



Hak cipta dan penggunaan kembali:

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

Copyright and reuse:

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

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam proses penelitian salah satu hal yang dibutuhkan selain teori adalah penelitian terdahulu. Data pendukung dari penelitian yang telah dilakukan dapat menjadi acuan untuk perbaikan. Melalui analisis terhadap beberapa penelitian terdahulu peneliti melakukan perbandingan terkait topik strategi *customer relationship management* (CRM) dan loyalitas pelanggan.

Penelitian pertama merupakan tesis yang ditulis pada tahun 2013 oleh Iriana Grazdane, *Degree Programme in Health Business Management at Helsinki Metropolia University of Applied Science*. Penelitian dengan judul “*A Customer Relationship Management (CRM) Approach for Optical Retail Business*” bertujuan untuk memilih konsep CRM yang sesuai dengan industri ritel optik, kemudian mengkaji pendekatan CRM dua perusahaan berbeda dengan menggunakan model CRM yang dipilih, mengidentifikasi kelemahan pada pendekatan CRM yang digunakan oleh perusahaan, yang akhirnya digunakan untuk melakukan pengembangan model dalam mengatasi kelemahan pendekatan CRM yang ditemukan selama penelitian. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam, observasi dan studi pustaka. Hasil dari penelitian tersebut berdasarkan peninjauan dari lima konsep CRM, dengan *The Quality Competitive Index (QCI) Model* (Woodcock, et al., 2003) sebagai fokus penelitian. Model ini dianggap sesuai untuk bisnis dengan ukuran menengah hingga besar di industri ritel

optik namun ditemukan juga beberapa kelemahan pada delapan elemen utama model ini. Peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk menggunakan model *Social Customer Relationship Management* dan *The Value Chain*.

Penelitian kedua merupakan skripsi yang ditulis pada tahun 2013 oleh M. Fikri Atmadji, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga. Penelitian dengan judul “Strategi *Customer Relationship Management* Pada Perusahaan Asuransi Sequislife Cabang Kertajaya Kota Surabaya” bertujuan untuk mengetahui strategi *customer relationship management* pada perusahaan Sequislife. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam, observasi dan studi pustaka. Hasil penelitiannya berdasarkan peninjauan dari model IDIC (Peppers & Rogers, 2004) adalah beberapa tahapan strategi CRM yang dilakukan oleh perusahaan Sequislife antara lain, *Identify the Company Customer, Differentiate Customer in Terms of Their Needs and Their Value to the Selling Company, Interact with Customer in Ways That Improve the Cost Efficiency and the Effectiveness, Customize Some Aspect of the Goods or Services Being Offered to the Customer.*

Berdasarkan uraian di atas, peneliti bertujuan untuk melengkapi penelitian sebelumnya. Sebagaimana penelitian sebelumnya lebih fokus pada hasil akhir, penelitian saat ini lebih menekankan pada proses penerapan strategi tersebut. Menganalisa secara mendalam terkait kekurangan dan kelebihan dari strategi yang digunakan oleh perusahaan yang diteliti. Untuk mempermudah perbandingan, berikut tabel perbandingan antara kajian literatur dan penelitian saat ini:

TABEL 2.1 PERBANDINGAN PENELITIAN TERDAHULU

Indikator Pembeda	Penelitian Terdahulu	Penelitian Terdahulu	Peneliti
Nama Peneliti	Iriana Grazdane, <i>Degree Programme in Health Business Management at Helsinki Metropolia University of Applied Science, 2013</i>	M. Fikri Atmadji, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga, 2013	Fenny, Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara, 2018
Judul Penelitian	<i>A Customer Relationship Management Approach for Optical Retail Business</i>	Strategi <i>Customer Relationship Management</i> Pada Perusahaan Asuransi Sequislife Cabang Kertajaya, Kota Surabaya	Analisis Strategi <i>Customer Relationship Management (CRM) PT. Agung Podomoro Land, Tbk. Dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus: Kondominium Grand Madison)</i>
Tujuan Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk memilih konsep CRM yang sesuai dengan ritel optik • Mengkaji pendekatan CRM dua perusahaan berbeda dengan menggunakan model CRM yang dipilih • Mengidentifikasi kelemahan pada pendekatan CRM yang digunakan oleh perusahaan • Untuk melakukan 	Untuk mengetahui strategi <i>customer relationship management</i> pada perusahaan Sequislife	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui strategi CRM yang digunakan pada Kondominium Grand Madison • Untuk mengetahui penerapan program CRM Grand Madison dalam meningkatkan loyalitas pelanggan perusahaan

	pengembangan model dalam mengatasi kelemahan pendekatan CRM yang ditemukan selama penelitian		
Metodologi Penelitian	Kualitatif, deskriptif	Kualitatif, deskriptif	Kualitatif, deskriptif
Model yang Digunakan	The QCI Model (Woodcock, et al., 2003)	IDIC Model (Peppers & Rogers, 2004)	Model The CRM Value Chain (Buttle, 2009)
Hasil Penelitian	<p>Peninjauan dari lima konsep CRM, dengan <i>The QCI Model</i> sebagai fokus penelitian. Model ini dianggap sesuai untuk bisnis dengan ukuran perusahaan ritel optik menengah hingga besar namun ditemukan juga beberapa kelemahan pada delapan elemen utama model ini. Peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk menggunakan model <i>Social Customer Relationship Management</i> dan <i>The Value Chain</i></p>	<p>Beberapa tahapan strategi CRM yang dilakukan oleh perusahaan Sequislife antara lain, <i>Identify the Company Customer, Differentiate Customer in Terms of Their Needs and Their Value to the Selling Company, Interact with Customer in Ways That Improve the Cost Efficiency and the Effectiveness, Customize Some Aspect of the Goods or Services Being Offered to the Customer</i></p>	<p>Rangkaian tahapan dari <i>primary stages</i> hingga <i>supporting conditions</i> telah dijalankan oleh perusahaan sebagai upaya meningkatkan loyalitas pelanggan. Salah satu program yang menarik untuk loyalitas pelanggan adalah <i>buyer get buyer</i>. Namun tidak ada pengukuran spesifik secara numerik yang menyatakan bahwa peningkatan loyalitas pelanggan merupakan hasil dari strategi CRM</p>

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.2 Situational Theory of The Publics

Teori *situational of the publics* (STP) oleh James E. Grunig digunakan untuk mengidentifikasi publik sehingga dapat membuat kategori publik berdasarkan perilaku komunikasi dari individu dan efek komunikasi yang diterima individu tersebut (Kriyantono, 2014, h. 152).

Teori ini membantu *public relations* untuk membuat target sasaran yang lebih spesifik, sehingga pesan komunikasinya benar-benar sesuai dengan kebutuhan sasaran atau publiknya. Publik disini merupakan kelompok yang lebih spesifik dari kumpulan *stakeholder*. Berdasarkan teori ini, spesifikasi khas publik dari *stakeholder* adalah berdasarkan perilaku dan efek komunikasinya, yaitu apakah individu tahu dan menyadari tentang masalah yang terkait dengan diri mereka, apakah individu aktif mencari informasi atau pasif menerima informasi, apakah individu aktif menyampaikan opini atau tidak.

