



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

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Teori

Customer relationship management (CRM) dapat dikatakan sebagai sistem dari manajemen yang dapat memberikan dukungan kepada suatu perusahaan untuk mampu memberikan pelayanan kepada para pelanggannya dengan cara yang tepat dan singkat secara waktu respon, serta membuat jalinan hubungan dengan setiap pelanggan dengan cara mempergunakan informasi mengenai pelanggan tersebut sendiri seperti dinyatakan oleh Kotler, Philip. (2002)

Perusahaan melakukan implementasi CRM dengan tujuan utama untuk meningkatkan kualitas dari pelayanan yang di berikan dan dapat meningkatkan hubungan dengan para pelanggan.

Implementasi CRM dapat memberikan kemungkinan untuk memberikan hasil berupa kepuasan dari para pelanggan karena terkandung usaha didalamnya untuk pemeliharaan, pemantapan, dan lebih membuat lebih erat hubungan diantara organisasi dengan para pelanggannya, sudut pandang yang diterapkan adalah memperlakukan para pelanggan tidak hanya sebagai pelanggan tetapi lebih sebagai partner seperti dinyatakan oleh Darsono. (2008).

CRM membantu perusahaan belajar lebih jauh mengenai pelanggannya, membantu perusahaan untuk mengenali profil dari pelanggan sehingga dapat mengerti

mengenai pelanggannya lebih dalam. Lebih jauh maka perusahaan akan dapat lebih mengetahui mengenai hal yang dibutuhkan oleh para pelanggan sampai ke tahap detail sehingga kemudian dapat memberikan pelayanan yang jauh lebih tepat. Untuk bidang promosi, maka perusahaan dapat menerapkan promosi yang lebih tepat untuk mempertahankan pelanggan.

Konsep CRM membuat perusahaan berfokus pada pelanggan. CRM tersebut dapat digunakan sebagai strategy untuk mengelola relationship dengan para pelanggan sesuai dengan kepanjangan CRM : Customer Relationship Management. Untuk CRM sampai saat ini sudah sangat meningkat dalam hal perkembangan dalam waktu beberapa tahun terakhir. Hal ini karena tingkat kompetitif dari masing-masing perusahaan memang sangat meningkat dan juga karena adanya tuntutan yang meningkat dari pelanggan yang mengharapkan perhatian serta pelayanan yang lebih baik dari perusahaan.

Gagasan utama dari CRM adalah untuk membantu perusahaan dengan cara mempergunakan informasi dan data , proses bisnis , sumber daya manusia , dan Teknologi untuk mendapatkan informasi tentang pelanggan itu sendiri baik melihat sisi behaviour, sisi kebutuhan, serta dari sudut pandang apa yang kemudian dapat menarik bagi pelanggan.

Buttle, F. (2004) memberikan pandangan, bahwa CRM adalah merupakan suatu strategi dari sisi bisnis yang melakukan perpaduan dari proses dan fungsi internal perusahaan, untuk menyampaikan nilai dari perusahaan kepada pelanggan untuk

kepentingan perusahaan itu sendiri yang pada akhirnya akan dapat meraih keuntungan. Dengan kata lain bahwa CRM merupakan suatu strategi bisnis yang menggabungkan semua fungsi intern dan ekstern dari organisasi guna menjaga hubungan berjangka panjang dengan pelanggan yang akan meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dan perusahaan.

2.1.1 Peran dan Manfaat CRM

Dengan terus berkembangnya CRM, CRM saat ini dianggap sangat penting guna menjaga loyalitas pelanggan pada perusahaan. Loyalitas pelanggan adalah jaminan perusahaan akan terus berjalan untuk jangka panjang. Peran penting CRM dalam industri saat ini didefinisikan oleh Rababah, et al. (2011) seperti berikut :

Tabel 2.1 Peran Penting CRM (Rababah, et al., 2011)

Peran	Identifikasi
<i>Business Philosophy</i>	CRM merupakan, <i>customer retention</i> , <i>relationship orientation</i> and <i>superior customer value</i> yang dibuat melalui manajemen proses yang baik
<i>Business Strategy</i>	CRM merupakan bisnis strategy yang berfokus pada pelanggan dengan tujuan membuat lebih meningkat kepuasan dan loyalitas pelanggan dengan menawarkan pelayanan yang lebih sesuai untuk perilaku masing-masing pelanggan
<i>Business Process</i>	CRM merupakan „macro-level” proses yang terbentuk dari beberapa sub-process, misal sub-process identifikasi calon pelanggan dan proses <i>knowledge customer creation</i> .

<i>Technology</i>	CRM dapat dikatakan sebagai teknologi yang digunakan perusahaan untuk membantu meningkatkan hubungan dengan pelanggan
-------------------	---

Dalam kenyataannya, perusahaan yang sudah melakukan implementasi CRM tidak selalu dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, maka dibutuhkan sebuah metode evaluasi CRM untuk mengetahui kinerja CRM yang juga memperhatikan *behavior perspektif* dan memahami keterkaitan antara faktor *internal behavioral* dan timbal balik faktor eksternal seperti dinyatakan oleh McCalla, Rachel & Ezingard, Jean-Noel & Money, Kevin. (2004)..

Dalam hal implementasi CRM tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, maka untuk melakukan antisipasi kegagalan ini pada suatu organisasi dibutuhkan metode evaluasi yang tepat guna untuk dapat mengetahui kinerja CRM yang dibangun telah sesuai dengan tujuan perusahaan atau tidak.

Bila CRM dapat diimplementasi dengan baik dan memberikan kinerja yang baik, manfaat yang bisa didapat dari CRM dengan kinerja baik ini sangat dapat memberi pengaruh untuk lebih bertambah nya nilai suatu organisasi seperti dinyatakan oleh Amin Widjaja Tunggal. (2008) yaitu:

- a. Membuat bertambah nilai loyalitas,

Perusahaan yang sudah menerapkan aplikasi CRM dapat memperoleh dan mempergunakan informasi dari segala sisi yang berhubungan dengan pelanggan, baik melalui call centre , web, ataupun lewat staff marketing dan staff pelayanan langsung di lapangan. Informasi ini memungkinkan

perusahaan dapat melakukan selling dan service yang lebih baik karena tepat sasaran sesuai kebutuhan dan yang diharapkan dari para pelanggan yang dimaksud.

b. Dapat melakukan pengurangan biaya,

CRM dapat memberikan kemungkinan untuk mengerjakan selling atau memberikan servis dengan menggunakan biaya yang lebih rendah meskipun dalam sebuah skenario program pemasaran yang fokus dan spesifik. Program pemasaran dengan biaya yang lebih murah ini tetap dapat menjangkau pada pelanggan yang tepat sasaran dan juga tepat secara waktu.

c. Meningkatnya efficiency dari pekerjaan operasional,

Dengan menggunakan system penjualan yang otomatis dan proses pelayanan yang juga otomatis dari perusahaan, hal ini akan dapat membuat rendah resiko menurunnya tingkat kualitas dari servis yang diberikan serta mengurangi biaya *cash flow* beban dari proses bisnis yang lebih pendek.

d. Peningkatan *Time to Market*,

aplikasi CRM membuat mungkin perusahaan mendapatkan informasi mengenai trend pasar sehingga perusahaan dapat memasukan produk ke pasar dengan lebih cepat sesuai data *trend* pembelian oleh pelanggan.

e. Meningkatnya pendapatan,

Dengan mempergunakan CRM, perusahaan dapat melakukan selling dan servis yang tepat sesuai trend, sesuai kebutuhan pelanggan, sehingga

pelanggan yang tepat dapat ditemukan berkali-kali dan dapat diberikan penawaran berkali-kali sesuai kebutuhan pelanggan, tidak perlu mencari-cari sembarangan.

2.2 . Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.2 Penelitian Sebelumnya

NO	Peneliti	Dilakukan di	Judul/Topik	Metode	Kesimpulan
1	Francisco, L. de L., Moura, W. F., Sabino, L. R., Santos, V. F. dos, & Esquarcio, R. B. (2016).	University Fumech, Horizonte Belo, Minas Gerais, Brazil	Big Data as a Customer Management Relationship Tool. International Journal of Business Administration	Metodologi pekerjaan ini didasarkan pada studi kasus yang telah dipublikasikan setelah memahami konsep dan kasus praktis untuk penelitian yang menggunakan Big Data dan hubungannya dengan pemasaran. Artikel ini adalah artikel eksplorasi deskriptif. Eksplorasi karena bertujuan untuk membangun pengetahuan melalui proses seleksi dan proses menganalisis karya ilmiah yang telah dipublikasikan di jurnal dan diindeks dalam database berdasarkan tema tertentu (Vieira, 2002).	Dalam karya ini terdapat pemahaman dari penulis, penulis dan tim yakin bahwa penggunaan Big Data di suatu perusahaan atau organisasi dapat membawa perubahan besar dalam penyampaian kecanggihan dan kematangan dalam mengelola informasi, serta bagaimana informasi tersebut nantinya. digunakan untuk lebih meningkatkan hubungan pelanggan dan menambah nilai bisnis. Dengan memanfaatkan Big Data dan hubungan pemasaran, perusahaan akan memiliki kemampuan untuk mengubah informasi dan data pengetahuan sehingga dapat meningkatkan daya saing, memberikan nilai tambah bagi bisnis dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Penting untuk digarisbawahi bahwa informasi yang diperoleh harus digunakan untuk memastikan aspek: privasi, etika, dan faktor hukum.

