

BAB I

PENDAHULUAN

I. 1 Latar Belakang Penelitian

Sesuai dengan tuntutan kebutuhan manusia dimasa kini, maka berkembang pesat berbagai jenis usaha. Perkembangan tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan pokok namun juga termasuk pada perkembangan jenis usaha hiburan dan gaya hidup. Indonesia sebagai negara berkembang yang meski kerap kali didera oleh permasalahan ekonomi, secara perlahan tetap berupaya kembali mengangkat dan memajukan segala bidang usaha dan kegiatan perusahaan didalamnya. Kota Bandung, sebagai salah satu kota di Indonesia yang sarat dengan kegiatan wisata, semakin dilirik oleh masyarakat nasional maupun international. Bandung yang dibanjiri para wisatawan, dicanangkan sebagai kota wisata belanja. Dikota ini berkembang dan berjamurlah bisnis *property* seperti *mall* dan *trade center*. Berdasarkan tinjauan Kompas Jawa Barat, 23 November 2005 dalam kurun waktu tiga tahun belakangan, pembangunan dan operasional *mall* menyerbu kota Bandung. Pada tahun 2004 telah beroperasi 5 area perdagangan, sedangkan pada tahun 2005 dibangun empat mall baru bertaraf baik dan eksklusif. Demikian pula di tahun mendatang masih banyak perencanaan pembangunan *mall* dan *trade center* di kota Bandung.

Mall dengan area yang luas dan bergengsi yang berdiri di Bandung saat ini diantaranya adalah *mall* "X". Berdiri sejak tahun 2001 di Bandung, merupakan unit usaha PT. "X" yang bergerak dalam bidang properti, menyediakan area dan mengadakan kegiatan penjualan di gedung *mall* "X". Kekhasannya adalah sebagai

lokasi perbelanjaan yang besar di Jawa Barat, didalamnya diikuti sertakan kurang lebih 220 *tenant*. Suasana ideal yang ingin ditampilkan *mall "X"* adalah kesan nyaman, bersih, eksklusif, dengan pelayanan yang memuaskan. *Mall "X"* merupakan tempat berbelanja keperluan anak-anak hingga dewasa menyangkut ilmu pengetahuan, kebutuhan kantor, busana dan kecantikan, rumah tangga, elektronik, kesehatan, makanan, minuman, serta hiburan. *Mall "X"* memiliki target customer dari golongan level A dan B.

Tantangan bidang properti yang dihadapi *mall "X"* saat ini adalah dampak dari begitu pesat dan gencarnya pembangunan berbagai gedung perbelanjaan atau *mall* di kota Bandung. Beroperasinya berbagai *mall* lama dan baru tersebut merupakan indikasi semakin ketatnya persaingan untuk mempertahankan para pengunjung dan pelanggan *mall "X"*. Para pesaing, yaitu *mall-mall* baru tersebut dapat menjadi alternatif yang sangat lebar bagi para pengunjung dan pelanggan untuk beralih berbelanja atau berlangganan. Tuntutan bisnis secara global yang dikemukakan oleh *Business Review*, edisi 05-tahun 05-Agustus 2007 menyatakan bahwa dalam menghadapi persaingan dan memajukan perusahaan maka dibutuhkan kumpulan tenaga kerja berkualitas dengan kompetensi dan kualitas kerja yang terbaik. Berdasarkan hal tersebut fokus *mall "X"* saat ini adalah meningkatkan kemampuan dan kualitas dalam menghadapi persaingan property *mall* yaitu dengan mengadakan peningkatan kualitas yang dilaksanakan secara total. *Mall "X"* meningkatkan kualitas eksternal yaitu dalam pelayanan bagi pelanggan, sedangkan peningkatan internal yaitu upaya meningkatkan *skill* dan kompetensi personil *mall "X"* dalam melayani para *customer*. Melalui kondisi diatas, maka dalam mewujudkan misi *mall "X"* untuk

