



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu faktor yang mendasari penulisan dalam membentuk kerangka pemikiran yang telah diterapkan dalam tugas akhir ini. Sebagai tambahan, penelitian terdahulu merupakan salah satu sumber penulisan yang mendukung penelitian yang akan diteliti. Lima penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penulisan tugas akhir memiliki topik yang menyerupai dengan topik yang akan ditulis.

Penelitian pertama merupakan sebuah skripsi yang berjudul *Strategi Customer Relations Dalam Menjaga Loyalitas Pelanggan di Rama Biliar Yogyakarta* yang ditulis oleh Hashi Mubarak As Siddiq pada tahun 2012. Penelitian kedua merupakan sebuah skripsi yang berjudul *Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan PT. Nasmoco Pemuda Semarang* yang ditulis oleh Rizqa Janati Adnin, Nawazirul Lubis dan Widayanto Widayanto pada tahun 2013. Penelitian ketiga merupakan sebuah skripsi yang berjudul *Penerapan CRM Berbasis Website CV RIZ Plakat Jaya di Surabaya* yang ditulis oleh Rizma Rizqiyah Sabatini pada tahun 2018. Penelitian keempat merupakan sebuah skripsi yang berjudul *Implementasi*

Customer Relationship Management (CRM) ada BMT UGT Sidogiri Capem Gadang pada tahun 2018. Penelitian kelima merupakan sebuah skripsi yang berjudul *Implementasi Customer Relationship Nasabah Produk Dana Bank Tabungan Negara (BTN)* yang ditulis oleh Ines Nur Jati Haryanti pada tahun 2016. Adanya perbedaan dari kelima penulisan tugas akhir tersebut dijelaskan melalui tabel, antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Hasbi Mubarak As Siddiq (2017, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)	Rizqa Janati Adnin, Nawazirul Lubis & Widayanto Widayanto (2013, Universitas Diponegoro)	Rizma Rizqiyah Sabatini (2018, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya)	Roisatul Mahmudah (2018, Universitas Islam Negeri Maulana Malik)	Ines Nur Isti Haryanti (2016, Universitas Sebelas Maret)
Judul Penelitian	Strategi <i>Customer Relations</i> Dalam Menjaga Loyalitas Pelanggan di Rama Biliar Yogyakarta	Pengaruh <i>Customer Relationship Management</i> Terhadap Loyalitas Pelanggan PT. Nasmoco Pemuda Semarang	Penerapan (CRM) Berbasis Website CV RIZ Plakat Jaya di Surabaya	Implementasi <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> Pada BMT UGT Sidogiri Capem Gadang	Implementasi <i>Customer Relationship Nasabah Produk Dana Bank Tabungan Negara (BTN)</i>
Tujuan Penelitian	Untuk menganalisis strategi <i>Customer Relations</i> Rama Biliar	Menganalisis pengaruh faktor sumber daya manusia (SDM), proses, teknologi dari	1. Untuk mengetahui bentuk <i>Customer Relationship Management</i>	Untuk mengetahui implementasi CRM pada BMT UGT Sidogiri	1. Untuk mengetahui strategi dan bentuk implementasi

	Yogyakarta dalam menjaga loyalitas pelanggan	<i>Customer Relationship Management</i> terhadap loyalitas pelanggan Nasmoco pemuda Semarang	(CRM) berbasis website di CB Riz Plakat Jaya 2. Untuk mengetahui penerapan <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) berbasis website di CB Riz Plakat Jaya	Capem Gadang	tasi CRM pada Bank Tabungan Negara kantor cabang pembantu Universitas Sebelas Maret (UNS) dalam meningkatkan loyalitas nasabah produk dana 2. Untuk mengetahui dan memberikan saran mengenai hal apa saja yang perlu ditingkatkan dalam implementasi CRM agar loyalitas nasabah produk dana Bank Tabungan Negara kantor cabang pembantu
--	--	--	--	--------------	--

					Universitas Sebelas Maret (UNS) tetap terjaga dan terus meningkat
Teori dan Konsep	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi <i>Customer relations</i> 2. <i>Customer Relationship Management</i> 3. <i>Customer Loyalty</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Relationship Management</i> 2. Loyalitas pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Relationship management</i> 2. Komunikasi Pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Relationship Management</i> 	<i>Customer Relations Management</i>
Pendekatan Hasil	Kualitatif Deskriptif	Kuantitatif (<i>explanatory research</i>)	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif
Hasil Penelitian	Tiga tahapan dalam strategi <i>Customer Relations</i> Rama Biliar di Yogyakarta yakni tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.	1. Faktor <i>Customer Relationship Management</i> SDM memiliki pengaruh sebesar 23% proses sebesar 44,8% dan teknologi sebesar 26,4% terhadap loyalitas pelanggan Nasmoco	1. Riz Plakat Jaya melakukan proses CRM pada setiap komunikasi dengan pelanggan melalui <i>website</i> dan secara langsung terhubung dengan <i>media social</i> (<i>Whatsapp, Line, BBM, Facebook, Twitter</i> , dan	Implementasi CRM pada BMT UGT Sidogiri Capem Gadang sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Lukas (2001) terdapat tiga dimensi yaitu dimensi <i>people</i> (orang), dimensi proses dan	1. Strategi yang diterapkan Bank Tabungan Negara KCP UNS dalam meningkatkan loyalitas nasabah produk dana melalui program <i>Continuity Marketing</i> dengan bentuk

