

BAB III

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan data dan pembahasan yang berhubungan dengan aktivitas *Customer Relationship Management* Kantor Pos Yogyakarta. Data-data yang diperoleh berasal dari pihak marketing kantor Pos Yogyakarta dan Suara Muhammadiyah (pelanggan korporat kantor Pos Yogyakarta) berdasarkan konsep-konsep teoritis yang telah disajikan dalam bab I. Adapun hasil dari penelitian yang didapat yaitu berdasarkan hasil wawancara dan studi pustaka yang berkaitan dengan hasil penelitian dan dokumentasi yang berhubungan dengan aktivitas *Customer Relationship Management* Kantor Pos Yogyakarta.

A. PENYAJIAN DATA

1. Aktifitas *Customer Relationship Management* Kantor Pos Yogyakarta

a. Perencanaan *Customer Relationship Management*

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, kantor pos Yogyakarta dari masa ke masa terus berbenah memperbaiki diri dalam melakukan pelayanan agar dapat mempertahankan pelanggannya. Salah satu upaya yang dilakukan kantor pos Yogyakarta adalah dengan menjalankan *Customer Relationship Management* (CRM) karena memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan selalu menjadi yang terdepan.

Karena kami PT. Pos Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen selalu kami kedepankan (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

Menyadari pentingnya manajemen hubungan pelanggan (CRM) kantor Pos menerapkannya kepada pelanggan korporat, karena pelanggan korporat memiliki surat perjanjian kerjasama (PKS) yang menjadikannya sebagai pelanggan tetap Kantor Pos, bukan sebagai pelanggan lepas (umum). Perjanjian kerja sama ini juga yang membuat pelanggan korporat mendapatkan pelayanan yang berbeda dari pelanggan lepas. Pelanggan korporat mendapat fasilitas penjemputan kiriman (*service*), penanganan keluhan secara langsung, kredit biaya, bahkan kantor pos juga memberikan apresiasi khusus bagi pelanggan setia pos.

Pelanggan korporat adalah badan/korporasi atau perorangan /individu yang menggunakan Layanan Pos yang diselenggarakan oleh Perusahaan yang memenuhi persyaratan untuk mendapatkan fasilitas kredit atas biaya penggunaan layanan Pos. (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

Kantor Pos Yogyakarta sebagai unit pelaksana teknis (UPT) merepresentasikan rencana dan kebijakan dari kantor pos pusat, yaitu melaksanakan Pelayanan Prima (*excellent service*). Tidak hanya kantor pos Yogyakarta tapi semua kantor pos di Indonesia membudayakan hal ini.

Pelayanan Prima (*excellent service*) dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya, karena kepuasan pelanggan berdampak

pada pendapatan penjualan. Bagi kantor pos Yogyakarta mengejar kepuasan pelanggan saja tidak cukup, namun hubungan komunikasi yang baik antara pelanggan dengan perusahaan juga sangat penting, salah satunya sebagai apresiasi kepada pelanggan yang telah setia pada perusahaan.

Mengedepankan pelayanan prima kepada customer dan kenyamanan pelanggan akan membawa dampak bagi pendapatan. Tidak hanya mengejar kepuasan pelanggan saja hubungan komunikasi yang baik antara pelanggan dengan perusahaan adalah juga sebagai dukungan kepada pelanggan yang telah setia pada perusahaan (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

Demi mewujudkan pelayanan prima (*excellent service*) kantor pos memiliki slogan CINTA POS yang terus dibudayakan. CINTA POS bermakna kata kerja demi CINTA kepada PT Pos Indonesia (persero) maka seluruh insan Pos harus melakukan sesuatu yang bermanfaat, menyumbangkan tenaga dan pikiran demi mewujudkan tujuan perusahaan. Bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, seluruh insan Pos melaksanakannya atas dasar CINTA, baik kepada pelanggan dan mitra kerja, rekan kerja, atasan, bawahan serta masyarakat umum.

C: Customer Orientation

P : Professional

I : Integrity

O : Obsessed

N : Networking

S : Spiritually

T: Team Work

A : Accountable

CINTA POS merupakan akronim yang mempunyai makna bahwa perusahaan berorientasi kepada pelanggan (*customer orientation*) dilandasi dengan prinsip-prinsip integritas (*integrity*), hubungan kerja atau relasi (*networking*), kerja sama (*teamwork*), dan tanggung jawab (*accountable*) dilakukan dengan sikap profesional (*professional*) dalam usaha mewujudkan keinginan menjadi yang terbaik (*obsessed*) dengan tetap menjaga nilai-nilai spiritual (*spiritual*).

Jelas dikatakan bahwa Pos Indonesia “Berorientasi pada Pelanggan” yang artinya perusahaan sangat mengedepankan pelayanan kepada pelanggannya. Hal ini sudah termasuk dalam fungsi-fungsi CRM yang harus dijalankan dalam sistem manajemen hubungan pelanggan, yaitu mengusung falsafah *customer oriented (customer centric)*.

Kantor Pos melakukan analisis SWOT untuk membantu pelaksanaan CRM, yaitu membahas mengenai perusahaan. Perusahaan harus mengetahui keunggulan dan kelemahan yang dimiliki agar dapat mengetahui kebutuhan konsumen, mempertahankan pelanggan dan mencari pelanggan baru.

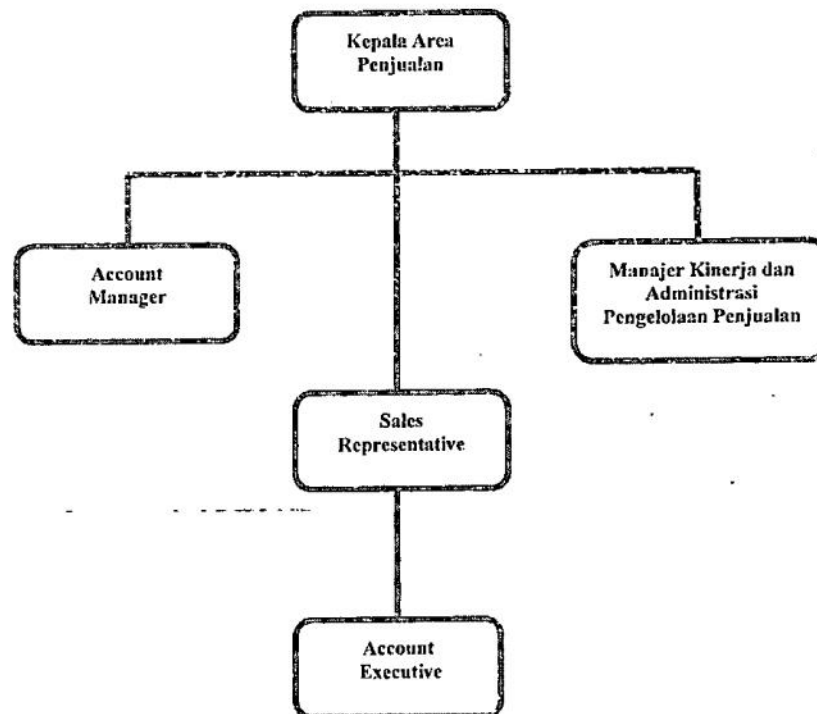
Analisa SWOT Kantor Pos (data analisa Kantor Pos/ 2012), yaitu:

- 1) *Strength* (Kekuatan)
 - a) Memiliki sistem kantor cabang yang tersebar luas di seluruh Indonesia, bahkan hingga ke dalam pelosok negeri.

