

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Sarinah & Mardalena (2017:7) Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Manajemen merupakan sebuah ilmu perencanaan dan seni dalam penyusunan, pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan daripada sekelompok orang guna mewujudkan tujuan akhir yang ditetapkan pertama kali (Firmansyah, 2018:4).

Dari kedua pandangan ahli Manajemen diatas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen merupakan proses-proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian dan pengawasan, yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2.2 Pengertian *Customer Relationship Management***

Menurut Sri Widyastuti (2016:59) Konsep Manajemen hubungan pelanggan ialah sebuah pendekatan pelanggan yang berfokus pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan pelanggan untuk dapat memberikan nilai tambah bagi keduanya, baik untuk pelanggan maupun untuk perusahaan.

*Customer Relationship Management* atau manajemen hubungan pelanggan menjadi strategi dalam berbisnis yang menjadikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal terhadap berbagai jaringan luar untuk terciptanya serta terwujudnya *value* bagi semua pelanggan yang disasar secara menguntungkan. CRM dilengkapi dengan *database* berkualitas tinggi dan wajib memiliki fasilitas teknologi informasi yang memadai (Ningsih, 2016:172).

Menurut Komalasari (2014:36) *Customer Relationship Management* merupakan usaha suatu perusahaan untuk menjaga *customernya* (agar tidak pindah ke kompetitor) dengan memperbanyak bentuk-bentuk interaksi pelanggan

baik melalui email, telepon, saran di situs digital atau hasil diskusi dengan staf *sales* dan *marketing*.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen hubungan pelanggan merupakan serangkaian sistem dalam alur pelayanan yang membantu perusahaan untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan supaya perusahaan dapat memahami dan membantu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan maksimal sehingga menciptakan loyalitas pelanggan.

### **2.3 Konsep *Customer Relationship Management* (CRM)**

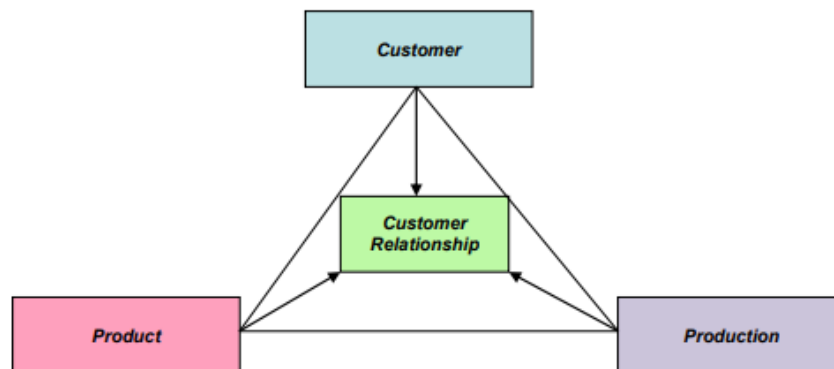
Lukas (2012:3), mendefinisikan manajemen hubungan pelanggan adalah:

1. Suatu aktivitas yang melibatkan seluruh tenaga manusia untuk mempertahankan pelanggan yang ada.
2. Suatu strategi untuk mengelola dan menjaga hubungan dengan pelanggan.
3. Suatu usaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Sedangkan Temporal (2012:6), *Customer Relationship Management* ialah sebuah kerjasama yang dibangun dengan setiap *customer* yang ingin dan bersedia menciptakan keadaan yang menguntungkan kedua pihak (*win-win solution*); atau menjadi suatu strategi merek defensif dan ofensif. Melalui kedekatan dengan *customer*, perusahaan akan berkesempatan supaya dapat menjual lebih banyak produk kepada mereka, orang terdekat atau sahabat-sahabat mereka. *Customer* yang terpuaskan dengan layanan dan produk utama perusahaan, sehingga merasa perusahaan ingin terus menerus memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan menolak pindah ke kompetitor.

Pengertian yang kurang lebih sama diungkapkan oleh Storbacka (2015:50) yang mengatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan terbangun atas tiga landasan. Konsep pertama dari CRM ialah menciptakan *value* pelanggan yang tertuju tidak hanya untuk memaksimalkan pendapatan dari transaksi tunggal, melainkan keunggulan produk bersaing yang tidak hanya berdasarkan harga, tetapi juga berdasarkan keterampilan *provider* dalam menolong pelanggan menghasilkan nilai untuk pelanggan dan agar dapat membina hubungan jangka