2	Yim, F. H. K., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2004)	Business Directory of Hong Kong (2013)	Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. Journal of Personal Selling and Sales Management	<p>Penulis melakukan survei data dan mengumpulkan data pada 4 dimensi CRM.</p> <p>Sampel yang diambil dalam penelitian ini terdiri dari 1.223 pelayanan Perusahaan yang dipilih secara acak dari Direktori Bisnis Hong Kong.</p> <p>Ini termasuk perusahaan investasi, bank, perusahaan asuransi, dan Beberapa perusahaan lain yang memiliki orientasi hubungan pelanggan tingkat tinggi, dan karenanya sangat cocok untuk menguji kerangka kerja CRM dari penulis.</p> <p>Kuesioner dikirim langsung ke level manajer untuk masing-masing perusahaan yang dipilih untuk penelitian ini.</p> <p>Responden tingkat senior ini tentu saja memiliki pengetahuan yang sangat baik tentang implementasi CRM dan juga praktik di perusahaan mereka seperti yang ditunjukkan oleh kemampuan mereka untuk menjawab semua pertanyaan sepenuhnya.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah dua pengertian tentang "fokus pada pelanggan utama" dan "mengelola pengetahuan" memiliki pengaruh yang sangat signifikan</p> <p>satisfaksi pelanggan tertentu, dengan hasil angka parameter sebesar 0,50 dan 0,28, setiap.</p> <p>Namun, juga ditemukan bahwa kepuasan pelanggan secara tidak langsung dipengaruhi oleh dua pengertian ini "mengatur seputar CRM" dan "menggabungkan teknologi berbasis CRM".</p>
---	--	--	--	---	---

3	Ghalenoie, M. B., & Sarvestani, H. K. (2016)	Private banks of Shiraz city, Iran	Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. <i>Procedia Economics and Finance</i>	<p>Penelitian dilakukan dengan metode pengumpulan data dan analisis deskripsi korelasional.</p> <p>Hal ini karena menggunakan hasil desain untuk meningkatkan fungsi bank swasta Shiraz City dan bersifat deskriptif karena mengutamakan mempelajari faktor sumber daya manusia dan customer relationship management dan dalam penelitian ini terdapat korelasi antara dua atau tiga variabel.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara faktor manusia pada CRM di bank swasta PT Shiraz dan kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa dari sudut pandang karyawan, semua faktor yang berhubungan dengan manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan CRM. Variabel yang paling berpengaruh pada CRM adalah tentang pemahaman, pengenalan diri dan pandangan.</p>
---	--	------------------------------------	--	--	---

4	da Rocha Santos, J. D., & Castelo, J. P. (2018)	Santos Jose D Porto from Polytechnick Institute of Portugal Jose Pita Caste'lo University of de Vigo, Spain	The six dimensions of adoption of a CRM strategy. Diverse Methods in Customer Relationship Marketing and Management	Analisis dilakukan terhadap 32 model yang dikembangkan pada tahun 1999 sampai 2015. Semua analisis ini membuat penulis dapat mendeteksi elemen internal internal suatu organisasi yang dapat disusun dalam 6 dimensi yaitu: strategi formulasi CRM, filosofi pemasaran relasional, best practice suatu organisasi. aplikasi, sumber daya manusia dan organisasi, teknologi CRM, proses CRM.	Dalam penelitian ini dimensi teknologi merupakan dimensi yang paling banyak dirujuk, dari analisa 28 model, yang perlu diperhatikan adalah pentingnya dan kebutuhan untuk dapat menangani informasi dalam jumlah besar yang tersusun dalam waktu yang dipilih. Hal ini merupakan tantangan utama dalam pengelolaan. CRM. Manajemen dan proses, yang dapat melibatkan perancangan ulang, kemudian dimunculkan sebagai dimensi ke-2 yang paling banyak disebutkan dari semua dimensi yaitu 25 kali di antara semua penelitian.
5	Judith W. Kincaid (2003)	Palo Alto, California, Amerika	Customer Relationship Management: Getting It Right!. Prentice Hall Professional, 2003	Analisis Deskriptif. Metode dalam penelitian ini dimulai dengan menggunakan strategi keseluruhan dan menggunakan hasil masa lalu untuk memberikan kemampuan terintegrasi dalam proyek selanjutnya untuk memastikan bahwa kami terus bergerak menuju tujuan akhir kami. Salah satu cara untuk memastikan integrasi yang sukses dari semua proyek ini adalah dengan mengikuti metode yang ditentukan dengan baik. Cara ini juga memungkinkan kita untuk belajar dari pengalaman sebelumnya dan bisa menjadi lebih baik dan lebih cepat.	Rencana langkah demi langkah untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengelola program CRM yang sukses berdasarkan 4 dimensi 1. Data dan Informasi 2. Proses 3. Teknologi 4. Sumber Daya Manusia

Untuk penelitian yang pertama di tabel oleh Leonardo de Lima Francisco, Leandro Ricardo Sabino , Wenderson Fernandes Moura , Valdeci Ferreira dos Santos & Rodrigo Barreto Esquarcio dengan judul Big Data Sebagai Alat Perlengkapan Dari CRM (2016).

Tujuan dari penelitian ini yang didasarkan pada penelitian data sekunder dan perbandingan teoretis antara tema, analisis konsep kunci dan studi kasus - adalah untuk memperkenalkan hubungan antara Big Data sebagai alat kompilasi dengan pemasaran sebagai sarana hubungan pelanggan, dalam upaya untuk meningkatkan nilai bisnis.

Hasil dari penelitian ini kesimpulan yang dapat diambil adalah , dengan menggunakan Big Data, semua sektor bisnis dapat terpengaruh, dalam tingkat yang lebih tinggi atau lebih rendah, terutama mengingat bahwa teknologi yang membuat alat ini beroperasi telah tersedia untuk semua orang sekarang ini.

Berdasarkan pemahaman penulis yang terlihat dalam karya ini, dapat dipercaya bahwa perbedaan yang ditawarkan oleh Big Data adalah kecanggihan dan kematangan dalam mengelola informasi, dan bagaimana informasi itu mungkin digunakan untuk meningkatkan hubungan pelanggan dan menambah nilai bagi bisnis.

Berdasarkan pemanfaatan bersama Big Data dan hubungan pemasaran , perusahaan mampu memodifikasi data informasi dan pengetahuan sehingga sebagai konsekuensinya perusahaan dapat meningkatkan daya saing, menambah nilai pada bisnis dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Penting untuk digarisbawahi bahwa informasi yang diperoleh harus memastikan aspek: privasi, etika dan faktor hukum.

Metodologi

Secara metodologis, karya ini didasarkan pada studi yang diterbitkan dari beberapa pemahaman konseptual dan kasus-kasus praktis dari penelitian yang dilakukan dalam organisasi perusahaan yang menggunakan Big Data dan hubungannya dengan hubungan pemasaran.

Ini adalah artikel deskriptif eksploratif. Eksplorasi karena tujuannya adalah untuk membangun pengetahuan melalui seleksi dan analisis karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal dan diindeks dalam database berdasarkan tema tertentu (Vieira, 2002).

Untuk penelitian kedua dalam tabel oleh Hong-kit Yim, Frederick, Anderson, Rolph E, and Srinivasan Swaminathan dengan judul Customer Relationship Management; It's Dimensions and Effect on Customer Outcomes (2013)

Meskipun literatur Customer Relationship Management (CRM) terus berkembang pesat, tetapi dimensi CRM dan pengaruh hasilnya terhadap pelanggan tetap samar-samar. Dalam penelitian ini, pertama-tama dilakukan identifikasi aktivitas yang diperlukan untuk implementasi CRM yang memberikan hasil kinerja baik. Kemudian dilakukan investigasi pengaruhnya terhadap kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pertumbuhan penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para manajer perlu berpikir di luar komponen teknologi CRM dan fokus pada empat dimensi CRM sebagai kunci untuk dapat secara signifikan meningkatkan loyalitas pelanggan dan pertumbuhan penjualan. Dalam analisis dan diskusi, dilakukan uji peran tenaga penjualan yang semakin besar dalam menunjang keberhasilan implementasi dan hasil kinerja CRM.

The Four Dimensions of CRM Implementations

- *Focusing on Key Customers*
- *Organizing Around CRM*
- *Managing Knowledge*
- *Incorporating CRM-Based Technology*

Analisis dan Hasil penelitian ini adalah

Untuk Variabel "*Focusing on Key Customers*" dan "*Managing Knowledge*" memiliki efek signifikan pada kepuasan pelanggan. Namun, kepuasan pelanggan tidak secara langsung dipengaruhi oleh "*Organizing Around CRM*" dan "*Incorporating CRM-Based Technology*."

Hasil LISREL mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan dari pelanggan secara positive dan significant mempengaruhi retensi pelanggan. Juga, "*Organizing Around CRM*" memengaruhi retensi pelanggan secara langsung. Juga, "*Managing Knowledge*" memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi pelanggan secara direct dan secara tidak langsung terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Estimasi parameter mengungkapkan bahwa "*Focusing on Key Customers*" memengaruhi retensi pelanggan hanya melalui kepuasan pelanggan. Pertumbuhan penjualan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh retensi pelanggan.

METHODOLOGY

Sampel dan Prosedur Pengumpulan Data Untuk menguji secara empiris model dalam penelitian, data survei dilakukan untuk empat dimensi CRM dan kinerja perusahaan. Sampel penelitian terdiri dari 1.223 perusahaan jasa yang dipilih berdasarkan probabilitas acak dari Direktori Bisnis Hong Kong. Termasuk dalam

kerangka sampel adalah perbankan, perusahaan investasi, bidang asuransi, dan berbagai perusahaan lain yang ditandai dengan tingkat orientasi hubungan yang tinggi, dan dengan demikian cocok untuk menguji kerangka CRM ini. Kuesioner dikirim langsung ke manajer umum atau manajer senior tingkat yang sama di masing-masing perusahaan dipilih untuk penelitian ini. Responden tingkat senior ini sangat berpengetahuan tentang implementasi dan praktik CRM dalam perusahaan mereka sebagaimana ditunjukkan oleh kemampuan mereka untuk menjawab sepenuhnya semua pertanyaan.

Sebanyak 215 survei yang dikembalikan lengkap dan dapat digunakan, dengan tingkat respons 17,6 persen. Meskipun tingkat respons ini tidak biasa dalam literatur, ini mungkin lebih rendah dari yang diinginkan karena tingginya tingkat manajemen yang disurvei.

Untuk menguji bias non-respons, tanggapan dari responden awal dibandingkan dengan yang dari responden akhir pada sejumlah variabel (Armstrong dan Overton 1977). Tidak ada perbedaan signifikan yang ditemukan.