- b) Memiliki *team work* yang baik
 - c) Harga produk bersaing dengan kompetitor
- 2) *Weaknes* (Kelemahan)
- a) Persaingan pasar sejenis yang sangat ketat
 - b) Kurang pahamnya masyarakat tentang kualitas produk
 - c) Anggaran promosi yang sangat terbatas
- 3) *Opportunities* (Peluang)
- a) Masyarakat yang telah *aware* terhadap produk dan puas dengan produk bisa menjadi pelanggan
 - b) Kantor cabang yang tersebar, memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk melakukan pengiriman maupun mendapatkan kiriman
- 4) *Threats* (Ancaman)
- a) Ketatnya persaingan jasa pengiriman di Yogyakarta, karena banyaknya kompetitor yang menawarkan jasa sejenis
 - b) Jangkauan wilayah yang terlalu luas hingga ke pelosok negeri mengakibatkan sulitnya menentukan jangka waktu pengiriman
 - c) Uang macet atau pembayaran yang tidak tepat waktu (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

PT Pos Indonesia membuktikan keseriusannya dalam menjalankan manajemen hubungan pelanggan (CRM) dengan mengeluarkan Keputusan

Direksi No 17/DIRUT/0312 Mengenai Organisasi dan Tata Kerja Area Pelaksana Teknis PT. Pos Indonesia, dimana pimpinan perusahaan membentuk Organisasi dan tata kerja Area Penjualan disamping area-area yang lain juga. Dalam struktur organisasi tersebut aktivitas penjualan dibagi dan dikhususkan kepada pembagian tempat kedudukan dan wilayah kerja area dan pelaksana teknisnya.



Adanya struktur organisasi ini, diharapkan kegiatan penjualan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Pembuatan struktur organisasi baru yang menjadi pendukung *CRM* diharapkan dapat

memberikan kemudahan kepada pelanggan jika ingin menyampaikan komplain keluhan atau masukan kepada perusahaan.

Tugas Pokok Account Executive adalah melakukan pemeliharaan pelanggan-pelanggan baru, serta tertib administrasi pengelolaan piutang dalam lingkup sales representative yang bertalian untuk mencapai target pendapatan yang ditetapkan (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

Pertugas yang bertanggungjawab langsung menangani mitra/pelanggan adalah *Account Executive* mulai dari penawaran sampai dengan menangani keluhan. Seorang *Account Executive* memiliki tugas berat karena harus mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan pelanggan korporat. *Account Executive* dituntut menjalin hubungan baik dengan pelanggan demi tercapainya target pendapatan. Adapun aktivitas utama yang dilakukan *Account Executive* adalah:

- 1) Menyusun perencanaan penggarapan pasar di wilayah kerja
- 2) Menyusun dan memperbaharui data potensi pasar yang tersedia dan memperbaharui data potensi pasar yang terus menerus berubah
- 3) Menyusun daftar kunjungan secara berkala dalam rangka pemeliharaan dan akuisisi pelanggan baru
- 4) Melakukan kunjungan rutin kepada pelanggan

Hal-hal yang dilakukan *Account Executive* pada saat kunjungan rutin kepada pelanggan adalah :

- 1) Mengetahui kepuasan pelanggan terhadap layanan baik itu penjemputan, pengiriman dan penagihan yang perusahaan kerjakan.
- 2) Mengetahui mutu produk dimata pelanggan, karena karakteristik pelanggan berbeda jadi menyesuaikan segmen dan kebutuhan dari mitra itu sendiri.
- 3) Sebagai saat yang tepat untuk mendengarkan keluhan pelanggan
- 4) Menyampaikan keluhan atau tidak lanjut / follow up keluhan sebagai ajang evaluasi layanan

Kantor Pos telah melewati tiga fase siklus pelanggan seperti yang dikatakan oleh Ria Puspitasari (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013), yaitu :

- 1) Mendapatkan Pelanggan Baru (*acquire*)

Upaya yang dilakukan kantor Pos dalam mendapatkan pelanggan baru dengan melakukan pencarian calon pelanggan (*prospecting*), penawaran langsung dan memberikan masa percobaan selama 1 (satu) bulan bagi calon pelanggan baru sebelum menandatangani perjanjian kerjasama (PKS).

2) Meningkatkan Nilai Pelanggan (*enchance*)

Demi meningkatkan nilai pelanggan kantor Pos memberikan keringanan khusus bagi pelanggan korporat yang ingin melakukan perpanjangan PKS, dengan memberikan rentan waktu pembayaran yang lebih lama dari pada pelanggan baru dan memberikan *service* khusus bagi pelanggan korporat dengan melakukan penjemputan kiriman. Hal ini dilakukan kantor Pos demi menjalankan salah satu fungsi dalam sistem CRM, yaitu berusaha menyediakan dukungan kepada pelanggan.

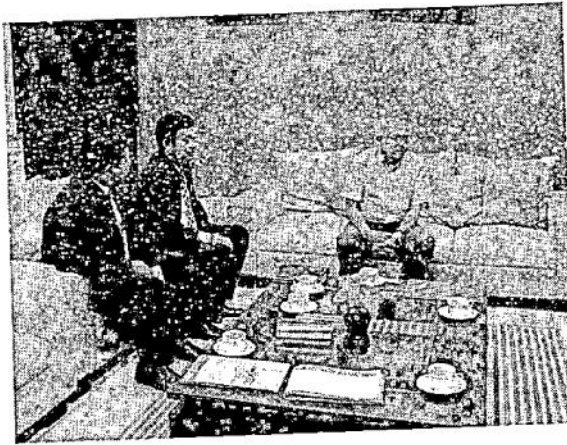
3) Mempertahankan pelanggan yang telah ada (*retain*)

Upaya yang dilakukan kantor Pos dalam mempertahankan pelanggan yang telah ada agar tetap setia menjadi mitra Pos dengan memberikan waktu khusus kepada pelanggan korporat untuk menyampaikan masukan maupun keluhannya secara langsung kepada AE ketika melakukan kunjungan rutin kepada customer.

AE selalu mencatat dan mengikuti semua aspek dalam penjualan dengan pelanggan korporat. AE juga selalu menerima masukan yang diberikan oleh pelanggan korporat, karena mengadopsi pengukuran berdasarkan sudut pandang pelanggan

juga penting, semua ini dilakukan demi terlaksananya fungsi-fungsi dalam sistem CRM.

