiapkan besar potongan harga, dan mencetak label alamat dari *database* milik pelanggan. Pemakai secara otomatis menyiapkan faktur mereka sendiri, menganalisa biaya pengapalan,



dan menelusuri paket mereka sendiri melalui Federal Express's Tracking System. Per 1994, Federal Express telah memproses hampir 60 persen dari seluruh volume pengiriman melalui lebih dari 60.000 sistem Powership yang tersebar di kursi pelanggan-pelanggan.<sup>22</sup>

### 3.4. Langkah-Langkah Pengembangan dan Penggunaan Teknologi Dalam Pemasaran Hubungan

#### 3.4.1. Langkah - Langkah Utama Pengembangan

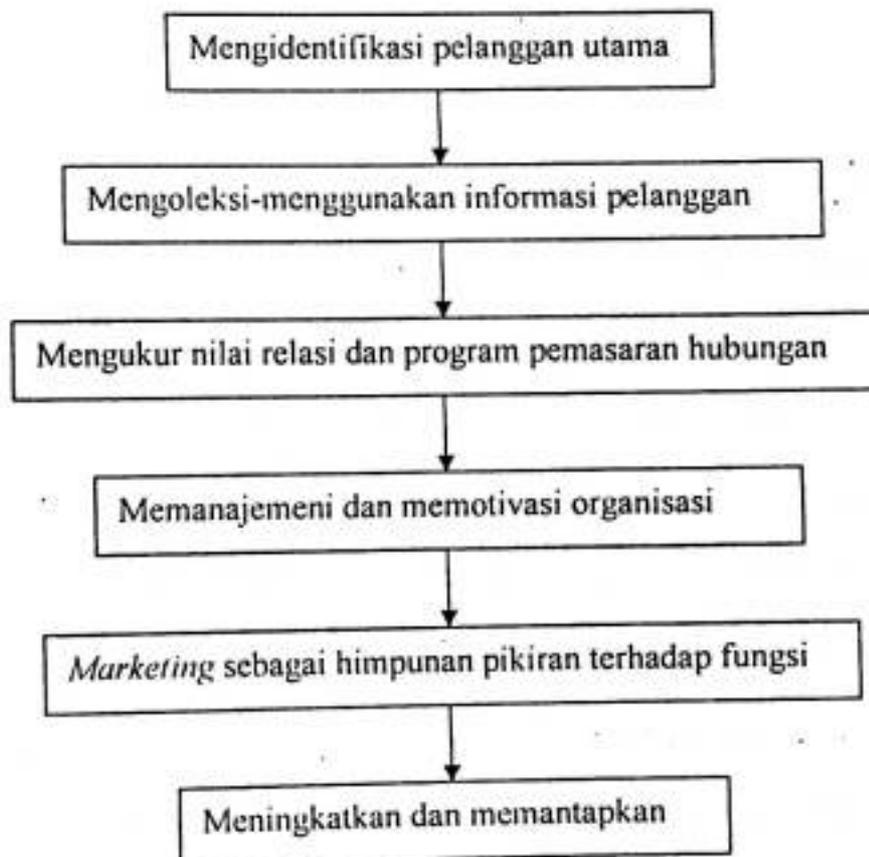
Untuk mengembangkan pemasaran hubungan dalam suatu perusahaan ada beberapa langkah-langkah utama yang harus dilakukan, yaitu:

1. Mengidentifikasi pelanggan utama, memilih lima sampai sepuluh pelanggan utama sebagai target dalam pemasaran hubungan, penambahan pelanggan dapat disispkan sehingga memperlihatkan kinerja dan pertumbuhan yang luar biasa, atau merupakan pelopor pengembangan industri baru.
2. Mengoleksi dan menggunakan informasi pelanggan, berupa penunjukkan manajer *relationship* yang terlatih dan berpengalaman, manajer ini berkewajiban dalam memepsiapkan orang-orang penjualan yang melayani pelanggan sesuai dengan karakteristik dari pelanggan.
3. Mengukur nilai relasi dan program pemasaran hubungan, ini harus menjelaskan laporan *relationship*, tujuan, tanggung jawab, kriteria evaluasi,

<sup>22</sup> *Ibid.*, hal. 240-241.

kalau perlu menempatkan satu manajer atau lebih untuk melayani satu pelanggan utama dan potensial yang melayani segala kepentingan itu.

**GAMBAR 3-1.** Langkah-langkah Utama dalam Pemasaran Hubungan



Sumber: Khoe Yao Tung (1997)

4. Pemasaran sebagai himpunan pikiran terhadap fungsi, perpaduan dan kerjasama antar bagian dalam organisasi dalam mendukung pemasaran hubungan menjadikan organisasi lebih sebagai kumpulan pikiran, dibandingkan dengan fungsi organisasi.

5. Meningkatkan dan memantapkan keterkaitan dengan pelanggan, meliputi perencanaan dan penetapan tujuan, strategi, tindakan spesifik, dan sumber daya yang dibutuhkan.<sup>23</sup>

#### 3.4.2. Penggunaan Komunikasi dan Teknologi Informasi

Komunikasi dalam pemasaran hubungan sangat memegang kunci sukses kemitraan yang mendukung situasi saling membangun. Komunikasi positif dan *customer oriented* sebagai mitra akan memberikan perubahan yang lebih baik dalam membangkitkan berbagai aspek kemajuan. Menciptakan kaitan kemitraan yang lebih kuat dengan pelanggan memberikan jaminan bisnis. Seperti tarik tambang, keduanya bersemangat dan saling memberikan motivasi agar pertandingan lebih menarik dan seimbang. Theodore Levitt (dikutip Khoe Yao Tung) menyebutkan ada berbagai kebiasaan komunikasi bisnis yang kurang menguntungkan, yaitu kebiasaan buruk yang harus digantikan dengan kebiasaan baik dalam mengimplementasikan pemasaran hubungan, dimana organisasi akan berfokus pada perhatian memanajemeni pelanggan sama seperti menghasilkan produk unggulan.<sup>24</sup>

Begitu pula dengan teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan kemampuan *data-processing* yang memungkinkan perusahaan dapat bekerja lebih cepat, lebih personal dan menginformasikan pelayanan terbaik bagi pelanggan setia. Desain basis data untuk pelayanan *value-added* harus berada

---

<sup>23</sup> Khoe Yao Tung, *op. cit.*, hal. 7.

<sup>24</sup> *Ibid.*, hal. 9.

pada teknologi *customer friendly* dalam memperkuat relasi pelanggan, sebaliknya para pekerja harus mempunyai *customer oriented* dalam melayani pelanggan pada pengoperasian teknologi informasi dengan baik. Keberhasilan dalam memberdayakan pemasaran hubungan tergantung pada kemampuan aktivitas komunikasi yang umumnya untuk sekarang ini didukung penuh dengan teknologi informasi. Dalam kaitannya dengan pemasaran hubungan, Khoe Yao Tung (1997) berpendapat bahwa pada dasarnya terdapat dua kemampuan mengembangkan komunikasi yang mempunyai sifat interaktivitas dan *one-to-one marketing*.

Interaktivitas dilakukan untuk meningkatkan kontak pribadi, karena setiap *moment of truth* mewakili episode dimana pelanggan datang kepada perusahaan dan mendapatkan perhatian dari pelayanan, ini sangat penting untuk menentukan kebutuhan dan harapan dari pelayanan yang diberikan. Sebagai contoh, Matt Levine *Vice Director* dari San Jose Sharks Hockey Team menggunakan *web site* di internet untuk menanggapi setiap *e-mail* dari para penggemarnya. Pada WWW komunikasi berjalan dengan dalam dua arah, dengan mendesain format umpan balik, *web site* akan dapat membuat prosedur untuk menerima kritikan, keluhan pelanggan, usulan atau ucapan terima kasih atas pelayanan yang diberikan.

Perkembangan teknologi yang sangat cepat, inovasi demi inovasi jelas mempersatukan teknologi komputer, telekomunikasi dan sistem informasi sudah tidak mempunyai batas yang nyata. Produk-produk webTV, suatu HDTV yang dikaitkan dengan modem plus RISC *processor*, dan *remote key boards* menjadikan

pemasaran hubungan memiliki masa depan yang cerah, berbarengan dengan perkembangan produk teknologi informasi lainnya.

Sedangkan *one-to-one marketing* adalah kebutuhan untuk mengembangkan perspektif *one-to-one relationship* dengan pelanggan yang *on-line*. Beberapa perusahaan seperti Broad Vision, Time Warner's Pathfinder dan ZD Net Personal News pada tahun 1997 telah meluncurkan perangkat lunak program *one-to-one* untuk menandai dan memanfaatkan halaman *webpage* untuk setiap tamu berdasarkan apa yang mereka kerjakan pada informasi *webpage* pribadi. Bila profil yang ditampilkan sesuai, katakanlah mereka adalah kelompok umur yang sesuai, pendapatasn yang memadai, dengan menggunakan basis data relasional dan perangkat lunak *one-to-one* program, mereka dapat menawarkan setiap pelanggan *on-line* dengan kontak dan sentuhan pribadi. Dalam menjalankan *one-to-one marketing*, peran CMO (*Chief Marketing Officer*) di masa mendatang harus menjalankan peran sebagai CIO (*Chief Information Officer*) atau bahkan kalau perlu *Chief Innovation Officer*.

### 3.5. Total Quality Management (TQM) Pendukung Pemasaran Hubungan

#### 3.5.1. Definisi TQM

Pakar akuntansi manajemen, Charles T. Horngren dan Gary L. Sundem (1990) telah mendefinisikan TQM sebagai "... application of quality principles to all

*organization's endeavors to satisfy of customers*"<sup>25</sup> (pengaplikasian prinsip-prinsip kualitas pada seluruh usaha-usaha keras organisasi untuk memuaskan pelanggan).

TQM, menurutnya, memiliki implikasi yang signifikan bagi tujuan, struktur dan sistem pengendalian manajemen organisasi. Agar TQM bekerja, karyawan harus diberi pelatihan yang sangat baik dalam menjalankan proses, baik produk ataupun jasa, dengan menggunakan informasi *quality-control*.

Sedangkan definisi TQM menurut International Standards (1991) for Quality Management, ISO/DIS 8402, adalah:

"Total Quality Management: pendekatan manajemen sebuah organisasi, yang berpusat pada mutu, berdasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan mencapai sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi serta masyarakat."<sup>26</sup>

Sistem TQM sendiri dapat dikembangkan dengan berbagai cara. Di antaranya berdasarkan kebutuhan fundamental sebagaimana dirangkum dalam ISO-9004, yang merupakan bagian dari sejumlah standar yang ditetapkan oleh International Organization for Standardization (ISO). Atau mengikuti pendekatan yang dikembangkan oleh berbagai pelopor mutu, atau bahkan mengikuti pendekatan unik yang berdasarkan pada prinsip dasar tentang mutu. Namun alat pemecahan masalah

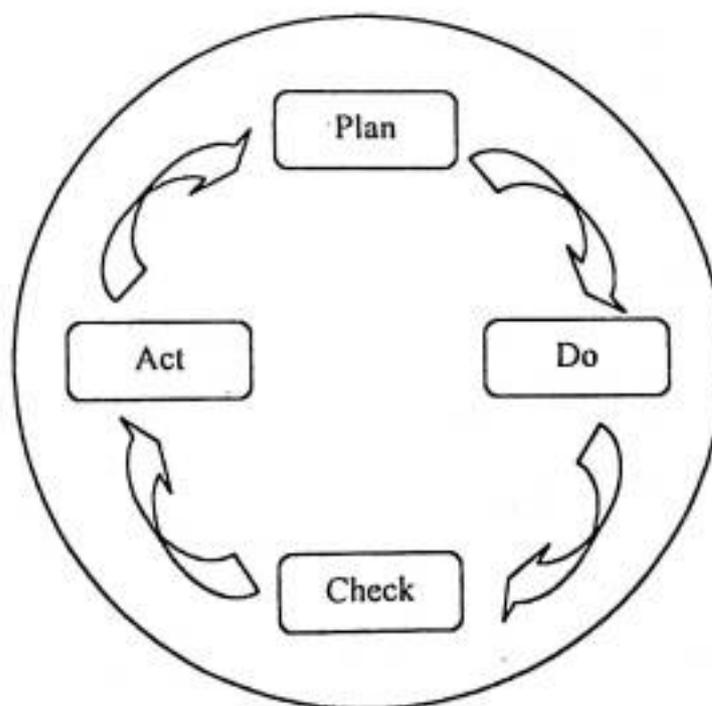
---

<sup>25</sup> Charles T. Horgren and Gary L. Sundem, *Management Accounting*, 9<sup>th</sup> edition (New York: Prentice Hall International, Inc., 1990), hal. 311.