Teori ini dapat digunakan oleh praktisi *public relations* untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan publik berdasarkan persepsi, sikap, dan perilaku publik tentang organisasi, baik terhadap programnya, produknya, maupun ketika terjadi situasi krisis. Menurut Grunig (1979 dikutip dalam Kriyantono, 2014, h. 155), teori *situational of the public* (STP) mempunyai beberapa asumsi dasar, yaitu:

1. Individu yang berbeda diasumsikan mempunyai perilaku yang lebih konsisten dan cenderung sama jika mereka berada pada situasi yang sama.

2. Persepsi seseorang pada suatu situasi akan menentukan kapan dia merespons, mengapa dia merespons, bagaimana cara dia merespons dan mengkomunikasikan situasi tersebut.

3. Setiap individu akan berusaha beradaptasi dengan suatu situasi dalam cara tertentu, yang menurut persepsinya sesuai dengan karakteristik situasi tersebut.

4. Publik bersifat situasional tergantung pada situasi yang dihadapi. Untuk isu tertentu, seseorang secara aktif mencari informasi tetapi untuk isu yang lain dia memilih pasif. Hal ini tergantung pada seberapa besar isu memengaruhi kepentingannya.

5. Karena bersifat situasional, masalah atau isu bersifat dinamis, maka publik pun bersifat dinamis. Masalah datang dan pergi bergantian dan hanya dianggap relevan oleh individu yang mengalami situasi problematik yang berkaitan dengan aktivitas organisasi. Berdasarkan asumsi ini, publik bisa muncul atau hilang karena perubahan situasi, dan organisasi dianggap jarang mempunyai publik yang permanen.

Teori *situational theory of the public* ini menjadi dasar bagi praktisi *public relations* untuk dapat mengidentifikasi dan mengantisipasi, apakah individu mempunyai motivasi dan kemampuan untuk menjaga kepentingan atau ketertarikannya sebagai anggota publik dari organisasi. Publik yang aktif diperoleh dari merangsang *stakeholder* pasif (disebut juga publik laten) untuk aktif berinteraksi dengan organisasi. *Public relations* menurut Grunig & Repper (2008 dikutip dalam Kriyantono, 2014, h. 159), “*seharusnya memperhatikan semua anggota stakeholder-nya tetapi juga berkomitmen untuk menggunakan sumber*

daya yang tersedia untuk membuat program komunikasi yang ditujukan kepada publik aktif.” Disini publik aktif adalah publik yang lebih dapat memengaruhi operasional organisasi, karena mereka aktif memperhatikan, mendukung, bahkan mengkritisi organisasi. Teori ini juga dapat mendorong aplikasi model komunikasi dua arah yang simetrik dalam praktik *public relations*. Jika tidak ada komunikasi dua arah, umpan balik publik, khususnya komplain atau protes, dapat tersebar lewat publikasi eksternal, seperti media massa dan internet, boikot, dan lobi politisi. Teori STP ini dapat dijadikan acuan bagi praktisi *public relations* untuk bersikap lebih etis dalam hal kampanye. Karena teori ini membagi publik ke dalam beberapa kategori, sehingga kampanye *public relations* diharapkan dapat memengaruhi mereka menjadi lebih aktif.

2.3 Customer Relationship Management (CRM)

2.3.1 Definisi CRM

Dengan kemajuan teknologi konsep *customer relationship management* (CRM) semakin berkembang dan kompleks. Saat ini CRM menjadi salah satu aktivitas penting bagi suatu perusahaan. Untuk menghadapi persoalan ini terdapat beberapa pernyataan yang berbeda dari para ahli mengenai definisi CRM. Pertama adalah definisi CRM menurut Peelen (2013, h. 4), yaitu “*CRM is a process that addresses all aspects of identifying customers, creating customer knowledge, building customer relationships, and shaping their perceptions of the organization and its product*”. Dalam bahasa lain dapat dikatakan bahwa CRM adalah suatu proses yang melibatkan semua aspek dari mengidentifikasi pelanggan, menciptakan

pengetahuan pelanggan, membangun hubungan pelanggan, dan membentuk persepsi pelanggan terhadap perusahaan dan produk.

Kemudian berawal dari adanya pergeseran era *transactional marketing* ke *relationship marketing* melalui teknologi informasi yang mempermudah perusahaan untuk menyimpan basis data pelanggan sebagai asset perusahaan.

Buttle menyimpulkan bahwa,

CRM is an integrated information system that is used to plan, schedule and control the pre-sales and post-sales activities in an organization. CRM embraces all aspects of dealing with prospects and customers, including the call centre, sales-force, marketing, technical support and field service. The primary goal of CRM is to improve long-term growth and profitability through a better understanding of customer behaviour. CRM aims to provide more effective feedback and improved integration to better gauge the return on investment (ROI) in these areas (Buttle, 2009, h. 4).

Penjelasan di atas menjelaskan bahwa CRM merupakan sistem informasi terpadu yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan dan mengendalikan kegiatan pra-penjualan hingga pasca penjualan dalam suatu organisasi. CRM mencakup semua aspek berurusan dengan prospek dan pelanggan, termasuk pusat panggilan, tenaga penjualan, pemasaran, dukungan teknis, dan layanan lapangan. Tujuan utama CRM adalah untuk meningkatkan hubungan dan keuntungan jangka panjang melalui pemahaman yang lebih baik tentang perilaku pelanggan. CRM juga bertujuan untuk memberikan umpan balik yang lebih efektif dan integrasi ditingkatkan untuk lebih mengukur *return of investment* (ROI).

Tidak hanya untuk membangun hubungan, menciptakan persepsi serta memberikan nilai-nilai, CRM juga mendukung terciptanya kepuasan pelanggan. Seperti pernyataan berikut ini:

CRM is the most important concept in modern marketing. CRM in the broad sense is an overall process of building relationships between the company and the customer is profitable to deliver value and generate customer satisfaction (Kotler dan Amstrong, 2008, h. 15).

Berdasarkan pernyataan di atas, CRM adalah konsep yang paling penting dalam pemasaran *modern*. CRM dalam arti luas merupakan keseluruhan proses membangun hubungan antara perusahaan dengan pelanggan yang menguntungkan guna menghantarkan nilai serta menghasilkan kepuasan pelanggan.

Melalui penjelasan di atas peneliti menyimpulkan bahwa CRM merupakan suatu strategi penting dalam upaya untuk mengelola hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pelanggan, yang dalam prosesnya menggunakan teknologi sebagai alat untuk mengolah data pelanggan. Bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Dalam menjalankan prosesnya CRM sendiri memiliki beberapa tujuan dan fungsinya, hal ini dinyatakan oleh beberapa ahli yang salah satunya akan menjadi tolok ukur dalam penelitian ini.