Pada tahun 2012 kunjungan rutin yang dilakukan AE hanya 1 sampai 2 kali setiap bulannya. Demi meningkatkan pelayanaannya kepada *customer*, di tahun 2013 kantor pos Yogyakarta meningkatkan intensitas kunjungan rutinnya menjadi 3 sampai 4 kali setiap bulan.

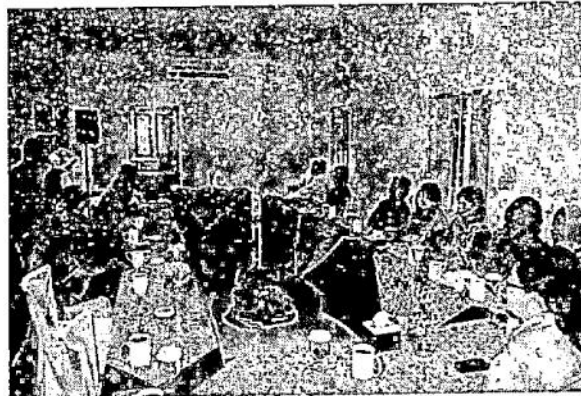


Gambar 6 Kunjungan Rutin AE ke Pelanggan Korporat

Sumber : Dokumentasi Kantor Pos Yogya Februari 2013

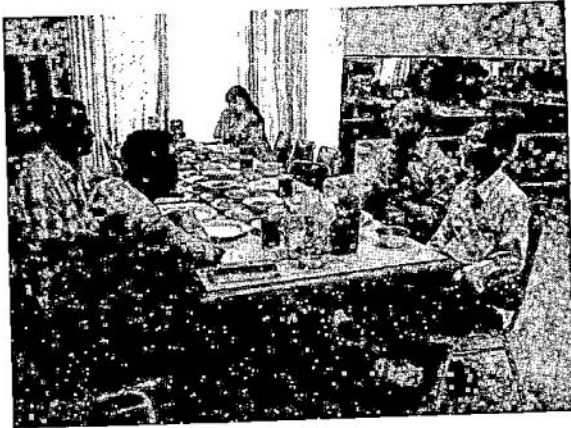
Kantor Pos Yogyakarta juga memberikan apresiasi khusus kepada pelanggan korporat setianya dengan memberikan tanda mata saat *event-event* tertentu dan melakukan *sharing* juga *gathering* triwulan demi mempererat hubungan dengan pelanggan korporat.

Bahkan, kantor Pos menyelenggarakan buka puasa bersama tukang becak Suara Muhammadiyah dan memberikan tanda mata, kegiatan ini dilakukan sebagai apresiasi bagi Suara Muhammadiyah yang telah lama menjadi pelanggan korporat sejak awal adanya perjanjian kerjasama (PKS). Semua ini juga termasuk upaya kantor Pos dalam menyediakan dukungan kepada pelanggan korporat, sesuai dengan fungsi-fungsi yang harus dijalankan dalam sistem CRM.



Gambar 7 Gathering dengan Pelanggan Korporat

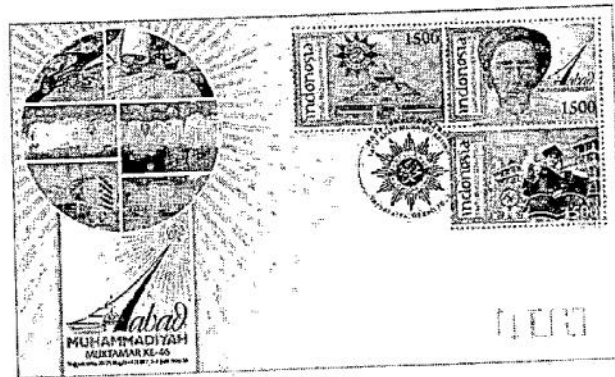
Sumber : Dokumentasi Kantor Pos April 2013



Gambar 8 Buka Puasa Bersama Pelanggan Korporat

Sumber : Dokumentasi Kantor Pos Juli 2013

Kantor Pos memberikan *service* penjemputan, *gathering*, *sharing*, dan apresiasi kepada tukang becak Suara Muhammadiyah. Kantor Pos juga menjaga hubungan dengan melakukan timbal balik dengan memasang iklan di Suara Muhammadiyah. Bahkan, saat Muktamar 1 Abad Muhammadiyah, kantor Pos meluncurkan Perangko Satu Abad Muhammadiyah (Wawancara dengan Muyadi Redaktur Suara Muhammadiyah 20 September 2013).



Gambar 9 Perangko Muktamar 1 Abad Muhammadiyah

Sumber : Dokumentasi Kantor Pos Juni 2010

Kantor Pos dalam menjalin hubungan dengan pelanggan korporat telah menjalankan 3 konsep CRM (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013) :

b. Customer Relationship Management Strategis

Demi terjalinnya hubungan yang baik dengan pelanggan, kantor pos juga menjaga hubungan baik antara pimpinan dengan karyawannya (*top-down*).

Kantor Pos, terutama bagian marketing, yang berhubungan langsung dengan pelanggan korporat selalu menjaga hubungan baik antara pimpinan dan karyawannya, seperti keluarga. Kami memberikan *reward* kepada AE yang dapat memberikan pelayanan memuaskan kepada pelanggan dan mendapatkan pelanggan baru. Bahkan kami memberikan pelatihan kepada AE, demi terwujudnya pelayanan Prima (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

Kantor Pos, terutama divisi marketing sadar bahwa hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan dapat memberikan efek positif bagi karyawan dalam bekerja, maka dari itu di divisi ini jarang menyebut divisi marketing, tetapi lebih sering menyebut keluarga marketing. Pelatihan bagi karyawan dilakukan dua kali dalam setahun, demi menunjang kinerja AE dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Divisi marketing juga memberikan *reward* atau bonus kepada AE yang dapat menarik pelanggan baru dan memberikan pelayanan memuaskan kepada pelanggan.

c. Customer Relationship Management Operasional

Berbagai bentuk otomatisasi layanan yang dilakukan oleh kantor Pos untuk memberikan kemudahan bagi customer.

1) Operasi *call-center*

Kantor Pos menyediakan media untuk membina hubungan dengan customer yang dinamakan *Hot Line Pos Call 161*. Berbagai pertanyaan maupun *complaint* mengenai produk layanan bisa dilakukan oleh *customer* melalui media ini. Pos Call 161, *hot line* ini dibuka untuk *customer* selama 24 jam.



