

LOYALITAS PELANGGAN

Konsep, Evolusi dan Implikasi Darsono

Loyalitas pelanggan dapat diibaratkan sebagai perkawinan antara perusahaan dan publik. Jalinan relasi ini akan langgeng bila diikuti langkah berikut. Kemitraan yang didasarkan pada etika dan integritas utuh. Nilai tambah dalam kemitraan antara pelanggan dan pemasok. Saling percaya antara manajer dan karyawan, serta antara perusahaan dan pelanggan inti. Keterbukaan antara pelanggan dan pemasok. Saling membantu secara aktif dan kongkrit. Konsumen industrial wajib melatih atau mendampingi pemasok dalam penerapan berbagai alat dan tehnik perbaikan kualitas, reduksi biaya, dan reduksi waktu siklus. Sebaliknya pemasok harus pula membantu pelanggan dalam hal desain, *value engineering ideas*, penetapan target biaya, dan penentuan spesifikasi produk dan jasa.

Bertindak berdasarkan semua unsur *Custmer Enthusiasm*. Berfokus pada faktor-faktor tak terduga (*unexpected*) yang dapat menghasilkan *customer Delight*. Kedekatan dengan pelanggan internal dan eksternal. Tetap membina relasi dengan pelanggan pada tahap purna beli. Antisipasi kebutuhan dan harapan pelanggan di masa datang.

Kata kunci: *Nilai tambah, saling percaya, keterbukaan*

Memasuki millennium baru, orientasi perusahaan masa depan mengalami pergeseran dari pendekatan konvensional ke arah pendekatan kontemporer (Bhote, 1996). Pendekatan konvensional menekankan kepuasan pelanggan, reduksi biaya, pangsa pasar, dan riset pasar. Sedangkan pendekatan kontemporer berfokus pada loyalitas pelanggan, retensi pelanggan, *zero defections*, dan *lifelong customers*.

Tidak ada yang salah pada pendekatan konvensional, namun apa yang dilakukan belumlah memadai. Misalnya saja pelanggan yang luas bisa saja berganti pemasok bila ada pesaing yang memberikan diskon. Menurut Schnaars (1998), ada empat macam kemungkinan hubungan antara kepuasan dan loyalitas pelanggan : *failures*, *forced loyalty*, *defector*, dan *successes*.

		LOYALITAS	
		Rendah	Tinggi
KEPUASAN PELANGGAN	Rendah	Failures Tidak puas dan tidak loyal	Forced Loyalty Tidak puas, namun terikat pada program promosi loyalitas perusahaan.
	Tinggi	Defector Puas tapi tidak loyal	Success, Puas, loyal dan paling mungkin memberikan word of mouth positif

Gambar : Hubungan antara Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Oleh sebab itu, kepuasan pelanggan harus disertai loyalitas pelanggan. Pelanggan yang benar-benar loyal bukan saja sangat potensial menjadi *word-of-mouth advertisers*, namun juga kemungkinan besar loyal pada portofolio produk dan jasa perusahaan untuk jangka waktu yang lama.

Konsep Loyalitas Pelanggan

Perilaku pembelian ulang kerap kali dihubungkan dengan loyalitas merek (*brand loyalty*). Akan tetapi ada perbedaan diantara keduanya. Bila loyalitas merek mencerminkan komitmen psikologis terhadap merek tertentu, maka perilaku pembelian ulang semata menyangkut pembelian merek tertentu yang sama secara berulang kali (bisa karena memang hanya satu-satunya merek yang tersedia, merek termurah dan sebagainya). Pembelian ulang dapat merupakan hasil dominasi pasar oleh suatu perusahaan yang berhasil membuat produknya menjadi satu-satunya alternatif yang tersedia. Konsekuensinya pelanggan tidak memiliki peluang untuk memilih. Selain itu pembelian ulang dapat pula merupakan hasil dari upaya promosi yang terus menerus dalam rangka memikat dan membujuk pelanggan untuk membeli kembali merek yang sama. Bila tidak ada dominasi pasar dan upaya promosi intensif, pelanggan sangat mungkin beralih merek. Sebaliknya, pelanggan yang setia pada merek tertentu cenderung terikat pada merek tersebut dan akan membeli produk yang sama lagi sekalipun tersedia banyak alternatif lainnya.