		<p>Pemuda Semarang</p> <p>2. Ketiga faktor <i>Customer Relationship Management</i> memiliki pengaruh sebesar 46% terhadap pelanggan Nasmoco Pemuda Semarang</p>	<p><i>Instagram</i>) dan telepon, serta email yang sudah dicantumkan pada website Riz Plakat Jaya</p> <p>2. Aktivitas yang terjadi di Riz Plakat Jaya antara penjual dan pembeli atau pelanggan sesuai pada teori konstruktivisme</p>	<p>dimensi teknologi.</p>	<p>penerapannya berupa <i>pick-up service</i>, diskon, promosi, <i>point-reward</i>, pemberian hadiah, <i>loyalty program</i> dan belanja <i>online</i> berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas nasabah produk dana.</p> <p>2. Strategi yang diterapkan Bank Tabungan Negara (BTN) KCP UNS dalam meningkatkan loyalitas nasabah produk dana melalui program <i>One to One Marketing</i></p>
--	--	---	---	---------------------------	--

Sumber: Data Olahan Penelitian

2.2 Teori dan Konsep

Untuk mendukung penelitian yang telah ditelusuri, sumber-sumber yang digunakan sebagai acuan dan dasar penelitian menggunakan berbagai macam sumber seperti sumber dari buku, internet serta membandingkan penelitian dengan beberapa hasil penelitian sejenis yang telah dianalisis untuk membandingkan unsur-unsur dari tugas akhir.

2.2.1 *Customer Relationship Management*

Berdasarkan pengertian yang dirumuskan oleh pakar Kotler dan Armstrong dalam Dewi (2015, p. 2) CRM diartikan sebagai proses yang bertujuan untuk mempertahankan dan memelihara hubungan antar penyedia dan pelanggan dalam waktu jangka panjang yang membawa keuntungan melalui ketersediaan pelayanan yang selalu sigap sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebagai tambahan, pengertian CRM yang dijabarkan oleh Lovelock dan Writz (2011, p. 386) merupakan sebuah proses yang menandakan terciptanya sebuah jalinan yang bertujuan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan guna untuk menjunjung tinggi serta memaksimalkan loyalitas pelanggan.

CRM merupakan strategi yang paling umum digunakan oleh perusahaan untuk lebih mengetahui dan memahami pelanggannya dibandingkan strategi-strategi lainnya. Dengan demikian, perusahaan dapat

memberikan pelayanan terbaiknya bertujuan untuk membina hubungan jangka panjang yang harmonis terhadap para pelanggan. Turban dkk (2002, p. 136) mendefinisikan CRM sebagai salah satu pendekatan yang beranggapan bahwa pelanggan merupakan titik tengah atau inti dari jalannya sebuah perusahaan. Pengertian tersebut memberikan arti bahwa keberhasilan dan berjalannya perusahaan tergantung dari cara perusahaan dapat mengelola hubungannya secara efektif dan baik.

Sebagai tambahan, pengertian CRM juga dapat diartikan oleh Ishak (2006) sebagai proses dalam pengelolaan sebuah hubungan pelanggan (*customer relations*) secara khusus dan tepat membahas teori-teori untuk menangani hubungan antara perusahaan dan pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan performa maupun nilai dari perusahaan oleh eksternal. Pihak eksternal tersebut termasuk pelanggan maupun media. Proses untuk penerapan tersebut adalah dengan strategi yang melingkupi semua aspek yang berhubungan dengan para pelanggan maupun calon pelanggan yang akan datang sehingga pendekatan yang digunakan untuk penerapan CRM adalah pendekatan holistik yang dicampurkan dengan nilai perusahaan yang mengutamakan penekanan hubungan antara perusahaan dan pelanggan.

Dalam melaksanakan program CRM, menurut Tjiptono (2011, p. 78) terdapat beberapa manfaat utama yang diharapkan dilakukan melalui program CRM sebagai berikut:

1. Efisiensi biaya untuk memberikan pelayanan agar tercipta *repeat customer*.

Oleh karena biaya yang akan dikeluarkan untuk menarik pelanggan akan lebih tinggi dibandingkan biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan pelanggan lama.

2. Kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan timbulnya dukungan serta kepercayaan oleh pelanggan terhadap perusahaan akan menjadi salah satu masukan positif terhadap perusahaan yang diperlukan oleh karena mempengaruhi daya bertahan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan serta kesetiaan pelanggan.
3. Perusahaan akan membangun relasi dengan pelanggan dengan erat agar dapat mencapai tujuan ekonomi dengan meningkatkan laba melalui adanya penjualan produk dan jasa.

Melihat dari pengertian yang dirumuskan oleh para ahli, dapat dimengerti bahwa CRM merupakan sebuah strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk membangun sebuah hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dalam waktu jangka panjang dengan harapan

perusahaan tetap berada di dalam benak konsumen sehingga terciptanya loyalitas pelanggan.

2.2.1.1 Tujuan *Customer Relationship Management*

Dalam memenuhi tujuan dari CRM, perlu diperhatikan bahwa CRM dapat bertujuan sesuai dengan penerapan dari program CRM yang dikemukakan. Menurut Smith dan Zook (2011, p. 63) menyatakan tujuan CRM yaitu:

1. Menciptakan nilai baru dan loyalitas

Terjalannya hubungan yang baik dengan pelanggan sangat besar kemungkinannya untuk mendapatkan pelanggan baru, hal itu disebabkan karena pelanggan akan senang berbicara tentang layanan perusahaan kepada orang-orang lain;

2. Memperkuat merek

Dekatnya hubungan yang telah terjalin dengan pelanggan nyata-nyata membuat merek lebih kuat dalam benak pelanggan, memaksimalkan penggunaan loyalitas pelanggan serta secara efektif dapat mempertahankan pelanggan sehingga tidak beralih kepada kompetitor lain;

3. Meningkatkan keuntungan

Perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk menarik dan melayani pelanggan baru, sehingga perusahaan mengurangi biaya yang harus dikeluarkan serta dapat meningkatkan keuntungannya

2.2.1.2 Proses Menjalankan Strategi *Customer Relationship Management*

Dalam mendukung tujuan CRM yang telah disebutkan, terdapat proses untuk menjalankan strategi CRM. Menurut pakar Lovelock, Jochen dan Jacky (2010, p. 104-105), Dalam prosesnya untuk menjalankan strategi CRM, terdapat setidaknya 5 (lima) proses utama yang diperlukan untuk mendorong strategi CRM dapat dilaksanakan dalam sebuah perusahaan, yaitu:

1. Pengembangan Strategi

Tahapan awal yaitu dimulai dengan pengembangan strategi di mana perusahaan harus menentukan strategi yang ditentukan sebagai landasan CRM yang nantinya akan dilanjutkan sebagai pedoman dengan cara memperhatikan beberapa hal seperti segmentasi pelanggan, meningkatkan layanan serta

merencanakan pemberian penghargaan bagi pelanggan.