2.3.2 Tujuan CRM

Menurut Greenberg (2004, h. 39) tujuan dari CRM adalah:

1. Increase Profit and Revenue

Melalui penerapan strategi CRM diharapkan dapat mendorong konsumen untuk meningkatkan pembelian dan menjaga loyalitas pelanggan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan dalam jangka panjang. Sehingga hal ini dapat menekan biaya perusahaan, serta dapat mengelola sumber daya perusahaan dengan lebih efisien.

2. Reduced Costs of Sales

Melalui teknologi, CRM bertujuan untuk menghasilkan produktivitas yang lebih besar, serta kontrol dan efisiensi dalam penjualan. Informasi dalam sistem memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumen. Maka dengan demikian perusahaan dapat memprediksi produk atau jasa apa yang tidak diinginkan oleh konsumen.

3. Strengthen Customer Relationship

Hubungan dengan konsumen yang semakin kuat dapat mempermudah perusahaan untuk memahami konsumen melalui informasi yang diperoleh, sehingga dapat meningkatkan kualitas, produk dan harga.

4. Increase Customer Loyalty

Untuk meningkatkan loyalitas konsumen, *front officer* perlu untuk berkoordinasi dengan *back officer*. Perusahaan perlu untuk mengorganisasi sumber daya mereka dalam melayani pelanggan dan memenuhi keinginan mereka.

Berdasarkan penjabaran di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa tujuan dari diterapkannya strategi CRM dalam suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan keuntungan kedua belah pihak, sehingga hubungan antara perusahaan dan pelanggan dapat terjalin secara efektif dan efisien sesuai dengan fungsinya.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.3.3 Tahapan CRM

Menurut Kalakota dan Robinson (2001, h. 175) CRM memiliki tiga tahapan, yaitu:

1. Acquiring New Customer

Menarik pelanggan baru, hal ini biasanya dilakukan dengan melakukan berbagai promosi terhadap produk dan jasa. Tujuannya adalah membangun fase awal yang kuat bagi pelanggan dengan tingkat kesetiaan tinggi terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Apabila tahap ini gagal maka tidak bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

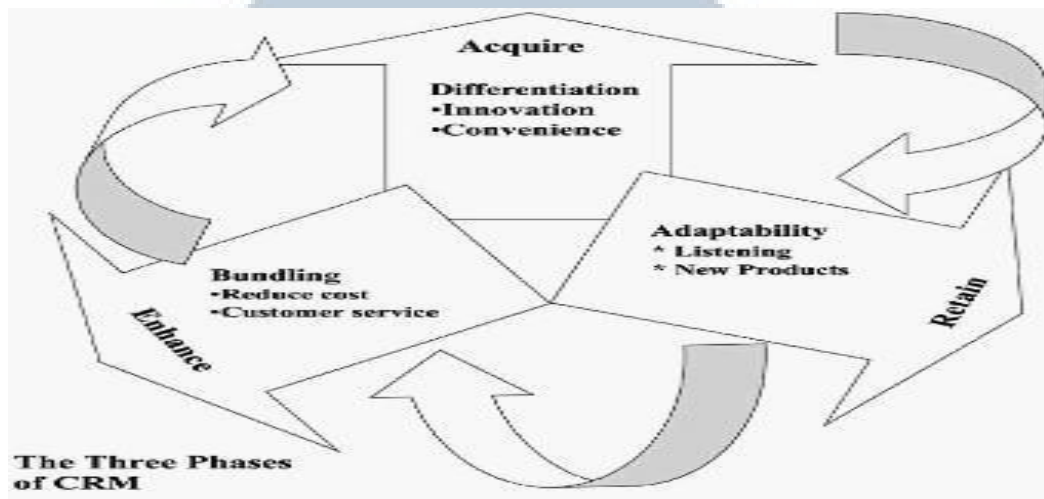
2. Enhancing The Profitability of Existing Cost

Kunci pada fase ini adalah memberikan nilai tambah bagi pelanggan yang telah ada. Pada tahap ini pelanggan telah atau sedang menggunakan produk atau jasa perusahaan sehingga menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan adalah hal penting untuk dilakukan.

3. Retaining Profitable Customer for Life

Mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan tujuan pelanggan tersebut dapat memberikan rekomendasi atau menjadi kekuatan *word of mouth advertiser* bagi perusahaan. Oleh karena itu fokus pada tahap ini adalah kemampuan untuk mengadaptasi pelayanan dan produk perusahaan sesuai dengan ekspektasi konsumen.

GAMBAR 2.1 TIGA TAHAP CRM



(Sumber: Kalakota dan Robinson, 2001, h. 175)

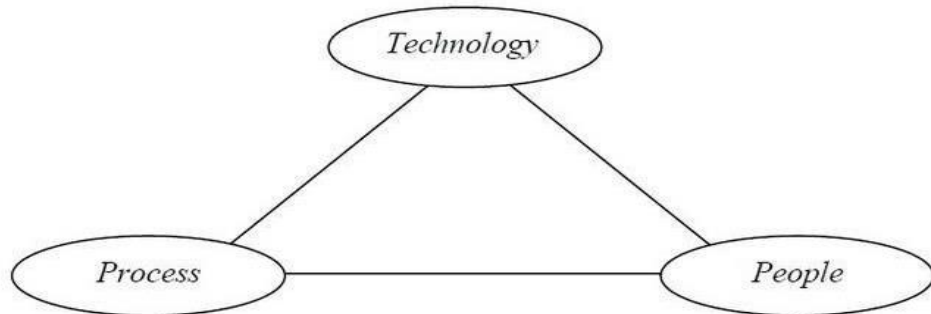
Melalui gambar 2.1 tiga tahap tersebut digunakan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga aktivitas CRM dapat berlangsung secara efektif.

2.3.4 Elemen-Elemen CRM

Salah satu hal terpenting dan mendasar pada kegiatan CRM adalah integrasi semua data pelanggan ke dalam suatu sistem sehingga mempermudah perusahaan dalam melakukan pengolahan informasi, mengidentifikasi dan menjaga hubungan dengan pelanggannya. Selain itu pelaksanaannya juga dapat disusun dan direncanakan secara efektif dan efisien yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kesuksesan CRM dipengaruhi oleh beberapa elemen, menurut Chen dan Popovich (2003, h. 683) terdapat tiga elemen utama yang menjadi kunci keberhasilan penerapan CRM yaitu *people*, *process*, dan *technology*. Ketiga hal tersebut tidak dapat dilakukan secara terpisah, disebabkan adanya hubungan saling ketergantungan antara satu sama lain untuk menciptakan suatu strategi bisnis yang baik. Secara ringkas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

GAMBAR 2.2 ELEMEN DALAM IMPLEMENTASI CRM



(Sumber: Chen & Popovich, 2003, h. 683)

Melalui gambar 2.2 di atas maka dapat dijabarkan sebagai berikut:

People: elemen ini berfokus pada sumber daya manusia (SDM) di suatu perusahaan, yaitu meliputi cara berpikir seseorang tentang bagaimana cara untuk melayani pelanggan (profesionalisme). Semua orang yang berhubungan dengan pelanggan baik dari level tertinggi suatu perusahaan (*top management*) hingga level terendah harus memiliki satu pemikiran yaitu tentang bagaimana melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya. Oleh sebab itu, tujuan dari implementasi CRM harus jelas, sehingga mudah dipahami oleh semua SDM yang tersedia.