Berdasarkan definisi klasik dari Jacoby & Kyner (1973), loyalitas merek memiliki sejumlah karakteristik :

1. Bersifat bias (non-random)
2. Merupakan *respon behavioral* (berupa pembelian)
3. Diekspresikan sepanjang waktu
4. Diekspresikan oleh unit pengambil keputusan
5. Unit pengambil keputusan mengekspresikan loyalitas merek berkenaan dengan satu atau lebih alternatif merek dalam serangkaian merek
6. Merek merupakan fungsi dari proses-proses psikologis (pengambilan keputusan, evaluative).

Berdasarkan definisi tersebut, ada tiga kategori pembeli setiap merek tertentu pada waktu tertentu:

1. *Non-loyal repeat purchasers*
2. *Loyal repeat purchasers*
3. *Opportunistic purchasers* yang membeli satu merek atas dasar faktor situasional seperti diskon.

Pada dasarnya ada dua perspektif utama menyangkut loyalitas merek : loyalitas merek sebagai perilaku dan loyalitas merek sebagai sikap. Dengan kata lain loyalitas merek dapat ditinjau dari merek apa yang dibeli konsumen dan bagaimana perasaan atau sikap konsumen terhadap merek tertentu.

1. Perspektif Behavioral

Berdasarkan perspektif ini loyalitas merek diartikan sebagai pembelian ulang suatu merek secara konsisten oleh pelanggan. Setiap kali seorang konsumen membeli ulang suatu produk (misalnya travel, reparasi, *carpet cleaning*), bila ia membeli merek produk yang sama, maka ia dikatakan pelanggan yang setia pada saat merek tersebut dalam kategori produk bersangkutan. Dalam praktek jarang dijumpai pelanggan yang setia 100% hanya pada satu merek. Oleh karena itu ada tiga macam ukuran loyalitas merek behavior yang banyak digunakan.

a. Proporsi pembelian

Loyalitas diukur dengan persentase tertentu, yaitu jumlah pembelian merek yang paling sering dibeli dibagi dengan total pembelian. Jadi bila frekuensi pembelian merek yang paling sering dibeli adalah 8 kali dari 10 kali, maka loyalitas mereknya 80%.

b. Urutan/rentetan pembelian

Ukuran loyalitas yang lain adalah konsistensi berkaitan dengan urutan pembelian dan frekuensi konsumen beralih atau berganti pemasok.

c. Probabilitas pembelian

Dalam ukuran ini, proporsi dan urutan pembelian dikombinasikan untuk menghitung probabilitas pembelian berdasarkan sejarah pembelian pelanggan dalam jangka panjang.

2. Perspektif Sikap

Masalah yang dihadapi dalam perspektif behavior adalah bahwa yang dapat dijelaskan hanyalah fakta menyangkut pembelian ulang merek yang sama, namun tidak dapat menjelaskan apakah konsumen benar-benar lebih menyukai merek tertentu dibandingkan merek-merek lain. Dalam praktek sangat mungkin terjadi konsumen membeli merek yang sama karena factor kebiasaan atau kenyamanan. Bila merek lain didiskon, dia dapat beralih kemerek tersebut. Sebaliknya dalam kondisi tertentu (misalnya kehabisan stock) konsumen terpaksa beralih merek.

