

BAB III

SAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Sajian Data

Rama Biliar yang sebelumnya memiliki nama New Hanggar Biliar ini merupakan salah satu tempat biliar yang banyak dikenal dan diakui baik itu di daerah Yogyakarta, maupun nasional. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa, Rama Biliar menyadari bahwa memberikan pelayanan yang baik merupakan salah satu kunci yang digunakan untuk memenangkan persaingan di dunia pelayanan jasa saat ini. Rama Biliar juga menyadari betapa pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, karena pelanggan merupakan elemen penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu membina dan memelihara hubungan yang baik dengan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan itu sendiri.

Kegiatan *customer relations* yang dilakukan oleh Rama Biliar terfokus pada pelayanan terbaik yang mampu diberikan kepada pelanggan dan sebagai wadah bagi atlet lama maupun baru untuk bisa lebih mengasah kemampuan dan belajar menjadi lebih baik sebagai atlet. Melalui komunikasi yang positif dan sehat, terarah atau tepat sasaran, lalu terbuka, Rama Biliar mencoba memunculkan kesan dan suasana nyaman bagi setiap pengunjung dan pelanggan sehingga timbul pula rasa kepercayaan dengan respon yang cepat dan baik serta selalu berusaha mengerti apa yang diinginkan, dari hal

itu diharapkan mereka akan merasa terpuaskan dan berujung menjadi loyal kepada perusahaan.

Sub bab ini berisikan data-data yang peneliti dapatkan dari tempat penelitian. Pada sub bab pertama akan dijelaskan bagaimana proses perencanaan dan pembuatan program *customer relations* di Rama Biliar Yogyakarta yang dirumuskan dan dirapatkan di jajaran internal Rama Biliar Yogyakarta. Pada sub bab kedua akan dijelaskan mengenai seperti apa contoh bentuk dan pelaksanaan dari program *customer relations* dalam rangka untuk meningkatkan loyalitas pelanggan di Rama Biliar Yogyakarta.

1. Perencanaan *Customer Relations* di Rama Biliar Yorgayakrta

Dalam menjaga hubungan baik dan menjaga kesetiaan pelanggannya, Rama Biliar melakukan perencanaan dengan melihat kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer HRD Rama Biliar, perencanaan yang dilakukan harus selaras dengan visi dari Rama Biliar itu sendiri yakni menyediakan fasilitas biliar untuk membuat program pembinaan bagi pembiliar muda guna meningkatkan dan mengembangkan olahraga biliar, serta misi dari Rama Biliar yakni meningkatkan kualitas dan kuantitas atlet biliar serta tempat ajang turnamen ditingkat nasional guna mengembangkan olahraga khususnya biliar. Selain selaras dengan visi misi dari perusahaan itu sendiri, program atau strategi yang dilakukan oleh Rama Biliar juga bersinergi dengan pemerintah yakni memfasilitasi atlet untuk berlatih guna mengasah

kemampuan agar mampu bersaing dalam lomba tingkat daerah maupun nasional.

Perencanaan yang dilakukan Rama Biliar juga harus sesuai dengan tujuan dari adanya program *customer relations* menurut manajer HRD yakni membuat pelanggan merasa nyaman, terpuaskan dan loyal dengan perusahaan itu sendiri. Perencanaan untuk mewujudkan tujuan di atas dapat dilakukan dengan memaksimalkan fasilitas pendukung yang dimiliki, seperti tempat tunggu yang luas dan banyak, restaurant, tv, layar lebar untuk nonton bareng, dan panggung untuk live music. Diharapkan dengan adanya fasilitas tersebut, pelanggan akan merasa lebih nyaman sehingga merasa betah untuk nantinya datang kembali dikarenakan ada pelanggan yang datang untuk bermain biliar dan ada pula yang datang untuk sekedar nongkrong menikmati suasana di Rama Biliar. (hasil wawancara dengan Manajer HRD Rama Biliar, Basuki Adi Nugroho)

Menurut Basuki Adi Nugroho selaku Manajer HRD Rama Biliar, perencanaan yang dilakukan meliputi tiga hal, yakni melakukan observasi internal dan eksternal, mendengarkan, lalu merumuskan perencanaan program.

a. Observasi

Observasi yang pertama dilakukan oleh Manajer HRD yakni secara internal. Observasi secara internal melingkupi keseluruhan dari Rama biliar Yogyakarta, yakni mulai dari SDM(sumber daya manusia) seperti karyawan, staff, dan pekerja lainnya, lalu fasilitas

yang dimiliki, serta pelanggan yang datang mengunjungi Rama Biliar Yogyakarta.

Observasi ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis, melihat dan mendengarkan, seperti apa kinerja dan saran dari SDM yang dimiliki apakah sudah sesuai dengan arahan dan kapasitas pekerjaannya serta melihat bagaimana akan merencanakan evaluasi bagi SDM. Lalu melihat sejauh mana fasilitas yang dimiliki apakah memadai bagi pengunjung, apa yang perlu diperbaiki, dan apakah efektif serta maksimal. Terakhir, melihat pelanggan yang datang mengunjungi Rama Biliar, bagaimana respon pelanggan terhadap fasilitas dan karyawan, dan juga apa yang sekiranya diinginkan pelanggan melalui saran yang diberikan kepada para karyawan.

Observasi yang kedua dilakukan oleh Manajer HRD yakni secara eksternal. Observasi secara eksternal melingkupi competitor dan pelanggan luar, yakni dengan mendatangi competitor untuk melihat dan mendengarkan seperti apakah situasi internal dan kondisi pelanggan yang ada di sana sehingga dapat melihat apa yang mungkin tidak dimiliki oleh Rama Biliar tapi dimiliki oleh competitor, kemudian merencanakan evaluasi dari hasil observasi.

b. Mendengar

Apa yang dimaksud dengan mendengar disini yakni mendengarkan pendapat mengenai saran dan keinginan dari pihak-pihak terkait termasuk pelanggan. Dimulai dari mendengarkan

masukan yang disampaikan oleh karyawan, karena karyawan merupakan orang yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan sehingga mereka memiliki analisa mengenai pelanggan seperti apa yg diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dari sudut pandang mereka.

Kemudian mendengarkan pelanggan, pelanggan disini tidak hanya pelanggan dari Rama Biliar saja tapi dari tempat-tempat hiburan lain. Melalui observasi yang sudah dijelaskan sebelumnya, bisa sekaligus mendengarkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan, sehingga bisa kita ketahui dan rangkum apa saja yang menjadi keinginan pelanggan dan memungkinkan untuk diaplikasikan oleh Rama Biliar nantinya.

Dari dua poin di atas, dibuatlah rumusan analisis SWOT berdasarkan wawancara dengan HRD Rama Biliar yang sudah penulis rangkum yakni :

a. Strengths

- Mendapat surat dan pengakuan rekomendasi dari POBSI
- Fasilitas biliar yang berstandar nasional
- Fasilitas pendukung seperti panggung dan peralatan musik lengkap, free wi-fi area, lounge, kursi tunggu/penonton di balkon atas, restoran, full AC, parkir luas
- Memiliki agenda turnamen yang dijalankan bertaraf internasional
- Program yang dimiliki diakui pemerintah dan indo organisasi

- Lokasi yang strategis dan mudah diakses

b. Weakness

- SDM (sumber daya manusia) masih kurang mencukupi di bagian manajemen
- Kualitas wi-fi masih kurang memuaskan

c. Opportunities

- Arena biliar yang terkenal dan diakui oleh khalayak
- Memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah dan atlet daerah, nasional, hingga internasional
- Dipercaya menjadi tempat pelatihan atlet daerah

d. Threats

- Perubahan perilaku konsumen/masyarakat dalam memilih tempat hiburan
- Persepsi negative masyarakat terhadap tempat hiburan malam

c. Membuat Perencanaan Program

Setelah melakukan observasi dan mendengarkan lalu merumuskan analisis SWOT di atas, Manajer HRD selaku pemegang tanggung jawab untuk *customer relations* secara keseluruhan di Rama Biliar mulai merumuskan perencanaan yang disusun secara sistematis lalu mempresentasikan dan menjelaskan hasil observasi dan rumusan perencanaan dalam rapat dengan manajemen, para staff dan jajarannya serta pimpinan. Hal ini guna mendapatkan saran/masukan sehingga rumusan perencanaan itu menjadi lebih matang untuk

nantinya bisa atau tidak diaplikasikan secara langsung di Rama Biliar Yogyakarta. (hasil wawancara Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta)

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“saya lebih banyak observasi di luar, datang ke arena dan *café* yang lain, harus selalu observasi, kuncinya itu. Setelah observasi saya harus banyak mendengar, mendengar dari *customer* yang bukan hanya dari sini tapi juga dari luar. Setelah mendengar dan tau *customer* pengennya ini, kita kemas untuk selanjutnya kita *planning*, membuat perencanaan. Setelah membuat perencanaan, kita *meetingkan*, kita rapatkan dan *sharing*. Setelah itu dijalankan sesuai *jobdesk* masing-masing” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Pada tahap merumuskan perencanaan yang dilakukan oleh HRD Rama Biliar, terdapat beberapa program yang sudah terencana yakni :

- a. Klub Rama Biliar. Klub ini merupakan wadah bagi para pelanggan yang ingin belajar dan berlatih lebih serius untuk mendalami dan mengasah kemampuannya dalam bermain biliar, dan diharapkan bertujuan untuk mengarah menjadi atlet biliar. Sistem dari klub Rama Biliar ini yakni memberikan pelatihan kepada pelanggan yang menjadi anggota klub, disediakan jadwal dan pelatihnya dari pihak Rama Biliar, untuk itu ada syarat pembayaran sejumlah uang pendaftaran untuk masuk menjadi anggota klub, sama seperti sistem les-les privat di bidang lain.
- b. *Fun Club* Rama Biliar. *Fun club* ini merupakan sebuah wadah fasilitas yang disediakan oleh Rama Biliar untuk para pelanggannya yang ingin lebih mempelajari biliar namun tidak berorientasi dan bertujuan serius

menjadi atlet, melainkan untuk sebagai hobi atau senang-senang saja. Program *fun club* Rama Biliar ini tidak diberi pelatih dan materi seperti pada klub, mereka mendapat ilmunya dari berlatih bersama dengan sesama anggota komunitas *fun club*, atau jika mau berkonsultasi, pihak Rama Biliar akan mempersilahkan, karena Rama Biliar sendiri memiliki pelatih.

