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.

Perpustakaan Univeristas Multimedia Nusantara

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Partisipan dan Objek Penelitian

PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia (Manulife Indonesia) yang berdiri sejak 1985 merupakan bagian dari Manulife Financial Corporation, grup penyedia layanan keuangan dari Kanada yang beroperasi di Asia, Kanada, dan Amerika Serikat. Manulife Indonesia beroperasi dengan izin usaha berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. Kep-020/KM.13/1989 tertanggal 6 Maret 1989 dan surat Departemen Keuangan Republik Indonesia No. S.254/MK.17/99 tertanggal 30 Juni 1999.

Manulife Indonesia menawarkan beragam layanan keuangan termasuk asuransi jiwa, asuransi kecelakaan dan kesehatan, layanan investasi dan dana pensiun kepada pelanggan individu maupun pelaku usaha di Indonesia. Melalui jaringan lebih dari 9.000 karyawan dan agen professional yang tersebar di 25 kantor pemasaran, Manulife Indonesia melayani lebih dari 2,5juta pelanggan di Indonesia. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia juga terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Manulife Financial Corporation merupakan grup jasa keuangan internasional terkemuka yang membantu masyarakat membuat keputusan finansial lebih mudah dan hidup lebih baik. Manulife menyediakan nasihat

keuangan, solusi asuransi, dan jasa manajemen asset dan manajemen kekayaan untuk konsumen individu, konsumen kumpulan, dan institusi-institusi. Beberapa layanan asuransi yang diberikan antara lain proteksi jiwa, kesehatan, korporasi, perlindungan dan tabungan, serta proteksi dan investasi.

Pada akhir tahun 2018, Manulife memiliki lebih dari 34.000 karyawan, 82.000 agen dan ribuan mitra distributor yang melayani lebih dari 28 juta konsumen. Hingga Maret 2019, Manulife mengelola dana sebesar US$849 miliar, dan pada 12 bulan terakhir telah membayar sebesar US$20,5 miliar klaim dan manfaat lainnya kepada konsumen. Manulife beroperasi di Asia, Kanada, dan Amerika Serikat dan telah melayani konsumen selama lebih dari 100 tahun. Dengan berkantor pusat di Toronto, Kanada, Manulife diperdagangkan dengan symbol 'MFC' di bursa saham Toronto, New York, dan Filipina, dan dengan simbol '945' di Hong Kong.

Peneliti melakukan penelitian pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang berlokasi di Sampoerna Strategic Square, South Tower. Jl. Jenderal Sudirman Kav. 45-46, Jakarta 12930. Pada penelitian ini peneliti menggunakan subjek penelitian *marketing manager* Manulife, agen asuransi Manulife, dan dua pelanggan Manulife Indonesia.

Sugianto Purnomo (40 tahun) adalah *marketing manager* Manulife Indonesia yang sudah berkarier sejak tahun 2009. Salah satu agen asuransi Manulife yang menjadi partisipan adalah Lim Tony (32 tahun) dengan karier di Manulife sejak 2010. Pelanggan pertama Manulife yang menjadi partisipan

adalah Tjhang Mie Mie (46 tahun) yang berdomisili di Jakarta. Pelanggan kedua adalah Mariati (42 tahun) yang juga berdomisili di Jakarta.

Objek penelitian pada penelitian ini adalah strategi CRM PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia dalam konteks peran agen asuransi melalui pendekatan individu12q dengan dukungan aplikasi terbaru perusahaan, MiAccount dan MiDocs dalam membangun loyalitas pelanggan.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Strategi CRM Manulife Indonesia

CRM merupakan salah satu strategi marketing dengan kegiatan mengelola informasi secara detil terkait pelanggan secara individual dengan menggunakan teknologi untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kinerja, serta keuntungan perusahaan yang bertujuan untuk membangun loyalitas dalam jangka panjang.

PT Manulife memiliki tujuan dan alasan dalam melaksanakan strategi CRM. Menurut penuturan partisipan (Sugianto), tujuan dan alasan melakukan strategi CRM adalah :

> *"Hmm kayanya semua perusahaan asuransi itu dan keuangan itu sekarang pasti mengedepankan CRM juga ya. Karena kita kan bisnis yang berbasis sama customer. Asset kita ya customer sebetulnya gitu. Jadi ya kita ya bagaimanapun mau mendapatkan data nasabah yang lengkap, lebih terstruktur dan kalau Manulife ingin data nasabahnya itu lebih terstruktur rapi dan nasabahnya juga mau mendapatkan informasi yang mudah dan nyaman aja gitu."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Sedangkan tujuan pelaksanaan CRM adalah untuk : menciptakan nilai baru dan loyalitas pelanggan, memperkuat merek dan meningkatkan keuntungan. Berikut penuturan Sugianto :

> *Kalau nasabah merasakan kepuasan, hepi, ditambah servis dari agen dan didukung sama program CRM, nasabah jadi lebih mudah mereferensikan. Itu kenapa kita sangat mengedepankan customer satisfaction seperti itu."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Terkait tujuan untuk memperkuat merek sebagai salah satu aspek penting dari strategi CRM, hal ini didasari oleh pandangan bahwa perusahaan asuransi beberapa tahun yang lalu bukanlah bisnis komersil dimana dianggap sebagai hal yang tabu oleh orang-orang. Berikut penuturan partisipan (Lim Tony)

> *"Eh dulu, dulu itu orang Indonesia itu kurang welcome sama asuransi gitu. Mereka anggap asuransi tuh tabu gitu ya. Nah kalo makin ke sini makin makin ke depan ini, udah mulai aware banget orang itu sama asuransi gitu. Jadi orang mulai, mulai pengen denger lah. Kalo dulu tuh jadi agen susah, kita ketemu jual asuransi tuh kaya menawarkan mereka sesuatu yang tabu gitu. Tapi kalo sekarang mereka lebih welcome banget untuk denger asuransi gitu."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Pendapat tersebut dipertegas oleh partisipan (Sugianto) , bahwa program CRM yang memberikan *customer satisfaction* dapat memperkuat merek dan citra perusahaan asuransi, khususnya Manulife. Berikut penuturannya

> *"Karena Manulife itu menginginkan feelnya, feel dari nasabah itu ketika berhubungan dengan perusahaan asuransi yang mungkin imejnya kan kurang baik kalau di Indonesia ya gitu. Dia berusaha untuk memperbaiki itu karena Manulife itu sangat mengedepankan customer satisfaction"* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Tujuan lain dari program CRM adalah untuk meningkatkan keuntungan *customer satisfaction,* perusahaan mendapat pembelian produk-produk lain dari nasabah loyal Manulife. Berikut penuturan Sugianto

> *"Hmm, minimum 50% dari nasabah kita sih punya lebih dari 1 produk ya. Jadi yang nasabah yang punya lebih dari 1 polis itu banyak banget. Contoh misalkan kamu sekarang punya kesehatan, kan belum berkeluarga. Ketika berkeluarga pasti punya untuk pendidikan, untuk persiapan pension, untuk ehh non-accidentical illness. Karena kebutuhan nasabah itu pasti berkembang dan pada saat Manulife maintain dengan baik nasabah, mereka gak bakal beli sama siapa-siapa lagi. Pasti balik lagi ke Manulife."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Pelaksanaan program CRM di Manulife juga mengalami beberapa kendala, seperti tidak meratanya kualitas sumber daya manusia. Berikut penuturan Sugianto

> *"Ada, karena dari segi agen maupun dari segi nasabah tetep ada. Gak mungkin kita bisa launching sesuatu yang bener-bener 100% berhasil. Dari segi tenaga penjual, banyak tenaga penjual yang gaptek, karena 50% agen di Manulife itu usianya senior. Jadi mereka mungkin gak fasih menggunakan smartphone, laptop gitu. Banyak yang gak bisa melakukan e-mail gitu, masih paper. Jadi ini sih kendala yang bikin khawatir fail juga. Kalau dari segi nasabah juga, dulu kan informasi surat-menyurat terus e-mail. Kita maunya juga kan pake smartphone, jadi bisa dapet informasi lebih cepet, klaim juga bisa lakukan dengan scan. Cuma kan gak semua nasabah bisa. Mungkin yang ngerti gadget bisa, kalau yang gak bisa ya susah balik lagi bakal walk-in customer ke CS dan lakukan yang dulu lagi."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Manulife Indonesia juga merasakan berbagai manfaat dari program CRM yang sudah dilakukan perusahaan antara lain, mendorong loyalitas,

mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan penjualan. Berikut penuturan Sugianto

> *"Referensi lebih banyak ya. Karena hubungan long-term sama nasabah kita jaga. Kalau nasabah merasakan kepuasan, hepi, ditambah servis dari agen dan didukung sama program CRM, nasabah jadi lebih mudah mereferensikan. Itu kenapa kita sangat mengedepankan customer satisfaction seperti itu."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Pernyataan yang sama juga diberikan oleh agen Tony yang juga merasakan manfaat dari kegiatan CRM Manulife Indonesia pada aspek mendorong loyalitas pelanggan. Berikut penuturan Tony

> "*Ya sering, kebanyakan ehh nasabah saya itu referensi karena si biasanya nasabah itu puas sama kinerja kita, dia akan referensiin ke orang lain. Apalagi kalo dia sampe kebanyakan tuh kalo mereka udah berhasil klaim, wah pede dah tuh pede mereka akan cerita sama temen-temennya ya nanti dia akan kenalin sama ya agen tersebut gitu. Jadi selalu referensi sih, ada juga ya karena kita cari sendiri, kita ketemu orang gitu tapi kebanyakan referensi lah."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Pernyataan Tony dan Sugianto dipertegas oleh pengakuan Bu Mariati, salah satu nasabah Manulife Indonesia yang sudah bertahan lebih dari 7 tahun dan sudah mereferensikan kepada orang-orang sekitarnya. Berikut penuturan Bu Mariati

> *"Nasabah Manulife hmm berapa tahun ya, di atas 7 tahun."*
> *"Pernah kepada saudara saya."*
> *"Ada 4 orang saudara."* (Mariati, wawancara, 8 Mei 2020)

Sugianto menjelaskan juga manfaat CRM dari aspek mengurangi biaya dengan pemanfaatan teknologi, karena Manulife pelan-pelan beralih ke *paperless.* Berikut hasil wawancara peneliti dengan Sugianto