Lebih lanjut perpektif loyalitas merek juga berlaku untuk toko atau pemasok tertentu. Oleh sebab itu dalam cakupan yang lebih luas, loyalitas pelanggan dapat didefinisikan sebagai komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko, atau pemasok, berdasarkan sikap yang sangat positif dan tercermin daam pembelian ulang yang konsisten. (Sheth, et.al, 1999). Definisi tersebut mencakup dua komponen penting, yaitu loyalitas sebagai perilaku dan loyalitas sebagai sikap. Kombinasi kedua komponen itu menghasilkan empat situasi kemungkinan loyalitas: *no loyalty*, *spurious loyalty*, *latent loyalty* dan *loyalty*. (Dick & Basu, 1994)

		Perilaku Pembelian Ulang	
		Kuat	Lemah
Sikap	Kuat	<i>Loyalty</i>	<i>Latent Loyalty</i>
	Lemah	<i>Spurious Loyalty</i>	<i>No Loyalty</i>

1. No Loyalty

Bila sikap dan perilaku pembelian ulang pelanggan sama-sama lemah, maka loyalitas tidak terbentuk. Ada dua kemungkinan penyebab. Pertama, sikap yang lemah (mendekati netral) dapat terjadi bila suatu produk/jasa baru diperkenalkan dan atau pemasarannya tidak mampu mengkomunikasikan keunggulan unik produknya. Tantangan bagi pemasar tersebut adalah meningkatkan kesadaran (*awareness*) dan preferensi konsumen melalui berbagai strategi bauran promosi, seperti menyediakan kesempatan kepada konsumen untuk mencoba produk (bila memungkinkan), program diskon, kampanye promosi dan iklan yang menekankan pada manfaat produk/jasa yang jelas, iklan menggunakan *public figure* dan sebagainya. Penyebab kedua berkaitan dengan dinamika pasar, di mana merek-merek yang berkompetisi serupa atau sama. Konsekuensinya pemasar mungkin sangat sukar membentuk sikap yang positif atau kuat terhadap produk atau perusahaannya.

2. Spurious Loyalty

Bila sikap yang relatif lemah disertai pola pembelian ulang yang kuat, maka yang terjadi adalah *spurious loyalty*. Situasi semacam ini ditandai dengan pengaruh factor non-sikap terhadap perilaku, misalnya norma subjektif dan factor situasional. Situasi ini dapat dikatakan pula *inertia*, di mana konsumen sulit membedakan berbagai merek dalam kategori produk dengan tingkat keterlibatan rendah, sehingga pembelian ulang dilakukan atas dasar pertimbangan situasional, seperti *familiarity* dikarenakan penempatan produk yang strategis pada rak pajangan, lokasi outlet di pusat perbelanjaan atau persimpangan jalan yang ramai, atau diskon.

3. Latent Loyalty

Situasi *latent loyalty* tercermin bila sikap yang kuat disertai pola pembelian yang lemah. Situasi yang menjadi perhatian besar para pemasar ini disebabkan pengaruh factor-faktor non-sikap yang sama kuat atau bahkan cenderung lebih kuat daripada factor sikap dalam menentukan pembelian ulang. Sebagai contoh, bisa saja seorang bersikap positif terhadap restoran tertentu, namun tetap saja ia berusaha mencari variasi karena pertimbangan harga atau preferensi terhadap berbagai variasi makanan.

4. Loyalty

Situasi ini merupakan situasi ideal yang paling diharapkan para pemasar, di mana konsumen bersikap positif terhadap produk atau produsen (penyedia jasa) dan disertai pola pembelian ulang yang konsisten.

Klasifikasi loyalitas berdasarkan sikap dan perilaku ini juga memberikan gambaran mengenai beberapa kemungkinan reaksi pesaing terhadap perusahaan yang memiliki tingkat loyalitas pelanggan tinggi. Pesaing mungkin berusaha untuk : 1) mengurangi gap (dalam hal *perceived differentiation*) antara produk atau tokonya dengan pemimpin pasar dengan jalan menerapkan “*me-too strategy*) (2) meningkatkan *perceived differentiation* melalui klaim kompetitif mengenai superioritas produk atau tokonya dibandingkan para pesaing (3) mendorong terbentuknya *spurious loyalty* lewat pengelolaan berbagai factor situasional seperti *in-store promotion* dan *product display*.