- c. Turnamen. Turnamen merupakan sebuah ajang kompetisi yang sudah biasa diselenggarakan di berbagai tempat, demikian pula dengan Rama Biliar yang mengagendakan beberapa program turnamen yang diselenggarakan setiap tahunnya. Rama Biliar memiliki beberapa format kategori turnamen yang diagendakan, yakni kategori kelas karyawan, kelas mahasiswa, kelas pemula, kelas pratama, kelas non master, dan kelas master dan umum. Dalam perencanaannya, semua kategori harus terlaksana dalam satu tahun. Setiap kategori minimal diselenggarakan satu kali dalam satu tahun, untuk kelas pemula rencananya digelar tidak hanya sekali dalam setahun, minimal tiga atau empat bulan sekali terselenggara.
- d. *Member card*. *Member card* atau Kartu anggota adalah sebuah kartu identitas bahwa pemilik tersebut memiliki akses ke fasilitas yang disediakan dalam kartu anggota itu. Kartu anggota yang disediakan oleh Rama Biliar terbagi menjadi tiga jenis, yakni member biasa, *gold member*, dan *member priority*. Masing-masing jenis kartu anggota memiliki format fasilitas yang berbeda-beda

e. Pelayanan. Perencanaan program pelayanan pada intinya yakni merumuskan program internal guna meningkatkan kualitas pelayanan yang dimiliki Rama Biliar dari segi sumber daya manusia dan fasilitasnya. Program ini nantinya akan melihat bagaimana kualitas yang ada, lalu dicari kekurangannya untuk diperbaiki dan ditingkatkan lagi kualitasnya.

Menurut Manajer HRD Basuki Adi Nugroho, program-program yang direncanakan nantinya haruslah program yang inovatif dan segar, bukan program yang begitu-begitu saja dan membosankan. Dia juga menuturkan, bagian yang lebih tepatnya menangani hal ini adalah divisi marketing, namun karena divisi marketing sedang kosong, sehingga tanggung jawab *customer relations* diberikan secara keseluruhan kepada Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta.

2. Pelaksanaan Program Customer Relations Rama Biliar Yogyakarta Dalam Menjaga Loyalitas Pelanggan

Pelanggan merupakan salah satu bagian penting dalam setiap kegiatan bisnis dalam berbagai sektor industri produk barang maupun jasa. Keberadaan pelanggan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan hidup matinya sebuah bisnis tersebut. Sama halnya dengan bisnis industri pelayanan jasa seperti yang dijalankan Rama Biliar Yogyakarta, menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan merupakan kunci keberhasilan dari perusahaan agar tetap bisa bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang ketat ini. Dalam menjaga loyalitas

pelanggan, pelayanan juga menjadi hal utama dalam bisnis pelayanan jasa, karena jika pelanggan merasa kecewa dengan pelayanan yang diterima maka citra sebuah perusahaan akan tercoreng dan minat pelanggan untuk tetap menggunakan jasa terhadap perusahaan tersebut akan menurun.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa Rama Biliar Yogyakarta selalu konsisten dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan kepada pelanggannya. Hal inilah yang menjadikan Rama Biliar Yogyakarta tetap berprestasi dan berkembang seperti saat sekarang ini. Bagi Rama Biliar Yogyakarta, pelanggan merupakan aset terbesar yang dimiliki perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran dari perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya agar mendapatkan kepuasan pelanggan, karena jika pelanggan sudah puas akan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, pelanggan merasa dihargai sehingga pada akhirnya dapat menciptakan citra yang positif dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik untuk meningkatkan loyalitas pelanggan tentu saja diperlukan perencanaan yang matang guna tercapainya tujuan yang diharapkan. Strategi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan perusahaan dalam memenangkan sebuah persaingan dalam bidang pelayanan jasa. Strategi yang digunakan Rama Biliar Yogyakarta untuk meningkatkan loyalitas pelanggan adalah

melalui pelayanan yang prima dan penanganan keluhan secara efektif dan efisien. Melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat memenuhi kebutuhan para pelanggannya agar para pelanggan merasa nyaman, puas dan loyal terhadap jasa yang ditawarkan oleh Rama Biliar.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“program kita diakui oleh pemerintah bahwa program kita itu sinergis dengan programnya pemerintah. Yaitu mengolahragakan masyarakat dan memasyarakatkan olahraga. Kita punya program yang terencana, berkesinambungan, dan terarah.” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 Oktober 2017)

Dalam kegiatan menjalin hubungan dan menjaga hubungan dengan pelanggan, Rama Biliar melakukan beberapa program. Berikut beberapa strategi atau program yang dilakukan oleh Rama Biliar :

a. Rama Biliar Club

Dalam menjaga hubungan dan loyalitas pelanggannya, Rama Biliar melakukan sebuah program yang menyediakan tempat dan sarana bagi para pelanggannya baik itu yang baru maupun pelanggan lama dengan nama klub Rama Biliar. Rama Biliar mencoba mengerti dan memahami serta menyediakan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan, apakah pelanggan hanya ingin bermain biliar untuk menghabiskan waktu bersama teman-temannya, ataukah untuk berniat mempelajari biliar lebih dalam agar memiliki

kemampuan yang mumpuni, atau sampai ke tingkat berkeinginan menjai atlet biliar.

Memikirkan hal ini sehingga Rama Biliar memberikan sebuah wadah bagi mereka. Klub ini merupakan wadah bagi para pelanggan yang ingin belajar lebih serius untuk mendalami dan mengasah kemampuannya dalam bermain biliar, dan diharapkan bertujuan untuk mengarah menjadi atlet biliar.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“mereka yang benar-benar serius dan memang mau tau ilmunya biliar, obsesinya, tujuannya, motivasinya tau biliar dan diusahakan mau jadi atlet, jadi tidak otodidak namun dilatih/diarahkan” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 Oktober 2017)

Sistem dari klub Rama Biliar ini yakni memberikan pelatihan kepada pelanggan yang menjadi anggota klub, disediakan jadwal dan pelatihnya dari pihak Rama Biliar, untuk itu ada syarat pembayaran sejumlah uang pendaftaran untuk masuk menjadi anggota klub, sama seperti sistem les-les privat di bidang lain. Program klub ini bertujuan memfasilitasi pelanggan yang serius dengan olahraga biliar, oleh karena itu disediakan beberapa fasilitas dari klub ini yakni, pelatih, terjadwal, dan materi pelatihan.

Format pelatihan ini yakni diadakan pertemuan tiga kali dalam seminggu (minggu – jumat), waktunya untuk klub dari jam 12 siang – jam 6 sore mengikuti jadwal masing-masing peserta dengan pelatihnya, setiap pertemuan berdurasi tiga jam. Saat pertemuan,

pelatih akan memberikan materi dahulu lalu dipraktikkan oleh peserta yang diarahkan dan dibimbing oleh sang pelatihnya juga. Peserta anggota klub yang konsisten, fokus, dan disiplin dalam berlatih sebagai anggota klub akan mendapatkan manfaat yang besar bagi kemajuan kemampuannya dalam bermain biliar

Seperti yang dikatakan Pak Basuki sebagai berikut :

“kita lihat tingkat disiplinnya, mereka harus datang dan latihan dari awal. Materi apa yang harus dikerjakan harus dilalui dalam setiap tahapan, kalau mereka bisa melalui tahapan tiga bulan mereka sudah bisa bermain, tiga bulan berikutnya bisa ikut bertanding di kelas pemula” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 Oktober 2017)

Motivasi masing-masing anggota klub ketika mereka memutuskan masuk dalam klub memang berbeda-beda, namun kemampuan yang didapat dari latihan yang konsisten dan disiplin akan berbeda dari pelanggan-pelanggan biasa yang berlatih otodidak. Latihan sendiri dengan yang diarahkan dan dilatih oleh pelatih professional akan berbeda hasilnya dalam jangka waktu tertentu. Inilah yang diharapkan jika menjadi anggota klub Rama Biliar.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“ walaupun kedepan nanti mereka tidak jadi atlet, paling tidak mereka akan jadi orang yang lumayan diperhitungkan, ilmunya tidak kalah dengan yang lainnya. Mereka yang disini menjadi pelanggan dua tahun, tiga tahun, atau lima tahun dibandingkan dengan mereka yang klub hanya tiga bulan ilmunya bisa sama” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 Oktober 2017)

Tujuan dari klub ini selain sebagai wadah fasilitas yang dibutuhkan bagi pelanggan yang ingin belajar lebih dalam untuk mengenal olahraga biliar, juga sebagai ajang pencarian bibit baru untuk atlet biliar, serta sebagai wujud komitmen Rama Biliar dalam menjaga kepercayaan dan hubungan yang baik juga lebih dekat dengan pelanggan-pelanggan yang lebih tinggi nilai dan loyalitasnya terhadap Rama Biliar.

b. Fun Club Rama Biliar

Strategi dalam menjaga hubungan dan loyalitas pelanggan tentu sangat penting agar aktifitas lebih efisien dan tepat sasaran, Rama Biliar mencoba mengerti dan memahami serta menyediakan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan, apakah pelanggan hanya ingin bermain biliar untuk menghabiskan waktu bersama teman-temannya, atautkah untuk berniat mempelajari biliar lebih dalam agar memiliki kemampuan yang mumpuni, atau datang ke Rama Biliar hanya untuk sekedar nongkrong, untuk hal itu Rama Biliar melakukan sebuah program yang menyediakan tempat dan sarana bagi para pelanggannya baik itu pelanggan baru maupun pelanggan lama dengan nama fun klub Rama Biliar

Fun klub ini merupakan sebuah wadah fasilitas yang disediakan oleh Rama Biliar untuk para pelanggannya yang ingin lebih mempelajari biliar namun tidak berorientasi dan bertujuan serius menjadi atlet. melainkan untuk sebagai hobi atau senang-senang saja.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“ suatu bentuk komunitas yang mereka itu senang biliar, menggeluti biliar, tapi dia tidak terfokus untuk jadi atlet, untuk senang-senang kita wadah dengan nama fun klub. Pelanggan macam-macam ya, motivasinya untuk bisa, senang” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 Oktober 2017)

Format dari fun klub ini yakni yang menjadi anggota dari fun klub akan difasilitasi berupa kartu *member priority* dimana dengan kartu member tersebut akan diberikan fasilitas berupa potongan harga sewa meja menjadi setengah harga per-jamnya dengan waktu untuk bisa menggunakan kartu member itu setiap hari minggu hingga hari jumat pukul 12.00 siang hingga 18.00 atau jam 6 sore.