2. Penciptaan Nilai

Dilanjutkan dengan proses kedua di mana perusahaan menempatkan posisi sebagai media penyedia manfaat kepada pelanggan melalui program loyalitas yang disediakan, seperti peningkatan layanan kelas, menciptakan kondisi yang nyaman bagi pelanggan dan lain-lainnya.

3. Integrasi Multi Saluran

Tahap ini merupakan bagian dari proses di mana perusahaan merupakan wadah penghantar jasa dalam berbagai bentuk seperti menyediakan *website*, membuka kantor cabang agar lebih mudah dijangkau pelanggan dan lainnya.

4. Manajemen Informasi

Tahapan ini merupakan proses tahapan bagi perusahaan dalam mengumpulkan, menyimpan juga menganalisis keseluruhan data pelanggan

yang terdapat pada perusahaan serta memberikan nilai apabila kinerja perusahaan yang telah diberikan sudah cukup memenuhi harapan perusahaan maupun pelanggan. tahapan ini juga membantu perusahaan untuk memperbaiki strategi CRM yang sudah ada apabila masih ditemui kekurangan dan tidak seperti apa yang diharapkan oleh pelanggan.

5. Penilaian Kinerja

Tahapan ini merupakan bagian dari proses di mana perusahaan dalam melakukan penilaian kerja dari strategi CRM yang telah dijalankan.

2.2.1.3 Aktivitas Utama *Customer Relationship Management*

Mengerti CRM lebih lanjut, maka aktivitas utama CRM menurut Kalakota dan Robinson (2001), dapat dikelompokkan menjadi empat tahapan, antara lain:

1. Membuat *Database*

Kunci terpenting Perusahaan dikatakan kredibel dan kompeten apabila memiliki data pelanggan

ketika hendak melaksanakan program CRM. *Database* pelanggan adalah salah satu komponen terpenting karena merupakan aset paling berharga bagi perusahaan. Berkumpulnya data pelanggan akan dijadikan tolak ukur serta strategi CRM yang nantinya akan diterapkan.

2. Mengkaji Profil Pelanggan

Bukan saja hanya beberapa pelanggan melainkan seluruh pelanggan perusahaan harus terdeteksi dalam *profile database* pelanggan. profil tersebut akan memuat seluruh informasi penting para pelanggan yang akan memberikan masukan mengenai apa yang mereka butuhkan, inginkan dan juga persepsi mereka mengenai produk maupun layanan yang diberikan perusahaan.

3. Analisis Profitabilitas dari Pelanggan

Aspek menganalisis profitabilitas pelanggan yang tergolong penting dapat dilihat dari pemasukan yang dihasilkan dari masing-masing pelanggan

serta biaya yang dikeluarkan untuk memberikan pelayanan kepada masing-masing pelanggan

4. Interaksi Pelanggan Secara *Targeted* dan *Customized*

Perusahaan akan mudah untuk mengenali kebutuhan yang dibutuhkan oleh pelanggan. melalui adanya profil pelanggan yang lengkap dan terukur, maka perusahaan akan dengan mudah untuk menentukan proses strategi apa yang perlu dilaksanakan lebih lanjut. melalui penjabaran kebutuhan pelanggan, perusahaan akan lebih mudah dalam membuat komunikasi pemasaran yang lebih dalam sehingga pelanggan akan merasa penting bagi perusahaan secara individu yang akan berujung kepada peningkatan kepuasan pelanggan.

2.2.1.4 Manfaat *Customer Relationship Management*

Mendukung aktivitas utama CRM, terdapat manfaat yang harus dipenuhi berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Tunggal

(2008, p. 10). Melihat manfaat yang tercipta dari adanya CRM antara lain:

1. Mendorong loyalitas pelanggan

Dengan adanya pengaplikasian program CRM nyatanya memungkinkan perusahaan untuk menggunakan seluruh informasi agar dapat menjalin hubungan lebih lanjut dengan pelanggan. baik itu melalui *program loyalty card*, penyediaan *call center*, ataupun dengan menyediakan staf perusahaan dengan pelayanannya yang selalu siaga. tentunya dengan menyediakan segala wadah tersebut akan sangat memungkinkan bagi perusahaan untuk menjadikan kualitas pelayanannya lebih baik karena mengenal secara spesifik siapa pelanggannya. menggunakan informasi pelanggan yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan akan berdampak pada meningkatnya pula loyalitas pelanggan untuk perusahaan.

2. Mengurangi biaya

Nyatanya mengaplikasikan program CRM juga dapat menekan pengeluaran biaya yang berlebihan karena dengan menghadirkan pelayanan yang tepat kepada konsumen akan membuat jalur program pemasaran yang lebih fokus pada sasaran dan spesifik.

3. Meningkatkan efisiensi operasional

Dengan hadirnya proses otomatisasi penjualan serta proses layanan yang tepat dapat menghindari adanya resiko kualitas pelayanan yang turun. sebagai contoh, memaksimalkan penggunaan *call center* dari perusahaan akan mengurangi biaya.

4. Peningkatan *time to market*

Dengan adanya program CRM tentunya akan lebih cepat mengantarkan produk serta informasi kepada pelanggan dengan baik. dengan menyediakan wadah di berbagai tempat untuk menyediakan produk atau jasa akan menembus adanya hambatan

waktu dan hambatan geografis dapat diminimalisir untuk mempercepat penjualan produk perusahaan.