panjang dengan pelanggan. Selanjutnya konsep kedua adalah melalui pengelihatian bahwa produk sebagai suatu proses, dalam hal ini pembeda antara jasa dan barang terlalu dipentingkan. Produk dilihat sebagai suatu entitas yang tercakup pertukaran antara *provider* yang dijalankan dengan proses yang ditempuh oleh pelanggan. Dengan ini kompetensi *provider* sebagian berubah ke dalam penciptaan keinginan atas kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu diferensiasi *product* hingga diferensiasi *process* membuka peluang yang tak terbatas yang menghasilkan berbagai macam ikatan. Konsep ketiga yaitu *provider* bertanggung jawab agat suatu perusahaan untuk membina hubungan yang lebih dekat hanya jika perusahaan bertanggung jawab dalam menciptakan hubungan tersebut dan memberi penawaran bagi para pelanggannya supaya membuat *value* untuk diri mereka sendiri. Ketiga konsep tersebut tergambar dalam Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Tiga Landasan *Customer Relationship Management*

Sumber: Storbacka, Kaj & Jarmo R. Lehtinen, 2013, *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage through Win-win Relation Strategies*, McGraw-Hill.

Nykamp (2014:4) mendefinisikan CRM sebagai upaya fokus untuk menciptakan nilai optimal bagi *customer* metode komunikasi dan bagaimana perusahaan memasarkannya, dan bagaimana perusahaan memberikan pelayanan, serta melalui media konvensional yang meliputi produk, harga, promosi dan distribusi.

Pelanggan dimotivasi mengambil tindakan membeli tidak hanya berdasarkan produk dan harganya saja, tetapi keinginannya yang mencakup harga dan produk dengan seluruh aktivitas bersama perusahaan. Ketika perusahaan dapat mengkomunikasikan dan menciptakan interaksi *marketing, selling*, jasa, serta didukung secara terus-menerus maka perusahaan akan memberikan penghargaan berupa program loyalitas, yang dapat memenangkan persaingan pasar.

Menurut Tiwana (2013:23) Manajemen hubungan pelanggan yaitu gabungan dari proses teknologi dan bisnis yang bertujuan guna memahami pelanggan dari berbagai prospektif untuk membedakan jasa dan produk perusahaan secara bersaing. Fokus dari *customer relationship management* itu sendiri adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, membangun minat pelanggan dan meningkatkan pendapatan dari pembeli yang ada, guna menghadapi tingginya angka persaingan, globalisasi dan perputaran pelanggan serta perkembangan harga pengakuisisian pelanggan. Dengan diterapkannya CRM, memungkinkan perusahaan untuk memiliki kapabilitas untuk memahami perilaku perubahan pelanggan dengan lebih baik dan untuk menentukan tipe komunikasi yang bagaimana yang seharusnya dijalankan dalam menghadapi pelanggan.

Pada dasarnya CRM bertujuan mengenali pelanggan yang terbaik dan memberikan kepercayaan terhadap pelanggan, memotivasi pelanggan, memenuhi harapan mereka dan membuat hidup mereka berubah, maka pelanggan suatu perusahaan tidak boleh diperlakukan secara sama (Storbacka dan Lehtinen, 2013:42).

#### **2.4 Komponen-Komponen CRM**

Keberhasilan CRM ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu manusia, proses dan sistem untuk mengoptimalkan hubungan organisasi dengan semua tipe pelanggan (Murpin, 2019:22).

Pembagian CRM kedalam tiga komponen utama, yaitu:

1. Manusia (*People*)

Manusia menjadi faktor nomor utama karena CRM sebenarnya adalah cara mengelola relasi atau hubungan antara manusia sehingga diperlukan *personal touch* atau sentuhan-sentuhan manusiawi dan personal.

Diperlukan semangat dan etika dari dalam pelaku bisnis untuk lebih mendominasi, mengenali dan mengidentifikasi pelanggannya lebih dalam supaya mampu lebih memuaskan pelanggan.

Perusahaan yang menggunakan CRM wajib memiliki pimpinan yang bisa menanamkan dan menjelaskan nilai-nilai yang benar tentang pentingnya loyalitas pelanggan dengan tepat dan jelas. Dalam CRM dibutuhkan kelompok-kelompok kecil untuk melimpahkan akuntabilitas dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan jadi sangat diperlukan ketepatan dalam seleksi karyawan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Tetapi karyawan juga perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritik dan masukan secara terus terang.

2. Proses (*Process*)

Disamping itu dibutuhkan proses yaitu sistem dan prosedur yang membantu manusia untuk dapat menjalin hubungan dekat dengan pelanggan. Struktur organisasi, kebijakan operasional serta *system reward-punishment* harus dapat mencerminkan apa yang akan dicapai dengan CRM. Implementasi CRM akan merubah proses usaha yang telah ada sebelumnya. Baik proses usaha yang melibatkan pelanggan secara langsung maupun tidak. Pada CRM seluruh fungsi usaha yang ada harus berfokus pada pelanggan.