Komunitas fun klub Rama Biliar ini tidak diberi pelatih dan materi seperti pada klub, mereka mendapat ilmunya dari sesama anggota komunitas fun klub, atau jika mau berkonsultasi, pihak Rama Biliar akan mempersilahkan, karena Rama Biliar sendiri memiliki pelatih. Sesama anggota fun klub akan berbagi ilmu dan berlatih bersama untuk mengasah kemampuan dan bersenang-senang kaena hobi, kualitas kemampuan dari para anggota komunitas fun klub akan lebih baik dari pelanggan biasa karena memiliki partner berlatih yang sudah lumayan baik atau sudah baik dalam bermain dan memiliki waktu bermain biliar yang lebih rutin dibanding pelanggan biasa yang bermain hanya dengan teman-temannya yang dikenal.

c. Turnamen

Turnamen merupakan sebuah ajang kompetisi yang sudah biasa diselenggarakan di berbagai tempat, demikian pula dengan Rama Biliar yang mengagendakan beberapa program turnamen yang diselenggarakan setiap tahunnya. Turnamen yang diselenggarakan ini bertujuan sebagai wadah bagi para pelanggan tetap untuk menguji sampai sejauh mana kemampuan yang dimiliki setelah menjalani latihan-latihan seperti anggota klub dan fun klub Rama Biliar, juga bagi para pelanggan baru untuk menguji kemampuannya serta melihat potensi bakat pebiliar baru yang mungkin muncul dalam turnamen.

Selain sebagai ajang uji kemampuan dan pencarian bakat baru, turnamen yang diselenggarakan oleh Rama Biliar juga memiliki tujuan sebagai wujud apresiasi dan kepedulian terhadap pelanggan yang sudah setia untuk menggunakan jasa di Rama Biliar, karena Rama Biliar memahami bahwa pelanggan merupakan bagian yang sangat penting bagi perusahaan jasa seperti Rama Biliar, untuk itu Rama Biliar sebisa mungkin menjaga hubungan baik dengan menyediakan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan, salah satunya melalui turnamen ini.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“karena kita harus selalu memanjakan customer tetap, harus kita manjakan. Kita beri kesempatan mereka berlatih, lalu diberikan kesempatan untuk melihat sampai sejauh mana perkembangan latihan mereka(melalui turnamen)” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 Oktober 2017)

Rama Biliar mengagendakan penyelenggaraan turnamen dilakukan beberapa kali dalam setahun. Turnamen yang diselenggarakan terdiri dari kelas / tingkatan yang berbeda-beda, ada kelas karyawan Rama Biliar, ada kelas pemula, kelas pratama, kelas pratama, kelas non master, kelas master, dan kelas mahasiswa. Diagendakan masing-masing kelas minimal terselenggara satu kali turnamen dalam satu tahun, selebihnya melihat bagaimana kondisi saat itu.

Turnamen kelas karyawan diagendakan dilaksanakan pada hari ulang tahun Rama Biliar atau saat akhir tahun, ini juga sebagai wujud kepedulian dan apresiasi terhadap kinerja para karyawan yang sudah bersama-sama berkomitmen untuk membuat Rama Biliar lebih maju.

Turnamen pemula di Rama Biliar disebut juga *home tournament* karena diselenggarakan khusus untuk pelanggan tetap Rama Biliar. Turnamen untuk pelanggan tetap ini diselenggarakan tiga atau empat bulan sekali untuk memanjakan pelanggan tetap.

Turnamen terbuka untuk kelas pratama, non master dan master diselenggarakan bagi para pebiliar yang memiliki tingkatan kelas-kelas tersebut. Turnamen ini diselenggarakan dengan waktu yang dikoordinasikan dan diselaraskan dengan agenda dari pobsi (persatuan olahraga biliar seluruh Indonesia) agar tidak bertabrakan, hal ini sebagai wujud dari komitmen Rama Biliar untuk sejalan

dengan pobsi untuk peduli dan mengasah kemampuan para atlet biliar Indonesia.

Turnamen untuk kelas mahasiswa diselenggarakan dengan waktu melihat situasi dan jadwal perkuliahan mahasiswa, sehingga dicari waktu yang tepat saat mahasiswa tidak ujian atau padat aktifitas perkuliahan, karena mahasiswa merupakan salah satu bidikan pelanggan Rama Biliar mengingat jumlah mahasiswa jogja yang begitu banyak sebagai potensi besar. Hal ini juga sebagai bentuk bahwa Rama Biliar welcome dan menganggap mahasiswa sebagai bagian dari keluarga pebiliar Rama Biliar. Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“karena kita disini salah satu, bidikan customer adalah mahasiswa. Kita lihat jadwal kuliah mahasiswa jogja seperti apa, akan kita sesuaikan kondisi saat mahasiswa itu tidak ujian, tidak knn, jadi akan kita sinkronkan dengan jadwal kuliah mahasiswa jogja seperti itu” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 Oktober 2017)

d. Member Card

Rama Biliar sebagai penyedia jasa tentunya mengerti bahwa pelanggan merupakan hal yang utama dalam kehidupan bisnisnya, oleh karena itu Rama Biliar memberikan fasilitas yang menguntungkan bagi bisnis dan bagi pelanggan, serta fasilitas yang dapat mempererat hubungan dengan pelanggan. Fasilitas yang diberikan berupa *member card* atau kartu anggota. Kartu anggota yang disediakan oleh Rama Biliar terbagi menjadi tiga jenis, yakni

member biasa, *gold member*, dan yang sudah dijelaskan pada poin sebelumnya yakni *member priority*.

Ada beberapa perbedaan benefit yang didapatkan dari masing-masing kartu anggota. Pada member biasa, pemilik kartu anggota ini akan diberikan diskon 5% per-jam untuk sewa meja biliar dan diutamakan jika ada *waiting list* / daftar tunggu / antrian, juga akan diberikan informasi update jika ada suatu event baru di Rama Biliar, namun hanya bisa digunakan untuk meja reguler, tidak bisa digunakan untuk meja ruang VIP. Untuk memiliki member ini diharuskan menyerahkan nota sewa biliar / billing minimal Rp. 500.000 dalam sebulan.

Pada *gold member*, pemilik kartu anggota ini akan diberikan diskon lebih tinggi, yakni 10% per-jam untuk sewa meja biliar dan diutamakan juga jika ada *waiting list* / daftar tunggu / antrian, juga akan diberikan informasi update jika ada suatu event baru di Rama Biliar, serta kartu ini dapat digunakan untuk ruangan VIP atau reguler. Untuk memiliki member ini diharuskan menyerahkan nota sewa biliar / billing minimal Rp. 1.000.000 dalam sebulan.

Kartu anggota / *member card* ini selain memberikan fasilitas disebut di atas, juga dalam kartu tertera nomor *contact person* yang bisa dihubungi oleh pelanggan jika ingin menanyakan sesuatu semisal berapa jumlah antrian, atau memesan meja untuk antrian, atau reservasi tempat untuk acara mereka.

Dengan mendaftar pada kartu anggota ini, Rama Biliar juga diuntungkan dengan masuknya informasi identitas dari pelanggan yang mendaftar, sehingga Rama Biliar dapat berhubungan dengan pelanggan melalui nomor kontak yang didaftarkan, sehingga komunikasi yang terjalin akan lebih mudah dan nyaman, tanpa harus berinteraksi langsung di tempat jika ingin menginformasikan atau menanyakan suatu hal, sehingga mempermudah akses komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan.

e. Pelayanan dan Fasilitas

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa Rama Biliar Yogyakarta selalu konsisten dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan kepada pelanggannya. Hal inilah yang menjadikan Rama Biliar Yogyakarta tetap berprestasi dan berkembang seperti saat sekarang ini. Bagi Rama Biliar Yogyakarta, pelanggan merupakan aset terbesar yang dimiliki perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran dari perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya agar mendapatkan kepuasan pelanggan, karena jika pelanggan sudah puas akan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, pelanggan merasa dihargai sehingga pada akhirnya dapat menciptakan citra yang positif dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik untuk meningkatkan loyalitas pelanggan tentu saja diperlukan perencanaan yang matang guna tercapainya tujuan yang diharapkan. Strategi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan perusahaan dalam memenangkan sebuah persaingan dalam bidang pelayanan jasa. Strategi yang digunakan Rama Biliar Yogyakarta untuk meningkatkan loyalitas pelanggan adalah melalui pelayanan yang prima dan penanganan keluhan secara efektif dan efisien. Melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat memenuhi kebutuhan para pelanggannya agar para pelanggan merasa nyaman, puas dan loyal terhadap jasa yang ditawarkan oleh Rama Biliar.

Dalam menjaga loyalitas pelanggan, Rama Biliar memberikan pelayanan dan fasilitas yang selalu ditingkatkan guna memuaskan pelanggannya, bentuknya seperti :

1. Pelayanan Rama Billiar

Pelayanan yang Rama Biliar lakukan dimulai dari *front office*. Bagian ini mempunyai tugas untuk berkomunikasi pertama kali dengan para pengunjung/pelanggan yang datang juga bertugas sebagai kasir. Petugas/ karyawan *front office* menanyakan apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan serta menawarkan fasilitas yang tersedia dengan sikap ramah tamah

melalui bahasa tubuh serta tutur kata yang baik akan membuat pelanggan merasa dihargai dan juga dihormati untuk memberikan kenyamanan serta membangun kesan hubungan yang baik dengan pelanggan.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“mereka yang pertama kali datang kesini kita layani dengan baik, kita berikan informasi lengkap, detail, kita perlihatkan produk dan program kita apa, keunggulan kita apa, sehingga mereka memahami Rama Biliar itu tidak sebatas arena, tapi disini adalah tempat untuk *training centre*, juga sebagai tempat hiburan atau pariwisata yang nyaman, representatif dengan standar nasional.” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Di bagian tersebut pelanggan bisa memesan meja untuk bermain biliar dan diarahkan oleh petugas meja mana yang masih kosong dan dapat dipakai, jika terdapat daftar antrian atau *waiting list*, petugas akan menanyakan dan menuliskan di daftar antrian dan menyarankan untuk menunggu di tempat yang sudah disediakan bagi pelanggan. Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“*front officer* itu yang bertugas pertama kali bertemu pelanggan ya, jadi harus bersikap baik dan ramah, agar kesan pertama pelanggan juga baik. Setelahnya menanyakan dan merespon apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dengan baik” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Setelah pelanggan mendapat meja untuk bermain, pelayanan selanjutnya merupakan bagian dari beberapa petugas yang berjaga tersebar di sekitar meja biliar. Petugas ini berposisi berdiri di sekitar meja dan mengawasi setiap pelanggan dan mejanya. Posisi mereka sangat penting dalam pelayanan karena mereka bertugas untuk merespon cepat dan langsung apabila pelanggan memanggil dan membutuhkan sesuatu. Mereka akan sigap merespon apabila pelanggan membutuhkan stik dan peralatan lain untuk bermain, juga ketika pelanggan ingin memesan makanan atau minuman, bisa melalui petugas ini yang nanti petugas akan memesankannya ke bagian restoran. Pada intinya segala sesuatu yang dibutuhkan atau ingin ditanyakan oleh pelanggan yang bermain biliar akan disampaikan kepada petugas ini, yang nantinya diteruskan ke bagian yang dituju. Hal tersebut bertujuan agar *customer* merasa nyaman seperti berada di rumah/lingkungannya sendiri.