Evolusi Loyalitas Pelanggan

Karakteristik	Tahap 1: Innocent	Tahap2: Awakened	Tahap 3: Progresive	Tahap 4: World Class
1.Lingkup	Inward preoccupation	Reduksi biaya	Persaingan	Penambahan nilai bagi pelanggan
2.Fokus	Komoditas	Teknologi	Kepuasan pelanggan	Loyalitas pelanggan
3.Segmentasi pelanggan	Tidak ada diferensiasi	Eliminasi pelanggan yang tidak potensial	Pelanggan internal dan stakeholder perusahaan	Pelanggan inti
4.Manajemen	Birokratis, diktatorial	Manajemen mikro	Pelatih	Visi, inspirasi dan kepemimpinan
5.Organisasi	Manajemen vertikal	Manajemen matrik	Delaying, piramida ramping	Tim lintas fungsional
6.Sasaran	Mengatasi masalah yang sudah muncul	Menyusun anggaran	Memenuhi harapan pelanggan	Membahagiakan pelanggan
7.Customer requirement	Ditentukan oleh manajemen produksi	Ditentukan melalui riset pasar	Ditemukan lewat analisis conjoint dan alat-alat lainnya	Ditentukan oleh Quality, Function, Deployment
8.Pengukuran pelanggan	Memaksimalkan penjualan dan laba	Meminimalkan keluhan	Memaksimalkan pangsa pasar	Memaksimalkan retensi pelanggan
9.Analisa umpan balik	Seikit atau bahkan tidak ada tindak lanjut	Instrumen survey tidak pernah berubah	Indeks kepuasan pelanggan	Mantan dan non pelanggan dianalisis
10.Alat-alat perbaikan	Tujuh alat gugus kualitas	Curah pendapat dan alat-alat statistik	Alat-alat kreatif : value engineering	Rekayasa ulang bisnis

Sumber: Bhote 1996; h.4

Implikasi Manajerial

Upaya mewujudkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan sebagaimana karakteristik perusahaan tahap 4 (*world class*) membutuhkan tujuh langkah kunci yang saling terkait.

1. Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak

Bagaimanapun juga manajemen puncak memainkan peranan penting dalam setiap keputusan strategic organisasi. Dukungan, komitmen, kepemimpinan, dan partisipasi aktif manajer puncak dibutuhkan dalam rangka melakukan transformasi budaya organisasi, struktur kerja, dan praktek manajemen sumber daya manusia dari paradigma tradisional menuju paradigma pelanggan.

Dalam hal budaya organisasi, fokus internal yang melayani manajemen dan suasana kerja yang membosankan (hingga muncul ungkapan *Thank God it's Friday*) harus diubah menjadi focus eksternal yang melayani pelanggan dan suasana kerja yang menyenangkan (*Thank God it's Monday*)

Dalam aspek unit kerja, departemen fungsional diganti dengan tim kerja lintas fungsional. Pekerjaan yang semula hanya menekankan tugas-tugas sederhana, pemeriksaan dan pemantauan diubah menjadi tugas multi-dimensional yang lebih didasarkan pada rasa percaya tanpa pemeriksaan yang berlebihan.

Sedangkan dalam praktek MSDM, paling tidak ada enam perubahan penting.

- Peranan karyawan berubah dari sekedar menjalankan perintah menjadi karyawan yang diberdayakan
- Rekrutmen dan penerimaan karyawan yang semata-mata didasarkan pada ketrampilan dan pengalaman diubah, menjadi penekanan pada aspek pengetahuan luas, semangat kerja sama tim, karakter, inisiatif, disiplin diri, dan *customer sensitivity*)
- Peningkatan kemampuan kerja yang difokuskan apada aspek pelatihan (meningkatkan ketrampilan mengenai cara melakukan pekerjaan) diganti dengan focus pada pendidikan (meningkatkan wawasan mengenai aspek mengapa dalam pekerjaan.
- Evaluasi pekerjaan yang didasarkan pada penilaian oleh atasan diganti dengan penilaian oleh pelanggan dan kontribusi karyawan dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan.
- Kompensasi yang didasarkan pada kenaikan gaji rutin sesuai posisi dalam organisasi diganti dengan system bonus dan kompensasi yang lebih tinggi.
- Promosi yang semata-mata didasarkan pada kinerja historis diganti dengan kemampuan dan potensi kepemimpinan.