menghadapi persaingan yang demikian ketat, maka rencana strategis manajemen *mall "X"* adalah proses peningkatan kualitas personil yang bergerak dalam bidang pelayanan bagi *customer*. Semuanya dilakukan dengan tujuan akhir menghadapi dan memenangkan persaingan dalam bisnis properti. Dedi Hadiyat sebagai Manager HRD and GA menambahkan bahwa tantangan property *mall* ini mendapat perhatian khusus dari manajemen *mall "X"*, yaitu sebagai tantangan bersama bagi para karyawan untuk memelihara kegiatan transaksi *customer* produktif yaitu pengunjung yang berbelanja atau berlangganan di *mall "X"*. Pada saat ini dalam upaya menghadapi persaingan bidang usaha property *mall*, maka hal yang dianggap urgensi adalah dalam upaya memelihara kegiatan transaksi *customer* produktif *mall "X"* melalui pelayanan yang berkualitas dari personil *mall "X"*.

Upaya manajemen mengadakan peningkatan dan memelihara kegiatan transaksi *customer* produktif adalah melalui program *point rewards*. *Customer* produktif tersebut adalah para '*member mall "X"*'. *Member mall "X"* adalah pelanggan *mall "X"* yang mendaftar sebagai *member* untuk pencatatan *point reward* yaitu dengan mendaftarkan jumlah nominal setiap kali berbelanja atau bersantap untuk mendapatkan hadiah langsung atau fasilitas *member* lainnya sesuai *point* yang telah mereka kumpulkan berdasarkan nilai belanja. Melalui kegiatan *member* yang menukarkan poin belanja mereka, maka terdeteksi kegiatan transaksi para *customer* produktif di *mall "X"*. Kenyataan lapangan menunjukkan penurunan secara drastis kegiatan transaksi *customer* produktif *mall "X"* di tahun 2006 ketimbang di tahun 2004 dan 2005 (hasil pencatatan dari *Customer Loyalty Department*). Hal ini menunjukkan persoalan yaitu berkurangnya kegiatan transaksi dan loyalitas para

member. Berdasarkan kalkulasi, dinyatakan persentase penurunan *point reward redemption value* di tahun 2006 banding 2005 adalah 8 % dan penurunan di tahun 2007 banding 2006 adalah 13 % (data didapat dari Laporan Koordinasi Tahun 2008, PT. "X"/ mall "X"). Penurunan transaksi *member* sebagai konsumen produktif menggambarkan semakin rendahnya pilihan *customer* produktif untuk berbelanja di mall "X". Dari observasi lapangan juga menunjukkan, dampak dari menurunnya kegiatan transaksi *member* secara tidak langsung mengakibatkan beberapa *tenant* tidak memperpanjang kontrak sewa menyewanya di mall "X". Keadaan ini memberikan dampak kerugian yang besar dan kedepannya akan membahayakan eksistensi mall "X" dalam menghadapi persaingan mall. Sebagai langkah untuk memecahkan persoalan diatas maka manajemen mall "X" khususnya Departemen HRD and GA bersama Departemen *Marcomm* menetapkan upaya untuk memelihara transaksi *member* melalui tugas berkomunikasi bagi para petugas *Customer Service Point Rewards* kepada *member* mall "X".

Customer Service Point Reward adalah satu-satunya unit kerja dalam ruang lingkup operasional mall "X" yang berperan secara intensif sebagai pelaksana interaksi dan berkontak secara langsung dengan para *member*. Merekalah yang mengadakan interaksi langsung secara intensif dengan para *member* yaitu para *customer* produktif mall "X". Berdasarkan kebijakan manajemen maka para *Customer Service Point Reward* harus dimampukan untuk mengadakan komunikasi saat mereka berinteraksi dengan *member* dalam kegiatan pencatatan *point* transaksi *member*. Para *Customer Service Point Reward*, adalah lini bawah yang disiapkan secara unggul untuk menghadapi *customer* (Zeithaml, 1990) yaitu para *member*.