Untuk pelayanan itu sendiri, Rama Biliar memiliki program pelatihan divisi dan sdm guna meningkatkan mutu pelayanan. Pelatihan ini diagendakan penyegaran materi untuk sdm minimal tiga bulan sekali. HRD menyiapkan materi penyegaran yang nantinya akan disampaikan ke seluruh divisi guna meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan mengikuti perkembangan yang ada. Setelah menyiapkan materi lalu di *share*

ke semua divisi dan diaplikasikan dalam pekerjaannya. Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“saya sendiri harus menyediakan materi penyegaran, materi penyegaran itu minimal tiga bulan sekali. Jadi semua divisi kita panggil, kasih penyegaran. Setelah penyegaran, habis itu *sharing*, setelah *sharing* itu menentukan langkah. Harus seperti apakah seorang kasir, harus bagaimanakah menghadappi *customer*, itu jadi ilmu yang didapat dikembangkan, kemudian kita adopsi di lingkungan kita” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 6 oktober 2017)

Selain itu, terdapat pula agenda *meeting* mingguan yang dilakukan oleh jajaran di Rama Biliar. Rapat mingguan ini dimaksudkan guna melihat situasi selama satu minggu itu lalu dirangkum dan dievaluasi, jika ditemukan masalah maka akan segera diselesaikan dan dilakukan perbaikan setelahnya.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“kita kan ada *meeting* mingguan divisi maupun manajemen, jadi disitu nanti akan mendengarkan dan melihat situasi dan kondisi di lapangan, apa yang terjadi selama satu minggu itu, dievaluasi kemudian disampaikan penanganannya” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Selain rapat mingguan, ada pula *briefing* harian yang dilakukan oleh manajemen kepada setiap divisi. Dimulai dari *briefing* sebelum mulai bekerja sampai *briefing* setelah bekerja sebelum karyawan pulang. *Briefing* ini untuk menegaskan kembali dan mengingatkan apa-apa saja dan bagaimana program serta *job desk* mereka hari itu.

2. Fasilitas Rama Biliar

Selain memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, Rama Biliar didukung pula oleh fasilitas memadai yang berstandar nasional. Walaupun fokus utamanya merupakan penyedia jasa biliar, namun Rama Biliar menyadari bahwa pelanggan itu beragam, mereka datang tidak hanya untuk bermain biliar saja, namun dengan berbagai tujuan lain, untuk itu Rama Biliar menyediakan fasilitas yang bisa memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut yang belum tentu dimiliki tempat lain.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“KONI (Komite Olahraga Nasional Indonesia) mengakui bahwa arena atau *venue* yang direkomendasikan bagus, bahkan tidak hanya di DIY mungkin di Indonesia itu yang bagus disini. Atinya bagus secara fisik(fasilitas), programnya, turnamennya.” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Fasilitas tersebut yakni :

- Meja Biliar. Rama Biliar memiliki 31 meja biliar dan 1 buah meja snooker.
- Free Wi-Fi. Rama Biliar menyediakan fasilitas akses wi-fi gratis bagi pelanggan baik di lantai bawah maupun lantai atas.
- Tempat parkir kendaraan. Rama Biliar memiliki tempat parkir yang cukup luas bagi kendaraan bermotor roda dua maupun roda empat yang dijaga oleh petugas juru parkir.

- Ruang tunggu. Rama Biliar memiliki tempat tunggu yang memadai, disediakan bagi pelanggan yang berada di lantai bawah dan lantai atas. Di lantai atas terdapat ruang tunggu yang luas dan ada pula di bagian balkon unik dalam ruangan sehingga dapat melihat ke lantai bawah.
- Lounge. Di lantai atas terdapat lounge di luar ruangan seperti balkon yang luas, tempat ini bisa untuk menunggu, atau untuk makan serta untuk acara pertemuan komunitas yang memiliki banyak anggota.
- Restaurant. Rama Biliar memiliki restoran tersendiri di lantai bawah jika ada pelanggan yang datang hanya untuk menikmati makanan dan bersantai.
- *Live music*. Rama biliar memiliki panggung yang disediakan di lantai atas dengan posisi yang dapat dilihat dari lantai bawah dan lantai atas. Panggung ini akan menjadi tempat untuk band atau grup musik yang diadakan seminggu sekali.
- Layar lebar dan Tv. Rama Biliar memiliki tv yang tersebar di sekitar meja biliar di lantai bawah dan atas, juga memiliki layar proyeksi yang lebar ditempatkan di atas panggung *live music*. Layar lebar ini bisa untuk menonton siaran langsung bola atau moto gp dan acara lain yang diinginkan pelanggan.

3. *Complaint Handling*

Complaint atau keluhan merupakan bentuk dari kurang puas atau tidak puasnya pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan maupun fasilitas yang disediakan oleh perusahaan. Keluhan merupakan hak bagi pelanggan untuk menyampaikan atau mengutarakan rasa tidak puas mereka, perusahaan memahami betul akan hal ini sehingga diperlukan respon dan penanganan yang baik dari perusahaan. Dengan respon dan penanganan yang baik, pelanggan akan merasa dihormati pendapatnya sehingga citra baik perusahaan akan tetap terjaga, juga hal ini memiliki segi positif sebagai masukan untuk melihat kekurangan dan menjadikan perusahaan yang lebih baik kedepannya.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“kita terbuka, jadi setiap masukan, saran, kritik dan sebagainya selalu kita tampung, sehingga menjadi masukan, menjadi pelengkap, apa yang diharapkan oleh pelanggan atau *customer* kita sikapi kemudian kita jalankan” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Pelanggan di rama Biliar dapat menyampaikan keluhan atau saran melalui edaran form di kotak saran yang tersedia di *front office*, melalui media social seperti facebook dan instagram, melalui telepon, atau dengan langsung berbicara kepada petugas yang berjaga di sekitar meja biliar maupun di *front office*.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“mereka langsung ketemu untuk *complaint* ini, ini, dan ini. Yang kedua melalui form yang kita miliki di kotak saran, yang ketiga lewat media sosial seperti facebook, instagram, atau per-telepon” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Untuk penanganan dari keluhan pelanggan tersebut dapat langsung oleh petugas yang berjaga tadi atau manajemen tergantung tingkat keluhannya. Untuk keluhan dengan tingkatan kecil bisa langsung ditangani oleh petugas yang berjaga atau staf lain, untuk keluhan tingkat lebih tinggi seperti fasilitas dan lainnya akan ditangani oleh manajemen dan atasan.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“sebenarnya menjadi tanggung jawab manajemen, kemudian lebih fokusnya nanti ke HRD. Tapi untuk penanganan, semua karyawan sudah saya beri semacam *briefing* standar operasional kalo ada pelanggan *complaint* langsung, pertama adalah kita mendengarkan dan mendengarkan. Artinya lebih banyak mendengarkan dulu, lalu kita perhatikan dan kita rangkum, sebagian besar karyawan sudah di *briefing* untuk bisa menerima keluhan dan menyelesaikan.” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

“kita melihat kadar atau kualitas dari *complaint*-nya. Biasanya kalo hal-hal yang kecil bisa langsung ke staf yang berjaga semisal makanan ya ke *kitchen*, minuman ya ke bar, nanti kapten yang akan menyelesaikan. Kalo kapten belum bisa, nanti naik ke manajer operasional, kalo manajer operasional belum bisa, nanti saya langsung turun tangan, biasanya seperti itu” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

- **Faktor Pendukung dan Penghambat Kegiatan Customer Relations di Rama Biliar Yogyakarta**

Dalam menjalankan kegiatan manajemen hubungan dengan pelanggan, Rama Biliar juga memiliki faktor yang mendukung serta menghambat jalannya kegiatan tersebut. Beberapa faktor yang mendukung dilaksanakannya kegiatan *customer relations* di Rama Biliar yakni adanya fasilitas yang memadai dan bertsandar nasional, adanya program-program yang lebih inovatif dan diakui pemerintah, serta adanya hubungan baik dengan pemerintah karena Rama Biliar juga memfasilitasi atlet serta turnamen untuk pemerintahan.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Basuki :

“kalo yang mendukung, kita punya sarana dan prasarana yang lengkap, programnya juga lengkap, kita punya system yang baik, kita juga punya komunikasi dengan pemerintah atau indo organisasi yang cukup bagus.” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

“kompetitor itu pasti ada, tapi kan saya harus berfikir selangkah lebih maju dari mereka, program mereka rata-rata Cuma turnamen, kalau saya nggak, program saya nggak Cuma turnamen, kita coba inovasi yang lainnya. Fasilitas kita paling komplit, arena untuk bertanding yang bisa ditonton dari atas, ada *stage* panggung *live music*, yang lainnya kan nggak ada. Ruang tunggu mereka Cuma seberapa, kita kana da yang di atas ada yang di bawah, di balkon dalam dan lounge, itu yang menjadikan nyaman. Menangnya disitu” (wawancara dengan Basuki Adi Nugroho, Manajer HRD Rama Biliar Yogyakarta, 26 Juli 2017)

Untuk faktor penghambat dirasakan hanya pada segi sdm (sumber daya masyarakat) yang kurang mencukupi. Sdm di bagian manajemen

dirasa kurang, seperti tidak adanya divisi marketing yang seharusnya bisa meng-*handle* program *customer relations*, sehingga hal ini menghambat efektifitas keberlangsungan programnya, namun hal ini diakui oleh manajer HRD bahwa masih bisa diatasi dengan jabatan yang dirangkap serta bantuan dari para staff karyawan.

- **Pendapat Pelanggan Rama Biliar**

Pada poin ini, penulis menyertakan hasil wawancara dengan salah satu pelanggan Rama Biliar yang mengaku sudah lama menggunakan produk dan jasa Rama Biliar. Pelanggan ini bernama Sandy Kurniawan seorang mahasiswa di salah satu universitas swasta di Yogyakarta.