> *"Yang pasti berhubungan sama gadget ya, baik android atau iphone. Aplikasi pendukung seperti MiAccount, Midocs, Mimovepoints tadi. Untuk memaksimalkan digital juga jadi bisa mengurangi penggunaan paper. Sebab kan informasi sekarang semua pembayaran, apa semua udah bisa pakai gopay, shopeepay. Jadi semua juga kita bisa lakukan dari situ."*
> *"Jadi lebih interaktif dengan aplikasi untuk nasabah dan sangat mengurangi penggunaan paper ya apalagi untuk para agen. Manulife itu dulu salah satu perusahaan konservatif yang dokumennya itu sampai punya gudang sendiri karena secara hukum memang lebih kuat kalau paper itu ya yang ada tanda tangan nasabah. Manulife beralih ke paperless itu sebenernya penuh pertimbangan dan berat banget gitu dan sampai sekarang masih ada beberapa dokumen yang harus ada tanda tangan basah nasabah gitu. Tapi sangat mengurangi paper banget dengan program CRM ini."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Menurut Sugianto dengan adanya program CRM yang Manulife lakukan, sangat membantu efisiensi operasional perusahaan dan memudahkan bagi para nasabah dan agen asuransi. Berikut penuturan Sugianto

> *"Manulife mau nasabah itu pada saat ketemu hmm dia bisa nyaman, dia bisa mendapatkan hmm apa informasi mengenai kebutuhannya dan kita mau kemudahan untuk proses penjualan itu lebih baik gitu, mungkin dengan tanda tangan digital, dengan swipe kartu kredit, OTP. Jadi bisa langsung transaksi itu kita lakukan tanpa harus hmm dulu mungkin paper ya. Sekarang kan kita mau semua serba digital dan serba cepat heeh. Itu sih."*

> *"Terus juga mengurangi antrian di admin juga karena sekarang kan semua pakai aplikasi Midocs untuk scan-scan dokumen gitu jadi lebih memudahkan."*
> *"Antrian klaim, antrian admin, antrian new business apalagi akhir bulan itu sangat banyak sekali."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Terkait manfaat efisiensi operasional Manulife Indonesia dari program CRM, pernyataan tersebut dipertegas oleh Lim Tony yang merasa terbantu dengan program CRM yang dikeluarkan Manulife. Berikut penuturannya

> *"Ehh aplikasi-aplikasi itu kan membantu agen buat ehh buat berkomunikasi sama klien ya. Di situ kita udah ada step-stepnya yang ditanyain, kebutuhannya apa, mereka pekerjaan apa, penghasilan berapa, kaya kita bisa hitung kalkulasi kira-kira biaya yang dikeluarkan untuk nasabah untuk bayar untuk beli asuransi tuh berapa. Sampe saat ini sih cukup membantu gitu, dan setelah itu juga si agen juga harus aktif gitu dan belajar. Kan belajar terus meningkatkan skill mereka untuk jualan."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Manfaat lain dari program CRM adalah untuk meningkatkan penjualan, perusahaan mendapatkan pembelian produk-produk lain dari nasabah Manulife. Berikut penuturannya

> *"Hmm, minimum 50% dari nasabah kita sih punya lebih dari 1 produk ya. Jadi yang nasabah yang punya lebih dari 1 polis itu banyak banget. Contoh misalkan kamu sekarang punya kesehatan, kan belum berkeluarga. Ketika berkeluarga pasti punya untuk pendidikan, untuk persiapan pension, untuk ehh non-accidentical illness. Karena kebutuhan nasabah itu pasti berkembang dan pada saat Manulife maintain dengan baik nasabah, mereka gak bakal beli sama siapa-siapa lagi. Pasti balik lagi ke Manulife."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Pendapat tersebut dipertegas oleh Lim Tony yang juga merasakan manfaat CRM untuk meningkatan penjualan dari pembelian produk-produk lain yang dilakukan nasabah. Berikut penuturan Tony

> *"Sebenernya banyak akan selalu beli dari satu, kenapa, karena yang tadi saya bilang di awal kebutuhan orang beda-beda. Dulu istilahnya dia masih ahh belom menikah gitu kan, kebutuhan dia ya cuman buat dia aja gitu, paling dia beli investasi sama kesehatan. Tapi ketika dia sudah menikah dia berfikir jiwa itu penting, jiwa itu buat anak-anaknya gitu kan. Kalo terjadi resiko sama dia minimal anaknya masih ada saving buat sekolah atau buat apapun itu. Jadi memang pasti lebih beli dari dua pasti."*
> *"Iya beli dari dua, karena kan sesuai kebutuhan. Nanti ketika anaknya udah mulai gede, dia berpikir asuransi pendidikan, nanti asuransi pendidikan itu jadi prioritas mereka gitu. Nanti mereka udah mulai tua, mereka berfikir lagi, wah kayanya perlu dana pensiun nih, asuransi dana pensiun. Nah itu mereka akan beli juga gitu."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Pernyataan Sugianto dan Lim Tony dipertegas oleh partisipan (Tjhang Mie Mie) yang memiliki lebih dari satu produk Manulife. Berikut penuturan Tjhang Mie Mie

> *"Paket keluarga karena berhubung waktu itu ada promo murah jadi kita masuk yang paket promo."*
> *"Untuk penyakit kronis, untuk hari tua ada. Tabungan investasi juga ada*." (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

4.2.2 Implementasi Program CRM pada PT Manulife Indonesia dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan.

Strategi CRM yang digunakan di PT Manulife Indonesia untuk membangun hubungan dengan pelanggan menggunakan model IDIC yang meliputi :

a) *Identify customers*

Terkait tahap *identify* menurut Tony, Manulife cukup membekali para agennya dengan *training-training* yang diberikan

terkait dengan identifikasi nasabah yang menjadi pondasi awal bagi tenaga penjual. Berikut penuturan Tony

> *"Ehh prosedur awal sih pasti kita cuman greeting ya, seperti kita ucapkan salam sama mereka. Ya itu mah basic ya. Terus yang pasti ehh standard awal itu kita harus mendengarkan gituloh. Iya di tahap pertama kita mendengarkan dulu kebutuhan si klien itu apa karna asuransi itu banyak tipenya banyak jenisnya sesuai gak dengan kebutuhan mereka dari segi ekonomi, dari segi kesehatan, dari segi usia, itu kita dengerin dulu gituloh."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

b) *Differentiate customers*

Manulife menerapkan diferensiasi berdasarkan kebutuhan untuk para nasabahnya. Bisa dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Tony. Berikut penuturannya

> *"Setelah itu kita baru kasih proposal, proposal itu adalah jawaban dari kebutuhannya si klien tersebut. Jadi kalau klien tersebut bilang dia lagi butuh asuransi kesehatan, ya kita harus kasih produk yang asuransi kesehatan, gak boleh kasih produk investasi gitu. Terus kalau nasabah yang ingin lagi anak-anak lagi pengen punya anak kecil dia ingin punya anak sekolah gitu ya, ada asuransi pendidikan. Jadi kita liat kebutuhannya, needsnya si customer itu apa dari situ kita baru kasih proposal."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Sedangkan pada diferensiasi berdasarkan 'nilai' keuntungan yang diberikan nasabah, Manulife membedakan layanan yang diberikan pada nasabah yang memiliki satu produk dengan nasabah yang memiliki produk lebih banyak. Bisa dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Mariati. Berikut penuturannya

> *"Manulife sih okeoke aja ya. Paling saya diingetin tagihan lewat sms. Terus agennya juga baik sangat membantu."* (Mariati, wawancara, 8 Mei 2020)

Pendapat berbeda disampaikan oleh Tjhang Mie Mie yang memiliki lebih dari satu produk Manulife Indonesia. Berikut penuturannya

> *"hmm, dia suka kirimin sms kasih tau kita tentang pembayarannya supaya tidak telat tiap bulan dikirimin. Terus dikasih tau juga poin-poin asuransi tiap nama, kita bisa ikut undian."* (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

c) *Interact with customers*

Manulife Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang cukup aktif berinteraksi dengan pelanggan. Dapat diketahui dari hasil wawancara dengan Bu Mie Mie. Berikut penuturannya

> *"hmm, dia suka kirimin sms kasih tau kita tentang pembayarannya supaya tidak telat tiap bulan dikirimin. Terus dikasih tau juga poin-poin asuransi tiap nama, kita bisa ikut undian."* (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

d) *Customize treatment*

Manulife Indonesia sebagai salah satu perusahaan asuransi terkemuka di Indonesia memiliki begitu banyak layanan dan produk turunan. Ditambah dengan layanan personal dari agen asuransi yang sangat memudahkan dan membantu nasabah apabila ada klaim-klaim terhadap perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dua nasabah Manulife, Bu Mie Mie dan Bu Mariati. Berikut pernyataan Bu Mariati

> *"Hmm, jadi setiap kali mau pake asuransi misalkan dirawat inap, hanya tinggal telfon ke Tony. "Ton, ini saya lagi di rumah sakit." Sudah beres semua diurus."* (Mariati, wawancara, 8 Mei 2020)
>
> Berikut hasil wawancara dengan Bu Mie Mie
>
> *"Puas, bagus. Dia langsung bantu kita klaim asuransi di saat kita membutuhkan."* (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

CRM adalah salah satu strategi marketing dengan kegiatan mengelola informasi secara detil terkait pelanggan secara individual dengan menggunakan teknologi untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kinerja, serta keuntungan perusahaan yang bertujuan untuk membangun loyalitas dalam jangka panjang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada partisipan: marketing manager, sales agen, dan dua nasabah Manulife. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam penerapan strategi CRM, perusahaan Manufile menggunakan model implentasi CRM yang memperhatikan tiga komponen penting, yaitu: *1) People, 2) Process, 3) Technology*.

Manusia adalah tokoh utama dalam kegiatan CRM karena manusia yang berperan langsung sebagai pelaku kegiatan tersebut. Berikut penuturan Sugianto Purnomo sebagai Marketing Manager terkait vitalnya peran agen asuransi dan *customer service* bagi Manulife Indonesia

> *"Manulife mau nasabah itu pada saat ketemu (agen) hmm dia bisa nyaman, dia bisa mendapatkan hmm apa informasi mengenai kebutuhannya dan kita mau kemudahan untuk proses penjualan itu lebih baik gitu"*

> *"Yang kedua, yang dia lakukan adalah kalau dia telfon ke CS, nasabah kalau telfon ke CS itu, Manulife maunya hmm CS bisa tau semua data yang lengkap, rekam jejaknya seperti apa supaya pada saat nasabah call ke CS, pertanyaan apapun CS bisa jawab. Karena yang ditakutin itu adalah pertanyaannya hmm saya gatau pertanyaannya gimana karena kalau di perusahaan asuransi itu, pertanyaan-pertanyaan kadang untuk produk, misal produk ya kita kan berjalan kita ganti terus kan, dia menanyakan produk yang konon mungkin notabenenya udah 20 tahun lalu dan sekarang udah ga ada, CSnya baru kerja dan dia ga akan tau kondisi produk itu seperti apa pertanyaan seperti apa. Tapi dengan teknologi-teknologi yang diterapkan ini Manulife mau supaya nasabah mendapatkan informasi yang sama, yang terbaik gitu."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Dalam hal ini, yaitu agen asuransi Manulife yang melakukan komunikasi langsung dengan calon nasabah atau nasabah dan menjadi penghubung dan pemberi layanan antara nasabah dengan perusahaan. Citra perusahaan diwakilkan dari sikap dan perilaku karyawan kepada pelanggan.