Program *point reward* dirancang oleh manajemen *mall "X"* untuk memelihara kegiatan transaksi *member* di *mall "X"* tersebut harus dapat disampaikan atau dikomunikasikan oleh *Customer Service Point Rewards*. Kegiatan *Customer Service Point Rewards* tersebut bukan hanya bersifat administratif berupa pencatatan nilai belanja namun menjadi kesempatan untuk para *Customer Service Point Reward* untuk berkomunikasi dengan *member* menyangkut program *point rewards* dengan tujuan memelihara kegiatan transaksi *member*.

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dari salah satu pihak ke pihak lain, baik kepada individu maupun kelompok (Aamodt, 1990). Bentuk komunikasi organisasi (perusahaan) adalah informasi dan komunikasi yang merupakan hubungan bersangkutpautnya perusahaan dengan dunia luar, merupakan perekat yang menyatukan perusahaan dengan pelanggannya (Courtland L. Bovee dan John U Thill, 1997). Komunikasi para petugas *Customer Service Point Rewards* dengan *member* adalah komunikasi dalam bentuk komunikasi organisasional yang diatur berdasarkan tujuan perusahaan atas nama PT. "X" yang bertujuan untuk untuk memelihara transaksi *customer* produktif yaitu *customer* sebagai orang yang berbelanja atau berlangganan di *mall "X"*. Materi yang dikomunikasikan adalah menyangkut informasi program *point rewards* bagi *member* dengan tujuan memelihara kegiatan transaksi *member*. Dalam proses berkomunikasi dengan *member* tersebut, petugas *Customer Service Point Reward* bertanggung jawab untuk memastikan terjadinya pertukaran pesan dan informasi. Untuk memfasilitasi hal ini, maka *Customer Service Point Reward* perlu memahami dan menerapkan elemen-elemen dari komunikasi dua arah (*two-way communication*) berupa *interpersonal communication model* (Robert

W. Lucas, 2005 dalam *Customer Service : Building Successful Skills for The Twenty-First Century*).

Head Section Customer Loyalty, Ibu Tintin Gantini yang terjun langsung dalam mengawasi dan mengarahkan para *Customer Service Point Reward* mengemukakan, para petugas *Customer Service Point Reward* telah diinstruksikan untuk berkomunikasi dengan para *member* menyangkut *product knowledge* berupa informasi program *point rewards* di mall "X" dengan tujuan memelihara kegiatan transaksi *member*. Namun melalui hasil pengamatan, para petugas *Customer Service Point Reward* tersebut nampak kurang mampu melaksanakan tugas tersebut. Berdasarkan pengamatannya, saat berkomunikasi dengan *member*, para *Customer Service Point Reward* telah memahami bahan informasi yang akan disampaikan namun lebih banyak terdiam dan tampak kesulitan dalam mengeluarkan perkataan. Saat ini tugas mereka hanya cenderung bersifat administratif yaitu terbatas pada pencatatan dan penukaran point belanja *member* saja sehingga fungsi pelayanan berkualitas yang melibatkan interaksi dengan komunikasi secara interpersonal dengan *member* belum dapat terwujud.

Dari hasil identifikasi persoalan awal dalam bentuk wawancara kepada 5 orang *Customer Service Point Reward* untuk menggali hambatan mereka dalam melaksanakan tugas mereka, salah seorang petugas *Customer Service Point Reward* yang telah bertugas selama 2 tahun mengemukakan kesulitan yang ia hadapi adalah pada upaya memilih kata-kata saat berkomunikasi secara interpersonal dengan para *member* karena ia merasa belum memiliki pemahaman menyangkut komunikasi secara interpersonal. Ia merasa kesulitan untuk menyampaikan pesan untuk mendapat