3. Sistem

CRM memiliki proses sistemasi layanan bisnis yang bertujuan untuk memberikan layanan terbaik sesuai yang dapat memuaskan pelanggan. CRM memiliki empat langkah dasar yaitu:

- 1) Identifikasi pelanggan pada banyak detail, termasuk demografi, psikografi, kebiasaan dan pilihannya
- 2) Membedakan detail yang ditemukan

- 3) Berinteraksi dengan pelanggan
- 4) Merubah penawaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kekuatan utama dari CRM yaitu *database* yang berisi informasi mengenai pelanggan. Yang paling utama dalam penyediaan data ini tak lain *front office*, yaitu bagian *service, sales, dan marketing*.

Setiap interaksi dengan pelanggan akan dicatat dan masuk dalam sistem kontak histori pelanggan. Data ini akan dapat diolah kembali untuk kepentingan perusahaan. Salah satu keunggulan yang diperoleh dari kontak pelanggan adalah mereka dapat berinteraksi dengan berbagai macam *contact channel* di dalam perusahaan dari waktu ke waktu tanpa harus menjelaskan pada petugas mengenai keluhan apa saja yang telah mereka hadapi terdahulu.

Manajemen hubungan pelanggan juga memiliki tiga komponen utama menurut Lukas (2012:116) yang terhubung, yaitu:

### **1. Orang (*People*)**

Tugas yang sangat diperhatikan dalam hubungan pelanggan ialah manusia atau orang menjadi pelaksana. Dalam tingkat manusia, faktor dasar yang harus diperhatikan adalah seperti peran, struktur organisasi, tanggung jawab, budaya perusahaan, prosedur, dari program *change management* secara menyeluruh. Perusahaan dilarang melupakan pentingnya keterlibatan *front office* untuk menjalankan dan membangun program CRM.

### **2. Proses (*Process*)**

Proses CRM adalah sebagai berikut:

#### **1) Identifikasi (*Identification*)**

Sebuah perusahaan pertama kali sebaiknya melakukan identifikasi siapa pelanggan berdasarkan data yang ada yang dapat menguntungkan perusahaan. Ada beberapa hal yang perlu diketahui tentang pelanggan, seperti:

- a. Firmagrafik, yaitu informasi tentang pelanggan atau perusahaan yang menjadi target market perusahaan seperti misalnya: nama, bidang pekerjaan, alamat hingga pendapatan.
- b. Demografi dan psikografi, terutama informasi yang menyangkut pelanggan, seperti umur, perilaku, dan pendekatan psikologis yang diinginkan.

- c. Infografik, bagaimana *contact person* menginginkan cara interaksi dalam mendapatkan informasi mengenai dirinya.

Pada tahap identifikasi ini bertujuan untuk menentukan kriteria secara tepat siapa pelanggan yang akan dibidik, lebih tepatnya *who will be our most profitable consumers*.

Perusahaan harus dapat mengimplementasikan pengetahuan (*knowledge*) tentang pelanggan ke setiap area di perusahaan tersebut, dan manajemen di level tertinggi sampai pada setiap pegawai yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Proses identifikasi ini ditujukan untuk mengenai lebih jauh mengenai pelanggan yang pernah dan akan berbisnis dengan kita. Jika perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengenali keunikan pelanggan sebagai suatu individu yang berbeda satu sama lain, maka perusahaan tidak dapat melakukan proses berikutnya. Inti dari hubungan manajemen pelanggan pada tahap ini adalah memilah-milah dari sekian banyak pelanggan yang ada, pelanggan mana yang paling menguntungkan.

## 2) Diferensiasi (*Differentiation*)

Pada tahap differensiasi ini perusahaan harus dapat mengsegmentasikan pelanggan berdasarkan tingkah laku, demografi, ekspektasi pelanggan, mengenali siapa pelanggan yang benar-benar profitabel dan yang tidak. Tidak seluruh pelanggan memberikan keuntungan, karena boleh jadi pelayanan dari produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Secara sederhana pelanggan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu;

- a. *Most Valuable Customer* (MVC) ialah *customer* yang kini memberikan keuntungan terbesar untuk perusahaan.
- b. *Most Growable Customer* (MGC) yaitu *customer* yang berpotensi sangat berharga jika perusahaan bisasa menjalin lebih banyak lagi transaksi dengan mereka (meski saat ini belum begitu berharga).
- c. *Below Zero Customer* (BCZ) ialah *customer* yang merugikan perusahaan karena biaya untuk pelayanan lebih besar daripada pendapatan masuk ke perusahaan.