Untuk peneliti ketiga yaitu dari Mehdi Bagheri Ghalenooiea, Hosein Khorrami Sarvestania dengan judul *Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case study: private banks of Shiraz city (2015)*

Customer Relationship Management di banyak organisasi, telah dianggap sebagai prinsip dasar dan berlaku umum. Meskipun demikian, kinerja CRM yang diimplementasi tidak akan selalu memberikan hasil yang diharapkan dari organisasi. Karena sudut pandang sebagian besar organisasi terhadap CRM adalah

sudut pandang teknologi, maka pandangan ini menyebabkan kegagalan pada sebagian besar organisasi yang menerapkan CRM tersebut. Selain teknologi, faktor-faktor lain termasuk sumber daya manusia harus diakui sebagai salah satu sumber penting dan kunci dalam keberhasilan CRM. Dalam hal ini, mengenali dan mengevaluasi sumber daya manusia yang efektif dalam praktek CRM, sangat penting. Sumber data statistik dari penelitian ini adalah karyawan bank swasta kota Shiraz dan data telah dikumpulkan melalui kuesioner. Untuk menganalisis data, peneliti telah menggunakan uji koefisien Pierson dan untuk memprioritaskan faktor manusia yang efektif dalam CRM, dengan menggunakan uji Friedman. Temuan dari penelitian ini menunjukkan efek positif dari faktor manusia pada CRM dan dalam penerapannya, faktor-faktor seperti pandangan, pemahaman dan pengakuan diri terhadap sumber daya manusia yang melakukan praktek CRM, dapat dijamin efektifitasnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan hubungan faktor manusia dengan CRM di bank swasta Shiraz dan sebagai hasilnya menunjukkan dari sudut pandang karyawan, semua faktor yang terkait dengan faktor manusia memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan CRM. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar pada manajemen hubungan pelanggan adalah pandangan, pemahaman dan pengakuan diri.

Methodology

Penelitian yang dimaksud ini menurut tujuan yang telah ditetapkan dan metode pengumpulan data, adalah penelitian deskripsi korelasional. Hal ini berlaku karena menggunakan model desain untuk meningkatkan fungsi bank swasta kota Shiraz

dan bersifat deskriptif karena mempelajari situasi faktor sumber daya manusia dengan CRM.

Komunitas statistik penelitian mencakup semua karyawan bank swasta kota Shiraz pada tahun 2014 yang setara dengan statistik organisasi yang disebutkan di atas yaitu 600 orang. Kapasitas sampel menurut rumus Cochran sebanyak 235 orang. Untuk mengevaluasi indeks penelitian, mengumpulkan data, dan informasi yang diperlukan, digunakan kuesioner. Kuesioner faktor sumber daya manusia mencakup 24 pertanyaan yang akan digunakan untuk mengevaluasi 6 aspek (pelatihan, pengetahuan, konvergensi manajemen, pandangan, pemahaman, pengakuan diri, bakat, kreativitas, budaya organisasi dan potensi komunikasi antar organisasi). Tingkat evaluasi kuesioner bersifat hierarkis dan sesuai dengan kriteria Likert. Kemudian akan digunakan Tes Pierson untuk menguji Hipotesis. Dan juga untuk faktor-faktor yang diakui peneliti menggunakan uji Friedman.

Peneliti keempat di tabel adalah José Duarte Santos dan José Pita Castelo
Dengan judul The 6 Dimensions of Adoption of a CRM Strategy (2018)

Peneliti mengungkapkan aspek-aspek yang harus dipertimbangkan dalam penerapan Customer Relationship Management (CRM) dalam hal perspektif strategis. Hal ini didasarkan pada analisis 32 model yang dikembangkan antara tahun 1999 dan 2015. Analisa-analisa ini memungkinkan penulis untuk mendeteksi elemen-elemen internal organisasi yang disusun dalam enam dimensi:

- perumusan strategi CRM,
- filosofi pemasaran relasional,

- penerapan praktik terbaik,
- organisasi dan sumber daya manusia,
- proses CRM,
- dan teknologi CRM.

Dalam 32 model adopsi CRM yang dianalisis, tidak ada model lain yang mencakup enam dimensi diatas yaitu, semua dimensi tersebut, serta manfaatnya yang mendukung CRM, tidak ada model yang secara simultan mencakup ke-6 dimensi tersebut.

Dimensi teknologi adalah dimensi yang paling direferensikan, dengan 28 model yang memasukan dimensi teknologi. Teknologi selalu direferensikan dengan mempertimbangkan pentingnya dan kebutuhan untuk menangani sejumlah besar informasi secara tepat waktu, yang merupakan tantangan besar dalam mengelola hubungan pelanggan.

Proses dan manajemennya, yang mungkin melibatkan pendesainan ulang proses bisnis, muncul sebagai dimensi kedua yang paling banyak disebutkan (25) di antara karya-karya penulis yang dikonsultasikan.

Dimensi organisasi dan sumber daya manusia diungkapkan berbeda oleh beberapa penulis, dan ada beberapa yang hanya mempertimbangkan satu aspek dari satu dimensi dan yang lain mempertimbangkan dengan keduanya sekaligus.

Peneliti ke lima di tabel adalah Judith W Kincaid (2004) yang mengungkapkan langkah demi langkah yang lengkap untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengelola program CRM yang sukses. Sebagai mantan Direktur inisiatif CRM

seluruh perusahaan HP beliau menunjukkan bagaimana mengidentifikasi elemen-elemen CRM yang paling penting bagi organisasi, kemudian mengimplementasikan infrastruktur untuk memenuhi prioritas utama perusahaan, apa pun itu.

Melalui studi kasus dunia nyata yang memanfaatkan pengalamannya yang luas sebagai pemimpin dan konsultan CRM, Judith W. Kincaid mengatasi tantangan manajerial dan teknis CRM. Contoh-contoh proses otoritatif dan template rinci Kincaid memudahkan untuk memulai - dan mendapatkan hasil.

- Mengembangkan rencana strategis realistis dan peta jalan yang disesuaikan dengan organisasi Anda
- Memulai dengan cepat, dan mengulangi langkah-langkah kecil menuju kesuksesan yang kuat
- Mengatasi semua titik kontak pelanggan: Web, email, pusat panggilan, surat langsung, kontak penjualan, dukungan teknis, dan banyak lagi
- Menetapkan harapan dan metrik yang realistis
- Menerjemahkan tujuan CRM Anda ke dalam perubahan organisasi yang penting
- Merancang basis data dan infrastruktur pelanggan terintegrasi
- Memahami interaksi penting antara aspek teknis dan manajemen CRM

Kincaid mengungkapkan pengukuran (Francis Buttle, 2004) dalam bukunya sendiri dengan judul *Customer-Relationship-Management : Getting It Right!!* , Kincaid membuat penambahan, perkembangan dari faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja CRM yang di sebutkan oleh Lukas. Menurut Kincaid faktor informasi dan data adalah salah satu elemen yang sangat diperlukan dalam implementasi CRM, sehingga dalam penggunaanya CRM selalu terus dan terus akan menggunakan data dan informasi selalu, dari kedua pihak baik dari pihak pelanggan maupun pihak perusahaan. Karenanya, dalam perkembangannya, informasi dan data menurut Kincaid termasuk dalam salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja CRM. Maka pengembangan faktor yang mempengaruhi kinerja CRM dapat dijelaskan menjadi sebagai berikut:

1. Data dan Informasi
2. Proses
3. Teknologi
4. Sumber Daya Manusia

2.3. Kerangka Berpikir

2.3.1 Konsep CRM

Sesuai prinsip penerapan CRM, perusahaan dikatakan berhasil dapat terlihat dari kemampuan perusahaan untuk memberikan kepuasan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan. Dengan serangkaian aktivitas yang terintegrasi dan berfokus pada tiap pelanggan dengan sasaran memberikan kepuasan yang lebih tinggi pada para pelanggan.

Kotler, Philip & Kevin Keller. (2006) menyatakan bahwa CRM mempunyai kemampuan memberikan dukungan kepada perusahaan untuk memberikan tersedianya pelayanan kepada pelanggan secara cepat dan akurat serta menjalin

hubungan yang erat dengan tiap pelanggan dengan mendayagunakan informasi yang lengkap mengenai pelanggan tersebut sendiri. Dengan menggunakan CRM maka organisasi dapat mengetahui dengan tepat deskripsi mengenai kebutuhan serta keinginan dari pelanggan. Sehingga perusahaan akan mampu membuat strategy untuk dapat memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan dengan baik.

Kegiatan utama pokok dasarnya dari CRM adalah relationship (hubungan) kepada pelanggan. Semakin baik CRM maka perusahaan diharapkan akan semakin dekat hubungannya dengan pelanggan. Dasar dari hubungan perusahaan dengan pelanggan adalah adanya kepercayaan, setelah timbul kepercayaan maka hubungan yang terjadi bisa berlanjut terus menerus.

Proses pembelian dimulai dari pencarian informasi dari pembeli, kemudian pembeli akan menganalisa dan melakukan evaluasi dari kebenaran informasi yang sudah didapatkan tersebut, setelah mengambil kesimpulan bahwa informasi yang didapat adalah benar, timbul kepercayaan, dan diteruskan dengan keputusan membeli. Setelah proses pembelian kemudian masuk proses penggunaan produk yang telah dibeli, saat ini pelanggan biasanya memerlukan bimbingan lebih lanjut. Level selanjutnya adalah bila terjadi masalah, pelanggan akan memerlukan solusi. CRM dengan kinerja yang baik akan dapat berperan pada semua proses ini, bila pembeli mendapatkan solusi dari setiap tahapan tersebut maka dapat menimbulkan kepercayaan lanjut dari pembeli dan pembeli akan melakukan pembelian ulang atau

diharapkan dapat menjadi duta untuk produk dari perusahaan tersebut karena mempengaruhi orang lain untuk ikut membeli.

Laudon, K. and Traver, C. (2002) memberikan pernyataan bahwa CRM sebenarnya dapat dikatakan sebagai suatu sistem dengan kemampuan untuk *storing* informasi dari pelanggan dan mendapatkan histori dari seluruh hubungan yang terjadi diantara organisasi dengan pelanggannya. Berdasarkan histori ini maka dapat dibuat profil pelanggan yang dapat digunakan untuk keperluan perusahaan supaya dapat menjalin hubungan dengan pelanggan.

Selanjutnya Kincaid, Judith W. (2003) seperti telah dibahas di penelitian terdahulu memberikan definisi dari CRM sebagai penggunaan data dan informasi, sumber daya manusia, proses, dan teknologi untuk secara strategis dapat mengatur hubungan perusahaan dengan pelanggan untuk proses jangka panjang.

Kotler, Philip & Gary Armstrong (2005) memberikan definisi CRM sebagai process memelihara, mengalihkan serta menciptakan ke-unggulan dari nilai relationship diantara pelanggan yang dimaksud dengan perusahaan.

Perkembangan teknologi informasi saat ini sangat tinggi untuk berlainan macam aplikasi bisnis, CRM kemudian merupakan salah satu bagian yang menjadi kebutuhan dari proses bisnis perusahaan. CRM dapat melingkupi seluruh aspek yang dalam prakteknya memiliki kaitan dengan hubungan antara perusahaan dengan para pelanggannya.