Untuk memfasilitasi proses transformasi tersebut, manajer puncak harus melakukan beberapa hal berikut :

1. Memahami secara sungguh-sungguh potensi loyalitas dan retensi pelanggan
2. Memebentuk steering commite loyalitas pelanggan yang dipimpin seorang CCO (*Chief Customer Officer*)
3. Menetapkan sasaran spesifik dan kuantitatif mengenai *customer defectation rate*.

4. Bersama-sama *steering commite* tersebut merumuskan pernyataan misi retensi pelanggan.
5. Mengkuantifikasi *lifetime value* pelanggan dan *lifetime loss* dari setiap *defecting customer*.
6. Mempraktekkan *defections management*, mulai dari antisipasi tiap kemungkinan *customer defection* sampai membujuk mereka untuk kembali menjadi pelanggan perusahaan.

2.Patok duga internal

Apabila komitmen untuk mewujudkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan telah tercapai, langkah selanjutnya adalah melakukan studi patok duga internal guna mengetahui status atau posisi terkini Hasilnya selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan gap antara perusahaan dan mitra patok duganya dan menjadi dasar untuk perbaikan selajutnya. Proses patok duga internal meliputi pengukuran dan penilaian atas manajemen, sumber daya manusia , organisasi, manajemen, system, alat, desain, pemask, pemanufakturan, pemasaran, dan jasa pendukung perusahaan. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan meliputi : loyalitas pelanggan, (jumlah, persentase, dan kelanggengannya), nilai tambah bagi pelanggan inti, dan biaya akibat kualitas yang jelek.

3.Mengidentifikasi customer requirements

Identifikasi *customer requirments* dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode mutakhir seperti *value research*, *customer window model*, *analisis sensitivitas*, evaluasi multi atribut, analisis conjoin, dll. Sedangkan untuk memahami *customer mind* secara lebih mendalam dibutuhkan tehnik seperti focus group, *one-on-one in-depth interviews*, dan *customer contact personel inputs*. Dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang sangat beragam, banyak perusahaan yang menerapkan konsep *mass customization*. Caranya dengan mengintegrasikan teknologi informasi guna menghasilkan produk dan jasa berbiaya rendah sesuai harapan para pelanggan individual.

4.Menilai kapabilitas persaingan

Dalam rangka hiperkompetitif ini, pemahaman mengenai aspek internal perusahaan dan pelanggan saja tidak memadai. Untuk memenangkan persaingan, kapabilitas pesaing (terutama yang terkuat) harus diidentifikasi dan dinilai secara cermat. Konsep ini sejalan dengan pendapat ahli strategi perneg klasik, Sun Tzu, yang menyatakan bahwa: *If you know your enemy and know your self, you need not fear the result of a hundred battles*. Sejumlah tehnik dapat digunakan untuk menilai kemampuan pesaing dan menentukan gap kepuasan dan loyalitas pelanggan antara perusahaan dengan mereka, di antaranya *Quality Function Deployment*, *competitive bancmarking*, *generic benchmarking*, *system inteligen pemasaran*, *performance-importance analysis*, dll.

5.Mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan

Kepuasan pelanggan menyangkut apa yang diungkapkan oleh pelanggan, sedangkan loyalitas pelanggan berkaitan dengan apa yang dilakukan pelanggan. Oleh sebab itu parameter kepuasan pelanggan lebih subyektif, lebih sukar dikuantifikasikan, dan lebih sulit diukur dari pada loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan dapat ditelusur melalui ukuran-

ukuran seperti *defection rate*, umlah dan kontinuitas pelanggan inti, *longevity of core customers*, dan nilai pelanggan inti (dalam bentuk penghematan yang diperoleh pelanggan inti sebagai hasil kualitas, produktivitas, reduksi biaya, dan waktu siklus yang singkat. Meskipun demikian data untuk kepuasan dan loyalitas sama-sama diperoleh dari umpan balik pelanggan yang dapat dikumpulkan melalui berbagai cara yang tingkat efektivitasnya bervariasi: observasi aktif dan pasif, kartu dan kotak saran, saluran telepon bebas pulsa, survai (via surat, telepon, e-mail, wawancara langsung).