Hal ini dituturkan oleh agen asuransi Manulife, Lim Tony

> "*Iya, ehhh biasanya sebelum kita jadi agen asuransi itu pasti kita ada training dulu. Jadi ga langsung boleh ketemu nasabah gitu. Jadi selalu harus ada training di awal, mungkin dulu itu pertama kali training tuh satu minggu heeh satu minggu. Dan setelah makin ke sini makin cepet ada yang tiga hari, ada yang dua hari. Terus setiap training itu ada banyak tipe training gitu, trainingnya banyak tergantung kebutuhan. Kalo pertama pasti kita training mengenal insurance itu apa, harus tau dulu kan. Terus baru produk asuransi itu apa, terus cara menangani apa, klien itu seperti apa. Semua ada, ada materinya, gitu."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Dari penuturan partisipan diketahui bahwa agen asuransi masih menjadi pionir utama perusahaan yang berperan besar dalam mewujudkan komponen CRM yang pertama, yaitu manusia (*people).*

Aspek kedua yang penting dalam implementasi model CRM adalah Proses (*Process).* Kegiatan CRM di Manulife Indonesia proses-prosesnya terbagi atas: a) identifikasi nasabah; b) differensiasi nasabah; c) interaksi dengan nasabah; d) personalisasi layanan.

Pada proses awal perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggan atau mendapat data diri yang berisi, apa yang pelanggan inginkan, domisili pelanggan, dan mengapa pelanggan ini menguntungkan bagi perusahaan. Berikut penuturan agen Lim Tony

> *"Iya, ehhh biasanya sebelum kita jadi agen asuransi itu pasti kita ada training dulu. Jadi ga langsung boleh ketemu nasabah gitu. Jadi selalu harus ada training di awal, mungkin dulu itu pertama kali training tuh satu minggu heeh satu minggu. Dan setelah makin ke sini makin cepet ada yang tiga hari, ada yang dua hari. Terus setiap training itu ada banyak tipe training gitu, trainingnya banyak tergantung kebutuhan. Kalo pertama pasti kita training mengenal insurance itu apa, harus tau dulu kan. Terus baru produk asuransi itu apa, terus cara menangani apa, klien itu seperti apa. Semua ada, ada materinya, gitu."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Proses identifikasi nasabah yang dilakukan Manulife berasal dari para agennya. Oleh karena itu, Tony menilai para agen wajib mengikuti *training-training* terkait yang diberikan perusahaan agar mampu mengidentifikasi calon nasabahnya.

Strategi differensiasi terhadap pelanggan di Manulife dilakukan dengan melihat aspek orentasi pelanggan berdasarkan demografi, tingkah laku, dan ekspektasi yang dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: 1) *Most Valuable Customer (MVC)* adalah pelanggan yang memberi profit besar bagi perusahaan. MVC merupakan asset berharga bagi perusahaan

sehingga perusahaan harus mempertankan hubungan baik dengan MVC; 2) *Most Growable Customer (MGC)* adalah pelanggan yang berpotensi untuk berkembang menjadi MVC; 3) *Below Zero Customer (BZW)* adalah pelanggan yang menimbulkan kerugian karena biaya untuk melayani pelanggan lebih besar daripada profit yang diterima perusahaan. Berikut penuturan agen Lim Tony

> "*Ehh aplikasi-aplikasi itu kan membantu agen buat ehh buat berkomunikasi sama klien ya. Di situ kita udah ada step-stepnya yang ditanyain, kebutuhannya apa, mereka pekerjaan apa, penghasilan berapa, kaya kita bisa hitung kalkulasi kira-kira biaya yang dikeluarkan untuk nasabah untuk bayar untuk beli asuransi tuh berapa."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Berdasarkan penuturan agen Tony dapat diketahui bahwa dengan adanya aplikasi-aplikasi yang dikeluarkan Manulife ini sangat membantu agen dalam proses diferensiasi pelanggan.

Yang ketiga adalah interaksi. Kegiatan berkomunikasi langsung antara karyawan dengan pelanggan. Tahap ini biasanya dilakukan melalui media seperti, *e-mail*, telepon, layanan pesan singkat, surat, dan tatap muka. Manulife aktif menggunakan beberapa media komunikasi antara lain, *e-mail*, layanan telepon *customer service*, surat-menyurat, dan aplikasi-aplikasi perusahaans. Berikut penuturan dari manager Sugianto

> "*nasabah kalau telfon ke CS itu, Manulife maunya hmm CS bisa tau semua data yang lengkap, rekam jejaknya seperti apa supaya pada saat nasabah call ke CS, pertanyaan apapun CS bisa jawab. Karena yang ditakutin itu adalah pertanyaannya hmm saya gatau pertanyaannya gimana karena kalau di perusahaan asuransi itu, pertanyaan-pertanyaan kadang untuk produk, misal produk ya kita kan berjalan kita ganti terus kan, dia menanyakan produk yang konon mungkin*

> *notabenenya udah 20 tahun lalu dan sekarang udah ga ada, CSnya baru kerja dan dia ga akan tau kondisi produk itu seperti apa pertanyaan seperti apa. Tapi dengan teknologi-teknologi yang diterapkan ini Manulife mau supaya nasabah mendapatkan informasi yang sama, yang terbaik gitu."*
> *"dulu kan informasi surat-menyurat terus e-mail. Kita maunya juga kan pake smartphone, jadi bisa dapet informasi lebih cepet, klaim juga bisa lakukan dengan scan."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Menurut Sugianto, dengan adanya teknologi yang mengolah data nasabah yang dimiliki perusahaan, sangat membantu *customer service* dalam melakukan komunikasi dengan nasabah dan mampu memberikan layanan terbaik. Berikut juga penuturan dari agen Tony yang melakukan interaksi dengan tatap muka

> "*Akan ketemu klien lagi ya biasa kita satu bulan sekali mungkin kita ngobrol aja dateng gitu. Terus kedua kalo misalkan dia amit-amit sampe masuk rumah sakit, kita bantu dia urus klaim gitu"* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Sebagai salah satu agen asuransi Manulife Indonesia, Tony melakukan bentuk interaksi tatap muka untuk memelihara hubungan baik, meskipun hanya untuk mengobrol sebentar.

Yang terakhir personalisasi, yaitu memberikan barang atau layanan sesuai dengan keinginan pelanggan. Setelah semua tahap ini dilakukan, perusahaan akan mendapat informasi mengenai harapan, keinginan, dan preferensi pelanggan. Komponen personalisasi untuk menyesuaikan keinginan pelanggan dapat dinyatakan melalui hasil wawancara dengan manager dan agen asuransi Manulife. Berikut penuturan manager Sugianto

> "*Setelah sudah terbentuk strategi baru itu, Manulife juga mengundang beberapa dari nasabah, beberapa agen, dan dari*

> *beberapa manajer, dia mengundang secara random untuk memberikan input ya. Manulife juga paparkan programnya seperti ini-ini dan minta input juga*" (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Menurut Sugianto hal tersebut dilakukan juga untuk mempermudah antrian klaim yang tujuannya juga untuk tetap menjaga *customer satisfaction.*

Ada juga yang disampaikan agen Tony seperti berikut

> "*Jadi kalau klien tersebut bilang dia lagi butuh asuransi kesehatan, ya kita harus kasih produk yang asuransi kesehatan, gak boleh kasih produk investasi gitu. Terus kalau nasabah yang ingin lagi anak-anak lagi pengen punya anak kecil dia ingin punya anak sekolah gitu ya, ada asuransi pendidikan. Jadi kita liat kebutuhannya, needsnya si customer itu apa dari situ kita baru kasih proposal."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Berdasarkan penuturan Tony, penting bagi agen asuransi untuk mau mendengarkan sehingga dapat memahami apa yang menjadi kebutuhan dan preferensi nasabah dan mampu memberikan personalisasi layanan yang sesuai untuk nasabah.

Aspek ketiga yang menjadi komponen penting dalam implementasi CRM di Manulife adalah Teknologi. Teknologi diperlukan untuk menjalankan CRM dalam hal analisa, interaksi, *database,* dan melakukan penjualan. Penggunaan teknologi sebagai salah satu komponen CRM Manulife. Berikut penuturan Sugianto.

> "*Yang pasti berhubungan sama gadget ya, baik android atau iphone. Aplikasi pendukung seperti MiAccount, Midocs, Mimovepoints tadi. Untuk memaksimalkan digital juga jadi bisa mengurangi penggunaan paper. Sebab kan informasi sekarang semua pembayaran, apa semua udah bisa pakai*

> *gopay, shopeepay. Jadi semua juga kita bisa lakukan dari situ."*
> *"pada saat dia buka aplikasi Mimovepoints dan bisa liat informasi mengenai polis kamu, klaim-klaimnya apa, jatuh tempo berapa, premi berapa dibayarkan dengan apa, alamat penagihan di mana. Nah itu yang pengen didapet feel yang baik yang bagus gitu. Kan kadang kita buka aplikasi jelek gitu kita suka ngambek kan, apa sih ini aplikasi susah banget gitu. Nah ini kita berusaha ke situ, tujuannya di situ customer satisfaction."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Teknologi sebagai salah satu komponen CRM juga mendapat perhatian besar dari Manulife Indonesia. Sesuai pernyataan dari Sugianto bahwa dana yang digelontorkan mencapai US$1juta untuk membuat aplikasi-aplikasi pendukung yang diharapkan mampu untuk meningkatkan *customer satisfaction*, antara lain *MiDocs* untuk memaksimalkan kinerja agen asuransi dan *MiAccounts* sebagai aplikasi yang menjembatani perusahaan dengan nasabah.