5. Peningkatan penjualan

Dengan tersedianya program CRM, perusahaan dapat meraih pelanggan lebih banyak dan terjangkau hanya dengan membuat *loyalty card* agar terjadinya pembelian secara reguler tanpa perlu memikirkan adanya cara khusus untuk mendukung penjualan ataupun pelayanan secara berlebihan dari perusahaan.

2.2.2 5 Tahap Utama Implementasi *Customer Relationship*

Management

Dalam membentuk model yang digunakan untuk penulisan tugas akhir ini, dibutuhkan 5 tahap utama dalam mengimplementasikan CRM yang dikemukakan oleh Buttle (2015, p. 360-381). 5 tahap utama implementasi CRM, yaitu:

1. Mengembangkan Strategi CRM

Pengembangan strategi CRM adalah langkah pertama untuk merencanakan pemanfaatan sumber daya manusia, proses serta

teknologi untuk meraih tujuan utama CRM yang berhubungan dengan para pelanggan. Dalam mengembangkan strategi CRM, terdapat 7 (tujuh) aspek yang perlu untuk dimengerti, antara lain:

a. Analisis Situasi

Untuk mengembangkan CRM, perusahaan harus memulai dengan membuat sebuah analisa berdasarkan kondisi saat itu dengan tujuan untuk menggambarkan, memahami dan *customer strategy* perusahaan pada kondisi yang relevan. Faktor-faktor yang menjadi acuan dalam analisa yang dimaksud meliputi target segmentasi perusahaan, produk yang ditawarkan dan saluran informasi.

b. Memulai Edukasi CRM

Untuk memulai mengimplementasikan CRM yang sudah dikembangkan, perlu adanya penyuluhan atau penjelasan secara detail mengenai program CRM kepada semua *stakeholder*. Tujuan dari penjelasan dan penyuluhan tersebut adalah untuk menyamakan persepsi pengertian mengenai CRM agar mempunyai satu definisi dan satu pemikiran mengenai strategi CRM yang dimaksud untuk menghindari kemungkinan terjadinya *miscommunication*.

c. Mengembangkan Visi CRM

Untuk mengembangkan visi dari strategi CRM, perusahaan perlu mengerti apa yang menjadi kebutuhan untuk perubahan dan mengartikulasikan tujuan yang bertujuan untuk memberikan bentuk dana secara jelas terhadap pelaksanaan strategi CRM oleh karena tahap tersebut merupakan pernyataan tingkat tinggi di mana *stakeholders* akan melihat dan mengerti bagaimana CRM dapat merubah sebuah kegiatan usaha perusahaan dengan mengutamakan pelanggan.

d. Menentukan Prioritas

Untuk menentukan prioritas yang lebih jelas dan dimengerti, perusahaan akan memberikan atensi penuh kepada pengurangan biaya ataupun meningkatkan pelanggan. Tahapan tersebut merupakan sebuah tahapan yang sedikit berbeda dari analisa situasi, tetapi dalam tahap ini, perusahaan akan didorong untuk menentukan prioritas apa yang saat ini menjadi kepentingan mereka. Prioritas mungkin dapat diberikan kepada proyek yang membuahkan hasil *quick win* atau *low cost*.

e. Menetapkan Tujuan dan Sasaran

Untuk menetapkan tujuan dan sasaran, perusahaan cenderung mengacu dan memberikan prioritas penuh kepada proses-proses yang sudah berjalan untuk menghemat biaya yang dikeluarkan oleh mereka. Tetapi kata “tujuan” merujuk pada hasil kualitatif serta “sasaran” merujuk kepada hasil yang dapat diukur dan menjadi standar.

f. Mengidentifikasi Kemungkinan Perubahan Sumber Daya dan Manusia

Untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya perubahan dalam sumber daya dan manusia, perlu adanya identifikasi secara mendalam terhadap manusia, proses dan teknologi yang diperlukan guna untuk meraih tujuan dan objektif utama yang telah ditentukan. Perusahaan memerlukan ide-ide untuk dapat mengidentifikasikan biaya, investasi, serta *timeline* dalam membentuk bagian dari rencana kegiatan usaha mereka.

g. Persetujuan Kasus Bisnis dengan Dewan

Untuk mendapatkan persetujuan kasus bisnis oleh Dewan, diperlukannya penyetaraan strategi CRM yang direncanakan

sesuai dengan biaya yang tersedia serta manfaat dari implementasi strategi CRM yang sudah direncanakan perlu melihat apakah sudah optimal dan alasan mengapa perusahaan perlu menjalankan atau berinvestasi dalam strategi CRM tersebut. Sebagai tambahan, dalam menjalankan strategi CRM, perusahaan juga perlu melihat keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan, di mana implementasi CRM semestinya dapat membawakan keuntungan secara langsung ataupun keuntungan secara tidak langsung.

2. Membangun Fondasi Strategi CRM

Melanjutkan pengembangan strategi CRM, tahap kedua adalah untuk melibatkan pembangunan fondasi dalam mengimplementasikan CRM. Terdapat (tujuh) aspek yang perlu dimengerti, antara lain:

a. Menetapkan Tata Kelola

Dalam mengembangkan strategi CRM, perlu adanya rancangan dan implementasi oleh pihak-pihak secara internal agar dapat terlibat dalam pengambilan keputusan strategi CRM seperti CEO, *sales executive* dan *marketing executive*.