Pada awalnya semua aktivitas dalam CRM dimulai *marketing* yang melakukan kegiatan yang memerlukan pengelolaan dari semua aspek yang ada dipelanggan dari awal sampai seterusnya pelanggan berhubungan dengan perusahaan, dimulai dari penjualan, akuisisi, penyelesaian pesanan, sampai kepada penyimpanan, seperti terlihat pada penggambaran berikut:

Gambar 2.1 Aktivitas CRM

Sumber: gamzsta.wordpress.com, Gamzsta (2011)



CRM memiliki fokus secara khusus adalah melakukan penanganan segala sesuatu mengenai pengelolaan hubungan diantara perusahaan dan pelanggannya, yang memiliki tujuan untuk melakukan peningkatan dan pemeliharaan hubungan dengan setiap pelanggan sehingga pada akhirnya dapat memberikan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

Hubungan baik dengan pelanggan dapat memberikan pemahaman kepada perusahaan mengenai kekurangan dari perusahaan, sehingga perusahaan kemudian dapat memperbaiki dan meningkatkan pelayanan yang kemudian akan membentuk

loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Tujuan CRM seharusnya selaras dengan tujuan perusahaan yang melakukan implementasi CRM yaitu untuk dapat mencapai organisasi yang bertumbuh dengan baik.

Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia. (2001) menyatakan sasaran dari CRM dapat dibagi menjadi 3, yaitu :

- Mempergunakan kedekatan relasional perusahaan dan pelanggannya untuk kemudian memberikan peningkatan profit dari organisasi. Kelengkapan dari pelanggan secara informasi dapat membuat perusahaan melakukan identifikasi, serta mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru yang paling tepat untuk dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan,
- Memberikan pelayanan berkualitas tinggi yang memuaskan pelanggan dengan mempergunakan informasi yang terintegrasi. Penting untuk informasi yang terintegrasi ini memiliki kemudahan untuk diakses sehingga dapat dilakukan penghematan waktu dan sangat mengurangi tingkat stress pelanggan, dan
- Memberi dukungan proses repetisi dan terus menerus dari penjualan kepada pelanggan.

Lain dari itu Lukas, Ade Paul. (2001) memberikan pernyataan bahwa ada lima tujuan dari CRM yaitu:

- Untuk mendapatkan pelanggan
- Untuk mengetahui segala informasi pelanggan
- Untuk mempertahankan pelanggan yang memberikan keuntungan

- Untuk memperbanyak pelanggan yang memberi keuntungan, dan
- Untuk mengubah pelanggan yang belum atau tidak memberi keuntungan menjadi menguntungkan.

2.3.2 Evaluasi CRM menggunakan CRMScorecard

Untuk CRM yang sudah dilakukan implementasi dapat dilakukan evaluasi pengukuran tersendiri untuk mengetahui apakah CRM ini mempunyai jenis kinerja yang dapat disebut baik atau tidak. Untuk salah satu pengukuran yang paling disarankan adalah CRMScorecard.

Menurut Kellen, Vince. (2002) pengukuran kinerja CRM yang sudah diimplementasi diperlukan sedikitnya untuk hal-hal berikut

- a. Untuk mempengaruhi atau validasi kebijakan yang diambil
- b. Untuk melakukan validasi terhadap aktivitas yang sedang berjalan
- c. Untuk memprediksi kebutuhan yang akan datang

Beberapa penelitian sudah pernah melakukan Evaluasi CRM. Berikut beberapa penelitian terkait evaluasi CRM.

Lycett, et al. (2000) melakukan evaluasi dengan melibatkan tangible dan intangible impact. Metode ini melibatkan informasi terkait finansial, Cost Benefit Analisis (CBA), Return on Management (ROM), Value analysis, dan investasi. Kelemahan

pada metode ini adalah kesulitan untuk membuat nilai pengukuran karena berdasar pada intangible item.

Jutla, et al. (2001), membuat model evaluasi untuk mengukur kesiapan pengembangan CRM. Model ini dibuat untuk mengetahui rincian proses bisnis yang membutuhkan CRM, sehingga dapat mengurangi kesalahan pada waktu implementasi serta dapat memberikan definisi komponen apa yang harus ada untuk mendukung keberadaan CRM. Model ini sebenarnya cukup bagus dengan disertai pengukuran untuk tiap entitas bisnis. Kelemahan model ini hanya melakukan evaluasi di tingkat kesiapan organisasi, bukan melakukan evaluasi hasil dari implementasi CRM.

Stamoulis, et al. (2002), membuat evaluasi CRM pada e-banking communication. Evaluasi ini dilakukan melalui 2 poin of view, view secara internal dan view secara eksternal. View secara internal diposisikan sebagai sumber yang harus terus dimaksimalkan. View secara eksternal yaitu komunikasi merupakan antarmuka kanal kepada pelanggan yang mendukung CRM. Kelemahan model ini hanya melakukan evaluasi pada kanal komunikasi saja.

2.3.3 Mengukur Kinerja CRM menggunakan CRM Scorecard

Brewton, J. (2009) memberikan definisi mengenai pengukuran kinerja dari CRM yaitu suatu sistem pengukuran yang memang sengaja dibuat untuk menghubungkan langkah- langkah tertentu perusahaan dengan sasaran jangka panjang strategi CRM

serta dengan sasaran jangka panjang dan strategy jangka-pendek dari organisasi serta tindakan serta ukuran yang menuju kepada kinerja CRM yang baik.

Menurut Kim, et. al. (2007) organisasi yang melakukan penerapan strategy CRM, perlu mendapat pengetahuan bahwa CRM yang diterapkan dengan baik dapat menghasilkan keuntungan dan penekanan biaya yang signifikan. CRM yang memberikan kinerja yang baik dapat memberikan pengaruh di bidang keuangan perusahaan dan memberi kontribusi terhadap keuntungan nyata dan keuntungan tidak nyata bagi perusahaan.

Sehingga, kinerja CRM sangat penting untuk diukur supaya perusahaan dapat mengetahui mengenai implementasi dari CRM yang dijalankan ini dapat mencapai hasil yang disasar dan juga dapat memberi masukan bagi organisasi untuk melakukan susun ulang tujuan strategys di masa-mendatang.

Banyak literature yang memberikan cara pengukuran kinerja CRM, seperti yaitu Structure Conduct Outcomes (SCO) , Balanced Scorecard (BSC) , Service Profit Chain (SPC). Tetapi untuk jenis type melakukan ukuran kinerja yang paling sering menjadi arah untuk dibuat jadi kerangka dasar untuk melakukan ukuran performan adalah BalancedScorecard yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton tahun di 1997 dikutip oleh Kim. Et. al. (2007).

Keuntungan paling penting dari pemodelan BalancedScorecard adalah dapat memberi arahan kepada pihak managemen dan perusahaan untuk dapat melihat

perusahaan dari 4 perspektif yaitu pelanggan, bisnis process internal, keuangan, serta pertumbuhan dan juga pembelajaran, dimana cara pandang ini kemudian akan dapat menghubungkan kegiatan operasional jangka pendek dari perusahaan dengan visi serta strategy bisnis jangka panjang.

Pengukuran kinerja CRMScorecard adalah model yang telah dilakukan pengembangan oleh Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003) dengan kelebihan dari model ini yaitu memiliki kemampuan untuk melakukan diagnosa dan melakukan penilaian kinerja CRM yang diterapkan oleh sebuah perusahaan. Framework tersebut mengarah pada penggunaan 4 perspektif yang dijadikan sebagai alat ukur untuk melakukan diagnosa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja CRM yang baik atau kinerja CRM yang gagal dari praktik CRM yang fokus kepada process, pelanggan, infrastructure, dan performance organisasi.

Untuk mengukur kinerja CRMScorecard untuk lebih terperinci akan diperlihatkan pada Tabel-1 di bawah ini dan untuk elemen dan tool pengukuran juga telah termasuk didalamnya.

Tabel 2.3 Model Pengukuran Kinerja CRM Sumber: Hyung-Su Kim dan Young-Gul Kim (2007)

Perspective	Diagnostic Factors	Instruments	
		Subjective	Objective
Organizational Performance	Shareholder value		SHV
	Profitability	Perceptual performance	ROA, ROI, Net sale (\$), Net sales/employee
	Customer Equity		Customer equity, CLV, Profit/customer
Customer	Customer Loyalty	Perceived loyalty	RFM
	Customer Satisfaction	Perceived customer satisfaction	Satisfied customer ratio (%)
	Customer Value	Perceived value, brand equity, relationship	Customer complaints (#)
Process	Customer Acquisition	Readiness for acquisition process	Leads per channel, acquisition (#), visits of web (#), win-back (%), profitability of new customer, response rate, sales success rate (hit ratio), customer contact rate
	Customer Retention	Readiness for retention process	Response time (wait time), complaints resolved on 1 st call (%), retention rate (%), delivery time, customer churn rate, reject rate by delivery, trouble tickets cleared
	Customer Expansion	Readiness for expansion process	Share of wallet (%), core customer ratio (%), cross/up-sell rate, value per order

Perspective		Diagnostic Factors	Instruments	
			Subjective	Objective
Infrastructure	IT	CRM Technology	Sys/info quality, system usability, user SAT, Ind. influence	Technological capacity for 3 types of customer Info. (#), customer info. accuracy (%), customer info. integration (%), system stability
		Human Capital	Employee Behavior	Customer oriented attitude
	Employee Satisfaction		3 justices for Employee satisfaction	Key employee turnover
	Management Attitude		Perception & support for CRM	
	Strategic Alignment	Training	Training procedure	Training days/employee
		Reward System	Appropriateness of reward system	
	Culture	Organizational Structure	Organizational flexibility	Improvement in diversity profile
		Partnership	Coordinating effort	Vendor diversity
		Market Orientation	Market orientation	Frequency of customer survey, customer knowledge creation (#)
		Explicit Goal	Explicitness of Goal	

Sumber : A Study on Developing CRM Scorecard (2007)

Hyung Su Kim mengembangkan model untuk mengukur kinerja CRM bersama dengan Young-Gul-Kim (2007) yaitu CRMScorecard. Model pengukuran ini adalah berupa pengukuran yang dapat dikatakan sebagai model yang paling sesuai untuk melakukan pengukuran keberhasilan dari perusahaan yang menerapkan CRM.