<sup>26</sup> *Ibid.*

yang paling penting dan biasa digunakan adalah Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) atau juga sering disebut Deming Wheel.<sup>27</sup>

GAMBAR 3-2. Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA).



Sumber: Garrison dan Noreen (2000)

**KETERANGAN:**

- Plan, meliputi:
  - Mempelajari proses yang ada
  - Mengumpulkan data
  - Analisa data untuk mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan
  - Menyusun rencana perbaikan
  - Memutuskan bagaimana mengukur perbaikan
- Do, meliputi:

<sup>27</sup> Ray H. Garrison dan Eric W. Noreen, *Akuntansi Manajerial*, terjemahan A. Totok Budisantoso (Jakarta: Salemba Empat, 2000), hal. 15.



- Jika memungkinkan mencrapkan rencana dalam lingkup kecil
- Mengumpulkan data
- Check, meliputi:
  - Mengevaluasi data yang diperoleh pada fase Do
  - Apakah ada perbaikan
- Act, meliputi:
  - Bila sukses, adakan perubahan permanen
  - Bila tidak sukses, coba lagi

Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) adalah pendekatan sistematis yang didasarkan pada fakta untuk melakukan perbaikan terus-menerus.<sup>28</sup> Komponen pokok dalam siklus PDCA digambarkan pada Gambar 2-2. Siklus ini menerapkan metode sains untuk memecahkan masalah. Pada tahap perencanaan, tim yang bertugas memecahkan masalah melakukan analisa data untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan memberikan rekomendasi pemecahan masalah. Pada tahap pelaksanaan dilakukan eksperimen. Pada tahap aksi, jika dirasakan hasil percobaan tersebut menunjukkan hasil yang positif, maka segera dilaksanakan aksi sesuai dengan percobaan yang telah dilakukan. Jika hasil percobaan tidak menunjukkan hasil yang kurang baik maka tim yang tadinya menyusun rencana pengatasan masalah kembali melakukan analisa terhadap data-data semula.

### 3.5.2. Fokus TQM = Fokus Pemasaran Hubungan

Dari pemaparan ringkas mengenai TQM di atas, akan timbul pertanyaan mengapa permasalahan mengenai TQM turut dibahas dalam skripsi ini? Pertanyaan semacam itu akan dibahas dalam bagian ini.

---

<sup>28</sup> Ibid.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa salah satu prinsip pemasaran hubungan adalah *customer oriented*. Dengan kata lain pemasaran hubungan dilaksanakan sepenuhnya dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Para pelanggan diperlakukan selayaknya seorang raja melalui sebuah hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggannya. Namun dari interaksi atau pertukaran tersebut pelanggan diharapkan tergantung pada perusahaan. Sehingga dari hubungan tersebut diharapkan pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Demikian pula dalam TQM, Garrison dan Noreen (2000) menyebutkan bahwa ada dua karakteristik utama *total quality management* yaitu (1) fokus pada pelayanan konsumen dan (2) pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada di garda depan.<sup>29</sup>

Nampak bahwa salah satu karakteristik TQM adalah sejalan dengan pemasaran hubungan, yakni fokus pada pelanggan. Ini berarti TQM dapat menjadi sebuah sistem yang mutlak diperlukan oleh perusahaan apabila ingin menjalankan pemasaran hubungan. Bila dianalogikan TQM sebagai sebuah senjata maka peluru adalah pemasaran hubungan (*relationship marketing*) yang digunakan untuk ditembakkan pada suatu sasaran yang bernama pelanggan yang loyal. TQM dan pemasaran hubungan sama-sama sadar bahwa lebih sulit memperoleh konsumen baru dibanding menjaga konsumen agar tetap loyal.

---

<sup>29</sup> Garrison dan Noreen, *loc. cit.*

Salah satu survei mengenai tingkat kepuasan atas jasa-jasa yang diterimanya yang dilakukan secara periodik oleh Kantor Akuntan dan Konsultan KPMG Peat Marwick menyimpulkan bahwa diperlukan empat kali lebih banyak untuk mendapatkan konsumen baru dibandingkan dengan memelihara konsumen lama dan konsumen yang sangat terpuaskan oleh jasa perusahaan adalah sumber penghasilan perusahaan yang sangat menguntungkan.<sup>30</sup>

Lebih lanjut dikatakan bahwa "Setiap keluhan yang Anda dengar, berarti terdapat 50 kali keluhan yang tidak anda dengar. Jika Anda tidak memantau kepuasan klien, Anda akan mengetahui informasi ketidakpuasan konsumen ketika klien tersebut keluar pintu."

Sedemikian pentingnya pelaksanaan TQM ini dirasakan karena banyaknya perusahaan-perusahaan yang sangat mendukung sekali pemeliharaan pelanggan namun sistem yang ada di dalam perusahaan sendiri sebenarnya tidak mendukung implementasinya. Perusahaan sebenarnya tidak ingin pelanggan lamanya pergi namun yang dilakukan perusahaan sendiri hanya sekedar menarik pelanggan baru.

### **3.6. Kapan Menggunakan Pemasaran Hubungan**

Barbara Jackson berpendapat bahwa pemasaran hubungan tidak efektif diterapkan dalam segala situasi tapi hanya efektif pada situasi yang tepat.<sup>33</sup> Lebih lanjut ia memandang pemasaran transaksional lebih tepat terhadap pelanggan yang hanya memiliki hubungan dalam jangka waktu yang pendek (*short time horizons*) dan

biaya peralihan yang rendah (*low switching cost*). Seorang pelanggan besi baja dapat membeli dari beberapa *supplier* besi baja dan memilih salah satu yang terbaik. Kenyataannya tidak otomatis *supplier* tersebut akan bernasib serupa pada penjualan selanjutnya, karena sering kali pada penjualan berikutnya harga dan penawaran berubah secara kompetitif. Bentuk inilah yang menurut Barbara Jackson lebih kompetitif.

Sebaliknya pemasaran hubungan memegang peranan penting dengan pelanggan yang memiliki kebutuhan jangka panjang (*long time horizons*) dan biaya peralihan (*switching cost*) yang tinggi. Kebutuhan jenis ini seperti pelanggan ingin mengiventasikan sistem solusi otomatisasi perkantoran, mengimplementasikan solusi teknologi informasi pada perkantoran. Pelanggan biasanya memilih pemasok dengan teliti, melihat reputasi, pelayanan terbaik mereka serta memilih teknologi yang dapat digunakan untuk jangka panjang, baik pelanggan maupun pemasok menginvestasikan dana dan waktu untuk membangun keterkaitan pemasaran hubungan, karena pelanggan akan kehilangan biaya dan sangat beresiko bila beralih ke pemasok lain. Di lain pihak pemasok akan kehilangan pelanggan utamanya bila tidak memberikan pelayanan yang terbaik. Terdapat dua sisi yang menarik. Pemasok berupaya memasukkan pelanggan dalam situasi *in-supplier* yaitu membuat ketergantungan terhadap pemasok, biaya beralih yang tinggi. Pemasok mengembangkan sistem produk yang tidak *compatible* dengan produk pemasok lain, mengembangkan sistem pemesanan standar kepemilikan pemasok yang memudahkan

manajemen persediaan dan pengiriman pelayanan prima. Di satu pihak pemasok berupaya mengembangkan *out-supplier* yang membuat kondisi tidak bergantung pada pemasok yang ada serta memudahkan beralih ke pemasok lain dengan biaya dan resiko yang lebih kecil. Mereka mendesain sistem produk yang sesuai dengan sistem pelanggan, sehingga memudahkan adaptasi instalasi, sistem belajar dan pelatihan.

Pemilihan penggunaan pemasaran hubungan dan pemasaran transaksional dapat ditentukan dengan menjawab karakteristik seperti yang ditunjukkan Khoe Yao Tung di bawah ini:

1. Berapa bagian dari bisnis pelanggan yang mungkin bagi pemasok? Dalam pemasaran hubungan, pelanggan sangat bergantung pada satu pemasok, sedangkan dalam pemasaran transaksional pelanggan tidak bergantung pada pemasok dan sering kali melebarkan pembeliannya pada berbagai pemasok.
2. Biaya beralihnya besar atau rendah? Sebagai contoh, dahulu setiap organisasi ingin mengganti *mainframe* (komputer besar) mereka harus memikirkan biaya beralih yang besar, karena harus mengganti semua perangkat lunak aplikasi yang digunakan serta perangkat pengoperasian, *software* yang menggunakan sistem yang baru. Tapi sekarang sistem terbuka ini memungkinkan kompatibilitas dengan sistem, perangkat lunak yang lain, biaya beralih menjadi rendah.
3. Apakah persediaan melibatkan investasi yang besar? Bila merupakan investasi yang besar yang dibutuhkan adalah pelayanan, garansi, kualitas terbaik, maka pemasaran hubungan merupakan konsep yang baik untuk diterapkan.

4. Apakah pelanggan membutuhkan pelayanan *value added* (bernilai tambah)?

Pelayanan *value added* menciptakan sinergi, menyebabkan pelanggan lebih loyal kepada pemasok.<sup>34</sup>

Dari kriteria di atas jika pada akhirnya pilihan kita pada pemasaran transaksional, kita akan meninjau kembali harga, daya tarik produk dan iklan persuasif untuk mempengaruhi pelanggan dalam pembelian sesaat, sebelum dilakukan pesaing. Bila pada akhirnya pilihan jatuh pada pemasaran hubungan segera kita merencanakan strategi dan langkah-langkah untuk meningkatkan penawaran pada pelanggan utama.

Anderson dan Narus percaya bahwa masalah pemasaran transaksional dan pemasaran hubungan bukanlah sepenuhnya tergantung pada jenis industri, tetapi pada pengharapan dan realitas (reputasi) dari kualitas pelayanan prima pemasok. Nilai dari kualitas pelayanan prima pemasok merupakan kriteria yang akan membuat pelanggan betah dan nyaman sebagai mitra yang terkait dalam situasi *win-win* pemasaran hubungan.<sup>35</sup>

### 3.7. Pengertian Profitabilitas

Pada umumnya profitabilitas adalah kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan, aset dan modal yang tertentu. Berdasarkan

---

<sup>34</sup> Khoe Yao Tung, *op. cit.* hal. 9-10.

<sup>35</sup> Kottler et. al., *loc. cit.*

pengukuran tersebut maka suatu perusahaan dapat membuat suatu keputusan yang baik dan tepat dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Dapat juga dikatakan bahwa profitabilitas adalah kemampuan dari perusahaan untuk memperoleh keuntungan.

Sedangkan ratio profitabilitas merupakan perbandingan dari laba yang diperoleh dengan penjualan atau laba dengan investasi yang ada.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Singkat PT TELKOM

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (selanjutnya disingkat Telkom) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1884 dengan nama Post en Telegraafdienst, dan pada tahun 1906 diambil alih oleh Pemerintah Hindia Belanda selanjutnya diubah menjadi Post, Telegraaf en Telefoondienst atau disebut PTT-Dienst. Kemudian pada tahun 1961 berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi, namun pada tahun 1965 dipisahkan menjadi dua perusahaan yaitu PN Telekomunikasi dan PN Pos dan Giro.

Pada tahun 1974 bentuk perusahaan berubah lagi menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) dan sejak itu menjadi penyelenggara jasa telekomunikasi termasuk untuk hubungan internasional. Tetapi pada tahun 1980 penyelenggaraan jasa telekomunikasi internasional diserahkan kepada PT Indosat, sehingga Perumtel kembali hanya menyelenggarakan jasa telekomunikasi dalam negeri.

Peningkatan bentuk perusahaan tersebut telah memicu perusahaan ini untuk meningkatkan mutu pelayanannya termasuk jangkauan jaringan yang lebih banyak, untuk itulah Perumtel berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1991

dialihkan bentuknya menjadi Perusahaan Perseorangan (Persero) atau yang lebih dikenal dengan nama PT Telkom hingga sekarang ini.