Process: elemen ini berfokus pada aktivitas perusahaan, yang di dalam pelaksanaannya terdapat suatu proses. Dalam melakukan kegiatan CRM terdapat suatu standar operasional perusahaan (SOP) terkait dengan proses dan prosedur sebagai tolok ukur aktivitas SDM atau karyawan perusahaan tersebut. Dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan program CRM terdapat beberapa hal yang harus disesuaikan oleh perusahaan agar sistem CRM dan perusahaan yang sudah ada dapat terhubung secara optimal menjadi satu kesatuan. Perusahaan juga harus mendefinisikan target pelanggan secara jelas, sehingga karyawan yang berinteraksi

langsung dengan pelanggan memiliki standar yang jelas dan terstandarisasi mengenai bagaimana mereka harus melayani pelanggan.

Technology: elemen yang menjadi hal penting dari aktivitas CRM, dengan adanya dukungan teknologi maka proses implementasi CRM dapat dilaksanakan. Hal ini dikarenakan CRM menggunakan jasa teknologi untuk mengolah data atau informasi pelanggannya, sehingga mempermudah karyawan untuk melakukan perencanaan dan pelaksanaan CRM yang tepat sesuai dengan target pelanggan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan langkah-langkah implementasi yang berbentuk *pilot project* terlebih dahulu, agar kelak implementasi secara menyeluruh dapat berjalan dengan sukses seperti yang diharapkan.

2.3.5 Strategi CRM

Strategi merupakan salah satu bagian yang penting dari seluruh rangkaian kegiatan CRM. Dalam prosesnya pemilihan strategi CRM harus dilakukan secara tepat, disebabkan strategi yang dipilih memiliki peran besar untuk menentukan keberhasilan dari program CRM tersebut. Oleh karena itu penting untuk mengetahui beberapa sifat dari strategi CRM, berikut penjelasannya berdasarkan pendapat dari Treacy dan Wiersema (1996 dikutip dalam Peelen, 2005, h. 54)

1. Operational Excellence

Fokus pada sifat strategi ini adalah untuk pencapaian *leadership cost*. Perusahaan menawarkan produk yang berkualitas baik, harga terjangkau dan memberikan kemudahan dalam pembelian, serta kualitas pelayanan yang baik. Oleh karena itu sifat dasar sesungguhnya adalah *offensive*, yang mana berupaya untuk mendapatkan atau mengakuisisi pelanggan baru.

2. Product Leadership

Sifat ini berupaya untuk menciptakan suatu inovasi dan pembaharuan mengenai produknya. Hal ini dilakukan guna menarik perhatian pelanggan dan menunjukkan bahwa perusahaan terus melakukan pengembangan untuk memberikan produk yang terbaik. Sama seperti *operational excellent* sifat ini sesungguhnya didasari sifat *offensive* yang keberhasilannya dapat diukur dari pencapaian atau kesuksesan perusahaan.

3. Customer Intimacy

Fokus pada sifat ini adalah untuk membangun hubungan dengan pelanggan dan melihat nilai pelanggan jangka panjang. Perusahaan sebagai mitra pelanggan dengan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi. Hal tersebut dilakukan atas dasar tanggung jawab untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu sifat dasar dari sifatnya adalah *defensive* yang mana kesuksesannya diukur dari tercapainya kepuasan pelanggan tersebut.

Kemudian memahami strategi CRM terdapat beberapa model sebagai bentuk dari strategi itu sendiri, yang pertama menurut Peppers & Rogers (2004, h. 63) dalam menjalankan strategi CRM, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan untuk membangun suatu hubungan yang baik dan lebih dekat dengan konsumen. Konsep ini dikenal dengan IDIC (Peppers & Rogers, 2004, h. 63)

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

GAMBAR 2.3 EMPAT LANGKAH IDIC



(Sumber: Peppers & Rogers, 2004, h. 63)

Berdasarkan gambar 2.3 dalam prosesnya terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui oleh perusahaan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan, selain itu melalui langkah-langkah IDIC dapat menciptakan efektifitas dalam pemilihan cara pendekatan, komunikasi dan interaksi dengan pelanggan.

1. Identify Customers

Melakukan identifikasi melalui basis data pelanggan. Proses yang dilakukan adalah identifikasi pelanggan secara personal, melalui informasi yang didapatkan oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Differentiate Customers

Setelah melakukan identifikasi, pada tahap ini perusahaan perlu melakukan pengelompokan pelanggan. Pengelompokan sendiri biasanya dilakukan oleh perusahaan dengan perbedaan kriteria pelanggan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan sehingga mempermudah proses pemilihan pendekatan yang tepat. Perusahaan dapat menggunakan metode analisis seperti RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) atau LTV (*Lifetime Value*).

3. Interact with Customers

Pada tahap ini perusahaan melakukan pemilihan strategi komunikasi atau interaksi dengan pelanggan secara efektif. Hal yang penting pada tahap ini adalah kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan semua saluran komunikasi yang ada. Kemudian mengevaluasi saluran mana yang paling efektif dan disenangi oleh pelanggan.

4. Customized Treatments

Pada tahap ini perusahaan perlu memperhatikan kepuasan setiap kelompok pelanggan. Hal ini bisa dilakukan melalui *mass-customization* yang biayanya lebih ringan dibandingkan dengan *individual-customization*.

Model kedua berasal Buttle (2009, h. 20) yaitu tentang *The CRM Value Chain Model* yang fokus pada proses membangun hubungan saling menguntungkan kedua belah pihak antara perusahaan dan pelanggan melalui strategi yang signifikan. Model ini telah terbukti dapat digunakan pada model bisnis perusahaan dalam upaya menciptakan dan menerapkan strategi CRM.