Hal ini karena CRMScorecard merupakan pengembangan lebih lanjut dari model untuk mengukur BalancedScorecard (BSC) yang sebelumnya dilakukan pengembangan oleh Kaplan. & Norton (1993). Untuk BSC adalah alat untuk melakukan pengukuran kinerja dari organisasi yang memiliki tingkat komprehensif yang tinggi. Sesuai konsep yang didapat dari BSC, Hyung-Su-Kim & Young-Gul-Kim (2007) melakukan pengembangan pengukuran CRMScorecard dengan melakukan fokus kepada dua sisi penting yang pertama yaitu eksternal atau sisi pelanggan, untuk ini dilakukan pengukuran dengan Perspektif pelanggan yang didalamnya mencakup aspek customer-satisfaction, customer-loyalty, serta customer-value.

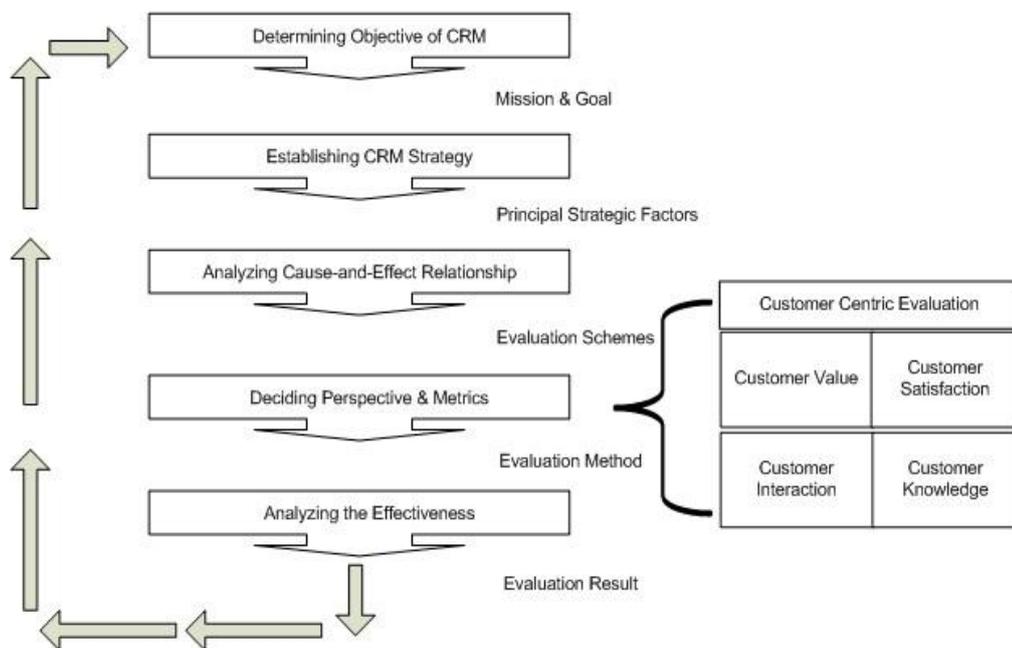
Untuk sudut pandang yang kedua adalah sudut pandang internal perusahaan, dilakukan pengukuran menggunakan 3-perspektif yaitu Proses, Performance Organizational, serta Infrastruktur. Didalam perspektif infrastruktur terdapat macam parameter yang dapat dikatakan lengkap yaitu Human Capital, Teknologi Informasi, Penyelarasan Strategic, dan Budaya Perusahaan.

2.3.4 Perancangan Model Evaluasi CRM

Model untuk melakukan evaluasi CRM adalah suatu model proses iterasi yang digunakan untuk menentukan efisiensi dari implementasi CRM. Melalui sudut pandang yang telah ditentukan, kemudian dilakukan analisa dan measurement dari tujuan dan strategi awal implementasi CRM.

Berikut gambaran proses pemodelan evaluasi CRM (Kim, et al., 2003):

Gambar 2.2 Model Evaluasi CRM (Kim, et al., 2003)



Sumber : A Study on Developing CRM Scorecard (2007)

Model evaluasi dapat dibuat sesuai proses bisnis dari perusahaan terkait. Pembuatan model akan dibuat berdasarkan visi, misi, tujuan dan strategi implementasi CRM yang telah ditetapkan.

1. Menentukan Tujuan CRM

Tujuan implementasi CRM sangat penting dan harus sudah ditentukan dari awal dan selanjutnya dapat digunakan untuk mendefinisikan strategi CRM berikutnya.

2. Menentukan Strategi CRM

Langkah ini untuk menentukan faktor strategis yang berpengaruh pada implementasi CRM.

3. Analisa Hubungan Sebab Akibat

Langkah berikutnya menghubungkan antara aktivitas CRM dengan tujuan bisnis perusahaan. Dengan menggunakan analisa hubungan sebab akibat, dapat menentukan yang harus dikerjakan untuk dapat memperoleh hasil yang lebih meningkat dan mempertimbangkan sudut pandang apa saja yang penting untuk mencapai target tersebut.

4. Menentukan Perspektif dan Metrics

Hasil dari Analisa Hubungan Sebab Akibat diatas akan memberikan petunjuk dalam menentukan sudut pandang yang tepat untuk mencapai tujuan dari proses bisnis. Pada tahap dilakukan analisa perspektif pada Customer-Centric untuk kemudian kembali ke original BSC untuk dimodifikasi menjadi business-centric. Theoretical framework yang dipakai, menggunakan sudut pandang customer-centric.

Pada tahap ini juga akan menentukan pengukuran untuk tiap sudut pandang.

5. Analisa Efektivitas

Dari hasil langkah sebelumnya maka analisa efektivitas dapat mulai dilakukan menggunakan metrik yang telah dibuat. Pengukuran yang dihasilkan dari evaluasi memberikan penjelasan komponen dan proses yang harus dilakukan untuk lebih meningkatkan efektivitas CRM.

2.3.5 Model CRM Scorecard

Kemudian masuk pada tahap berikutnya yaitu melakukan perancangan Model untuk mengukur strategy CRM dengan cara melakukan penetapan Strategic-Initiatif yang memang dibuat untuk membantu atau mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, kemudian parameter pengukuran, dan target perusahaan.

Tabel 2.4 Model CRM Scorecard

No.	Perspektif	Tolok Ukur	Target.	Strategis Inisiatif
	Customer-Value			
1	Peningkatan jumlah konversi	Presentase kenaikan	10% meningkat	Meningkatkan pendekatan ke sekolah dan orang tua
No.	Perspektif	Tolok Ukur	Target.	Strategis Inisiatif
	Customer-Satisfaction			
1	Peningkatan ke-puasan pelanggan	Survey Ke-puasan Pelanggan	90% Ke-puasan pelanggan meningkat	Penyebarluasan Penjelasan mengenai fasilitas dan akreditasi
2	Peningkatan Respons	Penurunan Jumlah pertanyaan	50% jumlah penanya hal yang sama turun	Menggunakan fasilitas chat
No.	Perspektif	Tolok Ukur	Target.	Strategis Inisiatif
	Customer-Interaction			
1	Peningkatan Hubungan kepada pelanggan	Jumlah pendaftar sebelum ambil form	90% meningkat	Penyebarluasan Questionnaire
2	Pendaftaran online	Jumlah pendaftar online	90% meningkat	Penyebarluasan link pendaftaran online
No.	Perspektif	Tolok Ukur	Target.	Strategis Inisiatif
	Customer-Knowledge			
1	Pemanfaatan data-base	Update Database	90% meningkat	Team khusus data
2	Peningkatan kompetensi karyawan	Pelatihan Karyawan	Pelatihan sebulan sekali	Kerjasama dengan vendor pelatihan

Sumber : A Study on Developing CRM Scorecard (2007)

2.3.5.1 Penentuan Skala Penilaian

Pada pengukuran kinerja inisiatif strategis di setiap perspektif, akan dipergunakan Skala Likert 1÷5 sebagai skala pengukuran. Pengukuran dengan cara menilai kinerja saat ini dengan berdasarkan target.

2.3.5.2 Pembobotan *Strategy Map* dengan Metode *Pairwise Comparison*

Strategy Map merupakan jalan cerita strategy perusahaan yang memberikan gambaran keterkaitan suatu hubungan sebab-akibat dan keterkaitan antara 4 - perspektif CRM , yaitu *Customer Knowledge* , *Customer Value* , *Customer-Satisfaction* , dan *Customer-Interaction*.

2.3.5.3 Pengukuran Skor Kinerja

Pengukuran skor kinerja dilakukan pada perusahaan kedalam ke empat perspektif CRM Scorecard. Setelah melakukan perhitungan normalisasi pembobotan pada setiap tujuan strategis untuk perspektif dalam CRM Scorecard Divisi Marketing Universitas Multimedia Nusantara, maka diperoleh hasil normalisasi pembobotan tersebut.

2.3.5.4 Perhitungan Nilai Kinerja CRM

Pada tahapan ini, yang dilakukan adalah menghitung skor untuk nilai kinerja CRM masing-masing perspektif. Penilaian dilakukan dengan menggunakan skala. Nilai skor yang didapatkan dari perhitungan penilaian kinerja di setiap perspektif. Bobot didapatkan dari bobot yang telah di normalisasi. Untuk mendapatkan skor, nilai dikali dengan bobot.

2.3.5.5 Pengukuran Kinerja CRM

Nilai perspektif dapat diperoleh dari nilai pengukuran kinerja CRM yang diterapkan. Pemberian bobot 0,25 pada pengukuran kinerja. Bobot ini diperoleh dari ke-4 perspektif untuk mendapatkan total bobot yang bernilai bulat 1. Untuk itu nilai bulat 1 ini dibagi dengan jumlah perspektif yaitu empat (4).

Pemberian hitungan bobot metode CRM *Scorecard* dan seperti dapat diperlihatkan dengan tabel dibawah ini :

Tabel 2.5 Pengukuran Kinerja CRM

No.	Perspektif	Nilai	Bobot	Skor
1	<i>Customer Value</i>		0.25	
2	<i>Customer Satisfaction</i>		0.25	
3	<i>Customer Interaction</i>		0.25	
4	<i>Customer Knowledge</i>		0.25	
Total				

Sumber : A Study on Developing CRM Scorecard (2007)

Dari pengukuran kinerja diatas, bila diperoleh skor total lebih besar dari 2.5 maka kinerja CRM sudah bekerja cukup baik. Untuk pengukuran lebih detail akan di sajikan di BAB III

2.3.5.6 Perbaikan Kinerja CRM

Perbaikan Kinerja CRM dilakukan pada perspektif yang nilainya kurang dari masing-masing perspektif tersebut sesuai dengan hasil pengukuran.