Pengelompokkan pelanggan menjadi berbagai kelompok ditujukan agar perusahaan dapat membuat strategi layanan dan memfokuskan energinya pada kelompok yang tepat. Perusahaan dapat membuat kriteria berdasarkan motivasi pelanggan tersebut bagi perusahaan dan tempat tinggal, umur, ras, jenis kelamin, kebutuhan, keinginan, tingkah laku, pendapatan, dan sebagainya.

### **3. Interaksi (*Interaction*)**

Perusahaan harus dapat membuat rencana terbaik untuk berinteraksi dengan pelanggan kemudian membuat program loyalitas pelanggan, *cross selling*, dan sebagainya.

Setelah dapat membedakan para pelanggan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, maka proses selanjutnya adalah melakukan interaksi timbal balik antara pelanggan dengan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempelajari lebih lanjut dan mendalam mengenai keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan menggunakan peran teknologi sehingga interaksi-interaksi terekam dengan baik. Semakin panjang interaksi, maka semakin memahami satu dengan yang lain, semakin loyal pelanggan untuk berpindah ke pesaing karena tidak mudah untuk membangun hubungan baru. Interaksi bisadijalin dengan surat elektronik, telepon, faksimile, surat, tatap muka dan sebagainya.

### **4. Personalisasi (*Personalization Customization*)**

Personalisasi yang dimaksud adalah membuat produk atau program memotivasi pelanggan yang disesuaikan dengan keinginan pelanggan secara terus menerus dengan menggunakan semua informasi yang telah didapat sebelumnya.

Konsep *customer relationship management* secara sederhana adalah memperlakukan pelanggan yang berbeda dengan cara yang berbeda. Filosofi yang lebih dalam adalah memperlakukan pelanggan dengan cara seperti apa yang ia inginkan.

CRM menyadari bahwa motivasi pelanggan berbeda-beda mewakili nilai perusahaan yang juga berbeda. Oleh karena itu pelanggan tidak boleh diperlakukan secara sama. Jadi, tujuan CRM adalah mengenali pelanggan terbaik dan mempercayainya dengan meningkatkan pemahaman perusahaan akan



kebutuhan mereka secara individu, memenuhi harapan mereka terhadap perusahaan dan membuat hidup mereka berubah.

Dalam menjalankan personalisasi, perusahaan bisa melakukan empat cara, yaitu pertama, perusahaan bicara dengan pembeli untuk mengetahui kebutuhan mereka berdasarkan pilihan yang sudah ada. Kedua, perusahaan memberikan produk penetrasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan yang minim intervensi dan pelanggan. Ketiga, perusahaan memberikan produk awal dan tambahan yang bias disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, dan yang terakhir adalah perusahaan merubah barang atau layanan dengan cara mengamati pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya.

## **5. Teknologi (*Technology*)**

Hubungan manajemen Pelanggan terkait dengan teknologi tetapi sebaiknya tidak terlalu mengandalkan teknologi atau CRM karena tidak secara otomatis dapat menggantikan hubungan pelanggan dengan perusahaan. CRM merupakan suatu strategi yang mengintegrasikan seluruh proses dan memudahkan perusahaan mencari data, memilih serta mengakuisisi apa yang diinginkan dengan adanya hubungan antara *front office* dengan *back office*. Tetapi kita harus melihat lebih dulu struktur bisnis, perilaku pelanggan, karyawan, maupun budaya kerjanya karena teknologi tidak dapat memecahkan persoalan begitu saja.

Selama ini persepsi orang terhadap CRM berbeda-beda. Orang teknologi berpendapat bahwa teknologi adalah nomor satu dalam penerapan CRM. Sebaliknya, orang pemasaran atau konsultan mengatakan bahwa strategi pemasaran adalah yang utama dalam CRM.

### **2.5 Tujuan *Customer Relationship Management* (CRM)**

Menurut Tjiptono (2014:3) Tujuan dasar dari CRM ialah menumbuhkan basis pelanggan yang memiliki komitmen yang kuat serta menguntungkan untuk perusahaan. Melalui CRM pelanggan akan memiliki hubungan emosi yang berjangka panjang sehingga terjalin hubungan kebutuhan yang kuat dan akan lebih cepat dalam meningkatkan tingkat kepuasan karena apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan bisa divalidasi.

Alasan dasar yang memicu perusahaan membangun hubungan dengan *buyer* secara umum, yakni karena ekonomi. Perusahaan akan mendapatkan untung jika terbangun relasi yang erat dengan pelanggan hingga berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan (Butle, 2014:3).