**TABEL 4.1.** Perkembangan Pergantian Nama

TAHUN	BENTUK LAMA	BENTUK BARU
1906	Post en Telegraaf Dienst	Post Telegraaf & Telepon Dienst
1931	Jawatan Pos, Telegrap, & Telepon Dienst	Perusahaan Negara PTT
1961	Perusahaan Negara PTT	PN POSTEL
1965	PN POSTEL	PN Pos & Giro dan PN Telekomunikasi
1974	PN Telekomunikasi	PERUMTEL
1991	PERUMTEL	PT Telekomunikasi Indonesia

Sumber: Telekomunikasi Indonesia<sup>36</sup>

## 4.2. Perkembangan Telkom

### 4.2.1. Perkembangan Signifikan

Dari berbagai perubahan besar-besaran yang terjadi pada Telkom, tahun 1995 merupakan tahun paling signifikan dimana terjadi perubahan yang meliputi:

1. Restrukturisasi Internal. Dimaksudkan untuk menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi efisien dan efektif, karena terjadi pemisahan antara bidang usaha utama (*core business*); di bidang usaha terkait dan bidang usaha penunjang, oleh karenanya dibentuk tujuh Divisi Regional/Divre (Divre I-VII) yang menggantikan 12 Witel, Divisi Network dan Divisi Pendukung (Divisi Atelir, Pelatihan, Properti, Risti, Multimedia). Sejak 1 Juli 1995 dimulai

<sup>36</sup> PT Telkom, *Telekomunikasi Indonesia: Sejarah Perkembangan & Proyeksi ke Depan*, Penerbit Yayasan Ikatan Alumni Lemhanas (IKAL), 1997, hal. 24.



berdirinya Divisi Regional VII yang merupakan realisasi salah satu program besar PT Telkom Indonesia Tbk di tahun 1995, yaitu program restrukturisasi internal.

Telkom Divisi Regional VII atau biasa disebut Telkom Divre Nangura Kamuri yang merupakan singkatan dari Benang Untaian Mutiara Kawasan Timur Indonesia dan merupakan hasil dari penggabungan empat wilayah Telekomunikasi Kawasan Timur Indonesia, yaitu:

- Wilayah Telekomunikasi VIII untuk Bali dan Nusa Tenggara,
- Wilayah Telekomunikasi X untuk Sulawesi,
- Wilayah Telekomunikasi XI untuk Kepulauan Maluku, dan
- Wilayah Telekomunikasi XII untuk Irian Jaya.

Dalam Telkom Divisi Regional VII inilah salah satu Kandatel (Kantor Daerah Telekomunikasi)-nya adalah Kandatel Makassar.

2. Initial Public Offering (IPO). Merupakan salah satu usaha Telkom untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui pasar modal, baik di dalam maupun di luar negeri dengan cara menjual saham Telkom, yang keputusannya dituangkan ke dalam Akta Berita Acara No. 52 tanggal 17 Juli 1995, yang dibuat oleh Notaris Imas Fatimah, SH. Untuk itu Telkom mencatatkan saham-saham yang ditawarkan di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, New York Stock Exchange dan London Stock Exchange.
3. Kerja Sama Operasi (KSO). Merupakan pola kerjasama telekomunikasi di Divisi Regional atau disebut Unit KSO yang terdiri dari beberapa investor

dalam dan luar negeri serta penyelenggara jasa telekomunikasi berkelas dunia. Pada bulan Oktober 1995 Telkom melakukan program Kerja Sama Operasi (KSO) dengan lima perusahaan swasta untuk menggabungkan dan mengelola lima Divisi Regional Telkom, untuk dan atas nama Telkom.

#### 4.2.2. Wilayah Kerja

Sebagai dampak dari perkembangan di atas, Kancatel Makassar, sebagai salah satu wilayah kerja Divisi Regional VII, merupakan penyelenggara utama jasa-jasa telekomunikasi untuk wilayah-wilayah seperti:

1. Maros,
2. Pangkep,
3. Watampone,
4. Sinjai,
5. Bulukumba,
6. Selayar,
7. Bantaeng,
8. Jeneponto,
9. Takalar,
10. Gowa (termasuk Malino), dan
11. Makassar.

Masing-masing wilayah tersebut di atas di bawah kendali sebuah Kancatel.

### 4.3. Lingkup Layanan Telkom

Untuk dapat memberikan layanan yang memuaskan, Telkom menyediakan berbagai layanan jasa telekomunikasi baik suara, data maupun gambar dengan layanan yang menyeluruh meliputi layanan pra-jual, penjualan dan purna jual.

#### 4.3.1. Layanan Pra-Jual

Dalam layanan jual ini terbagi atas:

- a. Penyediaan jaringan. Identifikasi dan keinginan pelanggan dan calon pelanggan, baik terhadap produk yang telah ada maupun yang belum tersedia. Penyediaan infrastruktur yang disesuaikan dengan lokasi permintaan.
- b. Informasi pasang baru. Informasi kepada calon pelanggan atas tersedianya fasilitas telekomunikasi. Informasi cara mendapatkan serta persyaratannya.
- c. Informasi produk dan manfaat. Informasi tentang produk untuk memudahkan pelanggan dalam memilih suatu fasilitas telekomunikasi yang sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini dilakukan melalui pertemuan di Service Point, Temu Pelanggan, melalui telepon maupun brosur yang dikirim ke alamat pelanggan.

#### 4.3.2. Layanan Penjualan

Layanan penjualan termasuk di dalamnya:

- a. Pasang baru fasilitas telekomunikasi. Layanan Pasang Baru (PSB) berbagai jasa telekomunikasi dapat dilakukan di Kantor Pelayanan Telkom (Service

Point), melalui fasilitas *telemarketing* (telepon 162) maupun melalui *personal selling*.

- b. Mutasi. Mutasi merupakan segala perubahan yang berkaitan dengan administrasi maupun perubahan servis (pindah alamat, balik nama, ganti nomor, penambahan fitur, dll.). mutasi dapat dilayani melalui telepon 162 dan Kantor Pelayanan.

#### 4.3.3. Layanan Purna-Jual

Layanan purna-jual termasuk di dalamnya:

- a. Pemeliharaan jaringan dan perbaikan gangguan yang dilakukan dengan:
  - Pemeliharaan jaringan dilakukan Telkom untuk mempertahankan/memperbaiki mutu jaringan secara rutin sehingga dapat mengurangi jumlah gangguan.
  - Perbaikan gangguan dilakukan Telkom untuk mengembalikan fungsi fasilitas telekomunikasi yang mengalami gangguan. Pelayanan perbaikan gangguan teknis dilayani melalui telepon 117 dan melalui Kantor Pelayanan.
- b. Klaim Pulsa disediakan bagi pelanggan/pengguna jasa Telkom yang ingin mengadakan/menyampaikan keluhan atas tagihan. Layanan Klaim Pulsa dilayani melalui Kantor Pelayanan.
- c. Pengelolaan Tagihan termasuk di dalamnya informasi tagihan telepon bagi pelanggan yang ingin mengetahui jumlah tagihan dan rinciannya dengan

menghubungi telepon 109. sedangkan untuk pelanggan bisnis (big customers) di lokasi Makassar, Manado, Mataram, Pare-pare, dan Denpasar informasi tagihan dapat diketahui melalui telepon 109 maupun informasi tagihan yang dikirim melalui telepon.

- d. Buku Petunjuk Telepon yaitu buku yang berisi daftar nama pelanggan, alamat, nomor telepon, dan informasi bisnis. Buku ini dilengkapi pula dengan berbagai informasi penting untuk diketahui masyarakat khususnya pelanggan Telkom.

#### 4.4. Produk-Produk Telkom

Kandatel Makassar dalam melayani wilayah-wilayah tersebut telah melakukan berbagai hal guna memuaskan pelanggannya melalui berbagai inovasi produk-produk. Fitur, fasilitas ataupun produk Telkom yang ada samapi saat ini adalah:

- a. TELKOM Phone (Telepon Pelanggan); Yaitu fasilitas sambungan telepon atau faksimile secara berlangganan .
- b. TELKOMTUC (Telepon Umum Coin/TUC); Yaitu telepon umum yang menggunakan uang logam atau sejenisnya yang berbentuk koin atau sebagai alat pembayaran yang sah atas biaya percakapan
- c. TELKOMTUK (Telepon Umum Kartu/TUK); Yaitu telepon umum yang menggunakan kartu sebagai alat pembayaran yang sah atas biaya percakapan.

- d. Wartelkom (Wartel); Yaitu tempat yang disediakan untuk pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum yang ditunggu baik bersifat sementara maupun bersifat tetap.
- e. Nadasela (*Call Waiting*); Yaitu fasilitas telepon yang dapat mengetahui setiap panggilan yang masuk dan masih dapat diterima tanpa harus memutuskan pembicaraan yang terdahulu.
- f. Lacak (*Call Forwarding at any Call*); Yaitu suatu fasilitas telepon yang bermanfaat untuk mengalihkan tujuan panggilan ke setiap nomor yang diinginkan sesuai dengan keperluan pelanggan.
- g. Trimitra (*Tree Party*); Yaitu fasilitas yang dapat melakukan panggilan telepon tanpa harus memutuskan pembicaraan terlebih dahulu, pembicaraan dapat dilakukan bergantian atau bersama-sama.
- h. Sandi Nada (*Abbreviated Dialing*); Yaitu suatu fasilitas yang dapat menyambungkan hubungan telepon secara otomatis ke suatu nomor tertentu yang diinginkan.
- i. TELKOMKLIP (*Caller Line Identification Presentation*); Yaitu fasilitas yang memungkinkan pelanggan untuk mengetahui nomor pemanggil pada terminal khusus CLIP.
- j. TELKOMHunting (*Hunting*); Yaitu suatu jenis layanan yang operasionalnya mengelompokkan nomor induk berikut nomor nomor ikutannya menjadi satu nomor identitas bagi pelanggan sehingga nomor identitas pelanggan mudah mengingat nomor tersebut.



- k. TELKOMPermata (*Audio Conference*); Yaitu suatu layanan *audio conference* yang memungkinkan seluruh pelanggan telepon baik *fixed* maupun *mobile*, untuk mengadakan pertemuan/pembicaraan melalui telepon.
- l. TELKOMFree (*FreeCall*); Yaitu layanan yang memberikan kemudahan kepada masyarakat luas untuk menghubungi pelanggan *FreeCall* dari manapun di seluruh Indonesia tanpa dikenakan biaya (biaya percakapan ditagihkan kepada yang dipanggil/*reserve charging*).
- m. TELKOMPersonal-Free (*Personal Freecall*); Yaitu layanan yang memberikan kemudahan kepada pemanggil untuk menghubungi pelanggan *personal FreeCall* dari manapun di seluruh Indonesia tanpa dikenakan biaya (biaya percakapan ditagihkan kepada yang dipanggil/*reserve charging*) dengan memasukkan nomor pin tertentu.
- n. TELKOMPremium (*Premium Call*); Yaitu layanan jasa yang nilai tambahan yang dapat digunakan oleh sebuah badan usaha maupun perorangan untuk menyediakan jasa informasi konsultasi kepada masyarakat dengan tarif premium yang akan dibebankan kepada pemanggil.
- o. TELKOMUni (*UniCall*); Yaitu layanan yang memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk dihubungi melalui satu nomor tertentu dar mana saja, meskipun terdapat banyak lokasi pelanggan yang tersebar.
- p. TELKOMVote (*VoteCall*); Yaitu layanan untuk menyelenggarakan pemungutan suara (*voting*) dengan menggunakan telepon.