respon balik dari *member* dan membina interaksi komunikatif secara interpersonal. Wawancara selanjutnya pada 3 petugas *Customer Service Point Reward* yang telah melaksanakan tugasnya sebagai *Customer Service Point Reward* selama kurang lebih 1 tahun mengemukakan bahwa ia mengalami kesulitan yang sama dalam hal berkomunikasi secara interpersonal dengan *member* dalam rangka meningkatkan nilai *point redemption member*. Saat berkomunikasi dengan para *member*, ia sebagai *Customer Service Point Reward* merasa segan dan cemas untuk berkomunikasi dan merasa kurang mampu untuk memberikan uraian program *point reward* bagi *member*. Ia merasa mengalami kesulitan untuk berkomunikasi secara interpersonal dengan bahasa atau ucapan yang harus ia sesuaikan dengan karakteristik para *member* yang rata-rata adalah para konsumen dari latar belakang ekonomi tingkat atas. Sedangkan hal lain yang dapat disimpulkan dari wawancara salah seorang petugas *Customer Service Point Reward* yang telah bekerja selama 5 tahun mengatakan bahwa ia merasa kesulitan untuk berkomunikasi secara interpersonal dalam waktu yang efisien mengingat waktu interaksi dengan *member* saat penukaran *point* tidak menyediakan waktu yang lama.

Dari hasil pengamatan di kegiatan *Customer Service Point Rewards*, mereka melaksanakan pelayanan *member* dengan ramah dan sopan namun lebih bersikap pasif dalam arti kurang mengadakan tindakan mengajak bicara dengan *member*. Para petugas *Customer Service Point Rewards* lebih menunggu sikap dari *member* atau hanya sebatas menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh *member*. Mereka tampak kurang mampu untuk lebih lanjut berkomunikasi secara interpersonal dengan *member*. Data tambahan melalui kuesioner dan wawancara terhadap lebih dari 200

orang *member*, untuk menggambarkan persepsi, menunjukkan nilai yang rendah (kurang) pada kejelasan maksud dari penyampaian komunikasi interpersonal yang disampaikan *Customer Service Point Rewards* kepada *member* menyangkut informasi program *point rewards* di *mall "X"*.

Dari hasil penelahaan diatas, maka dapat dikatakan bahwa *Customer Service Point Reward* perlu diberikan keterampilan komunikasi interpersonal yang mempertimbangkan efisiensi waktu dan tindakan untuk menggunakan kesempatan yang ada saat berinteraksi dengan *member mall "X"*. Berdasarkan wawancara dan data awal melalui kuesioner, dapat disimpulkan bahwa dalam kegiatan pelayanan *point reward*, para *Customer Service* kurang mampu dalam berkomunikasi secara interpersonal dengan *member* untuk menyampaikan program *point reward* dan hanya lebih pada melaksanakan kegiatan administrasi pendaftaran dan pencataan *point member*. Dalam upaya untuk meningkatkan kegiatan transaksi belanja *member* maka *Customer Service Point Reward* perlu dibekali dengan keterampilan komunikasi interpersonal untuk melaksanakan peran dan tugas mereka memelihara kegiatan transaksi para *customer* produktif yaitu *member* melalui komunikasi yang disampaikan dari *Customer Service Point Rewards* kepada *member* menyangkut informasi program *Point Rewards* di *mall "X"*. Tersampainya informasi melalui komunikasi dari *Customer Service Point Reward* kepada para *member* diharapkan dapat membawa dampak pada perilaku pelanggan untuk melakukan kegiatan transaksi berbelanja mereka di *mall "X"*. Pada saat ini *Customer Service Point Reward* perlu ditingkatkan keterampilan untuk komunikasi interpersonal menyangkut

apa yang hendak mereka sampaikan sesuai dengan yang diharapkan dan ditugaskan oleh pihak manajemen.