Sandy mengatakan, “sudah lima tahun saya menjadi pelanggan di Rama Biliar. Semenjak awal kuliah di tahun 2012, saya direkomendasikan oleh teman untuk bermain disini waktu masih menggunakan nama New Hanggar Biliar hingga sekarang masih sering main disini. Sekarang memang tidak sesering dulu untuk berkunjung kesini karena jadwal kuliah dan hal lain, tapi dulu bisa minimal seminggu dua kali datang kesini, minimal ya, dan juga ketika saya akan bermain biliar sekaligus nongkrong, disini tempat pertama yang terpikirkan akan saya kunjungi, bukan tempat lain, sudah terlanjur nyaman dan terbiasa sama tempat ini, hehe. Fasilitas dan pelayanannya sudah memenuhi dari apa yang saya inginkan ketika ingin mendatangi tempat biliar dan hiburan” (hasil wawancara dengan Sandy Kurniawan, pelanggan Rama Biliar, 23 september 2017)

Dari pernyataan di atas, terlihat bahwa pelanggan sudah mengakui bahwa dia sudah loyal kepada Rama Biliar dilihat dari kesetiaannya dalam hanya menggunakan dan mendatangi Rama Biliar serta menjadikan Rama Biliar sebagai pilihan pertama. Pelanggan tersebut juga sudah cukup lama menggunakan jasa Rama Biliar seperti yang sudah diutarakan di atas. Dia

mengakui bahwa dia merasa sudah puas dengan apa yang ditawarkan oleh Rama Biliar dan membuat tidak ingin berpaling ke kompetitor.

Seperti yang dikatakan oleh Sandy :

“ saya sudah merasa puas dengan pelayanan dan fasilitas yang ada disini,gak ada yang sekomplis dan sebagus disini. Pelayanan dari para karyawannya sangat baik dan ramah, respon mereka juga cepat ketika saya minta sesuatu atau memanggil mereka, jadi saya ngerasa dihargai sebagai pelanggan. fasilitasnya juga bagus, saya suka dengan konsep tata ruangnya, apalagi disediakan panggung buat live music, jadi gak bosan Cuma dengerin lagu, tapi bisa nonton juga penampilannya. Fasilitas juga terus diperbaiki, sekarang jadi lebih megah dan nyaman.” (hasil wawancara dengan Sandy Kurniawan, pelanggan Rama Biliar, 23 september 2017)

Disamping dari pernyataan positif yang disampaikan tersebut, ternyata pelanggan juga pernah mengalami hal yang kurang memuaskan saat menggunakan produk dan jasa Rama Biliar. Sandy mengeluh terhadap salah satu pelayanan yang ada di Rama Biliar, yakni tentang makanannya. Dia lalu menyampaikan keluhannya tersebut kepada karyawan yang mengantarkan makanan tersebut kepadanya.

Seperti yang Sandy katakan :

“saya pernah mengajukan keluhan waktu itu, sudah lama sih itu. Jadi saya memesan makanan, tapi makanannya telat banget datangnya, padahal saya sudah memesan cukup lama. Ketika makanan itu datang, saya protes langsung ke yang bawa makanannya, ‘mas kok lama banget sih jadinya nih makanan, saya udah mesen daritadi padahal, lain kali tolong lebih cepet masaknya’. Respon karyawannya mendengarkan saya dengan baik, terus bilang ‘maaf atas ketidaknyamanannya mas, nanti saya sampaikan ke pihak *kitchen*, terimakasih sudah memberi masukan’, setelah itu dia kembali ke posisinya. Saya sih jadi saling enak aja kalo didengerin keluhannya, ngerasa dihormati sebagai pelanggan, soalnya kadang kan ada pegawai di tempat lain yang sok tahu dan asal ngejawab ke pelanggannya, itu bikin gak nyaman.” (hasil wawancara dengan Sandy Kurniawan, pelanggan Rama Biliar, 23 september 2017)

Berdasarkan dari pernyataan pengalaman pelanggan tersebut, penanganan keluhan pelanggan oleh Rama Biliar sudah baik mengingat pelanggan merasa dihormati pendapatnya dan respon dari pegawai Rama Biliar juga baik dan ramah.

B. Analisis Data

Setelah dilakukan penyajian data dari hasil penelitian yang lakukan, selanjutnya peneliti melakukan analisis data. Pada analisis data ini peneliti akan menganalisis data yang telah disajikan sebelumnya tentang *customer relations* yang dilaksanakan oleh Rama Biliar Yogyakarta, menganalisis apakah yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan teori *customer relations* yang digunakan pada penelitian ini.

1. Perencanaan *Customer Relations* di Rama Biliar Yorgayakrta

Sebelum menjalankan program-program *customer relations*, Rama Biliar khususnya HRD yang menangani kegiatan *customer relations* secara keseluruhan, melakukan tahapan-tahapan dan langkah-langkah yang diperlukan guna mendapatkan bahan/data untuk menyusun dan merancang program yang eifsien dan tepat sasaran atau terarah.

Menurut Buttle (2007:143-153), perangkat analisis pelanggan menjadi hal yang mendasari dalam perencanaan strategi CRM, beberapa perangkat lazim digunakan untuk merencanakan strategi korporat, salah satunya yaitu Analisis SWOT yang berorientasi CRM akan mencari pelanggan atau pelanggan potensial yang muncul dari analisis tersebut.

Rama Biliar telah melakukan analisis SWOT yang berorientasi CRM, seperti yang sudah disajikan pada sajian data bahwa dalam merencanakan program atau strategi, Rama Biliar melakukan analisis situasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, meskipun menurut penulis dalam tahapan ini Rama Biliar tidak rinci/detail dalam menyusunnya, namun tetap pada konsep SWOT.

Menurut penulis, dalam melakukan analisis situasi ini, HRD Rama Biliar menyusun SWOT tidak secara terstruktur dan tidak sesuai pada format SWOT yang benar. SWOT yang penulis sajikan merupakan format yang penulis tangkap dari wawancara dengan HRD Rama Biliar dan penulis susun sendiri berdasarkan hasil analisa HRD Rama Biliar secara garis besar yang belum terstruktur dengan detail. Hal ini menjadi kelemahan dari perencanaan strategi yang dilakukan oleh HRD Rama Biliar karena dengan data yang tidak detail dan tidak tersusun dengan baik akan mempengaruhi aspek-aspek lain dan bisa menimbulkan kecacatan pada program yang dibuat.

Analisis situasi yang dilakukan oleh HRD Rama Biliar yakni dengan melakukan observasi dengan melihat dan mendengarkan secara menyeluruh internal dan eksternal sehingga didapat hasil SWOT yang penulis susun. Dari data SWOT/analisis yang ada lalu dirumuskanlah rancangan program yang memungkinkan untuk dijalankan dengan memanfaatkan peluang apa yang dimiliki dan tertera dalam SWOT itu

guna mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan serta menghadapi ancaman yang ada.

Mengacu pada tujuan dijalankannya program *customer relations* oleh Rama Biliar ini, senada dengan tujuan CRM yang diungkapkan oleh Buttle bahwa perusahaan-perusahaan yang mengadopsi CRM dalam strategi bisnis-nya perlu menciptakan struktur organisasi yang dapat mencapai tiga hasil utama lewat fungsi *marketing*, penjualan, dan pelayanan sehingga memiliki tujuan yaitu:

- a. Pemerolehan pelanggan atau *segment* pasar yang telah dibidik dengan tepat.
- b. Perawatan dan pengembangan atau *segment* pasar yang signifikan secara strategis.
- c. Pengembangan dan penyampaian secara terus menerus proposisi nilai yang unggul dimata pelanggan sasaran.

Berdasarkan teori tersebut, perumusan tujuan dari Rama Biliar yakni :

- a. Program *customer relations* Rama Biliar memiliki tujuan untuk membuat pelanggan merasa nyaman dan terpuaskan, sehingga menuju pada titik terciptanya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Mengacu pada tujuan di poin ini, menurut peneliti pemerolehan pelanggan atau *segment* pasar yang telah dibidik dengan tepat telah dicapai oleh Rama Biliar. Melihat dari data yang sudah disajikan sebelumnya, *segment* pasar yang dibidik yaitu atlet dan

mahasiswa/pelajar sudah diperoleh sesuai dengan ekspektasi dari rancangan program, karena dengan jumlah anggota program fun club dan *club* yang terdiri dari atlet dan mahasiswa sudah memenuhi target secara garis besar dan terus bertambah dari yang diperkirakan oleh HRD Rama Biliar. Ditambah dari mahasiswa dan pelanggan lain yang mendaftar menjadi *member* dan memiliki *member card*.

Kekurangan dari poin ini menurut penulis yakni HRD Rama Biliar kurang detail mengenai target dan data jumlah anggota. *Database* rincian mengenai target pelanggan kurang detail pencatatannya, hal ini menjadi kelemahan karena ketika akan melihat sejauh mana hal ini berhasil atau tidaknya, hanya bisa dilihat secara terkaan garis besar dan tidak terinci.

- b. Pada poin ini, Rama Biliar sudah sesuai dengan teori tujuan kedua yakni perawatan dan pengembangan atau *segment* pasar yang signifikan secara strategis. Dalam hal ini, perawatan yang dilakukan Rama Biliar berupa respon dan penanganan terhadap setiap komunikasi dari pelanggan berupa masukan, saran, kritik, hingga keluhan dilakukan dengan cepat dan sesuai ekspektasi pelanggan, *update* informasi kepada pelanggan melalui media sosial seperti *facebook* dan *instagram*. Perawatan dan pengembangan ini juga terlihat dari adanya program seperti *member card*, *fun club*, *club* dimana pelanggan yang loyal mendapat fasilitas lebih untuk mengembangkan kemampuan mereka.

Kekurangan pada poin ini terletak pada kurangnya intensitas pemberian informasi terbaru kepada pelanggan melalui media sosial dan *member card*. Pada media sosial *facebook*, akun Rama Biliar penulis nilai kurang aktif dalam merespon dan *update* informasi, lebih aktif pada *instagram* sehingga kurang efektif dalam memasarkan program-program yang ada, juga berakibat pada kecewanya pelanggan karena respon pada akun tersebut kurang memuaskan.

Menurut HRD Rama Biliar, pemilik kartu anggota akan selalu mendapat *update* informasi mengenai program dan produk yang ditawarkan, namun pada implementasinya, hal tersebut tidak sesuai karena pemilik kartu anggota minim informasi kecuali pelanggan bertanya langsung, bukan diberi seperti yang dikatakan manajer HRD Rama Biliar, ini akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan karena pelanggan akan merasa kurang diperhatikan.