Gambar 10 Pos Call 161

Sumber : <https://www.facebook.com/posindonesia/photos/>

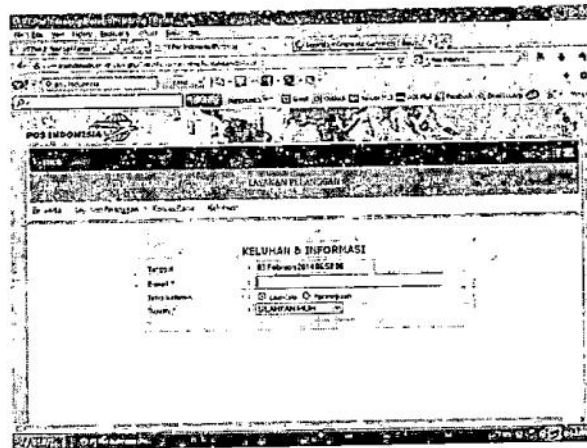
2) Layanan berbasis website

Kantor Pos juga menyediakan layanan berbasis website dengan alamat www.posindonesia.com. *Customer* dapat memanfaatkan website ini untuk mendapatkan informasi maupun melakukan keluhan di kolom Layanan Pelanggan > Kontak Kami > Keluhan.



Gambar 11 Halaman Beranda Website Kantor Pos

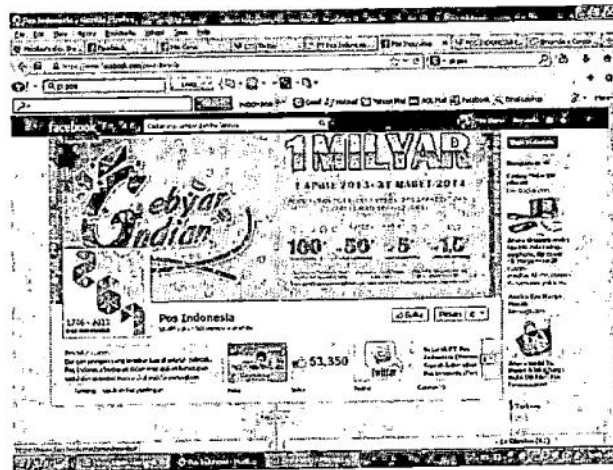
Sumber : <http://posindonesia.co.id/index.php/home>



Gambar 12 Halaman Keluhan Pada Website Kantor Pos

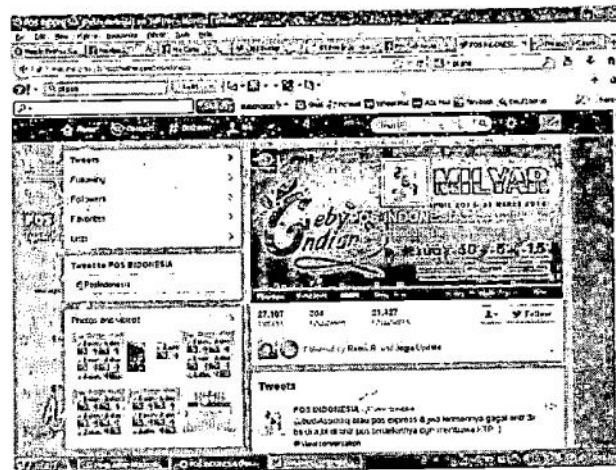
Sumber : <http://posindonesia.co.id/index.php/keluhan>

Pada website ini juga disediakan link Facebook dan Twitter kantor Pos. *Customer* juga dapat complain maupun memperoleh informasi mengenai layanan kantor pos melalui facebook dan twitter tersebut.



Gambar 13 Facebook Kantor Pos

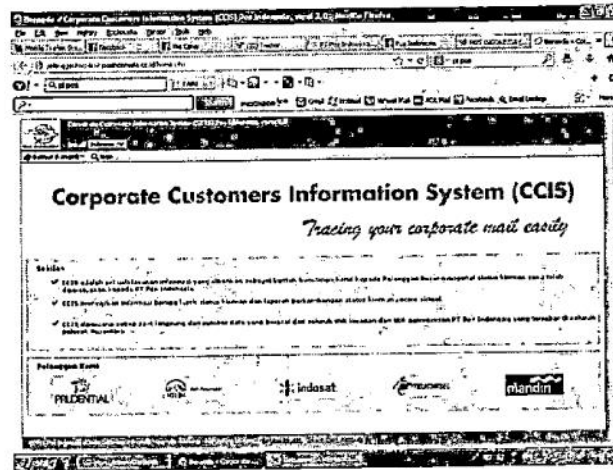
Sumber : <https://www.facebook.com/posindonesia>



Gambar 14 Twitter Kantor Pos

Sumber : <https://twitter.com/PosIndonesia>

Kantor Pos juga menyediakan halaman khusus bagi pelanggan korporat di websitenya, pada kolom Link > Pelanggan Korporat.



Gambar 15 Halaman Khusus Bagi Pelanggan Korporat

Sumber : <http://posindonesia.co.id/index.php/link/pelanggan-korporat>

Halaman ini memberikan pelayanan khusus bagi pelanggan korporat. Hanya pelanggan korporat kantor pos yang dapat mengakses sistem ini, karena menggunakan ID dan kata sandi. Halaman ini memberikan kemudahan bagi pelanggan korporat dalam melacak status kiriman.

3) Layanan di Lapangan

Pelanggan korporat dapat menyampaikan komplain secara langsung. Komplain dapat disampaikan kepada para *Account Executive* (AE) dan *Customer Service* (CS), yang selanjutnya komplain akan diteruskan kepada bagian masing-masing.

Misal, ada kiriman yang belum sampai secara langsung AE akan melacak dan kemudian meminta bantuan kepada bagian *customer service* untuk dapat segera ditindak lanjuti. Setelah

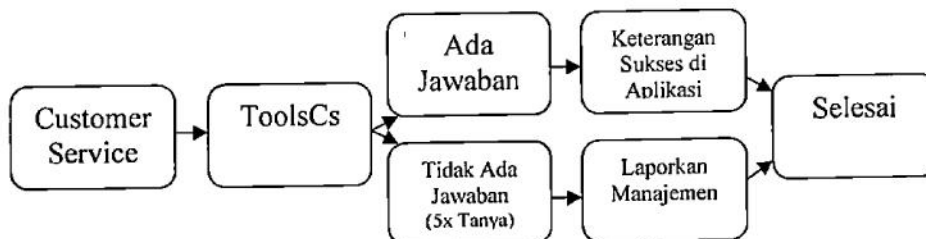
ditindak lanjuti hasilnya akan disampaikan secara langsung oleh AE kepada pelanggan korporat.