Menurut Wickens, 2004 salah satu cara untuk memenuhi dan meningkatkan kebutuhan akan keterampilan adalah dengan melakukan pelatihan. Pelatihan merupakan suatu pengembangan sistematis dari sikap/ pengetahuan/ keterampilan/ pola perilaku yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik (*Department of employment, glossary of training terms*; 1981 dalam Bramley, 1996). Dalam dunia kerja, pelatihan adalah suatu kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan/ institusi untuk memfasilitasi proses belajar karyawan untuk mencapai kompetensi dalam pekerjaannya (Noe, 2002) kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dianggap penting untuk mencapai kinerja yang tinggi yang tentu diharapkan oleh manajemen *mall "X"*. Pendekatan metode pembelajaran yang tepat untuk digunakan dalam pelatihan komunikasi, berdasarkan prinsip teori belajar kognitif yang bersifat pemahaman akan proses dapat dilatihkan dengan menggunakan pendekatan *experiential learning*. Gordon A. Walter dan Stephen E. Marks, 1981 menyebutkan *experiential learning* didefinisikan sebagai rangkaian peristiwa dengan satu atau lebih ciri objektif pembelajaran, yang mewajibkan keterlibatan peserta pelatihan pada satu atau lebih rangkaian pelatihan. Pendekatan metode pembelajaran *experiential learning* diharapkan dapat berdampak pada upaya meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal para *Customer Service Point Reward mall "X"* untuk dapat melaksanakan peran dan tugas mereka dalam berkomunikasi secara interpersonal dengan para *member* menyangkut program *point reward* di *mall "X"*.

Perancangan pelatihan komunikasi interpersonal belum pernah dilaksanakan sebelumnya. Pelatihan ini dapat dirancang ataupun dilakukan dengan alasan *mall "X"* memiliki jalur *Human Resource Development*, untuk mengadakan dalam bentuk *in house training* yang artinya PT. "X"/ *mall "X"* dapat melakukan pelatihan tersendiri tanpa campur tangan kepemimpinan pusat/ grup ataupun pihak eksternal. Berdasarkan informasi diatas, maka dalam penelitian ini ingin dibuat suatu rancangan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal pada karyawan posisi *Customer Service Point Reward* di Departemen *Marcomm*.

I. 2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kebijakan perusahaan dalam rangka mengatasi persoalan di *mall "X"*, maka para petugas *Customer Service Point Reward* ditugaskan untuk berkomunikasi secara interpersonal kepada para *member* menyangkut program *point reward* yang dicanangkan oleh *mall "X"* dalam rangka memelihara transaksi para *member*. Gaya dan tata cara berkomunikasi dari *Customer Service Point Reward* dan para *member* tersebut diatur oleh organisasi dalam hal ini perusahaan PT. "X". Berkomunikasi secara interpersonal yang dimaksud disini adalah dalam kerangka komunikasi organisasi, yaitu proses mengirim dan menerima pesan yang merupakan hubungan bersangkutpautnya perusahaan dengan dunia luar, merupakan perekat yang menyatukan perusahaan dengan pelanggannya (Courtland L. Bovee dan John U Thill, 1997)

Untuk memenuhi keterampilan berkomunikasi secara interpersonal bagi *Customer Service Point Reward* menyangkut kegiatan program *point reward* di *mall "X"* maka

akan dirancang pelatihan melalui proses desain instruksional yaitu melalui pendekatan yang sistematis untuk mengembangkan pelatihan (*Instructional System Design/ ISD*). Desain pelatihan profesional bisnis yang dikembangkan melalui metode desain sistematis ini disebut dengan *Instructional System Design* disingkat *ISD* (Christopher D. Wickens, John D. Lee , Yili Liu, Sallie E. Gordon Becker, 2004).