Penggunaan teknologi dalam CRM antara lain:

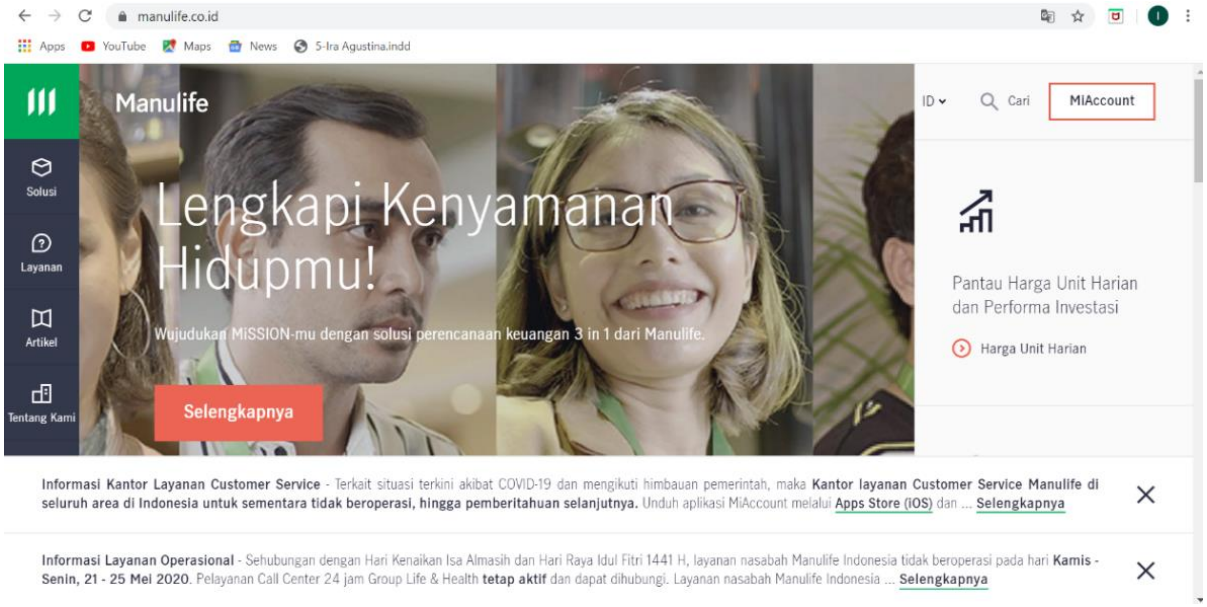
a. Website

Perusahaan perlu memiliki *website* karena *website* adalah *owned* media perusahaan berguna untuk membangun brand dan menyampaikan informasi. *Website* juga menjadi media bagi calon pelanggan dan pelanggan untuk mengakses informasi mengenai perusahaan.

Berikut adalah *website* Manulife Indonesia. *Website* Manulife menyediakan informasi-informasi seputar produk yang tersedia,

panduan-panduan polis, artikel-artikel untuk edukasi, dan profil perusahaan secara menyeluruh.

Gambar 4.1 *Website* Manulife



Sumber: www.manulife.co.id

b. *E-mail Direct Marketing*

Database e-mail pelanggan penting untuk dimiliki perusahaan karena memiliki peran penting untuk dapat mengirimkan langsung informasi mengenai produk terbaru, penawaran khusus, dan undangan.

Manulife juga memaksimalkan layanan *e-mail* sebagai salah satu penggunaan teknologi dalam CRM. Informasi-informasi yang diberikan terkait produk baru, laporan perkembangan klaim, dan layanan nasabah lainnya. Berikut penuturan Sugianto.

> *"Kalau dari segi nasabah juga, dulu kan informasi surat-menyurat terus e-mail. Kita maunya juga kan pake smartphone, jadi bisa dapet informasi lebih cepet, klaim juga bisa lakukan dengan scan."* (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

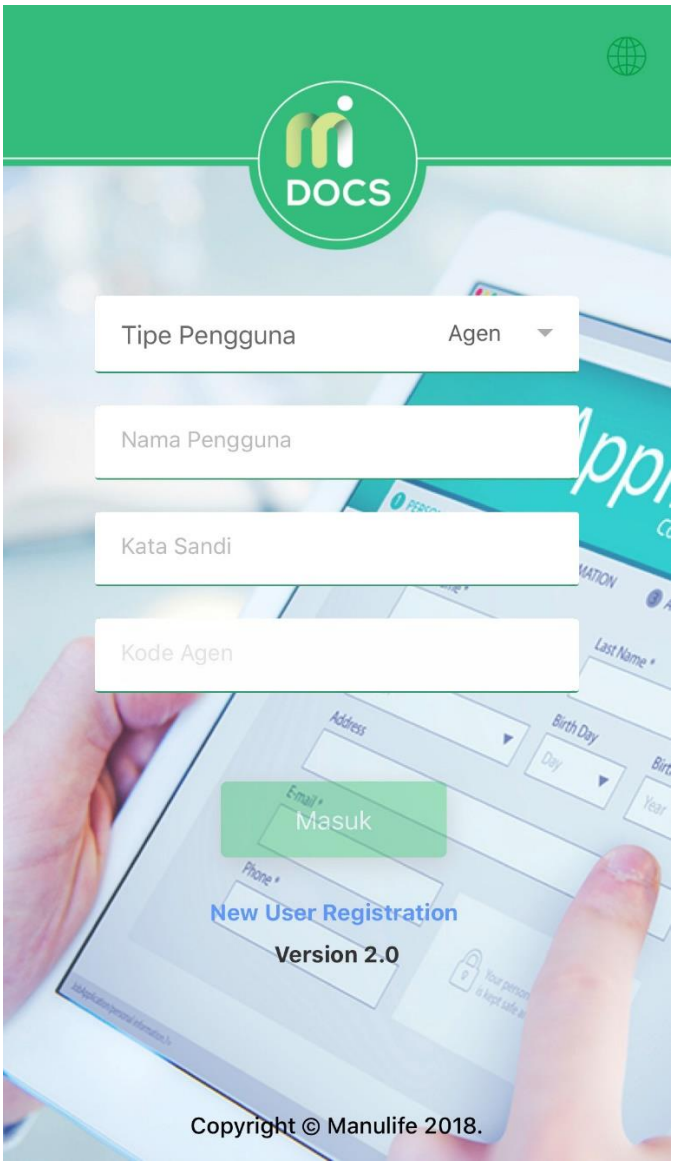
c. Aplikasi Manulife Indonesia

Aplikasi MiAccount merupakan *platform* yang disediakan oleh Manulife Indonesia untuk mengakses informasi dan mengelola polis secara *online.* Sedangkan MiDocs adalah *platform* yang disediakan Manulife Indonesia untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja para agen asuransi yang tujuan utamanya adalah untuk memberi kepuasan kepada nasabah melalui layanan yang mudah dan cepat.

Gambar 4.2 Tampilan Beranda Aplikasi MiAccount

Sumber: Aplikasi MiAccount Manulife Indonesia

Gambar 4.3 Tampilan Beranda Aplikasi MiDocs



Sumber: Aplikasi MiDocs Manulife Indonesia

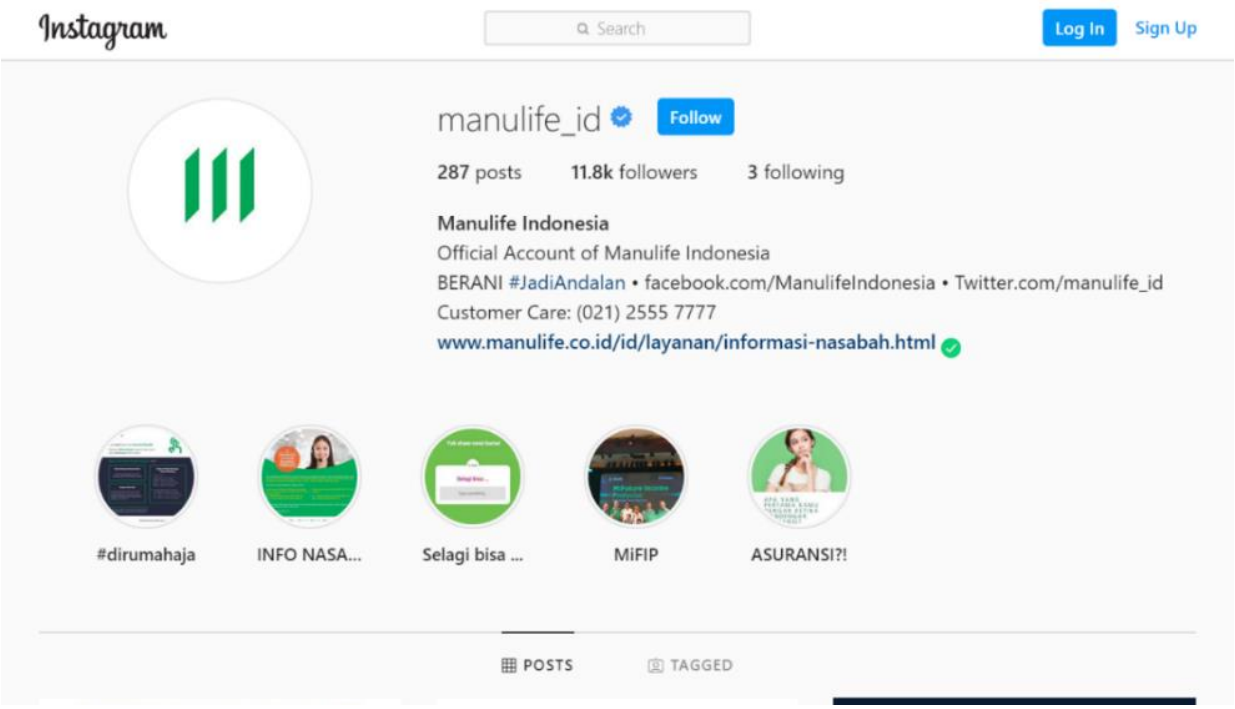
d. Media Sosial

Media sosial merupakan media yang efektif untuk melakukan interaksi dengan pelanggan dan mendapatkan *feedback* langsung dari

pelanggan yang berguna untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Berikut adalah empat media sosial aktif Manulife Indonesia

