

Relationship Management Tenant Relations Mal XYZ

Felicia Janice Suciawan, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra
Surabaya

felicia.suciawan@ymail.com

Abstrak

Pada 20AA, manajemen Mal XYZ. melakukan renovasi gedung yang melibatkan *tenant*. Selama masa renovasi, terdapat pembongkaran lantai, *ceiling*, dan *railing*, yang menyebabkan ketidaknyamanan bagi pihak *tenant*. Ketidaknyamanan ini disampaikan pihak *tenant* ke manajemen mal melalui *tenant relations* Mal XYZ *Tenant relations* merupakan penghubung antara manajemen *mall* dengan *tenant* dan bertanggungjawab untuk mengusahakan adanya hubungan yang baik dengan pihak *tenant*, sekalipun terdapat ketidaknyamanan selama masa renovasi.

Peneliti menggunakan teori *relationship management* Grunig dan Ledingham sebagai panduan dasar penelitian. Peneliti menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teori. Sebagai hasil penelitian, peneliti menemukan hal-hal yang penting dalam pengelolaan hubungan oleh *tenant relations* berdasarkan *control mutualism*, *trust*, dan *commitment*. Dalam pengelolaan hubungan tersebut, ditemukan pentingnya *two-way symmetrical communication*, *mutual understanding*, koordinasi, dan *professionalism in work and communications*. Dalam melakukan hal-hal tersebut, terdapat strategi komunikasi yang digunakan *tenant relations*.

Kata Kunci: *Tenant relations, relationship management, Mal XYZ*

Pendahuluan

Salah stakeholder dari Mal XYZ ialah *tenant*. *Tenant* merupakan penyusun utama dari sebuah *mall* atau pusat perbelanjaan. Oleh karena itu, hubungan yang baik dengan *tenant* perlu dikelola dengan baik karena memiliki manfaat yang besar bagi manajemen mal untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jurnal *property management*, Rasila (2010) menyatakan bahwa bisnis dunia persewaan komersial (*renting commercial*) seperti pusat perbelanjaan, secara alami cenderung mengharapkan adanya hubungan jangka panjang. Hal ini sesuai dengan fungsi *public relations*, yaitu fungsi manajemen yang terencana (*planned*) dan berkesinambungan (*sustained*) untuk mencapai dan memelihara niat baik (*goodwill*) dan saling pengertian (*mutual understanding*) antara organisasi dengan publiknya untuk kepentingan jangka panjang (Institute of Public Relations UK, 2002, dalam Mackey, 2003, p.4). Fungsi *public relations* ini dijalankan oleh divisi *tenant relations* Mal XYZ.

Pada sekitar tahun 20AA, Mal XYZ menghadapi kondisi baru, dimana diadakan renovasi gedung. Renovasi gedung ini dilakukan untuk memperindah tampilan interior dan menaikkan nilai pemasaran Mal XYZ. Salah satu *stakeholder* primer yang merasakan langsung dampak dari proses renovasi ini ialah *tenant*. Mengantisipasi dampak dari perubahan itu maka melalui pemberitahuan dini dari manajemen mal ke *tenant*. Hal ini juga sesuai dengan apa yang ditulis oleh *International Council of Shopping Center* (2000, p. 189), bahwa pemberitahuan pada pihak *tenant* dapat mengurangi permasalahan yang harus dihadapi oleh pihak manajemen. Manfaat lainnya ialah dapat mencegah kerugian yang tidak perlu dan tidak menyenangkan bagi *stakeholders*, termasuk *tenant*. Tujuannya agar kegiatan operasional dapat tetap berjalan lancar.