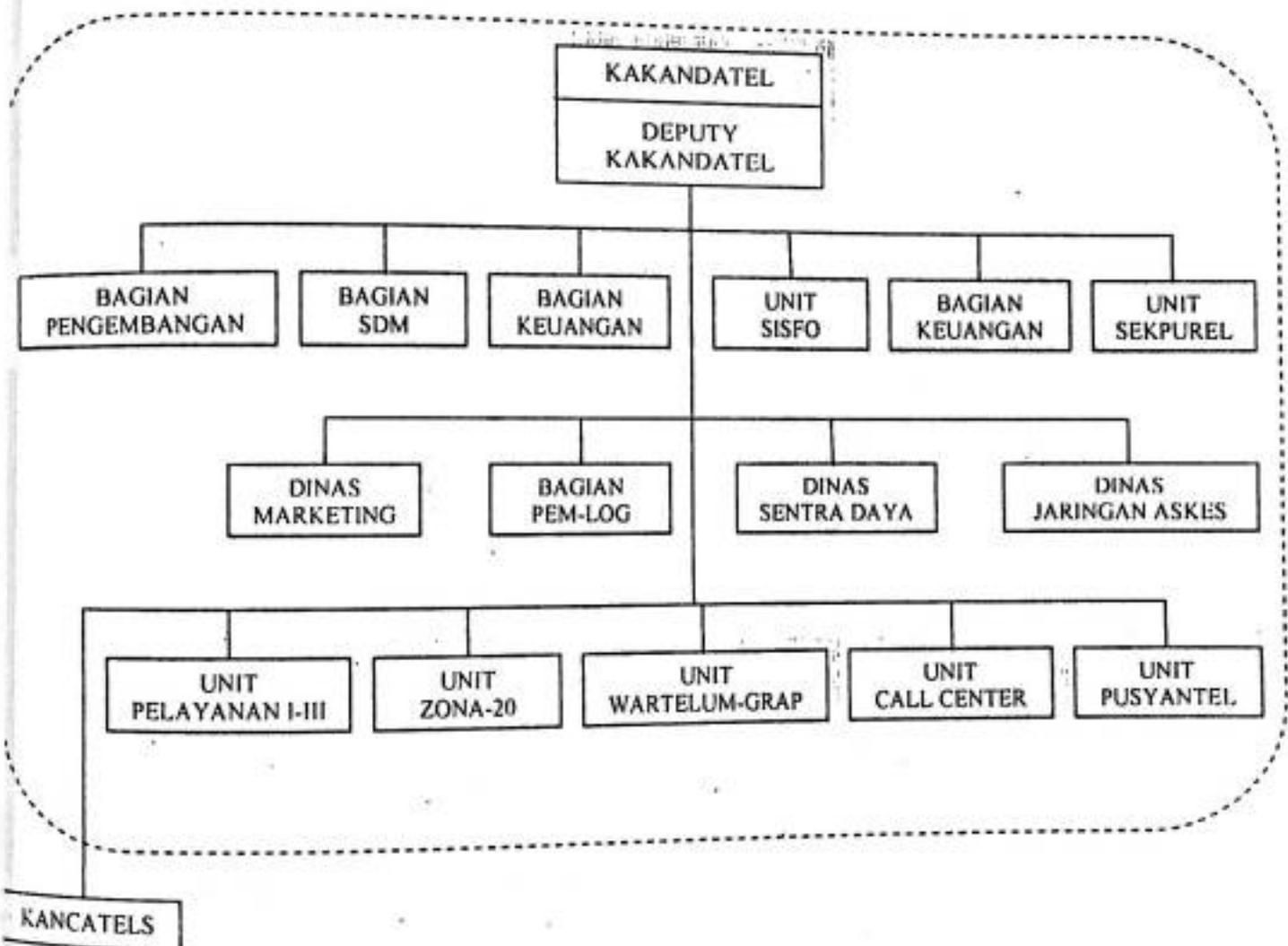


- k. TELKOMPermata (*Audio Conference*); Yaitu suatu layanan *audio conference* yang memungkinkan seluruh pelanggan telepon baik *fixed* maupun *mobile*, untuk mengadakan pertemuan/pembicaraan melalui telepon.
- l. TELKOMFree (*FreeCall*); Yaitu layanan yang memberikan kemudahan kepada masyarakat luas untuk menghubungi pelanggan *FreeCall* dari manapun di seluruh Indonesia tanpa dikenakan biaya (biaya percakapan ditagihkan kepada yang dipanggil/*reserve charging*).
- m. TELKOMPersonal-Free (*Personal Freecall*); Yaitu layanan yang memberikan kemudahan kepada pemanggil untuk menghubungi pelanggan *personal Freecall* dari manapun di seluruh Indonesia tanpa dikenakan biaya (biaya percakapan ditagihkan kepada yang dipanggil/*reserve charging*) dengan memasukkan nomor pin tertentu.
- n. TELKOMPremium (*Premium Call*); Yaitu layanan jasa yang nilai tambahan yang dapat digunakan oleh sebuah badan usaha maupun perorangan untuk menyediakan jasa informasi konsultasi kepada masyarakat dengan tarif premium yang akan dibebankan kepada pemanggil.
- o. TELKOMUni (*UniCall*); Yaitu layanan yang memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk dihubungi melalui satu nomor tertentu dar mana saja, meskipun terdapat banyak lokasi pelanggan yang tersebar.
- p. TELKOMVote (*VoteCall*); Yaitu layanan untuk menyelenggarakan pemungutan suara (*voting*) dengan menggunakan telepon.

- q. TELKOMSave (Layanan Telepon Murah); Yaitu layanan telepon murah dengan memanfaatkan teknologi TCP/IP, *Frame Relay*, dan lain-lain.
- r. TELKOMCalling-Card (*Calling Card*); Yaitu layanan jasa telekomunikasi yang memungkinkan penggunaan kartu panggil dapat melakukan percakapan dari semua terminal telepon dengan tagihan dibebankan kepada nomor kartu panggil yang digunakan.
- s. TELKOMCard (Kartu Telepon); Yaitu layanan nilai tambahan berbasis teknologi kartu Smart/Chip.
- t. TELKOMNet-Instan; Yaitu layanan akses internet tanpa berlangganan dengan nomor akses 0.809.8.9999.
- u. Nangura Net; Yaitu layanan ISP yang khusus dioperasikan oleh DIVRE VII.
- v. Pusyantel (Pusat Pelayanan Telekomunikasi); Yaitu tempat pelayanan pelanggan.
- w. TELKOM 108 (Penerangan Lokal); Yaitu penerangan telepon lokal dan layanan nilai tambah ikutannya.
- x. TELKOM 147 (Call Center); Yaitu Call Center untuk layanan customer care pelanggan Telkom.
- y. TELKOMCCC (Telkom Comercial Call Center); Yaitu layanan solusi yang diberikan Telkom untuk perusahaan-perusahaan yang membutuhkan layanan Call Center.
- z. TELKOMSLJJ (Sambungan Langsung Jarak Jauh); Yaitu sambungan langsung jarak jauh dalam suatu wilayah negara.

AMBAR 4.1. Struktur Organisasi

**STRUKTUR ORGANISASI KANDATEL MAKASSAR**  
 SK KAKANDATEL NO. TEL. 015/PS150/RE7-MS09/2000



Sumber: Pedoman Mutu (*Quality Manual*) Kandatel Makassar (Revisi 5 Juni 2001)

2. Penilaian kapabilitas internal, seperti:
    - a. Mengelola analisis kapabilitas fungsi operasi.
    - b. Mengelola analisis kapabilitas fungsi *support*.
  3. Perencanaan dan pengembangan usaha, seperti:
    - a. Mengelola analisis potensi pesaing.
    - b. Mengelola perencanaan dan pengembangan usaha *existing*.
    - c. Mengelola analisis potensi *demand*.
    - d. Mengelola analisis teknologi telekomunikasi dan pelayanan.
- Kabag (Kepala Bagian) Sumber Daya Manusia, bertanggung jawab dalam:
1. Pengelolaan sumber daya manusia, seperti:
    - a. Perencanaan, pengembang SDM.
    - b. Mengadministrasikan proses SDM.
    - c. Pengelolaan data dan komfit SDM.
- Kabag (Kepala Bagian) Keuangan, seperti:
1. Pengelolaan keuangan, seperti:
    - a. Pengelolaan perbendaharaan.
    - b. Pengelolaan anggaran.
    - c. Pengelolaan akuntansi.
    - d. Pengelolaan laporan rutin, insidentil serta ISO 9002 dan WCO keuangan.
    - e. Insidentil serta ISO 9002 dan WCO keuangan.
  2. Pengelolaan SDM di bagian keuangan, seperti:
    - a. Melaksanakan pembinaan karir.

- b. Melaksanakan usulan pelatihan.
- c. Mengelola kinerja SDM keuangan.
- Kaunit (Kepala Unit) Sekpurel, bertanggung jawab dalam:
  - 1. Mengelola kegiatan kesekretariatan dan purel, seperti:
    - a. Menyelenggarakan tata usaha perkantoran, pengelolaan SPS dan mengkoordinasikan tugas-tugas kesekretariatan.
    - b. Menyelenggarakan kegiatan hukum dan perikatan.
    - c. Menyelenggarakan pembinaan hubungan pelanggan, pengelolaan dokumentasi, dan perpustakaan.
    - d. Mengkoordinasikan semua aktifitas bag/din/unit di Kandatel.
- Kepala Dinas Marketing, bertanggung jawab dalam:
  - 1. Pencapaian sasaran pemasaran, pelayanan dan pencairan piutang usaha jasa telekomunikasi dan informasi, seperti:
    - a. Membuat kebijakan pemasaran dan pelayanan.
    - b. Melakukan promosi.
    - c. Memberikan pelayanan *after sale*.
    - d. Melakukan manajemen prosuk PMVIS.
    - e. Membuat laporan SIMYAN.
    - f. Mengelola produk MVIS.
- Kaunit (Kepala Unit) Pelayanan I-III
  - 1. Melaksanakan pelayanan pelanggan jasa telekomunikasi dan informasi, seperti:



- c. Kerja sama dengan Unit Call Center untuk kegiatan pemasaran proaktif.
- Kaunit (Kepala Unit) Pusyantel, bertanggung jawab dalam:
  - 1. Pelayanan pelanggan, seperti:
    - a. Melayani dan meneruskan permintaan pasang baru dan mutasi telepon.
    - b. Melayani dan meneruskan permintaan fitur, permata dan fasilitas lainnya.
  - 2. Pemasaran sarana Pusyantel, seperti:
    - a. Promosi sarana yang ada di Pusyantel.
    - b. Melayani permintaan pihak lain yang menggunakan sarana Pusyantel.
    - c. Menjaga sarana Pusyantel.
- Kabag (Kepala Bagian) Pem-Log (Pembangunan dan Logistik), bertanggung jawab dalam:
  - 1. Pengelolaan pembangunan dan logistik, bertanggung jawab dalam:
    - a. Menyusun perencanaan pengadaan barang dan atau jasa.
    - b. Mengelola administrasi pembangunan dan logistik.
    - c. Mengelola pengadaan barang dan atau jasa.
    - d. Merencanakan penyediaan alat produksi dan sarana umum.
    - e. Mengawasi dan mengendalikan jalannya pelaksanaan pembangunan.
    - f. Mengkoordinir kegiatan pengintegrasian hasil pembangunan dan mitra/KKSO/pihak ketiga dengan sistem *existing* dan pelaksanaan laik operasi.
- Kepala Dinas Jaringan Akses, bertanggung jawab dalam:
  - 1. Pengelolaan Jaringan Akses, seperti:

- a. Mengkoordinasikan perencanaan dan pengendalian konfigurasi jaringan, unjuk kerja, dan performansi serta sisdur kerja Jaringan Akses.
  - b. Merekomendasikan program kerja dan RKAP Jaringan Akses.
  - c. Mengelola pemeliharaan, rehabilitasi Jaringan Akses.
  - d. Mengelola TU logistik Jaringan Akses.
2. Pembinaan SDM Jaringan Akses, seperti:
- a. Menilai SKI/NKI para Kasubdin dan KASI di Dinas Jaringan Akses.
  - b. Merekomendasikan pengembangan karir di Dinas Jaringan Akses.
- Kaunit (Kepala Unit) SISFO (Sistem Informasi), bertanggung jawab dalam:
1. Pengelolaan infrastruktur Sistem Informasi Datel, seperti:
    - a. Mengelola perencanaan, operasional, dan pemeliharaan *hardware*.
    - b. Mengelola perencanaan, operasional, dan pemeliharaan *network*.
  2. Pengelolaan aplikasi Sistem Informasi, seperti:
    - a. Mengelola perencanaan dan pengaturan Ophar *Harware* SISFO.
    - b. Mengelola dokumentasi dan data.
    - c. Mengelola perencanaan dan operasional administrasi *security* Sistem Informasi.
    - d. Mengelola perencanaan dan operasional *help desk user*.
    - e. Mengelola administrasi umum di Unit SISFO.
  3. Pengelolaan *billing*, seperti:
    - a. Mengelola data *billing* dan validasinya.
    - b. Mengelola proses *entry, up dating, dan conversing data billing*.

- Kaunit (Kepala Unit) Pengamanan, bertanggung jawab dalam hal:
  1. Pengelolaan keamanan, seperti:
    - a. Menyusun program dan pelaksanaan pengamanan personil/manusia.
    - b. Menyusun program dan pelaksanaan pengamanan sarana/prasarana telekomunikasi.
    - c. Mengelola pengamanan kegiatan.
    - d. Mengelola pengamanan dokumentasi dan informasi.
    - e. Mengelola pengamanan sistem dan prosedur.
  
