



TESIS - TI142307

**EVALUASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA PENERAPAN
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DI PT. X**

**RAMADHAN SUKMA
2514205002**

**Pembimbing:
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.**

**PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN REKAYASA
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016**



THESIS - T1142307

**EVALUATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS ON CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN PT. X**

**RAMADHAN SUKMA
2514205002**

**Supervisor:
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.**

**MAGISTER PROGRAM
MAJOR IN ENGINEERING MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2016**

EVALUASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA PENERAPAN *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* DI PT. X

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Teknik (MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

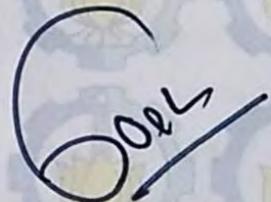
Oleh:

RAMADHAN SUKMA
2514 205 002

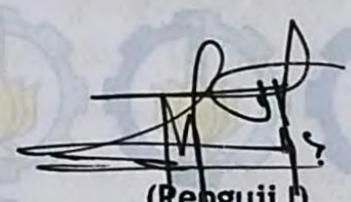
Tanggal Ujian : 28 Juni 2016
Periode Wisuda : September 2016

Disetujui oleh Tim Penguji Tesis:

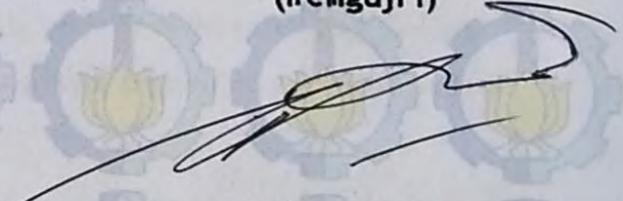
1. **Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.**
NIP. 19680218 199303 1 002


(Pembimbing I)

2. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.**
NIP. 19631006 199002 1 001

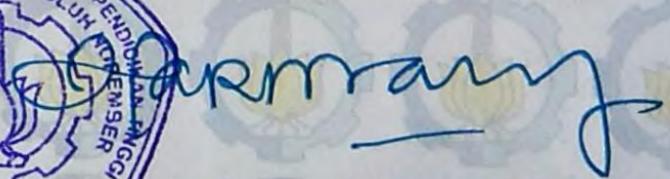

(Penguji I)

3. **Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng.**
NIP. 19660813 199402 1 001


(Penguji II)



Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph. D.
NIP. 19601202 198701 1 001

(halaman sengaja dikosongkan)

EVALUASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA PENERAPAN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DI PT. X

Nama Mahasiswa : Ramadhan Sukma
NRP : 2514205002
Pembimbing : Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

ABSTRAK

PT. X. merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi. Dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, PT. X melakukan penerapan Customer Relationship Management (CRM). Pada masa awal penerapan CRM, perusahaan menghadapi beberapa hambatan terkait dengan perubahan budaya dan penggunaan teknologi baru. Untuk dapat mengatasi masalah tersebut, PT. X perlu memperhatikan faktor kritis yang dapat menunjang keberhasilan penerapan CRM. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh kuat dalam keberhasilan penerapan CRM. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah DEMATEL sebagai tools yang mengidentifikasi faktor-faktor yang memiliki keterkaitan satu sama lain dan ANP sebagai pembobotannya. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada 18 indikator kritis yang berhasil dijalankan sesuai dengan target perusahaan dan ada 10 indikator yang belum terlaksana dengan baik yang menjadi penyebab sulitnya implementasi CRM pada PT X.

Kata Kunci : *Critical Success Factors, Customer Relationship Management, DEMATEL, ANP.*

(halaman sengaja dikosongkan)

EVALUATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN PT. X

Name : Ramadhan Sukma
NRP : 2514 205 002
Supervisor : Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

ABSTRACT

PT. X is a company engaged in the field of telecommunications services. In conducting its business, PT. X carry out the implementation of Customer Relationship Management (CRM). In the early days of the implementation of CRM, companies face several barriers related to cultural change and the use of new technologies. To resolve the issue, PT. X needs to pay attention to critical factors that can support the successful implementation of CRM. This study aimed to evaluate the factors anything that has a strong influence on the success of CRM peneran. The method used in this study is DEMATEL as a tool to identify the factors that have a relation to one another and ANP as weighting. The results of this research indicate that there are 18 critical indicators were successfully executed in accordance with the target company and there are 10 indicators that have not been performing well which contributed to difficulties in the implementation of CRM in PT X.

Keywords : Critical Success Factors, Customer Relationship Management, DEMATEL, ANP.

(halaman sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Laporan Tesis ini dengan baik.

Laporan Tesis ini diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Program Pascasarjana di Jurusan Teknik Industri dengan judul **“Evaluasi *Critical Success Factor* pada Penerapan *Customer Relationship Management* di PT. X”**.

Selama studi Program Pascasarjana serta pelaksanaan dan penyusunan Tesis ini, penulis telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Akram Arsyad Sukma, S.E., M.Si. dan Dra. Maryam Nur Machmud, ayah dan ibu dari penulis yang selalu memberikan perhatian dan doa untuk kelancaran pengerjaan penelitian ini. Afia Rizkiani Sukma dan Gibran Ihza Sukma, adik dari penulis atas semangat dan doa yang telah diberikan untuk penulis.
2. Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT. sebagai pembimbing yang banyak sekali memberikan bantuan, kesempatan, nasihat dan semangat untuk menyelesaikan penelitian ini.
3. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT., Bapak Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng. dan Ibu Dyah Santhi Dewi S.T., M.Eng.Sc., Ph.D. selaku penguji seminar proposal hingga sidang tesis yang banyak memberikan masukan dan evaluasi bagi penelitian ini.
4. Bapak Prof. Ir. I Nyoman Pujawan M.Eng., Ph.D., CSCP., Bapak Erwin Widodo S.T., M.Eng., Dr.Eng., Ibu Dyah Santhi Dewi S.T., M.Eng.Sc., Ph.D., dan Ibu Rahayu Wijayanti selaku jajaran Ketua Jurusan Pascasarjana Teknik Industri ITS, Sekretaris Jurusan Pascasarjana Teknik Industri ITS dan Staf Sekretariat Pascasarjana Teknik Industri ITS atas bantuan dan arahan pengerjaan penelitian hingga selesai.

5. Bapak dan Ibu pengajar Program Magister Teknik Industri ITS atas ilmu yang bermanfaat selama 2 tahun perkuliahan dan jajaran karyawan Jurusan Teknik Industri atas bantuan teknis selama perkuliahan.
6. PT. X yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian pada penulis serta jajaran Divisi Customer Care atas bantuannya.
7. Rekan-rekan Program Magister Teknik Industri 2014 atas cerita, canda dan tawa selama 2 tahun masa perkuliahan. Kolega senior dan junior Program Magister Teknik Industri atas pertemanan yang singkat tapi bermakna. Terkhusus rekan Konsentrasi Manajemen Rekayasa/Manajemen Kinerja dan Startegis sebagai rekan yang banyak memberi bantuan selama perkuliahan.
8. Diandra Priyandani atas perhatian, semangat, bantuan dan doa serta menjadi motivasi bagi penulis selama masa perkuliahan hingga penelitian ini selesai.
9. Rekan ARGENT angkatan ke-25 Teknik Industri ITS 2009 atas kekeluargaan dan kebanggaan yang tidak pernah putus hingga sekarang.
10. Rekan dari PROVOKASI 2010, VERESIS 2011, KAVALERI 2012, CYPRIUM 2013, GARDAPATI 2014, ICARUS 2015, Pak Budi & Pak Miyono yang sudah menjadi teman yang baik selama masa perkuliahan di kampus Teknik Industri dalam 2 tahun terakhir.
11. HMTI ITS yang memberikan fasilitas dan wadah khusus bagi mahasiswa Pascasarjana Teknik Industri ITS. Terkhusus Departemen Lingkar Kampus untuk perayaan dan arak-arakan Wisuda.
12. Pihak-pihak lain yang membantu penulis selama pengerjaan penelitian maupun masa perkuliahan yang tidak bisa diucapkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan serta jauh dari kesempurnaan baik segi teknis maupun materi pada Tesis ini, oleh sebab itu penulis berharap penelitian ini dapat dikembangkan dan memberikan wawasan kepada pembaca penelitian ini.

Surabaya, 1 Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.5.1 Batasan.....	7
1.5.2 Asumsi.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Customer Relationship Management.....	9
2.1.1 Sasaran dan tujuan CRM.....	9
2.1.2 Fungsi-fungsi dalam CRM.....	10
2.1.3 Mengimplementasikan CRM.....	10
2.1.4 Permasalahan dalam implementasi CRM.....	11
2.2 Critical Success Factor.....	11
2.2.1 Pengertian Critical Success Factors.....	11
2.2.2 Cara Menerapkan Critical Success Factors.....	13
2.2.3 Manfaat Analisa CSF.....	13
2.2.4 Karakteristik CSF.....	15
2.2.5 Dimensi, Strategic Subject dan Indikator dari CSF.....	15
2.3 Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL).....	20
2.3.1 Langkah DEMATEL.....	21
2.4 Analytic Network Process.....	22

2.4.1	Gambaran Umum ANP.....	24
2.4.2	Landasan ANP.....	26
2.4.3	Prinsip Dasar ANP.....	26
2.4.4	Fungsi Utama ANP.....	27
2.5	Posisi Penelitian.....	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		31
3.1	Objek dan Subjek dari Penelitian.....	31
3.2	Pengambilan Data.....	31
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	31
3.5	Diagram Alir Penelitian.....	32
3.5.1	Tahap Pengumpulan Data.....	34
3.5.2	Tahap Pengolahan Data.....	34
3.5.3	Tahap Analisis dan Interpretasi Data.....	36
3.5.4	Tahap Kesimpulan dan Saran.....	36
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		37
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	37
4.1.1	Profil PT. X.....	37
4.1.2	Struktur Organisasi PT. X.....	37
4.2	Proses Bisnis CRM PT. X.....	38
4.3	Critical Success Factors (CSF).....	39
4.4	Identifikasi Pengaruh CSF dengan DEMATEL.....	40
4.5	Penyusunan CSF Diagram ANP.....	43
4.6	Pembobotan CSF.....	46
4.7	Penentuan Target Value.....	49
4.8	Penyebaran Kuesioner Evaluasi CSF.....	50
4.9	Evaluasi Ketercapaian CSF.....	51
4.10	Perhitungan Nilai GAP.....	52
BAB V ANALISIS DAN ITERPRETASI DATA.....		55
5.1	Analisa Hubungan CSF.....	55
5.2	Analisa GAP Pencapaian CSF.....	60
5.3	Analisa Pencapaian CSF.....	61
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....		64

6.1	Kesimpulan.....	65
6.2	Saran.....	67
	DAFTAR PUSTAKA.....	68
	LAMPIRAN 1 KUESIONER DEMATEL.....	71
	LAMPIRAN 3 SUPER DECISION.....	83
	LAMPIRAN 4 KUESIONER EVALUASI CSF-KARYAWAN.....	87
	LAMPIRAN 5 MATRIKS TOTAL DEMATEL.....	92

(halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dimensi Internet dan Lingkungan Teknologi.....	16
Tabel 2.2 Dimensi Kepuasan Pengguna.....	16
Tabel 2.3 Dimensi Proses Bisnis Internal (1).....	17
Tabel 2.4 Dimensi Proses Bisnis Internal (2).....	18
Tabel 2.5 Dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	19
Tabel 2.6 Skala Penilaian DEMATEL.....	21
Tabel 2.7 Perbandingan Skala Verbal dan Skala Numerik.....	23
Tabel 2.8 Posisi Penelitian.....	29
Tabel 4.1 CSF Terpilih.....	40
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Vektor.....	42
Tabel 4.3 Bobot Subjek Strategis.....	47
Tabel 4.4 Bobot Dimensi.....	48
Tabel 4.5 Bobot Indikator.....	48
Tabel 4.6 Bobot Global CSF.....	49
Tabel 4.7 Target Pencapaian CSF.....	50
Tabel 4.8 Skala Penilaian CSF.....	51
Tabel 4.9 Hasil Evaluasi CSF.....	52
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan GAP.....	53
Tabel 5.1 Hubungan Antar CSF.....	57
Tabel 5.2 Indikator Dispatcher.....	58
Tabel 5.3 CSF Dispatcher yang Terimplementasi dengan Baik.....	58
Tabel 5.4 CSF Dispatcher Sukses Diatas Nilai Treshold.....	59
Tabel 5.5 CSF Dispatcher Sukses dengan Nilai D+R Teritinggi.....	59
Tabel 5.6 Indikator Receiver.....	60
Tabel 5.7 CSF Dalam Traffic Light.....	62
Tabel 5.8 Improvement dari CSF yang Belum Tercapai.....	63

(halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Jumlah Keluhan Pelanggan Tahun 2014.....	3
Gambar 1.2 Data Jumlah Keluhan Pelanggan Tahun 2015.....	4
Gambar 2.1 Diagram CSF.....	13
Gambar 3.1 Diagram Penelitian (1).....	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X.....	37
Gambar 4.2 Jaringan Dimensi-Subjek Strategis.....	44
Gambar 4.3 Jaringan Subjek Strategis-Indikator.....	45
Gambar 4.4 Perbandingan erpasangan Superdecisions.....	47

(halaman sengaja dikosongka

BAB I

PENDAHULUAN

Pembahasan pada bab ini dijelaskan mengenai kondisi yang menjadi latar belakang pelaksanaan penelitian, permasalahan yang akan diselesaikan, tujuan dan pencapaian dari manfaat penelitian. Selanjutnya akan di deskripsikan ruang lingkup penelitian.

1.1 Latar Belakang

Customer Relationship Management (CRM) telah menjadi strategi bisnis yang unggul belakangan ini. CRM mentransformasi filosofi *product-centric* menjadi filosofi *customer-centric* untuk mendapatkan keuntungan secara kompetitif dan berkelanjutan. Sistem CRM menawarkan bantuan yang beragam di berbagai bidang, sebagai contoh CRM membantu perusahaan untuk menghadapi kompetisi dan kesulitan untuk memenuhi keinginan pelanggan serta menyelesaikan permasalahan mereka. CRM akan membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dengan sangat baik dan memastikan kesetiaan dan kepuasan pelanggan pada perusahaan (Lindergreen et. al, 2004)

Penerapan CRM biasanya membutuhkan investasi yang besar tidak hanya pada bidang teknologi, tetapi juga pada sumber daya manusia, konsultan jasa dan pelatihan karyawan. Fakta di lapangan membuktikan banyak inisiatif CRM yang gagal dalam memberikan manfaat dibandingkan dengan biaya yang telah perusahaan keluarkan, Alasan banyaknya kegagalan inisiatif CRM mulai dari masalah penerapan teknologi hingga kurangnya integrasi organisasi untuk dapat fokus terhadap teknologi yang menangani pelanggan (S. Grabner-Kraeuter et. al, 2007).

Menurut Stringfellow et al, (2004), terdapat banyak kendala yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam mengadopsi strategi CRM, perusahaan tersebut akan dihadapkan pada sebuah *problem* yang signifikan jika gagal mengimplementasikan CRM, mengingat biaya investasi dan beberapa biaya pengeluaran implementasi CRM yang jumlahnya cukup besar (*capital cost*).

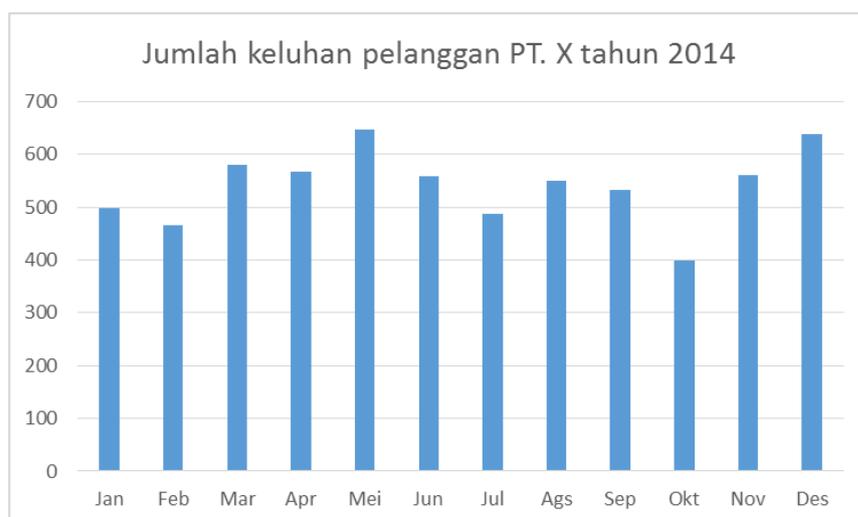
Pengeluaran-pengeluaran yang terjadi dapat digolongkan ke dalam 3 (tiga) kategori utama yaitu; biaya Teknologi Informasi (TI), Sumber Daya Manusia (SDM), dan Proses.

Berdasarkan Gartner, (2009). CRM telah dipelajari dan digunakan sebagai bagian dari strategi perusahaan telekomunikasi untuk meningkatkan kualitas dari layanan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dikarenakan CRM merupakan strategi yang sangat bisa diterapkan oleh organisasi untuk dapat berinteraksi dengan pelanggan yang mencakup proses pencarian, penarikan dan memperoleh pelanggan baru beserta pemeliharaan dan mempertahankan pelanggan lama, menarik lagi pelanggan yang pernah menjadi klien perusahaan serta mengurangi biaya pemasaran dan layanan pelanggan. Mengingat tujuan utama CRM adalah memberikan kepuasan, kepercayaan, kesetiaan dan mempertahankan pelanggan. Saat ini, sudah banyak perusahaan jasa yang bergerak di bidang telekomunikasi yang memberikan perhatian khusus pada sistem CRM mereka dan bagaimana cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui sistem CRM yang terintegrasi untuk mendapatkan keuntungan CRM secara maksimal. Dari hal tersebut perusahaan telekomunikasi juga perlu menyediakan jasa yang lebih proaktif dan terintegrasi dimana strategi CRM disini untuk meningkatkan jasa yang ditawarkan.

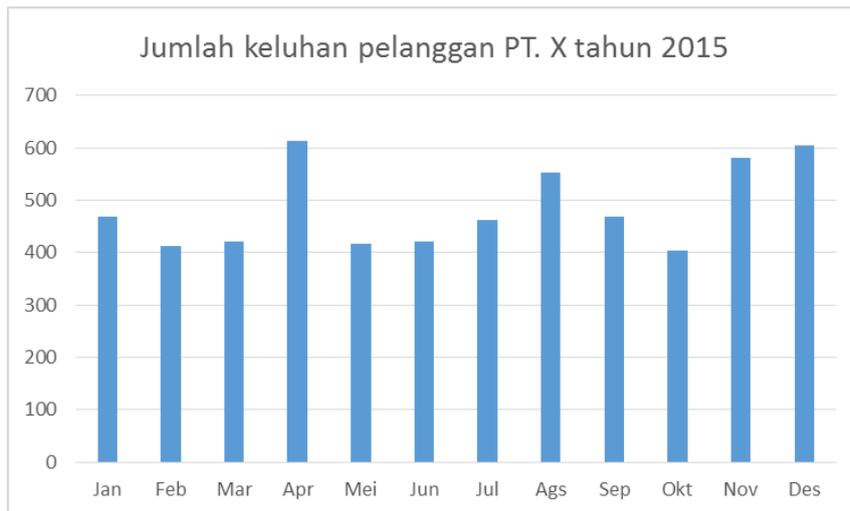
Menanggapi permasalahan diatas, PT. X yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa telekomunikasi, mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis tersebut dengan menerapkan aplikasi CRM yaitu Aplikasi *Customer Value*, Aplikasi Operasional dan Aplikasi Analitik. Aplikasi *Customer Value* yang berbasis CRM ini memungkinkan pelanggan terlibat dalam proses peningkatan pelayanan, sehingga pelanggan dapat memperoleh solusi dan alternatif layanan yang cepat dan tepat. Selain itu, aplikasi yang dikembangkan ini dapat meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dan menjadi salah satu alat dalam membangun hubungan antara perusahaan dengan *customer* yang saling menguntungkan. Aplikasi Operasional berperan dalam interaksi dengan pelanggan. CRM Operasional mencakup proses otomatisasi yang terintegrasi dari keseluruhan proses bisnis, seperti otomatisasi pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Salah satu penerapan CRM yang termasuk dalam kategori operasional CRM adalah dalam bentuk aplikasi *web*. Melalui *web*, suatu

perusahaan dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan. Aplikasi CRM Analitik berperan dalam memahami kebutuhan pelanggan. CRM Analitik berperan dalam melaksanakan analisis pelanggan dan pasar, seperti analisis trend pasar dan analisis perilaku pelanggan. Data yang digunakan pada CRM Analitik adalah data yang berasal dari CRM Operasional.

PT X. berharap implementasi CRM dapat membawa perubahan positif terhadap performansi organisasi, akan tetapi penerapan CRM pada PT. X masih menemui kendala antara lain data pelanggan tidak dapat dikelola dengan baik akibat peningkatan pelanggan yang signifikan, PT. X tidak dapat memuat informasi pelanggan karena belum ada sistem CRM yang memadai, kendala lainnya dari implementasi CRM menyebabkan perubahan budaya dalam organisasi, terutama kalangan staff. Tingkat keluhan dari pelanggan masih tinggi dan hubungan dengan pelanggan tetap bersifat transaksional. Hampir tidak adanya peningkatan efisiensi yang signifikan dalam mengelola hubungan dengan pelanggan, dan keuntungan perusahaan masih belum sesuai dengan target. Berikut ini ditampilkan data tahunan perihal keluhan pelanggan yang terjadi pada tahun 2014 dan 2015 yang ditunjukkan pada gambar 1.2 dan 1.3 dibawah ini.