Masa awal renovasi merupakan masa yang paling terasa dampak perubahannya bagi manajemen. Dalam proses renovasi, komunikasi menjadi salah satu faktor penting. Manajemen mal selalu mengkomunikasikan perihal renovasi, mengenai pertimbangan, masukan, ketidaknyamanan dari *tenant* dan pengunjung mengenai proses renovasi. Selain itu, pihak *tenant* juga diberi informasi yang berkelanjutan mengenai proses renovasi, termasuk jadwal renovasi dan ketidaknyamanan sementara yang akan dihasilkan selama proses renovasi berlangsung. Untuk mencapai komunikasi yang efektif, tidak cukup dengan adanya dialog antara pihak yang ada, tetapi dibutuhkan komitmen dari dua pihak untuk berkomunikasi sesuai kesepakatan dan mau bertindak dengan bersedia memikirkan kepentingan pihak yang lain (Heath, 2005, p.251). Rasila (2010) menemukan bahwa ada faktor-faktor yang membuat diperlukannya usaha untuk mencapai komunikasi yang efektif antara manajemen penyedia (*landlord*) dengan *tenant*.

Divisi *tenant relations* harus memastikan *tenant* dapat menerima bahwa ketidaknyamanan akibat renovasi bersifat sementara, tetapi keuntungan yang didapat setelah renovasi akan bersifat jangka panjang. Hal ini juga dinyatakan dalam buku "*Shopping Center Redevelopment and Renovation*" (International Council of Shopping Center, 2000, p.25) mengenai tujuan renovasi. Divisi *tenant relations* akan segera merespon *complain* dari pihak *tenant*, dengan melakukan *check* langsung di arena *tenant*, dan berkoordinasi dengan divisi lain. Kecil atau besarnya keluhan atau konflik, dan bagaimana cara mengatasinya akan berpengaruh pada kualitas hubungan (Anderson & Narus, dalam Rasila, 2010).

Menurut *tenant relations* Mal XYZ, bila keluhan atau masukan pihak *tenant* mendapatkan respon yang baik dari pihak manajemen, seperti didengarkan, cepat ditanggapi, maka hal tersebut akan mempermudah pihak manajemen untuk berkomunikasi dengan pihak *tenant*. Bagaimana organisasi berperilaku pada publiknya, termasuk saat akan mempengaruhi *image* dan identitas mereka (Balmer & Gray, 2000, p. 259). Bagaimana divisi *tenant relations* berkomunikasi, bertindak, dan berinteraksi, baik untuk kepentingan manajemen ataupun *tenant*, merupakan elemen pembentuk reputasi sebuah organisasi. Reputasi ini didapat dari pengalaman yang terus berjalan milik *stakeholders* saat berkomunikasi dengan sebuah korporat. Selama masa renovasi terjadi perubahan-perubahan sementara yang menimbulkan ketidaknyamanan dan keluhan, sementara tujuan akhir dari renovasi ialah untuk meningkatkan performa bagi manajemen dan

tenant. Bila keluhan dan ketidaknyamanan dari *tenant* tidak dikelola dengan baik, secara komunikasi maupun operasional, dapat mempengaruhi hubungan kerja antara manajemen dengan *tenant* dan berpotensi menghambat proses renovasi ataupun rencana yang telah disusun manajemen.

Dengan latar belakang di atas maka rumusan masalah penelitian ini ialah “Bagaimana *relationship management tenant relations* Mal XYZ?”

Tinjauan Pustaka

Public Relations

Public relations memiliki fungsi yang berguna bagi manajemen perusahaan. Menurut Cutlip, Center, Broom (2000, p.4), *Public relations* merupakan fungsi manajemen yang mengevaluasi *attitude* publik, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur dari individu atau organisasi terhadap kepentingan publik, merencanakan dan mengeksekusi program yang ditujukan untuk menciptakan pengertian dan penerimaan publik. *Public relations* berfungsi membuat usaha yang terencana (*planned*) dan berkesinambungan (*sustained*) untuk mencapai dan memelihara niat baik (*goodwill*) dan saling pengertian (*mutual understanding*) antara organisasi dengan publiknya (Institute of *Public relations* UK, 2002, dalam Mackey, 2003, p.4). Selain itu, *public relations* dapat memberikan konsultasi pada manajemen saat membuat kebijakan atau keputusan baru sehingga tidak merugikan organisasi maupun publik. Oleh karena itu, sangat penting bagi *public relations* untuk menciptakan dan memelihara komunikasi dua arah yang baik antara organisasi dan publik (Cutlip, Center, Broom, 2000).