- c. Dalam poin pengembangan dan penyampaian secara terus menerus proposisi nilai yang unggul dimata pelanggan sasaran, Rama Biliar sesuai dengan teori tersebut dilihat dari selalu memberikan informasi terbaru kepada pelanggan mengenai program-program yang akan datang baik melalui *front office*, media sosial, maupun dalam program klub dan *fun club* kepada anggotanya seperti yang sudah dijelaskan pada sajian data.

Pada pelaksanaannya, menurut peneliti hal ini masih kurang baik, karena berdasarkan observasi peneliti yang sudah menjadi pelanggan bertahun-tahun di Rama Biliar, pemberian informasi terbaru masih kurang menyeluruh kepada semua pelanggan, karena pemberian informasi seringkali hanya kepada pelanggan yang sudah benar-benar setia, sering datang, dan lumayan dikenal oleh pihak Rama Biliar, alur informasi kepada pelanggan baru masih kurang tersampaikan, ini akan menjadi masalah ketika pelanggan menyadari secara penuh dan kecewa karena merasa kurang dihargai haknya untuk mendapat informasi.

Dengan adanya proses perencanaan yang matang dan ditetapkannya tujuan yang jelas, akan membantu dan memudahkan serta memantapkan strategi serta program *customer relations* yang akan dijalankan sehingga tidak hanya memenuhi target dan tujuan, tapi bisa melampaui target serta tujuan yang sudah ditetapkan guna mencapai *customer relations goal* yang lebih tinggi untuk perusahaan.

Meskipun seperti itu, namun kekurangan dan kelemahan yang dimiliki seperti yang sudah dijelaskan di atas bisa saja mempengaruhi kualitas dari perencanaan dan program yang disusun, karena bisa saja menjadikan kecacatan dalam program yang mengakibatkan kurang efektif dan kurang lancar dijalankannya perencanaan dan program yang tersusun.

2. Pelaksanaan Program Customer Relations Rama Biliar Yogyakarta Dalam Menjaga Loyalitas Pelanggan

Setelah melakukan perencanaan yang matang serta disusunnya rancangan program berdasarkan perencanaan tersebut, kemudian rancangan program diajukan dan didiskusikan dalam rapat jajaran manajemen Rama Biliar, dalam rapat tersebut kemudian ditentukan akan dijalankan atau tidaknya program yang diajukan. Setelah program yang diajukan diterima dan diijinkan pelaksanaannya, barulah program tersebut dijalankan sesuai dengan rancangan program itu. Pelaksanaan kegiatan *customer relations* di Rama Biliar terdiri dari beberapa program seperti yang sudah dijelaskan pada sajian data.

Menurut Buttle (2007 : 48), CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitabel. CRM didukung oleh data konsumen yang berkualitas dan teknologi informasi. Sedangkan konsep CRM menurut Buttle (2007 : 4-13) terbagi menjadi tiga poin, yakni :

A. CRM Strategis

CRM strategis terfokus pada upaya untuk mengembangkan kultur usaha yang berorientasi pada pelanggan atau *customer-centric*. Kultur ini ditujukan untuk merebut hati konsumen dan menjaga loyalitas mereka dengan menciptakan serta memberikan nilai bagi

pelanggan yang mengungguli para pesaing. Di dalam kultur yang berorientasi pada pelanggan, semua sumber daya akan dialokasikan untuk mendukung semua langkah yang dapat meningkatkan nilai perusahaan di mata pelanggan, serta sistem ganjaran (*reward system*) yang dapat meningkatkan perilaku positif para karyawan yang bermuara pada kepuasan pelanggan, serta peningkatan sistem pengumpulan, penyebarluasan, dan aplikasi informasi tentang pelanggan untuk menunjang berbagai aktifitas perusahaan.

Berdasarkan pada teori tersebut, penerapan CRM Strategis di Rama Biliar menurut penulis terlihat dari adanya program-program dan pelayanan yang keseluruhan ditujukan kepada pelanggan. Program-program yang diimplementasikan oleh Rama Biliar seperti *fun club*, dan *club*, memungkinkan pelanggannya merasakan dirinya tidak hanya sebagai pelanggan pada umumnya, namun memunculkan nilai bahwa pelanggan yang menjadi anggota program tersebut merupakan pelanggan prioritas dan lebih diperhatikan serta lebih dekat dengan Rama Biliar dibanding pelanggan pada umumnya karena menjadi anggota dari program yang tidak semua pelanggan bisa masuk menjadi anggotanya. Karena di dalam program ini terdapat anggota-anggota yang sudah lumayan dikenal dan mumpuni dalam dunia biliar.

Untuk pelanggan yang tidak menjadi anggota dari program tersebut, Rama Biliar memberikan program lain berupa *member card*. Melalui program ini, Rama Biliar berusaha memberikan fasilitas yang menguntungkan pelanggan sekaligus memberikan rasa kebanggaan dan *prestige* (gengsi) kepada pelanggan yang memiliki *member card*. Program ini memberikan reward berupa potongan harga dan prioritas antrian kepada pemilik kartu. Program-program tersebut tidak hanya memunculkan nilai lebih kepada pelanggan prioritas, namun juga memberikan reward yang termasuk dalam program tersebut.

Pada poin ini pula, terdapat kelemahan yang masih terlihat dalam beberapa program tersebut, kelemahan tersebut yakni pada bagaimana Rama Biliar mengelola data dan pelanggan sasaran. Rama Biliar terlihat masih kurang spesifik dan kurang menysasar pada pelanggan baru yang mungkin potensial, sebab menurut penulis pelanggan yang menjadi anggota program tersebut kebanyakan merupakan orang-orang yang sudah benar-benar sering dan dikenal oleh para karyawan Rama Biliar, Rama Biliar cenderung kurang mensosialisasikan program-programnya kepada pelanggan yang masih baru. Data mengenai pelanggan pun Rama Biliar kurang lengkap dalam pembukuannya, hal ini akan terasa jika seorang pelanggan memperhatikan lebih teliti pada perilaku interaksi pelanggan dan karyawan di *front office*. Hal ini bisa saja menimbulkan kecemburuan antar pelanggan jika mereka

menyadarinya, jika tidak diperbaiki akan berdampak pada reputasi jangka panjang Rama Biliar di mata pelanggan. jika reputasi sampai menurun, berdampak pada pendapatan dan tidak berhasilnya strategi yang ada.

B. CRM Operasional

CRM operasional lebih terfokus pada otomatisasi cara-cara perusahaan dalam berhubungan dengan para pelanggan. Berbagai aplikasi lunak CRM memungkinkan fungsi-fungsi pemasaran, penjualan, dan pelayanan dapat berjalan secara otomatis. Bentuk-bentuk CRM operasional yaitu, otomatisasi pemasaran yang merupakan pemanfaatan teknologi pada proses-proses pemasaran yang menawarkan berbagai kemampuan sekaligus antara lain segmentasi konsumen, manajemen kampanye promosi dan pemasaran berbasis event, otomatisasi armada penjualan, dan otomatisasi pemasaran.

Menurut peneliti berdasarkan data yang sudah disajikan, penerapan strategi CRM Operasional di Rama Biliar berupa *contact person* (0274) 512193 komunikasi dua arah yang disediakan dan dapat dihubungi oleh pelanggan guna menanyakan apa yang diinginkan dan dibutuhkan seputar Rama Biliar, pelanggan juga dapat melakukan reservasi dari sini. Selain *contact person*, pelayanan jarak jauh Rama Biliar juga dapat melalui akses media sosial yang dimiliki Rama Biliar. Sejauh ini media sosial *facebook* dan *instagram* yang

dimiliki Rama Biliar Masih aktif guna melayani komunikasi dengan pelanggan serta guna melakukan promosi serta *update* informasi mengenai program-program dan event yang diadakan oleh Rama Biliar.

Lebih lanjut menurut pengamatan peneliti, penggunaan sarana media sosial Rama Biliar masih kurang maksimal, terlihat dari kurang rajinnya admin dalam berinteraksi dengan pelanggannya seperti minimnya respon balasan dari admin kepada pelanggan yang berkomentar atau bertanya di kolom komentar, pengunggahan informasi terbaru pun dirasa kurang intens di facebook-nya. Hal ini dapat berdampak pada kecewanya pelanggan yang sudah berusaha berinteraksi namun tidak ditanggapi. Ini akan menghambat arus informasi dua arah Rama Biliar dengan pelanggan dan dapat memunculkan penurunan rasa percaya terhadap Rama Biliar.

C. CRM Analitis

CRM analitis digunakan untuk mengeksploitasi data konsumen demi meningkatkan nilai mereka (dan nilai perusahaan). Sistem ini dikembangkan berdasarkan informasi mengenai konsumen. Data pelanggan dapat diperoleh dari pusat-pusat informasi atau bank data yang dimiliki setiap perusahaan yang relevan, yakni data penjualan (riwayat pembelian barang atau jasa oleh pelanggan), data finansial (riwayat pembayaran atau skor kredit), data pemasaran (respons konsumen terhadap kampanye iklan, data skala loyalitas produk), dan

data layanan. Selanjutnya, data internal itu dapat dilengkapi dengan data eksternal, misalnya data geodemografis dan data tentang gaya hidup konsumen yang disediakan oleh organisasi-organisasi intelijen bisnis. CRM analitis sekarang sudah menjadi bagian penting dalam menerapkan CRM yang efektif. CRM operasional berusaha mencapai taraf keefektifan puncak tanpa bekal informasi analitis mengenai nilai para pelanggan. Sementara itu, nilai pelanggan dapat digunakan untuk membuat berbagai keputusan CRM operasional.

Menurut penulis berdasarkan data yang telah disajikan sebelumnya, penerapan CRM Analitis di Rama Biliar sudah ada, namun masih kurang lengkap dan kurang rinci. Hal ini dikarenakan sistem data yang dimiliki Rama Biliar hanya mengacu pada data pelanggan prioritas saja, yakni data dari pelanggan setia dan atlet, yang termasuk dalam anggota program-program seperti *member card*, *fun club*, dan *club*. Namun untuk atlet sudah baik karena Rama Biliar berkoordinasi dengan pemerintah dalam membina atlet, sehingga Rama Biliar sudah sesuai dengan tujuannya sendiri, yakni atlet dan pelanggan potensial seperti mahasiswa.