GAMBAR 2.4 MODEL CRM VALUE CHAIN



(Sumber: Buttle, 2009, h. 20)

Tampak pada gambar 2.4 model ini terdiri dari lima tahap utama dan empat pendukung kondisi lainnya yang mengarah kepada satu tujuan akhir yaitu meningkatkan profitabilitas pelanggan. Tahapan utama (*primary stages*) dari model ini adalah analisis portofolio pelanggan, keintiman pelanggan, pengembangan jaringan, pengembangan proposisi nilai dan pengelolaan siklus hidup pelanggan yang diurutkan untuk memastikan bahwa sebuah perusahaan melalui dukungan jaringan pemasok, mitra dan karyawan, proses pengembangan proposisi nilai yang dapat menciptakan dan mempertahankan keuntungan bagi pelanggan. Berikut lima komponen dalam *primary stage* (Buttle, 2009, h. 20):

1. Customer Portofolio Analysis

Langkah ini merupakan tahap awal untuk melakukan analisis terkait data pelanggan dengan melakukan identifikasi dan membedakan proporsi nilai masing-masing pelanggan tersebut. Pada tahap ini hal terpenting bagi perusahaan adalah mengetahui “*who are our strategically significant customers?*” Apabila perusahaan tidak memiliki data riwayat pelanggan, Buttle menyarankan untuk menggunakan pendekatan segmentasi.

Pendekatan segmentasi ini bisa dilakukan dengan cara mengidentifikasi jenis bisnis perusahaan misalnya fokus ke produk atau jasa. Kemudian identifikasi variabel segmentasi yang relevan, dilanjutkan dengan analisis pasar dengan menggunakan variabel tersebut dan terakhir pilih target pasar untuk dilayani. Dengan melakukan analisis portofolio perusahaan dapat mengetahui pelanggan mana yang harus dilayani di masa mendatang, sehingga bisa meningkatkan profitabilitas dan performa sumber daya.

Dalam prosesnya analisis portofolio ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, salah satunya dengan analisis STP (*segmenting, targeting, positioning*) dari Kotler dan Keller (2006, h. 252):

a. *Segmenting*: merupakan suatu proses untuk membagi pasar menjadi beberapa kelompok konsumen yang lebih homogen, di mana setiap kelompok tersebut dapat dipilih sebagai target pasar sebagai tujuan dari pemasaran perusahaan. Terdapat beberapa variabel yang digunakan dalam melakukan segmentasi pasar, yaitu:

- Segmentasi geografik: ditinjau dari segi geografi seperti wilayah, Negara regional, Negara Bagian, kota atau daerah tertentu
- Segmentasi demografik: ditinjau dari segi umur, jenis kelamin, keluarga, siklus kehidupan keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan
- Segmentasi psikografik: ditinjau dari segi karakteristik kelas sosial, gaya hidup atau kepribadian
- Segmentasi perilaku: pengetahuan, sikap, penggunaan atau reaksi terhadap suatu produk.

Segmentasi pasar dapat dilakukan menggunakan survei, analisis dan pembentukan profil pelanggan. Dengan melakukan segmentasi pasar perusahaan jadi menentukan strategi yang tepat sehingga alokasi biaya yang dikeluarkan bisa disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing segmen pasar.

b. *Targeting*: merupakan sekelompok pembeli yang memiliki kebutuhan atau karakteristik yang sama dengan tujuan perusahaan. Tahapan ini lebih spesifik dari

segmentasi karena memilih satu atau beberapa kategori dari segmentasi untuk menjadi sasaran yang akan dilayani. Melalui kegiatan ini perusahaan dapat mengembangkan strategi perusahaan dan bersaing dengan competitor melalui spesifikasi pada pelayanan golongan tertentu, sehingga biaya dan SDM yang terbatas bisa dimanfaatkan seefektif dan efisien mungkin.

c. *Positioning*: merupakan suatu rancangan tindakan yang ditawarkan oleh perusahaan agar menempati nilai yang berbeda dan ditempatkan di benak target pasar. *Positioning* dapat dilakukan berdasarkan penetapan posisi menurut beberapa hal berikut ini yaitu, atribut, manfaat, penerapan dan penggunaan, pemakai, pesaing, kategori produk dan harga.

2. Customer Intimacy

Tahap ini melibatkan proses untuk lebih mengenal pelanggan sebagai suatu individu atau segmen tertentu, dalam prosesnya analisis *database* pelanggan dapat diakses oleh semua pihak yang keputusan atau aktivitasnya berdampak bagi perilaku pelanggan. Pada tahap ini identitas pelanggan juga lebih dikenal, termasuk riwayat, tuntutan, harapan hingga pilihan pelanggan. Sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

3. Network Development (SCOPE)

Pada tahap ini hal yang penting untuk dilakukan adalah memperkuat jaringan dengan pihak yang terlibat dalam proses penciptaan dan penyampaian proporsi nilai pada pelanggan, sesuai dengan SCOPE (*supplier, customer, owner, investor and partner*) sehingga dapat memahami dan memenuhi keinginan target pasar yang dipilih.

4. Value Proposition Development

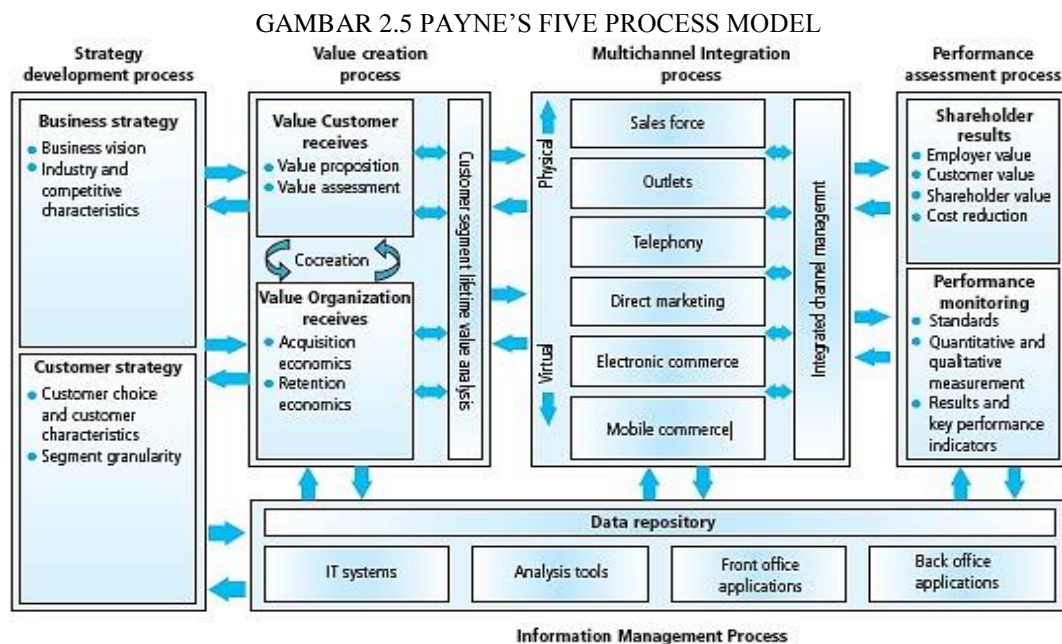
Langkah ini merupakan lanjutan dari langkah sebelumnya yang melibatkan pengembangan proposisi nilai yang sama bagi pelanggan dan perusahaan. Pengembangan dari nilai-nilai yang sudah diidentifikasi sehingga memberi nilai tambah yang menguntungkan bagi pelanggan. Dengan demikian pelanggan mendapatkan pengalaman serta kepuasan akibat kebutuhan dan keinginan yang terpenuhi. Pada tahap ini dapat dikatakan bahwa *value equal as benefits or sacrifices*. Pengembangan atau peningkatan dapat dilakukan oleh perusahaan melalui pemberian solusi atas masalah pelanggan. Misalnya dengan melakukan *product innovation, branding and product service bundling* atau selain itu melalui *service quality, improvement programmes, service guarantees, service level agreements (SLA) and service recovery program*, hal-hal berikut memberikan nilai tambah dalam proses pengembangan *customer value*.