Tenant Relations

Fungsi *public relations* dapat diimplementasikan di dalam organisasi dengan penyebutan nama dan focus *stakeholders* yang berbeda. Dalam manajemen Mal XYZ fungsi *public relations* dengan fokus *stakeholders* dengan *tenant* dijalankan oleh *tenant relations*. *Tenant relations* berfungsi untuk menjalin hubungan baik antara manajemen mal dengan *tenant*. Dalam menjalankan fungsi manajemen komunikasi, *tenant relations* berfungsi mendorong kemapanan dan saling memelihara arus komunikasi yang menciptakan pengertian, penerimaan, dan kerjasama antara organisasi dengan berbagai publiknya, termasuk membantu memecahkan masalah atau mengatasi suatu isu, membantu manajemen menginformasikan dan merespon opini, membatasi dan menegaskan tanggung jawab manajemen untuk melayani publik yang berkepentingan, membantu membuat kebijakan tertentu yang efektif demi perubahan yang bermanfaat (Cutlip, Center, & Broom dalam Elvinaro, 2008).

Relationship Management

Tenant relations memiliki fungsi untuk menghubungkan pihak manajemen mal dengan pihak *tenant*. *Tenant* memiliki pengaruh yang sangat besar pada hidup matinya manajemen mal, terlebih merekalah sumber pendapatan terbesar mal. Pihak *tenant* yang dihadapi memiliki karakteristik, kepentingan, dan kondisi yang beragam. Melihat sifat natural dari *tenant* dan pentingnya *tenant* bagi manajemen mal, maka *tenant relations* harus dapat mengelola hubungan baik dengan *tenant*. Menurut Ledingham (Ralph, p. 156), *relationship management* merupakan pengelolaan hubungan organisasi-publik secara efektif dalam menghadapi kepentingan dan gol bersama, yang dilakukan dalam waktu tertentu, untuk menghasilkan hubungan dengan saling pengertian dan saling menguntungkan. Manajemen relasi atau *relationship management* bertujuan untuk menciptakan kerjasama (*partnership*) diantara manajemen dengan pihak *tenant*. Menurut Ledingham (Heath, 2005), *relationship management* (pengelolaan hubungan) bertujuan untuk mendapatkan *mutual benefit* (saling menguntungkan) dengan publiknya, berupa persepsi positive publik kepada organisasi, persepsi yang mendukung posisi sebuah organisasi di publik. Dalam *relationship management*, ada tiga unsur penting, yaitu pertukaran kebutuhan (*interchange needs*), ekspektasi (*expectations*), dan pemenuhan (*fulfillment*). Manajemen mal dan *tenant* sama-sama memiliki kebutuhan yang masing-masing pihak ekspektasikan untuk dipenuhi.

Grunig dan Hon (1999) menghasilkan beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan sebuah hubungan dan yang penting untuk mengelola hubungan. Dimensi tersebut antara lain ialah *control mutuality*, *trust*, *commitment*, dan *satisfaction*. *Control mutuality* berarti keadaan dimana pihak-pihak yang berhubungan memiliki control atau pengaruh pada pihak yang lain. Sebuah hubungan dinilai memiliki *control mutuality* ketika kedua belah pihak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya dan pendapat tersebut dapat mempengaruhi apa yang akan dilakukan pihak lainnya, demikian sebaliknya. *Trust* (kepercayaan) merupakan sesuatu yang dimiliki seseorang yang akan membuatnya bersedia untuk membuka dirinya (*willingness to open*) pada pihak lain. akan menjadi lebih besar.. Kepercayaan memiliki tiga dimensi antara lain integritas, ketergantungan (*dependability*) dan kompetensi. Integritas berarti terdapat keyakinan bahwa organisasi tersebut adil dan benar. *Dependability* berarti terdapat keyakinan bahwa organisasi akan (*will*) melakukan apa yang dikatakan. *Competence* berarti keyakinan bahwa organisasi memiliki kemampuan (*ability*) untuk melakukan apa yang dikatakan. *Commitment* membuat setiap pihak yakin dan merasa bahwa hubungan tersebut layak untuk dipelihara dan ditingkatkan. Pada akhirnya, *satisfaction* (kepuasan) dalam hubungan didapat ketika ekspektasi masing-masing pihak terhadap pihak lain dapat terpenuhi.