6.Menganalisis umpan balik dari pelanggan, mantan pelanggan, non pelanggan, dan pesaing.

Lingkup analisis perusahaan perlu diperluas dengan melibatkan pula mantan pelanggan dan non pelanggan, selain tentunya pelanggan saat ini dan pesaing. Dengan demikian perusahaan dapat memahami secara lebih baik factor-faktor yang menunjang kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta factor negative yang berpotensi menimbulkan *customer defections*. Atas dasar pemahaman ini tindakan anisiatif dan korektif dapat ditempuh secara cepat, akurat dan efisien.

7.Perbaikan berkesinambungan

Loyalitas pelanggan merupakan *journey without end*. Tidak ada jaminan bahwa bila itu terwujud lantas dapat langgeng dengan sendirinya. Pada prinsipnya perusahaan harus selalu aktif mencari berbagai inovasi dan terobosan dalam merespon setiap perubahan menyangkut factor 3C (*Customer, Company dan Copetitors*). Berbagai tehnik dan metode yang digunakan dalam TQM (*Total quality Management*) dan BPR (*Business Process Reengineering*) sangat bermanfaat dalam membantu proses perbaikan berkesinambungan dalam setiap organisasi baik profit maupun non profit.

Kesimpulan

Pada hakekatnya,loyalitas pelanggan dapat diibaratkan perkawinan antara perusahaan dan public (terutama pelanggan inti) . Jalinan relasi ini akan langgeng bila dilandasi sepuluh prinsip pokok loyalitas

1. Kemitraan yang didasarkan pada etika dan integritas utuh
2. Nilai tambah (kualitas, biaya, waktu siklus, teknologi, profitabilitas dan seterusnya) dalam kemitraan antara pelanggan dan pemasok.
3. Saling percaya antara manajer dan karyawan, serta antara perusahaan dan pelanggan inti.
4. Keterbukaan (saling berbagi data teknologi, strategi, dan biaya) antara pelanggan dan pemasok
5. Saling membantu secara aktif dan kongkrit. Konsumen industrial wajib melatih atau mendampingi pemasok dalam penerapan berbagai alat dan tehnik perbaikan kualitas , reduksi biaya, dan reduksi waktu siklus. Sebaliknya pemasok harus pula membantu pelanggan dalam hal desain, value engineering ideas, penetapan target biaya, dan penentuan spesifikasi produk dan jasa.
6. Bertindak berdasarkan semua unsur *Custmer Enthusiasm*. Untuk produk fisik, unsure unsure tersebut meliputi kualitas, keseragaman, keandalan,

dependability, maintainability, diagnostic, ketersediaan, kinerja teknis, ergonomic, karakteristik inti.

7. Berfokus pada faktor-faktor tak terduga (*unexpected*) yang dapat menghasilkan *customer Delight*.
8. Kedekatan dengan pelanggan internal dan eksternal
9. Tetap membina relasi dengan pelanggan pada tahap purna beli.
10. Antisipasi kebutuhan dan harapan pelanggan di masa datang.

Daftar Bacaan

Bhote, K.R. (1996) , *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, New York. AMA Membership Publications Division.

Dick, A.S. & Basu , K. (1994), Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual framework”, *Journal of the Academy of marketing Science*, 22 (2) .

Schnaars, S.P. (1998), *Marketing Strategy : Customer and Competitions*, 2nded. Neww York: The Free Press

Tjiptono, F. (1998), *Strategi Pemasaran*, Edisi 2 Yogyakarta: Penerbit ANDI

Tjiptono, F & Diana, A. (1998) , *Total Quality management*, Edisi 2. Yogyakarta: Penerbit ANDI.