Meskipun begitu, hanya saja untuk data mengenai pelanggan non atlet yang potensial masih kurang luas cakupan dan detailnya. Rama Biliar tidak benar-benar mencari tahu atau mendapatkan data mengenai setiap pelanggan yang datang atau sering datang. Hal ini tentunya menurut peneliti sangat merugikan, karena dengan

kurangnya informasi mengenai pelanggan akan menyulitkan perusahaan dalam mengkomunikasikan program mereka secara efektif dan tepat sasaran kepada pelanggan, perusahaan juga akan sulit mengetahui apakah beberapa dari pelanggan tersebut memang sudah puas dan cocok dengan program tersebut atau tidak, ini akan menghambat kinerja program dan melemahkan strateginya. Saat penulis tanyakan sudah berapa pengunjung yang datang hari itu, *front officer* tidak bisa menyebutkan secara pasti, karena tidak tercatat dan terbukukan, hal ini menjadi salah satu kelemahan yang dapat mempengaruhi dalam proses evaluasi, karena tidak ada pembukuan yang rinci dan pasti mengenai pelanggan yang datang ini akan menyulitkan saat perencanaan strategi karena sasaran kurang jelas sehingga strategi kurang kuat.

Perusahaan perlu menjalin komunikasi dua arah dengan perlanggannya dalam rangka mencapai tujuan dari kegiatan *customer relations*, karena pada dasarnya pelanggan juga menginginkan adanya keterbukaan mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan yang pelanggan percaya. Agar pelanggan tidak berpaling ke perusahaan lain, maka diperlukan strategi yang dijalankan dengan tepat oleh perusahaan untuk tetap menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan, menurut Rangkuti (2003:55), yakni :

a. Strategi *Relationship Marketing*

Perusahaan menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan selain dari sekedar hubungan jual-beli, sehingga pelanggan merasa diperhatikan dan akhirnya menimbulkan loyalitas pelanggan dari adanya transaksi-transaksi bisnis yang berulang setelah transaksi pertama berakhir. Agar strategi ini dapat diimplementasikan dengan baik, maka diperlukan pembentukan *database* pelanggan, yaitu daftar nama pelanggan potensial untuk membina hubungan jangka panjang dengan mereka. Dengan adanya data tersebut, diharapkan strategi ini efektif untuk lebih baik dalam memuaskan pelanggan.

Implementasi dari teori pada poin ini yang peneliti temukan berdasarkan data yang sudah di sajikan yakni penerapannya pada program-program yang Rama Biliar miliki seperti *member card*, *fun club*, dan *club*. Dengan program ini, Rama Biliar membentuk sebuah database mengenai pelanggan potensial yang menjadi anggota dari program-program tersebut. Dengan adanya *member card*, perusahaan berusaha menjalin hubungan jangka panjang yang sederhana berupa kartu anggota yang difasilitasi untuk pelanggan dengan *reward* berupa potongan harga yang bisa digunakan kapanpun tanpa batasan waktu, batasan waktu terdapat pada masa aktif kartu anggotanya saja, namun bisa diperpanjang, prioritas dalam antrian, dan pemberian informasi terbaru kepada pelanggan pemilik kartu.

Rama Biliar di *front office* menjadi pusat informasi jika pelanggan ingin mengetahui dan mendapat info mengenai program-

programnya. Pada program *member card*, di *front office* akan dipajang contoh dari member biasa dan *gold member*. Hal ini merupakan salah satu cara Rama Biliar untuk memberi pesan kepada pelanggan bahwa Rama Biliar memiliki *member card*. Berdasarkan observasi peneliti jika pelanggan yang datang tertarik karena melihat kartu member itu lalu bertanya tentang hal tersebut, *front officer* akan menjelaskan tentang kartu member dan keuntungan jika memilikinya, lalu akan menyarankan kepada pelanggan untuk memiliki kartu member tersebut.

Peneliti saat observasi mendengar dari beberapa orang yang datang bahwa mereka menanyakan apakah di Rama Biliar ini memiliki penawaran seperti diskon atau paket sewa yang lebih murah, dari pertanyaan tersebut kemudian dijawab dengan adanya kartu member yang memiliki keuntungan yakni potongan harga atau diskon, seperti yang dibutuhkan dan ditanyakan pelanggan. Kartu member biasa hanya bisa dipakai untuk meja reguler saja, tidak bisa di ruang VIP, sedangkan kartu *gold member* bisa digunakan di ruang VIP dan reguler dan dengan diskon yang lebih besar.

Disini Rama Biliar ingin menyampaikan pesan bahwa ada perbedaan dari dua member ini yang bertujuan untuk memberikan fasilitas sesuai kebutuhan pelanggan, karena tidak semua pelanggan ingin ke ruang VIP, sehingga kartu membernya bisa memilih yang biasa. Dengan kartu anggota ini Rama Biliar berusaha memunculkan

nilai kepada pelanggan dan memunculkan minat pelanggan untuk kembali datang ke Rama Biliar dengan mengikat pelanggan menggunakan kartu member ini, sehingga pelanggan merasa ketika mereka datang dan memiliki kartu anggota, akan lebih diprioritaskan.

Selanjutnya menurut peneliti, pada program *fun club* Rama Biliar berusaha mengkomunikasikan untuk menjalin hubungan jangka panjang yang lebih erat dengan pelanggan anggota dari program ini dan menganggap bahwa mereka itu penting sehingga dibuatkan program ini. Karena pada program ini pelanggan diberi waktu khusus yang terjadwal pada program ini untuk menggunakan fasilitas *reward* potongan harga, tidak seperti pada kartu anggota, potongan harga yang diberikan pada program ini lebih besar, manfaat lain dari program ini untuk pelanggan yakni pelanggan dapat lebih mengasah kemampuan dalam bermain biliar dengan orang yang kemampuannya di atasnya, yang juga sesama anggota program ini. Sehingga pelanggan dapat saling belajar dan berlatih bersama.

Menurut peneliti pula, disini Rama Biliar berusaha menyampaikan pesan kepada pelanggan bahwa mereka itu sangat penting bagi perusahaan, sampai dibuatkan program khusus dengan fasilitas yang lebih besar sehingga diharapkan memunculkan perasaan bangga dan merasa diperhitungkan oleh perusahaan, disinilah munculna nilai/*value* pada diri pelanggan. pelanggan yang berkebutuhan ingin lebih baik dalam bermain biliar namun tidak

memiliki koneksi teman yang baik dalam bermain, dapat membangun koneksi dengan sesama anggota *fun club* dan belajar serta beratih dari mereka yang lebih baik, sehingga kebutuhan pelanggan seperti ini dapat terpenuhi di Rama Biliar dan mengikat pelanggan secara terus-menerus dikarenakan apa yang mereka cari di tempat lain tidak ada dan hanya ada di Rama Biliar, dari sini munculnya loyalitas dari pelanggan yang berawal dari pemahaman terhadap pelanggan dan penyampaian pesan melalui program ini kepada pelanggan.

Sesuai dengan teori pada poin ini, perusahaan berusaha menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan selain dari sekedar hubungan jual-beli, sehingga pelanggan merasa diperhatikan dan dihormati sebagai wujud nilai yang dimunculkan dan akhirnya menimbulkan loyalitas pelanggan dari adanya transaksi-transaksi bisnis yang berulang setelah transaksi pertama berakhir.

b. Strategi *Unconditional service guarantee*

Perusahaan memberikan garansi atau jaminan secara mutlak dalam rangka untuk meringankan risiko atau kerugian yang diterima pelanggan. Garansi tersebut menjanjikan kualitas prima dan kepuasan pelanggan yang optimal sehingga dapat menciptakan loyalitas yang tinggi pada pelanggan, dengan cara memberikan komitmen penuh pada pemuasan pelanggan yang akan meningkatkan motivasi karyawan untuk kinerja yang lebih baik sehingga mutu produk atau jasa juga akan lebih tinggi.

Sejalan dengan visi yang dimiliki Rama Biliar untuk membina pebiliar muda dan atlet, mengikuti perkembangan zaman membuat Rama Biliar tidak hanya berfokus pada pelanggan yang memiliki motivasi menjadi pebiliar handal dan atlet saja, namun juga semua jenis pelanggan, karena Rama Biliar ingin pelanggan merasakan bahwa Rama Biliar tidak hanya sekedar tempat hiburan, namun juga rumah yang nyaman untuk didatangi dan kembali. Untuk itu, Rama Biliar berkomitmen untuk sepenuhnya berusaha melayani dan memuaskan pelanggannya. Dihat dari semua program dan pelayanan yang dimiliki dan ditawarkan kepada pelanggan telah sangat berorientasi kepada pelanggan dengan memperhatikan apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, komitmen ini yang menjadi kekuatan Rama Biliar dalam menjamin kepuasan pelanggannya. Meskipun dalam pelaksanaannya masih kurang maksimal, yang dikarenakan arus informasi kepada pelanggan yang kurang optimall.

c. Strategi *Superior Customer Service*

Strategi ini membuat perusahaan menawarkan pelayanan yang lebih baik dan unggul dibandingkan pesaingnya. Untuk mewujudkan hal ini dibutuhkan dana yang besar, sumber daya manusia yang handal, dan usaha yang gigih sehingga perusahaan dapat menciptakan pelayanan yang superior.

Pada poin ini, menurut peneliti, Rama Biliar sudah melaksanakannya dengan cukup baik. Melalui pelayanan yang baik

dan ramah, serta cepat dan sigap dari para karyawan dalam merespon interaksi pelanggan baik itu di *front office* atau *table guard* pada meja biliar. Perusahaan memiliki jumlah karyawan yang memadai guna mengatasi pelanggan yang memenuhi tempat tersebut, sehingga pelanggan tidak akan merasa ada waktu yang terbuang percuma yang dikarenakan kinerja karyawan, karena memang karyawannya mencukupi dan merespon cepat dengan ditempatkan di dekat pelanggan saat bermain biliar.

Dari observasi peneliti, ketika pelanggan memasuki pintu Rama Biliar, akan langsung bertemu dengan *front officer*. Pelanggan yang sampai di *front officer* akan dilayani dengan ramah dengan ucapan “selamat datang, mas/mbak nya mau main pesan meja atau hal lainnya?” jika pelanggan ingin bermain dan menyewa meja maka karyawan *front office* akan memberikan informasi terlebih dahulu jika ada *waiting list* “kalo mas/mbak mau main masih ada *waiting list* sekian orang, mas/mbaknya mau nunggu atau ditinggal dulu? Nanti saya tulis atas nama anda. Jika mau nunggu, silahkan menunggu di tempat yang sudah disediakan, nanti saya panggil namanya” Jika tidak ada *waiting list*, maka karyawan akan menanyakan “ada sekian meja yang kosong, mas/mbaknya mau di meja berapa, meja atas atau bawah(lantai)”. Setelah menentukan meja mana yang dipesan, kemudian karyawan mengatakan “mas/mbaknya meja sekian, silahkan langsung ke mejanya”.