STATUS PENGIRIMAN COBRA DENTAL									
BARCODE/POS	PENYEMBAUT	NAMA	NO. RESI	TGL PENGIRIMAN	TGL TERIMA	LOKASI	KEMAS	STATUS	KETERANGAN
12456768144	PT COBRA DENTAL INDO	DIG BUNUNG PRANATA	37400	7/27/2013	7/30/2013	Klaten	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: BUNUNG
12456768187	PT COBRA DENTAL INDO	DIG ENDAH WATU S	37000	7/25/2013	7/27/2013	APC Yogyakarta	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: ENDAH
12456768191	PT COBRA DENTAL INDO	DIG SELVA MANGSOP	30000	7/25/2013	7/27/2013	DC Sleman	Diterima	Orang Serumah	Penerima: ANYAM
12456768208	PT COBRA DENTAL INDO	NAMUNG ARI F SURYANT	35300	7/25/2013	7/26/2013	Wonosobo	Diterima	Bukan Kerja	Penerima: TRI KUN
12456768224	PT COBRA DENTAL INDO	ALFANI JUDAN PERMA	35100	7/25/2013	7/26/2013	Salam	Diterima	Yang diberi kuasa	Penerima: ALFANI
12456768237	PT COBRA DENTAL INDO	TIU RATNA SULANDARI	35100	7/25/2013	7/26/2013	DC Pakem	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: TIU RAT
12456768264	PT COBRA DENTAL INDO	DIG YANITA ISHAQIAN	34100	7/25/2013	7/26/2013	Klaten	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: YANITA
12456768279	PT COBRA DENTAL INDO	DIG AGUS SANTOSO	35000	7/25/2013	7/26/2013	APC Yogyakarta	Diterima	Teknik Kerja	Penerima: AGUS
12456768295	PT COBRA DENTAL INDO	DINA RANIHANAYATI	35100	7/25/2013	7/26/2013	Cilacap	Diterima	Antar	Penerima: RANITA
12456768320	PT COBRA DENTAL INDO	COBRIA TRI PUSPESARI	35100	7/25/2013	7/26/2013	DC Sleman	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: COBRIA
12456768340	PT COBRA DENTAL INDO	MULHAMSAD USYKUNDA	35400	7/25/2013	7/26/2013	Jessara	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: MULHAMS
12456768336	PT COBRA DENTAL INDO	DIG PURWABANDISH	35300	7/25/2013	7/26/2013	DC Godean	Diterima	Orang Serumah	Penerima: PURWABAN
12456768310	PT COBRA DENTAL INDO	DIG FRY SUKESIH	41100	7/25/2013	7/26/2013	Tegal	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: FRY
12456768335	PT COBRA DENTAL INDO	LAFY DEWI SARTIKA	33300	7/25/2013	7/26/2013	Padangbaru	Diterima	Orang Serumah	Penerima: DEWI
12456768340	PT COBRA DENTAL INDO	DENY PAMUJI PURCANI	50000	7/25/2013	7/26/2013	APC Yogyakarta	Diterima	Diterima Selamat	Penerima: DENY
12456768381	PT COBRA DENTAL INDO	TRI RAHAYU ENRI DUA	42200	7/25/2013	7/26/2013	Pale	Diterima	Orang Serumah	Penerima: TRI RAHAYU
12456768344	PT COBRA DENTAL INDO	DIG ASRI WAPPERTAYU	37200	7/25/2013	7/26/2013	Pekalongan	Diterima	Orang Serumah	Penerima: ASRI WAPPERTAYU
12456768393	PT COBRA DENTAL INDO	DIG WIBI HENDIATI	31800	7/25/2013	7/26/2013	Mojokerto	Diterima	Orang Serumah	Penerima: WIBI HENDIATI
12456768500	PT COBRA DENTAL INDO	WAFATIN WISA	30000	7/25/2013	7/26/2013	DC SURABAYA	Diterima	Orang Serumah	Penerima: WAFATIN WISA

Gambar 16 Contoh Status Pengiriman Pelanggan Korporat

Sumber : Dokumentasi Kantor Pos Yogya September 2013

Customer service memiliki aplikasi yang mempermudah proses penanganan keluhan pelanggan yaitu aplikasi *ToolsCS*. Aplikasi ini berisi tentang keterangan lengkap pengiriman, pengantar dan data lainnya. CS cukup memasukkan nomor resi pengiriman ke aplikasi ini, dan aplikasi ini akan menampilkan nama pengadu, alamat pengirim dan penerima, dan jenis produk.



Gambar 17 Proses Penggunaan Aplikasi ToolsCS

Sumber : Wawancara dengan Budi, Staf Sistem Informasi dan
IT KP Yogyakarta 12 September 2013

Keluhan yang disampaikan akan mendapatkan jawaban di aplikasi ini, bila telah 5x CS melakukan pertanyaan pada aplikasi namun belum ada respon, maka keluhan akan langsung disampaikan kepada Supervisor dan Manajemen Operasional agar kasus terselesaikan meski harus dengan sistem ganti rugi. Usaha kantor Pos dalam menangani keluhan/komplain pelanggan korporat telah sesuai dengan salah satu fungsi yang harus dijalankan dalam sistem CRM.

d. Customer Relationship Management Analitis

Pentingnya CRM analitis juga dirasakan oleh kantor Pos. Demi meningkatkan nilai pelanggan dan tentunya nilai perusahaan, divisi marketing berusaha mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan pelanggannya, seperti data riwayat penggunaan jasa kiriman sebelum menggunakan jasa Pos. Data riwayat pembayaran jasa kiriman sebelum maupun sesudah menjadi pelanggan korporat kantor Pos. Data konsumen saat merespon penawaran dari kantor Pos.

Kami melakukan pendataan konsumen terkait riwayat penggunaan jasa, pembayaran jasa dan saat konsumen merespon penawaran dari AE kami (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

Pengumpulan data ini bertujuan untuk memudahkan kantor Pos dalam melihat konsumen mana yang merespon penawaran dengan baik (positif), konsumen mana yang memiliki kecenderungan untuk berpaling ke perusahaan jasa lain, maupun konsumen mana yang harus diprioritaskan dalam pelayanan. Hal ini juga dilakukan kantor Pos untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi pelanggan korporat dan untuk melihat informasi layanan dan penjualan dari pelanggan korporat sesuai dengan fungsi-fungsi dalam sistem CRM yang harus bisa dijalankan.

2. Evaluasi Customer Relationship Management Kantor Pos Yogyakarta

Dalam melakukan evaluasi kegiatan CRM yang telah dilaksanakan, Kantor Pos menilai dari jumlah pelanggan korporat dengan melihat bertambah atau tidaknya pelanggan korporat. Kantor Pos juga menilai tingkat kepuasan pelanggan korporat dengan pelayanan Kantor Pos dari banyak atau tidaknya keluhan yang disampaikan oleh pelanggan.

Kegiatan evaluasi dilakukan dengan melakukan koordinasi setiap bulannya antara AE (*Account Executive*) dengan kepala divisi Marketing yang merangkap sebagai MPR (*Marketing Public Relations*). Selain koordinasi dengan divisi, kegiatan evaluasi juga dilakukan dengan melakukan koordinasi triwulan dengan Kepala Area Penjualan.

Tujuan dari evaluasi menurut hasil wawancara dengan Ibu Ria Puspitasari selaku *Account Executive* adalah untuk mengukur berhasil atau tidaknya kegiatan CRM yang telah dilakukan Kantor Pos Yogyakarta.