Melalui metode desain yang sistematis maka dapat menghasilkan pelatihan yang lebih efektif. Model *ISD* ini menyerupai model rancangan faktor manusia (*human factors design models*). Pendekatan metode pembelajaran komunikasi yang menggunakan model *ISD* menerapkan pendekatan *experiential learning* dari Gordon A. Walter, Stephen E. Marks, 1981 yang menyebutkan *experiential learning* sebagai rangkaian peristiwa dengan satu atau lebih ciri objektif pembelajaran, yang mewajibkan keterlibatan peserta pelatihan pada satu atau lebih rangkaian pelatihan. *Experiential learning* dapat menciptakan keterlibatan penuh peserta, dan rancangan pelatihan akan relevan dengan kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal. Para peserta pelatihan akan mengembangkan rasa tanggung jawab pada proses pembelajarannya, dan lingkungan belajar akan bersifat fleksibel bagi pemenuhan kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi. Pendekatan metode pembelajaran *experiential learning* diharapkan dapat meningkatkan keterampilan berkomunikasi secara interpersonal pada para *Customer Service Point Reward* agar mereka dapat melaksanakan peran dan tugas mereka dengan baik saat berinteraksi dengan *member*.

Berdasarkan uraian diatas maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :
”Upaya meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal pada *Customer Service Point Reward* PT. “X”/ mall “X” melalui perancangan pelatihan”.

I. 3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

I. 3. 1 Maksud Penelitian

- Merancang pelatihan secara sistematis berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan bagi *Customer Service Point Reward* dalam rangka memungkinkan pelaksanaan tugas menginformasikan program *Point Reward* kepada para *member* di mall “X” berupa keterampilan komunikasi interpersonal.
- Melakukan uji coba (*try out*) dan pelaksanaan rancangan pelatihan komunikasi interpersonal bagi *Customer Service Point Reward* di mall “X”.
- Melaksanakan evaluasi efektifitas rancangan pelatihan komunikasi interpersonal bagi *Customer Service Point Reward* di mall “X”.

I. 3. 2 Tujuan Penelitian

- Memperoleh rancangan pelatihan keterampilan komunikasi interpersonal yang sesuai kebutuhan pelatihan bagi *Customer Service Point Reward Point Reward* di mall “X”.
- Memperoleh hasil evaluasi efektifitas rancangan pelatihan komunikasi interpersonal bagi *Customer Service Point Reward Point Reward* di mall “X” dalam perbedaan kemampuan komunikasi interpersonal setelah mengikuti pelatihan.

- Memperoleh hasil evaluasi efektifitas rancangan pelatihan komunikasi interpersonal bagi *Customer Service Point Reward Point Reward* di mall “X” melalui reaksi peserta selama mengikuti pelatihan.

I. 4 Kegunaan Penelitian

I. 4. 1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian thesis ini adalah sebagai berikut :

- Memberikan data empirik pada ilmu psikologi industri yang berkaitan dengan peningkatan perilaku atau keahlian psikologis manusia dalam ruang lingkup industri, yaitu pada kajian teori proses komunikasi interpersonal dari Robert W. Lucas, 2005.
- Memberikan masukan pada ilmu psikologi industri mengenai aplikasi *experiential learning* (Gordon A. Walter dan Stephen E. Marks, 1981) dalam membuat rancangan pelatihan keterampilan komunikasi interpersonal bagi *Customer Service Point Reward* di mall “X”.
- Sebagai sumbangan informasi dan data empirik mengenai aplikasi teori *organizational communication* pada layanan *Customer Service Point Reward* di ruang lingkup mall “X”.

I. 4. 2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian thesis ini adalah sebagai berikut :

- Memenuhi kebutuhan mall “X” untuk merancang pelatihan keterampilan komunikasi interpersonal bagi *Customer Service Point Reward* untuk memelihara kegiatan transaksi *member*.

- Memenuhi kebutuhan *Customer Service Point Reward* dalam melaksanakan tugas berkomunikasi interpersonal dengan terampil kepada *member* untuk memelihara kegiatan transaksi *member* di *mall* “X”.
- Memberi kesempatan pada peneliti untuk menerapkan ilmu psikologi, khususnya kajian psikologi industri dan organisasi dalam perannya sebagai perancangan pelatihan (*Instructional System Design/ ISD*) dari Christopher D. Wickens, John D. Lee , Yili Liu, Gordon Sallie E. Becker, 2004.