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Creswell (2007, p. 73) metode ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dimana



peneliti mendalami kasus dalam waktu tertentu secara detail, dengan melakukan *in-depth data collection* (pengumpulan data secara mendalam). Pertanyaan *mengapa, alasan apa, dan bagaimana* merupakan pertanyaan yang akan sering digunakan (Moleong 2006, pg. 11). Secara umum, studi kasus dapat dilakukan dengan wawancara ataupun observasi (Pawito, 2007, p.145). Peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teori.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini ialah divisi *tenant relations* Mal XYZ. Objek penelitian dalam penelitian ini ialah *relationship management* yang dilakukan *tenant relations* Mal XYZ. Dalam penelitian ini, unit analisisnya ialah individu objek penelitian yaitu *tenant relations coordinator, supervisor, staff, dan general manager*. Menurut Moleong (2004), ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi untuk menjadi informan penelitian, antara lain memiliki banyak pengalaman tentang latar penelitian, berkewajiban secara sukarela menjadi anggota tim penelitian walaupun hanya bersifat informal, dapat memberikan pandangan dari segi orang-dalam mengenai nilai-nilai, sikap, bangunan, proses, dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian, jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, suka berbicara, tidak termasuk salah satu kelompok yang bertikai dalam latar penelitian, dan mempunyai pandangan tertentu tentang peristiwa yang terjadi

Selain itu, terdapat narasumber dari pihak *tenant* yang berkaitan dalam proses manajemen relasi selama masa renovasi. Dalam mengambil sample *tenant*, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam penelitian ini, *sample* ialah *tenant* yang paling sering berinteraksi dengan pihak manajemen selama proses renovasi dan yang memiliki keterkaitan dengan masalah paling banyak yang ditimbulkan akibat renovasi. Jenis sumber data dalam penelitian ini ialah sumber data primer melalui wawancara dan observasi. Sementara data sekunder merupakan data yang di dapat dari tangan kedua atau sumber lain yang sudah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Terdapat beberapa teknik pengumpulan data menurut Creswell (2014, p. 190), antara lain observasi, *interview* (wawancara), dan dokumentasi (materi audio dan visual) yang digunakan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, jenis triangulasi yang akan dilakukan ialah triangulasi data (atau sumber) dan triangulasi teori. Triangulasi data dilakukan dengan sumber yang berbeda dari kedua pihak, yakni manajemen dan *tenant*, dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sementara triangulasi teori dilakukan dengan menggunakan beberapa perspektif teori, misalnya *excellence theory* dalam proses analisis data.

Analisis Data

Teknik analisis data yang akan dilakukan oleh peneliti yakni *compiling, disassembling, reassembling (and arraying), interpreting, dan concluding* (Yin, 2011, pg 177 – 179). Dalam teknik analisis data ini, kelima fase tidak harus terjadi secara linear, tetapi dapat bersifat berbalik dan berulang. Meskipun peneliti sudah

menemukan kesimpulan dari penelitian ini, ada kalanya peneliti masih harus menyusun dan membongkar lagi susunan penulisan dan pengorganisasian data hingga peneliti merasa sudah pas dalam penyusunan dan mengaitkan data.

Temuan Data

*“Kita menganggap mereka itu **patner** ya, dalam artian kita tidak bisa hidup tanpa mereka, mereka tidak bisa hidup tanpa kita. Kita menganggap mereka itu stakeholder, jadi patner. Jadi dalam sebuah company pasti ada stakeholder. Jadi siapa sih stakeholder, misalnya karyawan, tenant, customer itu semua stakeholder. Jadi kita sama-sama bekerja dan berusaha untuk membuat tempat ini menjadi semakin baik”. (General Manager Mal XYZ, 20AA)*

Melalui penelitian ini, peneliti menemukan bahwa salah satu kunci dalam keberhasilan pengelolaan hubungan ialah adanya profesionalitas dalam pekerjaan dan komunikasi. (*professionalism in work and communications*). Dalam dunia profesional kerja, sebuah hubungan kerja akan menjadi baik dan memuaskan kedua belah pihak ketika kedua belah pihak dapat berlaku profesional sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ada. *Tenant relations* tidak hanya berhenti bekerja hingga *complain* tersebut sampai kepada pihak *project*, tetapi memastikan sampai *complain* tersebut ditangani dengan benar. Profesionalitas dalam komunikasi berarti adanya kemudahan diakses oleh *tenant* merupakan salah satu faktor adanya komunikasi yang lancar.