- Kaunit (Kepala Unit) Zona 20 bertanggung jawab dalam hal:
  1. *Account management*, seperti:
    - a. Memelihara hubungan dan melayani kebutuhan jasa telekomunikasi secara proaktif dan responsif kepada para pelanggan VIP, potensial, dan kelompok pelanggan sosial tertentu dalam komposisi 20 persen pelanggan yang memberikan kontribusi 80 persen *revenue* (Pelanggan Zona 20) guna meningkatkan loyalitas pelanggan.
  2. Operasi dan pemeliharaan khusus, seperti:
    - a. Mengelola operasi, pemeliharaan dan menanggulangi gangguan jaringan akses Pelanggan Zona 20 serta PSB-nya.
  3. Dukungan bisnis dan teknik, seperti:
    - a. Menyusun strategi bisnis dan mengendalikan operasi pelayanan Pelanggan Zona 20 serta mengkaji hasil *Focus Group Discussion* (FGD).

- b. Mengelola dukungan teknik meliputi penyusunan program preventif maintenance jaringan untuk menjaga performansi jaringan akses pelanggan, pengelolaan dan pengkajian jenis-jenis produk telekomunikasi yang sesuai kebutuhan pelanggan.
- Kaunit (Kepala Unit) Call Center bertanggung jawab dalam hal:
1. Penyelenggaraan Call Center, seperti:
    - a. Mengelola pelayanan *inbound* dan *outbound*.
    - b. Menjaga dan meningkatkan performansi perangkat *call center*.
    - c. Menawarkan *call center* ke perusahaan lain.
    - d. Menyusun laporan rutin dan insidentil penyelenggaraan *call center*.
- Kaunit (Kepala Unit) Wartelum-Grap bertanggung jawab dalam hal:
1. Pengelolaan Wartel, Telum. Tata usaha Wartelum, seperti:
    - a. Mengelola perencanaan Wartelum.
    - b. Mengelola Ophar Wartelum.
    - c. Mengelola Tata Usaha Wartelum.
  2. Mengelola perhubungan telegrap, seperti:
    - a. Menjaga kontinuitas kerja perangkat.
  3. Manajemen Calling Card, seperti:
    - a. Meningkatkan pemasaran.
    - b. Pengadaan *calling card* yang optimum.
    - c. Evaluasi pemasaran.

## BAB V

### PEMBAHASAN

Setelah menguraikan berbagai teori yang melandasi penulisan skripsi ini dan pemaparan mengenai perusahaan yang menjadi obyek penelitian, kini saatnya membahas permasalahan yang telah dilontarkan pada bagian terdahulu.

Strategi "Pemasaran Hubungan" (*Relationship Marketing*) juga diterapkan oleh PT Telkom pada sebuah program yang bisa dijadikan simbol bahwa PT Telkom turut serta memperhatikan kepuasan pelanggannya yang diberi nama "Zona 20"

#### 5.1. Penerapan Pemasaran Hubungan (*Relationship Marketing*) Pada

##### "Zona 20"

Zona 20 adalah salah satu unit Telkom yang melayani pelanggan khusus (Kelas VIP) yang terdiri dari + 20% dari total pelanggan yang memberikan pendapatan 80% dari pendapatan total. Pelayanan tersebut diberikan secara proaktif dan responsif.

Sedangkan pelanggan khusus atau Kelas VIP tersebut sendiri terbagi dalam beberapa segmen, yaitu:

1. TNI dan Polri.
2. Perbankan dan lembaga-lembaga keuangan lainnya.
3. Industri dan *corporate*.

TABEL 5.1.

**SERVICE LEVEL GUARANTEE**  
(Keputusan KADIVRE VII No. KDIV 92/HK220/RE7-62/2000)

No	KELOMPOK PRODUK	KATEGORI LAYANAN	JENIS LAYANAN											
			PSB	Mutasi	Perbaikan	Waktu	Claim Pulsa	Isolir	Billing	Payment	Akses	PSB	Free Fitur	
1	POTS	PLATINUM	24 jam	1 hari	24 jam	3 hari	Tidak	Tidak	Tidak	E-mail Invoice Billing Call 109 Per-group	E-payment Kartu Kredit Giral ATM SOPP	Eksekutif AM Free Bulletin Total Solution Customer Community	No Charge	Call waiting Abb. Dialing
2		GOLD	36 jam	1 hari	24 jam	3 hari	Tidak	Tidak	Tidak	E-mail Invoice Billing Call 109 Per-group	E-payment Kartu Kredit Giral ATM SOPP	Account Manager Total Solution Customer Community	Charged	Call waiting Abb. Dialing
3		SILVER	2 hari	1 hari	2 hari	7 hari	Tidak	Tidak	Tidak	E-mail Invoice Billing Call 109 Per-group	E-payment Kartu Kredit Giral ATM SOPP	Hotline work Hour AM Free Bulletin Total Solution Customer Community	Charged	Call waiting
4		STANDAR	3 hari	1 hari	3 hari	14 hari	Ya	Ya	Ya	Call 109	Giral ATM SOPP	Service Point Call Centre	Charged	

Sumber: KANDATEL MAKASSAR

## CATATAN:

- a. Waktu PSB, perbaikan gangguan dan penyelesaian *claim* pulsa adalah angka maksimum.
- b. *Claim* pulsa adalah tidak termasuk *claim* SLI.
- c. Mutasi atau *charged order* adalah baik nama, *feature* dan ganti nomor (tidak termasuk pindah alamat).

4. Perhotelan.
5. Perdagangan dan wartel.
6. Internal.

Dari enam segmen di atas terbagi lagi dalam tiga kelas pelayanan (lihat tabel 5.1; hal.63), yaitu:

1. Platinum.
2. Gold.
3. Silver.

Ada beberapa alasan mengapa Telkom perlu meluncurkan Zona 20, yaitu:

Pertama, Telkom ingin mengantisipasi persaingan yang akan terjadi. Berbagai perubahan telah banyak terjadi di negara kita. Berbagai reformasi dilakukan dalam segala bidang, termasuk di dalamnya bidang telekomunikasi. Telkom yang sejak dahulu menjadi penyedia jasa tunggal telekomunikasi dalam negeri mulai terusik keberadaannya. Pemerintah tidak lagi memperpanjang hak eksklusif yang dimiliki Telkom. Hak untuk menyediakan jasa telekomunikasi dalam negeri dalam waktu dekat tidak hanya dimiliki oleh Telkom saja. PT Indosat, misalnya, telah berencana untuk ikut serta menjadi penyedia jasa telekomunikasi dalam negeri selain Telkom, sebagaimana Telkom pun telah bersiap-sedia untuk melayani hubungan internasional ke luar negeri.

Belum lagi era globalisasi AFTA dan APEC yang akan dihadapi Indonesia. Perusahaan-perusahaan asing tentu saja akan tergiur untuk ambil bagian dalam



merebut keuntungan dari bidang jasa telekomunikasi yang memiliki pasar yang sangat besar di Indonesia tersebut.

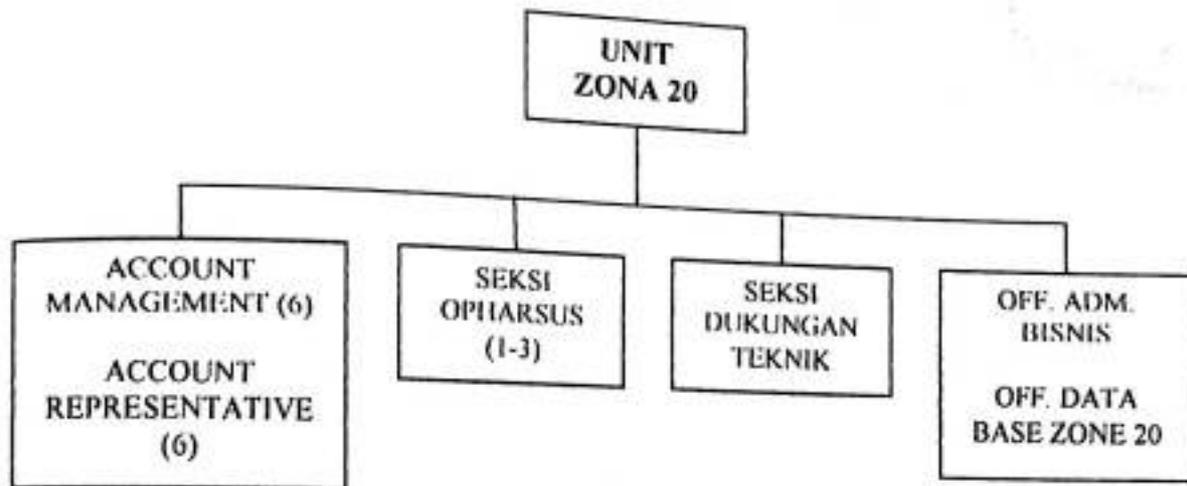
Alasan kedua, Telkom ingin mempertahankan loyalitas pelanggannya terutama pelanggan *corporate*. Dengan merasakan pelayanan proaktif dan responsif selayaknya kelas VIP, tentu saja para pelanggannya berpikir dua kali untuk beralih pada perusahaan telekomunikasi yang lain. Apalagi bila biaya untuk beralih sangat besar.

Alasan ketiga, Telkom ingin mempertahankan sekaligus meningkatkan *revenue*. Apabila pelanggan telah menjadi loyal, otomatis pendapatan yang diperoleh Telkom akan bertahan. Bahkan bisa jadi meningkat bila ternyata pelanggan yang loyal tersebut memperkenalkan mutu pelayanan Telkom pada konsumen lain sehingga mereka tertarik. Peningkatan juga bisa terjadi bila Telkom berinovasi melahirkan produk-produk baru.

Alasan terakhir, Telkom ingin menjadikan Zona 20 sebagai ajang publikasi guna memperkenalkan mutu pelayanan terbaik yang dimiliki Telkom untuk pelanggan *corporate*. Pelayanan terbaik akan mengundang konsumen baru *corporate* untuk mempercayakan penyediaan kebutuhan telekomunikasinya terhadap Telkom.

Salah satu syarat dalam pengaplikasian pemasaran hubungan adalah adanya suatu unit khusus dalam suatu organisasi menerima wewenang untuk pelaksanaan konsep tersebut. Zona 20 dalam hal ini sebagai suatu unit khusus dalam struktur organisasi Kandatel Makassar, memiliki pula struktur organisasi untuk pengoperasiannya. Struktur organisasinya sebagai berikut:

**GAMBAR 5.1. Struktur Organisasi Zona 20**



Sumber: Kandatel Makassar

Pembagian tugas dari masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. Kepala Unit Zona 20, melapor kepada Deputi Ka Kandatel dan bertanggung jawab atas pencapaian sasaran untuk memelihara hubungan dan melayani kebutuhan jasa telekomunikasi secara proaktif dan responsif kepada para pelanggan Zona 20 guna meningkatkan loyalitas pelanggan.

2. Officer 1-3 Administrasi Bisnis Zona 20, bertanggung jawab atas:

Pelaksanaan administrasi bisnis, seperti:

- a. Memonitor pelaksanaan kegiatan administrasi yang berkaitan dengan pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan Zona 20 sesuai RAKP.
- b. Pengiriman informasi billing pelanggan Zona 20 secara rutin setiap bulan.
- c. Mengevaluasi performansi setiap pelanggan khusus dan memberikan penghargaan bagi pelanggan-pelanggan terpilih.