1. Instagram

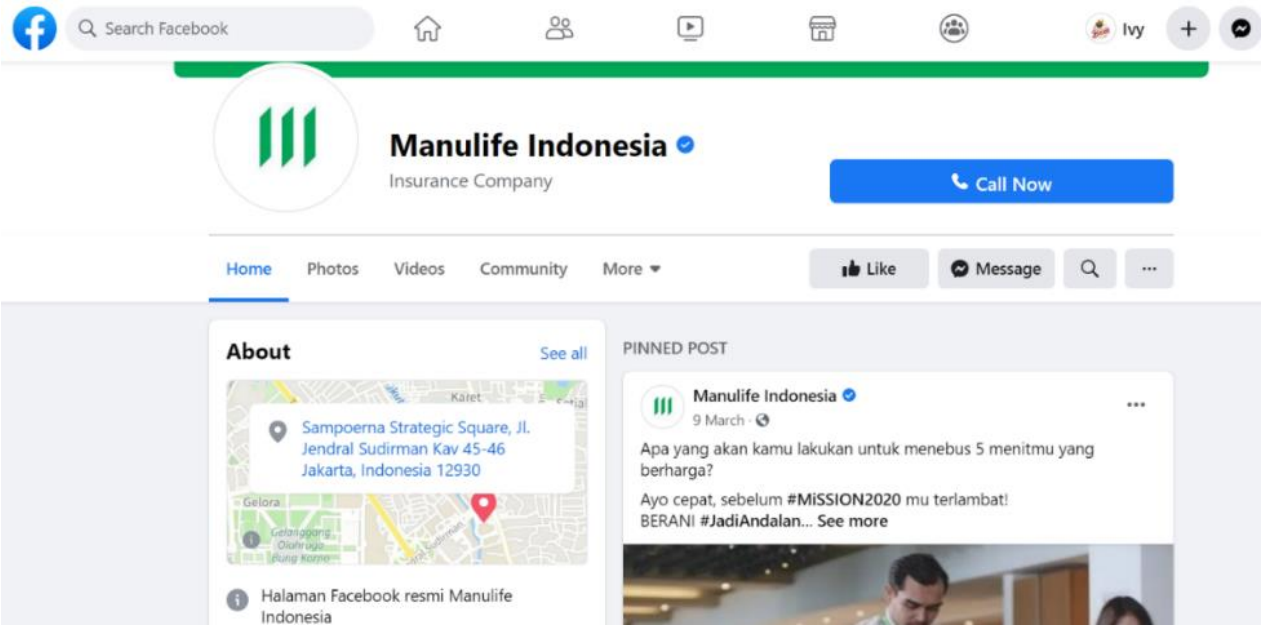
Gambar 4.4 Instagram Manulife Indonesia



Sumber: https://www.instagram.com/Manulife_id/

2. Facebook

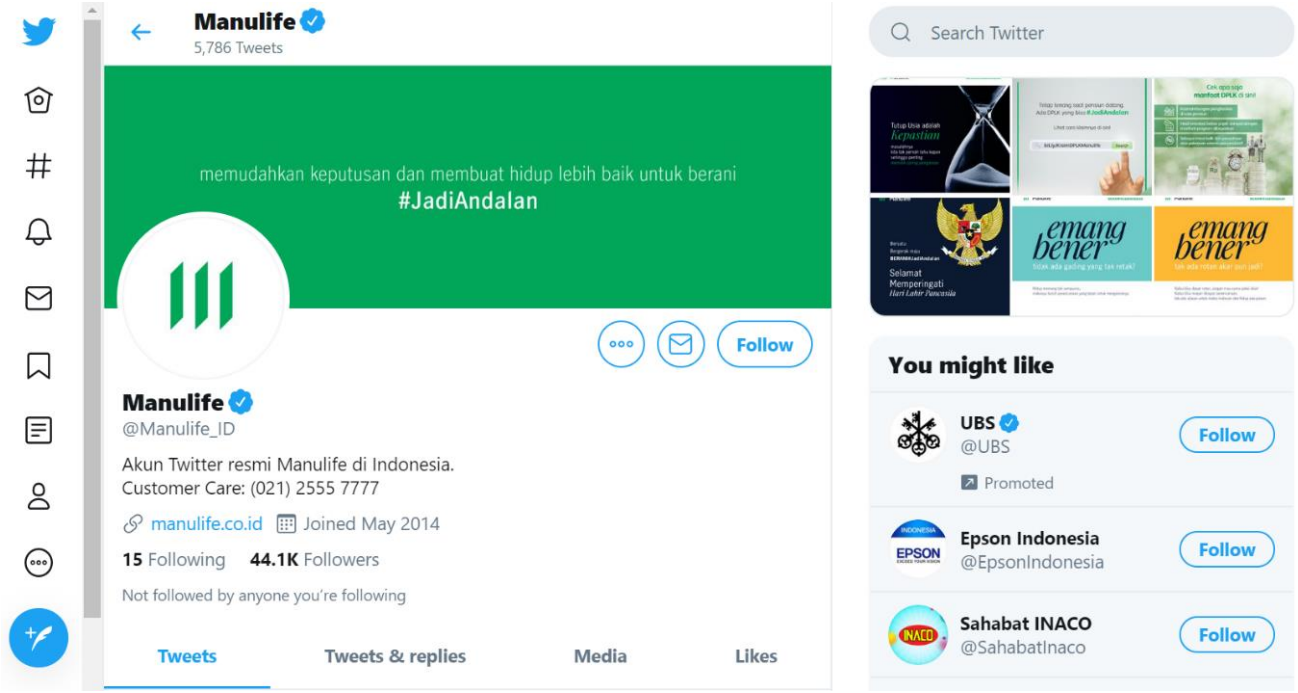
Gambar 4.5 Facebook Manulife Indonesia



Sumber:https://www.facebook.com/ManulifeIndonesia/

3. Twitter

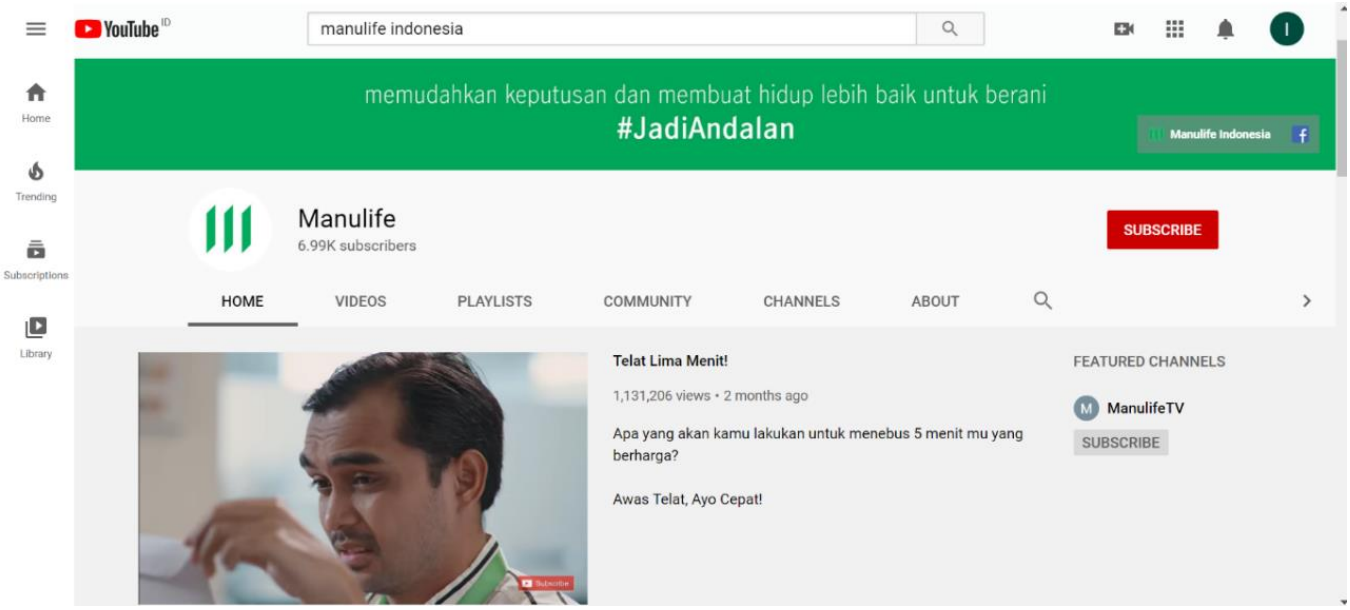
Gambar 4.6 Twitter Manulife Indonesia



Sumber: https://twitter.com/manulife_id

4. YouTube

Gambar 4.7 Youtube Manulife Indonesia



Sumber: https://www.youtube.com/user/mlividindonesia

e. *Online Advertising*

Online advertising perlu dilakukan untuk membangun *awareness* calon pelanggan, didukung dengan pemilihan media iklan *online* yang sudah disesuaikan dengan *target audience.*

Pada peluncuran produk MiSSion, Manulife mengajak beberapa *influencer* di Instagram dan menyuarakan kampanye Manulife #JadiAndalan. Berikut adalah salah satu bentuk *online advertising* yang pernah Manulife lakukan.

Gambar 4.8 Kampanye Manulife #JadiAndalan

Sumber: https://www.instagram.com

4.2.3 Karakteristik Loyalitas Nasabah Manulife Indonesia

CRM adalah salah satu strategi marketing dengan kegiatan mengelola informasi secara detil terkait pelanggan secara individual dengan menggunakan teknologi untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kinerja, serta keuntungan perusahaan yang bertujuan untuk membangun loyalitas dalam jangka panjang. Loyalitas pelanggan merupakan salah satu aspek penting bagi perusahaan. Melalui loyalitas pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan keberlangsungan bisnisnya dan meningkatkan kinerja keuangan yang menyebabkan loyalitas pelanggan sangat penting bagi perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti terhadap

dua nasabah Manulife didapatkan hasil bahwa kedua nasabah memiliki beberapa karakteristik nasabah yang loyal. Berikut adalah hasil penelitian terhadap nasabah terkait karakteristik loyalitas nasabah.

1. Perekomendasian ke pihak lain

Menurut hasil wawancara yang peneliti lakukan, nasabah Manulife merasa puas dengan layanan Manulife, baik produknya dan juga layanan dari agen asuransinya. Nasabah juga dengan sukarela merekomendasikan Manulife kepada orang sekitarnya.

Berikut penuturan dari Tjhang Mie Mie yang sudah menjadi nasabah Manulife selama 10 tahun.

> "*Pernah kepada saudara saya."*
> *"Ada 4 orang saudara."* (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

Suara kepuasan yang sama juga dituturkan dari Mariati yang sudah menjadi nasabah Manulife selama 7 tahun saat ditanya mengenai apakah pernah merekomendasikan Manulife kepada orang lain. Berikut penuturan Mariati

> *"Aduh, berapa banyak ya. Gatau udah banyak kan udah lama hehe. Cuman ya mereka beli apa enggak ya gatau."* (Mariati, wawancara, 8 Mei 2020)

Menurut Sugianto *customer satisfaction* dan hubungan yang baik dengan *customer* menjadi sumber datangnya nasabah-nasabah referensi ke Manulife Indonesia. Berikut penuturan Sugianto.

> *"Referensi lebih banyak ya. Karena hubungan long-term sama nasabah kita jaga. Kalau nasabah merasakan kepuasan, hepi, ditambah servis dari agen dan didukung sama program CRM, nasabah jadi lebih mudah mereferensikan. Itu kenapa kita*

sangat mengedepankan customer satisfaction seperti itu." (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Tony juga menjelaskan bahwa nasabah-nasabah yang sudah pernah merasakan manfaat dari asuransi Manulife lebih mudah mereferensikan kepada orang lain. Berikut hasil wawancara peneliti dengan agen Tony.