Peneliti juga menemukan bahwa *tenant relations* akan memiliki kontribusi bagi manajemen puncak ialah bila memiliki hubungan yang baik dan komunikasi yang lancar dengan pihak *tenant*. Dengan adanya kedua hal tersebut, manajemen puncak dapat mengerti bagaimana pendapat dan pemikiran *tenant* mengenai Mal XYZ bahkan *mall* yang lainnya. Oleh karena itu *two-way symmetrical communication* dan *mutual understanding* sangat dibutuhkan. Semua ini harus dilandasi pemikiran bahwa hubungan antara manajemen mal dengan *tenant* ialah hubungan *partnership*.

Analisis dan Interpretasi

Berikut merupakan analisis dan interpretasi data *relationship management tenant relations* Mal XYZ.

Jenis-Jenis *Tenant Relations*

Jenis *tenant relations* yang pertama ialah *tenant relations* dalam menangani komplain dan *problem solving*. *Tenant relations* tidak hanya menerima *complain tenant*, tetapi memastikan bahwa *complain* tersebut telah ditangani oleh divisi yang berkaitan. Salah satu permasalahan yang menimbulkan *complain* ialah adanya kerusakan properti milik *tenant* yang diakibatkan oleh proses pengerjaan renovasi oleh pihak *project* (kontraktor eksternal). Dalam pembenahan properti rusak tersebut beberapa kali muncul keterlambatan pembenahan akibat pihak

project. Untuk menjaga kepercayaan (*trust*) tenant ketika ada keterlambatan pemenuhan janji perbaikan, maka akan meminta maaf kepada *tenant*, memberikan penjelasan mengenai keterlambatan, dan mem-*follow up* pihak *project* hingga permasalahan diselesaikan, serta melakukan visitasi secara rutin ke *tenant* hingga pembenahan properti telah diselesaikan.