- d. Menangani permasalahan klaim pelanggan Zona 20.
  - e. Menangani administrasi keuangan dan administrasi lainnya.
  - f. Melaksanakan administrasi kesekretariatan dan pelayanan pelanggan Zona 20.
  - g. Menyusun rencana kerja dan anggaran.
3. Officer 1-3 Data Base Zona 20, bertanggung jawab atas:  
Pengelolaan *data base*, seperti:
- a. Mengelola *data base* pelanggan Zona 20.
  - b. Perawatan *hardware* dan *software* Zona 20.
  - c. Membuat laporan *revenue* dan potensi Zona 20.
  - d. Menyiapkan data informasi *billing* pelanggan Zona 20 secara rutin setiap bulan.
  - e. Menjaga *account base*, sinopsis tetap beroperasi.
  - f. Membangun *Zona 20 on the web*.
4. Masing-masing Account Management dikoordinir oleh Senior Account Manager yang terdiri dari:
- Senior Account Manager Hotel, Transport dan R2.
  - Senior Account Manager Pemerintah, TNI, dan POLRI.
  - Senior Account Manager Industri.
  - Senior Account Manager Perdagangan dan Wartel.
  - Senior Account Manager Bank, Lembaga Keuangan dan R1.
  - Senior Account Manager Internal, Yanum dan R3.
- Masing-masing Senior Account Manager di atas bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi *account management* yaitu:

- a. Penghubung antara manajemen Telkom da pelanggan Zona 20.
  - b. Memelihara hubungan dan melayani kebutuhan jasa telekomunikasi secara proaktif dan responsif kepada para pelanggan Zona 20.
  - c. Memberikan layanan khusus dan bersifat konsultatif kepada calon/pelanggan bisnis dan perusahaan.
  - d. Mempresentasikan produk baru kepada pelanggan Zona 20.
  - e. Menyusun dan melaksanakan *account plan*.
5. Masing-masing Account Representatif dikordinir oleh Senior Account Reprerentatif yang terdiri dari:
- Senior Account Representatif Hotel, Transport, dan R2.
  - Senior Account Representatif Pemerintah, TNI, dan Polri.
  - Senior Account Representatif Industri.
  - Senior Account Representatif Perdagangan dan Wartel.
  - Senior Account Representatif Bank, Lembaga Keuangan, dan R1.
  - Senior Account Representatif Internal, Yanum dan R3.

Masing-masing Senior Account Representatif di atas bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi *account representatif* yaitu:

- a. Penghubung antara manajemen Telkom dan pelanggan Zona 20.
- b. Memelihara hubungan dan melayani kebutuhan jasa telekomunikasi secara proaktif dan responsif kepada para pelanggan Zona 20.
- c. Penyelenggaraan pelayanan khusus dan bersifat konsultatif kepada calon/pelanggan bisnis dan perusahaan.

6. Kasi Opharsus I-III bertanggung-jawab atas dalam pelaksanaan operasi dan pemeliharaan khusus, yaitu:
  - a. Mengendalikan performansi jaringan kabel (kabel metal) telekomunikasi pelanggan khusus selalu dalam keadaan berfungsi dengan baik, dengan mengacu data output IMS.
  - b. Mengendalikan operasi dan perbaikan perangkat jaringan telekomunikasi secara proaktif dan responsif.
  - c. Melaksanakan kordinasi dengan Dinas-unit terkait, baik untuk kegiatan operasi, maupun penanggulangan gangguan.
  - d. Mengkoordinir keterkaitan proses pelayanan dengan pelaksana di *back room*.
7. Kasi Dukungan Teknik Zona 20 bertanggung jawab dalam pelaksanaan dukungan teknis, yaitu:
  - a. Menyusun program preventif maintenance jaringan telekomunikasi (ANK) pelanggan sesuai dengan prioritasnya.
  - b. Mengelola jenis-jenis produk jasa telekomunikasi yang dimiliki PT Telkom.
  - c. Membuat kajian teknis serta ketersediaan alat rproduksi suatu produk yang sesuai untuk pelanggan Zona 20.
  - d. Mengkaji hasil Focus Group Discussion (FGD) serta memberikan solusinya.
  - e. Membuat laporan rutin dan insidental (statistik performansi pelanggan khusus & Zona 20 dalam angka).
  - f. Menjaga akurasi siskamaya.

## **5.2. Perkembangan Profitabilitas PT. Telkom Kandatel Makassar**

Di dalam mengukur keefektifan sebuah metode pemasaran tidaklah sama dengan mengukur pengaplikasian metode keuangan, misalnya. Angka-angka dapat memberi keamanan bagi pemasar di dalam pengambilan keputusan. Tetapi, penekanan pada penggunaan data masa kini dan masa lampau sebagai dasar untuk memperkirakan perkembangan pemasaran di masa depan. Maka dari itu penulis menyajikan data perkembangan profitabilitas PT Telkom Kandatel Makassar untuk pelanggan biasa dan pelanggan "zona 20", selama tiga tahun (1998-2000) sebagai bahan perbandingan efektif tidaknya pemasaran hubungan yang diterapkan.

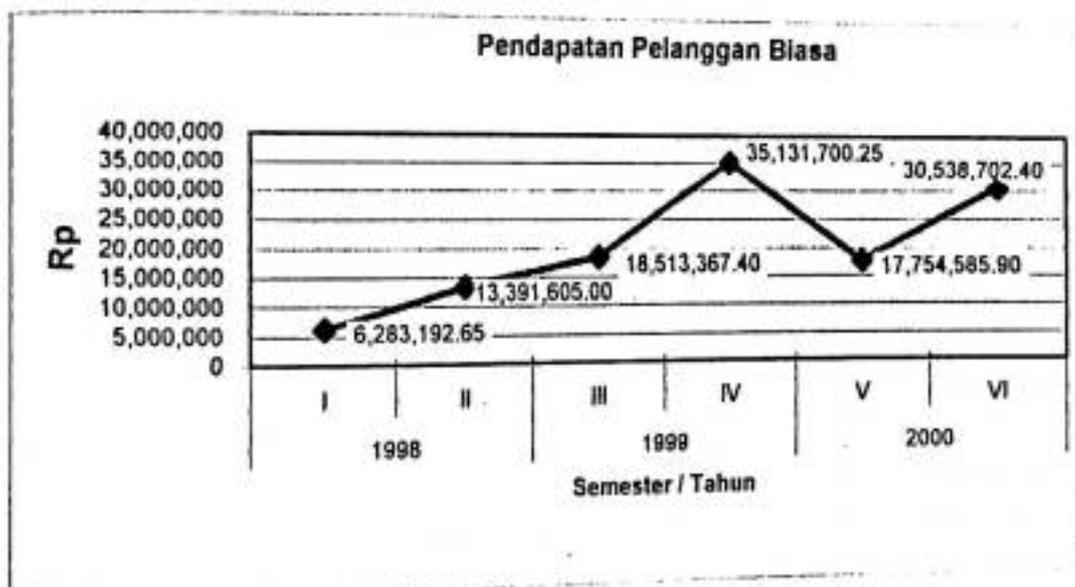
### **5.2.1. Profitabilitas Pelanggan Biasa**

Pendapatan yang diperoleh PT Telkom Kandatel Makassar untuk pelanggan biasa lebih kecil di bandingkan dengan pendapatan yang diperoleh oleh unit "Zona 20" yang menerapkan pemasaran hubungan. Ini dapat dilihat dari perkembangan profitabilitas selama tiga tahun (1998-2000) yang dibagi dalam 2 semester dalam satu tahun. Tiap tahun terjadi kenaikan rata-rata Rp. 4,042,584.96 atau 43.95 %. Pada tahun 2000 (semester V) terjadi penurunan sebesar 49.46%. ini terjadi karena faktor politik dan ekonomi di Indonesia pada saat itu sedang tidak stabil, jadi mempengaruhi pendapatan. (lihat tabel 5.2 dan Gambar 5.1)

Tabel 5.2. Pendapatan Pelanggan Biasa

No	Tahun	Semester	Pendapatan ( Rp )	Kenaikan (Penurunan)	
				Rp.	%
1	1998	I	6,283,192.65	-	-
		II	13,391,605.00	7,108,412.35	113.13
2	1999	III	18,513,367.40	5,121,762.40	38.25
		IV	35,131,700.25	16,618,332.85	89.76
3	2000	V	17,754,585.90	(17,377,114.35)	(49.46)
		VI	30,538,702.40	12,784,116.50	72.00
Total			121,613,153.60	24,255,509.75	263.69
Rata-rata			20,268,858.93	4,042,584.96	43.95

Gambar 5.2. Grafik Pendapatan Pelanggan Biasa



### 5.2.2. Profitabilitas Pelanggan "Zona 20"

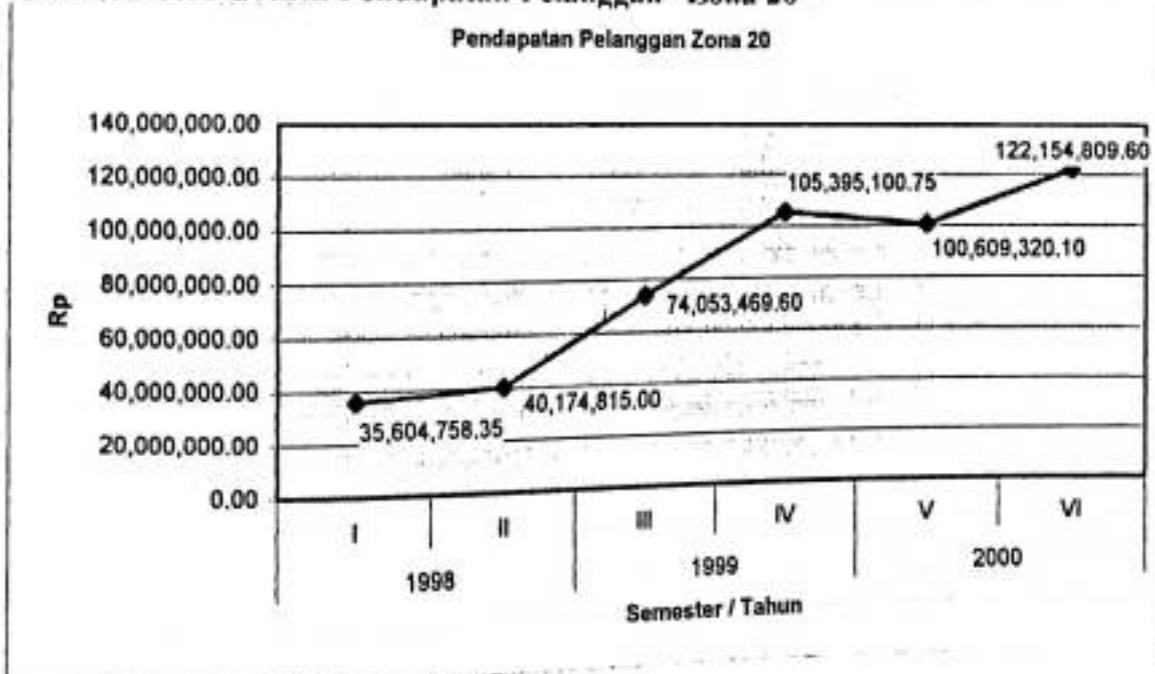
Dari hasil penerapan pemasaran hubungan (*Relationship Marketing*), dapat dilihat bahwa profitabilitas yang dicapai oleh PT Telkom Kandatel Makassar, khususnya pada unit "Zona 20" memberikan pendapatan yang sangat besar, seperti yang disebutkan di definisi "zona 20" yaitu 80%. Rata-rata kenaikan pendapatan tiap

tahun selama 3 tahun adalah Rp. 14,425,008.54 atau 26,06%. (Lihat tabel 5.3 dan Gambar 5.3)

**Tabel 5.3. Pendapatan Pelanggan "Zona 20"**

No	Tahun	Semester	Pendapatan	Kenaikan (Penurunan)	
				Rp	%
1	1998	I	35,604,758.35	-	-
2		II	40,174,815.00	4,570,056.65	12.84
3	1999	III	74,053,469.60	33,878,654.6	84.33
4		IV	105,395,100.75	31,341,631.2	42.32
5	2000	V	100,609,320.10	(4,785,780.65)	(4.54)
6		VI	122,154,809.60	21,545,489.5	21.42
<b>Total</b>			477,992,273.40	86,550,051.25	156.37
<b>Rata-Rata</b>			79,665,378.90	14,425,008.54	26.06