Gambar 1.1 Data Jumlah Keluhan Pelanggan Tahun 2014



Gambar 1.2 Data Jumlah Keluhan Pelanggan Tahun 2015

Melihat kondisi implementasi CRM di PT. X menurut gambar 1.2 dan 1.3 tidak terjadi penurunan keluhan yang signifikan dari pelanggan. Tingkat keluhan perbulan yang didapatkan oleh perusahaan berkisar hampir 500 keluhan. Bisa disimpulkan bahwa CRM masih dalam keadaan dini karena kurangnya sistem pendukung yang memadai. Akibat hal tersebut tidak seluruh rencana yang sudah dicanangkan berjalan sesuai dengan keinginan perusahaan. Hambatan yang dihadapi oleh perusahaan yang mengadopsi CRM memang seringkali dihadapkan pada kondisi kurangnya infrastruktur dan teknologi yang memadai, perlunya adaptasi para karyawan terhadap perubahan budaya yang terjadi, keamanan dan keakuratan data yang di simpan, banyaknya jumlah keluhan pelanggan yang tidak teratasi, dan kurangnya standarisasi (Stringfellow et all, 2004).

Dikarenakan hal tersebut, perusahaan memerlukan sebuah arahan terutama divisi/departemen yang menangani CRM secara langsung untuk mengetahui faktor-faktor apa saja dalam CRM yang harus menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan. Dengan arahan tersebut manajemen dapat mengurangi kemungkinan kegagalan dan hambatan yang terjadi pada penerapan CRM. Hal tersebut memerlukan adanya analisa mendalam perihal *Critical Success Factor* atau yang dikenal sebagai CSF.

CSF merupakan suatu area pada organisasi, yang dapat menentukan kesuksesan performansi strategi yang dijalankan organisasi apabila area tersebut dapat dijalankan dan dipenuhi dengan benar (Rockart, 1979). CSF juga adalah

konsep yang dapat mengidentifikasi secara sistematis sebuah area utama atau batasan-batasan yang memerlukan perhatian lebih dari manajemen untuk dapat memenuhi tujuan kinerja (Corkindale, 2013).

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh indikator CSF pada implementasi CRM. Hal tersebut sangat penting mengingat banyaknya ditemui kendala dalam penerapan CRM karena belum mengidentifikasi dan menerapkan CSF dengan baik (Birks, Bond & Radford, 2001). Adapun CSF merupakan faktor-faktor utama yang penting dan harus diperhatikan perusahaan agar penerapan strategi yang dirancang dapat berjalan dengan baik.

Penelitian ini berkontribusi untuk menyelesaikan masalah implementasi CRM yang belum maksimal. Untuk menyelesaikan masalah implementasi CRM diatas dilakukan sebuah evaluasi dari *critical success factor* yang memiliki pengaruh kuat terhadap keberhasilan penerapan CRM. Pemilihan metode DEMATEL dan *Analytic Network Process* (ANP) pada penelitian ini akan membantu dalam proses pengolahan data yang dilakukan. Metode ANP adalah salah satu metode yang mampu merepresentasikan tingkat kepentingan berbagai pihak dengan mempertimbangkan saling keterkaitan antar kriteria dan sub kriteria yang ada. sedangkan DEMATEL akan berkontribusi untuk memperoleh hubungan keterkaitan atau pengaruh antar CSF, hasil dari pengolahan DEMATEL tersebut akan menjadi input untuk diolah pada metode ANP.

Pengaplikasian CRM pada perusahaan jasa yang bergerak di bidang telekomunikasi akan menambahkan nilai pada jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan diri dan kepuasan pada pelanggan dan akan berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan ataupun kembalinya pelanggan lama (Wang, 2007). Bagaimanapun kesuksesan penerapan CRM juga tergantung pada identifikasi CSF. PT. X disini memerlukan pengetahuan untuk memahami faktor-faktor apa saja dalam CRM yang memiliki pengaruh kuat untuk dapat menopang strategi yang mereka jalankan. Faktor-faktor tersebut nantinya akan menjadi gambaran bagaimana seharusnya CRM tersebut diterapkan untuk sebuah perusahaan jasa, khususnya perusahaan jasa yang bergerak di bidang telekomunikasi sebagai perusahaan yang berorientasi pada pencarian profit dan pelanggan. Penelitian ini ingin mengetahui faktor-faktor yang apa saja

yang memiliki keterkaitan dengan implementasi CRM dan sejauh mana faktor-faktor kritis tersebut telah diadopsi dan diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai *goal* dari CRM secara khusus maupun *goal* dari PT. X secara umum.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijabarkan diatas, perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pencapaian/penerapan dari CSF yang terkait dengan CRM perusahaan dengan mencari dan mengetahui CSF apa saja yang memiliki keterkaitan dan pengaruh paling kuat terhadap keberhasilan penerapan CRM di PT. X.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin diperoleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui CSF mana yang memiliki keterkaitan dengan implementasi CRM.
2. Mengetahui faktor-faktor CSF yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap keberhasilan penerapan CRM.
3. Melakukan evaluasi pencapaian/penerapan CSF yang terkait dengan CRM di PT. X.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut meliputi manfaat yang diperoleh bagi perusahaan yang menjadi objek amatan serta bagi penulis laporan penelitian sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan

1. Sebagai informasi bagi perusahaan jasa mengenai faktor kritis dari implementasi CRM yang memerlukan perhatian lebih.
2. Membantu perusahaan dalam melakukan evaluasi CSF yang dapat menunjang keberhasilan CRM.
3. Sebagai saran dan masukan untuk meningkatkan CSF yang belum terlaksana dengan baik.

1.4.2 Manfaat Bagi Peneliti

1. Memahami pentingnya CSF pada sebuah perusahaan jasa yang menerapkan sistem CRM.
2. Memahami faktor kritis apa saja yang memiliki pengaruh kuat terhadap implementasi CRM.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini meliputi batasan dan asumsi sebagai fokus pada penelitian ini. Berikut ini merupakan batasan penelitian dan asumsi yang digunakan pada penelitian ini.

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Objek penelitian dibatasi pada divisi/departemen yang menangani kegiatan CRM secara langsung yang di jalankan oleh PT. X
2. Subjek penelitian seorang ahli atau karyawan yang telah terlibat secara langsung pada proses CRM dimana subjek tersebut memiliki pengalaman minimal satu tahun sehingga memahami CRM perusahaan secara baik dan mendalam.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Sistem CRM pada PT. X merepresentasikan sistem CRM perusahaan jasa lainnya.
2. Responden dengan pengalaman kerja minimal satu tahun pada departemen/divisi yang menangani CRM secara langsung adalah responden yang dianggap memiliki pengalaman dan kapabilitas yang baik seputar penerapan CRM di PT. X.

(halaman sengaja dikosongkan)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pembahasan pada bab ini dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang menjadi acuan penelitian, beberapa literatur yang menjadi landasan tesis ini.

2.1 Customer Relationship Management

Pengertian lain mengatakan bahwa CRM adalah sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktivitas-aktivitas prapenjualan dan pascapenjualan dalam sebuah organisasi. CRM melingkupi semua aspek yang berhubungan dengan calon pelanggan dan pelanggan saat ini, termasuk di dalamnya adalah pusat panggilan (call center), tenaga penjualan (sales force), pemasaran, dukungan teknis (technical support) dan layanan lapangan (field service).

2.1.1 Sasaran dan tujuan CRM

Sasaran utama dari CRM adalah untuk meningkatkan pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas perusahaan melalui pengertian yang lebih baik terhadap kebiasaan (behavior) pelanggan. CRM bertujuan untuk menyediakan umpan balik yang lebih efektif dan integrasi yang lebih baik dengan pengendalian return on investment (ROI) di area ini.

Otomasi Tenaga Penjualan (Sales force automation/SFA), yang mulai tersedia pada pertengahan tahun 80-an adalah komponen pertama dari CRM. SFA membantu para sales representative untuk mengatur account dan track opportunities mereka, mengatur daftar kontak yang mereka miliki, mengatur jadwal kerja mereka, memberikan layanan training online yang dapat menjadi solusi untuk training jarak jauh, serta membangun dan mengawasi alur penjualan mereka, dan juga membantu mengoptimalkan penyampaian informasi dengan news sharing. SFA, pusat panggilan (bahasa Inggris: *call center*) dan operasi lapangan otomatis ada dalam jalur yang sama dan masuk pasaran pada akhir tahun 90-an mulai bergabung dengan pasar menjadi CRM. Sama seperti ERP (bahasa Inggris: *Enterprise Resource*

Planning), CRM adalah sistem yang sangat komprehensif dengan banyak sekali paket dan pilihan.

Merujuk kepada Glen Petersen, penulis buku "ROI: Building the CRM Business Case," sistem CRM yang paling sukses ditemukan dalam organisasi yang menyesuaikan model bisnisnya untuk profitabilitas, bukan hanya merancang ulang sistem informasinya.

CRM mencakup metoda dan teknologi yang digunakan perusahaan untuk mengelola hubungan mereka dengan pelanggan. Informasi yang disimpan untuk setiap pelanggan dan calon pelanggan dianalisa dan digunakan untuk tujuan ini. Proses otomatisasi dalam CRM digunakan untuk menghasilkan personalisasi pemasaran otomatis berdasarkan informasi pelanggan yang tersimpan di dalam sistem.

2.1.2 Fungsi-fungsi dalam CRM

Sebuah sistem CRM harus bisa menjalankan fungsi:

- Mengidentifikasi faktor-faktor yang penting bagi pelanggan.
- Mengusung falsafah customer-oriented (customer centric)
- Mengadopsi pengukuran berdasarkan sudut pandang pelanggan
- Membangun proses ujung ke ujung dalam melayani pelanggan
- Menyediakan dukungan pelanggan yang sempurna
- Menangani keluhan/komplain pelanggan
- Mencatat dan mengikuti semua aspek dalam penjualan
- Membuat informasi holistik tentang informasi layanan dan penjualan dari pelanggan.

2.1.3 Mengimplementasikan CRM

Customer relationship management adalah strategi tingkat korporasi, yang berfokus pada pembangunan dan pemeliharaan hubungan dengan pelanggan. Beberapa paket perangkat lunak telah tersedia dengan pendekatan yang berbeda-beda terhadap CRM. Bagaimanapun, CRM bukanlah teknologi itu sendiri, tapi ia adalah pendekatan holistik terhadap falsafah organisasi, yang menekankan hubungan yang erat dengan pelanggan. CRM mengurus filosofi organisasi pada

semua tingkatan, termasuk kebijakan dan proses, customer service, pelatihan pegawai, pemasaran, dan manajemen sistem dan informasi. Sistem CRM mengintegrasikan pemasaran, penjualan, dan customer service dari ujung ke ujung.

2.1.4 Permasalahan dalam implementasi CRM

Naiknya pendapatan, kepuasan konsumen, dan lebih sedikitnya biaya operasi adalah beberapa keuntungan dari teknologi pada sebuah perusahaan. Namun implementasi akan turun drastis jika salah satu dari aspek ini diabaikan:

- **Perencanaan:** Langkah awal akan bisa dengan mudah gagal jika usaha untuk memilih dan meluncurkan perangkat lunak tidak maksimal.
- **Integrasi:** Integrasi dengan kebutuhan konsumen akan memenuhi kebutuhan yang amat penting, yaitu peningkatan proses menyangkut klien/konsumen. Perusahaan yang memberi sedikit atau tidak ada integrasi sama sekali dengan konsumen, akan membuat kepuasan konsumen menurun secara drastis.
- **Pemecahan Masalah:** menyingkirkan metode pemecahan masalah yang dipusatkan pada satu pihak. Para ahli menyarankan perusahaan agar meningkatkan integrasi dengan konsumen. Metode pemecahan masalah yang bersifat sentralis harus dibuang demi berbagi informasi tentang pemasaran, penjualan, dan servis.

2.2 Critical Success Factor

2.2.1 Pengertian Critical Success Factors

Critical success factors (CSF) merupakan sebuah strategi analisa yang membantu seorang manajer untuk mencapai tujuan dari perusahaan, termasuk faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan. CSF dapat ditentukan jika objektif atau arah dan tujuan organisasi telah diidentifikasi. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

Metode CSF dan analisis CSF telah banyak digunakan dalam berbagai hal diluar bidang teknologi informasi. Dalam riset kegunaan CSF dalam manajemen

program pemerintah pusat, James Dobbins dan Richard Donnelly [Dobbins 98] mengidentifikasi kegunaan CSF, antara lain:

1. Mengidentifikasi konsentrasi utama manajemen
2. Membantu perancangan strategic plan
3. Mengidentifikasi fokus area dalam tiap rincian project life cycle dan penyebab utama kegagalan proyek
4. Mengevaluasi kelayakan sistem informasi
5. Mengidentifikasi ancaman dan kesempatan bisnis
6. Mengukur tingkat produktivitas sumber daya manusia

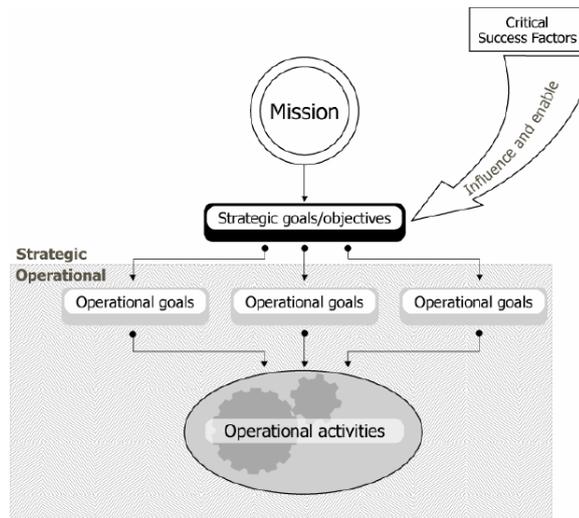
CSF memiliki beberapa tipe, yaitu:

1. Industri : Faktor dari karakteristik industri dan merupakan apa yang harus dilakukan supaya tetap kompetitif
2. Lingkungan : Faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan seperti iklim bisnis, ekonomi, competitor, teknologi dan lain-lain
3. Strategi : Faktor strategi kompetitif yang dipilih perusahaan
4. Temporal : Faktor internal perusahaan, seperti timbulnya kesempatan, adanya hambatan dan lain-lain.

CSF erat kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan. Ketika manajer perusahaan menentukan tujuan perusahaan, turut ditentukan juga langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan yang telah berhasil mencapai tujuannya secara otomatis juga berhasil mencapai CSF yang telah dirancang sebelumnya.

Butler & Fitzgerald mengemukakan pendapat mengenai CSF yang mengacu padasebuah area atau fungsi yang harus dilakukan untuk memastikan keberhasilan kinerja organisasi. Sedangkan menurut (Ram & Corkindale, 2013) konsep CSF memberikan jalan sistematis untuk mengetahui area utama pada permasalahan yang membutuhkan konsistensi dan kehati-hatian agar dapat mencapai tujuan kinerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa CSF merupakan faktor-faktor kritis atau berupa aktivitas yang dapat berpengaruh pada kesuksesan atau kegagalan organisasi ataupun tujuan organisasi. Sedangkan Bullen & Rockart (1981) menyatakan bahwa CSF merupakan faktor-faktor yang harus diperhatikan agar berjalan dengan tepat oleh perusahaan. Berikut ini merupakan digram CSF yang dimana CSF tersebut

memiliki keterkaitan erat dengan misi dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai pada gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 Diagram CSF

2.2.2 Cara Menerapkan Critical Success Factors

Untuk menerapkan Critical Success Factor (CSF), maka dilakukan analisa CSF. Analisa CSF ini dimaksudkan untuk merumuskan faktor-faktor kritis apa saja yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi/perusahaan. Analisa CSF merupakan suatu ketentuan dari organisasi dan lingkungannya yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan. Faktor penentu kesuksesan dapat ditentukan jika tujuan/obyektif organisasi telah diidentifikasi. Tujuan dari faktor penentu kesuksesan adalah menginterpretasikan tujuan secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

Peranan CSF dalam perancangan strategis yaitu sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi sistem informasinya, memfokuskan proses perencanaan strategis sistem informasi pada area yang strategis, memprioritaskan usulan aplikasi sistem informasi dan mengevaluasi sistem informasi.

2.2.3 Manfaat Analisa CSF

Menurut Ward dan Peppard (2002), manfaat analisa CSF adalah sebagai berikut :

1. Teknik yang paling efektif

Analisa CSF merupakan teknik yang paling efektif yang melibatkan manajemen dalam mengembangkan strategi sistem informasi. Secara keseluruhan, CSF telah mengakar atau terikat kuat pada bisnis dan memberikan solusi yang menjanjikan bagi para manager dalam menggunakan sistem informasi yang disesuaikan dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui faktor-faktor penentu keberhasilan.

2. Berkolerasi dengan tujuan pembuatan Sistem Informasi

Analisa CSF menghubungkan sebuah Sistem Informasi yang akan diimplementasikan dengan tujuan pembuatan Sistem Informasi itu sendiri. Dengan demikian, Sistem Informasi dapat dibuat sejalan dengan strategi bisnis perusahaan

3. Perantara Informasi yang baik

Dalam wawancara dengan manajemen senior, analisa CSF dapat menjadi perantara yang baik dalam mengetahui informasi apa yang diperlukan oleh setiap individu yang memiliki keterkaitan dengan bisnis atau proyek yang sedang di lakukan.

4. Prioritas potensi investasi modal

Dengan menyediakan suatu hubungan antara kebutuhan informasi dengan CSF, CSF memegang peranan penting dalam memprioritaskan investasi modal yang potensial.

5. Mengoptimalkan konsentrasi penyelesaian masalah-masalah penting

Pada saat strategi bisnis tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, analisa CSF membantu memfokuskan manajemen untuk menyelesaikan masalah-masalah tertentu yang penting dan memiliki prioritas paling tinggi untuk diselesaikan.

6. Mempermudah Identifikasi proses

Apabila analisa CSF digunakan sejalan dengan Analisa Value Chain, analisa CSF sangat berguna untuk mengidentifikasi proses yang paling kritis, serta memberikan fokus pada pencapaian tujuan melalui aksi-aksi atau proses yang paling tepat untuk dilaksanakan.

7. Memberikan Gambaran lengkap tentang informasi

Memungkinkan pihak manajemen puncak untuk memperoleh gambaran sasaran, fungsi, informasi, faktor sukses kritical, dan struktur organisasi.

2.2.4 Karakteristik CSF

1. Internal : Action yang akan diambil di dalam organisasi. Contoh : meningkatkan kualitas produk
2. Eksternal : Berhubungan dengan faktor di luar perusahaan
3. Monitoring : Melibatkan penelitian dengan situasi saat ini. Contoh : *monitoring quantity of defect report*
4. Building : Berhubungan dengan perubahan perusahaan dan perencanaan masa depan.

2.2.5 Dimensi, Strategic Subject dan Indikator dari CSF

CSF yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari literatur penelitian yang telah dilakukan oleh Vaidya & Callender (2006); Angeles & Nath (2007); Yang & Huang (2011) dan Ram & Corkindale (2013). Tabel 2.1 hingga 2.5 dibawah ini terdiri dari empat buah dimensi, 15 buah *strategic subject* dan 45 buah indikator. Seluruh CSF tersebut nantinya akan divalidasi oleh ahli bidang CRM pada PT X untuk menetapkan CSF yang sesuai dengan kondisi dan strategi perusahaan.

Tabel 2.1 Dimensi Internet dan Lingkungan Teknologi

CRITICAL SUCCESS FACTOR			
DIMENSION	STRATEGIC SUBJECT	INDICATOR	REFERENSI
Internet and Technological Environment	CRM Website Design	Esthetical website	Yang & Huang (2011)
		User friendliness	Yang & Huang (2011)
		Efficiency and accuracy of search	Yang & Huang (2011)
	CRM Website Content	Ease of classification of service	Yang & Huang (2011)
		Accuracy information of CRM	Yang & Huang (2011)
	Security and Authentication	Confidentiality and security of transaction phases	Yang & Huang (2011); Vaidya & Callender (2006)
		Authentication and authorization	Vaidya & Callender (2006)

Tabel 2.2 Dimensi Kepuasan Pengguna

CRITICAL SUCCESS FACTOR			
DIMENSION	STRATEGIC SUBJECT	INDICATOR	REFERENSI
User Satisfaction	User Satisfaction	Percentage positive feedback from user	Yang & Huang (2011)
		Proportion of product that meet user expectation	Yang & Huang (2011)

Tabel 2.3 Dimensi Proses Bisnis Internal (1)

CRITICAL SUCCESS FACTOR			
DIMENSION	STRATEGIC SUBJECT	INDICATOR	REFERENSI
Internal Business Process (1)	Customer Adoption	Customer e-readiness	Vaidya & Callender (2006)
		Customer knowledge about benefits of CRM	Vaidya & Callender (2006)
		Customer education and benefit demonstration	Vaidya & Callender (2006)
	Customer and Management	Quality of service offered	Yang & Huang (2011)
		Service fulfilment rate	Yang & Huang (2011)
		Acceptance of small services	Yang & Huang (2011)
		Ability to handle emergency services	Yang & Huang (2011)
		Gain number of customer	Angeles & Nath (2007)
		Enforce services with preferred customer	Angeles & Nath (2007)
	Business Case & Project Management	Business process assessment and requirement	Vaidya & Callender (2006)
		Risk identification and management	Vaidya & Callender (2006)
		Project team competence and standard	Ram & Corkindale (2013)
	System Integration	Information matching	Vaidya & Callender (2006)

Tabel 2.4 Dimensi Proses Bisnis Internal (2)

CRITICAL SUCCESS FACTOR			
DIMENSION	STRATEGIC SUBJECT	INDICATOR	REFERENSI
Internal Business Process (2)	Re-engineering the Process	Re-engineering business process	Ram & Corkindale (2013)
		Transparency improvement	Vaidya & Callender (2006)
		Compliance with purchasing procedures and standard	Vaidya & Callender (2006)
	Performance Measurement	Clear goal and strategy of CRM	Vaidya & Callender (2006)
		Key Performance Indicators	Vaidya & Callender (2006)
		Progress monitoring	Vaidya & Callender (2006)
	Top Management Support	Involvement of the steering committee	Vaidya & Callender (2006)
		Create policy and strategy of CRM	Vaidya & Callender (2006)
	Change Management	Identification and management of key stakeholders	Vaidya & Callender (2006)
		Identification benefits of CRM	Vaidya & Callender (2006)
		Identification potential barriers to implementation	Vaidya & Callender (2006)
		Organizational resistance in change management	Vaidya & Callender (2006)

Tabel 2.5 Dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran

CRITICAL SUCCESS FACTOR			
DIMENSION	STRATEGIC SUBJECT	INDICATOR	REFERENSI
Learning and Growth	Professional Knowledge and Capability	Ability to ensure system knowledge	Yang & Huang (2011)
		Enthusiasm and ambition	Yang & Huang (2011)
		Staff believe about benefit of CRM	Ram & Corkindale (2013)
		Knowledge management documentation	Ram & Corkindale (2013)
		Staff receive benefits of CRM	Ram & Corkindale (2013)
	Operation Conation	Concentration on business	Yang & Huang (2011)
		Degree of delegation in project team	Yang & Huang (2011)
		Staff training	Vaidya & Callender (2006)
		Stability and patience	Yang & Huang (2011)
	Job Satisfaction	Acceptance of employee recommendations	Yang & Huang (2011)
		Employee's ability to perform job	Yang & Huang (2011)

2.3 Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)

CSF dapat memiliki hubungan pengaruh satu sama lain, hubungan pengaruh tersebut akan digunakan sebagai inputan pada tahap pengolahan selanjutnya menggunakan metode ANP. Dikarenakan untuk menggambarkan struktur jaringan ANP dibutuhkan landasan yang kuat mengenai adanya hubungan pengaruh yang terjadi antar CSF.