Struktur tata kelola harus ditentukan agar terciptanya efisiensi dalam pelaksanaan strategi CRM untuk memastikan bahwa peran dan tanggung jawab sudah ditangani dengan tepat.

b. Identifikasi Kebutuhan Perubahan Manajemen

Perlu adanya identifikasi terhadap kebutuhan perubahan manajemen perusahaan. Tidak memandang besar-kecil, penting-tidak penting maupun jangka panjang atau pendek, strategi CRM dapat menantang adanya perubahan dalam posisi ataupun sistem agar dapat menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

c. Budaya Organisasi

Nilai-nilai keyakinan bersama yang membantu individu untuk dapat mengerti lebih dalam dari fungsi organisasi diperlukan untuk memberikan perusahaan norma-norma perilaku di organisasi Deshpande dan Webster dalam Buttle, (2015, p. 369). Budaya organisasi dapat menjadi indikator prediksi terhadap kesuksesan strategi CRM.

d. Identifikasi Kebutuhan Manajemen Proyek

Dalam mengembangkan strategi CRM, perusahaan dapat menekan dengan banyak tuntutan pada keterampilan pengembangan tersebut dari perencanaan yang sudah matang untuk menetapkan tugas-tugas yang harus dilakukan dengan urutan eksekusi proyek yang sesuai dengan urutan, waktu yang dibutuhkan, sumber daya yang diperlukan.

e. Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan

Faktor penentu keberhasilan adalah atribut dan variabel yang mempunyai dampak yang cukup esensial terhadap hasil yang didapat seperti budaya organisasi, *customer service* dan *customer strategy* yang mendefinisikan apa penawaran yang diberikan perusahaan.

f. Mengembangkan Rencana Manajemen Resiko

Dengan adanya selalu potensi tidak berjalannya sesuai dengan yang telah diharapkan, perusahaan memerlukan identifikasi untuk menghitung resiko-resiko utama terhadap pengembangan CRM tersebut. Pada umumnya, kegagalan CRM dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti kurangnya pemahaman atas pelanggan, budaya organisasi yang tidak

memfokuskan pelanggan dan kurangnya koordinasi organisasi.

3. Menentukan Kebutuhan dan Mitra Secara Spesifik

Setelah membuat fondasi dari strategi CRM, tahapan selanjutnya yang perlu dilakukan adalah untuk menentukan kebutuhan secara spesifik dan menentukan mitra yang sesuai dalam pelaksanaan strategi CRM tersebut.

a. Proses Bisnis

– Vertikal dan Horizontal

Proses vertikal merupakan proses yang timbul berada dalam fungsi bisnis seperti proses akuisisi pelanggan mungkin berada sepenuhnya di dalam bagian pemasaran. Sedangkan Proses horizontal merupakan proses yang timbul berada dalam lintas fungsional. Proses pengembangan produk baru merupakan pengembangan produk horizontal yang melibatkan bagian penjualan, pemasaran, keuangan dan penelitian dan pengembangan.

– *Front office* dan *Back office*

Proses *front office* merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan melalui tatap temu dengan pelanggan seperti kegiatan penanganan keluhan. Sedangkan proses *back office* merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan namun tidak terlihat oleh pelanggan seperti proses pengadaan ataupun pembuatan serta pengelolaan barang.

– Primer dan Sekunder

Proses primer merupakan proses implikasi yang memerlukan biaya yang besar bagi sebuah perusahaan atau serta mempunyai dampak terhadap pemasukan utama dari sebuah perusahaan. Sedangkan proses sekunder mengacu kepada implikasi kecil yang tidak terlalu berpengaruh terhadap pembiayaan utama sebuah perusahaan sehingga berdampak lebih kecil dibandingkan proses primer.

b. Peninjauan Data dan Analisis Kesenjangan

Tahap peninjauan data serta analisa mengenai kesenjangan merupakan sebuah tahapan di mana perusahaan akan

mencoba untuk mengidentifikasi data yang sudah ada diperoleh untuk memberikan arahan dan masukan terhadap keperluan pelanggan agar dapat direalisasikan dalam strategi CRM yang direncanakan. Kesenjangan yang dimaksud adalah perbedaan manfaat serta keperluan yang diperoleh melalui data agar dapat menentukan strategi CRM yang tepat untuk diimplementasikan kepada pelanggan.

c. Spesifikasi Kebutuhan Teknologi dan Meneliti Solusi

Alternatif

Perusahaan perlu menentukan pelaksanaan seperti apa yang akan dilakukan untuk memenuhi strategi CRM yang akan digunakan untuk mencapai Visi dari perusahaan.

d. Menulis Permintaan untuk Proposal (*Request for proposal*)

Perusahaan memerlukan sebuah analisa secara detail mengenai proposal yang akan diajukan untuk memenuhi strategi CRM. Kajian tersebut akan menjadi standar dan *benchmark* perusahaan untuk melihat dan mengevaluasi proposal vendor dalam memenuhi strategi CRM tersebut.

e. Panggilan untuk Proposal

Langkah berikutnya setelah adanya penulisan untuk permintaan untuk proposal, maka perlu adanya undangan secara formal kepada calon mitra untuk membahas kajian permintaan untuk proposal yang telah dirancang dan ditulis oleh perusahaan. Strategi CRM yang dikemukakan memerlukan sebuah penilaian dari pihak eksternal seperti orang dan mitra.

f. Revisi Identifikasi Teknologi yang Dibutuhkan

Berdasarkan proposal yang telah dirancang oleh perusahaan, pada umumnya akan mendapatkan masukan dari vendor teknologi oleh karena dunia sedang berevolusi memasuki industri 5.0 di mana kerja teknologi akan sangat membantu dalam memproses dan mempermudah serta meningkatkan efisiensi dari kinerja strategi CRM yang telah dirancang.

g. Penilaian dan Pemilihan Mitra

Tahap penilaian dan pemilihan mitra merupakan salah satu tahapan tersulit bagi perusahaan oleh karena diperlukannya sebuah seleksi untuk memilih partner yang sesuai yang dapat

memenuhi dan menjalankan strategi CRM bersama perusahaan.