> *"Ya sering, kebanyakan ehh nasabah saya itu referensi karena si biasanya nasabah itu puas sama kinerja kita, dia akan referensiin ke orang lain. Apalagi kalo dia sampe kebanyakan tuh kalo mereka udah berhasil klaim, wah pede dah tuh pede mereka akan cerita sama temen-temennya ya nanti dia akan kenalin sama ya agen tersebut gitu. Jadi selalu referensi sih, ada juga ya karena kita cari sendiri, kita ketemu orang gitu tapi kebanyakan referensi lah."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

2. Pelanggan melakukan pembelian secara teratur

Pembelian produk asuransi secara teratur terlihat dari sudah berapa tahun nasabah tersebut bertahan di Manulife Indonesia.

Berikut penuturan dari Tjhang Mie Mie dan Mariati.

"*Nasabah Manulife hmm berapa tahun ya, di atas 7 tahun*." (Mariati, wawancara, 8 Mei 2020)

"Hmm, sudah hampir 10 tahun." (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

3. Menggunakan produk di luar lini produk atau jasa

Menurut Sugianto, cukup banyak nasabah Manulife yang memiliki lebih dari satu produk. Hal tersebut dinyatakan pada hasil wawancara

"Hmm, minimum 50% dari nasabah kita sih punya lebih dari 1 produk ya. Jadi yang nasabah yang punya lebih dari 1 polis itu banyak banget." (Sugianto, wawancara, 9 Mei 2020)

Pernyataan agen Tony mendukung penyataan Sugianto mengenai pembelian produk Manulife lebih dari satu.

"*Sebenernya banyak akan selalu beli dari satu, kenapa, karena yang tadi saya bilang di awal kebutuhan orang beda-beda. Dulu istilahnya dia masih ahh belom menikah gitu kan, kebutuhan dia ya cuman buat dia aja gitu, paling dia beli investasi sama kesehatan. Tapi ketika dia sudah menikah dia berfikir jiwa itu penting, jiwa itu buat anak-anaknya gitu kan. Kalo terjadi resiko sama dia minimal anaknya masih ada saving buat sekolah atau buat apapun itu. Jadi memang pasti lebih beli dari dua pasti."*

"*Iya beli dari dua, karena kan sesuai kebutuhan. Nanti ketika anaknya udah mulai gede, dia berpikir asuransi pendidikan, nanti asuransi pendidikan itu jadi prioritas mereka gitu. Nanti mereka udah mulai tua, mereka berfikir lagi, wah kayanya perlu dana pensiun nih, asuransi dana pensiun. Nah itu mereka akan beli juga gitu."* (Tony, wawancara, 4 Juni 2020)

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan nasabah, loyalitas nasabah juga Tjhang Mie Mie terlihat dari jumlah dan ragam produk Manulife Indonesia yang dia miliki.

Berikut penuturan Tjhang Mie Mie

"Paket keluarga karena berhubung waktu itu ada promo murah jadi kita masuk yang paket promo."

"Untuk penyakit kronis, untuk hari tua ada. Tabungan investasi juga ada." (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

4. Menunjukkan kekebalan terhadap tarikan dari competitor

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Tjhang Mie Mie dan Mariati, mereka menjelaskan alasan bertahan sebagai nasabah Manulife dan menyatakan tidak akan tertarik untuk pindah ke kompetitor.

Berikut penuturan Mariati

"Iya karena sudah pernah merasakan sudah pernah terima manfaatnya dan tidak ada masalah. Jadi ya udah lanjut aja terus."
"Enggak." (Mariati, wawancara, 8 Mei 2020)

Kemudian berikut juga penuturan Mie Mie
"Karena kita sudah membuktikan asuransi Manulife itu bener-bener bertanggung jawab terhadap nasabah dimana saat kita klaim asuransi kita, tidak pernah terlambat. Tepat pada waktunya."
"Enggak." (Mie Mie, wawancara, 8 Mei 2020)

4.3 Pembahasan

4.3.1 Tujuan dan Alasan, Kendala dan Manfaat Menggunakan Strategi CRM

Kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan aspek penting untuk kelangsungan perusahaan. Berbagai strategi dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai hal tersebut. Salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun loyalitas pelanggan adalah dengan menggunakan strategi CRM. Menurut Kotler dan Amstrong (2008, h.15), "CRM adalah proses keseluruhan yang membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan dengan menghantarkan nilai dan kepuasan pelanggan." Varey (2002, h. 143) juga memaparkan bahwa CRM merupakan salah satu stategi marketing yang bertujuan untuk membangun loyalitas dalam jangka panjang. Sedangkan tujuan CRM menurut Smith dan Zook (2011, h. 63), yaitu

1. Menciptakan nilai baru dan loyalitas

Relasi yang baik antara pelanggan dengan perusahaan dapat mendatangkan pelanggan baru, karena pelanggan yang puas akan dengan senang hati mereferensikan perusahaan kepada orang-orang terdekatnya.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi CRM di perusahaan Manulife bertujuan untuk meningkatkan loyalitas yang pada akhirnya membuat mayoritas nasabah Manulife adalah nasabah referensi.

2. Memperkuat Merek

Hubungan yang kuat dengan pelanggan menciptakan merek yang makin kuat, mendapatkan loyalitas pelanggan, dan secara efektif dapat mempertahankan pelanggan agar tidak pindah ke kompetitor dikarenakan persaingan bisnis yang sangat ketat.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi CRM di perusahaan Manulife bertujuan untuk memberikan *customer satisfaction* yang dapat memperkuat citra perusahaan. Dengan citra perusahaan yang kuat Manulife bertujuan membuat nasabah senang dan kembali melakukan pembelian di Manulife Indonesia, bukan malah melakukan pembelian pada kompetitor.

3. Meningkatkan Keuntungan

Biaya untuk melayani pelanggan tetap lebih kecil dibandingkan biaya untuk mendapatkan pelanggan baru. Dengan

mitigasi biaya tersebut, perusahaan mampu meningkatkan keuntungan.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa meningkatkan keuntungan merupakan salah satu tujuan Manulife Indonesia melaksanakan strategi CRM. Menurut Fandy Tjiptono (2011, h. 288), “Kepuasan pelanggan memiliki keterkaitan positif dengan loyalitas pelanggan dan dapat berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan”. Dengan mempertahankan hubungan baik dengan nasabah, nasabah-nasabah loyal tidak akan membeli produk asuransi di kompetitor, tetapi akan kembali lagi membeli di Manulife. Sehingga Manulife tidak perlu biaya *approach* besar untuk menawarkan produk-produk andalan perusahaan.

Sedangkan alasan Manulife Indonesia melaksanakan kegiatan CRM karena *customer* adalah asset perusahaan. 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. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa bisnis yang berbasis *customer* sangat perlu mendapatkan data nasabah yang lengkap dan terstruktur sehingga nasabah bisa mendapat informasi dengan mudah dan cepat.

Kendala Manulife Indonesia dalam melaksanakan strategi CRM adalah kurang penguasaan teknologi, baik dari agen maupun

nasabah. Menurut Clow dan Baack (2004, h. 207), “CRM adalah strategi yang digunakan untuk membangun loyalitas konsumen dalam jangka panjang dan mengikat konsumen secara personal dengan menggunakan teknologi yang sudah ada”. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa penguasaan teknologi menjadi kendala yang masih dihadapi Manulife dalam menjalankan program CRM. Kendala yang dimaksudkan ini dikarenakan mayoritas agen dan nasabah Manulife yang berusia senior dan tidak cukup fasih menggunakan teknologi yang berkembang begitu cepat. Namun, seiring waktu berjalan, perusahaan mengharapkan agen dan nasabah perlahan akan semakin menguasai teknologi dan program CRM Manulife bisa semakin maksimal.

Selain tujuan, alasan, dan kendala, peneliti juga meneliti manfaat CRM yang dilakukan Manulife Indonesia. Menurut Tunggal (2008, h. 10), manfaat *customer relationship management* antara lain:

1. Mendorong loyalitas pelanggan

   Kegiatan CRM memberi keleluasaan bagi perusahaan untuk menggunakan secara maksimal informasi kontak dengan pelanggan, melalui *website, call center,* staff perusahaan, maupun pelayanan dari perusahaan. Informasi ini memberi peluang untuk meningkatkan penjualan dan pelayanan dengan adanya informasi penting mengenai

pelanggan. Penggunaan informasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dapat berdampak pada loyalitas.

Hasil temuan penelitian menunjukkan program CRM Manulife Indonesia dengan pengolahan informasinya sangat membantu perusahaan dalam melayani pelanggan. Manulife Indonesia melalui program CRM dapat mengelola data nasabah dengan terstruktur dan rapi sehingga pertanyaan apapun yang ditanyakan nasabah, dapat dilayani dengan baik oleh *customer service* yang membuat nasabah tidak kecewa.

2. Mengurangi biaya

Pemanfaatan teknologi *web* merupakan salah satu usaha perusahaan dalam mengurangi biaya untuk melakukan penjualan dan pelayanan kepada pelanggan. CRM memungkinkan penjualan dan pelayanan kepada pelanggan dengan biaya lebih murah dengan skema program pemasaran yang spesifik dan terfokus, serta tertuju pada pelanggan dan waktu yang tepat.

Pemanfaatan teknologi juga dimaksimalkan oleh Manulife Indonesia melalui program CRM terbaru perusahaan, yaitu aplikasi-aplikasi Midocs, MiAccount, dan MiMovePoints. Hasil temuan penelitian menunjukkan

bahwa program CRM ini sangat mengurangi biaya karena mengurangi penggunaan kertas dalam jumlah besar.

Selain mengurangi biaya, pemanfaatan teknologi juga membantu kinerja agen asuransi. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa aplikasi-aplikasi tersebut sangat membantu dalam mendifferensiasi calon nasabah dari aplikasi yang dibuat perusahaan. Aplikasi tersebut sudah menyediakan *step-step* untuk memilih tipe layanan dan produk asuransi yang dibutuhkan dan diinginkan oleh nasabah sehingga mempermudah komunikasi.

3. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Proses otomatisasi pada penjualan dan pelayanan dengan basis teknologi mengurangi resiko menurunnya kualitas layanan. Penggunaan teknologi *web* dan *call center* akan mengurangi hambatan birokrasi, biaya, dan proses administratif.

Pelayanan dengan basis teknologi juga dilakukan Manulife Indonesia melalui program CRM perusahaan. Hasil temuan penelitian menunjukkan dengan adanya aplikasi semakin memudahkan nasabah-nasabah untuk melakukan klaim-klaim, melengkapi dokumen dengan scan melalui aplikasi, dan memperoleh informasi-informasi

terkait jatuh tempo, biaya premi, dan mengubah informasi data nasabah.