5. Manage the Customer Lifecycle

Fokus pada tahap ini adalah struktur dan proses hubungan dengan pelanggan. Tiga komponen krusial dalam tahap ini adalah *customer acquisition, customer retention*, dan *customer development*. Masing-masing tahap memiliki fungsi dan targetnya, misal: *acquisition* lebih mengarah pada *segmenting target market*, *retention* lebih mengarah ke strategi yang digunakan untuk *significant customers* biasanya pelanggan yang memiliki *high lifetime value*, *development* lebih mengarah pada pengembangan nilai pelanggan melalui pengalaman yang kompetitif dan unggul.

Sedangkan yang dimaksud dengan kondisi yang mendukung (*supporting conditions*) yaitu, kepemimpinan dan budaya, data dan IT, orang dan proses yang mendukung strategi CRM dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Pada tahap ini Buttle (2009, h. 22) menambahkan bahwa CRM tidak dapat ditransplantasikan ke dalam sebuah perusahaan secara mutlak, hal ini disebabkan dalam bisnis CRM akan terus berkembang. Oleh karena itu dibutuhkan budaya yang mendukung, karena untuk menghasilkan keuntungan tidak cukup hanya dengan memberikan *lip service* kepada pelanggan. Hubungan antara teknologi informasi, sumber daya manusia dan proses harus berjalan selaras dengan agenda CRM. Implementasi CRM tidak akan berhasil dalam suatu perusahaan yang terikat pada struktur berbasis produk atau penghargaan berdasarkan pada produk penjualan.

Selanjutnya model yang komprehensif lainnya dikembangkan oleh Adrian Payne (Buttle, 2009, h. 21).



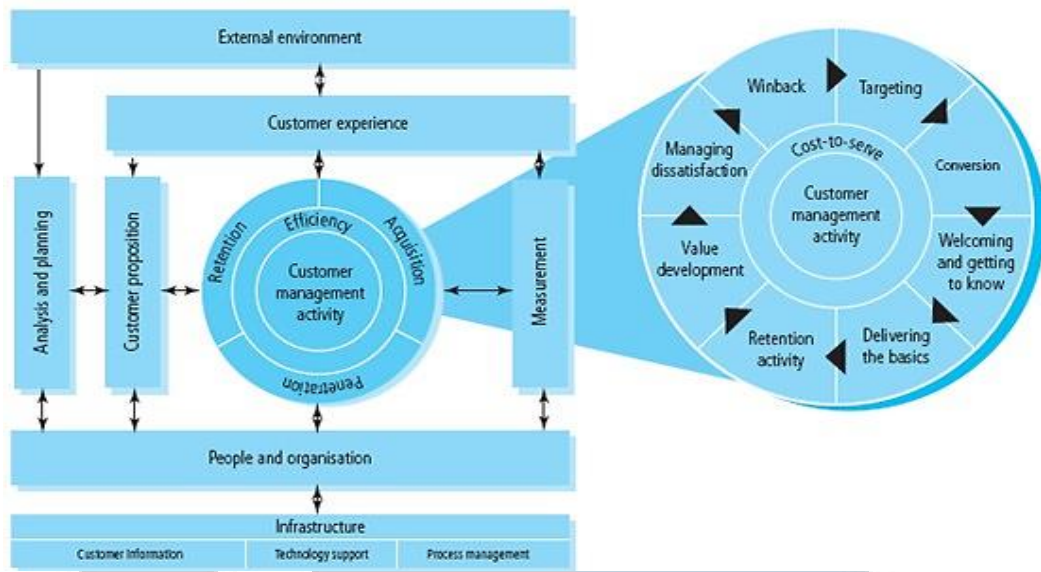
(Sumber: Buttle, 2009, h. 21)

Membahas lebih lanjut terkait gambar 2.5 tentang lima proses inti dalam CRM, yaitu: proses pengembangan strategi, proses penciptaan nilai, proses integrasi *multichannel*, proses penilaian kinerja dan proses manajemen informasi. Yang pertama dan kedua mewakili dari CRM strategis, proses integrasi *multichannel* mewakili CRM operasional dan proses manajemen informasi mewakili CRM analisis.

Pada model selanjutnya yaitu *The Quality Competitive Index Model* atau model manajemen pelanggan dengan menghilangkan kata hubungan. Di jantung model CRM tersebut terdapat gambaran atas serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memperoleh dan mempertahankan pelanggan. Model ini memiliki sumber daya manusia (*people*) untuk melakukan proses dan menggunakan teknologi untuk membantu kegiatan tersebut. Model yang merupakan produk dari konsultan perusahaan memiliki delapan elemen inti seperti yang tertera pada gambar 2.6 yaitu: *analysis and planning, proposition, information and technology, people and organization, process management, customer management activity, measuring the effect and customer experience* (Woodcock, et al., 2003: *The Customer Framework Ltd*, 2011-2013).

UIN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

GAMBAR 2.6 THE QCI CUSTOMER MANAGEMENT MODEL



(Sumber: Buttle, 2009, h. 19)

Selanjutnya merupakan *The Gartner Competency Model* yang merupakan model CRM komprehensif berasal dari Gartner Inc. Gartner Inc adalah perusahaan teknologi informasi terkemuka, peneliti dan penasihat yang mempekerjakan sekitar 1200 analis riset dan konsultan di 75 negara dan memiliki tempat yang signifikan dalam penelitian CRM. Berikut gambaran singkat terkait model CRM dari Gartner:

GAMBAR 2.7 THE GARTNER COMPETENCY MODEL



(Sumber: Website Gartner, June 2007)

Lima model CRM yang dijabarkan di atas merupakan beberapa model yang baik untuk diimplementasikan dalam kegiatan CRM. Dengan masing-masing kelebihan dan kekurangan dari setiap model, peneliti melakukan perbandingan untuk menentukan model yang tepat untuk digunakan pada permasalahan penelitian ini.