Misalnya :

Perspektif *Customer Satisfaction* (nilai kurang)

Perusahaan perlu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan keinginan dan menanggapi keluhan pelanggan.

Perspektif *Customer Interaction* (nilai kurang)

Perusahaan perlu meningkatkan hubungan dengan pelanggan melalui berbagi media yang kini sudah tersedia secara teknologi, membuat inisiatif strategis yang baru.

Perspektif *Customer Knowledge* (nilai kurang)

Perlu peningkatan pelatihan kepada Karyawan

Perspektif *Customer Value* (nilai kurang)

Perlu tindakan Promosi yang lebih.

2.3.6 Faktor-Faktor yang dapat Mempengaruhi Kinerja CRM

Faktor-Faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja CRM untuk pertama kali dicetuskan oleh Lukas, Ade Paul. (2001) yang menyatakan 3 komponen utama penentu keberhasilan CRM, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) di sini yaitu staff karyawan yang melakukan operasional untuk CRM. Untuk faktor ini, area kunci yang harus dijadikan fokus perhatian adalah peran, struktur organisasi, serta tanggung jawab, kemudian juga prosedur, budaya perusahaan dan program perubahan manajemen untuk keseluruhan perusahaan. Keterlibatan staff front-line dalam menjalankan dan membangun program CRM tidak boleh sama sekali tidak diperdulikan oleh perusahaan.

2. Proses

Definisi Process adalah prosedur dan system yang memberi bantuan kepada SDM untuk dapat mengenal lebih dekat dan melakukan jalinan hubungan yang cukup dekat dengan para pelanggan.

Untuk faktor ini terdapat 3 tahapan aktivitas yang seharusnya dilakukan, yaitu:

- a. Pertama tahapan identifikasi, tahapan ini diperuntukan menentukan kriteria dengan tepat konsumen yang akan disasar, lebih spesifik siapa yang akan menjadi pelanggan yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Pada pokoknya CRM untuk

tahap ini adalah melakukan saringan dari seluruh pelanggan yang ada, dapat ditentukan mana pelanggan yang kemudian menjadi pelanggan yang paling menguntungkan.

- b. Tahapan diferensiasi , dalam tahapan ini pelanggan dipisahkan menjadi kelompok-kelompok yang berbeda. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat menciptakan strategy pelayanan yang tepat untuk setiap kelompok.
- c. Tahapan interaksi, adalah adanya interaksi diantara perusahaan dengan para pelanggan sehingga perusahaan bisa mendapatkan informasi mengenai pelanggan lebih jauh serta mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan baik.
- d. Tahapan per-sonalisasi, untuk mengerti mengenai behavior pelanggannya. Untuk sederhananya konsep dari CRM adalah memberi pelayanan yang dapat berbeda untuk tiap pelanggan sesuai dengan behaviornya. Penawaran berupa produk ataupun program yang diberikan dibuat sesuai dengan keadaan pelanggan secara up to date dengan mempergunakan seluruh informasi yang didapat dari proses sebelumnya untuk dapat memberikan penawaran jasa dan barang yang telah disesuaikan dengan kebutuhan serta keinginan pelanggan.

3. Teknologi

Teknologi memungkinkan untuk meningkatkan kecepatan dan optimalisasi dari CRM. Untuk menentukan technology yang

digunakan, perusahaan terlebih dahulu harus melihat kedalam seperti perilaku konsumen, struktur bisnis, staff karyawan, maupun budaya perusahaan. Dalam hal ini teknologi memberi nilai tambah untuk menunjang CRM.

Pengembangan selanjutnya dilakukan oleh Kincaid, Judith W (2003) dalam bukunya yang memiliki judul *Customer Relationship-Management : Getting It Right!* Kincaid melakukan penambahan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja CRM yang sebelumnya di cetuskan oleh Lukas.

Menurut **Judith W. Kincaid**, unsur yang juga sangat penting dalam implementasi CRM adalah Data dan Information, hal ini dikarenakan untuk operasional CRM kedepannya selalu mempergunakan data dan informasi, dari kedua pihak yaitu pihak perusahaan dan atau pihak pelanggan.

Maka, data dan informasi perlu untuk termasuk kedalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja CRM yang dilakukan pengembangan oleh **Judith. W. Kincaid**, sehingga pengembangan faktor yang mempengaruhi kinerja CRM menjadi seperti dibawah ini :

1. Data dan Informasi

Data merupakan kenyataan fact mengenai pelanggan yang ada yang kemudian dilakukan penyimpanan untuk kemudian dapat dipergunakan kembali oleh perusahaan. Sedangkan informasi merupakan seluruh hal yang dapat menjadi masukan dan memberikan gambaran lengkap

mengenai pelanggan. Untuk data dan informasi yang lengkap tentang tiap pelanggan jadi salah satu syarat pokok yang menentukan keberhasilan kinerja C R M yang diimplementasi perusahaan untuk pelanggan. Informasi dan Data yang perlu untuk tersedia dengan lengkap dan dapat digunakan dalam CRM adalah seperti berikut:

- a. Data identifikasi (nama lengkap, nomor handphone, alamat, nomor telephone, alamat email, umur, asal sekolah);
- b. Data untuk pemasaran (minat mengenai produk dan jasa, kesukaan pelanggan pada history transaksi yang dikumpulkan, preferensi hal yang disukai, preferensi barang yang suka dibeli);
- c. Data dari overlay (profile dari pelanggan yang didapatkan dari pihak lain yang dapat memberi dukungan data utama yang sudah didapat perusahaan); dan
- d. Data yang sudah jadi (profile dari pelanggan yang didapat dari pihak lain dengan cara menyewa, membeli atau meminjam).

2. Proses

Process didalam CRM yang berupa terjadi keselarasan antara suatu kegiatan perusahaan dengan program dari CRM yang memberikan hasil akhir yang sangat berguna untuk perusahaan. Process harus dikerjakan untuk tujuan memberikan kesan yang positif dari para pelanggan dan para pelanggan akan mendapat kemudahan akses dan kemudahan interaksi dalam pelayanan selama berhubungan dengan perusahaan.

Process didalam CRM terdiri dari :

- a. Aktivitas yang secara direct ber interaksi langsung kepada pelanggan yang dapat terjadi sekarang atau nanti kedepan;
- b. Aktivitas bertemu dan terjadi interaktif diantara organisasi dengan para pelanggannya secara non-direct (dapat lewat media telephone atau e-mail);
- c. Aktivitas Integration dan melakukan rasionalisasi dari sisi pandangan pelanggannya; dan
- d. Proses eliminasi dan identification dari berbagai hal oleh organasi yang ada hubungannya dengan para pelanggannya.

3. Teknologi

Teknologi adalah digunakannya semua perlengkapan dan peralatan yang dapat mendukung berlangsungnya aktivitas CRM, yang terdiri dari perangkat keras (hardware) , perangkat lunak (software) , dan perangkat jaringan (network). Perlengkapan dan Peralatan Teknologi ini memiliki fungsi untuk melakukan penyimpanan data, melakukan pengolahan data, menyampaikan informasi dan melakukan pengaturan dari informasi yang akan dikirimkan kepada pelanggan. Teknologi ini juga menjadi perlu saat melakukan kegiatan pemasaran atau kegiatan komunikasi marketing.

Beberapa media yang dipergunakan adalah email, telephone, internet, e-mail, short message, dan lainnya. Teknologi yang paling utama saat ini adalah Internet (Breakenridge dan De Loughry, 2003).

4. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia dalam hal ini adalah staff karyawan yang melakukan operasional suatu fungsi CRM untuk sehingga dapat diterima oleh pelanggan yang dituju. Didalam CRM untuk Sumberdaya Manusia bisa di pisahkan menjadi 2, yaitu staff karyawan yang langsung berhadapan langsung pelanggan dan staff karyawan yang adanya dibelakang meja dengan pekerjaan memberi mendukung operasional perusahaan. Dalam beberapa kasus, dalam pelaksanaan CRM, perusahaan lebih baik memiliki pusat perhatian untuk meningkatkan faktor Sumber Daya Manusia daripada ber-investasi besar-besaran pada faktor teknologi (Marchand & Meadows, 2006).

Berdasarkan teori diatas, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja CRM yang dipergunakan Lukas maupun Judith W. Kincaid untuk mengukur kinerja CRM memiliki kesamaan, dan atas hasil penelitian dari Judith W Kincaid, ditambahkan faktor Data dan Informasi. Sehingga faktor yang dapat digunakan sebagai variable di pengukuran kinerja CRM seperti ini :

- Data dan Informasi
- Proses

- Teknologi
- Sumber daya manusia.

Untuk lebih jelasnya faktor-faktor tersebut dapat digunakan sebagai variabel mempengaruhi kinerja CRM di UMN:

1. Data dan Informasi Kincaid, Judith W (2003)

Kincaid, Judith W (2003) memberikan teori, Data adalah seluruh fakta mengenai pelanggan yang ada yang kemudian dilakukan penyimpanan dan untuk selanjutnya dapat dipergunakan lagi oleh organisasi. Bila untuk informasi merupakan seluruh hal yang dapat menjadi input dan gambaran tentang pelanggan itu sendiri. Data dan Informasi yang lengkap tentang pelanggan akan menjadi syarat yang paling utama untuk keberhasilan kinerja CRM.

Data untuk identifikasi yang lengkap pelanggan seperti nomor telephone dan alamat e-mail dan alamat yang lain yang sudah disimpan secara Digital didalam CRM akan sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk dapat melakukan contact kepada pelanggan dan dapat juga menyampaikan informasi secara personal kepada pelanggan sesuai yang dibutuhkan pelanggan.

Ini akan sangat mempengaruhi peningkatan kemampuan perusahaan dalam hal respon kepada pelanggan baik secara pelayanan, tanggapan complain, efisiensi dan kecepatan mendapatkan atau memberikan informasi.

2. Proses (Kincaid, Judith W (2003); Lukas, Ade Paul. 2001

Lukas (2001) memberi pengertian bahwa Process adalah suatu prosedur dan system yang memungkinkan untuk memberikan bantuan kepada perusahaan untuk dapat mengenal lebih dekat dan melakukan jalinan hubungan yang erat dengan para pelanggan.

Untuk menurut Judith W. Kincaid (2004) Proses memang harus dilakukan supaya tercipta kesan yang baik dari pelanggan dan setiap pelanggan dapat memperoleh kemudahan dalam hal akses dan kemudahan proses interaksi selama pelayanan yang berhubungan dengan perusahaan.