4. Peningkatan Penjualan

Dengan kegiatan CRM, perusahaan bisa melakukan pelayanan dan penjualan via *web* sehingga muncul peluang besar dari penjualan secara global tanpa perlu menyediakan upaya khusus tertentu.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa manfaat dari aplikasi-aplikasi perusahaan sangat membantu para agen dalam proses *selling.* Dengan memaksimalkan aplikasi yang memudahkan, ditambah dengan layanan terbaik, Manulife Indonesia sangat merasakan peningkatkan keuntungan perusahaan.

4.3.2 Implementasi Program CRM PT Manulife Indonesia dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan

Strategi CRM yang digunakan di PT manulife untuk membangun hubungan dengan pelanggan menggunakan model IDIC yang meliputi : a) *Identify customers, b) Differentiate customers, c) Interact with customers,* dan *d) Customize treatment*. IDIC merupakan salah satu model CRM yang dikembangkan Peppers dan

Rogers (2011, h. 79). Berikut empat hal yang harus dilakukan untuk mempertahankan relasi yang baik dengan pelanggan:

1. *Identify customers*

Bagi perusahaan, tugas "mengidentifikasi" pelanggan juga mencakup pengorganisasian berbagai sumber daya informasi sehingga perusahaan dapat memiliki sudut pandang pelanggan dari bisnisnya. Perusahaan dituntut untuk dapat mengenali pelanggannya saat berinteraksi baik secara tatap muka, melalui telepon, *online*, aplikasi seluler atau dimanapun. Perusahaan juga perlu mengetahui dan mengingat setiap pelanggan sedetail mungkin, termasuk kebiasaan, preferensi, dan karakteristik yang membuat setiap pelanggan unik. Identifikasi pelanggan juga merupakan langkah awal yang perlu dilakukan perusahaan sebelum meluncurkan program loyalitas pelanggan. Peppers dan Rogers (2011: 114) juga mengemukakan bahwa terdapat tiga tipe data dalam identifikasi pelanggan yaitu: a) Data yang berdasarkan pada tingkah laku pelanggan (kebiasaan membeli, kebiasaan mengonsumsi produk); b) Data yang berdasarkan pada sikap pelanggan (tingkat kepuasan, gaya hidup, nilai pribadi dan sosial); c) Data yang berdasarkan demografik pelanggan (jenis kelamin, pendapatan, pendidikan). Tiga tipe ini yang dapat memudahkan perusahaan untuk membedakan pelanggan.

Hasil temuan penelitian menyatakan bahwa Manulife Indonesia menggunakan model IDIC ini dengan megimplementasikan langkah *identify customers*. Hal ini dapat dilihat dari prosedur agennya dalam menangani calon nasabah dengan mendengarkan terlebih dulu apa yang menjadi kebutuhan dari segi usia, segi kesehatan, segi ekonomi. Melalui aplikasi yang Manulife Indonesia keluarkan sangat membantu dengan menyediakan *step-step* yang melengkapi data, kebutuhan, pekerjaan nasabah, *range* penghasilan untuk dapat menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan, segi kesehatan, dan segi ekonomi sehingga mampu memberikan layanan maksimal bagi nasabah. Manulife Indonesia juga mengolah data nasabah dengan system klien milik perusahaan yang digunakan agar *customer service* dapat mengenali langsung nasabah dan memberikan pelayanan yang memuaskan pada saat nasabah berkomunikasi melalui *call center*.

2. *Differentiate customers*

Peppers dan Rogers (2011, h. 122) juga memaparkan bahwa setiap pelanggan memiliki permintaan yang berbeda-beda. Differensiasi pelanggan dapat didasarkan pada nilai dan kebutuhan. Diferensiasi berdasarkan ‘nilai’ digunakan untuk mengukur besaran keuntungan total yang dapat diperoleh perusahaan apabila perusahaan melanjutkan transaksi dengan pelanggan di masa mendatang. Mengetahui differensiasi pelanggan memungkinkan

perusahaan a) untuk memfokuskan sumber dayanya pada pelanggan yang akan membawa nilai tertinggi bagi perusahaan dan b) untuk merancang dan menerapkan strategi khusus tertentu yang sudah disiapkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda dan meningkatkan *customer experience.*

Hasil temuan penelitian menunjukkan adanya differensiasi berdasarkan kebutuhan yang dilakukan Manulife Indonesia dengan menyediakan beragam produk yang disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan nasabah, antara lain produk kesehatan, investasi, dana pension, pendidikan, dan juga proteksi jiwa. Sedangkan differensiasi terhadap layanan yang diberikan nasabahnya terlihat dari layanan diberikan kepada nasabah yang memiliki satu produk saja, yang diterima hanya layanan produk kesehatan keluarga dan layanan pesan singkat untuk pengingat jatuh tempo premi. Berbeda dengan nasabah yang memiliki produk kesehatan keluarga, produk untuk penyakit kronis, produk untuk hari tua, dan produk investasi yang tentunya memiliki besaran keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan. Nasabah dengan banyak produk mendapatkan layanan aktif dengan menerima pesan pendek berinformasikan jadwal jatuh tempo, informasi mengenai *rewards* yang dimiliki oleh nasabah, dan kesempatan mengikuti undian.

3. *Interact with customers*

Perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan efektivitas

interaksi yang dilakukan dengan para pelanggannya. Setiap interaksi yang dilakukan dengan pelanggan harus menyesuaikan dengan konteks interaksi yang pernah terjadi sebelumnya. Percakapan harus diakhiri oleh pelanggan dan perusahaan seharusnya tidak pernah menanyakan pertanyaan yang sama kepada pelanggannya. Peppers dan Rogers (2011: 191-192) mengemukakan bahwa interaksi yang dilakukan perusahaan dapat melalui*: world wide web; social media; voicemail, E-mail*, layanan pesan singkat, *fax* dan call *center.*

Hasil temuan penelitian menyatakan bahwa Manulife Indonesia cukup aktif berinteraksi dengan nasabahnya. Hal itu ditunjukkan aktifnya media sosial, *customer service* perusahaan, surat-menyurat, layanan pesan singkat untuk jatuh tempo, dan dengan aktifnya para agen melakukan interaksi tatap muka dengan nasabahnya. Kegiatan tersebut dirasakan betul oleh nasabah-nasabah Manulife yang setiap bulannya menerima layanan pesan singkat dan sangat terbantu dengan kinerja agen asuransi dalam membantu pengurusan klaim hingga selesai. Manulife Indonesia juga menyediakan MiAccounts untuk mempermudah nasabahnya berinteraksi sederhana ataupun mengelola informasi polis melalui aplikasi tersebut.

4. *Customize treatment*

Menurut Peppers dan Rogers (2011, h. 78), “Perusahaan harus dapat menyesuaikan beberapa aspek mengenai tingkah laku pelanggan yang didasarkan pada nilai dan kebutuhan masing-masing

pelanggan. Oleh karena itu, setiap pelanggan mempunyai program yang berbeda. Puncak dari CRM adalah mengantarkan produk dan servis yang beragam atau bahkan personal."

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa nasabah-nasabah puas dengan layanan personal yang diberikan oleh agen asuransi Manulife. Nasabah-nasabah merasa sangat puas dengan kinerja agen asuransi yang langsung membantu proses klaim saat dibutuhkan.

Manulife Indonesia juga memaksimalkan tiga komponen CRM dalam penerapan strategi CRM perusahaan. Berikut 3 komponen CRM menurut Kincaid (2003, h.116):

1. *People*

Manusia adalah tokoh utama dalam kegiatan CRM karena manusia yang berperan langsung sebagai pelaku kegiatan tersebut. Dalam hal ini, yaitu karyawan perusahaan yang melakukan komunikasi langsung dengan pelanggan dan menjadi penghubung dan pemberi layanan antara pelanggan dengan perusahaan. Citra perusahaan juga diwakilkan dari sikap dan perilaku karyawan kepada pelanggan.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia memiliki komponen *people*, yaitu para agennya yang dipersiapkan secara professional dengan menyediakan berbagai *training*, antara lain *training* produk, *training* bagaimana proses berkomunikasi dengan nasabah, dan *training* teknologi yang dimiliki perusahaan. *Training-training* tersebut wajib diikuti oleh para agen

dengan tujuan agar para agen mampu mewakili citra perusahaan dengan baik dan memberikan layanan yang professional dan memuaskan bagi nasabah Manulife Indonesia.

2. *Process*

Pada kegiatan CRM, proses-prosesnya terbagi atas:

a. Identifikasi

Proses awal perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggan atau mendapat data diri yang berisi, apa yang pelanggan inginkan, domisili pelanggan, dan mengapa pelanggan ini menguntungkan bagi perusahaan.

Hasil temuan menunjukkan bahwa Manulife Indonesia sangat memperhatikan proses identifikasi ini dengan mengelola seluruh data nasabah dengan sistematis yang disebut dengan system klien sehingga layanan melalui *call center, e-mail,* surat-menyurat, dan aplikasi dapat bekerja maksimal dan memberikan layanan yang memuaskan bagi nasabahnya.

b. Diferensiasi

Melakukan segmentasi pelanggan berdasarkan demografi, tingkah laku, dan ekspektasi dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: *Most Valuable Customer (MVC), Most Growable Customer (MGC), dan Below Zero Customer (BZW).*

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia juga menerapkan diferensiasi pada pelanggannya yang ditunjukkan melalui perbedaan layanan yang diterima oleh nasabah karena setiap nasabah memiliki nilai keuntungan yang berbeda bagi perusahaan.

c. Interaksi

Kegiatan berkomunikasi langsung antara karyawan dengan pelanggan. Tahap ini biasanya dilakukan melalui media seperti, *e-mail*, telepon, layanan pesan singkat, surat, dan tatap muka.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia juga melakukan interaksi dengan pelanggannya melalui berbagai media tersebut. Manulife Indonesia juga mengeluarkan aplikasi MiAccount dengan tujuan agar para nasabahnya mudah berinteraksi dengan perusahaan untuk hal sederhana seperti mengolah data nasabah maupun memperoleh informasi seputar polis nasabah tersebut.

d. Personalisasi

Memberikan barang atau layanan sesuai dengan keinginan pelanggan. Setelah empat tahap ini dilakukan, perusahaan akan mendapat informasi mengenai harapan, keinginan, dan preferensi pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia juga melakukan proses personalisasi yang sangat efektif melalui para agen yang mampu berinteraksi tatap muka dan memberikan layanan secara langsung kepada para nasabahnya seputar pengajuan keluhan dan klaim pada perusahaan.