**Gambar 5.3. Grafik Pendapatan Pelanggan "Zona 20"**





### 5.3. Dampak Penerapan Pemasaran Hubungan Pada PT Telkom Kandatel Makassar

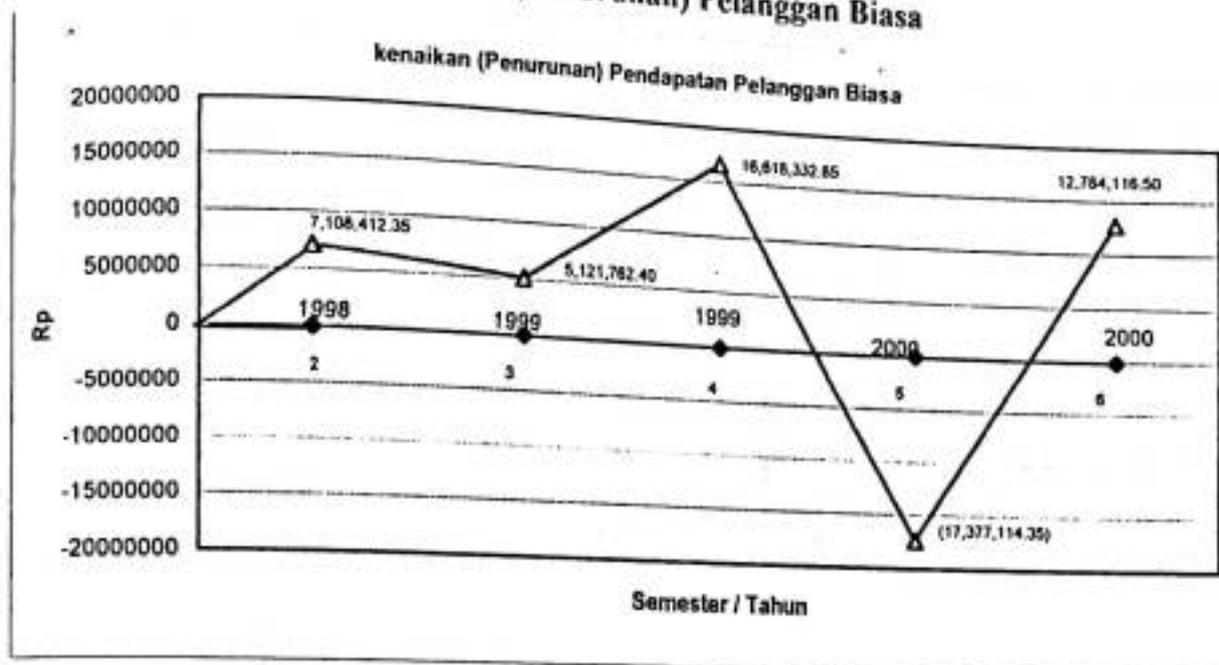
#### 5.3.1. Dampak Terhadap Profitabilitas

Ada beberapa dampak yang terjadi dari penerapan pemasaran hubungan (*Relationship Marketing*) salah satunya adalah meningkatnya profitabilitas PT Telkom Kandatel Makassar khususnya pada unit "Zona 20" yaitu  $\pm 80\%$  dari pendapatan total, walaupun pelanggannya hanya 20 % dari total pelanggan tetapi profitabilitas yang dihasilkan sangat besar. Ini dapat dilihat dari grafik kenaikan/penurunan untuk pelanggan biasa dan pelanggan "zona 20" di bawah ini:

**Gambar 5.4. Grafik Kenaikan (Penurunan) Pendapatan Pelanggan "Zona 20"**



Gambar 5.5. Grafik Kenaikan (Penurunan) Pelanggan Biasa



Dari grafik kenaikan/penurunan pendapatan antara pelanggan biasa dan pelanggan "zona 20" yang menerapkan pemasaran hubungan, terbukti tidak hanya dapat mempertahankan profitabilitas tetapi juga bisa meningkatkan profitabilitas PT Telkom Kandatel Makassar. Pada tahun 2000 (semester V) terjadi penurunan baik untuk pelanggan biasa dan pelanggan "zona 20", ini dikarenakan situasi politik dan perekonomian yang sedang kacau pada saat itu berpengaruh terhadap penurunan profitabilitas.

### 5.3.2. Dampak Terhadap Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur keefektifan penerapan Pemasaran Hubungan yang telah diterapkan pada PT Telkom, digunakan 5 dimensi pelayanan dengan 12 obyek pelayanan, obyek pelayanan yang diselidiki antara lain: pelayanan Service Point, Pelayanan PSB/Mutasi/Isolir APS, pelayanan billing dan tunggakan, pelayanan klaim pulsa, pelayanan gangguan, pelayanan telepon umum, pelayanan wartel, pelayanan 108, pelayanan khusus, pelayanan fitur, pelayanan interlokal 100, dan pelayanan

informasi tarif. Kelima dimensi pelayanan (TERRA) yang ditinjau melalui survei antara lain adalah dimensi *tangible* (tampilan fisik), dimensi *Empathy* (ketanggapan), *reability* (keterhandalan), *responsiveness* (kecepatan), dan dimensi *assurance* (kepastian).

Karakteristik sample 251 pelanggan yang disurvei antara lain:

- Kisaran umur responden adala 18-76 tahun, dimana umur 21-45 sebanyak 78 % dan 46-65 tahun sebanyak 20 %.
- Tingkat pendidikan responden, 37 % lulusan SLTA, 11 % lulusan Diploma, 37 % S1, dan 3 % S2.
- Pekerjaan responden segmen residensial umumnya adalah wiraswasta (32 %). Sedangkan pegawai negeri sebanyak 28 %, pegawai swasta 15 %.
- Bidang usaha responden segmen bisnis, antara lain pemerintahan 15 %, perbankan 15 %, perdagangan 13 % dan lain-lain (tidak jelas) sebanyak 55 %.

**TABEL 5.4.Rasio Kepuasan Pelanggan**

RASIO KEPUASAN PELANGGAN					
NO.	JENIS LAYANAN	RASIO PERSEGMENT			RATA-RATA
		BIS	RES	SOS	
1	Pelayanan service point	91,62	93,93	94,48	93,35
2	Pelayanan PSB, Mutasi, Isolir APS	91,83	91,97	92,82	92,21
3	Pelayanan billing dan tunggakan	94,89	95,52	93,64	94,68
4	Pelayanan klaim pulsa	87,87	81,19	74,92	81,30
5	Pelayanan gangguan telepon	88,32	87,21	87,18	87,56
6	Pelayanan telepon umum	81,26	83,31	86,40	83,72
7	Pelayanan telepon umum	93,54	95,80	94,92	94,74
8	Pelayanan wartel	93,76	94,87	90,92	93,18
9	Pelayanan informasi 108	92,51	94,62	-	93,51
10	Pelayanan khusus	95,53	96,79	82,93	92,04
11	Pelayanan fitur	96,42	96,63	93,98	95,64
12	Pelayanan interlokal 100	83,97	81,51	77,56	80,98
	Pelayanan tarif	90,96	91,11	88,16	90,24
Rata-rata Jumlah					

Sumber: KANDATEL Makassar  
Customer Survey Satisfaction 2000

Dari hasil survei rasio tingkat kepuasan pelanggan diketahui pelayanan yang perlu perbaikan adalah:

1. Klaim pulsa, komponen yang perlu ditingkatkan adalah:
  - Ketepatan dan kepastian jawaban,
  - Kemudahan dan kepastian prosedur klaim pulsa,
  - Petugas mampu mengakomodasi keluhan.
2. Pelayanan Gangguan, komponen yang perlu ditingkatkan adalah:
  - Petugas mampu memahami keluhan pelanggan,
  - Profesionalisme petugas menyelesaikan gangguan,
  - Kecepatan penyelesaian gangguan sesuai janji.
3. Pelayanan Telum, komponen yang perlu ditingkatkan adalah:
  - Pesawat telepon umum berfungsi dengan baik,
  - Kecepatan penyelesaian gangguan telum,
  - Penukaran koin/perolchan aktru mudah dilakukan.
4. Pelayanan Tarif, komponen yang perlu ditingkatkan adalah:
  - Tarif jasa Telkom sesuai/wajar,
  - Tarif jasa Telkom disosialisasikan,
  - Petugas mampu memahami kemampuan pelanggan.

Dari analisa Terra terhadap titik-titik pelayanan Kandatel dapat disimpulkan bahwa tampilan fisik (*tangible*) dan ketanggapan petugas Telkom dirasakan pelanggan lebih baik (di atas tingkat kepuasan rata-rata), meskipun belum mencapai 100 %. Yang perlu menjadi perhatian khusus adalah aspek-aspek keterhandalan,



kecepatan dan kepastian pelayanan, sebab ketiga dimensi tersebut tingkat kepuasan pelanggan berada di bawah rata-rata. Sedangkan pada segmen bisnis meminta pemenuhan harapan yang lebih besar dibandingkan segmen residensial. Hal ini sesuai dengan permintaan *different service to different customer* (tiap pelanggan berbeda tingkat kepuasan atas pelayanan).

**TABEL 5.4. Analisis TERRA**

NO	JENIS LAYANAN	RASIO PER DIMENSI PELAYANAN					RATA-RATA
		TANGI BLE	EMPHA TY	RELIABI LITY	RESPON SIVEN'S	ASSUR ANCE	
1	PELAYANAN SERVICE POINT	95,21	93,61	92,49	88,67	94,64	93,35
2	PELAYANAN PSD, MUTASI, ISOLIR APS	97,18	94,34	94,02	89,41	90,11	92,21
3	PELAYANAN BILLING DAN TUNGKAKAN	96,57	95,84	93,28	91,77	97,28	94,68
4	PELAYANAN CLAIM PULSA	-	87,18	74,06	75,25	86,24	81,30
5	PELAYANAN GANGGUAN TELEPON	92,31	90,54	89,65	90,15	79,44	87,56
6	PELAYANAN TELEPON UMUM	88,41	88,40	78,22	85,35	78,23	83,72
7	PELAYANAN WARTEL	94,49	95,67	94,94	92,86	95,97	94,76
8	PELAYANAN INFORMASI 108	-	95,48	91,73	92,77	93,99	93,18
9	PELAYANAN KHUSUS	95,38	97,27	95,56	89,98	90,86	93,51
10	PELAYANAN FITUR	92,87	94,12	91,80	87,60	93,82	92,04
11	PELAYANAN INTERLOKAL 100	-	96,09	94,27	96,01	95,77	95,64
12	PELAYANAN TARIF	-	77,64	80,92	-	82,70	80,98
RATA - RATA JUMLAH		94,05	92,22	89,25	89,13	89,01	90,24
RATA-RATA SEGMENT BISNIS		93,16	93,11	90,34	89,41	90,33	90,06
RATA-RATA SEGMENT RESIDENSIAL		95,35	92,63	90,24	90,43	90,74	91,11
RATA-RATA SEGMENT SOSIAL		92,77	90,47	86,34	86,95	88,45	88,16

Sumber: KANDATEL Makassar  
Customer Survey Satisfaction 2000

Dengan menghitung nilai rata-rata Kenyataan dan Harapan, serta memposisikan prestasi pelayanan pada koordinat Kenyataan (sumbu-X) vs Harapan (sumbu-Y) maka yang menjadi prioritas utama (Harapan tinggi, Kenyataan rendah) adalah: pelayanan gangguan dan pelayanan tarif. Sedangkan sebagai prioritas rendah (Harapan tidak besar tetapi Kenyataan sangat rendah) adalah: pelayanan klaim pulsa, pelayanan telepon umum dan pelayanan khusus.

Area pertahankan prestasi (Harapan tinggi dan kenyataan sudah baik) adalah Pelayanan Service Point, Pelayan PSB/Mutasi/APS, Pelayanan Billing dan Tunggakan, Pelayanan 108 dan 100.

Sedangkan area Pelayanan Berlebihan (Harapan rendah tetapi Kenyataan Tinggi) adalah: Pelayanan Wartel dan Pelayanan Fitur.