Salah satu cara mengukur berhasil atau tidaknya kegiatan CRM yang telah dilaksanakan dapat dilihat dari jumlah pelanggan korporat. Apabila melalui kegiatan CRM pelanggan korporat meningkat dan berkurangnya *complain* yang dilakukan *customer*, maka kegiatan CRM yang dilakukan kantor Pos Yogyakarta bisa dikatakan cukup efektif dalam mempertahankan pelanggan dan mendapatkan pelanggan baru (Wawancara dengan Ria Puspitasari *Account Executive* KP Yogyakarta 15 September 2013).

Setelah adanya kegiatan evaluasi maka perusahaan melakukan perbaikan kegiatan CRM dan *monitoring* kegiatan CRM. Hal ini dilakukan untuk mengawasi dan memantau kegiatan CRM yang akan dilakukan oleh perusahaan, sehingga apa yang telah direncanakan tetap terkonsep sesuai dengan tujuan dari kegiatan CRM yang dilakukan. Dengan demikian maka kegiatan CRM akan berjalan dengan baik, sesuai dengan rencana dan mendapatkan hasil yang lebih baik.

3. Proses Pengambilan Keputusan *Customer*

Proses pengambilan keputusan pelanggan korporat kantor Pos Yogyakarta, hasil wawancara dengan bapak Mulyadi selaku Redaktur Suara Muhammadiyah (20 September 2013) adalah dengan beberapa proses tahapan.

a. Pengenalan Masalah (*Problem Recognition*)

Kebutuhan Suara Muhammadiyah dalam proses pengiriman membutuhkan jasa yang dapat mencakup wilayah pelosok negeri, yang dapat memberikan pelayanan hingga masuk ke desa-desa.

b. Pencarian Informasi (*Information Search*)

Berdasarkan informasi, memang banyak kompetitor kantor Pos atau perusahaan jasa lain yang menawarkan jasa yang sama yang menjanjikan ketepatan waktu, namun tidak ada jasa yang memberikan pelayanan hingga ke pelosok negeri seperti kantor Pos yang memiliki kantor cabang di seluruh Indonesia.

c. Evaluasi Alternatif (*Evaluating of Alternatives*)

Dengan melihat luasnya jangkauan kirim kantor Pos, menjadi pertimbangan awal Suara Muhammadiyah dalam memilih kantor Pos sebagai perusahaan jasa kirimnya.

d. Keputusan Pembelian (*Purchase Decision*)

Keputusan penggunaan jasa kantor Pos diambil sejak belum adanya pelanggan korporat yang melakukan penandatanganan perjanjian kerjasama (PKS), hingga saat ini SM menjadi pelanggan korporat.

e. Perilaku Pasca Pembelian (*Postpurchase Behavior*)

Kantor Pos selalu berusaha memberikan pelayanan yang lebih baik di setiap tahunnya. Jika Suara Muhammadiyah memberikan komplain, kantor Pos segera memberikan *feedback* dan mengevaluasi kerjanya. Hal ini yang membuat Suara Muhammadiyah terus bertahan menggunakan jasa kantor Pos.

B. PEMBAHASAN

1. Aktifitas *Customer Relationship Management* Kantor Pos Yogyakarta

a. Perencanaan *Customer Relationship Management*

Menurut Buttle (2007:48) CRM merupakan strategi inti dalam bisnis yang memadukan proses dan fungsi internal, dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan dan menyampaikan nilai kepada konsumen untuk mendapatkan profit. Jasfar (2009:176) menjelaskan bahwa perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasarnya dengan tiga cara: meningkatkan atau memperbanyak penawaran kepada konsumen yang ada, mempertahankan pembeli yang sudah ada sekarang (pelanggan), atau menarik para pembeli baru. Yang dikatakan Jasfar dan Buttle sebenarnya saling berkaitan, umumnya kegiatan CRM yang dijalankan untuk mencapai hasil yang maksimal berbeda untuk setiap perusahaan. Namun pada dasarnya tujuan utama yang ingin dicapai adalah sama, yaitu menjalin hubungan baik dengan pelanggan korporat dengan memberikan pelayanan prima untuk mempertahankan pelanggan dan mendapatkan pelanggan baru demi mendapatkan profit dan meningkatkan pangsa pasar.

Kantor Pos merupakan sebuah organisasi profit yang memposisikan dirinya sebagai perusahaan jasa. Perusahaan ini mengkhususkan pelayanan jasa kirim, baik surat, dan paket bagi pelanggan korporatnya. Agar berhasil dalam memenangkan persaingan,

kantor Pos harus memikirkan bagaimana pelayanan memuaskan demi mempertahankan pelanggan yang ada dan mendapatkan pelanggan baru. Dengan kata lain perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui *Customer Relationship Management* yang mereka lakukan. CRM yang diterapkan harus tepat sasaran, sehingga kantor Pos dapat terus berkembang di tengah persaingan perusahaan jasa yang semakin ketat.

Kantor Pos memulai aktivitas *Customer Relationship Management* dengan melakukan analisis SWOT. Analisis ini dilakukan untuk membantu memudahkan kantor Pos dalam menetapkan program CRM yang akan dilakukan kepada pelanggan korporat. Dengan melakukan analisis SWOT kantor Pos akan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dimiliki dalam mencapai tujuan CRM, yaitu menciptakan suatu hubungan yang baik dengan pelanggan dan mengurangi kemungkinan pelanggan berpindah ke jasa lain.

Demi mendukung program CRM, kantor Pos membuat struktur organisasi untuk memperjelas pembagian kerja dalam penanganan pelanggan korporat. Disini *Account Executive* (AE) memiliki tugas paling berat, karena AE yang berhubungan langsung dengan *customer*, mulai dari penawaran hingga menangani keluhan langsung dari pelanggan korporat.

Tujuan kantor Pos melakukan aktivitas CRM adalah demi terwujudnya Pelayanan Prima (*exellent service*) agar dapat memberikan

kepuasan kepada pelanggan yang telah setia menjadi pelanggan korporat, karena kepuasan pelanggan berdampak pada pendapatan penjualan bagi kantor Pos. Bahkan kantor Pos memiliki slogan CINTA POS, yang didalamnya terdapat *customer orientation*, yang berarti kantor Pos “berorientasi pada pelanggan”, artinya kantor Pos akan mengedepankan pelayanannya terhadap pelanggannya.

Menurut Kalakota (2001:174) terdapat 3 (tiga) fase siklus pelanggan dalam CRM. Dari hasil penelitian kantor Pos telah melakukan 3 fase dalam siklus pelanggan, yaitu :

1) Mendapatkan Pelanggan Baru (*acquire*)

Kalakota berpendapat, dalam mendapatkan pelanggan baru perusahaan dapat melakukan inovasi baru terhadap produk atau fasilitas layanan yang sudah ada, untuk menarik pelanggan, atau memberikan kenyamanan pada pelanggan dalam mendapatkan informasi produk yang mereka butuhkan.

Kantor Pos mendapatkan pelanggan baru dengan melakukan pencarian calon pelanggan (*prospecting*) melalui penawaran langsung dan juga memberikan masa percobaan pelayanan gratis selama 1 (satu) bulan bagi calon pelanggan.