4. Implementasi Proyek

Melalui tahapan yang telah disebutkan, maka CRM telah siap untuk dilaksanakan oleh perusahaan dengan menjalankan beberapa hal yaitu:

a. Menyempurnakan Rencana Proyek

Setelah memilih Mitra yang akan diajak untuk bekerja sama, maka perusahaan membutuhkan waktu untuk menyempurnakan proyek sesuai dengan visi perusahaan namun mempertimbangkan dengan visi mitra untuk menciptakan sebuah kesinambungan dalam melaksanakan proyek.

b. Identifikasi Penyesuaian Kebutuhan

Dengan perbedaan teknologi yang dimiliki oleh vendor dengan perusahaan, maka diperlukannya penyetaraan ataupun penyesuaian teknologi agar proyek dapat dilakukan bersama-sama tanpa adanya kekurangan fasilitas.

c. *Prototype Design, Test, Modify* dan *Roll Out*

Dengan adanya penyesuaian terhadap vendor ataupun mitra yang telah dipilih oleh perusahaan, maka diperlukannya ada uji coba oleh perusahaan melalui *prototype* yang telah dikembangkan oleh perusahaan dan mitra untuk menyesuaikan keadaan lebih lanjut sebelum diadakannya peninjauan terakhir dan diluncurkan kepada masyarakat.

5. Evaluasi Performa

Tahapan terakhir dalam mengimplementasikan proyek CRM adalah untuk melibatkan evaluasi dari penyesuaian sebelumnya terkait performa proyek CRM yang telah dijalankan. Setelah melakukan evaluasi, perusahaan akan melihat standar atau *benchmark* yang sudah ditentukan sebelumnya apakah sudah sesuai dengan perhitungan perusahaan dalam berjalannya proyek CRM tersebut bersama para mitra atau belum, serta apakah sudah sesuai dengan harapan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2.2.3 BMW Astra Card Sebagai Salah Satu Bentuk CRM BMWAI

Berdasarkan teori yang telah dirumuskan oleh Kotler (2009, p. 155) bahwa program loyalitas pelanggan yang dapat diterapkan perusahaan

dapat dibagi menjadi dua bentuk yaitu melalui program frekuensi dan program pemasaran klub yang lebih kerap dikenal sebagai *membership-card club* atau *membership-card*. Program pemasaran klub bisa terbuka untuk perusahaan yang menyediakan jasa maupun pemasaran dalam sebuah produk.

Membership-card merupakan sebuah bentuk kepemilikan bagi pelanggan dalam bentuk kartu yang memberikan kepada pemiliknya yaitu pelanggan berupa keuntungan dalam bentuk diskon untuk beberapa harga-harga barang yang diperdagangkan oleh perusahaan. Kartu keanggotaan diberikan secara gratis kepada pelanggan yang telah melakukan transaksi pada perusahaan ataupun dipungut biaya kepada calon pembeli yang ingin memiliki ataupun menjadi bagian dari *membership-card* perusahaan. Dalam bentuknya, *membership-card* memiliki berbagai macam nama yang untuk membuat para pemilik *membership-card* tersebut merasa bahwa mereka merupakan bagian terpenting dalam perusahaan. Nama lain yang digunakan terutama dalam dunia industri retail seperti *customer-card*, *membership-card*, *krisflyer*, dan *priority-reward card*.

Karakteristik dari *member-card* seperti yang telah dikutip menurut Butscher (2002, p. 50) menjelaskan bahwa kartu keanggotaan memerlukan cakupan dalam beberapa aspek penting seperti:

- a. *Member-card* direncanakan dan diatur oleh organisasi, tanpa ada campur tangan dari pelanggan;
- b. *Member-card* menawarkan nilai nyata kepada anggota dengan cara mengoptimalkan keuntungan finansial dan non finansial;
- c. *Member-card* memberikan kesempatan komunikasi bagi pelanggan dengan perusahaan sponsor;
- d. *Member-card* dapat membantu departemen dalam perusahaan untuk mengumpulkan data para pelanggan; dan
- e. *Member-card* bertujuan untuk mendorong pelanggan membeli atau merekomendasikan produk.

2.2.4 Strategi CRM Dalam Membangun Loyalitas Pelanggan

Pengertian yang dibawakan oleh Hermawan (2003, p. 126), loyalitas diartikan sebagai sebuah bentuk manifestasi dari perilaku manusia yang berhubungan erat dengan rasa memiliki, memberikan dukungan, mendapatkan rasa aman sehingga menciptakan sebuah ketergantungan emosi. Sebagai tambahan, Kotler dan Keller, dalam Dewi pada Jurnal Manajemen (2018, p. 88) mendefinisikan loyalitas sebagai sebuah bentuk komitmen yang mempunyai ikatan mendalam sehingga terciptanya keinginan untuk mendukung kembali produk atau jasa yang dibutuhkan dengan tanpa pengaruh-pengaruh eksternal di kemudian hari. Loyalitas

pelanggan berarti bahwa pelanggan akan datang kembali melakukan *repeat purchase* melakukan transaksi bisnis (pembelian) dengan menyampingkan kualitas ataupun kuantitas dari produk barang tersebut. Dengan demikian, ketergantungan dalam mengkonsumsi produk ataupun jasa yang diartikan secara tidak rasional tersebut membawa pengertian bahwa pembelian tersebut berpengaruh murni hanya melalui hubungan kepercayaan satu sama lain yang sangat baik. Sebagai tambahan, Tjiptono (2001, p. 85), mendefinisikan loyalitas pelanggan sebagai komitmen oleh pelanggan terhadap suatu merek dan pemasok yang mendasari sikap positif yang tercermin dalam pembelian ulang yang konsisten tanpa melihat kualitas dari barang tersebut.