Selain itu, metode ini dapat memberikan informasi mengenai hubungan sebab akibat anatar CSF (Chen et al. 2011), hubungan sebab berarti bahwa CSF memberikan pengaruh terhadap CSF lainnya, sedangkan hubungan akibat terjadi pada CSF yang menerima pengaruh CSF lainnya. Informasi mengenai hubungan sebab akibat tersebut sangat membantu dalam membentuk struktur jaringan secara perbandingan berpasangan ANP dengan adanya kemungkinan sifat *dependence* dan *feedback* (pengaruh yang terjadi anatar CSF lainnya dan pengaruh yang terjadi pada CSF itu sendiri).

Meskipun penggunaan ANP saja mampu menangkap adanya pengaruh dan ketergantungan antar kriteria, akan tetapi lebih baik jika mengadopsi metode DEMATEL untuk menentukan hubungan sebab akibat. Sehingga penggabungan kedua metode dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan adanya sifat *dependence* dan *feedback* (Chen et al, 2011) serta bobot prioritas yang didapatkan lebih akurat.

Metode DEMATEL dikenalkan oleh *The Batelle Memorial Institute* melalui *Geneva Research Centre* yang dikembangkan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks (Fontela & Gabus, 1974). DEMATEL merupakan sebuah metode komperhensif untuk mendesain dan menganalisa struktur model dari adanya hubungan sebab akibat diantara beberapa faktor (Wu & Lee, 2007).

Hasil dari metode DEMATEL menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara beberapa komponen dan dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor mana yang mempengaruhi satu sama lain atau mempengaruhi diri mereka masing-masing. Tabel 2.6 dibawah ini merupakan skala yang digunakan dalam DEMATEL.

Tabel 2.6 Skala Penilaian DEMATEL

Tingkat Kepentingan	Definisi
0	Tidak ada pengaruh
1	Pengaruh rendah
2	Pengaruh sedang
3	Pengaruh tinggi
4	Pengaruh sangat tinggi

2.3.1 Langkah DEMATEL

Untuk menerapkan DEMATEL, terdapat 5 langkah utama:

1. Membuat matriks *direct-influenced* (matriks hubungan secara langsung)
DEMATEL menggunakan empat tingkat skala perbandingan yaitu 0 (tidak ada pengaruh), 1 (pengaruh rendah), 2 (pengaruh sedang), 3 (pengaruh tinggi), dan 4 (pengaruh sangat tinggi). Kemudian dilakukan pengukuran terhadap hubungan antar kriteria dengan menggunakan skala tersebut dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan sejumlah $n \times n$ matriks A , dimana a_{ij} menunjukkan sejauh mana kriteria i mempengaruhi kriteria j .

2. Menghitung matriks normalisasi hubungan secara langsung
Berdasarkan hubungan matriks A , normalisasi hubungan matriks X secara langsung dapat diperoleh melalui persamaan berikut :

$$X = k \times A \dots \dots \dots (2.1)$$

$$k = 1 \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}}$$

$$i, j = 1, 2, 3, \dots, n$$

3. Membuat matriks hubungan total
Hubungan matriks T secara total yang dilambangkan sebagai matriks identitas dapat diperoleh melalui persamaan berikut ini :

$$T = X (1 - X)^{-1} \dots \dots \dots (2.2)$$

4. Menghitung Vektor D (*dispatcher*) dan Vektor R (*receiver*)
Jumlah baris dan jumlah kolom secara terpisah dilambangkan sebagai vektor D dan vektor R . Kemudian secara horizontal vektor $(D+R)$ yang

disebut dengan “Prominence” dibuat dengan menambahkan D ke R yang menunjukkan seberapa penting sebuah kriteria. Demikian pula dengan sumbu vertical (D-R) yang disebut “Relation” menjadi kelompok penyebab dan kelompok akibat.

$$T = [tij]_{n \times n'} \quad i, j = 1, 2, 3, \dots, n \dots \dots \dots (2.3)$$

$$D = [\sum_{j=1}^n tij]_{n \times 1} = [tj]_{n \times 1} \dots \dots \dots (2.4)$$

$$R = [\sum_{j=1}^n tij]_{1 \times m} = [tj]_{n \times 1} \dots \dots \dots (2.5)$$

5. Membuat peta *impact-diagraph*

Berdasarkan hasil matriks hubungan secara total, setiap nilai memberikan informasi seberapa besar pengaruh kelompok kriteria I terhadap kriteria j. jikaseluruh nilai tersebut dikonversikan pada peta *impact-diagraph*, maka strukturnya akan terlalu kompleks untuk mendapatkan informasi dalam pembuatan keputusan. Maka, dibutuhkan nilai *threshold* untuk tingkat pengaruh tersebut. Hanya beberapa elemen yang memiliki nilai lebih besar dari nilai *threshold* pada matriks T, dapat dipilih dan dikonversikan dalam peta *impact-diagraph*. Nilai *threshold* ditentukan oleh *expert*. Peta *impact-diagraph* dapat diperoleh dengan memetakan data set dari (D+R, D-R), sehingga dapat memberikan informasi untuk membuat keputusan.

DEMATEL mampu melengkapi metode ANP karena penentuan hubungan saling ketergantungan antar grup dari beberapa faktor lebih objektif. Sehingga penggabungan kedua metode (ANP dan DEMATEL) sangat membantu untuk menyelesaikan permasalahan *dependence* dan *feedback* lebih akurat serta mampu menggambarkan situasi yang sesungguhnya.

2.4 Analytic Network Process

Analytic Network Process atau ANP adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2003). ANP

merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangible* (Azis, 2003).

ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi-asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen-elemen dalam suatu level. Malahan ANP menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level seperti pada hierarki yang digunakan dalam *Analytic Hierarchy Process* (AHP), yang merupakan titik awal ANP. Konsep utama dalam ANP adalah *influence* ‘pengaruh’, sementara konsep utama dalam AHP adalah *preference* ‘preferensi’. AHP dengan asumsi-asumsi dependensinya tentang cluster dan elemen merupakan kasus khusus dari ANP.

Dalam metodologi ANP, data yang digunakan merupakan data primer yang didapat dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan dengan pakar, praktisi, dan regulator, yang memiliki pemahaman tentang permasalahan yang dibahas. Dilanjutkan dengan pengisian kuesioner pada pertemuan kedua dengan responden. Data siap olah dalam ANP adalah variabel-variabel penilaian responden terhadap masalah yang menjadi objek penelitian dalam skala numerik.

Pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen dalam cluster untuk mengetahui mana diantara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya dilihat dari satu sisi. Skala numerik 1-9 yang digunakan merupakan terjemahan dari penilaian verbal.

Tabel 2.7 Perbandingan Skala Verbal dan Skala Numerik

SKALA VERBAL	SKALA NUMERIK
Amat sangat lebih besar pengaruhnya	9
	8
Sangat lebih besar pengaruhnya	7
	6

Lebih besar pengaruhnya	5
	4
Sedikit lebih besar pengaruhnya	3
	2
Sama besar pengaruhnya	1

Sumber: Ascarya (2005)

2.4.1 Gambaran Umum ANP

Analytic Network Process atau ANP merupakan pendekatan baru metode kualitatif. Diperkenalkan Profesor Thomas Saaty pakar riset dari Pittsburgh University, dimaksudkan untuk “menggantikan” metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Kelebihan ANP dari metodologi yang lain adalah kemampuannya melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan. Tidak ada metodologi lain yang mempunyai fasilitas sintesis seperti metodologi ANP.

Menurut Saaty (2001) ANP digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol. ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangible*.

ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi-asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen-elemen dalam suatu level. Berbeda dengan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, ANP dapat menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level seperti pada hierarki yang digunakan dalam AHP. Konsep utama dalam ANP adalah *influence* ‘pengaruh’, sementara konsep utama dalam AHP adalah *preference* ‘preferensi’. AHP dengan asumsi-asumsi dependensinya tentang *cluster* dan elemen merupakan kasus khusus dari ANP. (Ascarya, 2005)

Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen. Sementara itu, pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut cluster yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya, yang sekarang disebut simpul.

Dengan *feedback*, alternatif-alternatif dapat bergantung/terikat pada kriteria seperti pada hierarki tetapi dapat juga bergantung/terikat pada sesama alternatif. Lebih jauh lagi, kriteria-kriteria itu sendiri dapat tergantung pada alternatif-alternatif dan pada sesama kriteria. Sementara itu, *feedback* meningkatkan prioritas yang diturunkan dari *judgements* dan membuat prediksi menjadi lebih akurat. Oleh karena itu, hasil dari ANP diperkirakan akan lebih stabil. Dari jaringan *feedback* pada gambar 4.1 dapat dilihat bahwa simpul atau elemen utama dan simpul-simpul yang akan dibandingkan dapat berada pada *cluster-cluster* yang berbeda. Sebagai contoh, ada hubungan langsung dari simpul utama C4 ke cluster lain (C2 dan C3), yang merupakan *outer dependence*. Sementara itu, ada simpul utama dan simpul-simpul yang akan dibandingkan berada pada cluster yang sama, sehingga cluster ini terhubung dengan dirinya sendiri dan membentuk hubungan *loop*. Hal ini disebut *inner dependence*.

Dalam suatu jaringan, elemen dalam suatu komponen/*cluster* bisa saja berupa orang dan elemen dalam komponen/*cluster* yang lain bisa saja juga berupa orang. Elemen dalam suatu komponen/*cluster* dapat mempengaruhi elemen lain dalam komponen/*cluster* yang sama (*inner dependence*), dan dapat pula mempengaruhi elemen pada cluster yang lain (*outer dependence*) dengan memperhatikan setiap kriteria. Yang diinginkan dalam ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh dari semua elemen. Oleh karena itu, semua kriteria harus diatur dan dibuat prioritas dalam suatu kerangka kerja hierarki kontrol atau jaringan, melakukan perbandingan dan sintesis untuk memperoleh urutan prioritas dari sekumpulan kriteria ini. Kemudian kita turunkan pengaruh dari elemen dalam *feedback* dengan memperhatikan masing-masing kriteria. Akhirnya, hasil dari pengaruh ini dibobot dengan tingkat kepentingan dari kriteria, dan ditambahkan untuk memperoleh pengaruh keseluruhan dari masing-masing elemen (Ascarya, 2005).

2.4.2 Landasan ANP

ANP memiliki tiga aksioma yang menjadi landasan teorinya:

- Resiprokal. Aksioma ini menyatakan bahwa jika $PC(EA,EB)$ adalah nilai perbandingan pasangan dari elemen A dan B, dilihat dari elemen induknya C, yang menunjukkan berapa kali lebih banyak elemen A memiliki apa yang dimiliki elemen B, maka $PC(EB,EA) = 1/PC(EA,EB)$. Misalkan, jika A lima kali lebih besar dari B, maka B besarnya $1/5$ dari besar A.
- Homogenitas. Aksioma ini menyatakan bahwa elemen-elemen yang dibandingkan sebaiknya tidak memiliki perbedaan terlalu besar, yang dapat menyebabkan kesalahan *judgements* yang lebih besar.
- Aksioma ini menyatakan bahwa mereka yang mempunyai alasan terhadap keyakinannya harus memastikan bahwa ide-ide mereka cukup terwakili dalam hasil agar sesuai dengan ekspektasinya.

2.4.3 Prinsip Dasar ANP

Prinsip-prinsip dasar ANP ada tiga, yaitu dekomposisi, penilaian komparasi (*comparative judgements*), dan komposisi hierarkis atau sintesis dari prioritas.

Prinsip dekomposisi diterapkan untuk menstrukturkan masalah yang kompleks menjadi kerangka hierarki atau jaringan cluster, sub-cluster, sus-sub cluster, dan seterusnya. Dengan kata lain dekomposisi adalah memodelkan masalah ke dalam kerangka ANP. Prinsip penilaian komparasi diterapkan untuk membangun perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari semua kombinasi elemen-elemen dalam cluster dilihat dari cluster induknya. Perbandingan pasangan ini digunakan untuk mendapatkan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam suatu cluster dilihat dari cluster induknya. Prinsip komposisi hierarkis atau sintesis diterapkan untuk mengalikan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam cluster dengan prioritas 'global' dari elemen induk, yang akan menghasilkan prioritas global seluruh hierarki dan menjumlahkannya untuk menghasilkan prioritas global untuk elemen level terendah (biasanya merupakan alternatif).

2.4.4 Fungsi Utama ANP

Metodologi ANP memiliki tiga fungsi utama sebagai berikut :

1. Melakukan strukturisasi pada kompleksitas

Dalam penelitiannya, Saaty menemukan adanya pola-pola yang sama dalam sejumlah contoh tentang bagaimana manusia memecahkan sebuah kompleksitas dari masa ke masa. Dimana kompleksitas distruktur secara hierarkis ke dalam cluster-cluster yang homogen dari faktor-faktor.

2. Pengukuran ke dalam skala rasio

Metodologi pengambilan keputusan yang terdahulu pada umumnya menggunakan pengukuran level rendah (pengukuran ordinal atau interval), sedangkan metodologi ANP menggunakan pengukuran skala rasio yang diyakini paling akurat dalam mengukur faktor-faktor yang membentuk hierarki. Level pengukuran dari terendah ke tertinggi adalah nominal, ordinal, interval, dan rasio. Setiap level pengukuran memiliki semua arti yang dimiliki level yang lebih rendah dengan tambahan arti yang baru. Pengukuran interval tidak memiliki arti rasio, namun memiliki arti interval, ordinal, dan nominal. Pengukuran rasio diperlukan untuk mencerminkan proporsi. Untuk menjaga kesederhanaan metodologi, Saaty mengusulkan penggunaan penilaian rasio dari setiap pasang faktor dalam hierarki untuk mendapatkan (tidak secara langsung memberikan nilai) pengukuran skala rasio. Setiap metodologi dengan struktur hierarki harus menggunakan prioritas skala rasio untuk elemen diatas level terendah dari hierarki. Hal ini penting karena prioritas (atau bobot) dari elemen di level manapun dari hierarki ditentukan dengan mengalikan prioritas dari elemen pada level dengan prioritas dari elemen induknya. Karena hasil perkalian dari dua pengukuran level interval secara matematis tidak memiliki arti, skala rasio diperlukan untuk perkalian ini. AHP/ANP menggunakan skala rasio pada semua level terendah dari hierarki/jaringan, termasuk level terendah (alternatif dalam model pilihan). Skala rasio ini menjadi semakin penting jika prioritas tidak hanya digunakan untuk aplikasi pilihan, namun untuk aplikasi-aplikasi lain, seperti untuk aplikasi alokasi sumber daya.

3. Sintesis.

Sintesis merupakan kebalikan dari analisis. Kalau analisis berarti mengurai entitas material atau abstrak ke dalam elemen-elemennya, maka sintesis berarti

menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan. Karena kompleksitas, situasi keputusan penting, atau prakiraan, atau alokasi sumber daya, sering melibatkan terlalu banyak dimensi bagi manusia untuk dapat melakukan sintesis secara intuitif, kita memerlukan suatu cara untuk melakukan sintesis dari banyak dimensi. Meskipun ANP memfasilitasi analisis, fungsi yang lebih penting lagi dalam ANP adalah kemampuannya untuk membantu kita dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan.

2.5 Posisi Penelitian

Penelitian ini mengacu kepada beberapa penelitian sebelumnya yang diantaranya memiliki kesamaan strategi CRM, aspek yang dinilai maupun tools yang digunakan, berdasarkan kesamaan area tersebut maka penelitian ini mencoba memberikan ide penelitian baru yang berbeda dari yang pernah ada sebelumnya, pada tabel 2.8 menunjukkan posisi penelitian ini memiliki kesamaan landasan pada bagaimana CRM dapat diterapkan pada objeknya masing-masing, bagaimana CRM tersebut dapat berkontribusi atau faktor apa saja yang menyebabkan CRM tersebut dapat terimplementasi dengan baik. Ada kesamaan problematika yang dihadapi pada penelitian ini dengan yang dilakukan oleh Piyawan (2011) dan Mehdi (2016) yaitu mencari faktor kunci kesuksesan penerapan CRM, hanya saja ada perbedaan pendekatan penyelesaian masalah dimana Piyawan (2011) menggunakan *pearson correlation* dan *multiple regression analysis* untuk menyelesaikan problematika di *academic library*, Mehdi (2016) menggunakan *friedman test* untuk problem di bank. Namun penelitian ini menggunakan pendekatan yang berbeda dalam mencari faktor yang berpengaruh pada implementasi CRM. Salah satu goal pada penelitian ini juga mencakup penilaian dan pencapaian dari faktor kritis yang memiliki pengaruh kuat dalam implementasi CRM yang telah dijalankan oleh perusahaan dengan melakukan pendekatan DEMATEL dan ANP. Hasil evaluasi nantinya akan menunjukkan nilai kesenjangan antara kondisi eksisting yang terjadi perusahaan berbanding dengan target yang telah ditetapkan oleh top management.

Tabel 2.8 Posisi Penelitian

PENULIS	RESEARCH QUESTION	METODE PENELITIAN	STUDI KASUS	OUTPUT/ OUTCOME
Piyawan Siriprasoetsin et al (2011)	Apa saja faktor yang mempengaruhi CRM	Pearson Correlation Coefficient, Factor Analysis, Multiple Regression Analysis	Academic Library	Strategi <i>supporting</i> CRM yang harus dijalankan
Hsin Hsin Chang et al (2014)	Bagaimana peran CRM terhadap informasi dan profit perusahaan	Model Framework	Perusahaan X	Meningkatkan informasi dan interaksi CRM
Mirozlava Triznova et al (2015)	Bagaimana CRM mempengaruhi kultur, identitas dan karyawan perusahaan	Delphi Method	Perusahaan X	Perusahaan tidak hanya berfokus pada teknologi tetapi kearah costumer centric
Mehdi Ghaloonie et al (2016)	Apa saja faktor kunci SDM dalam menunjang kesuksesan CRM	Pearson Correlation Coefficient, Friedman Test	Bank	Efek positif dari human factor dalam menunjang CRM
Sukma Ramadhan (2016)	CSF yang terkait dengan CRM, CSF yang memiliki pengaruh terkuat	CFS, DEMATEL, ANP	Perusahaan Telekomunikasi	Evaluasi critical success factor

(Halaman sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai metodologi penelitian tesis ini yang berisi *flowchart* beserta penjelasan dari *flowchart* tersebut, dimana akan dijelaskan langkah-langkah sistematis yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah pada penelitian ini.

3.1 Objek dan Subjek dari Penelitian

Objek penelitian dilakukan untuk mengevaluasi CSF pada implementasi CRM yang dijalankan PT. Telkom, sedangkan subjek penelitian ini adalah pihak yang terlibat dalam kegiatan CRM yaitu kepala divisi dan karyawan divisi consumer services. Kepala divisi consumer services disini merupakan sosok kunci dalam informasi yang dibutuhkan penelitian ini.

3.2 Pengambilan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data antara lain adalah amatan langsung, wawancara, penyebaran kuisisioner dan studi literatur. Data yang diperoleh diolah melalui metode DEMATEL dan ANP. Metode DEMATEL disini berfungsi untuk mengetahui hubungan antar keterkaitan antar CSF, dan ANP berfungsi untuk memperoleh *expert judgement* yang kemudian didapatkan bobot prioritas CSF untuk mengevaluasi implementasi CSF.