Sesampainya di meja, pelanggan akan didatangi oleh petugas *table guard* yang akan melayani kebutuhan pelanggan di meja biliar. Biasanya petugas tersebut akan menanyakan apa yang dibutuhkan pelanggan seperti “mas/mbaknya mau pesan minum/makan sekarang atau nanti? Jika nanti, panggil saja petugas yang ada di dekat anda”, lalu petugas tersebut kembali ke posisinya. Jika pelanggan ingin membutuhkan sesuatu seperti stik biliar atau peralatan lainnya, atau butuh petugas menatakan bola, atau ingin memesan makan/minum, maka pelanggan hanya perlu memanggil petugas *table guard* yang ada di dekatnya. Setelah dipanggil, petugas akan menanyakan kebutuhan pelanggan “ada yang bisa dibantu? Sudah mau pesan sesuatu mas/mbak? Atau butuh yang lain?”, setelah pelanggan memberitahu apa yang dibutuhkan, petugas akan mengatakan ulang apa yang dipesan untuk memastikan tidak ada yang kurang atau salah “jadi saya ulangi ya pesanannya ini dan ini, silahkan ditunggu sebentar ya”, setelah itu petugas akan pergi ke bagian yang dipesan tadi. Begitulah sekiranya interaksi komunikatif dengan pelanggan yang menurut peneliti sudah ramah dan baik, serta respon yang cepat terhadap pelanggan akan menimbulkan persepsi atau asumsi dari pelanggan bahwa pelayanan di Rama Biliar cepat tanggap dan responsif serta ramah sehingga meminimalisir keluhan dan membuat pelanggan nyaman dan betah.

Fasilitas yang dimiliki merupakan kelebihan yang membuat Rama Biliar lebih superior dibanding kompetitornya, Rama Biliar memiliki beberapa fasilitas yang tidak dimiliki oleh kompetitor, dan fasilitas tersebut pun diakui oleh pemerintah dan organisasi olahraga seperti yang sudah dijelaskan pada sajian data.

d. Strategi Penanganan Keluhan yang Efektif

Strategi ini akan memungkinkan perusahaan menangani keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat, dimana perusahaan harus menunjukkan perhatian, keprihatinan, dan penyesalannya atas kekecewaan pelanggan agar pelanggan mau menggunakan produk atau jasa perusahaan tersebut kembali. Diperlukan identifikasi dan penentuan sumber masalah dari keluhan pelanggan sehingga dapat segera diperbaiki.

Penanganan keluhan yang dilakukan oleh Rama Biliar berdasarkan data yang sudah disajikan sebelumnya, menunjukkan kesesuaian dengan teori pada poin ini. Seperti yang sudah dijabarkan pada sajian data, bahwa HRD Rama Biliar sudah melatih dan melakukan *briefing* kepada kayawannya untuk bersikap baik dan ramah dalam merespon keluhan pelanggan secara langsung, dengan mendengarkan dan merangkumnya, setelah itu memberikan penjelasan dan perbaikan. Disediakan juga fasilitas seperti kotak saran, *contact person*, dan media sosial guna memfasilitasi pelanggan

yang ingin menyampaikan kritik, keluhan, atau saran secara tidak langsung atau tatap muka.

Kadar kualitas tingkat keluhan pelanggan yang mudah sudah bisa ditangani oleh level karyawan, sedangkan untuk keluhan yang lebih tinggi, akan diserahkan kepada manajer operasional dan HRD Rama Biliar, dan sesuai arahan HRD, mengengarkan, merangkum, lalu menjelaskan dan perbaiki. Menurut HRD, hal ini agar pelanggan merasa dihargai pendapatnya dan tetap percaya kepada perusahaan. Menurut peneliti ini sudah baik, namun masih terdapat kekurangan di media sosial. Respon dan tanggapan dari admin Rama Biliar di media sosial *facebook* dan *instagram* terhadap pelanggan yang berkomentar masih kurang, intensitas interaksinya hanya sedikit, tidak banyak komentar pelanggan yang direspon oleh admin, ini akan mengecewakan pelanggan yang sudah bertanya karena merasa pendapatnya tidak dihargai.

e. Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan

Perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan secara berkesinambungan, memberikan pendidikan dan pelatihan komunikasi, *salesmanship*, dan *public relations* kepada pihak manajemen dan karyawan, serta memasukkan unsur kemampuan memuaskan pelanggan ke dalam sistem penilaian prestasi karyawan.

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan, strategi Rama Biliar selaras dengan teori pada poin ini. Berdasarkan data yang sudah disajikan sebelumnya, terdapat program penyegaran materi yang berkala untuk karyawan dan staf oleh manajer HRD Rama Biliar. Selain penyegaran materi, terdapat pula evaluasi dan *briefing* harian dan mingguan, kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan guna meningkatkan motivasi untuk memuaskan pelanggan, serta meningkatkan kualitas pelayanan para karyawan dan staf dalam berinteraksi dengan pelanggan, sehingga pelayanan mereka dapat memuaskan pelanggan.

Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada mutu suatu produk, bagaimana pelayanan yang mereka terima, dan terpenuhi atau tidaknya kebutuhan mereka. Karena pelanggan yang terpuaskan akan melakukan transaksi yang sama di waktu mendatang. Sebaliknya, jika pelanggan tidak dipuaskan dan merasa tidak puas akan meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan pesaing yang mengakibatkan kerugian di perusahaan (Supranto, 2001:2). Oleh karena itu menurut teori tersebut, semakin baik mutu produk dan pelayanan yang diterima oleh pelanggan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan serta loyalitasnya terhadap perusahaan.

Sesuai dengan teori di atas menurut peneliti, Rama Biliar sudah cukup baik. Seperti yang sudah dipaparkan pada sajian data, bahwa fasilitas, produk, program, dan pelayanan Rama Biliar sudah diakui oleh

pemerintah dan organisasi olahraga di Indonesia, ini merupakan simbol bahwa mutu dari Rama Biliar sudah baik. Seperti dari hasil wawancara dengan salah satu pelanggan Rama Biliar, Sandy kurniawan pada sajian data, dia sebagai pelanggan sudah merasa puas dengan kualitas pelayanan dan fasilitas dari Rama Biliar, dia juga mengatakan sudah menjadi pelanggan dan member Rama Biliar semenjak tahun 2012 hingga sekarang, ini menandakan pelanggan sudah terpuaskan dan melakukan transaksi yang sama secara berkelanjutan.

Rama Biliar sebagai perusahaan yang memiliki kompetitor, tentunya mengerti bahwa pelanggan mereka bisa saja berpaling ke kompetitor, maka dari itu menjaga loyalitas pelanggan bukanlah hal yang mudah. Menurut Buttle (2001: 30,31), Ada dua acara utama untuk mendefinisikan dan mengukur kesetiaan pelanggan yaitu berdasarkan perilaku dan sikap konsumen. Perilaku konsumen yang loyal (*behavioural loyalty*) diukur berdasarkan perilaku beli konsumen yang ditunjukkan dengan tingginya frekuensi konsumen datang ke sebuah toko atau membeli suatu produk.

Sementara itu, sikap loyal (*attitudinal loyalty*) diukur dengan mengacu pada komponen-komponen sikap, seperti keyakinan, perasaan, dan kehendak untuk melakukan pembelian. Konsumen yang lebih menyukai salah satu supplier, melibatkan diri dengan bisnis supplier itu serta berkomitmen untuk berbelanja disana dikategorikan sebagai konsumen yang bersikap loyal.

Berdasarkan pada teori tersebut dan hasil wawancara dari pelanggan bernama Sandy, ditemukan kesesuaian antara teori dengan fakta pendapat pelanggan tersebut. Sandy mengatakan bahwa dia sudah menjadi pelanggan sejak tahun 2012, dan intensitasnya lumayan sering mengunjungi Rama Biliar minimal dua kali dalam seminggu. Ini sesuai dengan teori di atas bahwa perilaku konsumen yang loyal ditunjukkan dengan intensitas frekuensi kedatangan konsumen ke perusahaan.

Selain dari segi perilaku, dari segi sikap juga ditunjukkan bahwa pelanggan yang bernama sandy sudah bersikap loyal. Dalam teori tersebut dikatakan bahwa sikap loyal ditunjukkan dengan perasaan dan keyakinan untuk melakukan pembelian atau menggunakan jasa perusahaan. Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Sandy, bahwa saat dia ingin bermain biliar dengan teman atau kerabatnya, yang pertama terpikirkan untuk dikunjungi adalah Rama Biliar, dan tidak merekomendasikan tempat lain. Ini menunjukkan kriteria sikap yang loyal dan perilaku yang loyal dari Sandy menurut teori tersebut.

Jadi secara umum dapat disimpulkan bahwa loyalitas/kesetiaan pelanggan merupakan hasil dari terbentuknya kepuasan pelanggan terhadap suatu produk dari sebuah perusahaan atau produsen yang telah digunakan dan menimbulkan gejala sikap positif, hasrat, serta perilaku pelanggan untuk kembali menggunakan produk tersebut di kemudian hari yang akhirnya menjadikan si pelanggan sebagai pelanggan tetap yang

loyal/setia terhadap perusahaan tersebut, dan pelanggan bernama Sandy tersebut sudah memenuhi kriteria sebagai pelanggan yang loyal/setia.

Berdasarkan analisa di atas secara keseluruhan Rama Biliar sudah cukup benar dan baik dalam menerapkan dan mengimplementasikan *customer relations* dalam menjaga loyalitas pelanggan sesuai pada jalur dan tujuannya, meskipun terdapat beberapa kekurangan dalam pelaksanaannya, namun dengan adanya evaluasi dan perbaikan-perbaikan kedepannya diharapkan akan menjadi lebih baik dari sekarang. Karena menurut pengamatan penulis, Rama Biliar sangat terbuka kepada pelanggan, mereka mencoba benar-benar memahami dan menyediakan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan, dan dengan penanganan keluhan yang sudah cukup baik, serta keinginan untuk memperbaiki baik dari segi fasilitas maupun pelayanan, Rama Biliar akan menjadi lebih baik dalam memuaskan dan menjaga pelanggan setianya. Menurut pengalaman penulis yang juga menjadi pelanggan sejak tahun 2013, perkembangan pada fasilitas Rama Biliar menjadi semakin baik, dengan menambah restoran, lounge, dan toilet yang baru, serta peremajaan fasilitas yang sudah ada secara berkala, hanya saja Rama Biliar masih kurang dalam mengenal dan berinteraksi dengan pelanggan selain pelanggan prioritas, diharapkan kedepannya dapat diperbaiki.