Berdasarkan Kotler dan Keller dalam Firmansyah (2019, p. 47) menjabarkan bahwa loyalitas pelanggan adalah “*the long term success of the particular brand is not based on the number of consumer who purchase it only once, but on the number who become repeat purchase*” yang diartikan bahwa jangka panjang kesuksesan sebuah merek barang tidak berdasarkan berapa jumlah konsumen yang membelinya hanya sekali, namun jumlah konsumen yang membeli ulang produk tersebut. Berdasarkan definisi tersebut, penjelasan bagaimana konsumen dapat dikatakan sebagai pelanggan yang loyal akan diukur berdasarkan 3 (tiga) aspek, antara lain:

1. *Worth of Mouth (WOM)*: Memberikan masukan ataupun merekomendasikan barang produk/ jasa kepada orang lain untuk membeli atau mencoba dari produk tersebut;
2. *Reject another*: Melakukan penolakan untuk menggunakan produk serupa dengan merek lain dan menunjukkan kekebalan terhadap pengaruh pemasaran yang ditawarkan oleh brand lain; dan
3. *Repeat purchasing*: Melakukan pembelian ulang terhadap barang ataupun jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Untuk mengukur kesuksesan perusahaan dalam menciptakan pelanggan yang mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi, akan tergantung pada kemampuan perusahaan dalam memasarkan nilai dan menciptakan gambaran kepada pelanggan bahwa perusahaan berusaha semampunya untuk meningkatkan barang yang ditawarkan kepada pelanggan. Untuk mencapai serta meningkatkan kepuasan dari pelanggan, perusahaan harus berusaha untuk dapat menambahkan nilai positif yang dapat menarik para pelanggan untuk mendapatkan kembali apa yang mereka inginkan dan harapkan, sehingga pelanggan akan berlomba-lomba untuk mendapatkan produk tersebut dan mengarah kepada pembelian ulang, merekomendasikan yang meningkat. Berdasarkan penjelasan teori

tersebut, maka penggunaan *membership card* merupakan salah satu cara yang efektif untuk mendapatkan data pelanggan dari sebuah perusahaan.

2.2.4.1. Tahap Pembentukan Loyalitas

Dalam membentuk loyalitas, pelanggan dikategorikan dalam tahap pembentukan antara lain:

1. *Suspect*

Berawal dari *Suspect* di mana tahap ini merupakan prospek pelanggan yang mendengar ataupun melihat iklan secara *online* maupun *offline* ataupun mendapatkan kesempatan untuk melihat produk tersebut ketika pelanggan akan berhubungan dengan pasar.

2. *Prospect*

Merupakan seseorang yang telah memiliki kebutuhan akan produk kita dan mempunyai kemampuan untuk membelinya walaupun pelanggan tersebut sebenarnya belum tentu akan melakukan pembelian dari perusahaan kita, tetapi karena ada orang ketiga yang

merekomendasikannya maka pelanggan tersebut tentu tahu mengenai perusahaan kita dan apa yang ditawarkan.

3. *Disqualified prospect*

Merupakan bagian dari *prospect* yang cukup kita pelajari dari merek yang tidak membutuhkan atau mempunyai kemampuan untuk membeli produk kita.

4. *First time customer*

Merupakan pelanggan yang baru pertama kali melakukan pembelian dari perusahaan kita. pelanggan ini mungkin tercatat sebagai pelanggan kita tetapi juga masih menjadi pelanggan pesaing.

5. *Repeat customer*

Merupakan pelanggan yang telah melakukan proses transaksi pembelian sebanyak dua kali atau lebih. Kelompok ini sudah dapat digolongkan sebagai pelanggan.

6. *Client*

Client atau pelanggan merupakan mereka yang membeli semua produk yang perusahaan tawarkan dan juga sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan mereka. proses transaksi yang mereka lakukan secara reguler, sehingga sebagai perusahaan tentunya selalu dituntut untuk selalu melakukan hubungan baik dengan pelanggan agar tidak menjadi pelanggan dari kompetitor lain.

7. *Member*

Munculnya “*member*” dimulai dengan adanya penawaran yang ditawarkan untuk tercatat menjadi anggota dalam perusahaan yang tentunya akan lebih mudah untuk mendapatkan profit atau manfaat apabila dibandingkan jika tidak tergabung untuk menjadi anggota.

8. *Advocate*

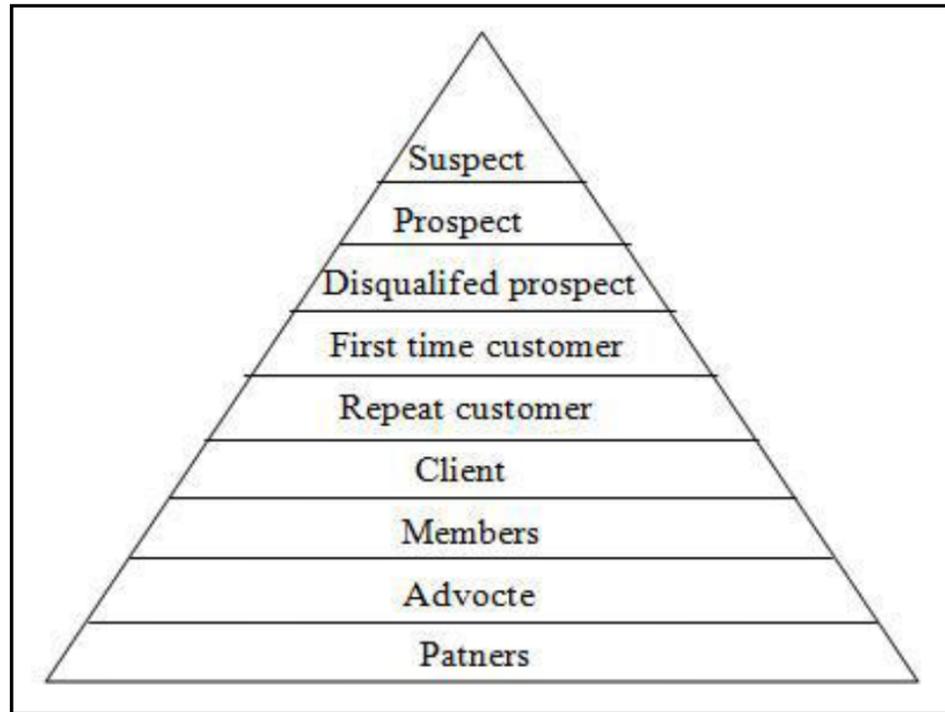
Kelompok *advocate* ini tidak hanya melakukan pembelian dari perusahaan secara reguler, lebih dari itu kelompok ini akan mempengaruhi orang

lain untuk melakukan pembelian barang dan jasa yang disediakan perusahaan serta melakukan pemasaran bagi perusahaan dan berujung kepada membawa pelanggan baru.