3.4 Jenis dan Sumber Data

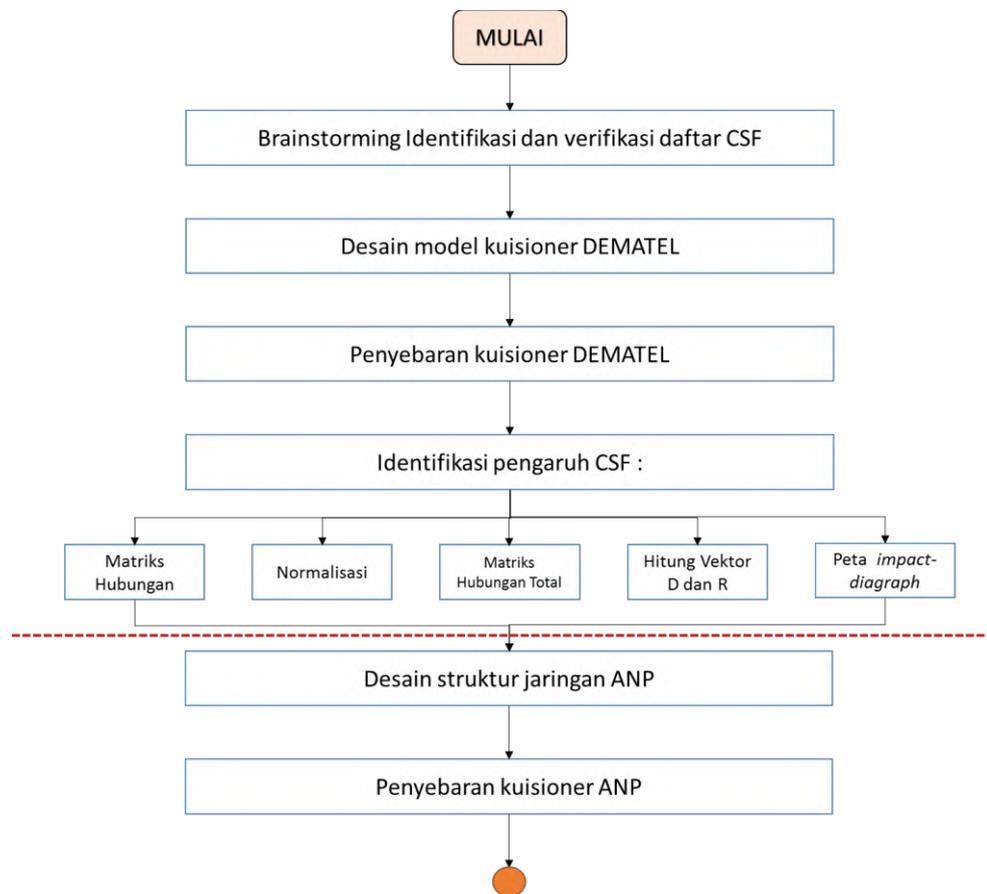
Jenis data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer : data tersebut merupakan data yang diperoleh dari proses amatan langsung, wawancara dan kuisisioner yang diberikan pada *expert* maupun karyawan yang terlibat langsung dengan proses CRM. Data primer ini meliputi pencapaian seluruh indikator CSF pada implementasi CRM, pengaruh antar CSF, informasi pencapaian target value serta nilai bobot CSF dari *expert*

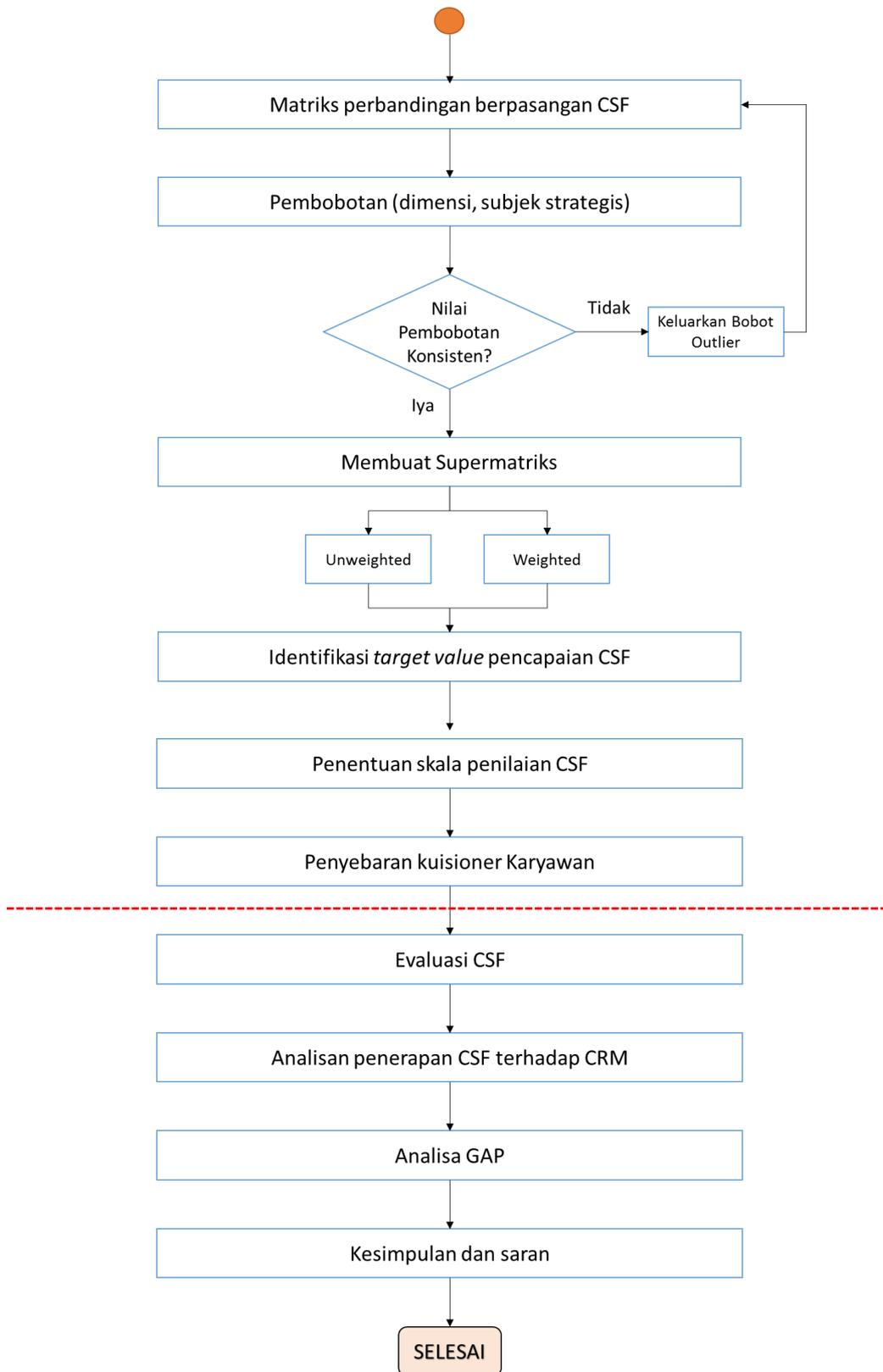
2. Data sekunder : data ini merupakan data seputar informasi profil dan jumlah pelanggan dan informasi pelayanan pelanggan

3.5 Diagram Alir Penelitian

Dalam diagram alir pada penelitian ini dibagi menjadi empat tahapan utama yaitu tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis dan interpretasi data serta yang terakhir adalah tahapan penarikan kesimpulan dan saran. Berikut ini merupakan alur penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini



Gambar 3.1 Diagram Penelitian (1)



3.5.1 Tahap Pengumpulan Data

Tahapan ini dilakukan pengumpulan data primer yang diperoleh dari amatan langsung, wawancara, dan kuisioner yang disebarakan pada *expert*.

A. Identifikasi dan Verifikasi CSF

CSF memiliki 3 bagian utama yaitu dimensi, *strategic subject* dan indikator. Lalu hal ini dikomunikasikan dengan kepala divisi consumer service untuk memperoleh CSF yang sesuai dengan kondisi nyata perusahaan serta strategi yang dijalankan.

B. Desain Kuisioner

Kuisioner yang dirancang pada penelitian ini adalah sebanyak 3 jenis, jenis pertama digunakan untuk memperoleh pengaruh antar faktor CSF dengan DEMATEL. Kuisioner kedua adalah perbandingan berpasangan untuk memperoleh bobot CSF. Kuisioner ketiga untuk memperoleh informasi seberapa jauh pencapaian CSF

C. Penyebaran Kuisioner 1

Kuisioner diberikan kepada kepala divisi consumer services yang kemudian akan dibandingkan tiap-tiap CSF untuk mengetahui pengaruh antar CSF dengan metode DEMATEL

D. Identifikasi Pengaruh CSF

Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui kategori CSF manakah yang memberikan pengaruh dan kategori yang mendapatkan pengaruh.

3.5.2 Tahap Pengolahan Data

Tahapan ini dilakukan pengolahan data dari data-data yang telah diperoleh sebelumnya. Berikut ini adalah penjelasan dari tahapan pengolahan data.

A. Desain Struktur ANP

Langkah ini dimulai dengan membuat struktur jaringan ANP dari hasil perhitungan DEMATEL. Desain dari ANP tersebut membuat struktur jaringan hubungan antar dimensi, *strategic subject*, serta indikatornya. Model ini akan menentukan kriteria yang akan dibandingkan dalam matriks perbandingan berpasangan.

B. Penyebaran Kuisisioner 2

Kuisisioner akan diberikan kepada kepala divisi consumer service, kemudian responden diminta membandingkan secara berpasangan tiap-tiap CSF menggunakan skala yang ditetapkan dari ANP. Kuisisioner ini bertujuan untuk memperoleh bobot prioritas tiap-tiap CSF.

C. Matriks Perbandingan Berpasangan CSF

Hasil dari kuisisioner 2 digunakan untuk menyatukan hasil perbandingan berpasangan untuk tiap-tiap dimensi, *strategic subject* dan indikatornya dari ANP dimana nilai *inverse* hasil perbandingan berpasangan dari *expert judgement*.

D. Pembobotan

Dari hasil diatas dilanjutkan dengan menghitung bobot dari tiap-tiap dimensi, *strategic subject* dan indikator yang kemudian akan didapatkan bobot dari tiap hal tersebut. Hasil dari proses ini akan diolah pada tahap ANP berikutnya.

E. Uji Konsistensi

Uji ini menggunakan konsistensi rasio untuk mengetahui seberapa akurat nilai *judgement* dari responden pada perbandingan berpasangan CSF. Uji konsistensi ini dilakukan perhitungan *consistency index* (CI) dan *consistency ratio* (CR). Apabila didapatkan bobot yang tidak konsisten maka nilai yang *outlier* akan dihilangkan dan dilakukan proses pembobotan ulang.

F. Supermatrix

Supermatrix adalah hasil perbandingan berpasangan dari tiap-tiap dimensi, *strategic subject* dan indikator. Ada dua tahap pada perhitungan ini yaitu *unweighted supermatrix* yaitu matriks hasil pembobotan antar dimensi, *strategic subject* dan indikator. Adapun *weighted supermatrix* yaitu hasil perkalian pada *unweighted* dengan nilai matriks perbandingan berpasangan.

G. Identifikasi Target Value CSF

Kembali dilakukan wawancara dengan pihak *expert* terhadap target value untuk tiap-tiap indikator CSF, yaitu kepala divisi *consumer service*. Dimana *target value* tersebut digunakan untuk menilai pencapaian CSF pada CRM untuk menganalisa selisih target pencapaian CSF dan kondisi eksisting.

H. Penentuan Skala Penilaian CSF

Skala ini digunakan untuk menunjukkan seberapa tercapainya penerapan CSF. Skala yang digunakan adalah Skala Likert (1-4).

I. Penyebaran Kuisiner 3

Kuisiner ini diberikan kepada pihak yang merasakan manfaat CSF yaitu karyawan. Responden akan menjawab pertanyaan mengenai pencapaian CSF, yang kemudian dilakukan uji validitas dan reabilitas. Dari kuisiner ini diperoleh informasi pencapaian CSF yang akan dikonversi terhadap skala nilai.

3.5.3 Tahap Analisis dan Interpretasi Data

Tahapan ini dilakukan analisa dan interpretasi dari pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut ini adalah penjelasan dari tahapan analisis dan interpretasi data.

A. Evaluasi CSF

Pada pengumpulan kuisiner 3 akan didapatkan pencapaian CSF yang bersumber dari responden, pencapaian CSF tersebut akan dikalikan dengan *global weight* yang diperoleh dari ANP, maka didapatkan CSF yang telah diterapkan dengan baik atau yang masih perlu di tingkatkan.

B. Analisa Penerapan CSF terhadap Implementasi CRM

Setelah diperoleh CSF yang telah diterapkan dengan baik maupun harus ditingkatkan, dilakukan analisa pengaruh faktor terhadap kesuksesan implementasi CRM, dan mendapatkan gambaran akibat jika CSF tidak dilaksanakan.

C. Analisa Gap

Analisa gap digunakan untuk mengetahui seberapa siap implementasi dari CRM pada objek amatan. Analisa ini membandingkan antara target pencapaian CSF dibandingkan dengan kondisi eksisting.

3.5.4 Tahap Kesimpulan dan Saran

Tahapan ini dilakukan penarikan kesimpulan dan saran dari hasil analisa dan interpretasi dari data yang telah diolah sebelumnya. Kesimpulan akan menjawab tujuan dari penelitian yang telah ditentukan sebelumnya dan saran adalah sebuah usulan yang diberikan kepada perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Berikut ini merupakan profil singkat PT X beserta struktur organisasi yang dimiliki

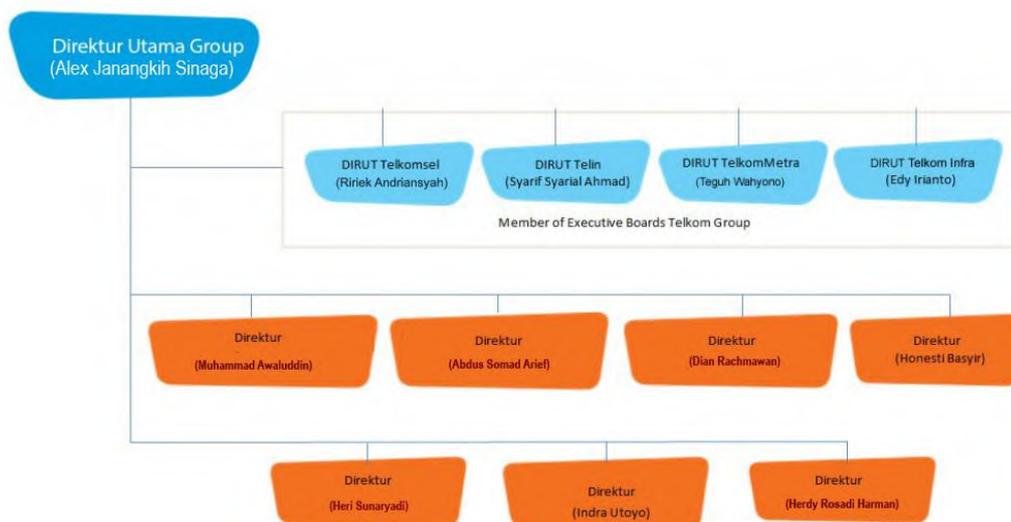
4.1.1 Profil PT. X

PT. X, adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. PT. X mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebanyak 104 juta.

PT. X merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (52,47%), dan 47,53% dimiliki oleh Publik, Bank of New York, dan Investor dalam Negeri. PT.X juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan dibawahnya.

4.1.2 Struktur Organisasi PT. X

Berikut ini merupakan struktur oraganisasi dari PT. X



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X

4.2 Proses Bisnis CRM PT. X

Agar PT. X dapat mengenali pelanggannya dengan baik dan mempercayainya dengan meningkatkan pemahaman perusahaan akan kebutuhan mereka sebagai individu, dan memenuhi harapan mereka terhadap perusahaan. Agar PT. X dapat menciptakan keunggulan kompetitif secara terus menerus terhadap merek, produk, atau bahkan perusahaan yang mereka miliki dibandingkan dengan merek, produk atau perusahaan pesaing. Memberi panduan kepada PT. X dalam penggunaan teknologi dan sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan tentang tingkah laku dan nilai pelanggan dalam berkomunikasi dan berinteraksi sebagai dasar untuk membangun hubungan sejati dengan pelanggan.

Tujuan utama CRM yaitu untuk meningkatkan pendapatan dari kepuasan pelanggan. Mengurangi biaya penjualan dan distribusi. Meminimumkan biaya pendukung pelanggan. Dan beberapa manfaat yang bisa didapatkan PT. X dalam menerapkan CRM antara lain

1. Menjaga pelanggan PT. X yang sudah ada
2. Menarik pelanggan baru
3. Cross Selling : menjual produk yang dibutuhkan pelanggan berdasarkan pembeliannya
4. Upgrading: menawarkan status pelanggan yang lebih tinggi
5. PT. X dapat merespon keinginan pelanggan dengan lebih cepat
6. Dapat memberikan informasi mengenai produk secara online.
7. Dapat menambah pangsa pasar yang baru bagi PT. X yaitu pelanggan online.
8. Dapat meningkatkan daya saing perusahaan PT X dan lain sebagainya.

Proses otomatisasi dari seluruh data yang ingin dipakai perusahaan dalam membangun database pelanggan. Mencatat berapa kali mereka menghubungi perusahaan dalam satu bulan, berapa kali mereka menggunakan produk atau layanan perusahaan, dan berbagai data lain jika dilakukan secara manual. Aplikasi CRM memberikan laporan laporan dari data yang dikumpulkan sehingga dapat menjadi informasi yang berguna bagi manajemen untuk proses pengambilan keputusan.

Aplikasi CRM akan menjadi Decision Support System, di mana pihak manajemen tidak lagi direpotkan pada urusan teknis dalam membuat laporan dan menyusun informasi yang dibutuhkan. Manfaat penerapan CRM dari PT. X antara lain

1. Dengan menerapkan aplikasi CRM perkembangan PT. X semakin lama semakin maju, karena aplikasi CRM telah banyak membantu kegiatan perusahaan dalam berbagai hal diantaranya yaitu dalam hal pemasaran, perdagangan dan pelayanan perusahaan terhadap pelanggan.
2. Membantu PT. X dalam bersaing dengan Kompetitor dalam memperebutkan dan mempertahankan Pelanggan. Sehingga dengan menggunakan aplikasi CRM membuat nilai perusahaan PT. X semakin tinggi di mata para pesaingnya.
3. Dengan aplikasi CRM, PT. X mampu meningkatkan usaha pemasarannya dengan memanfaatkan data-base yang ada, termasuk produk atau jasa yang pernah dibeli oleh pelanggan sebelumnya dan informasi mengenai segmentasi pasar lainnya.
4. PT. X dapat menerapkan CRM melalui internet, yaitu dengan pembuatan situs web perusahaan. Melalui situs tersebut, perusahaan dapat menjangkau konsumen dalam skala global dengan modal yang terbatas, serta melakukan kegiatan bisnis seperti promosi, pengenalan produk, penjelasan produk, harga produk sampai dengan transaksi penjualan produk. Disamping itu, perusahaan dapat membangun hubungan yang bersifat langsung dengan konsumen (direct marketing).

4.3 Critical Success Factors (CSF)

Dari hasil perolehan wawancara dengan expert pada bagian CRM PT. X diseleksi 28 buah CSF yang akan digunakan pada penelitian ini. CSF yang terpilih ditunjukkan pada tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel 4.1 CSF Terpilih

CRITICAL SUCCESS FACTORS		
DIMENSI	SUBJEK STRATEGIS	INDIKATOR
Internet dan Teknologi	Konten Website CRM	Kemudahan klasifikasi layanan
		Keakuratan informasi CRM
	Keamanan dan Otentikasi	Kerahasiaan dan keamanan informasi Keamanan dan otentikasi
Proses Bisnis Internal	Perolehan Pelanggan	Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM
	Manajemen Pelanggan	Kualitas jasa yang ditawarkan
		Tingkat pemenuhan layanan
		Pelayanan jasa skala kecil
		Kemampuan mengatasi layanan darurat
		Memperoleh pelanggan baru
		Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas
	Integrasi Sistem	Kesesuaian informasi
	Pengukuran Kinerja	Tujuan dan strategi CRM
		Key Performance Indicators
		Pemantauan kinerja CRM
Dukungan Manajemen Puncak	Keterlibatan <i>steering committee</i>	
	Membuat kebijakan dan strategi CRM	
Manajemen Perubahan	Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	
	Identifikasi manfaat CRM	
	Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	
	Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas	Ambisi dan antusiasme
		Karyawan mengetahui manfaat dari CRM
		Dokumentasi manajemen pengetahuan
		Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM
	Dukungan Operasional	Konsentrasi dalam bisnis
		Pelatihan karyawan
	Kepuasan Kerja	Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan

Dari 45 indikator pada tabel 2.1-2.5 yang bersumber dari studi literatur pada bab 2 terpilihlah 28 buah indikator yang berasal dari proses *brainstorming* dengan pihak *expert*. Setelah berdiskusi menimbang indikator mana yang sesuai dengan strategi dan visi misi dari PT. X sebagai perusahaan telekomunikasi dan secara khusus indikator-indikator tersebut dinilai sesuai dengan karakteristik CRM yang di implementasikan oleh perusahaan.

4.4 Identifikasi Pengaruh CSF dengan DEMATEL

DEMATEL membantu untuk mengetahui pengaruh antar indikator sebagai gambaran apakah CSF berada di dalam sebuah dimensi yang sama atau pada dimensi yang berbeda. Untuk mengetahui pengaruh tersebut, dilakukan penyebaran kuesioner kepada kepala divisi customer care sebagai *expert* pada bidang CRM yang diaplikasikan oleh perusahaan. Kuesioner DEMATEL akan menghasilkan

tiga jenis matriks hubungan, yaitu matriks hubungan secara langsung, matriks hubungan secara langsung yang telah di normalisasi, dan matriks hubungan total. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil matriks hubungan secara langsung yang diperoleh dari ekspert.

Pada tabel di bawah ini merupakan perbandingan berpasangan yang akan dibawa pada proses pengolahan selanjutnya. Kuesioner ini diolah menggunakan spreadsheet pada Microsoft Excel dengan mengikuti lima tahapan dari metode DEMATEL yang telah diterangkan pada bab sebelumnya. Setelah matriks hubungan secara langsung terbentuk, kemudian dilakukan proses normalisasi dengan menggunakan persamaan pada bab 2 (persamaan 2.1). hasil dari pengolahan menjadi matriks normalisasi dapat dilihat pada lampiran 2.