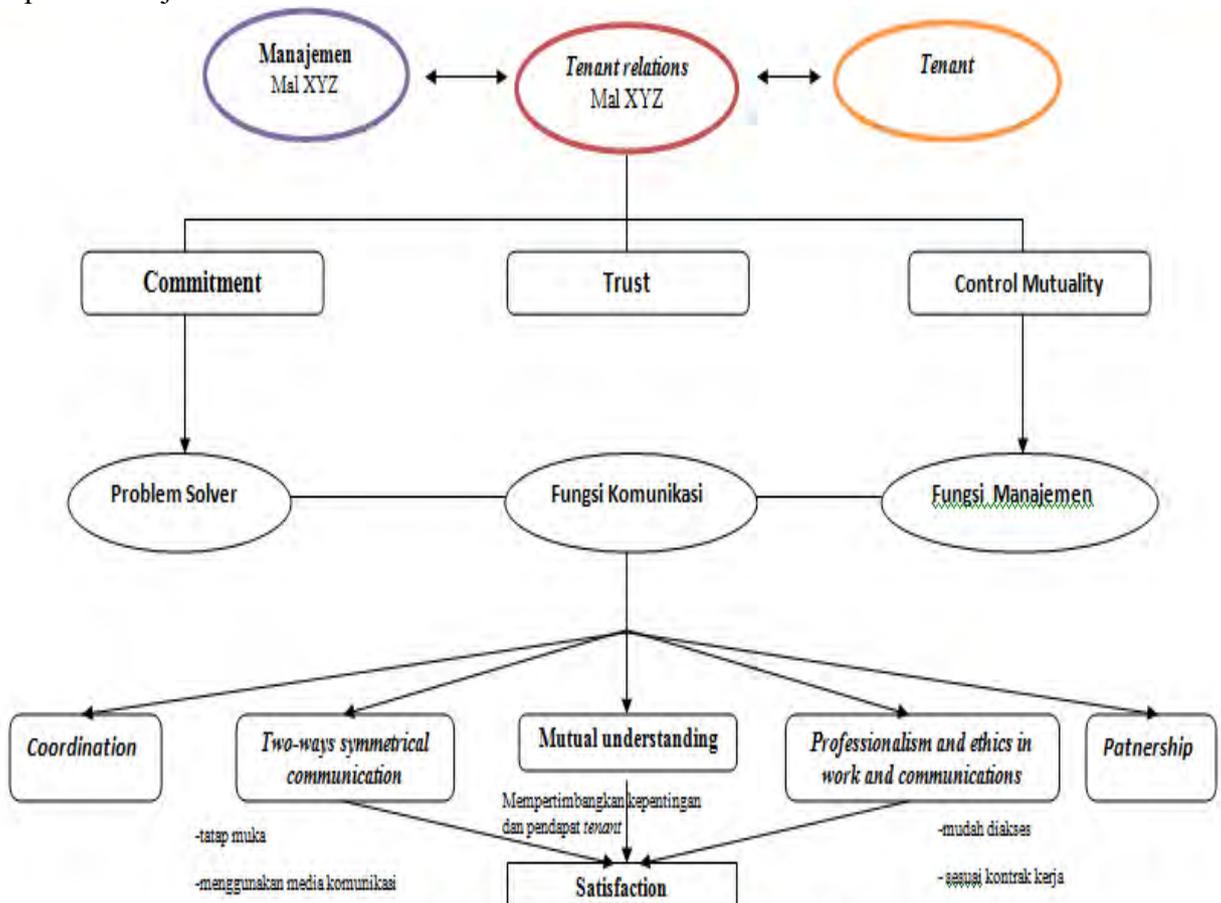
Menurut *general manager* manajemen *mall* bertanggungjawab untuk memberikan solusi pada permasalahan *tenant* dengan waktu yang sesesingkat-singkatnya. Dalam pemberian solusi pada *tenant*, dibutuhkan koordinasi dengan divisi lain yang berkepentingan dan dilakukan dengan cepat tanpa menunda-nunda. Dengan demikian, manajemen menampilkan *image* yang sigap dan perhatian dengan kebutuhan *tenant*. Hal ini baik untuk hubungan jangka panjang, karena menunjukkan komitmen dari pihak manajemen untuk memperhatikan kesejahteraan *tenant*. Bagi Grunig (1999) bila terdapat komitmen dalam hubungan, berarti pihak tersebut bersedia memberikan energi lebih agar hubungan tersebut dapat terpelihara. Hal ini juga diutarakan oleh Morgan & Hunt dalam tulisan Rasila (2010), bahwa suatu pihak bersedia melakukan apapun yang dibutuhkan untuk mempertahankan sebuah hubungan karena hubungan tersebut penting.

Jenis *tenant relations* yang kedua ialah sebagai Penghubung *Tenant* dengan Manajemen. *Tenant relations* memiliki fungsi sebagai fasilitator komunikasi yang menghubungkan pihak *tenant* dengan manajemen *mall*. Dalam menyampaikan informasi mengenai *tenant* dari *tenant relations* kepada *general manager*, tidak ada rapat rutin. Setiap harinya *general manager* berkomunikasi dengan divisi *tenant relations* untuk mengerti kabar ter-*update* mengenai *tenant*. Dalam berhubungan dengan *tenant*, dibutuhkan strategi komunikasi untuk memiliki hubungan kerja yang baik. Tench dan Yeomans (2006, p. 156) juga menyatakan hal yang demikian. Faktor komunikasi, yakni pihak *tenant* merupakan faktor yang penting untuk keberhasilan proses komunikasi. Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan proses komunikasi ialah komunikator. Mental komunikator diperlukan dalam menghadapi *tenant* yang *complain* ataupun memberikan masukan. Proses komunikasi akan berlangsung lebih lancar karena secara pribadi tertarik dengan bidang pekerjaan yang diminati dan akan menjadi tantangan tersendiri bila proses komunikasi tidak belum berjalan seperti yang diharapkan.

