



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menjalankan suatu bisnis, perusahaan perlu memperhatikan dan menjaga konsumen karena ketika konsumen membeli produk atau jasa yang telah disediakan, mereka berkontribusi kepada perusahaan dengan memberikan keuntungan. Ketika perusahaan tidak mempunyai konsumen, maka dalam jangka pendek perusahaan tersebut akan dinyatakan pailit karena tidak adanya pendapatan penjualan ataupun keuntungan bagi perusahaan untuk menutupi biaya operasional perusahaan.

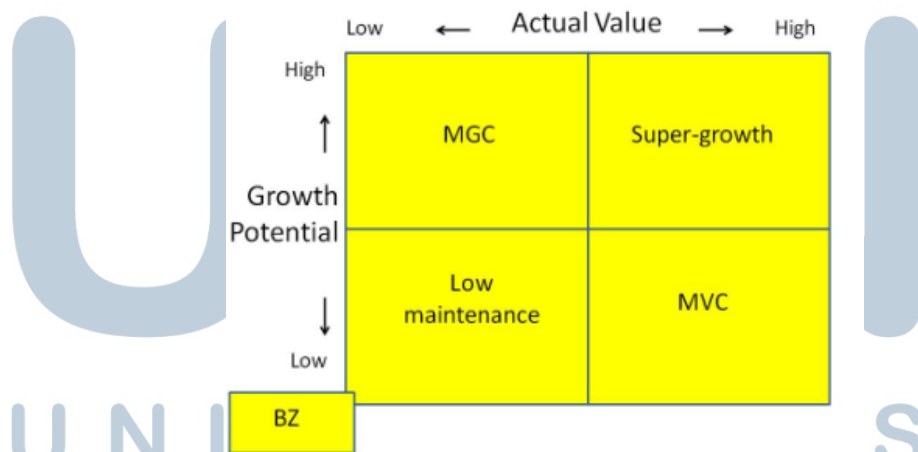
Maka dari itu perusahaan harus menggunakan beberapa cara untuk menarik para calon konsumen dan memperbanyak konsumen yang ada untuk membeli produk atau jasa mereka. Salah satu cara untuk menarik calon konsumen yaitu dengan menjalankan *promotional mix* di antaranya yaitu *advertising, sales promotion, personal selling, public relations* dan *direct marketing* (Kotler dan Amstrong, 2012, h. 432).

Namun hal ini harus tetap diperhatikan apakah konsumen akan melakukan pembelian berulang (*repeat purchase*) atau tidak karena ketika konsumen pergi setelah melakukan pembelian sekali ataupun dua kali, perusahaan hanya mendapatkan keuntungan jangka pendek serta tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan akan kehabisan konsumen dan pailit.

Oleh sebab itu perusahaan membutuhkan *loyal customer* yang dapat menjadi pelanggan tetap agar perusahaan mendapatkan keuntungan. Namun bagaimana agar mereka tetap melakukannya harus didorong dengan adanya hubungan baik yang terjalin antara perusahaan dengan konsumennya, maka atas dasar tersebut terlahirlah konsep *customer relationship management* (CRM).

Akan tetapi CRM tidak dapat dijalankan tanpa adanya riset data pelanggan terlebih dahulu untuk memilah pelanggan manakah yang tepat untuk dijadikan target CRM, karena ketika target CRM salah sehingga menargetkan *Below Zero customer*, dimana menurut Peppers dalam profil linkedinnya (2012, diakses pada 13 Desember 2018) adalah pelanggan yang membuat rugi karena biaya untuk melayani pelanggan tersebut lebih besar dan tidak sesuai dengan apa yang mereka layak untuk dapatkan, dan mempunyai potensi untuk berkembang sangat kecil.

Gambar 1.1 Diagram Nilai Pelanggan



Sumber: Profil LinkedIn Don Peppers

CRM sendiri pada dasarnya berfungsi untuk menjalin hubungan yang lebih dalam dengan pelanggan, dilakukan dengan adanya pengelolaan data pelanggan yang ada sehingga, strategi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan cocok dengan data pelanggan. CRM sendiri menjadi pengingat untuk perusahaan bahwa tidak hanya produk atau jasa yang mereka jual tetapi juga hubungan mereka dengan pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2015, h. 168) CRM adalah proses mengelola informasi secara detil terkait pelanggan secara individual dan semua "titik sentuh" pelanggan untuk memaksimalkan loyalitas.