Proses Bisnis merupakan faktor yang sangat mendukung adopsi CRM dan faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja CRM (José Duarte Santos dan José Pita Castelo, 2018; Raman et al.,2006; Park & Kim, 2003)

3. Teknologi (Kincaid, Judith W (2003); Lukas, Ade Paul. 2001)

Menurut Lukas, Ade Paul. (2001) Teknologi merupakan alat yang dapat membantu dalam memberi nilai-tambah CRM sehingga kinerja CRM akan menjadi lebih cepat dan lebih optimal dengan mempergunakan teknologi.

Sementara Judith W. Kincaid (2003) memberi statement bahwa teknologi adalah merupakan semua peralatan dan kelengkapan yang dapat mendukung jalannya kinerja CRM.

Teknologi adalah perangkat menyimpan data yang kemudian dimanfaatkan untuk mengatur dan menyampaikan informasi yang kemudian akan ditujukan kepada pelanggan. Dengan pemahaman ini didapat kan indikator-indikator pembentuk faktor teknologi , yaitu data, informasi, optimalisasi , kecepatan , dan efisiensi teknologi yang dipergunakan oleh perusahaan melakukan pemberian pelayanan yang lebih meningkat kepada para pelanggannya .

Saat ini sudah ada teknologi yang dikenal sebagai CRM itu sendiri dimana perusahaan dapat dengan mudah mendapatkan informasi tentang pelanggan, perusahaan dapat mendapatkan fasilitas untuk mendekati pelanggan, mendapatkan support pengambilan keputusan, melakukan manajemen hubungan dan melakukan manajemen pengetahuan pelanggan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan retensi (José Duarte Santos dan José Pita Castelo, 2018; Ata. & Toker , 2012 ; Chalmeta., 2006 ; Finnegan. & Currie, 2010; Mohammad et. al., 2014; Shaon & Rahman., 2015)

4. Sumber Daya Manusia (Kincaid, Judith W (2003) ; Lukas, Ade Paul. (2001)

Lukas, Ade Paul. (2001) memberikan pernyataan bahwa SDM yang melaksanakan pekerjaan CRM adalah kunci pokok yang harus mendapat fokus perhatian, yang nantinya akan sangat menjadi pengaruh bagi peran, struktur organisasi dan tanggung jawab serta

budaya perusahaan.

Judith W. Kincaid (2004) memperkuat hal ini dengan menyebutkan bahwa Sumber Daya Manusia memiliki peran paling depan dalam melakukan pekerjaan CRM dimana SDM adalah orang karyawan yang melakukan operasional salah satu fungsi dari CRM supaya dapat sampai kepada pelanggan.

Karyawan adalah salah satu faktor yang memiliki kontribusi yang besar terhadap keberhasilan kinerja CRM (José Duarte Santos dan José Pita Castelo, tahun 2018 ; Chalmeta, tahun 2006; ElKordy, tahun 2014 ; Fierro. et al , tahun 2014 ; Habidin. et al., tahun 2015; Hashemi., peydaei., & Khodadadi , tahun 2013; Mendoza., tahun 2007; Parvatiyar & Sheth., tahun 2001; Shaoun & Rahman, tahun 2015)

2.3.7 Leadership sebagai variabel moderator

Mahmood, Y., & Chianda, C. (2013) mendapatkan temuan yang menarik karena ternyata pemahaman tentang CRM itu sendiri oleh orang yang di percaya memegang kepemimpinan dalam proyek adopsi CRM, setidaknya dalam kasus yang diteliti oleh penulis, mempengaruhi hampir setiap fase CRM, sebelum adopsi, adopsi, implementasi dan fase pasca implementasi.

Bagi penulis, hal ini menjadi bernilai karena temuan utamanya sangat menarik dalam hal konteks ini.

Ini menunjuk pada bentuk kepemimpinan yang sama sekali baru, kepemimpinan hubungan pelanggan (CRL), Customer Relational Leader, berada di jantung penerapan dan penerapan CRM yang sukses.

Menurut Mahmood, Y., & Chianda, C. (2013) , pemimpin sebelum melakukan penerapan CRM harus memiliki strategi untuk kesuksesannya. Menciptakan lingkungan yang tepat dan merombak seluruh organisasi di mana perubahan tersebar luas di seluruh organisasi di bidang orang, proses, teknologi dan manajemen dan perubahan dalam cara pandang pelanggan yang memang membutuhkan jenis kepemimpinan sendiri.

Hanya pemimpin CRL Customer Relational Leader yang dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan ini supaya CRM dapat berhasil dalam arti strategisnya. CRL sangat penting untuk keberhasilan CRM.

Pemimpin dalam hal ini tetap harus fokus terhadap tiga bidang utama: teknologi, lingkungan organisasi, dan atmosfer inovasi Galbreath & Rogers. (1999).

Di bidang teknologi, CRL memiliki visi untuk meramalkan perubahan strategis transpiring dan dengan demikian siap untuk menginternalisasi hal hal ini untuk meningkatkan kemampuan pekerja di lini depan mereka untuk menjaga hubungan dengan pelanggan secara efisien dan efektif.

Selanjutnya, perlu adanya pengakuan sifat strategis CRM sehingga dengan demikian selanjutnya untuk mengadopsi teknologi CRM sebagai bagian inti dari keseluruhan Inisiatif CRM serta sebagai bagian dari teknologi pelengkap dari proses bisnis.

Di depan lingkungan organisasi, pemimpin CRL harus memastikan semua tim bertindak berpasangan satu sama lain secara harmonis tanpa kehilangan jejak visi perusahaan dan misi perusahaan. Dalam kasus CRM, pemimpin CRL wajib membuat lingkungan CRM yang digunakan selaras dengan visi di seluruh organisasi diterapkan.

Dengan gaya transformatif, pemimpin harus memperkuat visi CRM dengan mengintegrasikannya ke dalam visi perusahaan agar dapat meredamnya sampai ke akar rumput organisasi tanpa membuat tenaga kerja merasa seperti apa adanya masuk ke dalamnya.

Kedua, desentralisasi atau lokalisasi pengambilan keputusan hingga tingkat pelanggan adalah tugas penting lainnya yang harus diselesaikan oleh pemimpin CRL untuk membuatnya sebagai lingkungan yang cocok untuk CRM. Manfaatnya ada dua. Itu membuat karyawan tingkat bawah merasa bagian dari proses dan membebaskan kepemimpinan senior untuk merenungkan dimensi strategis CRM.

Dengan menciptakan suasana inovasi, kepemimpinan CRL memastikan CRM di dalamnya tahap implementasi berjalan tanpa banyak kendala. Suasana inovasi

menghasilkan seluruh tenaga kerja merasa nyaman dan mudah dalam menyuarakan keprihatinan mereka dan ide ide. Suasana seperti itu mempengaruhi budaya dan pola pikir organisasi, kritis untuk kesuksesan CRM.

Meskipun makalah ini memiliki kekurangan dalam hal umum dan kurangnya bagian empiris yang mendalam, peneliti merasa model CRL sugestif mereka memiliki implikasi penelitian ini.

Bryne (1998) menyatakan gagasan tentang kepemimpinan yang berpusat pada pelanggan sesuai dengan pernyataan Galbreath & Rogers. (1999) yang berpendapat tentang sentralitas peran kepemimpinan dalam keberhasilan CRM.

Demikian pula, studi Foley (1998) dari 700 manajer TI dan studi Thyfault et al., (1998) dari 250 eksekutif mengungkapkan minat mereka untuk menyesuaikan kembali prioritas mereka kepada kepuasan pelanggan melalui TI berperan penting dalam peran kepemimpinan dalam keberhasilan proyek CRM.

Ini juga menunjukkan signifikansi strategis yang telah dicapai CRM di antara para pemimpin sebagai alat yang serius yang dapat digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka.

Untuk pengertian Variabel moderator sendiri adalah variabel yang mempengaruhi (baik memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel independen ke dependen).

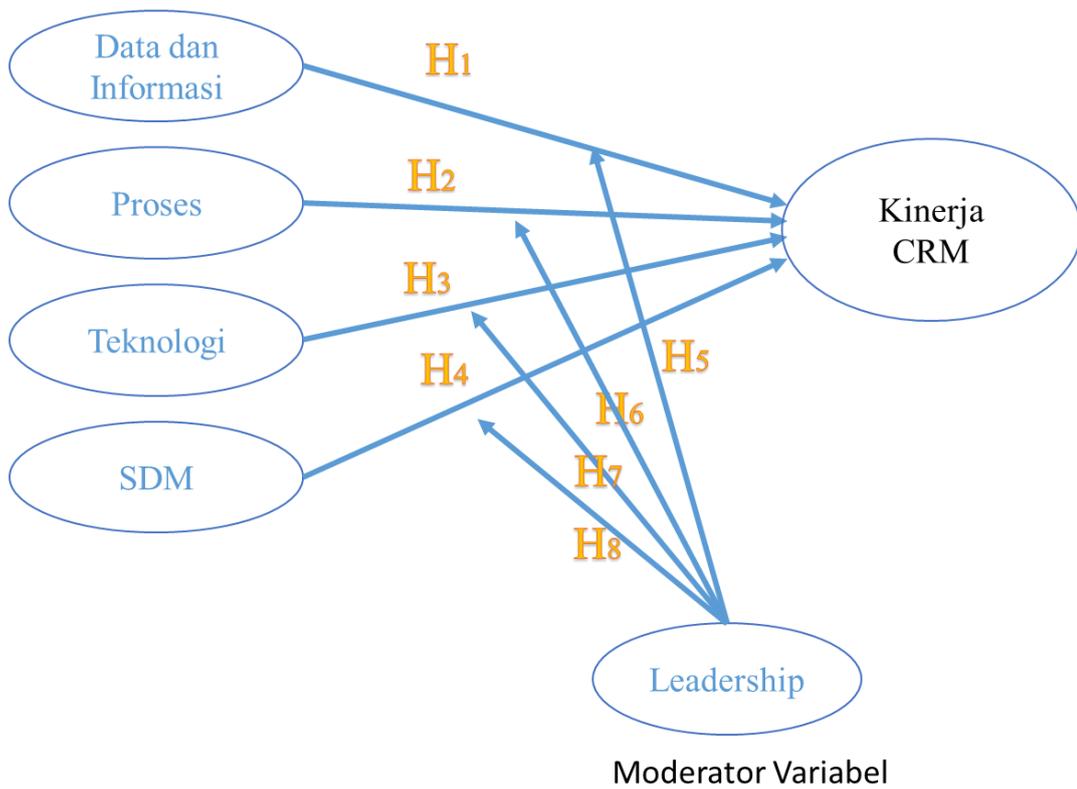
Lebih lanjut dimuat dalam artikel berjudul “Kepemimpinan Bisa Pengaruhi Kualitas Sistem CRM Perusahaan” oleh Bisnis.com, Aina Neva Fiati (2017) menuturkan :“Kepemimpinan yang dimaksud adalah mencakup budaya dan komitmen untuk fokus kepada layanan customer,”. Aina Neva Fiati yang merupakan Managing Director iSystem Asia dengan nama lain PT Inter Sistem Asia.