Tenant relations berhubungan dengan pihak *tenant* dengan menggunakan komunikasi tatap muka, surat resmi, telepon (kantor atau pribadi), *e-mail*, *fax*, SMS, dan *BlackBerry Messenger*. Menurut *general manager*, dengan adanya kemudahan menghubungi pihak *tenant relations*, maka akan memudahkan pihak *tenant* menyelesaikan permasalahan mereka. Kemudahan mengakses pihak manajemen juga ditemukan oleh Rasila (2010, p. 86) dalam penelitiannya. Rasila menemukan, komunikasi sangat erat kaitannya dengan adanya saling pengertian antara kebutuhan dan tujuan dari tiap pihak. Rasila menemukan bahwa informannya merasa kurangnya pengertian antara *tenant* dengan pihak manajemen, diakibatkan tidak adanya komunikasi yang cukup baik.

Jenis yang ketiga ialah *tenant relations* sebagai fungsi manajemen. Manajemen mal memiliki pandangan bahwa *tenant* merupakan patner dari manajemen mal.

Hal ini berarti pihak manajemen mal bersikap terbuka dengan masukan dan kritik dari pihak *tenant*. Maka dari itu, masih ada negosiasi antara kedua belah pihak ketika ada perbedaan kepentingan, sekalipun sudah ada prosedur dan perjanjian. Oleh karena itu, manajemen mal berusaha menciptakan adanya *control mutuality* dimana setiap pihak dapat memiliki pengaruh pada tindak laku pihak yang lain, sehingga *tenant* juga merasa mereka ialah *partner mall* yang memiliki pengaruh pada manajemen mal.



Gambar 1. Hasil Penelitian Ditinjau dari Konsep Grunig. Sumber: Olahan Peneliti, Mei 2014.

Triangulasi Data

Dari data-data yang ada, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan beberapa referensi, salah satunya ialah dengan *excellence theory*. Teori ini menyatakan bahwa komunikasi memiliki nilai bagi organisasi karena dapat digunakan untuk membangun hubungan baik jangka panjang dengan publik yang strategis (Heath, p. 306). *Head of department* dari divisi *tenant relations* turut serta dalam membuat *business plan* Mal XYZ. Dalam *business plan* tersebut, termuat strategi apa saja yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja *tenant relations*. Beliau juga terjun langsung di lapangan dalam berkomunikasi dengan pihak *tenant*, dan juga menjadi pengambil keputusan tertinggi di divisi *tenant relations*.

Hal ini sesuai dengan salah satu prinsip dari *excellence theory*, dimana dikatakan bahwa praktisi *senior public relations* akan turut serta dalam strategi manajemen perusahaan, yang berarti pihak manajemen puncak menghargai nilai komunikasi dan *public relations* sebagai fungsi yang penting di organisasi. Selain itu hal ini menunjukkan bahwa kegiatan *tenant relations* memiliki sumbangsih pada perencanaan strategis perusahaan.

Simpulan

Peneliti menemukan beberapa hal-hal yang dibutuhkan dalam pengelolaan hubungan. Untuk menciptakan adanya *CONTROL MUTUALITY* dengan *tenant*, maka *Tenant Relations* dan manajemen *mall* bersikap terbuka terhadap kritik dan masukan *tenant*, serta mempertimbangkannya untuk *business plan*. Dari dimensi *TRUST*, *tenant relations* menghadapi kondisi dimana pihak *project* renovasi mengalami keterlambatan pembenahan property *tenant* yang rusak dan muncul *complain* dari *tenant* mengenai hal tersebut. Untuk tetap menjaga kepercayaan dari pihak *tenant*, maka *tenant relations* melakukan beberapa hal, antara lain menyampaikan permintaan maaf pada *tenant*, memberikan penjelasan mengenai keterlambatan tersebut, dan mem-*follow up* pihak *project* sampai permasalahan *tenant* diselesaikan. Dari dimensi *COMMITMENT*, peneliti menemukan bahwa *tenant relations* melakukan inspeksi keliling *tenant* secara rutin, menghubungkan pihak *tenant* dengan manajemen *mall*, menangani *complain* semasa renovasi, dan memberikan solusi bagi permasalahan *tenant*. Untuk mendukung berhasilnya hal-hal tersebut, peneliti melihat bahwa dibutuhkan strategi komunikasi dari *tenant relations*. Strategi komunikasi tersebut terdiri dari faktor komunikan (*tenant*), faktor komunikator, bagaimana penyampaian pesan, dan penggunaan media komunikasi.