Loyalitas yang dibangun dan ditingkatkan melalui CRM pun akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Pelanggan yang loyal akan tetap bertahan meskipun terdapat produk kompetitor yang bersaing secara harga. Ketika sebuah perusahaan mempunyai pelanggan yang bertahan karena pelayanan yang menyenangkan maka pelanggan tidak akan sungkan untuk melakukan *repeat purchase* di perusahaan tersebut. Pelanggan menjadi *brand/corporate advocate* dimana tidak hanya memberikan testimoni terkait produk ataupun pelayanan yang ia alami agar lingkungan di sekitarnya pun ikut memilih produk yang ia senangi (Hurriyati, 2010, h. 130).

Dalam dunia bisnis perbankan, CRM merupakan hal yang wajib dijalankan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan karena pada dasarnya bank menjual hal yang sama dengan bank lainnya, sehingga bagaimana CRM dilakukan menjadi pembeda satu bank dengan yang lain.

Belum lama BNI Emerald yang merupakan penyedia fasilitas khusus untuk nasabah prioritas BNI mengadakan kegiatan CRM "BNI Emerald F1 Experience" di Singapura untuk nasabah prioritas mereka. Kegiatan CRM ini dijalankan sebagai salah satu cara untuk menjaga hubungan dan meningkatkan loyalitas nasabah prioritas dengan BNI sehingga nasabah berpotensi untuk menabung lebih banyak, mereka akan menceritakan pengalaman menyenangkan dari hubungannya dengan BNI Emerald dan mengajak kerabatnya untuk menabung bersama di BNI Emerald.

Kegiatan CRM "BNI Emerald F1 Experience" ini ditujukan untuk para nasabah prioritas BNI Emerald yang mempunyai jumlah penyimpanan dana terbesar di BNI Emerald dan menggunakan layanan BNI Emerald *Private Banking* yang merupakan layanan khusus bagi nasabah dengan penempatan dana minimal Rp. 15 Milyar. Namun perlu diketahui bahwa kegiatan CRM yang berjalan selama 4 hari dari tanggal 14 s/d 17 September 2018 dengan biaya kurang lebih sebesar Rp. 1 Milyar. Kegiatan CRM ini dijalankan oleh tiga nasabah prioritas dengan pasangannya masing-masing.

Namun, akan bermasalah jika kegiatan CRM dilaksanakan dengan kurang matang baik dalam segi perencanaan hingga segi pengekseskusan kegiatan CRM tersebut. Dampak dari kegiatan CRM "BNI Emerald F1 Experience" jika dilakukan dengan perencanaan dan pengekseskusan yang kurang matang yaitu bahwa BNI Emerald akan kehilangan nasabah prioritas mereka, dimana mereka merupakan nasabah yang mempunyai penempatan dana terbesar di BNI Emerald. Nasabah yang kecewa akan berpindah ke kompetitor untuk mencari pelayanan

yang lebih bagus dari apa yang dia sebelumnya alami. Namun akan sangat sulit ketika mereka telah berpindah ke kompetitor dikarenakan akan perlu melakukan pelayanan yang lebih baik lagi dari sebelumnya dan dari kompetitor, sehingga akan memakan biaya lebih besar dalam pelaksanaannya. Meskipun BNI Emerald melakukan hal tersebut, tidak menutup kemungkinan bahwa nasabah tidak berpaling kembali untuk menjadi nasabah BNI Emerald.

Maka untuk mencegah hal tersebut terjadi, diperlukan strategi *customer relationship management* secara matang agar BNI Emerald dapat merancang CRM dengan lancar. Walaupun strategi CRM sudah dinyatakan baik untuk diimplementasikan, belum tentu CRM berhasil untuk meningkatkan loyalitas nasabah prioritas dikarenakan kegiatan CRM dikerjakan tidak berdasarkan tahap-tahap yang terstruktur. Tahap tersebut bermula dari tahap awal yaitu membangun strategi CRM hingga tahap akhir yaitu evaluasi. Ketika strategi sudah dirancang dengan baik dan tahap-tahap implementasi dijalankan tanpa adanya *error*, maka CRM akan berdampak positif bagi nasabah prioritas dengan *chance of error* yang sangat minim.