Setelah diperoleh matriks normalisasi dari hubungan secara langsung, maka tahapan berikutnya adalah untuk mencari hubungan secara total dengan menggunakan fungsi (2.2) dan (2.3) pada bab sebelumnya. Hasil matriks hubungan secara total dapat dilihat pada lampiran 3.

Langkah selanjutnya setelah memperoleh matriks hubungan secara total adalah dengan mencari nilai dari vektor D dan vektor R dengan menggunakan fungsi (2.4) untuk memperoleh nilai vektor D dan fungsi (2.5) untuk memperoleh nilai vektor R. perhitungan ini bertujuan untuk memperoleh *promince* (D+R) dan *relation* (D-R). Promince disini akan menunjukkan tingkat kepentingan CSF terhadap CRM, dan relation akan menunjukkan adanya hubungan sebab dan akibat pada CSF. Hasil dari perhitungan vektor D, vektor R, vektor D+R dan vektor D-R dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Vektor

INDIKATOR	VEKTOR D	VEKTOR R	VEKTOR D-R	VEKTOR D+R
Kemudahan klasifikasi layanan	1.8548	1.7259	0.1289	3.5808
Keakuratan informasi CRM	1.8285	1.5065	0.3220	3.3350
Kerahasiaan dan keamanan informasi	1.5920	1.3293	0.2627	2.9214
Keamanan dan otentikasi	1.6552	1.2705	0.3847	2.9256
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	2.3814	1.5784	0.8030	3.9599
Kualitas jasa yang ditawarkan	2.2327	2.1605	0.0723	4.3932
Tingkat pemenuhan layanan	2.3520	2.5182	-0.1662	4.8701
Pelayanan jasa skala kecil	2.3535	2.4162	-0.0627	4.7697
Kemampuan mengatasi layanan darurat	2.3777	2.5341	-0.1564	4.9118
Memperoleh pelanggan baru	2.5027	3.0973	-0.5946	5.6001
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	2.5315	2.4679	0.0636	4.9993
Kesesuaian informasi	1.8294	1.6082	0.2212	3.4375
Tujuan dan strategi CRM	2.1816	2.4080	-0.2264	4.5896
Key Performance Indicators	2.5382	2.6492	-0.1110	5.1875
Pemantauan kinerja CRM	2.3367	2.3120	0.0247	4.6486
Keterlibatan <i>steering committee</i>	2.4930	2.6811	-0.1882	5.1741
Membuat kebijakan dan strategi CRM	2.5597	2.6303	-0.0706	5.1900
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	2.2461	2.2536	-0.0075	4.4997
Identifikasi manfaat CRM	1.8502	1.9438	-0.0936	3.7939
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	2.1240	2.1791	-0.0551	4.3031
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	1.8694	1.9180	-0.0486	3.7875
Ambisi dan antusiasme	2.3373	2.2629	0.0744	4.6003
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	2.1179	2.0892	0.0287	4.2071
Dokumentasi manajemen pengetahuan	1.8313	1.8958	-0.0645	3.7271
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	2.0997	2.1310	-0.0312	4.2307
Konsentrasi dalam bisnis	2.4087	2.6710	-0.2623	5.0796
Pelatihan karyawan	2.3635	2.5779	-0.2143	4.9414
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	2.5516	2.5845	-0.0329	5.1362

Vektor D diperoleh dari penjumlahan total tiap baris pada matriks hubungan total, dan vektor R didapatkan dari penjumlahan total tiap kolom pada matriks hubungan total. Melanjutkan ke langkah berikutnya adalah membuat sebuah peta impact diagram. Impact diagram disini akan menunjukkan pengaruh atau keterkaitan antar CSF. Peta impact diagram ini dibuat berdasarkan nilai batasan/*threshold value* yang diperoleh dari rata-rata matriks hubungan total

$$\text{Threshold Value} = 0,0783$$

Rata-rata nilai dari nilai matriks hubungan total yang diperoleh ialah 0,0783, dari angka pada matriks hubungan total tersebut akan dibandingkan dengan treshold value. Apabila nilai pada matriks total lebih besar dibandingkan dengan nilai treshold maka CSF tersebut memiliki keterkaitan dengan CSF lainnya. Demikian apabila sebaliknya nilai CSF lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai treshold,

maka CSF tidak memiliki keterkaitan yang kuat. Hasil dari impact diagram dalam dilihat pada lampiran 4.

Hasil keseluruhan metode DEMATEL akan memberikan gambaran hubungan inner dependence dan outer dependence antar CSF. Output dari DEMATEL inilah yang akan digunakan sebagai input untuk membangun diagram ANP.

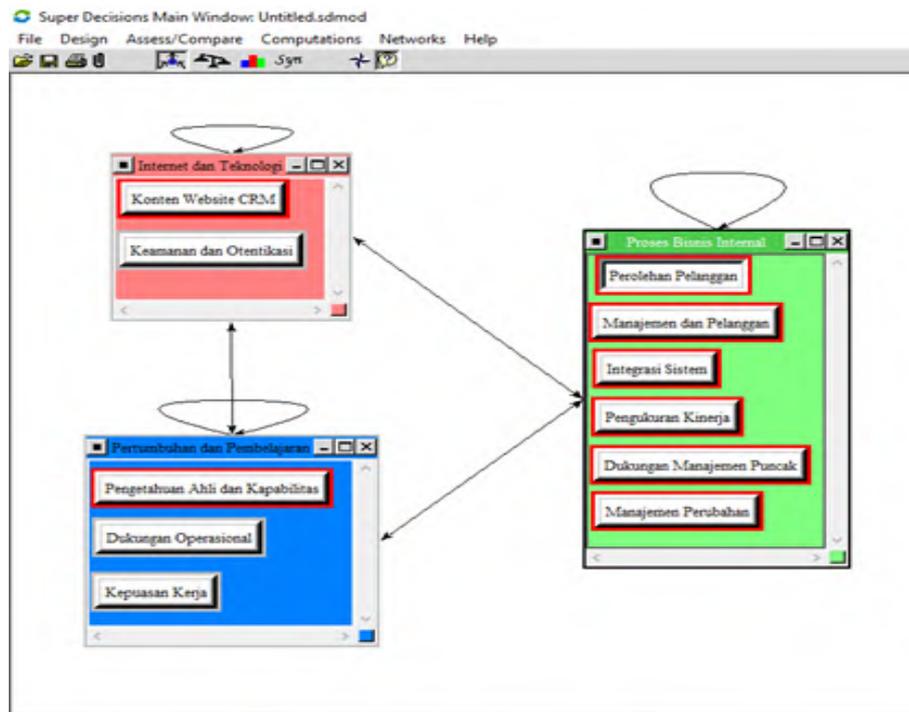
1.5 Penyusunan CSF Diagram ANP

Diagram ANP merupakan diagram jaringan yang menggambarkan interkoneksi antar CSF dengan input yang diperoleh dari DEMATEL yang merupakan peta *impact diagram* (lampiran 4). perancangan model ANP menggunakan software *Super Decision*. Hasil dari pengolahan ini akan memberikan pemetaan CSF beserta keterkaitan antar faktor dengan faktor lainnya, baik yang berada dalam satu dimensi maupun dimensi lainnya.

Pengolahan menggunakan DEMATEL menunjukkan keterkaitan antar indikator CSF. Keterkaitan tersebut menunjukkan adanya hubungan pada *strategic subject*, karena *strategic subject* memiliki indikator di dalamnya. Begitu pula dengan dimensi yang menunjukkan keterkaitan karena memiliki *strategic subject* didalamnya. Sehingga ketiga hal tersebut dapat digambarkan dalam diagram ANP. Pada pengolahan menggunakan *Super Decision*, dilakukan dua rancangan karena software hanya dapat membandingkan dua kategori saja, maka penyusunan jaringan ANP dilakukan dengan membuat perbandingan jaringan dimensi-*strategic subject* dan jaringan *strategic subject*-indikator.

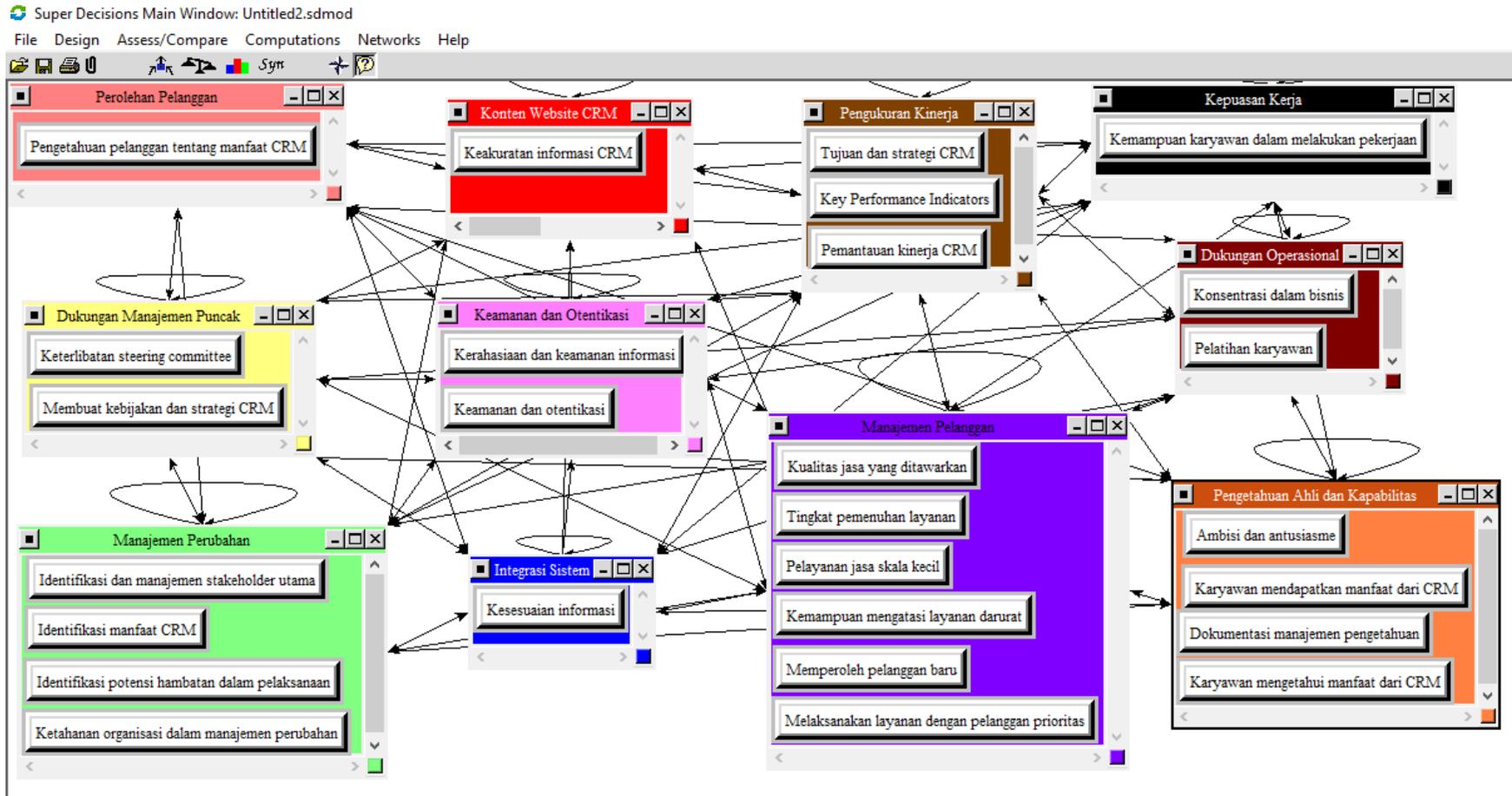
Proses awal dalam perancangan jaringan ANP pada penelitian ini adalah dengan membuat jaringan *strategic subject*-indikator berdasarkan input data yang berasal dari data olahan DEMATEL. Elemen software terdiri dari cluster, node dan garis koneksi. Pada jaringan ini cluster adalah *strategic subject* dan node merupakan indikator yang ada dalam tiap-tiap *strategic subject*. Garis koneksi tersebut menggambarkan hubungan ataupun pengaruh antar indikator satu dengan lainnya. Keterhubungan/koneksi indikator dalam satu *strategic subject* yang sama merupakan *inner dependence* sedangkan hubungan CSF dari *strategic subject* yang berbeda adalah *outer dependence*.

Langkah berikutnya adalah perancangan jaringan dimensi-strategic subject. Pada jaringan ini dimensi merupakan cluster dan strategic subject merupakan node. Jaringan pemetaan CSF dapat dilihat pada gambar 4.2 dan 4.3 di bawah ini.



Gambar 4.2 Jaringan Dimensi-Subjek Strategis

Melalui gambar diatas dapat dilihat antara ketiga kluster yaitu Internet dan Teknologi, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan terjadi adanya hubungan inner dependence. Hal tersebut berarti tiap kriteria pada kluster saling mempengaruhi satu sama lain. Selain hal tersebut terjadi juga hubungan outer dependency. Pengaruh dependency dan feedback tersebut menunjukkan bahwa kriteria tiap kluster saling mempengaruhi satu sama lainnya walaupun dalam kluster yang berbeda.



Gambar 4.3 Jaringan Subjek Strategis-Indikator

1.6 Pembobotan CSF

Proses pembobotan pada CSF bisa dilakukan saat jaringan ANP telah terbentuk. Pembobotan ini dihitung menggunakan pairwise comparison atau yang disebut juga perbandingan berpasangan yang diperoleh dari kuesioner ANP (lampiran 5). kuesioner ini ditujukan kepada kepala divisi customer service. Hasil perolehan data tersebut kemudian diolah menggunakan software super decision.

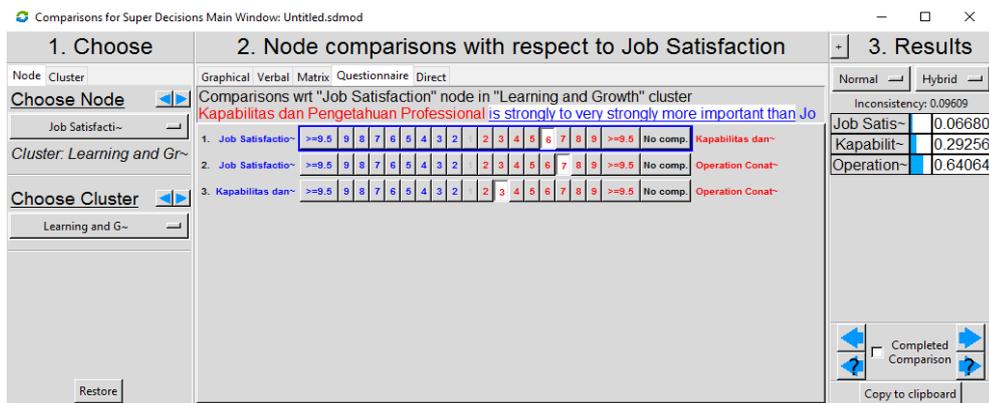
Setelah tahap pairwise comparison, selanjutnya dilakukan pembobotan tiap-tiap CSF. Pembobotan ini dilakukan untuk tiap-tiap dimensi, subjek strategis, dan indikator yang akan digunakan untuk mengevaluasi pencapaian dari CSF tersebut. Terdapat dua jenis bobot dalam ANP yang antara lain sebagai berikut :

1. mencari tingkat kepentingan CSF terhadap keberhasilan implementasi CRM : untuk mencari bobot lokal, dilakukan pengolahan pada model ANP pada super decision
2. mencari tingkat kepentingan CSF terhadap seluruh perspektif (bobot global): untuk memperoleh bobot global dapat menggunakan rumus dibawah ini.

$$\text{Bobot Global} = \text{Bobot dimensi} \times \text{bobot subjek strategis} \times \text{bobot indikator}$$

Tiap-tiap bobot dimensi, subjek strategis dan indikator dinamakan dengan bobot local. Bobot local tersebut diperoleh dari perbandingan berpasangan yang diolah melalui software super decision. Ketiga bobot tersebut dikalikan untuk memperoleh bobot global yang kemudian diperoleh nilai untuk mengevaluasi CSF.

Langkah pertama yaitu melakukan perbandingan berpasangan pada dimensi dan subjek strategis (diagram jaringan dimensi-subjek startegis) yang dilakukan untuk memperoleh bobot lokal dari keduanya. Gambar 4.4 dibawah adalah salah satu hasil perbandingan berpasangan dimensi menggunakan software super decision. Semua langkah perbandingan berpasangan dapat dilihat pada lampiran 6.



Gambar 4.4 Perbandingan Berpasangan *Superdecisions*

Perbandingan berpasangan tersebut memperlihatkan perbandingan pada salah satu dimensi, maka subjek strategis kapabilitas dan pengetahuan memiliki kepentingan tingkat kepentingan lebih kuat (nilai 6) dibandingkan dengan subjek strategis kepuasan kerja. demikian seterusnya. Setiap perbandingan tersebut tidak boleh melebihi angka konsistensi sebesar 0,1 ($<0,1$). Maka dari hasil perbandingan berpasangan didapatkan bobot pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Bobot Subjek Strategis

SUBJEK STRATEGIS	NORMALISASI KLASTER
Konten Website CRM	0.41119
Keamanan dan Otentikasi	0.07559
Perolehan Pelanggan	0.51322
Manajemen Pelanggan	0.08761
Integrasi Sistem	0.19803
Pengukuran Kinerja	0.04745
Dukungan Manajemen Puncak	0.13094
Manajemen Perubahan	0.32581
Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas	0.14828
Dukungan Operasional	0.06189
Kepuasan Kerja	0.44747

Tabel diatas menunjukkan bobot lokal subjek startegis yang ditunjukkan pada kolom normalisasi berdasarkan klaster. Sedangkan kolom pembatasan menunjukkan bobot global antara dimensi dan subjek startegis. Untuk memperoleh bobot lokal dimensi maka bobot pada kolom pembatasan dibagi dengan bobot pada

kolom normalisasi berdasarkan klaster. Dari hasil pembagian tersebut, dilakukan perhitungan rata-rata pada tiap pengelompokan dimensi untuk memperoleh bobot lokal dimensi. Bobot lokal dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 Bobot Dimensi

DIMENSI	BOBOT
Internet dan Teknologi	0.621
Proses Bisnis Internal	0.133
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.246

Setelah memperoleh bobot lokal dimensi dan subjek startegis, langkah berikutnya melakukan perbandingan berpasangan pada indikator, perbandingan berpasangan pada indikator diperoleh dari diagram jaringan antara subjek startegis-indikator. Hasil berpasangan tersebut menghasilkan bobot indikator yang ditunjukkan pada tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5 Bobot Indikator

INDIKATOR	NORMALISASI KLASTER
Kemudahan klasifikasi layanan	0.42598
Keakuratan informasi CRM	0.02686
Kerahasiaan dan keamanan informasi	0.54716
Keamanan dan otentikasi	0.90519
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	0.09481
Kualitas jasa yang ditawarkan	0.28192
Tingkat pemenuhan layanan	0.71808
Pelayanan jasa skala kecil	0.34483
Kemampuan mengatasi layanan darurat	0.56946
Memperoleh pelanggan baru	0.08571
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	0.61092
Kesesuaian informasi	0.38908
Tujuan dan strategi CRM	0.34214
<i>Key Performance Indicators</i>	0.05363
Pemantauan kinerja CRM	0.60423
Keterlibatan <i>steering committee</i>	0.51882
Membuat kebijakan dan strategi CRM	0.1335
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	0.34768
Identifikasi manfaat CRM	0.46056
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	0.53944
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	0.5401
Ambisi dan antusiasme	0.4599
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	0.05205
Dokumentasi manajemen pengetahuan	0.36383
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	0.34002
Konsentrasi dalam bisnis	0.2441
Pelatihan karyawan	0.4663
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	0.06927

Setelah seluruh bobot lokal diperoleh, tahapan selanjutnya ialah melakukan perhitungan bobot global dengan melakukan perkalian dari ketiga bobot lokal tersebut. Bobot global = bobot a x bobot b x bobot c. sehingga diperoleh bobot global pada tabel dibawah ini

1.7 Penentuan Target Value

Sebelum memasuki tahap evaluasi pencapaian CSF, dilakukan terlebih dahulu target pencapaian untuk tiap indikator CSF. Target value diperoleh dari wawancara expert dengan kepala divisi customer service. Target value tersebut nantinya digunakan untuk mengetahui nilai GAP pencapaian CSF. Tabel 4.6 dibawah ini merupakan tabel yang berisi target value untuk tiap indikator :

Tabel 4.6 Bobot Global CSF

DIMENSI	SUBJEK STRATEGIS	INDIKATOR	BOBOT GLOBAL
0.621	0.41119	0.42598	0.108773563
	0.07559	0.02686	0.001260846
	0.51322	0.54716	0.174385156
0.133	0.08761	0.90519	0.288492761
		0.09481	0.001104738
	0.19803	0.28192	0.007425206
		0.71808	0.018912784
		0.34483	0.009082129
		0.56946	0.014998432
		0.08571	0.002257429
	0.61092	0.016090405	
	0.04745	0.38908	0.002455426
	0.13094	0.34214	0.005958375
		0.05363	0.000933968
		0.60423	0.010522678
	0.32581	0.51882	0.022481887
		0.1335	0.005784919
	0.14828	0.34768	0.006856681
0.46056		0.009082814	
0.53944		0.010638426	
0.5401		0.010651442	
0.246	0.06189	0.4599	0.00700195
		0.05205	0.000792458
		0.36383	0.00553929
	0.44747	0.34002	0.005176784
		0.2441	0.026869947
		0.4663	0.051329194
		0.06927	0.009415343
0.55253			

Kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengalihan dari bobot global yang telah didapatkan dari tabel 4.6 diatas dengan nilai target yang telah ditentukan oleh pihak *expert* seperti yang ditunjukkan oleh tabel 4.7 dibawah ini sehingga menghasilkan *weighted target*. *Weighted target* adalah bobot dari tiap indikator

yang telah disesuaikan dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Nilai bobot ini kemudian akan dibawa ke proses pengolahan selanjutnya yaitu evaluasi pencapaian dari CSF tersebut.

Tabel 4.7 Target Pencapaian CSF

INDIKATOR	TARGET	BOBOT GLOBAL	WEIGHTED TARGET
Kemudahan klasifikasi layanan	4	0.108773563	0.435094251
Keakuratan informasi CRM	3	0.001260846	0.003782537
Kerahasiaan dan keamanan informasi	4	0.174385156	0.697540623
Keamanan dan otentikasi	4	0.288492761	1.153971044
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	3	0.001104738	0.003314215
Kualitas jasa yang ditawarkan	4	0.007425206	0.029700825
Tingkat pemenuhan layanan	4	0.018912784	0.075651135
Pelayanan jasa skala kecil	4	0.009082129	0.036328516
Kemampuan mengatasi layanan darurat	4	0.014998432	0.059993727
Memperoleh pelanggan baru	4	0.002257429	0.009029716
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	4	0.016090405	0.064361619
Kesesuaian informasi	3	0.002455426	0.007366277
Tujuan dan strategi CRM	4	0.005958375	0.0238335
<i>Key Performance Indicators</i>	4	0.000933968	0.00373587
Pemantauan kinerja CRM	4	0.010522678	0.04209071
Keterlibatan <i>steering committee</i>	4	0.022481887	0.089927548
Membuat kebijakan dan strategi CRM	4	0.005784919	0.023139678
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	4	0.006856681	0.027426723
Identifikasi manfaat CRM	4	0.009082814	0.036331257
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	4	0.010638426	0.042553703
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	4	0.010651442	0.042605767
Ambisi dan antusiasme	4	0.00700195	0.0280078
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	4	0.000792458	0.003169833
Dokumentasi manajemen pengetahuan	4	0.00553929	0.02215716
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	4	0.005176784	0.020707136
Konsentrasi dalam bisnis	4	0.026869947	0.107479788
Pelatihan karyawan	4	0.051329194	0.205316777
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	4	0.009415343	0.037661373

1.8 Penyebaran Kuesioner Evaluasi CSF

Agar mengetahui ketercapaian CSF pada implementasi CRM maka dilakukan sebuah evaluasi ketercapaian CSF. Evaluasi CSF ini dilakukan untuk mengukur ketercapaian 28 indikator CSF terpilih. Berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan penyebaran kuesioner pada karyawan sebagai stakeholders yang menjalankan CSF. Kuesioner ini menggunakan skala likert 1-4 dengan penjelasan sebagai berikut.

Tabel 4.8 Skala Penilaian CSF

Skala Penilaian	Keterangan
1	Perusahaan belum memiliki rancangan/program CSF, serta belum menjalankannya
2	Perusahaan telah memiliki rancangan/program CSF, serta belum menjalankannya
3	Perusahaan telah menjalankan rancangan/program CSF, tetapi belum 100% terlaksana dengan sempurna
4	Perusahaan telah menjalankan rancangan/program CSF dengan sempurna

Kuesioner yang diberikan kepada karyawan yang berisi 28 pertanyaan (lampiran 7). Kuesioner untuk responden karyawan mencakup 28 indikator CSF yang memiliki keterkaitan dengan internal perusahaan. Kuesioner dapat dilihat pada lampiran 7.

Kuesioner diberikan kepada karyawan yang menjalankan program CRM dan langsung terlibat didalamnya. Karena implementasi CRM belum berjalan dengan baik maka karyawan tentu memahami bagaimana kondisi saat ini. Jumlah sample karyawan yang mengisi kuesioner pada penelitian ini sejumlah 28 orang staf divisi customer care.

1.9 Evaluasi Ketercapaian CSF

Kuesioner karyawan tersebut menjadi inputan dalam ketercapaian CSF. Untuk memperoleh nilai ketercapaian CSF. Untuk memperoleh nilai ketercapaian setiap indikator CSF, maka ditetapkan nilai modus sebagai hasil akhir dari nilai ketercapaian tersebut. Nilai modus merupakan nilai yang paling sering muncul dalam kuesioner yang diisi responden.

Setelah seluruh nilai modus pada tiap indikator diperoleh maka selanjutnya dilakukan perkalian antara nilai modus dengan bobot global yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya. Perkalian tersebut akan menghasilkan nilai yang dapat

merepresentasikan ketercapaian CSF sesuai dengan skala yang telah ditetapkan. Tabel dibawah ini merupakan hasil evaluasi CSF secara keseluruhan.

1.10 Perhitungan Nilai GAP

Setelah nilai realisasi pencapaian CSF diperoleh selanjutnya dilakukan perhitungan nilai kesenjangan/GAP antara realisasi dengan target. Nilai GAP diperoleh dengan cara mengurangkan nilai realisasi dengan target terbobot. Tabel 4.9 menunjukkan hasil dari perkalian nilai modus yang diperoleh dari kuesioner karyawan yang telah dikalikan dengan bobot global.

Tabel 4.9 Hasil Evaluasi CSF

INDIKATOR	NILAI MODUS	BOBOT GLOBAL	HASIL EVALUASI CSF
Kemudahan klasifikasi layanan	4	0.108773563	0.435094251
Keakuratan informasi CRM	4	0.001260846	0.005043383
Kerahasiaan dan keamanan informasi	4	0.174385156	0.697540623
Keamanan dan otentikasi	4	0.288492761	1.153971044
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	4	0.001104738	0.004418954
Kualitas jasa yang ditawarkan	4	0.007425206	0.029700825
Tingkat pemenuhan layanan	4	0.018912784	0.075651135
Pelayanan jasa skala kecil	4	0.009082129	0.036328516
Kemampuan mengatasi layanan darurat	4	0.014998432	0.059993727
Memperoleh pelanggan baru	3	0.002257429	0.006772287
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	4	0.016090405	0.064361619
Kesesuaian informasi	3	0.002455426	0.007366277
Tujuan dan strategi CRM	2	0.005958375	0.01191675
<i>Key Performance Indicators</i>	4	0.000933968	0.00373587
Pemantauan kinerja CRM	1	0.010522678	0.010522678
Keterlibatan <i>steering committee</i>	4	0.022481887	0.089927548
Membuat kebijakan dan strategi CRM	2	0.005784919	0.011569839
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	3	0.006856681	0.020570042
Identifikasi manfaat CRM	2	0.009082814	0.018165629
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	2	0.010638426	0.021276851
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	4	0.010651442	0.042605767
Ambisi dan antusiasme	4	0.00700195	0.0280078
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	2	0.000792458	0.001584916
Dokumentasi manajemen pengetahuan	3	0.00553929	0.01661787
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	3	0.005176784	0.015530352
Konsentrasi dalam bisnis	4	0.026869947	0.107479788
Pelatihan karyawan	4	0.051329194	0.205316777
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	4	0.009415343	0.037661373

Hasil akhir terlihat pada tabel 4.10 dibawah ini yaitu proses perhitungan GAP antara hasil perhitungan nilai indikator pencapaian dengan perhitungan nilai indikator target. Dimana nilai indikator pencapaian akan dilihat selisihnya dengan indikator target. Hasil pada tabel 4.10 dibawah ini menunjukkan adanya hasil tanpa

kesenjangan/tanpa GAP jika didapatkan hasil 0 (nol), adapun indikator yang masih belum tercapai ditunjukkan dengan nilai GAP minus.

Tabel 4.10 Hasil Perhitungan GAP

INDIKATOR	REALISASI	TARGET TERBOBOT	GAP
Kemudahan klasifikasi layanan	0.435094251	0.435094251	0
Keakuratan informasi CRM	0.021276851	0.042553703	-0.021276851
Kerahasiaan dan keamanan informasi	0.697540623	0.697540623	0
Keamanan dan otentikasi	1.153971044	1.153971044	0
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	0.001584916	0.003169833	-0.001584916
Kualitas jasa yang ditawarkan	0.029700825	0.029700825	0
Tingkat pemenuhan layanan	0.075651135	0.075651135	0
Pelayanan jasa skala kecil	0.036328516	0.036328516	0
Kemampuan mengatasi layanan darurat	0.059993727	0.059993727	0
Memperoleh pelanggan baru	0.006772287	0.009029716	-0.002257429
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	0.064361619	0.064361619	0
Kesesuaian informasi	0.007366277	0.007366277	0
Tujuan dan strategi CRM	0.01191675	0.0238335	-0.01191675
<i>Key Performance Indicators</i>	0.00373587	0.00373587	0
Pemantauan kinerja CRM	0.010522678	0.04209071	-0.031568033
Keterlibatan <i>steering committee</i>	0.089927548	0.089927548	0
Membuat kebijakan dan strategi CRM	0.011569839	0.023139678	-0.011569839
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	0.020570042	0.027426723	-0.006856681
Identifikasi manfaat CRM	0.018165629	0.036331257	-0.018165629
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	0.005043383	0.003782537	0.001260846
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	0.042605767	0.042605767	0
Ambisi dan antusiasme	0.0280078	0.0280078	0
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	0.004418954	0.003314215	0.001104738
Dokumentasi manajemen pengetahuan	0.01661787	0.02215716	-0.00553929
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	0.015530352	0.020707136	-0.005176784
Konsentrasi dalam bisnis	0.107479788	0.107479788	0
Pelatihan karyawan	0.205316777	0.205316777	0
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	0.037661373	0.037661373	0

Tabel 4.10 diatas merupakan sebuah hasil pengolahan akhir dimana pada kolom GAP bisa ditemukan adanya 3 nilai yang masing-masing adalah nilai minus, nilai 0 (tanpa kesenjangan) dan nilai yang surplus. Terdapat dua indikator yang bernilai surplus yaitu indentifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan dan karyawan mengetahui manfaat dari CRM. Kemudian hasil menunjukkan terdapat 16 indikator yang bernilai GAP 0, dan didapatkan 10 indikator yang bernilai minus

. (*halaman sengaja dikosongkan*)

BAB V

ANALISIS DAN ITERPRETASI DATA

Bab ini menjelaskan analisis dan interpretasi dari olahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Fokus analisa dan interpretasi pada bab ini meliputi analisa hubungan CSF, analisa gap pencapaian CSF dan analisa pencapaian CSF.

5.1 Analisa Hubungan CSF

Tabel 4.2 diatas yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, merupakan hasil dari perhitungan vektor DEMATEL. Vektor *prominence* D+R digunakan untuk melihat tingkat kepentingan CSF terhadap CRM. Semakin tinggi nilai vektor D+R berarti suatu indikator sangat penting terhadap CRM, karena memiliki hubungan/keterkaitan lebih kuat terhadap indikator lainnya.

Hasil dari vektor D+R menunjukkan bahwa indikator identifikasi *stakeholder* utama memiliki nilai tinggi dengan nilai sebesar 5,19. Indikator tersebut menjadi indikator yang penting pada implementasi CRM karena memiliki hubungan keterkaitan kuat terhadap indikator lainnya. Hasil vektor D+R tersebut juga memberikan informasi bahwa indikator mencari/memperoleh pelanggan baru memiliki pengaruh kuat terhadap indikator lainnya.

Salah satu alasan mengapa indikator manajemen *stakeholder* utama menjadi indikator yang penting karena PT X sebagai salah satu perusahaan Badan Umum Milik Negara (BUMN), yang memiliki tanggung jawab terhadap salah satu *stakeholder* utama yaitu pemerintah. Pemerintah memiliki peran yang sangat penting bagi PT. X, dimana penguasaan, pengawasan serta penetapan kebijakan merupakan hak pemerintah terhadap PT. X. sebagai salah satu contoh peran serta pengaruh pemerintah terhadap CRM adalah adanya tuntutan terhadap perusahaan untuk melaksanakan GCG (Good Corporate Governance), pada kegiatan operasional CRM.

Berdasarkan alasan tersebut PT. X perlu mengetahui dan mengelola preferensi keinginan serta pengaruh dari setiap pemangku kepentingan utama yang berkaitan dengan CRM. Sehingga implementasi CRM dapat memenuhi tujuan

dari setiap pemangku kepentingan, serta pelaksanaan CRM dapat berjalan tanpa hambatan.

Salah satu tujuan dari implementasi CRM adalah untuk mencapai efisiensi biaya internal perusahaan serta memberikan kemudahan bagi karyawan dan pelanggan. Pelanggan dan karyawan merupakan *stakeholders* utama dari CRM. Dengan mengetahui keinginan pelanggan maka makin memudahkan penerapan CRM untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil dari pengolahan DEMATEL adalah peta impact diagram. Peta tersebut menunjukkan gambaran dari hubungan yang saling memiliki keterkaitan antar CSF. Pada kolom tertanda “v” yang menandakan bahwa indikator dari sisi kiri dan sisi atas memiliki keterkaitan satu sama lain. Demikian sebaliknya pada kolom kosong yang menandakan antar indikator yang dibandingkan tidak ada hubungan. Jumlah hubungan tersebut menandakan bahwa semakin banyak jumlah hubungan yang terjadi, maka indikator tersebut otomatis memiliki pengaruh kuat terhadap indikator lainnya. Hasil dari jumlah hubungan tersebut secara langsung mempengaruhi tingkat kepentingan yang telah didapatkan dari vektor D+R, karena dari hasil pengolahan indikator dengan hubungan terbanyak akan menunjukkan hasil nilai D+R yang tinggi. Dengan demikian bahwa indikator yang memiliki tingkat kepentingan tinggi diakrenakan memiliki banyak hubungan/pengaruh yang diberikan terhadap indikator lainnya.

Tabel 5.1 Hubungan Antar CSF

Nomer	INDIKATOR	JUMLAH HUBUNGAN
1	Kemudahan klasifikasi layanan	5
2	Keakuratan informasi CRM	2
3	Kerahasiaan dan keamanan informasi	4
4	Keamanan dan otentikasi	1
5	Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	4
6	Kualitas jasa yang ditawarkan	8
7	Tingkat pemenuhan layanan	10
8	Pelayanan jasa skala kecil	12
9	Kemampuan mengatasi layanan darurat	13
10	Memperoleh pelanggan baru	10
11	Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	11
12	Kesesuaian informasi	5
13	Tujuan dan strategi CRM	11
14	<i>Key Performance Indicators</i>	12
15	Pemantauan kinerja CRM	12
16	Keterlibatan <i>steering committee</i>	14
17	Membuat kebijakan dan strategi CRM	11
18	Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	7
19	Identifikasi manfaat CRM	8
20	Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	11
21	Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	7
22	Ambisi dan antusiasme	12
23	Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	8
24	Dokumentasi manajemen pengetahuan	8
25	Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	9
26	Konsentrasi dalam bisnis	13
27	Pelatihan karyawan	13
28	Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	11

Setelah mengetahui jumlah hubungan pada tiap indikator, selanjutnya adalah mengelompokkan indikator CSF dalam kelompok *dispatcher* dan *receiver*, pengelompokkan tersebut merupakan salah satu tujuan dari metode DEMATEL. Pengelompokkan ini bertujuan untuk mengetahui indikator yang memberi pengaruh (*dispatcher*) dan penerima pengaruh (*receiver*), yang dapat ditunjukkan melalui relasi (D-R). Indikator dengan nilai D-R positif memberikan pengaruh lebih besar daripada indikator lainnya dan diasumsikan sebagai prioritas utama. Tabel 5.2 dan 5.3 dibawah ini merupakan pengelompokkan dalam *dispatcher* dan *receiver*.

Tabel 5.2 Indikator *Dispatcher*

No.	<i>Dispatcher</i>
1	Kemudahan klasifikasi layanan
2	Keakuratan informasi CRM
3	Kerahasiaan dan keamanan informasi
4	Keamanan dan otentikasi
5	Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM
6	Kualitas jasa yang ditawarkan
7	Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas
8	Kesesuaian informasi
9	Pemantauan kinerja CRM
10	Ambisi dan antusiasme
11	Karyawan mengetahui manfaat dari CRM

Dari 28 indikator yang ada, sebanyak 11 indikator yang termasuk dalam kelompok *dispatcher*, kelompok ini merupakan kelompok *cause/penyebab*. Hasil pengelompokkan di dalam *dispatcher* diperkuat dengan hasil yang sama pada perhitungan D+R dan hasil jumlah hubungan setiap indikator pada penjelasan sebelumnya. Indikator-indikator yang terdapat pada *dispatcher* merupakan indikator mendasar pada proses CRM.

Tabel 5.3 CSF *Dispatcher* yang Terimplementasi dengan Baik

No	CSF Terimplementasi dengan Baik
1	Kemudahan klasifikasi layanan
2	Kerahasiaan dan keamanan informasi
3	Keamanan dan otentikasi
4	Kualitas jasa yang ditawarkan
5	Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas
6	Kesesuaian informasi
7	Ambisi dan antusiasme
8	Karyawan mengetahui manfaat dari CRM

Tabel 5.3 diatas menunjukkan nilai *dispatcher* yang ditunjukkan oleh tabel 5.2 yang kemudian dikurangi/dihilangkan indikator yang belum terimplementasi dengan baik yaitu sebanyak 3 indikator yang dimana bisa merujuk ke tabel 5.7 yaitu tabel *traffic light system*.

Tabel 5.4 CSF Dispatcher Sukses Diatas Nilai Treshold

No	CSF Diatas Nilai <i>Treshold</i>
1	Kemudahan klasifikasi layanan
2	Kerahasiaan dan keamanan informasi
3	Keamanan dan otentikasi
4	Kualitas jasa yang ditawarkan
5	Kesesuaian informasi

Kemudian pengerucutan hasil bisa dilakukan dengan memilah lagi indikator-intikator tersebut merujuk pada nilai *treshold* yang ditunjukkan pada bab 2 sebelumnya, indikator dengan nilai dibawah *treshold* dieliminasi menjadi 5 buah indikator saja. Lalu hasil iterasi akhir ditunjukkan pada tabel 5.5 dibawah ini yaitu satu-satunya indikator yang diatas nilai *treshold* dengan nilai D+R tertinggi yaitu D+R tinggi menunjukkan kuatnya pengaruh indikator tersebut dengan keberhasilan penerapan CRM.

Tabel 5.5 CSF *Dispatcher* Sukses dengan Nilai D+R Teritinggi

No	CSF D+R Tertinggi
1	Kualitas jasa yang ditawarkan

Kelompok kedua berdasarkan hasil pengolahan DEMATEL adalah kelompok *receiver*. Kelompok *receiver* merupakan kelompok yang menerima pengaruh lebih besar dibandingkan indikator yang lainnya dan diasumsikan sebagai prioritas akhir. Indikator yang tidak termasuk pada *dispatcher* merupakan indikator yang termasuk dalam *receiver*. Pengelompokan *receiver* dikempokkan berdasarkan nilai hasil olahan pada D-R negatif.

Tabel 5.6 Indikator Receiver

RECEIVER
Tingkat pemenuhan layanan
Pelayanan jasa skala kecil
Kemampuan mengatasi layanan darurat
Memperoleh pelanggan baru
Tujuan dan strategi CRM
<i>Key Performance Indicators</i>
Keterlibatan <i>steering committee</i>
Membuat kebijakan dan strategi CRM
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama
Identifikasi manfaat CRM
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan
Dokumentasi manajemen pengetahuan
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM
Konsentrasi dalam bisnis
Pelatihan karyawan
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan

1.2 Analisa GAP Pencapaian CSF

Nilai GAP yang telah diperoleh menunjukkan persiapan dan kesiapan PT. X (termasuk internah dan karyawan) dalam menjalankan CRM. Nilai GAP didapatkan melalui perhitungan antara target yang ditetapkan oleh perusahaan dengan nilai realisasi pencapaian CSF.

Nilai GAP merupakan jarak antara nilai target dengan nilai realisasi pada tiap indikator. Nilai GAP negatif menunjukkan bahwa pencapaian CSF masih jauh dari target perusahaan, dimana indikator CSF tersebut belum terlaksana dengan baik. Sedangkan nilai GAP positif berarti indikator telah berjalan dengan baik bahkan melebihi target. Sedangkan apabila didapatkan nilai nol (tidak ada kesenjangan) maka telah memenuhi target yang telah ditetapkan.

Dua buah indikator menunjukkan nilai GAP positif yaitu identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan serta identifikasi dan karyawan telah mengetahui manfaat CRM sudah baik dalam pencapaiannya. Berikut ada 16 indikator lain yang memang sudah baik dijalankan karena didapatkan nilai output 0 (nol) yang berarti tanpa kesenjangan, target yang ingin dicapai telah sesuai dengan kondisi eksisting

saat ini, hal tersebut menunjukkan adanya 18 indikator yang sudah mencapai target dari 28 indikator total, 2 diantaranya sudah melebihi ekspektasi. Akan tetapi ada 10 buah indikator yang dirasa masih jauh dari ekspektasi, ke-10 indikator inilah yang akan mendapatkan perhatian khusus bagi PT. X agar penerapannya bisa lebih baik lagi, PT. X mengalami kesulitan menerapkan CRM dengan maksimal karena masih adanya indikator yang memang belum memenuhi target, apabila indikator tersebut bisa dijalankan dengan baik, hambatan dalam penerapan CRM bisa diatasi.

5.3 Analisa Pencapaian CSF

Hasil perhitungan dan analisa GAP hanya memberikan informasi mengenai indikator CSF yang telah memenuhi target dan indikator yang belum memenuhi target. Namun informasi tersebut kurang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pelaksanaan CSF di masa mendatang. Sebagai contoh, jika dilihat berdasarkan nilai GAP, maka terdapat 11 indikator yang belum memenuhi target. Informasi tersebut belum memberikan gambaran secara jelas mengenai pencapaian CSF secara detail, karena 11 indikator tersebut secara visual belum terlihat apabila belum terlaksana dengan baik.

Sehingga diperlukan pengelompokkan seluruh indikator CSF kedalam traffic light. Pengelompokan tersebut membantu perusahaan untuk mengetahui indikator yang memerlukan perbaikan. Traffic light terdiri dari 3 warna yaitu merah, kuning dan hijau. Merah memiliki arti indikator CSF tersebut harus segera diperbaiki atau dilaksanakan dengan baik. Kuning menandakan indikator tersebut belum terlaksana dengan baik walaupun nilainya hampir mencapai target, sedangkan hijau adalah indikator yang telah berjalan dengan baik.

Tabel 5.7 CSF Dalam *Traffic Light*

INDIKATOR
Kemudahan klasifikasi layanan
Keakuratan informasi CRM
Kerahasiaan dan keamanan informasi
Keamanan dan otentikasi
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM
Kualitas jasa yang ditawarkan
Tingkat pemenuhan layanan
Pelayanan jasa skala kecil
Kemampuan mengatasi layanan darurat
Memperoleh pelanggan baru
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas
Kesesuaian informasi
Tujuan dan strategi CRM
<i>Key Performance Indicators</i>
Pemantauan kinerja CRM
Keterlibatan <i>steering committee</i>
Membuat kebijakan dan strategi CRM
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama
Identifikasi manfaat CRM
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan
Ambisi dan antusiasme
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM
Dokumentasi manajemen pengetahuan
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM
Konsentrasi dalam bisnis
Pelatihan karyawan
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan

Secara keseluruhan perbandingan antara indikator yang telah terlaksana dengan baik dengan indikator yang belum terlaksana dengan baik tidak berbeda jauh. Jika merujuk pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa CSF yang telah berjalan dengan baik sebanyak 18 indikator dan ada 10 indikator yang belum berjalan dengan baik.

Dari ke 18 indikator terdapat 16 indikator yang sebenarnya sudah memenuhi target dengan baik, dan 2 dari 18 indikator diantaranya sudah sangat baik dalam

penerapannya, bahkan melebihi target dan ekspektasi perusahaan, langkah selanjutnya yang PT. X bisa lakukan adalah tetap menjaga faktor-faktor yang sudah baik pencapaiannya bisa ditingkatkan lagi bahkan melebihi target yang sudah direncanakan. Berikut didapatkan adanya 10 indikator krusial yang masih belum baik pencapaiannya, ke-10 indikator inilah yang menjadi masalah bagi perusahaan untuk dapat mengimplementasikan CRM dengan baik, kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam penerapan CRM bersumber dari 10 indikator yang masih menjadi *red report*, maka tindakan utama yang harus menjadi prioritas perusahaan adalah memperbaiki kinerja dari 1 indikator tersebut agar masalah implementasi tidak lagi menyulitkan perusahaan terutama top management yang merancang strategi dalam menerapkan CRM. Tabel 5.5 dibawah ini merupakan CSF yang belum mencapai target sehingga solusi jangka pendek untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 5.8 *Improvement* dari CSF yang Belum Tercapai

CSF	Improvement
Keakuratan informasi CRM	Informasi yang diperoleh dari sistem CRM harus lengkap dan mudah untuk ditangkap agar permasalahan dapat diterjemahkan dengan baik
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	Sistem CRM tidak sepenuhnya dimanfaatkan dengan baik oleh pelanggan karena minimnya pengetahuan pelanggan terhadap CRM tersebut, pelanggan harus mendapatkan informasi yang baik agar CRM bisa berjalan dengan baik
Memperoleh pelanggan baru	Menarik pelanggan baru dengan menawarkan produk-produk baru yang memiliki daya tarik lebih dibandingkan dengan produk pesaing
Pemantauan kinerja CRM	Melakukan pemantauan kerja yang lebih intensif terutama yang terkait dengan CRM
Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama	Adanya dukungan lebih dari <i>stakeholder</i> utama dikarenakan PT. X sebagai perusahaan milik negara terbesar yang bergerak di sektor telekomunikasi
Dokumentasi manajemen pengetahuan	Segala bentuk kegiatan yang terkait dengan CRM harus di dokumentasikan dengan baik untuk memudahkan <i>knowledge transfer</i> perusahaan
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	Karyawan sudah mengetahui apa saja manfaat penerapan CRM akan tetapi masih minim dalam perolehan manfaat sehingga perlu adanya pelatihan-pelatihan terkait CRM untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat menjalankan CRM dengan baik

(halaman sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 1 KUESIONER DEMATEL

Perkenalkan, Ramadhan Sukma, mahasiswa semester 4 Program Magister Teknik Industri ITS Surabaya yang sedang menyusun tesis di Divisi Consumer Services PT. X dengan judul “Evaluasi Critical Success Factors pada Implementasi Customer Relationship Management”.

Pada kuisisioner ini, saya ingin mendapatkan penilaian Bapak/Ibu mengenai pengaruh Critical Success Factors (CSF) terhadap kesuksesan Customer Relationship Management (CRM). Bapak/Ibu diminta untuk memberikan penilaian indikator CSF. Kuisisioner ini merupakan kuisisioner DEMATEL yang digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat CSF. DEMATEL merupakan sebuah *tools* untuk menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara beberapa komponen dan dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor mana yang mempengaruhi satu sama lain atau mempengaruhi faktor itu sendiri.

Berikut ini merupakan skala penilaian DEMATEL :

Tingkat Kepentingan	Definisi
0	Tidak ada pengaruh
1	Pengaruh rendah
2	Pengaruh sedang
3	Pengaruh tinggi
4	Pengaruh sangat tinggi

Berikut ini merupakan contoh pengisian kuisisioner. Misal :

CSF	A	B	C
A		4	
B			
C	2		

Berarti : Faktor ‘A’ memberikan pengaruh sangat tinggi untuk faktor ‘B’. Faktor C memberikan pengaruh sedang terhadap faktor A. Berikut ini indikator yang akan dibandingkan.

KUESIONER DEMATEL																												
	Kemudahan klasifikasi layanan	Keakuratan informasi CRM	Kerahasiaan dan keamanan informasi	Kemaman dan otentikasi	Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	Kualitas jasa yang ditawarkan	Tingkat pemenuhan layanan	Pelayanan jasa skala kecil	Kemampuan mengatasi layanan darurat	Menperoleh pelanggan baru	Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	Kesesuaian informasi	Tujuan dan strategi CRM	Key Performance Indicators	Pemantauan kinerja CRM	Keterlibatan steering committee	Membuat kebijakan dan strategi CRM	Identifikasi dan manajemen stakeholder utama	Identifikasi manfaat CRM	Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	Ambisi dan antusiasme	Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	Dokumentasi manajemen pengetahuan	Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	Konsentrasi dalam bisnis	Pelatihan karyawan	Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan
Kemudahan klasifikasi layanan	2	1	2	2	1	2	1	2	4	2	3	4	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2
Keakuratan informasi CRM	2	4	3	4	2	2	1	2	3	1	4	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2
Kerahasiaan dan keamanan informasi	1	3	4	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	4	1	2	1	2	
Kemaman dan otentikasi	2	3	4	2	2	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	2	3	1	1	1	2	1	2	24	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	
Kualitas jasa yang ditawarkan	2	1	1	2	1	4	4	3	4	4	1	3	4	3	4	3	4	3	2	4	1	2	1	2	2	2	2	
Tingkat pemenuhan layanan	2	2	1	1	1	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	2	1	3	1	1	2	4	4	4	
Pelayanan jasa skala kecil	2	1	1	1	1	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	1	3	1	3	2	1	4	3	3
Kemampuan mengatasi layanan darurat	3	1	1	1	1	3	4	3	4	3	1	3	3	4	3	4	3	4	1	1	2	4	3	2	1	2	4	4
Menperoleh pelanggan baru	2	3	2	2	3	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	3	1	2	1	3	1	1	2	3	4	3	
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	3	2	2	2	2	4	4	3	4	2	1	3	4	3	4	4	4	2	1	2	2	3	3	1	3	3	4	
Kesesuaian informasi	3	4	3	3	4	1	2	2	1	1	2	4	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2
Tujuan dan strategi CRM	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	1	1	2	1	2	
Key Performance Indicators	1	1	1	1	2	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	1	4	2	4	2	4	4
Pemantauan kinerja CRM	2	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	1	2	4	4	3	4	2	1	4	1	3	3	4	3	4	1	3
Keterlibatan steering committee	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	3	1	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	
Membuat kebijakan dan strategi CRM	3	1	1	1	2	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	1	1	4	3	4	2
Identifikasi dan manajemen stakeholder utama	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	2	4
Identifikasi manfaat CRM	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	2	3	3	2	1	3	4	1	4	2	4	2
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	2	1	1	1	2	1	3	3	2	2	2	1	3	1	3	3	4	4	4	2	3	2	3	2	1	3	4	3
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	3	1	1	3	4	3	2	4	3	1	2	4	2	4	2	2
Ambisi dan antusiasme	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	4	4	3	4
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	4	1	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	
Dokumentasi manajemen pengetahuan	4	4	3	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	4	3	2	2	3	1	1	3	1	1	1	2	4	2	
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	4	3	2	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Konsentrasi dalam bisnis	1	2	1	1	1	2	3	4	4	3	4	1	1	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	3	4	3	
Pelatihan karyawan	1	1	1	1	2	2	4	4	4	3	4	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	2	2	2	1	2	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	

LAMPIRAN 2 KUESIONER ANP

Perkenalkan, Ramadhan Sukma, mahasiswa semester 4 Program Magister Teknik Industri ITS Surabaya yang sedang menyusun tesis di Divisi Consumer Services PT. X dengan judul “Evaluasi Critical Success Factors pada Implementasi Customer Relationship Management”.

Pada kuisisioner ini, saya ingin mendapatkan penilaian Bapak/Ibu mengenai tingkat kepentingan antar faktor CSF dengan yang lainnya. Bapak/Ibu diminta untuk memberikan penilaian perbandingan berpasangan yang dikelompokkan dalam tiga (3) hal, yaitu dimensi, *strategic subject*, dan Indikator. Kuisisioner ini merupakan kuisisioner pembobotan ANP (*Analytical Network Process*). ANP merupakan sebuah *tools* yang digunakan untuk mendapatkan tingkat kepentingan antar tiap CSF, dengan mempertimbangkan hubungan ketergantungan atau keterkaitan dari masing-masing CSF. Dalam ANP terdapat sebuah skala perbandingan. Berikut ini adalah penjelasan dari skala perbandingan tersebut.

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting daripada elemen yang lain
7	Satu elemen jelas lebih penting daripada elemen yang lain
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara 2 penilaian yang berlawanan

Berikut adalah contoh pengisian kuisisioner. Misal :

CSF	A	B	C
A		3	
B			9
C			

Berarti : CSF ‘A’ sedikit lebih penting dibandingkan CSF ‘B’, CSF ‘B’ mutlak lebih penting dibandingkan CSF ‘C’.

PETUNJUK : Berilah tanda pada jawaban yang dipilih.

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR DIMENSI

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Internet dan teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Internet dan teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan Pertumbuhan

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR SUBJEK STRATEGIS

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keamanan dan Otentikasi
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perolehan Pelanggan

Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Pelanggan
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Integrasi Sistem
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengukuran Kinerja
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Manajemen Puncak
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Perubahan
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional
Konten Website CRM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perolehan Pelanggan
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Pelanggan
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Integrasi Sistem
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengukuran Kinerja
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Manajemen Puncak
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Perubahan
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional

Keamanan dan Otentikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------

CSF	Skala Penilaian																	CSF
Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Pelanggan
Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Integrasi Sistem
Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengukuran Kinerja
Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Manajemen Puncak
Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Perubahan
Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional

Perolehan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------

CSF	Skala Penilaian																	CSF
Manajemen Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Integrasi Sistem
Manajemen Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengukuran Kinerja
Manajemen Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Manajemen Puncak
Manajemen Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Perubahan
Manajemen Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Manajemen Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional
Manajemen Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Integrasi Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengukuran Kinerja
Integrasi Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Manajemen Puncak
Integrasi Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Perubahan
Integrasi Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Integrasi Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional
Integrasi Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Pengukuran Kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Manajemen Puncak
Pengukuran Kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Perubahan
Pengukuran Kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Pengukuran Kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional
Pengukuran Kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Dukungan Manajemen Puncak	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Perubahan

Dukungan Manajemen Puncak	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Dukungan Manajemen Puncak	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional
Dukungan Manajemen Puncak	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja

CSF	Skala Penilaian																	CSF
Manajemen Perubahan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas
Manajemen Perubahan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional
Manajemen Perubahan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dukungan Operasional
Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja
Dukungan Operasional	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Kerja

LAMPIRAN 3 SUPER DECISION

per Decisions Main Window: Untitled.sdmod

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled.sdmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Perolehan Pelanggan** **3. Results**

Node Cluster: Choose Node: Perolehan Pelanggan
Cluster: Proses Bisnis Internal

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Perolehan Pelanggan" node in "Proses Bisnis Internal" cluster
Dukungan Manajemen Puncak is equally to moderately more important than Integrasi Sistem

1. Dukungan Manaje-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Integrasi Siste-
2. Dukungan Manaje-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Manajemen dan P-
3. Dukungan Manaje-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Manajemen Perub-
4. Dukungan Manaje-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pengukuran Kine-
5. Dukungan Manaje-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Perolehan Pelan-
6. Integrasi Siste-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Manajemen dan P-
7. Integrasi Siste-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Manajemen Perub-
8. Integrasi Siste-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pengukuran Kine-
9. Integrasi Siste-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Perolehan Pelan-
10. Manajemen dan P-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Manajemen Perub-

Normal Hybrid
Inconsistency: 0.09785

Dukungan -	0.29587
Integrasi -	0.24249
Manajemen -	0.16167
Manajemen -	0.12782
Pengukura -	0.09034
Perolehan -	0.08181

Completed Comparison
Copy to clipboard

LAMPIRAN OLAHAN - Microsoft Word

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled.sdmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Konten Website CRM** **3. Results**

Node Cluster: Choose Node: Konten Website-
Cluster: Internet dan Te-

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Konten Website CRM" node in "Internet dan Teknologi" cluster
Keamanan dan Otentikasi is equally to moderately more important than Konten Website CRM

1. Keamanan dan Ot-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Konten Website -
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

Normal Hybrid
Inconsistency: 0.00000

Keamanan -	0.66867
Konten We-	0.33333

Completed Comparison
Copy to clipboard

LAMPIRAN OLAHAN - Microsoft Word

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled.sdmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Pengetahuan Ahli dan-** **3. Results**

Node Cluster: Choose Node: Pengetahuan Ah-
Cluster: Pertumbuhan dan-

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas" node in "Pertumbuhan dan Pembelajaran" cluster

1. Dukungan Operas-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Kepuasan Kerja
2. Dukungan Operas-	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pengetahuan Ahl-
3. Kepuasan Kerja	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pengetahuan Ahl-

Normal Hybrid
Inconsistency: 0.69829

Dukungan -	0.37926
Kepuasan -	0.28943
Pengetahu-	0.33131

Completed Comparison
Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled2.sdmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Kualitas jasa yang d~** **3. Results**

Node Cluster: Choose Node, Cluster: Manajemen Pelan~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Kualitas jasa yang ditawarkan" node in "Manajemen Pelanggan" cluster

Kualitas jasa yang ditawarkan is moderately more important than Pelayanan jasa skala kecil

1. Kemampuan menga~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Kualitas jasa y~
2. Kemampuan menga~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Melaksanakan la~
3. Kemampuan menga~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Memperoleh pela~
4. Kemampuan menga~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Pelayanan jasa ~
5. Kemampuan menga~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Tingkat pemenuh~
6. Kualitas jasa y~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Melaksanakan la~
7. Kualitas jasa y~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Memperoleh pela~
8. Kualitas jasa y~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Pelayanan jasa ~
9. Kualitas jasa y~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Tingkat pemenuh~
10. Melaksanakan la~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Memperoleh pela~

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.08492

Kemampuan~	0.3393
Kualitas ~	0.2314
Melaksana~	0.1760
Memperole~	0.1265
Pelayanan~	0.0710
Tingkat p~	0.0555

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled2.sdmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Identifikasi dan man~** **3. Results**

Node Cluster: Choose Node, Cluster: Manajemen Perub~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Identifikasi dan manajemen stakeholder utama" node in "Manajemen Perubahan" cluster

1. Identifikasi da~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Identifikasi ma~
2. Identifikasi da~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Identifikasi po~
3. Identifikasi da~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Ketahanan organ~
4. Identifikasi ma~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Identifikasi po~
5. Identifikasi ma~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Ketahanan organ~
6. Identifikasi po~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Ketahanan organ~

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.66884

Identifik~	0.30802
Identifik~	0.29068
Identifik~	0.24139
Ketahanan~	0.15992

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled2.sdmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Ambisi dan antusias~** **3. Results**

Node Cluster: Choose Node, Cluster: Pengetahuan Ahl~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Ambisi dan antusiasme" node in "Pengetahuan Ahli dan Kapabilitas" cluster

1. Ambisi dan antu~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Dokumentasi man~
2. Ambisi dan antu~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Karyawan mendap~
3. Ambisi dan antu~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Karyawan menget~
4. Dokumentasi man~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Karyawan mendap~
5. Dokumentasi man~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Karyawan menget~
6. Karyawan mendap~	>=0.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=0.5	No comp.	Karyawan menget~

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.49266

Ambisi da~	0.31540
Dokumenta~	0.33402
Karyawan ~	0.06605
Karyawan ~	0.28453

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled2.sdmmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Keakuratan informasi~** **3. Results**

Node Cluster Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Node Comparisons wrt "Keakuratan informasi CRM" node in "Konten Website CRM" cluster

Keakuratan inf~ Kemudahan klasifikasi layanan is moderately to strongly more important than Keakuratan infor

Cluster: Konten Website~

Choose Cluster 1. Keakuratan info~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Kemudahan klasifi~

Konten Website~

Restore

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Keakurata~ 0.20000

Kemudahan~ 0.80000

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled2.sdmmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Tujuan dan strategi ~** **3. Results**

Node Cluster Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Node Comparisons wrt "Tujuan dan strategi CRM" node in "Pengukuran Kinerja" cluster

Tujuan dan str~ Pemantauan kinerja CRM is equally to moderately more important than Tujuan dan strategi C

Cluster: Pengukuran Kine~

Choose Cluster 1. Key Performance~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Pemantauan kine~

Pengukuran Kin~ 2. Key Performance~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Tujuan dan stra~

Restore

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.96376

Key Perfo~ 0.33131

Pemantaua~ 0.28943

Tujuan da~ 0.37926

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled2.sdmmod

1. Choose **2. Node comparisons with respect to Keterlibatan steerin~** **3. Results**

Node Cluster Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Node Comparisons wrt "Keterlibatan steering committee" node in "Dukungan Manajemen Puncak" cluster

Keterlibatan s~ 1. Keterlibatan st~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Membuat kebijak~

Cluster: Dukungan Manaje~

Choose Cluster 2. Dukungan Manaj~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Membuat kebijak~

Dukungan Manaj~

Restore

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Keterliba~ 0.80000

Membuat k~ 0.20000

Completed Comparison

Copy to clipboard

(halaman sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 4 KUESIONER EVALUASI CSF-KARYAWAN

SURVEY PENCAPAIAN CSF TERHADAP PENERAPAN CRM

Saudara/I yang saya hormati,

Sehubungan dengan penelitian mengenai “Evaluasi Critical Success Factors (CSF) terhadap penerapan Customer Relationship Management (CRM)”, maka saya memohon kesediaan Anda selaku karyawan dari PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) untuk meluangkan waktu memberikan penilaian mengenai pencapaian CSF. Adapun hasil penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya. Atas bantuan dan kesediannya saya ucapkan terimakasih.

Ramadhan Sukma, peneliti.

DEFINISI :

- Critical Success Factors (CSF) merupakan faktor-faktor kritis atau berupa aktivitas yang harus dipastikan oleh perusahaan berjalan dengan tepat.
- CSF dapat membantu kesuksesan penerapan CRM.

A. SCREENING

(Berikan tanda silang (X) pada abjad yang menjadi pilihan Anda atau isi pada kolom yang telah disediakan)

1. Apakah tugas kerja Anda berhubungan dengan *consumer service*?
a. Ya (lanjutkan) b. Tidak
2. Apakah anda telah lama bekerja pada PT. Telkom Indonesia (Persero)?
(*minimal selama 1 tahun*)
a. Ya (lanjutkan) b. Tidak
3. Sudah berapa lama Anda bekerja pada perusahaan PT. Telkom Indonesia (Persero)?

.....

B. IDENTITAS RESPONDEN

(Berikan tanda silang (X) pada abjad yang menjadi pilihan Anda atau isi pada kolom yang telah disediakan)

1. Jenis Kelamin
2. Usia responden saat ini

	Informasi yang bersifat rahasia dalam sistem pelayanan perusahaan terjaga kerahasiannya dari pengguna yang tidak berwenang.			
4	<i>Keamanan dan otentikasi</i>			
	Adanya <i>username</i> dan <i>password</i> yang digunakan untuk <i>log in</i> dan <i>log out</i> dalam sistem layanan pelanggan.			
5	<i>Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM</i>			
	Saya memahami manfaat yang didapatkan melalui penerapan CRM bagi internal perusahaan.			
6	<i>Kualitas jasa yang ditawarkan</i>			
	Jasa yang ditawarkan kepada pelanggan merupakan kualitas terbaik yang dimiliki perusahaan.			
7	<i>Tingkat pemenuhan layanan</i>			
	Perusahaan memenuhi segala bentuk layanan.			
8	<i>Pelayanan jasa skala kecil</i>			
	Perusahaan memenuhi segala bentuk layanan pelanggan yang bersifat mudah atau layanan kecil.			
9	<i>Kemampuan mengatasi layanan darurat</i>			
	Perusahaan mampu melayani dan menyelesaikan masalah layanan yang bersifat darurat.			
10	<i>Memperoleh pelanggan baru</i>			
	Perusahaan dapat menjaring pelanggan baru sesuai dengan target yang ditetapkan.			
11	<i>Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas</i>			
	Perusahaan dapat melayani pelanggan yang diutamakan untuk dilayani.			
12	<i>Kesesuaian informasi</i>			
	Seluruh alur informasi yang diperoleh oleh perusahaan maupun pelanggan sudah sesuai.			
13	<i>Tujuan dan strategi CRM</i>			

	Perusahaan memiliki tujuan dan strategi yang sesuai dengan penerapan CRM.				
14	<i>Key Performance Indicators</i>				
	KPI sudah representatif dengan kondisi perusahaan.				
15	<i>Pemantauan kinerja CRM</i>				
	Segala bentuk proses bisnis yang terkait dengan CRM dilakukan pemantauan dan evaluasi secara intensif maupun berkala.				
16	<i>Keterlibatan steering committee</i>				
	<i>Steering committee</i> memberikan arahan yang jelas dalam penerapan sistem CRM.				
17	<i>Membuat kebijakan dan strategi CRM</i>				
	Top Management memberikan keputusan-keputusan dan arahan yang mendukung suksesnya penerapan CRM.				
18	<i>Karyawan mengetahui manfaat dari CRM</i>				
	Saya memahami manfaat yang diperoleh melalui CRM dan dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.				
	<i>Identifikasi manfaat CRM</i>				
19	Saya mengetahui manfaat yang perusahaan dapatkan apabila menerapkan CRM dengan baik.				
	<i>Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan</i>				
20	Saya mengetahui hal yang akan menjadi hambatan dan tantangan dalam menerapkan CRM.				
	<i>Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan</i>				
21	Peralihan kepada sistem CRM baru dapat diantisipasi dan tidak memberikan dampak buruk bagi perusahaan.				
	<i>Ambisi dan antusiasme</i>				

22	Saya memiliki semangat yang tinggi dan ingin menjadi karyawan dengan kinerja yang terbaik dalam menjalankan program CRM.				
<i>Identifikasi dan manajemen dari stakeholder utama</i>					
23	Stakeholder utama sangat berperan dan mendukung keberhasilan penerapan CRM.				
<i>Dokumentasi manajemen pengetahuan</i>					
24	Perusahaan telah memiliki Knowledge Management sebagai dokumentasi kompetensi staff dan hasil pelatihan.				
<i>Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM</i>					
25	CRM dapat meringankan beban kerja saya.				
<i>Konsentrasi dalam bisnis</i>					
26	Saya berkonsentrasi secara penuh dalam menjalankan CRM.				
<i>Pelatihan karyawan</i>					
27	Adanya pelatihan terkait dengan pelayanan pelanggan berbasis CRM.				
<i>Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan</i>					
28	Saya dapat melaksanakan proses CRM dengan baik.				

LAMPIRAN 5 MATRIKS TOTAL DEMATEL

MATRIKS TOTAL	Kemudahan klasifikasi layanan	Kelengkapan informasi CRM	Kerahasiaan dan keamanan informasi	Kemampuan dan otentikasi	Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	Kualitas jasa yang ditawarkan	Tingkat pemenuhan layanan	Pelayanan jasa skala kecil	Kemampuan mengatasi layanan darurat	Memperoleh pelanggan baru	Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	Kesesuaian informasi	Tujuan dan strategi CRM	Key Performance Indicators	Pemantauan kinerja CRM	Keterlibatan steering committee	Membuat kebijakan dan strategi CRM	Identifikasi dan manajemen stakeholder utama	Identifikasi manfaat CRM	Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	Ambisi dan antisipasi	Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	Dokumentasi manajemen pengetahuan	Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	Konsentrasi dalam bisnis	Pelatihan karyawan	Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan
Kemudahan klasifikasi layanan	0.0378	0.0429	0.0491	0.0478	0.0440	0.0663	0.0639	0.0715	0.0935	0.0832	0.0824	0.0748	0.0817	0.0768	0.0594	0.0767	0.0861	0.0578	0.0607	0.0655	0.0517	0.0680	0.0536	0.0799	0.0549	0.0757	0.0750	0.0745
Keakuratan informasi CRM	0.0567	0.0334	0.0696	0.0584	0.0742	0.0642	0.0719	0.0597	0.0721	0.0983	0.0603	0.0753	0.0597	0.0749	0.0672	0.0746	0.0641	0.0664	0.0502	0.0646	0.0597	0.0562	0.0524	0.0711	0.0527	0.0747	0.0732	0.0727
Kerahasiaan dan keamanan informasi	0.0424	0.0596	0.0259	0.0647	0.0397	0.0491	0.0648	0.0531	0.0650	0.0739	0.0637	0.0609	0.0530	0.0682	0.0516	0.0580	0.0668	0.0512	0.0547	0.0487	0.0552	0.0501	0.0573	0.0752	0.0480	0.0678	0.0571	0.0663
Kemampuan dan otentikasi	0.0528	0.0603	0.0669	0.0254	0.0511	0.0604	0.0569	0.0647	0.0571	0.0782	0.0658	0.0719	0.0552	0.0696	0.0526	0.0697	0.0587	0.0620	0.0568	0.0504	0.0559	0.0521	0.0589	0.0573	0.0492	0.0694	0.0680	0.0580
Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM	0.0676	0.0744	0.0477	0.0462	0.0464	0.0726	0.0914	0.0787	0.0916	0.3243	0.0828	0.0725	0.0889	0.0946	0.0739	0.0947	0.0840	0.0824	0.0801	0.0783	0.0596	0.0830	0.0635	0.0691	0.0670	0.0922	0.0929	0.0806
Kualitas jasa yang ditawarkan	0.0643	0.0472	0.0429	0.0516	0.0502	0.0573	0.1063	0.1031	0.0962	0.1171	0.1037	0.0499	0.0932	0.1093	0.0906	0.1098	0.0991	0.0773	0.0891	0.0669	0.0689	0.0692	0.0739	0.0570	0.0759	0.0893	0.0866	0.0871
Tingkat pemenuhan layanan	0.0669	0.0593	0.0448	0.0434	0.0525	0.0898	0.0703	0.0977	0.1103	0.1214	0.0980	0.0620	0.0959	0.1124	0.0944	0.1036	0.1126	0.0810	0.0619	0.0898	0.0624	0.0726	0.0768	0.0599	0.0786	0.1127	0.1102	0.1107
Pelayanan jasa skala kecil	0.0670	0.0493	0.0445	0.0434	0.0521	0.0999	0.1107	0.0673	0.1007	0.1215	0.1083	0.0617	0.1062	0.1032	0.0944	0.1137	0.1030	0.0811	0.0621	0.0900	0.0624	0.0922	0.0767	0.0594	0.0689	0.1125	0.1002	0.1010
Kemampuan mengatasi layanan darurat	0.0770	0.0497	0.0447	0.0434	0.0518	0.0902	0.1107	0.0983	0.0712	0.1217	0.0991	0.0521	0.0966	0.1033	0.1045	0.1046	0.1137	0.0720	0.0624	0.0813	0.0925	0.0924	0.0774	0.0607	0.0798	0.1141	0.1009	0.1113
Memperoleh pelanggan baru	0.0695	0.0718	0.0570	0.0556	0.0749	0.1030	0.1144	0.1109	0.1141	0.0910	0.0824	0.0558	0.1097	0.1169	0.0977	0.1173	0.1163	0.0942	0.0657	0.0834	0.0656	0.0955	0.0697	0.0634	0.0815	0.1072	0.1136	0.1045
Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas	0.0800	0.0620	0.0573	0.0559	0.0647	0.1036	0.1147	0.1017	0.1151	0.1094	0.0729	0.0557	0.1003	0.1175	0.0988	0.1187	0.1171	0.0850	0.0667	0.0841	0.0763	0.0964	0.0911	0.0640	0.0931	0.1084	0.1049	0.1159
Kesesuaian informasi	0.0671	0.0731	0.0596	0.0580	0.0744	0.0548	0.0715	0.0691	0.0623	0.0789	0.0706	0.0358	0.0897	0.0750	0.0746	0.0736	0.0666	0.0605	0.0549	0.0499	0.0665	0.0522	0.0705	0.0532	0.0642	0.0642	0.0729	0.0725
Tujuan dan strategi CRM	0.0736	0.0467	0.0422	0.0412	0.0597	0.0848	0.0937	0.0910	0.0939	0.1071	0.0919	0.0695	0.0618	0.0966	0.0783	0.0976	0.1071	0.0865	0.0785	0.0850	0.0781	0.0870	0.0619	0.0567	0.0738	0.0773	0.0748	0.0850
Key Performance Indicators	0.0609	0.0532	0.0475	0.0458	0.0654	0.0942	0.1147	0.1018	0.1047	0.1292	0.1026	0.0654	0.1106	0.0786	0.1089	0.1088	0.1174	0.0966	0.0860	0.0842	0.0663	0.1070	0.0811	0.0933	0.0837	0.1182	0.0961	0.1160
Pemantauan kinerja CRM	0.0668	0.0494	0.0445	0.0430	0.0510	0.0889	0.1090	0.0962	0.0989	0.1102	0.0972	0.0517	0.0851	0.1124	0.0639	0.1031	0.1117	0.0814	0.0617	0.0989	0.0623	0.0913	0.0863	0.0893	0.0881	0.1127	0.0807	0.1008
Keterlibatan steering committee	0.0689	0.0514	0.0461	0.0447	0.0639	0.0923	0.1035	0.1006	0.1038	0.1170	0.1018	0.0538	0.0994	0.1156	0.1075	0.0775	0.1069	0.0751	0.0759	0.1035	0.0950	0.0956	0.0909	0.0733	0.1022	0.1077	0.1141	0.1050
Membuat kebijakan dan strategi CRM	0.0802	0.0526	0.0471	0.0459	0.0658	0.0944	0.1153	0.1024	0.1059	0.1294	0.1032	0.0656	0.1121	0.1180	0.0988	0.1195	0.0790	0.1059	0.0772	0.0952	0.0965	0.0876	0.0719	0.0651	0.1030	0.1095	0.1156	0.0969
Identifikasi dan manajemen stakeholder utama	0.0543	0.0486	0.0434	0.0417	0.0604	0.0755	0.0849	0.0829	0.0854	0.1084	0.0838	0.0602	0.0921	0.0986	0.0804	0.0895	0.0979	0.0592	0.0804	0.0867	0.0800	0.0992	0.0845	0.0881	0.0763	0.1091	0.0875	0.1070
Identifikasi manfaat CRM	0.0454	0.0407	0.0369	0.0359	0.0635	0.0756	0.0638	0.0619	0.0638	0.0882	0.0632	0.0429	0.0812	0.0859	0.0596	0.0777	0.0754	0.0787	0.0432	0.0664	0.0509	0.0795	0.0857	0.0496	0.0869	0.0770	0.0948	0.0757
Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan	0.0619	0.0456	0.0410	0.0396	0.0579	0.0631	0.0920	0.0898	0.0828	0.0949	0.0809	0.0482	0.0890	0.0749	0.0868	0.0958	0.1047	0.0956	0.0672	0.0546	0.0778	0.0761	0.0817	0.0660	0.0634	0.0959	0.1035	0.0935
Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan	0.0477	0.0518	0.0380	0.0365	0.0436	0.0563	0.0641	0.0720	0.0841	0.0736	0.0728	0.0439	0.0813	0.0670	0.0605	0.0877	0.0968	0.0795	0.0615	0.0877	0.0430	0.0589	0.0652	0.0800	0.0664	0.0973	0.0766	0.0756
Ambisi dan antisipasi	0.0556	0.0490	0.0442	0.0426	0.0518	0.0692	0.0888	0.0961	0.0990	0.1197	0.1069	0.0509	0.0948	0.1019	0.0936	0.1030	0.0917	0.1011	0.0822	0.0796	0.0720	0.0625	0.0880	0.0696	0.0992	0.1130	0.1001	0.1111
Karyawan mengetahui manfaat dari CRM	0.0510	0.0452	0.0410	0.0396	0.0479	0.0729	0.0815	0.0796	0.0820	0.0921	0.0908	0.0469	0.0783	0.0847	0.0874	0.1057	0.0745	0.0853	0.0879	0.0839	0.0671	0.0867	0.0529	0.0652	0.0941	0.0959	0.0938	0.1042
Dokumentasi manajemen pengetahuan	0.0762	0.0723	0.0593	0.0479	0.0438	0.0645	0.0622	0.0601	0.0631	0.0722	0.0615	0.0653	0.0599	0.0947	0.0775	0.0749	0.0748	0.0766	0.0507	0.0557	0.0701	0.0570	0.0534	0.0423	0.0538	0.0755	0.0926	0.0734
Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM	0.0506	0.0447	0.0405	0.0392	0.0475	0.0729	0.0815	0.0795	0.0821	0.0921	0.0908	0.0465	0.0781	0.0848	0.0870	0.1056	0.0935	0.0750	0.0875	0.0641	0.0668	0.0863	0.0926	0.0544	0.0541	0.1052	0.0933	0.1034
Konsentrasi dalam bisnis	0.0569	0.0597	0.0451	0.0436	0.0529	0.0808	0.1015	0.1082	0.1113	0.1128	0.1093	0.0521	0.0776	0.1135	0.0958	0.1054	0.1041	0.1025	0.0735	0.0916	0.0835	0.0942	0.0894	0.0618	0.0905	0.0754	0.1120	0.1036
Pelatihan karyawan	0.0568	0.0497	0.0446	0.0431	0.0618	0.0798	0.1094	0.1064	0.1095	0.1129	0.1077	0.0516	0.0858	0.0927	0.0845	0.1040	0.1020	0.0816	0.0823	0.0899	0.0726	0.0923	0.0977	0.0791	0.0894	0.1036	0.0710	0.1016
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan	0.0699	0.0628	0.0577	0.0463	0.0654	0.0838	0.1048	0.1115	0.1149	0.1190	0.1132	0.0652	0.0907	0.1075	0.0990	0.1093	0.0976	0.0958	0.0770	0.0943	0.0762	0.1075	0.1024	0.0746	0.1034	0.1095	0.1158	0.0768

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya serta saran penelitian yang berguna untuk penelitian selanjutnya.

1.1 Kesimpulan

Penelitian evaluasi CSF pada implementasi CRM dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Pada penelitian ini CSF yang memiliki keterkaitan dengan implementasi CRM telah dipilih oleh ahli sejumlah 28 indikator, antara lain :

1	Kemudahan klasifikasi layanan
2	Keakuratan informasi CRM
3	Kerahasiaan dan keamanan informasi
4	Keamanan dan otentikasi
5	Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM
6	Kualitas jasa yang ditawarkan
7	Tingkat pemenuhan layanan
8	Pelayanan jasa skala kecil
9	Kemampuan mengatasi layanan darurat
10	Memperoleh pelanggan baru
11	Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas
12	Kesesuaian informasi
13	Tujuan dan strategi CRM
14	<i>Key Performance Indicators</i>
15	Pemantauan kinerja CRM
16	Keterlibatan <i>steering committee</i>
17	Membuat kebijakan dan strategi CRM
18	Identifikasi dan manajemen <i>stakeholder</i> utama

19	Identifikasi manfaat CRM
20	Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan
21	Ketahanan organisasi dalam manajemen perubahan
22	Ambisi dan antusiasme
23	Karyawan mengetahui manfaat dari CRM
24	Dokumentasi manajemen pengetahuan
25	Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM
26	Konsentrasi dalam bisnis
27	Pelatihan karyawan
28	Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan

2. Faktor-faktor CSF yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap keberhasilan penerapan CRM bisa merujuk pada pengelompokan indikator-indikator yang menjadi *dispatcher* yaitu indikator yang memberikan pengaruh kuat terhadap indikator lainnya. Indikator-indikator tersebut antara lain adalah : *Kemudahan klasifikasi layanan, Keakuratan informasi CRM, Kerahasiaan dan keamanan informasi, Keamanan dan otentikasi, Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM, Kualitas jasa yang ditawarkan, Melaksanakan layanan dengan pelanggan prioritas, Kesesuaian informasi, Pemantauan kinerja CRM, Ambisi dan antusiasme, Karyawan mengetahui manfaat dari CRM.*

3. Berdasarkan evaluasi pencapaian/penerapan CSF pada CRM di PT. X terdapat indikator-indikator yang telah terlaksana melebihi target yaitu sebanyak 2 indikator, lalu terdapat 16 indikator yang telah sesuai dengan target, serta ada 10 indikator yang masih belum mencapai target.

2 indikator yang melebihi target adalah : *Identifikasi potensi hambatan dalam pelaksanaan dan Karyawan mengetahui manfaat dari CRM.*

10 indikator yang belum mencapai target adalah : *Keakuratan informasi CRM, Pengetahuan pelanggan tentang manfaat CRM , Memperoleh pelanggan baru, Pemantauan kinerja CRM,*

Identifikasi dan manajemen stakeholder utama, Dokumentasi manajemen pengetahuan dan Karyawan mendapatkan manfaat dari CRM.

1.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat beberapa saran sebagai berikut.

1. Untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif perlu adanya kuesioner terhadap pelanggan yang dijadikan acuan untuk mengevaluasi hasil pencapaian CSF, disini perspektif pelanggan akan dipadukan dengan perspektif karyawan untuk memperoleh kondisi eksisting CSF.
2. Melakukan eksplorasi terhadap hubungan-hubungan yang terjadi antar indikator agar keterkaitan dan keterhubungan tersebut benar-benar memiliki hubungan pada kondisi nyata penerapannya di perusahaan.
3. PT. X memperbaiki pelatihan atau sistem edukasi pada karyawan secara kontinu dan merata. Pelatihan dapat membantu meningkatkan skill karyawan serta meminimalisir terjadinya error.
4. PT. X melakukan monitoring pelaksanaan CRM secara berkala dan memastikan pelaksanaan CRM berjalan sesuai dengan tujuan dan startegi yang telah ditetapkan.
5. Penulis berharap penelitian ini dapat dikembangkan menjadi sebuah penelitian untuk mengukur performansi CRM dengan indikator kinerja/KPI yang diturunkan dari hasil CSF penelitian.

(halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Angeles, R., & Nath, R. (2007) Success Factors and Challenges to Implementation CRM.
- Aziz, I. J. (2003). Analytic Network Process with Feedback Influence: A New Approach to Impact Study. Paper Prepared for A Seminar Organized by Department of Urban and Regional Planning. University of Illinois, Urbana Champaign.
- Bullen, C., & Rockart, J. (1981). A Primer on Critical Success Factors. Sloan Working Paper, 69 (1).
- Chang, H., Wong, H., (2014). The Effect of Customer Relationship Management Relational Information Processes on Customer Based Integration.
- Fontella, E., & Gabus, A. (1974). DEMATEL, Innovative Methods – Structural Analysis of The World Problematique. Battelle Geneva Research, Geneva, Switzerland.
- Ghaleenoie, M., Sarvestani, H. (2016). Evaluating Human Factor in Customer Relationship Management. Case Study: Bank of Shiraz City.
- Leidecker, J., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning, 17(1), 23-32
- M. K. Chen, S.-C W. (2010). The critical factors of success for information services industry in developing, An International Journal, 694-704
- Ram, J., & Corkindale, D. (2013). How “Critical” are the Critical Success Factors (CSFs)? Examining The Role of CSF for ERP. International Journal of Process Management, 20 (1), 151-174.
- Saaty, T. (1996). Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytical Network Process (Vol. First Edition), Pittsburgh: RWS.
- Saaty, T. (1999). Fundamentals of the Analytic Network Process.
- Saaty, T. (2001). Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytical Network Process (Vol. Second Edition), Pittsburgh: RWS.

- Saaty, T., & Vargas, L. (2006). *Decision Making with the Analytic Network Process: Economics, Political, Social and Technological Application with Benefits, Opportunities, Cost and Risk*. New York: Springer.
- Setiawan, B. (2012). Evaluasi Pengukuran Kinerja yang Tepat untuk Mendukung Key Success Factors. *Jurnal Ilmiah*, 3 (1).
- Siriprasoetsin, P., Tuamsuk, K. (2011). Factor Affecting Customer Relationship Management Practices in Thai Academic Library.
- Triznova, M., Sadek, S. (2015). How Customer Relationship Management Effecting Culture and Identity of Employee.
- Uygun, O., Kacamak, H. (2014). An Integrated DEMATEL and Fuzzy ANP Techniques for Evaluating Telecommunication Company
- Vaidya, K., Sajeev, A., & Callender, G. (2006). Critical factors that Influence CRM Implementation Success in the Public Sector.
- Ventkatesh, V., Morris, M., & Davis, F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Towards a Unified View. *International Journal of Management Information System-Quarterly*, 27, 425-78.
- Wen, W., & Wei L. (2007). Decision Making Analysis of Customer Relationship Management the Rough Set Theory. *International Conference on Wireless Communication, Networking and Mobile Computing*.
- Wijaka, A. K. (2011). Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria Majemuk dalam Penentuan Guru Pengajar Mata Pelajaran menggunakan ANP/ Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Fakultas Sains dan Teknologi.
- Yang, C. & Huang, R. (2011). Key Success Factors for Online Auctions : Analysis of Auctions of Fashion Clothing. *International Journal of Expert System with Application*. 38 (1), 7774-7783

BIODATA PENULIS



Penulis Tesis bernama Ramadhan Sukma yang lahir pada tanggal 1991 di Mataram, tercatat sebagai mahasiswa Program Magister Teknik Industri ITS Surabaya angkatan 2014.

Dalam bidang akademik penulis menyelesaikan pendidikan formal yaitu di SDN Sekeloa Bandung (1997-2003), SMPN 2 Mataram (2003-2006) dan SMAN 1 Mataram (2006-2009). Penulis melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi dan diterima sebagai mahasiswa di Jurusan Teknik Industri pada tahun 2009

dan memperoleh gelar Sarjana Teknik pada tahun 2014. Tidak lama berselang penulis melanjutkan studi Program Magsiter Teknik Industri pada tahun 2014 dan memperoleh gelar Magister Teknik pada tahun 2016.

Penulis memiliki hobi dan minat di olahraga, traveling, fotografi dan gaming. Penulis dapat dihubungi melalui email aktif di sramadhan27@gmail.com.