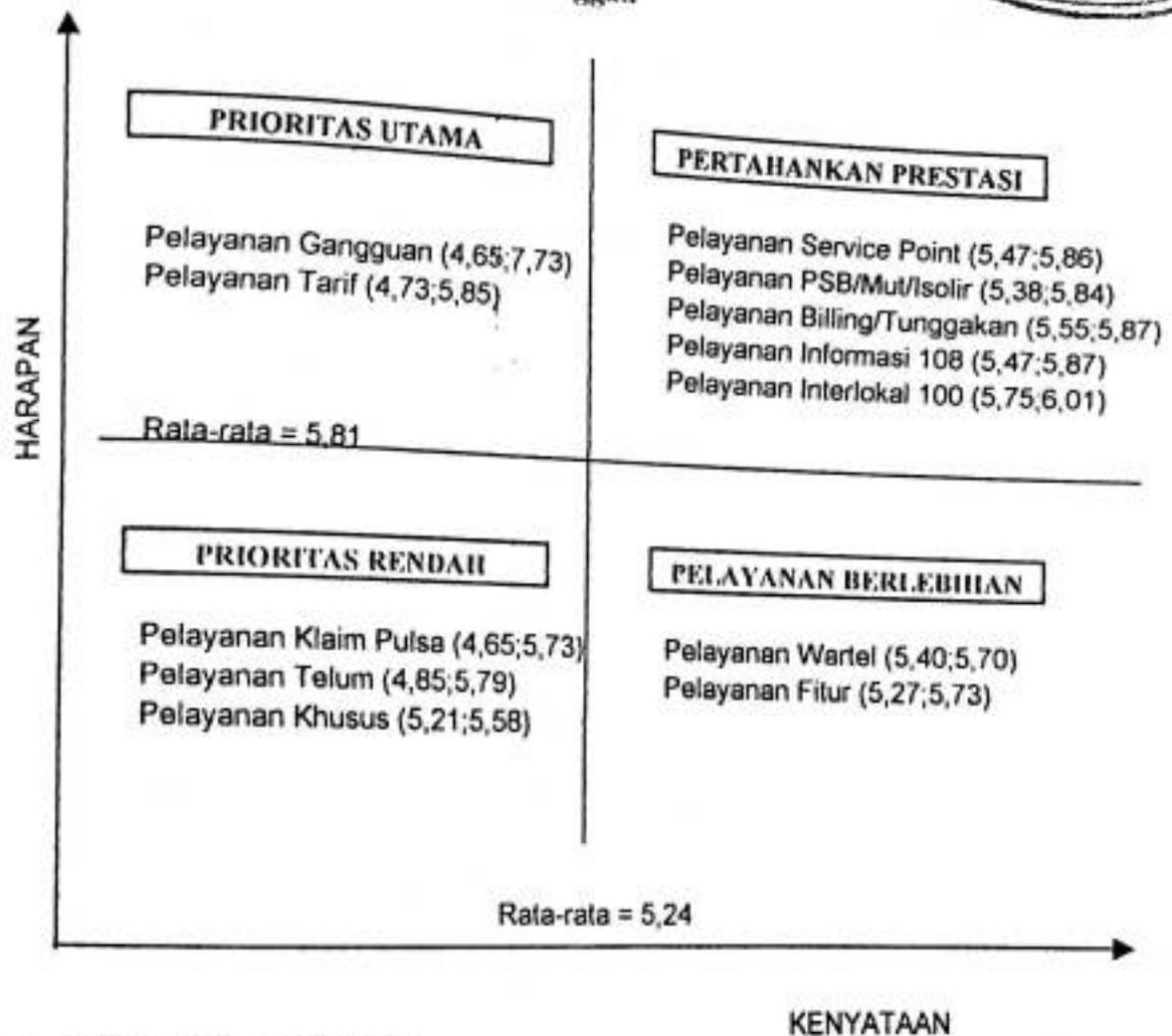
Dapat dimaklumi bahwa yang disurvei adalah pelanggan yang telah memiliki sambungan telepon, sehingga memandang wartel bukan hal yang penting. Sedangkan fitur terasa kurang diminati atau belum dikenal (asperk kognitif dan efektif).

Memperhatikan prioritas utama dapat dipahami bahwa sebenarnya setiap pelanggan menginginkan teleponnya jangan terganggu (handal) dan tarif jastel yang jelas.

Keempat area yang disebutkan di atas dapat digambarkan dalam sistem koordinat berikut:



GAMBAR 5.6. Jendela Kepuasan Pelanggan



Sumber: KANDATEL MAKASSAR  
Customer Survey Satisfaction 2000

### 5.3.2. Pencapaian *World Class Operator* (WCO)

Demi sempurnanya pelayanan Telkom terhadap pelanggannya, selain Zona 20 dan TQM, Telkom juga mencanangkan sebuah proyek yang diberi nama Proyek T-2001. Yang dimaksud dengan Proyek T-2001 adalah suatu acuan komprehensif bagi rencana kerja setiap Divisi Telkom dimana pada tahun 2001 ini Telkom mencapai

standard tertentu yang dipacu dengan target sebagai World Class Operator (WCO). Adapun Top-10 Indicator dari WCO tersebut adalah:

2. Waktu penyediaan jasa baru < 3 hari.
3. Jumlah panggilan sukses (ASR) > 80 %.
4. Pemuktahiran direktori < 24 jam.
5. Jumlah laporan kegagalan 0,5/100 lu/bulan.
6. Penanganan gangguan > 95 %.
7. Ketersediaan sentral 99,99 %.
8. Waktu pengumpulan rata-rata < 30 hari.
9. Kepadatan telepon 7 sst/100 penduduk.
10. Jumlah keluhan pelanggan < 10 kali/1000 sst/tahun.
11. Sambungan per karyawan 225 sst.

Ada 3 elemen dasar yang diperbaiki Telkom yakni:

- Elemen 1: Program Utama Tahunan

Ada 5 (lima) bidang besar yang menjadi perhatian Telkom untuk mencapai status WCO, yang memiliki arti dan tingkat relevansi yang sama, namun berkulminasi pada performansi finansial, jaringan dan pelayanan, yaitu:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), meliputi:
  - a. Pemberdayaan dan pengumpulan SDM garis depan.
  - b. Sistem standar manajemen SDM kelas dunia untuk seluruh jajaran perusahaan.

2. Sistem Informasi, meliputi:
  - a. Kendalan dan tingkat layanan basis data dan pengiriman pesan (*messaging*) 24 jam.
  - b. Keandalan arsitektur dan manajemen *corporate wide data*.
  - c. Akurasi dan keamanan sistem *billing* (rekening/tagihan).
  - d. Implementasi fungsi SSKA di perusahaan.
3. Manajemen dan Gaya Bisnis, meliputi:
  - a. Transformasi budaya perusahaan dan budaya kerja.
  - b. Pembangunan fungsi pemasaran sebagai perusahaan jasa.
  - c. Sertifikasi *quality system* Telkom berdasar ISO 9001:2000.
4. Manajemen Keuangan dan Akuntansi, meliputi:
  - a. Penyesuaian standar manajemen keuangan dan akuntansi sebagai perusahaan publik/global.
  - b. Pemberdayaan SISFO dalam operasi manajemen keuangan dan akuntansi.
5. Teknologi Jaringan dan Pelayanan, meliputi:
  - a. Pengunggulan TMN (IMS) sehingga berfungsi penuh untuk menunjang pemeliharaan dan penanggulangan *froud*.
  - b. Pelaksanaan rencana CAPEX & Us of proceeds sesuai rancangan.

Kelima bidang tersebut merupakan program utama tahunan, bahwa akhir proyek T-2001 adalah berupa performansi finansial, jaringan dan pelayanan dengan standar kelas dunia, dimana dapat dicapai apabila semua unsur yang mendasari terselesaikan.



- Elemen 2: Keterkaitan Antar Program

Sebagai upaya untuk mengetahui posisi suatu program terhadap program lain, karena ketergantungan/kebergantungan, karena apabila tidak ada keharmonisan akan membuat program tidak dapat berjalan atau tidak efektif.

- Elemen 3: Proses dan Manajemen Perubahan

Setelah perusahaan ini mengalami transformasi bentuk mulai dari bentuk perusahaan jawatan sampai dengan menjadi perusahaan publik yang global, maka setiap perubahan harus terdefinisi dan disertai manajemen yang ketat. Dalam prakteknya, elemen ini diisi oleh Business Process Engineering (BPE) dan Business Process Improvement (BPI) yang pematangannya ditolakukuri oleh sertifikat Telkom berdasarkan standar ISO 9001:2000, dengan demikian proses dan sistem mutu di Telkom telah masuk standar global.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah masalah yang dilontarkan penulis telah terjawab, akhirnya sampailah pada akhir dari pembahasan skripsi yang berjudul "**Penerapan Strategi Pemasaran Hubungan (*Relationship Marketing*) Terhadap Pelanggan dalam Mempertahankan Profitabilitas Jangka Panjang pada PT Telkom Kandatel Makassar**" ini. Sebagai penutup, penulis akan menarik kesimpulan dari pembahasan sebelumnya dan akan memberikan beberapa saran menyangkut masalah yang dibahas ini.

#### 6.1. KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Pada unit "Zona 20" yang telah menerapkan strategi Pemasaran Hubungan (*Relationship Marketing*), ternyata memberikan pendapatan yang lebih besar dibandingkan dengan pendapatan dari pelanggan biasa. Jadi terbukti bahwa pemasaran hubungan bukan saja dapat mempertahankan profitabilitas dalam jangka panjang, tetapi juga dapat meningkatkan profitabilitas PT Telkom Kandatel Makassar.

## V.2. SARAN

Setelah menarik kesimpulan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan yang kiranya dapat bermanfaat bagi PT Telkom Kandatel Makassar pada khususnya maupun perusahaan-perusahaan lain di Indonesia pada umumnya. Adapun saran-saran tersebut adalah:

1. Bagi PT Telkom Kandatel Makassar disarankan untuk senantiasa menjalankan konsep pemasaran hubungan dalam kinerja perusahaan. Walaupun saat ini keefektifannya belum nampak, namun di masa depan terutama ketika ada 'pemain' lain yang terlibat bergerak dalam menyediakan jasa telekomunikasi dalam negeri akan sangat dirasakan manfaatnya. Karena pada saat itu akan dirasakan loyalitas pelanggan terhadap Telkom sebagai hasil dari penerapan pemasaran hubungan.
2. Bagi perusahaan lain untuk mengikuti jejak Telkom untuk menerapkan strategi pemasaran hubungan, karena ditinjau dari berbagai segi dan kebutuhan jaman, strategi tersebut memberikan banyak keuntungan.
3. Bagi para insan pemasaran, para peneliti, dosen, mahasiswa atau pihak-pihak yang berkecimpung dengan pemasaran untuk berusaha melakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian itu terutama untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan pemasaran hubungan, sehingga perusahaan tidak ragu-ragu lagi untuk menerapkan strategi ini.



## DAFTAR REFERENSI

- Berry, Leonard L. "Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives." Dalam *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 23 No. 4. 1995.
- Bitner, Mary Jo. "Building Services Relationship: It's All About Promises." Dalam *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 23 No. 4. 1995.
- Budhi Sugarda. "Relationship Marketing." *USAHAWAN*. Maret 1997.
- Eng, Lim Gaik and Ng Seo Hui. *Singapore Airlines*. Singapore City: National University of Singapore.
- Elu, Wilfredus B. "Membangun Keunggulan Melalui Relationship Marketing." *USAHAWAN*. No. 03 Maret. 1997.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Noreen, *Akuntansi Manajerial*. Terjemahan A. Totol Budisantoro. Jakarta: Salemba Empat. 2000.
- Gilbert, Michael H. "The Asset Value of the Human Organization." Dalam *Topics in Managerial Accounting*. 2<sup>nd</sup> Edition. Editor L.S. Rosen. Toronto: McGraw Hill Ryerson Limited. 1974.
- Gönroos, Christian. "Relationship Marketing: The Strategy Continuum." Dalam *Journal of The Academy of Marketing*. Volume 23 No. 4. 1995.
- Hornngren, Charles T. and Gary L. Sundem. *Management Accounting*. 9<sup>th</sup> Edition. New York: Prentice Hall International Inc. 1990.
- Jennie Siat. "Mass Marketing dan Customer-Centered Sebuah Dikotomi untuk Mencapai Customer Loyalty?" *USAHAWAN*. Juni 1996.
- Khoe Yao Tung. *Relationship Marketing Strategi Kemampulabaan Jangka Panjang*. *USAHAWAN*. Juni 1996.
- Kotler, Philip *Dasar-dasar Pemasaran*. Terjemahan Wilhelms W. Bokowatun. Edisi Ketiga. Jakarta: Intermedia. 1987.
- \_\_\_\_\_. *Marketing Management: An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall Simon & Schuster Asia Pte. Ltd. 1996.

- Peterson, Robert A. "Relationship Marketing and The Consumer." Dalam *Journal of The Academy of Marketing Science*. Volume 23 No. 4. 1995.
- PT Telkom. *Telekomunikasi Indonsia: Sejarah Perkembangan & Proyeksi ke Depan*. Penerbit Yayasan Ikatan Alumni Lemhanas (IKAL), 1997
- Roy Gony. "Implementasi Relationship Marketing Perlu Perubahan Mindset." *USAHAWAN*. No. 03. Maret 1997.
- Samuelson, Paul A. dan William D. Nordhaus. *Economics* (terjemahan A. Jaka Wasana). Jakarta: Penerbit Erlangga. 1994.
- Yun, Chang Zeph, Yeong Wee Yong dan Lawrence Loh. *Kualitas Global: Perwujudan Manajemen Kualitas Total (TQM) di Singapore Airlines*. (Terjemahan Dian Paramesti Bahar). Jakarta: PT Pustaka Delapratasa. 1998