9. *Partners*

Tahap ini merupakan tahapan akhir dalam tahapan pembentukan loyalitas di mana pelanggan akan berjalan bersama perusahaan secara aktif dan menciptakan adanya kerja sama yang saling menguntungkan.

Gambar 2.1 Bagan Tahap Pembentukan Loyalitas



Sumber: Kotler, 2006

2.2.4.2. Karakteristik Loyalitas Pelanggan

Menurut Griffin (dalam Hurriyati, 2010, p. 160) menyebutkan bahwa loyalitas dapat diartikan bahwa pelanggan akan dikatakan loyal apabila mereka yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Melakukan pembelian berulang yang teratur (*makes regular purchases*). Pelanggan ini akan

telah melakukan transaksi suatu produk atau jasa sebanyak dua kali atau lebih.

2. Membeli antar lini produk atau jasa (*purchases across product and service lines*). Pelanggan yang loyal akan dengan mudah melakukan pembelian terhadap seluruh barang ataupun jasa yang ditawarkan serta yang dibutuhkan oleh mereka. Selain melakukan pembelian secara teratur, tercipta juga hubungan yang kuat dan berlangsung lama dengan pelanggan yang membuat pelanggan sulit akan terpengaruh oleh produk atau jasa lain.
3. Mereferensikan kepada orang lain (*refers others*). Pelanggan tidak hanya membeli barang atau jasa yang sekedar ditawarkan atau dibutuhkan saja namun terciptanya pembelian secara teratur. Setelah itu mereka juga akan menawarkan atau mendorong orang lain di sekitarnya agar melakukan pembelian barang maupun jasa dari perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa mereka telah melakukan pemasaran untuk perusahaan juga mengantarkan konsumen kepada perusahaan.

4. Menunjukkan kekebalan terhadap tarikan pesaing (*demonstrates immunity to the pull of the competition*). Pelanggan akan disebut loyal apabila pelanggan tersebut telah memiliki komitmen kuat untuk menggunakan kembali produk maupun jasa yang diberikan secara terus menerus.

Dapat dimengerti bahwa tingkat kesetiaan pelanggan tidak akan bertambah maupun meningkat jika dalam proses transaksi yang berulang, pelanggan akan selalu dianggap sebagai pelanggan baru. Dengan munculnya *member-card* pelanggan akan menjadi bagian dari sebuah komunitas dan tentunya pelanggan akan menggunakan kartu tersebut berulang kali secara optimal ketika hendak melakukan transaksi.

2.2.5 Hubungan antara CRM dengan *Customer Loyalty*

Loyalitas pelanggan yang merupakan sebuah pencapaian yang ingin dicapai oleh perusahaan. Terjalannya hubungan perusahaan dengan pelanggan dengan baik akan menciptakan loyalitas pelanggan di mana perusahaan hanya perlu untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan agar dapat melakukan pembelian barang maupun jasa kembali. Perusahaan-

perusahaan mencari cara bagaimana untuk mempertahankan pelanggan agar tetap dapat bertahan pada produk mereka dengan cara memberikan atensi penuh untuk memusatkan perhatiannya agar mendapatkan kepuasan pelanggan yang merupakan dasar utama dari kesetiaan pelanggan. Pengumpulan data dilakukan agar dapat mengetahui cara untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang diinginkan oleh tiap-tiap perusahaan.

Dengan demikian, tingkat kepuasan pelanggan adalah dasar untuk mencapai loyalitas pelanggan. Akan tetapi, oleh karena kepuasan pelanggan diharapkan dapat memberikan petunjuk untuk mencapai kesetiaan pelanggan, dan kepuasan pelanggan mengacu kepada profitabilitas, maka kepuasan pelanggan merupakan suatu persoalan penting untuk diuji. Kepuasan pelanggan diharapkan mendorong ke arah loyalitas atau ingatan yang lebih besar sehingga akan menciptakan laba yang lebih besar. Kumar dan Reinartz (2006, p. 157) mengemukakan program loyalitas sebagai alat yang penting bagi CRM untuk mengidentifikasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan *profitable customer*. Program CRM dapat membantu meningkatkan loyalitas pelanggan karena program CRM mengembangkan nilai kepada pelanggan dan menyediakan pemasaran dengan menggunakan data konsumen yang telah diperoleh sebagai alat untuk memuaskan pelanggan.

2.3 Alur Penelitian

Melihat latar belakang dari penelitian di atas, mengaplikasikan program CRM dalam dunia otomotif merupakan pilihan yang terbaik untuk dapat menciptakan loyalitas. Oleh sebab itu, dalam pembuatan program CRM yang efektif dalam menciptakan loyalitas pelanggan BMWAI Serpong harus didasarkan oleh tahapan implementasi yang dimulai dari perencanaan strategi, membuat landasan fondasi proyek, menentukan apa yang menjadi kebutuhan mitra dengan spesifik, mengimplementasikan CRM serta berujung kepada evaluasi.

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivistik demi melihat kejadian yang nyata di lapangan. Penelitian juga bersifat kualitatif agar mendapatkan informasi secara mendalam mengenai studi kasus yang diangkat dan dapat diuraikan secara terperinci mengenai realitas dari objek yang diambil untuk diteliti. Adapun metode yang digunakan adalah studi kasus dari Robert K. Yin disebabkan metode tersebut dapat menunjang paradigma yang akan digunakan.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Olahan Penulis