IDIC, merupakan suatu gambaran CRM secara umum atau mendasar yang di dalamnya tidak terdapat keterkaitan antara aspek satu dengan yang lainnya. Fokus pada *customer segmentation* dan bagaimana cara mengelola hubungan dengan pelanggan secara umum. *Value Chain Model*, fokus pada nilai dari proses untuk meningkatkan keuntungan pelanggan. *Payne's Five Process Model*, *Gartner Competency Model*, *The QCI Model* memiliki banyak persamaan dalam indikator pelaksanaannya, namun model Payne's dan Gartner berorientasi pada proses informasi dan teknologi.

Dalam penelitian ini peneliti memilih model *Value Chain* dari Buttle sebagai acuan untuk melakukan analisa. Model ini peneliti anggap sebagai model yang tepat untuk industri bisnis properti. Beberapa pertimbangan kecocokan model dan lingkup bisnis. Pertama adalah model yang cocok untuk digunakan dalam industri bisnis berbasis produk. Kedua, adanya penggunaan sumber daya manusia dalam menjalin hubungan dengan pelanggan. Ketiga, pengukuran loyalitas pelanggan sebagai hasil dari strategi CRM.

2.4 Loyalitas Pelanggan

2.4.1 Definisi Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan memiliki peran penting dalam mempertahankan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, karena itu loyalitas pelanggan seringkali menjadi tujuan atas pencapaian suatu organisasi atau perusahaan. Perlu diketahui bahwa suatu loyalitas muncul dan tidak terpisahkan melalui kepuasan pelanggan. Dengan terciptanya suatu loyalitas pelanggan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena dapat menjadi *word of mouth advertiser*, serta dapat menciptakan tingkat loyal yang tinggi pada produk dan jasa perusahaan. Griffin (2005, h. 113) berpendapat “*When a customer is loyal, he or she exhibits purchase behavior defined as non-random purchase expressed over time by some decision making unit*”. Melalui pengertian tersebut didefinisikan bahwa ketika pelanggan memiliki tingkat kesetiaan tersebut, maka ia akan membeli bukan hanya secara acak atau tidak disengaja melainkan membeli berdasarkan keputusannya karena mempercayai dan memilih produk tersebut. Atau berdasarkan definisi dari Kincaid:

Loyalty is an emotion, it isn't rational. Loyalty occurs when an individual has a vested interest in maintaining a close relationship, usually resulting from a series of positive experiences that have occurred over time. These experiences can be either tangible (product quality, ease of use, prompt, and effective service) or intangible (respectful communications, trustworthy company images) (Kincaid, 2003, h. 9).

Melalui definisi tersebut diketahui bahwa loyalitas merupakan emosi ketika individu memiliki ketertarikan untuk memelihara hubungan yang intim dan merupakan hasil dari pengalaman positif yang dirasakan secara berulang.

Pengalaman ini dapat terlihat (kualitas produk, kemudahan penggunaan, layanan yang efektif) dan tidak terlihat (komunikasi yang baik, nama baik perusahaan).

Jadi melalui beberapa pengertian tersebut dapat diartikan bahwa loyalitas pelanggan dipengaruhi dari pengalaman positif yang dirasakan oleh individu secara berulang sehingga mencapai sebuah kepuasan pelanggan dan akan mempengaruhi pada pembelian produk dan jasa yang ditawarkan.

2.4.2 Karakteristik Loyalitas Pelanggan

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Griffin (2005, h. 130) terdapat empat karakteristik pelanggan yang loyal, yaitu:

1. Repeat Buyer

Merupakan pelanggan yang membeli kembali sebuah produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan secara teratur.

2. Purchases Across Product and Service Lines

Merupakan pelanggan yang membeli lini produk lainnya dari suatu perusahaan.

3. Refers Others

Merupakan pelanggan yang memberikan saran atau rekomendasi kepada orang lain untuk membeli produk atau jasa perusahaan.

4. Demonstrates in Immunity to The Pull of The Competition

Merupakan pelanggan yang sulit untuk berpaling atau berpindah hati ke produk pesaing atau kompetitor perusahaan.

Melalui empat karakter di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran loyalitas pelanggan dapat dilihat dari berbagai aspek yang menjadi pertimbangan.

2.4.3 Situasi Loyalitas Pelanggan

Menurut Griffin (2005, h. 22) untuk mengetahui seberapa intim hubungan antara perusahaan dan pelanggan perusahaan harus mengetahui situasi atau tipe pelanggan:

1. No Loyalty

Hal ini dilihat dari ketertarikan, sikap dan perilaku pelanggan yang relatif rendah sehingga peluang untuk melakukan pembelian lemah. Tahap ini merupakan tingkat terendah dari situasi loyalitas pelanggan.

2. Inertia Loyalty

Hal ini dilihat dari ketertarikan, sikap dan perilaku pelanggan yang relatif rendah namun memiliki tingkat untuk melakukan pembelian yang tinggi, pada tahap ini besar kemungkinan pelanggan untuk berpaling kepada produk lain.

3. Latent Loyalty

Suatu keadaan di mana ketertarikan, sikap dan perilaku relatif tinggi namun kemungkinan untuk melakukan pembelian kembali rendah.

4. Premium Loyalty

Situasi di mana loyalitas pelanggan berada pada tingkat yang ideal sesuai dengan harapan perusahaan. Sebagaimana konsumen bersikap dan berperilaku positif terhadap produk dan jasa bersangkutan didukung dengan pola pengulangan yang kuat. Oleh sebab itu, pelanggan harus dijaga dan dipertahankan.

TABEL 2.2 SITUASI LOYALITAS PELANGGAN

Relative Attachment		High	Low
	<i>High</i>	<i>Premium Loyalty</i>	<i>Latent Loyalty</i>
	<i>Low</i>	<i>Interia Loyalty</i>	<i>No Loyalty</i>
Repeat Purchase			

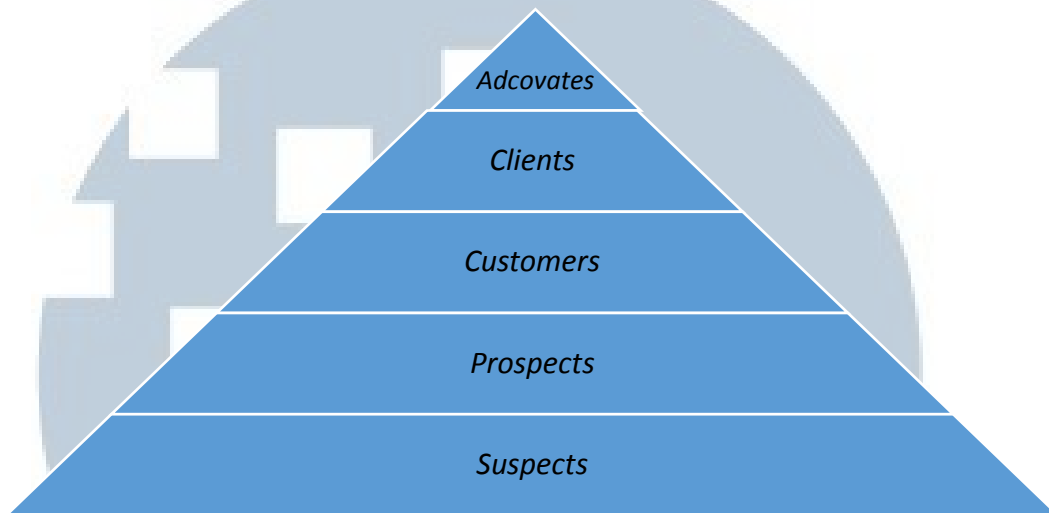
(Sumber: Griffin, 2005, h. 22)