2) Meningkatkan Nilai Pelanggan (*enhance*)

Menurut Kalakota, perusahaan dapat meningkatkan nilai pelanggan dengan cara mengurangi biaya yang kurang perlu, dan

lebih fokus pada peningkatan pelayanan dan pelanggan atau memberikan pelayanan optimal kepada pelanggan.

Kantor Pos meningkatkan nilai pelanggan dengan memberikan keringanan rentan waktu pembayaran bagi pelanggan korporat yang ingin melakukan perpanjangan PKS dan *service* khusus bagi pelanggan korporat dengan melakukan penjemputan kiriman.

3) Mempertahankan pelanggan yang telah ada (*retain*)

Perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang ada dengan cara menyediakan waktu untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan, termasuk ketidak-puasan pelanggan terhadap produk atau pelayanan kita, yang kita manfaatkan untuk menjadi lebih baik lagi atau mengirimkan brosur atau tanda mata pada event-event tertentu kepada pelanggan yang setia, seperti yang dikatakan oleh Kalakota.

Perusahaan terlihat sukses ketika mampu mengidentifikasi, memuaskan dan berhasil mempertahankan pelanggan mereka yang paling menguntungkan. Itulah tujuan utama CRM kantor Pos. Meningkatnya retensi pelanggan secara otomatis akan meningkatkan jumlah konsumen yang dimiliki perusahaan. Manfaat retensi pelanggan dirasakan langsung oleh kantor Pos.

Pertama, biaya pemasaran dapat ditekan. Perusahaan tidak perlu mengeluarkan dana tambahan untuk mencari pelanggan pengganti yang pindah pada jasa komperitor. *Kedua*, seiring dengan meningkatnya *customer tenur* (pelanggan yang lama bertahan), tentunya perusahaan dapat lebih memahami keinginan pelanggan dan konsumen akan lebih mengerti apa saja yang dapat dilakukan perusahaan kepada mereka.

Kantor Pos mempertahankan pelanggannya dengan memberikan waktu khusus kepada pelanggan korporat untuk menyampaikan masukan maupun keluhannya secara langsung kepada AE ketika melakukan kunjungan rutin kepada *customer*. Hal ini dilakukan kantor Pos karena jika perawatan pelanggan (*retention*) tinggi maka perpindahan pelanggan ke jasa lain akan semakin rendah.

Kantor Pos telah menjalankan 5 hal yang harus dilakukan perusahaan dalam manajemen hubungan pelanggan, seperti yang dikatakan oleh Armistead and Clark (1996:86) :

- 1) Kepuasan pelanggan: kantor Pos berusaha memberikan pelayanan terbaik demi tercapainya kepuasan pelanggan korporat.
- 2) Mutu produk: kantor Pos terus meningkatkan kualitas pelayanan agar tidak mengecewakan pelanggan.

- 3) Mendengarkan keluhan pelanggan: kantor Pos menerima keluhan dari pelanggan korporat, baik secara langsung melalui AE maupun melalui *email* atau *call center* dan segera menindaklanjutinya.
- 4) Memahami faktor kunci layanan kepada pelanggan: Pelayanan Prima (*Excellent Service*) adalah faktor kunci keberhasilan kantor Pos dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- 5) Mencoba bekerja lebih baik: kantor Pos selalu mencoba memperbaiki pelayanannya kepada pelanggan setelah dilakukannya evaluasi kegiatan.

Setelah analisis SWOT dilakukan oleh kantor Pos, langkah selanjutnya adalah dengan menentukan konsep CRM apa yang akan dilakukan oleh perusahaan. Langkah-langkah ini dibuat agar penggunaan jenis konsep CRM tepat digunakan, efektif sesuai dengan tujuan dan efisien dengan pembiayaan.

Penting bagi perusahaan untuk terlebih dahulu menentukan konsep CRM apa yang akan digunakan dalam menjalin hubungan baik dengan pelanggan. Dengan menentukan konsep CRM terlebih dahulu diharapkan agar kantor Pos lebih siap dan mampu menyesuaikan keadaan jika terjadi perubahan dalam mengembangkan program CRM yang dapat mengantarkan perusahaan pada titik keberhasilan.

Buttle (2007:4) mengatakan bahwa untuk menjalin hubungan dengan pelanggan ada 3 konsep yang dapat dilakukan sebagai langkah dalam melaksanakan aktivitas CRM yang efektif. Dari hasil penelitian, dalam menjalankan tujuan CRM, kantor Pos sudah menggunakan konsep tersebut, yaitu:

b. Customer Relationship Management :Strategis

CRM strategi merupakan pandangan '*top-down*' tentang CRM sebagai strategi bisnis inti yang mengutamakan pelanggan dan bertujuan memberikan pelayanan prima (*service excellent*) kepada pelanggan agar memikat dan mempertahankan pelanggan untuk mendapatkan profit (Buttle, 2007:4).

Kantor Pos membangun hubungan baik antara pimpinan dengan karyawannya, juga memberikan pelatihan dan *reward* kepada karyawannya, demi terwujudnya sikap positif karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Demi memberikan kepuasan bagi pelanggan, kantor Pos tentunya juga mempertimbangkan situasi pasar, melihat bagaimana kualitas produknya (jasa) dan bagaimana strategi promosi yang dilakukannya.

c. Customer Relationship Management Operasional

CRM Operasional adalah pandangan tentang CRM yang berfokus pada proyek-proyek otomatisasi, seperti otomatisasi layanan, otomatisasi armada penjualan, dan otomatisasi pemasaran (Buttle, 2007:4).

Kantor Pos dalam memberikan kemudahan bagi pelanggan korporat dengan menggunakan otomatisasi layanan, yaitu menggunakan *call center* yang biasa disebut *Pos Call 161*. Selain itu, kantor Pos juga menggunakan layanan berbasis website, yaitu dengan website pos www.posindonesia.com, facebook dan twitter Pos Indonesia. Bahkan kantor Pos memberikan halaman web khusus bagi pelanggan korporat untuk kemudahan pengecekan status pengiriman. Kantor pos juga menggunakan layanan dilapangan, yaitu kunjungan rutin yang dilakukan oleh AE dan komplain langsung dkepada CS.

Kantor Pos belum sepenuhnya menggunakan konsep CRM dalam menjalankan hubungannya dengan pelanggan, karena belum menggunakan otomatisasi pemasaran (*marketing automatic*) dan otomatisasi armada penjualan atau *sales force automation* (SFA).

Otomatisasi pemasaran adalah pemanfaatan teknologi pada proses-proses pemsaraan. *Software* ini menawarkan berbagai kemampuan, antara lain segmentasi konsumen, manajemen kampanye promosi dan pemasaran berbasis *event* (*event based marketing*) (Buttle, 2007:7). Apabila kantor Pos menggunakan *software* ini, tentunya dapat memberikan hasil yang maksimal pada program CRM yang dijalankan, karena otomatisasi pemasaran memudahkan perusahaan dalam mengembangkan, mengatur anggaran, serta melaksanakan kampanye-kampanye komunikasi dengan para pelanggan.