3. *Technology*

Teknologi diperlukan untuk menjalankan CRM dalam hal analisa, interaksi, *database,* dan melakukan penjualan. Penggunaan teknologi dalam CRM antara lain:

a. Website

Perusahaan perlu memiliki *website* karena *website* adalah *owned* media perusahaan berguna untuk membangun brand dan menyampaikan informasi. *Website* juga menjadi media bagi calon pelanggan dan pelanggan untuk mengakses informasi mengenai perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia melalui *website* perusahaan memberikan beragam layanan bagi nasabahnya, mulai dari MiAccount *web page,* menyediakan layanan produk dan klaim, memberikan edukasi mengenai asuransi, dan menyediakan laporan perusahaan yang bisa diakses secara terbuka.

b. *E-mail Direct Marketing*

Database e-mail pelanggan penting untuk dimiliki perusahaan karena memiliki peran penting untuk dapat mengirimkan langsung informasi mengenai produk terbaru, penawaran khusus, dan undangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia juga memaksimalkan penggunaan *e-mail* sebagai salah satu komponen CRM perusahaan untuk mengirimkan informasi dan memberikan penawaran khusus pada pelanggan.

c. Media Sosial

Menurut Brogan (2010, h. 11) media sosial adalah salah satu set baru media komunikasi dan alat kolaborasi yang memungkinkan banyak jenis interaksi, baik secara massal atau individu. Media sosial merupakan media yang efektif untuk melakukan interaksi dengan pelanggan dan mendapatkan *feedback* langsung dari pelanggan yang berguna untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia juga memiliki beberapa akun media sosial yang aktif digunakan untuk berinteraksi dengan para nasabah, mendapatkan *feedback,* dan menyebarkan *campaign* perusahaan.

d. *Online Advertising*

Online advertising perlu dilakukan untuk membangun *awareness* calon pelanggan, didukung dengan pemilihan media iklan *online* yang sudah disesuaikan dengan *target audience.*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manulife Indonesia juga menjalankan *online advertising* dengan mengajak kolaborasi beberapa *influencer* di Instagram untuk melakukan *campaign* #JadiAndalan yang menyuarakan pentingnya memiliki asuransi sejak dini dan mengenalkan aplikasi terbaru dari Manulife Indonesia.

Peneliti juga menemukan bahwa pada komponen teknologi, Manulife Indonesia sedang mensosialisasikan penggunaan aplikasi Manulife Indonesia, yaitu MiDocs yang berfungsi untuk efisiensi kerja para agen dan MiAccount yang berfungsi untuk mempermudah nasabah mendapat informasi seputar polis dan mengelola data pribadi nasabah tersebut.

4.3.3 Peran Strategi CRM Manulife Indonesia dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan salah satu aspek penting bagi perusahaan. Melalui loyalitas pelanggan perusahaan dapat meningkatkan keberlangsungan bisnisnya dan meningkatkan kinerja kerja keuangan. Karena itu penting bagi setiap perusahaan untuk

mempertahankan loyalitas pelanggan mereka**.** Menurut Tjiptono (2011, h. 288), “Kepuasan pelanggan memiliki keterkaitan positif dengan loyalitas pelanggan dan dapat berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan”. Griffin (2005, h.5) memaparkan bahwa pelanggan dapat dikatakan loyal adalah apabila pelanggan menunjukkan perilaku pembelian secara teratur atau terdapat suatu kondisi dimana mewajibkan konsumen membeli paling sedikit dua kali dalam selang waktu tertentu.

Pada bisnis keuangan, *customer* adalah asset sehingga sangat penting dan krusial bagi perusahaan untuk bisa memberikan *customer satisfaction* agar mendapatkan loyalitas nasabahnya. Kotler dan Keller (2015, h. 168) memaparkan, “CRM adalah proses mengelola informasi secara detil terkait pelanggan secara individual dan semua “titik sentuh” pelanggan untuk memaksimalkan loyalitas.” Sedangkan Clow dan Baack (2004, h. 207) memaparkan bahwa CRM adalah strategi yang digunakan untuk membangun loyalitas konsumen dalam jangka panjang dan mengikat konsumen secara personal dengan menggunakan teknologi yang sudah ada. Strategi CRM juga merupakan pengembangan terhadap *database* dan taktik dalam penjualan yang dimiliki oleh perusahaan.

IDIC merupakan salah satu model CRM yang dikembangkan Peppers dan Rogers (2011, h. 79). Ada empat hal yang harus dilakukan untuk mempertahankan relasi yang baik dengan pelanggan, yaitu

identifying customers, differentiate customers, interact with customers, dan *customize treatment.* Hasil temuan penelitian mengenai peran strategi CRM menunjukkan bahwa Manulife Indonesia melakukan tahap *identifying customers* dengan memaksimalkan teknologi, yaitu system klien, aplikasi dan melalui para agennya. Sedangkan differensiasi nasabah juga sudah Manulife Indonesia lakukan baik dari segi produk maupun layanan. Hasil temuan menunjukkan bahwa layanan yang diterima nasabah dengan 1 produk berbeda dengan yang diterima oleh nasabah yang memiliki 4 produk Manulife.

Tahap ketiga, yaitu *interact with customers.* Pemilihan media yang Manulife Indonesia gunakan untuk berinteraksi dengan nasabahnya sangat beragam, mulai dari *website, call center, e-mail, social media,* layanan pesan singkat, surat-menyurat, aplikasi MiAccount dan tatap muka yang juga masih dilakukan oleh agen perantara perusahaan. Hasil temuan menunjukkan bahwa nasabah-nasabah Manulife merasa puas dan tidak pernah mengalami hambatan saat berinteraksi dengan Manulife Indonesia melalui berbagai media. Tahap keempat adalah *customize treatment*, di mana perusahaan menyesuaikan aspek mengenai tingkah laku pelanggan yang didasarkan pada nilai dan kebutuhan masing-masing pelanggan. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa nasabah-nasabah Manulife Indonesia sangat puas dengan layanan personal yang diberikan oleh agen asuransi Manulife yang langsung membantu proses klaim saat dibutuhkan.

Kincaid (2013, h.116) membagi CRM menjadi 3 komponen utama, yaitu: *people, process, and technology*. Melihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan, Manulife sudah memaksimalkan 3 komponen tersebut dalam menjalankan strategi CRM perusahaan untuk meningkatkan loyalitas nasabahnya. Hasil temuan penelitian pada Manulife Indonesia menunjukkan bahwa komponen *people, process* dan *technology* berperan penting untuk menjalankan strategi CRM perusahaan dan menjaga *customer satisfaction.* Manulife Indonesia juga menekankan bahwa nasabah harus bisa menerima informasi dengan cepat dan mudah dari *customer service* karena seluruh data nasabah sudah tersimpan rapi oleh perusahaan. Sehingga pertanyaan apapun yang diberikan seputar perusahaan maupun nasabah bisa dijawab dengan baik oleh *customer service* Manulife Indonesia. Komponen *process* juga dijalankan dengan baik oleh Manulife dengan melakukan identifikasi pelanggan, differensiasi pelanggan berdasarakan kebutuhan dan nilai, berinteraksi dengan pelanggan melalui berbagai media, dan memberikan personalisasi layanan kepada nasabah dengan mengedepankan peran agen asuransi Manulife Indonesia. Teknologi aplikasi terbaru yang sudah didanai sangat besar juga menjadi salah satu strategi Manulife untuk dapat memberikan informasi yang cepat dan akurat, serta memudahkan layanan-layanan klaim asuransi untuk nasabah yang dijembatani oleh agen asuransi perusahaan.

Hasil temuan penelitian dari peran strategi CRM juga menunjukkan bahwa Manulife Indonesiaa selainkan menerapkan *IDIC Model*, salah satu strategi yang diterapkan Manulife juga secara professional mempersiapkan *people* dengan melakukan *training-training* yang dibutuhkan untuk membantu para agennya menghadapi nasabah. Tidak hanya itu, Manulife juga menyediakan *training* untuk menguasai teknologi yang juga menjadi komponen penting perusahaan dalam menjalankan strategi CRM. *Training-training* yang menjadi bekal bagi para agen asuransi mempersiapkan mereka menghadapi *process* di lapangan, seperti mengidentifikasi nasabah, mendifferensiasi pelanggan, personalisasi kebutuhan, dan melakukan interaksi dengan nasabah. Persiapan seperti *training-training* tersebut dilakukan agar agen asuransi sebagai jembatan nasabah dengan perusahaan dapat mewakilkan citra perusahaan dengan professional dan memberikan layanan terbaik bagi nasabah sesuai dengan kebutuhan dan nilai keuntungan dari nasabah-nasabah tersebut.

Sedangkan hasil temuan terakhir yang diperoleh dari dua nasabah Manulife Indonesia menyatakan bahwa Manulife berhasil menjadikan dua nasabah ini menjadi nasabah loyal perusahaan. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa peran strategi CRM Manulife yang dilancarkan dengan komponen teknologi cukup efektif mendukung komponen utama, yaitu *people*, dengan mengutamakan layanan agen asuransi yang sopan santun, cepat, dan dapat dipercaya. Manulife

Indonesia juga memaksimalkan komponen *process* dengan membekali agen-agennya dengan *training* yang tujuannya untuk meningkatkan *skill* melakukan identifikasi pelanggan, differensiasi pelanggan, interaksi dengan pelanggan, dan memberikan personalisasi layanan.

Bagan 4.1 Model CRM PT Manulife

Hasil Temuan Penelitian

Identify customers

- Agen asuransi dengan sabar mendengarkan setiap kebutuhan dan keluhan nasabah
- Manulife Indonesia menyediakan aplikasi yang mempermudah proses untuk melengkapi data, kebutuhan, pekerjaan nasabah, dan *range* penghasilan
- Manulife Indonesia melalui system klien mengelola seluruh data nasabah dengan sistematis sehingga mempermudah layanan *call center, e-mail, aplikasi,* dan surat menyurat agar dapat memberikan layanan yang memuaskan bagi nasabah.

Differentiate customers

- Manulife Indonesia memberikan beragam produk disesuaikan dengan kebutuhan nasabah
- Manulife Indonesia membedakan layanan yang diberikan untuk nasabah yang memiliki nilai keuntungan lebih besar

Interact with customers

- Manulife Indonesia berinteraksi dengan nasabah melalui layanan pesan singkat, *e-mail, call center,* surat-menyurat, media sosial Manulife, aplikasi dan tatap muka yang aktif dilakukan oleh agen asuransi

Customize treatment

- Manulife Indonesia memberi layanan personal yang efektif dan memuaskan bagi para nasabahnya melalui agen asuransi yang dengan sigap membantu proses klaim saat nasabah membutuhkan.