Faktor penting lainnya ujar Aina, adalah teknologi, *skill* manusia, dan pengolahan data *customer*. Tentu saja teknologi yang memberi nilai tambah dan yang bisa menyesuaikan diri terhadap tren perubahan yang begitu cepat saat ini.

Dengan ini maka penulis memiliki hipotesis bahwa Kepemimpinan adalah variabel moderator yang dapat menjadi faktor penentu implementasi CRM ini dapat memberi kinerja yang baik atau tidak. Variabel kepemimpinan dapat memperkuat masing-masing variabel bebas untuk memperkuat atau memperlemah variabel tidak bebas yaitu kinerja CRM. Faktor penentu ini dapat di ketahui dengan melakukan evaluasi bersama faktor -faktor yang menjadi pengaruh dari kinerja CRM.

2.3.8 Model Pengukuran Kinerja CRM UMN dengan Variabel

Gambar 2.3 Model Pengukuran Kinerja CRM dengan Variabel



Sumber : Peneliti (2020)

2.4 Hipotesa

Berdasarkan penjelasan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja CRM seperti telah dijelaskan diatas, serta tambahan hipotesis penulis mengenai satu variabel moderator yaitu Leadership, maka dibuat model framework seperti diatas.

Untuk masing-masing dari Hipotesa dapat dijelaskan seperti berikut :

2.4.1 Hubungan Data dan Informasi dengan Kinerja CRM

- Berdasarkan teori Kincaid, Judith W. (2003), Data dan Informasi yang sangat lengkap tentang pelanggan merupakan syarat utama penentu keberhasilan dari kinerja CRM yang dilakukan perusahaan.
- Data untuk identifikasi pelanggan yang lengkap seperti nomor telephone dan alamat e-mail dan alamat lain yang sudah tersimpan secara Digital dalam CRM sangat mempengaruhi kinerja CRM

H1 : Data dan Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja CRM

2.4.2 Hubungan antara Proses dengan Kinerja CRM

- Sedangkan menurut Kincaid, Judith W. (2003) memberi pernyataan bahwa Proses harus dilakukan untuk dapat membuat kesan yang baik dari pelanggan dan pelanggan memperoleh kemudahan untuk akses dan kemudahan interaksi selama pelayanan yang berhubungan dengan perusahaan.
- Proses Bisnis merupakan faktor yang sangat mendukung adopsi CRM dan faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja CRM (José Duarte

Santos dan José Pita Castelo, 2018; Raman et al.,2006; Park & Kim, 2003)

H2 : Proses berpengaruh positif terhadap Kinerja CRM

2.4.3 Hubungan antara Teknologi dengan Kinerja CRM

- Kincaid, Judith W. (2003) memberi statement bahwa teknologi adalah merupakan segala bentuk perlengkapan dan peralatan yang dapat memberi dukungan berjalannya kinerja CRM.
- Saat ini sudah ada teknologi yang dikenal sebagai CRM itu sendiri dimana perusahaan dapat dengan mudah mendapatkan informasi tentang pelanggan, perusahaan dapat mendapatkan fasilitas untuk mendekati pelanggan, mendapatkan support pengambilan keputusan, melakukan manajemen hubungan dan melakukan manajemen pengetahuan pelanggan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan retensi (José Duarte Santos dan José Pita Castelo, 2018; Ata & Toker, tahun 2012; Chalmeta, tahun 2006; Finnegan & Currie, tahun 2010; Mohammad et al., tahun 2014; Shaon & Rahman, 2015)

H3 : Teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja CRM

2.4.4 Hubungan antara SDM dengan Kinerja CRM

- Kincaid, Judith W. (2003) menyebut bahwa untuk Sumber Daya Manusia merupakan peran paling depan dalam melakukan pelaksanaan CRM dimana SDM adalah staff Karyawan yang melakukan pelaksanaan operasional suatu fungsi dari CRM untuk dapat diterima oleh pelanggan.

- Karyawan adalah salah satu faktor yang memiliki kontribusi yang besar terhadap keberhasilan kinerja CRM (José Duarte Santos dan José Pita Castelo, tahun 2018 ; Chalmeta, tahun 2006; ElKordy, tahun 2014; Fierro. et al, tahun 2014; Habidin. et al., tahun 2015; Hashemi., peydaei, & Khodadadi., tahun 2013 ; Mendoza, tahun 2007.; Parvatiyar & Sheth., tahun 2001.; Shaoun & Rahman, tahun 2015.)
- H4 : SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja CRM

2.4.5. Pengaruh Leadership terhadap hubungan antara Data dan Informasi dengan Kinerja CRM

- Mahmood, Y., & Chianda, C. (2013) mendapatkan temuan yang menarik karena ternyata pemahaman tentang CRM itu sendiri oleh orang yang di percaya memegang kepemimpinan dalam proyek adopsi CRM, setidaknya dalam kasus yang diteliti oleh penulis, mempengaruhi hampir setiap fase CRM, sebelum adopsi, adopsi, implementasi dan fase pasca implementasi.
- Lebih lanjut dimuat dalam artikel berjudul “Kepemimpinan Bisa Pengaruhi Kualitas Sistem CRM Perusahaan” oleh Bisnis.com, Aina Neva Fiati (2017) menuturkan : "Kepemimpinan yang dimaksud adalah mencakup budaya dan komitmen untuk fokus kepada layanan customer,". Aina Neva Fiati yang merupakan Managing Director iSystem Asia dengan nama lain PT Inter Sistem Asia.
- Dalam FGD juga terungkap analisa bahwa untuk mendapatkan

kelengkapan Data dan Informasi , serta bagaimana mempergunakan Data dan Informasi kemudian apa yang harus dilakukan ketika Data dan Informasi memerlukan update karena update dari proses Bisnis, diperlukan arahan untuk tetap menjaga kinerja CRM

- H5 : Leadership memperkuat pengaruh Data dan Informasi terhadap Kinerja CRM

2.4.6. Pengaruh Leadership terhadap hubungan antara Proses dengan Kinerja CRM

- Mahmood, Y., & Chianda, C. (2013). mendapatkan temuan yang menarik karena ternyata pemahaman tentang CRM itu sendiri oleh orang yang di percaya memegang kepemimpinan dalam proyek adopsi CRM, setidaknya dalam kasus yang diteliti oleh penulis, mempengaruhi hampir setiap fase CRM, sebelum adopsi, adopsi, implementasi dan fase pasca implementasi.
- Lebih lanjut dimuat dalam artikel berjudul “Kepemimpinan Bisa Pengaruhi Kualitas Sistem CRM Perusahaan” oleh Bisnis.com, Aina Neva Fiati (2017) menuturkan : "Kepemimpinan yang dimaksud adalah mencakup budaya dan komitmen untuk fokus kepada layanan customer,". Aina Neva Fiati yang merupakan Managing Director iSystem Asia dengan nama lain PT Inter Sistem Asia.
- Dalam FGD juga terungkap analisa mengenai apa yang harus dilakukan ketika terjadi perubahan proses Bisnis yang mempengaruhi proses dalam

CRM, diperlukan arahan untuk tetap menjaga kinerja CRM

- H6 : Leadership memperkuat pengaruh Proses terhadap Kinerja CRM

2.4.7. Pengaruh Leadership terhadap hubungan antara Teknologi dengan Kinerja CRM

- Mahmood, Y., & Chianda, C. (2013). mendapatkan temuan yang menarik karena ternyata pemahaman tentang CRM itu sendiri oleh orang yang di percaya memegang kepemimpinan dalam proyek adopsi CRM, setidaknya dalam kasus yang diteliti oleh penulis, mempengaruhi hampir setiap fase CRM, sebelum adopsi, adopsi, implementasi dan fase pasca implementasi.
- Lebih lanjut dimuat dalam artikel berjudul “Kepemimpinan Bisa Pengaruhi Kualitas Sistem CRM Perusahaan” oleh Bisnis.com, Aina Neva Fiati (2017) menuturkan : "Kepemimpinan yang dimaksud adalah mencakup budaya dan komitmen untuk fokus kepada layanan customer,". Aina Neva Fiati yang merupakan Managing Director iSystem Asia dengan nama lain PT Inter Sistem Asia.
- Dalam FGD juga terungkap analisa dari sekian banyak Teknologi yang ada dalam CRM, diperlukan arahan untuk mempergunakan Teknologi yang mana untuk tetap menjaga kinerja CRM
- H7 : Leadership memperkuat pengaruh Teknologi terhadap Kinerja CRM

2.4.8. Pengaruh Leadership terhadap hubungan diantara Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja CRM

- Mahmood, Y., & Chianda, C. (2013). mendapatkan temuan yang menarik karena ternyata pemahaman tentang CRM itu sendiri oleh orang yang di percaya memegang kepemimpinan dalam proyek adopsi CRM, setidaknya dalam kasus yang diteliti oleh penulis, mempengaruhi hampir setiap fase CRM, sebelum adopsi, adopsi, implementasi dan fase pasca implementasi.
- Lebih lanjut dimuat dalam artikel berjudul “Kepemimpinan Bisa Pengaruhi Kualitas Sistem CRM Perusahaan” oleh Bisnis.com, Aina Neva Fiati (2017) menuturkan : "Kepemimpinan yang dimaksud adalah mencakup budaya dan komitmen untuk fokus kepada layanan customer,". Aina Neva Fiati yang merupakan Managing Director iSystem Asia dengan nama lain PT Inter Sistem Asia.
- Dalam FGD juga terungkap analisa bahwa untuk tetap dan terus mempergunakan CRM dan terus menjadikan CRM sebagai system yang dipergunakan untuk hubungan dengan Customer secara berkualitas, diperlukan arahan untuk tetap menjaga kinerja CRM dalam penggunaan
- H8 : Leadership memperkuat pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja CRM