Otomatisasi armada penjualan merupakan sistem yang mengaplikasikan teknologi dalam mengelola berbagai aktivitas penjualan perusahaan (Buttle, 2006:9). *Software* SFA memiliki berbagai kemampuan yang mengagumkan, seperti *opportunity mangement*, *contact management*, pembuatan proposal dan konfigurasi produk. Sayangnya kantor Pos masih dalam tahap percobaan menggunakan aplikasi SFA (*sales force automation*), jadi belum benar-benar diterapkan, seperti yang telah dijelaskan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhmad Yunani (2006).

Setelah mencoba aplikasi SFA kantor Pos dapat mengidentifikasi adanya kemajuan terhadap pelanggan korporat, mulai dari identifikasi prospek hingga realisasi transaksi dan tindak lanjutnya hingga pada pemberian pelayanan purnajurnal dengan menggunakan aplikasi *opportunity management*.

d. **Customer Relationship Management Analitis**

Ciri yang dominan terlihat pada CRM analitis adalah pandangan 'bottom-up' tentang CRM yang terfokus pada kegiatan pengalihan data konsumen untuk tujuan-tujuan strategis dan taktis (Buttle, 2007:4).

Kantor Pos berusaha mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan pelanggannya, seperti data riwayat penggunaan jasa kiriman, data riwayat pembayaran jasa kiriman, dan data konsumen saat merespon penawaran dari kantor Pos, demi memeberikan kemudahan dalam menilai

pelanggan. CRM analitis ini tentunya membantu kantor Pos dalam memberikan solusi yang tepat waktu, bahkan bersifat amat personal bagi semua *customer* sehingga semakin meningkatkan kepuasan mereka.

Selain dapat mempertahankan kesetiaan pelanggan dan mendukung program-program mendapatkan pelanggan baru, CRM analitis juga memperbesar kemungkinan untuk melancarkan program *cross selling* atau *up selling*. Program ini memanfaatkan bantuan *customer service* yang dituntut menguasai beberapa hal, yaitu: kepuasan Pelanggan terhadap pelayanan sebelumnya, sejauh mana pelayanan tambahan ini memenuhi kebutuhan pelanggan dan bagaimana harga yang ditawarkan. (<http://ikhtisar.com/penjualan-dalam-pelayanan-orang/#sthash.Ntlz6SLt.dpuf/> di akses 28 Maret 2014 pukul 16:15 WIB).

Memperbaiki pelayanan pada tim akan mengangkat Angka Penjualan lebih tinggi dari perkiraan sebelumnya, karena pelayanan yang baik dapat membawa kembali pelanggan atau mempertahankan pelanggan agar tidak pergi kepada jasa lain. Pelayanan yang baik tentunya dapat menjadi barometer kemenangan di depan kompetitor.

Sebuah sistem CRM harus bisa menjalankan fungsi-fungsi CRM. Ada 8 fungsi CRM yang dikatakan oleh Barnes (2003:187), dan hampir semua aktivitas CRM yang dilakukan oleh kantor Pos Yogyakarta telah sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam sistem CRM. Kantor Pos mengidentifikasi faktor-faktor yang penting bagi pelanggan melalui

pelaksanaan CRM analitis. Dengan CRM analitis kantor Pos juga mendapatkan informasi layanan dan penjualan dari pelanggan korporat.

Mengusung falsafah *customer oriented (customer centric)* merupakan salah satu fungsi CRM yang juga telah dijalankan oleh kantor Pos, hal ini diketahui hanya dengan melihat slogan CINTA POS yang pada huruf C berarti *customer orientation*. Slogan ini terus dibudidayakan oleh kantor Pos demi terwujudnya pelayanan prima (*excellent service*).

Kantor Pos Yogyakarta memiliki *Account Executive (AE)* yang bertugas langsung menangani pelanggan korporat baik menangani keluhan pelanggan, menerima masukan dan mencatat maupun mengikuti segala aspek penjualan pelanggan korporat. Bahkan kantor Pos menyediakan dukungan kepada pelanggan korporat demi menyempurnakan pelayanannya, dengan memberikan servis penjemputan, *gathering*, *sharing* maupun turut serta dalam *event* yang dilaksanakan oleh pelanggan korporat.

Semua hal diatas merupakan aktivitas CRM yang telah dilakukan oleh kantor Pos. Fungsi-fungsi CRM tersebut menjadi bagian dari tiga fase siklus pelanggan dalam CRM dan bagian dalam konsep CRM Strategis, CRM Operasional dan CRM Analitis, seperti yang telah dipaparkan oleh penulis dalam sajian data.

2. Evaluasi Customer Relationship Management Kantor Pos Yogyakarta

Evaluasi dilakukan untuk melihat tercapai tidaknya tujuan dijalankannya aktivitas CRM. Keberhasilan program CRM kantor Pos dinilai dari meningkatnya pelanggan korporat, yaitu jumlah pelanggan lama ditambah dengan pelanggan baru. Berkurangnya keluhan dari pelanggan juga menunjukkan keberhasilan program CRM, karena hal ini menunjukkan bahwa pelanggan semakin puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Evaluasi rutin dilakukan kantor Pos pada tiap bulannya di divisi marketing yang menangani pelanggan korporat. Pembaharuan program CRM yang dilakukan setelah melihat adanya penurunan pelanggan korporat dari tahun ke tahun sejak tahun 2005 hingga tahun 2012. Kantor Pos akhirnya menaikkan intensitas pertemuannya dengan pelanggan korporat. Awalnya kunjungan rutin ke pelanggan korporat dilakukan 1 sampai 2 kali setiap bulannya, kini ditahun 2013 kantor Pos menambah intensitas kunjungannya menjadi 3 sampai 4 kali di setiap bulannya. Kegiatan *sharing* dan *gathering* pun yang awalnya bersifat incidental menjadi rutin dilakukan setiap tiga bulan sekali.

Peningkatan upaya CRM yang dilakukan oleh kantor Pos ternyata membuahkan hasil yang baik. Pada akhir tahun 2013 tercatat adanya peningkatan jumlah pelanggan korporat kantor Pos Yogyakarta. Pada tahun 2012 jumlah pelanggan korporat kantor pos hanya 8 mitra, di tahun 2013 meningkat menjadi 20 mitra, yaitu : Pemkot Kota Yogyakarta, PT ASKES,

KPP Pratama Yogyakarta, SAMSAT Kota Yogyakarta, SAMSAT Sleman, Cobra Dental Indonesia, Suara Muhammadiyah, ADIRA Finance Yogyakarta, PT. BP Kedaulatan Rakyat, Kantor BJPBN, Astra Internasional, Bank Mandiri Yogyakarta, RS Bethesda, AKBIDYO, Federal Internasional Finance, Pusat Musik Liturgi, Gama Exacta, Angkasa Pura, Bank Mandiri KCP Diponegoro, ADIRA Finance Timoho.