Dari hasil yang didapat dari tiga dimensi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi dengan model *two-way symmetrical*, yang dilakukan dengan tatap muka atau melalui media merupakan hal yang penting dalam pengelolaan hubungan. Komunikasi dua arah tersebut dapat menjadi lancar, ketika ada *mutual understanding* dimana pihak manajemen *mall* mempertimbangkan kesejahteraan pihak *tenant*. Segala usaha tersebut akan berhasil dalam pengelolaan hubungan ketika ada *professionalism in work and communications*. Dalam kegiatan operasional, *tenant relations* membutuhkan **koordinasi** yang baik dengan divisi lain untuk performa yang lebih maksimal. Semua yang dilakukan ini didasari pemahaman bahwa hubungan dengan *tenant* ialah hubungan *partnership*. Selain itu, strategi komunikasi digunakan untuk mendukung pengelolaan hubungan dan proses komunikasi dengan pihak *tenant*. Hal-hal yang dilakukan *tenant relations* di atas, pada akhirnya bertujuan mencapai *Satisfaction* (kepuasan) kedua pihak, yang tentunya berujung pada reputasi yang baik manajemen Mal XYZ.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti di manajemen Mal XYZ, khususnya di divisi *tenant relations*, peneliti melihat pengelolaan relasi dari *tenant relations* telah dijalankan dengan baik. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan proses pengukuran hasil *relationship*

management yang dilakukan oleh *tenant relations* Mal XYZ. Dengan melakukan metode kuantitatif menggunakan *relationship measurement* Grunig, maka usaha pengelolaan relasi dapat diukur keberhasilannya.

Daftar Referensi

- Cutlip, Center, & Broom. (2000). *Effective Public Relations*. New Jersey : Prentice Hall
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (2nd Edit.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Effendy, Onong. (2002). *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Grunig, James. (2006). *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management*. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176
- Gruning, James. (2002). *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. Paper from Department of Communication University of Maryland
- Grunig, James & Hunt, Todd. (1984). *Managing Public Relations*. US : Harcourt.
- Harrison, Kim. (2008). *Strategic Public Relations, A Practical Guide To Success*. Australia: Century Consulting Group
- Heath, Robert. (2005). *Encyclopedia of Public Relations*. United States : Sage Publications.
- Hon, Linda & Grunig, James. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Gold Standard paper of the Commission on Public Relations Measurement & Evaluation
- Kock, Ned. (2005). *Media Richness or Media Naturalness? The Evolution of Our Biological Communication Apparatus and Its Influence on Our Behavior Toward E-Communication Tools*". *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(2)
- Ledingham, John. (2003). *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198
- O’Hair, Dan., Friedrich, Gustav., & Dixon, Lynda. (2011). *Strategic Communication in Business and the Professions*. Boston: Pearson
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta : LKiS.
- Rasila, Heidi. (2010). *Customer Relationship Quality in Landlord-Tenant Relationship*. *Property Management Journal*, Vol. 28 No.2, p. 80-92.
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Refika Aditama.
- Tench, Ralph & Yeomans, Liz. (2006). *Exploring Public Relations*. England : Pearson Education Limited.
- Theaker, Alison. (2001). *The Public Relations Handbook*. London : Routledge.
- West, Richard & Turner, Lynn. (2010). *Introducing Communication Theory Analysis and Application*. Fourth Edition. US : McGraw Hill
- Yin, Robert. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York : The Guilford Press.