## **2.6 Dimensi *Customer Relationship Management* (CRM)**

Menurut Sorce dan Kotler (2015:4) Faktor-faktor yang mempengaruhi CRM yaitu komitmen, komunikasi dan kualitas pelayanan. Berikut ini deskripsi mengenai komitmen, komunikasi dan kualitas pelayanan tersebut:

### 1) Komitmen

Menurut Jasfar (2014:4) Komitmen yaitu rasa saling percaya diantara kedua pihak yang menjalin relasi, baik secara tidak langsung (*implisit*) maupun langsung (*eksplisit*) yaitu hubungan mereka akan berlangsung lamadan masing-masing mematuhi janji mereka agar tetap terpelihara.

Komitmen menjadi orientasi masa depan organisasi dengan pelanggan terhadap relasi yang berdasar pada hubungan emosi dan keinginan untuk menjaga hubungan akrab agar bias menumbuhkan keuntungan yang lebih banyak. Komitmen diperlukan oleh sebuah organisasi dalam mengadopsi CRM karena dengan adanya komitmen akan membantu eksekusi CRM menjadi lebih berkesinambungan dan diperhatikan.

### 2) Komunikasi

Komunikasi yaitu salah satu karakteristik dasar untuk sebuah relasi yang dibangun. Interaksi yang baik mencerminkan jalinan komunikasi yang terjaga. Komunikasi terhubung dalam CRM pada proses mengumpulkan informasi antara pelanggan dengan perusahaan.

Pendataan informasi disusun saat terjadi ketika adanya tanya jawab langsung, yang focus pada jenis pelanggan tertentu dan mengamati atau meriset pola pembelian yang lakukan oleh pelanggan (Lombard dan Plessis, 2015:4).

Menurut Tjiptono (2014:4) Membangun komunikasi perusahaan yang baik membutuhkan lima jenis keterampilan utama meliputi mendengarkan (*listening*), menerima dan memberi respon (*feedback*), menonjolkan ketegasan

(*assertiveness*), manajemen konflik (*resolving conflict*), dan menguraikan masalah (*problem solving*). *Skill* tersebut dipakai untuk membangun komunikasi yang efektif antara pelanggan dengan perusahaan hingga mempermudah eksekusi CRM.

### 3) Kualitas Pelayanan

Menurut Kotler dan Keller (2015:4) Kualitas merupakan kunci untuk menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan menjadi salah satu unsur penting dalam melaksanakan CRM. Kualitas pelayanan merupakan salah satu senjata dalam memenangkan hati pelanggan sehingga dengan kualitas pelayanan yang efektif dan efisien tentunya akan membuat pelanggan puas dan memudahkan dalam menjalin hubungan yang erat antara organisasi dengan pelanggan.

## 2.7 Manfaat *Customer Relationship Management* (CRM)

Menurut Febrianingtyas (2014:4) Keuntungan yang diperoleh dari penerapan *customer relationship managment* antara lain :

1. Adanya penerimaan keuntungan dari penjualan di masa depan dari pelanggan setia, bahasan bertolak belakang dengan cara kerja mikro ekonomi yang mendikte bahwa tidak ada loyalitas pelanggan, tidak tercipta *brand equity*, tidak ada *repeat order*, tidak ada komitmen dalam pembelian di masa depan. Setiap transaksi telah memberi asumsi bahwa setiap dimotivasi oleh bawah sadar dan berusaha menciptakan kepuasannya melalui transaksi yang tidak berdasar kebutuhan yang berpotensi akan merugikan, yang membuat penentu adalah harga.
2. Ada informasi yang didapatkan dan tersebar dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang memicu dari pelanggan yang terpuaskan dari adanya penjualan dari sekelompok yang lain dipengaruhi oleh berita tersebut.
3. Pendekatan CRM dapat meningkatkan kualitas produk dan pelayanan karena adanya potensi yang besar untuk adanya validasi atas kebutuhan dan keinginan konsumen dari komunikasi, pengalaman pribadi dari konsumen, berita mulut ke mulut yang menyebar baik dan dipenuhinya kebutuhan pelanggan dengan tingkat kepuasan tinggi.

4. Hubungan positif di masa depan akan menumbuhkan perusahaan untuk berkembang secara lebih maju untuk perolehan *database marketing* yang dimanfaatkan untuk pengembangan kembali maupun peningkatan kepuasan konsumen secara proaktif dan kompetitif.
5. Jalinan relasi di masa depan dapat membantu guna menurunkan biaya-biaya untuk riset pemasaran, biaya penanganan keluhan, dan biaya-biaya untuk menarik minat pembeli melalui taktik promosi.