Melihat seberapa besar pentingnya strategi CRM dan tahap pengimplementasiannya, peneliti tertarik untuk melihat bagaimana strategi CRM dibangun dan bagaimana BNI Emerald melakukan tahap-tahap implementasi. Berdasarkan hal tersebut penulis menggunakan konsep 5 tahap implementasi CRM menurut Buttle untuk melihat bagaimana strategi CRM disusun menjadi kegiatan CRM berbentuk *event*. Apakah mereka menjalankan tahap implementasi CRM sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Buttle atau tidak dikarenakan

tahap implementasi CRM berfokus kepada CRM berbasis teknologi sedangkan CRM yang dilakukan BNI Emerald berbasis *event*. Selain itu peneliti ingin melihat apakah kegiatan CRM yang dilakukan efektif untuk meningkatkan loyalitas nasabah.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan studi kasus karena peneliti berasumsi bahwa untuk menjalankan kegiatan CRM tidaklah mudah dan membutuhkan kemampuan analisis dan kemampuan untuk menjalankan tahap-tahap yang dilewati hingga kegiatan CRM selesai dan memasuki tahap evaluasi. Sehingga dibutuhkan pemahaman secara mendalam untuk mengetahui proses-proses yang dilakukan dalam implementasi CRM. Berdasarkan latar belakang di atas, maka judul penelitian yang diangkat oleh peneliti yaitu Analisis Strategi *Customer Relationship Management* untuk Meningkatkan *Customer Loyalty* Nasabah Prioritas BNI Emerald (Studi Kasus Kegiatan CRM "BNI Emerald F1 Experience").

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan bahwa dalam industri perbankan, kegiatan CRM sangat penting untuk dilakukan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan agar pelanggan tidak berpaling kepada kompetitor. Namun sebelum kegiatan CRM dijalankan, strategi CRM perlu ditentukan sematang mungkin untuk mencapai tujuan dan target yang diinginkan dimana salah satu tujuan CRM menurut Tunggal (2008, h. 10) yaitu mendorong loyalitas pelanggan. Oleh sebab itu peneliti ingin melihat bagaimana BNI Emerald menentukan strategi CRM untuk meningkatkan loyalitas nasabah prioritasnya

secara bertahap dari tahap perencanaan, tahap pelaksanaan hingga hasil nyata peningkatan loyalitas nasabah prioritas BNI Emerald dimana menurut Buttle (2015, h. 360) tahap-tahap diatas dimulai dari mengembangkan strategi CRM, membangun fondasi projek CRM, menentukan kebutuhan dan memilih mitra, implementasi projek dan evaluasi performa. Evaluasi performa digunakan untuk melihat apakah kegiatan CRM efektif untuk meningkatkan loyalitas nasabah prioritas.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dituliskan diatas, maka penulis membuat beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi CRM dikembangkan untuk meningkatkan *customer loyalty* nasabah prioritas BNI Emerald?
2. Bagaimana cara BNI Emerald membangun fondasi projek CRM?
3. Bagaimana BNI Emerald memilih mitra dan menentukan kebutuhan untuk menjalankan kegiatan CRM ini?
4. Apakah terdapat kendala dalam proses implementasi kegiatan CRM yang dilakukan BNI Emerald?
5. Bagaimanakah hasil evaluasi "BNI Emerald F1 Experience" ? Apakah kegiatan CRM yang dilakukan efektif untuk meningkatkan *customer loyalty* BNI Emerald?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, adapun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana strategi CRM dikembangkan untuk meningkatkan *customer loyalty* nasabah prioritas BNI Emerald.
2. Mengetahui bagaimana cara BNI Emerald membangun fondasi projek CRM.
3. Mengetahui bagaimana BNI Emerald memilih mitra dan menentukan kebutuhan untuk menjalankan kegiatan CRM.
4. Mengetahui apakah terdapat kendala dalam proses implementasi kegiatan CRM yang dilakukan BNI Emerald.
5. Mengetahui hasil evaluasi 'BNI Emerald F1 Experience'. Apakah kegiatan CRM yang dilakukan efektif untuk meningkatkan *customer loyalty* BNI Emerald.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan penelitian selanjutnya tentang *customer relationship management* terkait dengan peningkatan *customer loyalty* khususnya di perusahaan yang bergerak di bidang perbankan.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi BNI Emerald mengenai tahap implementasi strategi CRM yang dilakukan agar dapat membangun kegiatan CRM seperti "BNI Emerald F1 Experience" agar lebih baik dari sebelumnya.

1.6 Keterbatasan Penelitian

Peneliti tidak dapat secara langsung melakukan wawancara terhadap nasabah prioritas yang merupakan peserta "BNI Emerald F1 Experience" dikarenakan kesibukan nasabah prioritas dan juga karena permintaan nasabah prioritas terhadap BNI Emerald agar tidak adanya publikasi atas kegiatan ini.