Melalui penjabaran tabel 2.2 maka peneliti menyimpulkan bahwa situasi loyalitas pelanggan dalam sebuah perusahaan dapat diukur melalui perbandingan antara ketertarikan pelanggan dengan kemungkinan untuk melakukan pembelian ulang. Dengan demikian perusahaan dapat melakukan pengelompokan pelanggan dan menggunakan pendekatan CRM yang berbeda terhadap masing-masing pelanggan, serta dapat melakukan efisiensi biaya untuk akuisisi pelanggan baru. Seperti yang dikatakan oleh Kalakota dan Robinson (2001, h. 170) dalam melakukan akuisisi pelanggan baru dibutuhkan biaya enam kali lebih besar daripada pelanggan lemah.

2.4.4 Tahapan Loyalitas Pelanggan

Setelah mengetahui karakter dan situasi pelanggan, perusahaan perlu mengetahui tingkat atau tahapan loyalitas pelanggan setelah melakukan berbagai upaya. Menurut konsep yang ditemukan oleh Considine dan Raphael menjelaskan tentang adanya perbedaan pada setiap tingkat loyalitas pelanggan (Smith dan Zook, 2011, h. 67).

GAMBAR 2.8 TAHAPAN LOYALITAS PELANGGAN



(Sumber: Smith dan Zook, 2011, h. 67)

Berdasarkan gambar 2.8 *advocates* merupakan tingkatan yang paling tinggi dalam tahapan loyalitas pelanggan. Berikut penjelasan masing-masing tahapan loyalitas dari paling rendah sampai paling tinggi:

1. Suspects

Orang yang memiliki potensial bagi perusahaan. Tahapan ini menunjukkan bahwa pelanggan menyadari adanya kampanye promosi namun belum melakukan bisnis atau pembelian.

2. Prospect

Orang yang tertarik dengan promosi perusahaan dan mempertimbangkan untuk membeli produk perusahaan tersebut. Pada tahap ini, perusahaan harus memperlakukan dan melayani pelanggan dengan baik.

3. Customers

Pelanggan yang membeli salah satu produk atau jasa perusahaan. Jika tahap ini berjalan dengan baik maka dapat mendorong pelanggan untuk kembali dan membeli produk perusahaan lagi.

4. Clients

Orang yang melakukan pembelian atau bisnis secara berulang dengan perusahaan. Hal tersebut disebabkan adanya sesuatu dari layanan atau produk yang pelanggan sukai dari perusahaan.

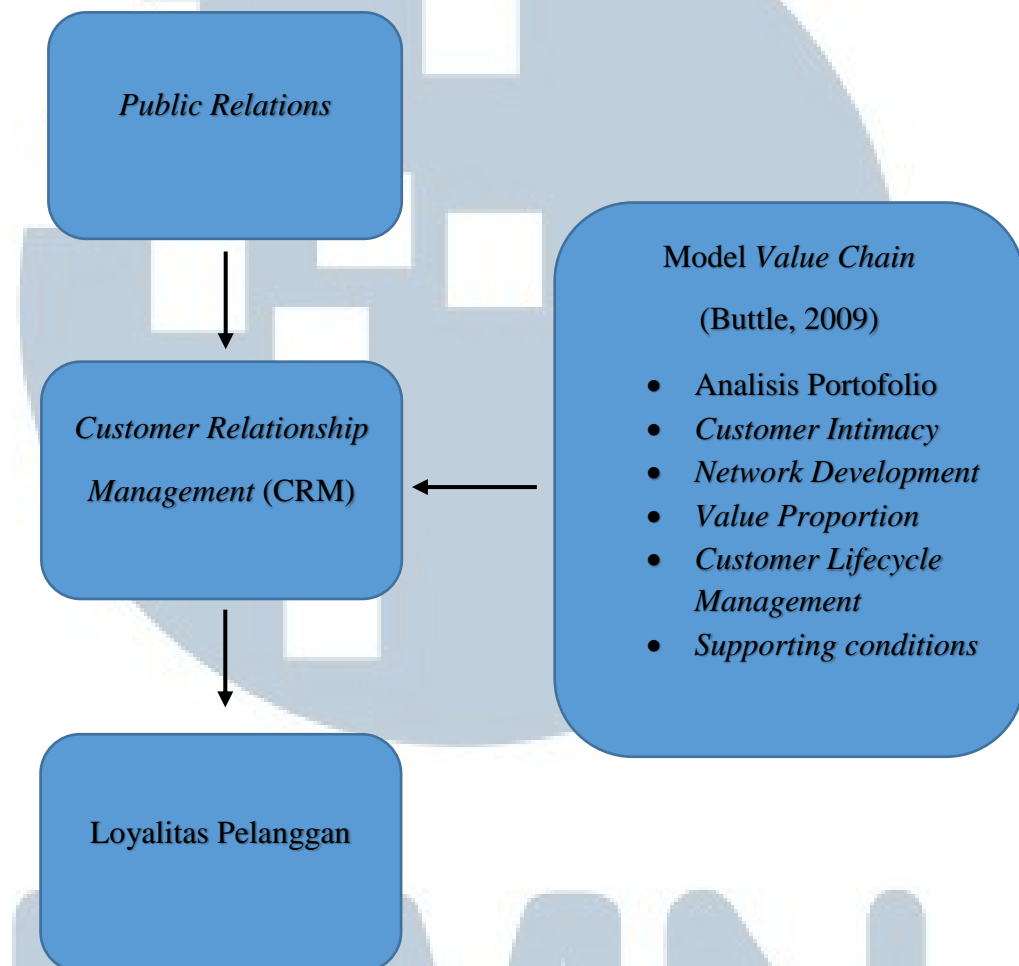
5. Advocates

Orang yang tidak hanya melakukan pembelian berulang, tetapi juga merekomendasikan perusahaan kepada orang disekitarnya. Ini merupakan tingkat tertinggi pada loyalitas pelanggan, yang merupakan tingkat pelanggan paling berharga dan perusahaan harus memperlakukan pelanggan tersebut dengan prioritas tinggi seperti: diskon, diundang untuk acara perusahaan dan layanan pelanggan yang baik.

Grand Madison dalam praktiknya berupaya untuk meningkatkan loyalitas pelanggan untuk bisa mencapai tingkat *advocates*.



2.5 Alur Penelitian



UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA