



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - IS184853

**PERANCANGAN CRM SCORECARD UNTUK PENGUKURAN
KINERJA HUBUNGAN PELANGGAN PADA PERUSAHAAN ALAT
KESEHATAN**

***DESIGNING OF CRM SCORECARD FOR CUSTOMER
RELATIONSHIP PERFORMANCE MEASUREMENT ON MEDICAL
DEVICES FIRM***

**PUJI CHOIRUL HUDA
NRP 052115 4000 0100**

**Dosen Pembimbing
Dr. Mudjahidin, S.T., M.T**

**DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2019**

TUGAS AKHIR - IS184853

**PERANCANGAN CRM SCORECARD UNTUK PENGUKURAN
KINERJA HUBUNGAN PELANGGAN PADA PERUSAHAAN
ALAT KESEHATAN**

**PUJI CHOIRUL HUDA
NRP 052115 4000 0100**

**Dosen Pembimbing
Dr. Mudjahidin, S.T., M.T**

**DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2019**

UNDERGRADUATE THESIS - IS184853

**DESIGNING OF CRM SCORECARD FOR CUSTOMER
RELATIONSHIP PERFORMANCE MEASUREMENT ON
MEDICAL DEVICES FIRM**

**PUJI CHOIRUL HUDA
NRP 052115 4000 0100**

**Supervisor
Dr. Mudjahidin, S.T., M.T**

**INFORMATION SYSTEM DEPARTMENT
Information Technology and Communication Faculty
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2019**

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN CRM SCORECARD UNTUK
PENGUKURAN KINERJA HUBUNGAN PELANGGAN
PADA PERUSAHAAN ALAT KESEHATAN**

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

PUJI CHOIRUL HUDA
NRP. 05211540000100

Surabaya, 17 Juli 2019

**KEPALA
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI**



Mahendrawati ER, ST, M.Sc, Ph.D
NIP. 197610112006042001

LEMBAR PERSETUJUAN
PERANCANGAN CRM SCORECARD UNTUK
PENGUKURAN KINERJA HUBUNGAN PELANGGAN
PADA PERUSAHAAN ALAT KESEHATAN

TUGAS AKHIR


Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:


PUJI CHOIRUL HUDA
NRP. 05211540000100

Disetujui Tim Penguji : Tanggal Ujian : 9 Juli 2019
Periode Wisuda : September 2019


Dr. Mudjahidin , S.T., M.T


(Pembimbing I)

Rully Agus Hendrawan, S.Kom., M.Eng


(Penguji I)

Erma Suryani, S.T., M.T., Ph.D


(Penguji II)



**PERANCANGAN CRM SCORECARD UNTUK
PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN HUBUNGAN
PELANGGAN PADA PERUSAHAAN ALAT
KESEHATAN**

Nama Mahasiswa : Puji Choirul Huda
NRP : 0521154000100
Departemen : Sistem Informasi FTIK - ITS
Pembimbing 1 : Dr. Mudjahidin ST., MT.

ABSTRAK

Latar Belakang: Manajemen hubungan pelanggan (MHP) telah menjadi topik penting hanya dalam waktu dua dekade. Banyak perusahaan yang telah mengadopsi MHP sebagai inti bisnisnya karena dirasa dapat meningkatkan profit. Namun aktualnya hanya 30% dari seluruh implementasi saja yang berhasil. Maka dari itu dibutuhkan pengukuran kinerja kegiatan manajemen hubungan pelanggan.

Permasalahan: Salah satu perusahaan yang mengimplementasikan MHP dalam bisnisnya adalah Perusahaan alat kesehatan yang bergerak penjualan dan pelayanan alat kesehatan. Pada beberapa tahun terakhir, perusahaan mengalami penurunan penjualan. Hal ini menimbulkan pertanyaan akan kinerja implementasi MHP dalam perusahaan.

Tujuan: Oleh karena itu, penelitian tugas akhir ini bertujuan untuk merancang kerangka kerja yang dapat mengukur kinerja hubungan pelanggan dan memberikan rekomendasi kepada komponen perusahaan mana yang perlu diperbaiki.

Metode: Metode CRM Scorecard yang digagas oleh Hyung-Su Kim dan Young-Gul Kim dipilih untuk menjawab masalah tersebut. Metode ini menggunakan Balanced Scorecard sebagai dasar pengembangannya dan memiliki 4 perspektif utama yaitu: Performa Organisasi, Pelanggan, Proses, dan Infrastruktur. Penelitian ini pertama-tama merancang CRM Scorecard yang

sesuai untuk perusahaan sebelum menggunakannya untuk mengukur kinerja CRM.

Manfaat: Penelitian ini dapat mengukur kinerja perusahaan menggunakan komponen-komponen yang ada dalam CRM Scorecard yang telah dirancang. Juga hasil akhir penelitian tugas akhir ini adalah berupa buku Tugas Akhir dan jurnal mahasiswa ITS.

Hasil: Hasil dari penelitian ini adalah kinerja MHP perusahaan sudah cukup namun masih butuh perbaikan pada komponen *Profitability*, *Customer equity*, *Customer satisfaction*, *Customer value*, *Information technology (IT)*, *Employee satisfaction*, *Organization alignment*, dan *Partnership* serta memberikan rekomendasi perbaikan komponen-komponen tersebut.

Kata Kunci: *Customer Relationship Management*, *CRM Scorecard*, *Performance Measurement*, *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

***DESIGNING OF CRM SCORECARD FOR CUSTOMER
RELATIONSHIP PERFORMANCE MEASUREMENT ON
MEDICAL DEVICES FIRM***

Student Name : Puji Choirul Huda
NRP : 0521154000100
Department : Information Systems FTIK - ITS
Supervisor 1 : Dr. Mudjahidin ST., MT.

ABSTRACT

Background: *Customer relationship management (CRM) has become an important topic in just two months. Many companies have increased MHP as the core business because they feel they can increase profits. But in fact only 30% of all implementations are successful. Therefore a performance measurement is needed.*

Problems: *One of the companies that implements MHP in its business is a medical device company that is engaged in the sale and service of medical devices. In recent years, the company has a trend of decreasing sales. This raises questions about the success of CRM implementation in the company.*

Objective: *Therefore, this final project research aims to design a framework that can measure the performance of company's customer relationship and give recommendation to which component need to be repaired.*

Method: *The CRM scorecard method initiated by Hyung-Su Kim and Young-Gul Kim was chosen to answer the problem. This method uses the Balanced Scorecard as the basis of its development and has 4 main perspectives, namely: Organizational Performance, Customers, Process, and Infrastructure. This research first designs CRM Scorecard that is fit for the company before using it to measure CRM performance.*

Benefits: *This research measure company performance using the components in the CRM Scorecard that have been designed*

accordingly. Also the final results of this final project are Final Assignment books and ITS student journal.

Results: The company's CRM performance is sufficient but still need improvement in the components of Profitability, customer equity, customer satisfaction, customer value, information technology (IT), employee satisfaction, organizational harmony, and partnerships while providing recommendations regarding the repair of the components.

Keywords: Customer Relationship Management, CRM Scorecard, Performance Measurement, Analytic Hierarchy Process (AHP)

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul:

PERANCANGAN CRM SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN PADA PERUSAHAAN ALAT KESEHATAN

Melalui lembar ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghormatan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, kemudahan, kekuatan serta izin-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
2. Ibu Mahendrawati ER, ST, M.Sc, Ph.D selaku Ketua Departemen Sistem Informasi ITS Surabaya.
3. Bapak Nisfu Asrul Sani S.Kom., M.Sc. D. selaku Kepala Prodi Departemen Sistem Informasi ITS Surabaya yang juga pernah menjadi pembimbing Magang Industri penulis.
4. Bapak Dr. Mudjahidin S.T., M.T. beserta keluarga selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan petunjuk selama proses pengerjaan Tugas Akhir ini.
5. Bapak dan ibu penulis serta adik Amanda yang telah memberikan dukungan materiil maupun moriil kepada penulis dan sebagai tembok pertahanan motivasi.
6. Ibu Renny Pradina selaku dosen wali yang telah membimbing saya dari awal perkuliahan hingga sekarang, serta telah memberikan petunjuk saat dalam keadaan genting.
7. Seluruh civitas Departemen Sistem Informasi yang telah turut serta dalam membangun lingkungan belajar yang layak.

8. Suryo, Eky, Nabila dan Rizky selaku teman dekat penulis yang senantiasa memberikan support serta membantu melepas penat selama pengerjaan.
9. Teman-teman sebimbangan, terutama saudara Farchan yang telah membagi pengetahuan dan pesan kesan tentang pengerjaan Tugas Akhir.
10. Anggota grup *Ngeriwuki* dan *Expanding Brain* yang menjadi pelipur lara dan teman sharing hobi.
11. Teman-teman angkatan 2015 jurusan Sistem Informasi ITS yang telah menemani dan mendukung penulis selama kuliah.
12. Serta pihak-pihak lain yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu.

Bagaimanapun juga penulis telah berusaha sebaik-baiknya dalam menyusun Tugas Akhir ini, namun penulis mohon maaf apabila terdapat kekurangan yang penulis lakukan. Kritik dan saran yang membangun dapat disampaikan sebagai bahan perbaikan selanjutnya.

Surabaya, 9 Juli 2019

Puji Choirul Huda

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan.....	2
1.4. Batasan Permasalahan.....	3
1.5. Manfaat.....	3
1.6. Metode.....	3
1.7. Relevansi.....	4
1.8. Target Luaran.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1. Penelitian Terkait.....	5
2.2. Tinjauan Literatur.....	6
2.2.1. Manajemen Hubungan Pelanggan (MHP).....	6
2.2.2. Konsep Pengukuran Kinerja.....	7
2.2.3. CRM Scorecard.....	8
2.2.4. Analytic Hierarchy Process (AHP).....	17
BAB III METODOLOGI.....	21
3.1. Diagram Metodologi.....	21
3.2. Uraian Metodologi.....	22
3.2.1. Identifikasi Masalah.....	22
3.2.2. Studi Literatur CRM Scorecard.....	23
3.2.3. Pengekstrakan Peta Hierarki.....	23
3.2.4. Pengintegrasian Peta Hierarki pada Peta Kausal Teoritis.....	24
3.2.5. Penentuan Indikator Pengukuran Komponen.....	24
3.2.6. Penentuan Nilai Prioritas Target Kinerja Perusahaan.....	24

3.2.7. Pengumpulan Data Kinerja Perseptual dan Objektif	25
3.2.8. Penentuan Nilai Prioritas Kinerja Aktual Perusahaan.....	26
3.2.9. Analisis dan Pemberian Rekomendasi Perbaikan	26
3.2.10. Pembuatan Kesimpulan dan Saran	26
3.2.11. Penyusunan Laporan Tugas Akhir	27
3.2.12. Penyusunan Target Luaran.....	27
3.3. Rangkuman Metodologi	27
BAB IV PERANCANGAN CRM SCORECARD	29
4.1. Pengekstrakan Peta Hierarki.....	29
4.2. Pengintegrasian Model Peta Kausal Teoritis dengan Peta Hierarki.....	32
4.3. Penentuan Indikator Pengukuran.....	34
4.3.1. Perspektif <i>Organizational Performance</i>	34
4.3.2. Perspektif <i>Customer</i>	35
4.3.3. Perspektif <i>Process</i>	36
4.3.4. Perspektif <i>Infrastructure</i>	37
BAB V IMPLEMENTASI CRM SCORECARD	45
5.1. Hasil Penilaian Nilai Prioritas Target dari Pihak Manajemen Perusahaan.....	45
5.2. Pengumpulan Data untuk Indikator Komponen	52
5.2.1. Indikator Perseptual.....	53
5.2.2. Indikator Objektif.....	54
5.3. Hasil Penilaian Nilai Prioritas Aktual dari Pihak Manajemen Perusahaan.....	57
5.4. Perbandingan Hasil Penilaian Nilai Prioritas Kondisi Target dan Aktual	60
5.5. Rekomendasi Perbaikan Kinerja	63
5.6. Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya	67
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
6.1. Kesimpulan.....	69
6.2. Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	73
LAMPIRAN A	79
LAMPIRAN B.....	81

LAMPIRAN C	85
LAMPIRAN D	91
LAMPIRAN E	95
LAMPIRAN F	97
LAMPIRAN G	99
BIODATA PENULIS	103

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Kerja Laboratorium Sistem Enterprise	4
Gambar 2.1. Peta kausal teoritis untuk MHP	9
Gambar 2.2. Peta hierarki untuk MHP	10
Gambar 2.3. Model terintegrasi MHP	11
Gambar 2.1 Tampilan antarmuka pengguna Expert Choice ..	20
Gambar 3.1 Diagram metodologi (bagian-1)	21
Gambar 3.2 Diagram metodologi (bagian-2)	22
Gambar 4.1 Peta hierarki CRM Scorecard perusahaan	32
Gambar 4.2 Peta kausal teoritis yang telah terintegrasi	33
Gambar 5.1 Hierarki pada <i>Expert Choice</i>	47
Gambar 5.2 Pemasukan perbandingan berpasangan pada setiap perspektif.....	48
Gambar 5.3 Grafik nilai prioritas target perspektif pada <i>Goal</i>	49
Gambar 5.4 Hasil perhitungan bobot antar <i>node</i>	50
Gambar 5.5 Grafik nilai prioritas target komponen CRM Scorecard.....	52
Gambar 5.6 Grafik Nilai prioritas aktual perspektif pada <i>Goal</i>	58
Gambar 5.7 Grafik Nilai prioritas aktual komponen CRM Scorecard.....	60
Gambar 5.8 Grafik perbandingan antara nilai prioritas target dan aktual komponen CRM Scorecard.....	62

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian sebelumnya.....	5
Tabel 2.2 CRM Scorecard (Kim dan Kim, 2008)	12
Tabel 2.4 Skala prioritas dalam menilai menggunakan <i>pairwise comparison</i> (Saaty, 2008)	18
Tabel 2.5 <i>Random Index</i> (Saaty dan Tran, 2007).....	19
Tabel 3.1 Rangkuman metodologi	27
Tabel 4.1 Hasil perancangan CRM Scorecard	40
Table 5.1 Target indikator komponen perusahaan	45
Tabel 5.2 Hasil perhitungan Nilai prioritas perspektif	49
Tabel 5.3 Hasil perhitungan Nilai prioritas komponen terhadap perspektif.....	51
Table 5.4 Hasil nilai indikator perseptual CRM Scorecard....	53
Tabel 5.5 Hasil pengumpulan data nilai indikator objektif	55
Tabel 5.6 Hasil perhitungan Nilai prioritas aktual perspekif pada <i>Goal</i>	57
Tabel 5.7 Hasil perhitungan nilai prioritas aktual komponen pada perspektif	58
Tabel 5.8 Perbandingan nilai prioritas target dan aktual.....	61
Tabel 5.9 Penelitian sebelumnya dan keterkaitannya	67

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah dan tujuan penelitian yang mendasari penelitian tugas akhir.

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, sumber daya yang langka, dan pelanggan yang lebih memiliki kekuatan dalam memilih, para pemimpin bisnis berusaha untuk meningkatkan profitabilitas dengan merubah fokus pada pelanggan. Dalam pendekatan *customer-centric*, semua aktivitas organisasi dilakukan berpusat pada pelanggan dan bukan pada produk. Kuncinya adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara pengalaman pelanggan dan keuntungan perusahaan (Bonacchi, 2011). Dari adanya fenomena tersebut, Manajemen Hubungan Pelanggan (MHP) menjadi komponen yang dibutuhkan dalam peningkatan daya saing perusahaan.

Dalam waktu kurang dari satu dekade, MHP telah meningkat menjadi topik yang sangat penting (Payne, 2005). MHP sudah banyak sekali digunakan sebagai inti bisnis perusahaan. Namun aktualnya menurut *International Data Center*, rasio keberhasilan implementasi MHP masih di bawah 30%. Oleh karena itu dibanding mengadakan analisis tanpa rencana tentang apakah suatu pengimplementasian MHP berhasil atau tidak, Kim dan Kim (2008) menyarankan perusahaan agar memiliki mekanisme evaluasi organisasi untuk mengatur, mengontrol, dan menilai keefektifan implementasi MHP dan kegiatan operasionalnya. Di paper yang sama, Kim dan Kim (2008) mngembangkan sebuah metodologi pengukuran kinerja MHP yang dibuat berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini bernama CRM Scorecard. Selama ini sudah banyak penelitian yang menggunakan kerangka CRM Scorecard sebagai bahan penelitiannya. Salah satunya adalah pengukuran

kinerja MHP pada studi kasus suatu bank besar di arab oleh M., et al (2012).

Salah satu perusahaan pengimplementasi MHP tersebut adalah Perusahaan alat kesehatan yang terletak di Surabaya, perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan pelayanan alat kesehatan. Walaupun ukuran perusahaan masih relatif kecil, pemilik usaha menjadikan hubungan pelanggan sebagai inti bisnisnya dengan menjunjung tinggi nilai yang didapatkan pelanggan karena menurut pemilik, hal tersebut dapat dijadikan faktor yang signifikan dalam peningkatan daya saing dalam pasar. Meski telah mengimplementasikan MHP, jumlah barang terjual dan omzet perusahaan mengalami tren yang menurun pada perusahaan. Hal ini menimbulkan pertanyaan terhadap pengimplementasian MHP di dalam perusahaan. Oleh karena itu, Perusahaan alat kesehatan ini diangkat menjadi studi kasus pengukuran kinerja manajemen hubungan pelanggan menggunakan kerangka CRM Scorecard.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang diberikan diatas, maka rumusan masalah yang akan dijawab oleh pembuatan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang sebuah kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja implementasi MHP yang sesuai dengan perusahaan.
2. Bagaimana melakukan pengukuran implementasi MHP pada perusahaan berdasarkan kerangka kerja yang telah dirancang.
3. Bagaimana memberi perbaikan implementasi MHP kepada perusahaan.

1.3. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan pengerjaan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Merancang komponen dan indikator CRM Scorecard yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja implementasi MHP pada perusahaan.

2. Melakukan pengukuran kinerja implementasi MHP pada perusahaan dengan menggunakan CRM Scorecard yang telah dirancang.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan MHP kepada perusahaan menurut hasil penelitian.

1.4. Batasan Permasalahan

Batasan masalah pada tugas akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dari pengisian kuisioner dan studi dokumen yang dilakukan pada Perusahaan alat kesehatan.
2. Penelitian ini menggunakan metode AHP dengan bantuan software *Expert Choice* untuk menghitung Nilai prioritas prioritas dalam proses pengukuran kinerja MHP.

1.5. Manfaat

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka manfaat dari tulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teori, Tugas Akhir ini diharapkan dapat merancang CRM Scorecard yang sesuai dengan perusahaan hingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja MHP perusahaan.
2. Secara praktis, Tugas Akhir ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi pengembangan MHP bagi perusahaan dengan menganalisis perbandingan Nilai prioritas aktual dan target kinerja komponen perusahaan.
3. Departemen Sistem Informasi ITS mendapatkan buku tugas akhir yang telah ditulis sebagai arsip.

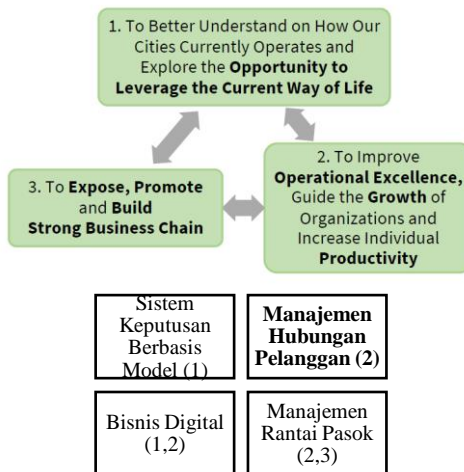
1.6. Metode

Metode yang digunakan dalam tugas akhir kali ini adalah CRM Scorecard. Dalam perancangannya, sebuah peta hierarki diekstraksi dari peta kausal teoritis yang dikembangkan oleh Kim dan Kim (2008) sesuai dengan keadaan perusahaan sehingga menjadi komponen-komponen MHP yang akan digunakan untuk mengukur kinerja MHP perusahaan setelah komponen-komponen tersebut ditentukan indikatornya melalui studi literatur dan pendapat ahli.

Dalam proses pengukuran kinerja, metode CRM Scorecard dibantu oleh *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang berkontribusi dalam penilaian Nilai prioritas setiap komponen. Nilai prioritas tersebut akan dihitung 2 kali, sebelum dan sesudah diperlihatkan hasil perhitungan dalam CRM Scorecard untuk akhirnya dibandingkan agar terlihat bagian mana yang membutuhkan perbaikan atau peningkatan.

1.7. Relevansi

Tugas Akhir ini masuk ke dalam topik pengetahuan “Manajemen Hubungan Pelanggan”, yang berkontribusi pada tujuan penelitian Laboratorium Sistem *Enterprise* nomor dua, yaitu untuk meningkatkan eksistensi operasional, memandu pertumbuhan organisasi, dan menambah produktivitas individu seperti yang terlihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Kerangka Kerja Laboratorium Sistem Enterprise

1.8. Target Luaran

Target luaran pengerjaan tugas akhir ini hasil pengukuran kinerja beserta rekomendasi perbaikan implementasi MHP perusahaan alat kesehatan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berikut adalah dasar teori dan studi pustaka lain yang menjadi acuan dalam pengerjaan tugas akhir. Tinjauan literatur dari penelitian sebelumnya dan penelitian yang terkait dengan tugas akhir ini tercantum pada bab ini.

2.1. Penelitian Terkait

Pada sub bab ini akan diterangkan mengenai beberapa penelitian yang memiliki relevansi dengan tugas akhir.

Tabel 2.1 Penelitian sebelumnya

No.	Artikel Terkait	Implementasi Artikel
1.	Kim dan Kim (2008) dalam penelitiannya mengembangkan metode untuk mengukur kinerja MHP dengan dasar <i>Balanced Scorecard</i> bernama <i>CRM Scorecard</i> .	Nadlifatin (2009) menggunakan CRM Scorecard yang telah dikembangkan Kim dan Kim (2008) di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2..	Metode untuk mengukur kinerja MHP dengan dasar <i>Balanced Scorecard</i> telah dirancang dan juga dinamakan CRM Scorecard (M, et al., 2012).	Paper ini menggunakan CRM Scorecard untuk mengembangkan metode pengevaluasian kinerja MHP menggunakan <i>fuzzy Shannon's Entropy</i> dan <i>fuzzy COPRAS</i> dengan menggunakan paper milik M, et al. sebagai referensi. (Bank, et al., 2016).
3.	Kupper, et al (2014) mengembangkan metode untuk mengukur kinerja <i>Social CRM</i> .	Dampak penggunaan paper miliknya sebelumnya (Pengukuran kinerja <i>Social CRM</i>) diteliti sebagai wawasan praktis dalam penulisannya. (Kupper, 2015)

4.	Reinartz, W., et al (2004) mengembangkan dimensi untuk proses MHP sebagai alat pengukuran dan menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja organisasi	Kim dan Kim (2008) menggunakan paper milik Reinartz (2004) sebagai referensi pengukuran kinerja indikator perseptual pada CRM Scorecard.
5.	Otyasi, B. et al. (2011) mengusulkan alat pengukuran MHP dengan cara melakukan studi empiris pada 167 perusahaan.	Kupper, et al (2014) dalam penelitiannya mengembangkan metode untuk mengukur kinerja Social CRM menggunakan paper Otyasi, B., et al. (2011) sebagai referensi.

2.2. Tinjauan Literatur

Bagian ini menjelaskan landasan teori yang digunakan dalam penelitian tugas akhir.

2.2.1. Manajemen Hubungan Pelanggan (MHP)

Dalam beberapa organisasi, MHP dianggap sebagai solusi teknologi yang menggunakan basis data dan *sales force automation* (otomasi proses penjualan) dalam operasinya untuk menjembatani bagian *sales* dan pemasaran untuk membantu pencarian pelanggan baru. Sedangkan beberapa organisasi lain menganggap MHP sebagai perangkat yang secara spesifik didesain untuk berkomunikasi kepada pelanggan secara langsung, melalui *call center*, atau pemasaran (Peppers dan Rogers, 1999).

Di sisi lain, Goldenberg (2000) mendefinisikan bahwa Manajemen Hubungan Pelanggan tidak hanya sebatas sebuah aplikasi teknologi yang digunakan untuk pemasaran, sales, dan layanan, namun lebih pada sebuah manajemen proses bisnis yang berbasis pelanggan dan terintegrasi oleh teknologi yang dapat memaksimalkan hubungan antar perusahaan dan pelanggan saat diimplementasi secara maksimal di seluruh bagian organisasi (Goldenberg, 2000). Strategi bisnis yang menggunakan MHP pada dasarnya memanfaatkan konsep

pemasaran, operasi, penjualan, layanan, sumber daya manusia, riset dan keuangan, serta teknologi informasi dan Internet untuk memaksimalkan keuntungan dari interaksi dengan pelanggan. Karena di mata pelanggan, MHP menyediakan penyesuaian, kesederhanaan, dan kenyamanan untuk menyelesaikan transaksi, terlepas dari saluran yang digunakan untuk interaksi (Gulati dan Garino, 2000).

MHP telah menghasilkan peningkatan daya saing bagi banyak perusahaan sebagaimana terbukti dengan adanya pendapatan yang lebih tinggi dan biaya operasional yang lebih rendah. Mengelola hubungan pelanggan secara efektif dan efisien akan meningkatkan tingkat kepuasan dan retensi pelanggan (Reicheld, 1996).

Aplikasi MHP membantu perusahaan menilai loyalitas dan profitabilitas pelanggan melalui faktor-faktor seperti frekuensi pembelian, uang yang dihabiskan, dan umur pelanggan. Aplikasi MHP membantu menjawab pertanyaan seperti “Produk apa atau layanan penting bagi pelanggan kami? Bagaimana kita berkomunikasi dengan pelanggan kita? Apa warna favorit pelanggan atau apa ukuran pelanggan kami? ” Secara khusus, pelanggan mendapat manfaat dari keyakinan bahwa mereka menghemat waktu dan uang serta menerima informasi yang lebih baik dan merasa mendapat perlakuan khusus (Kassanoff, 2000).

Namun, Hackney (2000) memperingatkan bahwa meskipun MHP dapat memikat organisasi dan terlihat menjanjikan, hingga saat ini tidak ada solusi absolut yang dapat 100 persen bekerja. Kemungkinan risiko seperti kegagalan proyek, pengembalian investasi yang tidak memadai, revisi anggaran proyek yang tidak direncanakan, tidak bahagiannya pelanggan, hilangnya kepercayaan karyawan, dan pengalihan waktu dan sumber daya manajemen kunci harus dipikirkan dengan baik (Schweigert, 2000).

2.2.2. Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses pengumpulan, analisis, dan / atau pelaporan informasi mengenai kinerja individu, kelompok, organisasi, sistem atau komponen. (Behn, 2003).

Definisi pengukuran kinerja cenderung berbeda-beda karena didasarkan pada asumsi tentang mengapa kinerja diukur (Moullin, 2007).

Moullin (2002) mendefinisikan istilah ini dengan "proses mengevaluasi seberapa baik organisasi dikelola dan nilai yang mereka berikan untuk pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya".

Dalam mengukur kinerja, sudah terdapat banyak kerangka kerja yang dapat digunakan untuk membantu mengukur kinerja. Kerangka kerja pengukuran kinerja yang paling umum digunakan antara lain:

- *Balanced Scorecard* - digunakan oleh organisasi untuk mengelola implementasi strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1993).
- Indikator kinerja utama - *Key Performance Indicator (KPI)* adalah jenis pengukuran kinerja. yang mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi atau kegiatan tertentu (seperti proyek, program, produk, dan inisiatif lain) di mana KPI ditetapkan. (Fitz-Gibbon, 1990)

Dalam tugas akhir kali ini, yang akan diteliti lebih lanjut adalah salah satu penggunaan *balance scorecard* yang telah dimodifikasi sedemikian mungkin untuk kebutuhan perhitungan kinerja MHP.

2.2.3. CRM Scorecard

CRM Scorecard adalah sebuah kerangka pengukuran performa hubungan pelanggan yang dikembangkan oleh Hyung-Su Kim dan Young-Gul Kim pada tahun 2008. Kerangka ini dikembangkan melalui proses pengembangan yang runtut dan dengan kolaborasi beberapa perusahaan dalam bidang yang beragam. Dalam pengembangannya, tinjauan pustaka yang ekstensif dilakukan untuk membangun peta sebab-akibat, wawancara mendalam dengan pelaku bisnis untuk mengekstrak peta hierarki dari perspektif industri, tes kelayakan kerja untuk mengecek apakah Indikator Performa Kunci (*Key Performance Indicators*, atau disingkat KPI) dapat diukur atau tidak, dan analisis *Analytic Hierarchy Process (AHP)* untuk

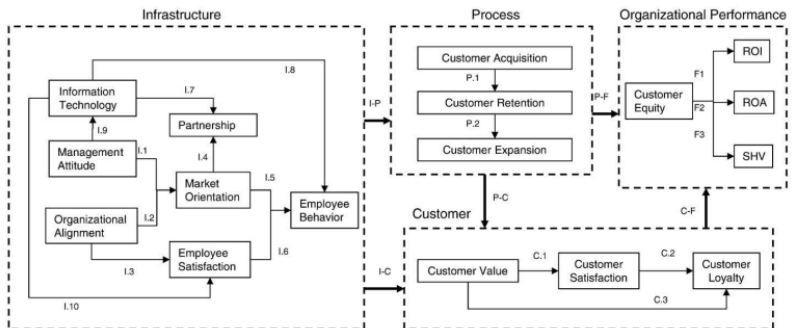
memberi prioritas faktor faktor yang digunakan dalam evaluasi CRM Scorecard (Kim dan Kim, 2008).

2.2.3.1. Pengembangan CRM Scorecard

Hyung Su Kim dan Young Gul Kim (2008) mengembangkan metode pengukuran kinerja MHP melalui beberapa tahapan yang dapat disimpulkan sebagai sebagai berikut :

1. Langkah 1 : Membangun peta kausal teoritis

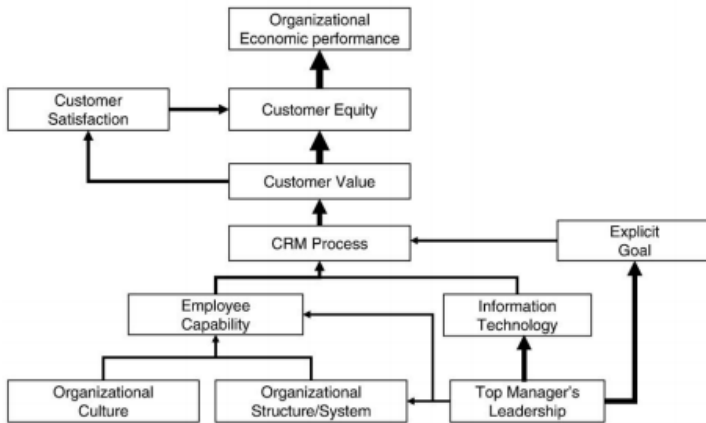
Pada langkah yang pertama ketika kita akan membuat scorecard maka kita harus melihat terlebih dahulu secara menyeluruh kondisi dari perusahaan di tiap aspek, termasuk melihat secara luas bagian dari marketing, strategi bisnis perusahaan, dan sistem informasi. Kemudian di buat kan 4 perspektif (*Infrastructure, process, customer, organizational process*) yang dicantumkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Peta kausal teoritis untuk MHP (Kim dan Kim, 2008)

2. Langkah 2 : Mengekstraksi peta hierarki untuk kesuksesan MHP dari perspektif praktis

Tahap berikutnya setelah mengetahui dan membagi kondisi perusahaan menjadi 4 perspektif, pengembangan dilanjutkan dengan membuat *practical perspective* dimana informasi yang digunakan harus berdasarkan kondisi perusahaan saat ini. Gambar 2.2 menggambarkan peta hierarki untuk MHP. Panah tebal memiliki arti kekuatan dari hubungan objek dan frekuensi yang sering antar keduanya.



Gambar 2.2. Peta hierarki untuk MHP (Kim dan Kim, 2008)

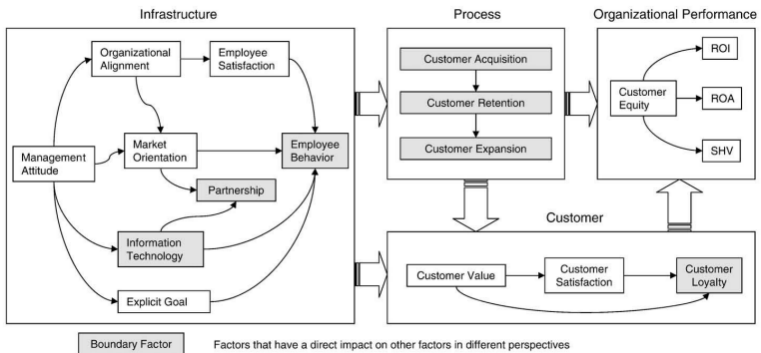
3. Langkah 3 : Mengintegrasikan kedua model

Setelah membuat peta teoritis dan hierarkis, maka selanjutnya adalah pembuatan model yang terintegrasi. Untuk menyelesaikan model ini, semua faktor dan relasi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan harus dimasukkan. Model teoritis dan hierarkis yang sudah terbentuk akan diintegrasikan menjadi satu model baru dalam tahap ini. Selain perancangan model terintegrasi, beberapa faktor juga harus dipilih bila memang faktor-faktor tersebut memang berpengaruh paling besar terhadap objek yang dituju. Ketika komponen tersebut berpengaruh besar dan memiliki efek langsung terhadap objek, maka seperti yang tertera pada gambar 2.3, diwarnai menggunakan warna abu – abu dan dinamakan dengan “*boundary factors*”.

4. Langkah 4 : Mengembangkan instrumen pengukuran

Tahap selanjutnya adalah membangun instrumen ukur untuk menilai secara kuantitatif indikator yang akan dibuat. Ukuran yang akan dibuat dapat berupa KPI, objektif, dan tujuan perusahaan. Tabel 2.2 adalah hasil dari rangkaian perspektif dan komponen dari langkah-langkah sebelumnya dan diberi KPI sendiri setiap komponennya. KPI yang telah ditetapkan tersebut memiliki 2 jenis yaitu perseptual (tidak

berwujud) dan objektif (berwujud). Masing-masing jenis memiliki cara perhitungan sendiri.



Gambar 2.3. Model terintegrasi MHP (Kim dan Kim, 2008)

5. Langkah 5 : Memprioritaskan faktor kesuksesan menggunakan *Analytic Hierarchy Process*

Setelah CRM Scorecard dibentuk, langkah selanjutnya adalah menilai seberapa penting faktor tersebut (*importance level*) maka untuk menilai digunakanlah Analisa dengan AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

Hasil dari analisis tersebut akan menghasilkan angka *importance level* atau *eigenvalue* (λ) dari nilai *eigenvalue* yang ada maka proses selanjutnya adalah mengukur *consistency index* (C.I) dengan rumus $(\lambda_{max}-n)/(n-1)$. Selanjutnya nilai *eigen* pada setiap perspektif dipecah menjadi nilai yang spesifik untuk tiap komponen yang jika dijumlahkan bernilai 1. Bila sudah dipastikan hasil bobot konsisten, maka dari hasil bobot tersebut perusahaan dapat mengamati sektor manakah dari setiap perspektif untuk lebih di fokuskan pada objektif yang ada.

Tabel 2.2 CRM Scorecard (Kim dan Kim, 2008)

Perspective	Component	Example of measures	
		Perceptual	Objective
Organizational performance	Shareholder value	Reinartz et al. (2004)	SHV(Shareholder value)
	Profitability		ROA (Return On Assets), ROI (Return On Investment) ,Net sale(\$), Net sales/employee
	Customer equity		Customer Equity ,CLV (Customer Lifetime Value), Profit/customer
Customer	Customer loyalty	Agustin dan Singh (2005)	RFM (Recency Frequency Monetary value)
	Customer satisfaction	Fornell (1992)	Satisfied Customer Ratio (%)
	Customer value	Rust et al. (2004)	Customer Complaints(#)
Process	Customer acquisition	Reinartz et al. (2004)	Leads per channel, Acquisition(#), Visits of web(#), Win-back(%), Profitability of new

Perspective	Component	Example of measures	
		Perceptual	Objective
			Customer, Response Rate, sales success rate (Hit ratio), Customer Contact Rate
	Customer retention	Reinartz et al. (2004)	Response time (Wait time), complaints resolved on 1st call(%) Retention rate (%), Delivery time, Customer Churn rate, Reject rate by delivery, Trouble tickets cleared.
	Customer expansion	Reinartz et al. (2004)	Share of Wallet(%), Core Customer Ratio(%), Cross/Up-Sell Rate, Value per Order

Perspective	Component	Example of measures	
		Perceptual	Objective
INFRA IT	CRM technology	Reinartz et al. (2004)	Technological Capacity for 3 types of Customer Info (#), Customer Info. Accuracy (%), Customer Info. Integrating (%), System Stability.
Human Capital	Employee behavior	Donavan et al. (2004)	Human capital readiness(%), Timer per Job, Calls handled per call center staff (Sales rep coverage)
	Employee satisfaction	Maxham III dan Netemeyer (2003)	Key employee turnover
	Management attitude	Leonard-Barton dan Deschamps (1988)	-
Orga. Alignment	Training	Reinartz et al. (2004)	Training day/ Employee
	Reward system		-
	Organizational structure		Improvement in diversity

Perspective	Component	Example of measures	
		Perceptual	Objective
			profile
Culture	Partnership	Anderson dan Narus (1990)	Vendor Diversity
	Market orientation	Jaworski dan Kohli (1993)	Frequency of Customer survey, Customer Knowledge
	Explicit Goal	Pearson (1979)	-

2.2.3.2. Empat Perspektif kerangka CRM Scorecard

Pembahasan selanjutnya adalah pandangan menyeluruh tentang CRM Scorecard terhadap perusahaan, dimana terdapat 4 komponen utama seperti yang telah dijelaskan pada cara membuat CRM Scorecard.

1. *Organizational performance perspective*

Perspektif *Organizational performance* adalah ukuran bagi organisasi bagaimana cara untuk mengukur dengan suatu indikator tertentu yang mana indikator tersebut digunakan untuk menilai strategi MHP terhadap peningkatan daya saing perusahaan pada sisi operasional (*bottom line*). Salah satu komponen dari *organizational performance* adalah adanya *customer equity* yang merupakan gabungan dari komponen lain yaitu *perceived value*, *brand equity*, *company – customer relationship*.

2. *Customer perspective*

Isi dari perspektif *Customer* dapat di definisikan sebagai penilaian menyeluruh terhadap konsumen, yang berarti pandangan konsumen terhadap produk yang dijual oleh perusahaan. Pada kerangka yang dibuat oleh peneliti, *customer perspective* terdiri dari 3 komponen yaitu *customer value*, *customer satisfaction* dan *customer loyalty*. Dari ketiga komponen ini komponen yang sangat kritis (paling penting) adalah loyalitas pelanggan.

3. *Process perspective*

Process perspective menurut sumber literatur utama dari penulis paper yaitu Kaplan dan Norton, adalah rangkaian aktivitas dari *acquiring*, *retaining*, *expanding* hubungan dengan pelanggan. Dengan menggunakan proses dari MHP, perusahaan dapat menghubungi pelanggan dengan hati – hati dan mengatur hubungannya dengan pendekatan yang berbeda (beda karakteristik pelanggan).

4. *Infrastructure perspective*

Untuk pandangan dari sisi infrastruktur, menurut Kim dan Kim (2008) infrastruktur sendiri terdiri dari 10 faktor diagnostik yang paling berpengaruh terhadap tujuan MHP yang dikategorikan menjadi 4 perspektif yaitu *Information*

Technology (IT), Human Capital, Strategic Alignment, Organizational Culture. Untuk proses kategori *IT* merupakan kategori tambahan yang masuk dikarenakan *IT* saat ini merupakan salah satu nilai jual yang diberikan perusahaan dan dapat dijadikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Sehingga untuk kategori *IT* merupakan hal yang dirasa mempunyai pengaruh besar terhadap kondisi kinerja organisasi.

2.2.4. Analytic Hierarchy Process (AHP)

AHP adalah teori pengukuran yang menggunakan perbandingan berpasangan sebagai dasar perhitungannya dan bergantung pada penilaian para ahli untuk menerjemahkan prioritas sesungguhnya menjadi nilai skala prioritas. Skala inilah yang mengukur faktor-faktor yang *intangibile* (tak berwujud) atau relatif. Perbandingan tersebut dibuat menggunakan skala penilaian absolut yang mewakili bagaimana satu elemen mendominasi elemen lainnya.

Menurut Saaty (2008), dalam membuat keputusan secara terorganisir untuk menghasilkan prioritas, kita perlu menguraikannya menjadi langkah-langkah berikut:

1. Definisikan masalah dan tentukan jenis pengetahuan yang dicari.
2. Buat struktur hierarki keputusan dengan urutan dari atas ke bawah: tujuan keputusan sebagai puncaknya, lalu tujuan dari perspektif yang luas, tingkat menengah (kriteria yang bergantung pada elemen berikutnya) hingga pada tingkat terendah (yang biasanya merupakan serangkaian alternatif).
3. Bangun satu set matriks *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan). Matriks ini akan diisi menggunakan *expert judgement* (penilaian ahli) tentang prioritas tersebut.
4. Jumlahkan secara vertikal nilai nilai suatu kriteria secara vertikal dan gunakan nilai jumlah tadi untuk menjadi penyebut setiap nilai yang ada pada kriteria tersebut hingga Nilai prioritas setiap kriteria ditemukan. Lakukan ini kepada setiap kriteria. Lalu temukan rata-rata secara horizontal semua Nilai prioritas yang telah ditemukan menurut baris.

Nilai rata-rata secara horizontal tersebut mewakili Nilai prioritas total dari kriteria pada baris yang sama.

Saat membandingkan dengan menggunakan *pairwise comparison*, berikut adalah nilai-nilai yang dapat digunakan untuk mewakili prioritas:

Tabel 2.4 Skala prioritas dalam menilai menggunakan *pairwise comparison* (Saaty, 2008)

Skor	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua aktivitas memiliki kontribusi yang sepadan
2	Sedikit lebih penting	
3	Cukup penting	Ahli sedikit lebih memilih prioritas ini daripada yang lain
4	Lebih dari cukup penting	
5	Kepentingan kuat	Ahli banyak lebih memilih prioritas ini daripada yang lain
6	Lebih dari kepentingan kuat	
7	Sangat penting	Pilihan ini mendominasi pilihan lainnya
8	Sangat, sangat penting	
9	Kepentingan ekstrim	Sudah terbukti bahwa pilihan ini menjadi prioritas tertinggi dibanding lainnya

Setelah ditemukan Nilai prioritas setiap elemen dalam *pairwise comparison*, dibutuhkan sebuah metode validasi yang dapat memastikan Nilai prioritas yang didapatkan pada semua elemen konsisten dan dapat dipercaya. Hal ini disebabkan karena AHP didasari oleh penilaian manusia, menyebabkan perhitungan AHP rawan ketidakkonsistenan. Oleh karena itu, Thomas L. Saaty dalam papernya yang lain meaktualkan bahwa validasi hasil AHP menggunakan *Eigenvector* dan *Consistency Index* (Indeks konsistensi) dibutuhkan (Saaty, 2003). Untuk menghitung konsistensi dari *pairwise comparison*, hal yang harus dilakukan adalah:

1. Masih dalam *pairwise comparison* yang sama, kalikan semua nilai yang ada di setiap sel dengan nilai Nilai

prioritas kriteria yang sudah di temukan sebelumnya secara vertikal.

2. Selanjutnya hitung nilai *Weighted Sum Value* (Nilai Jumlah Tertimbang) dengan cara menjumlahkan semua nilai setiap kriteria secara horizontal
3. Bagi nilai *Weighted Sum Value* dengan Nilai prioritas setiap kriteria dan hitung rata-ratanya. Maka dengan ini nilai eigen terbesar (λ_{max}) telah terdefiniskan.
4. Hitung nilai *Consistency Index* dengan rumus 2.1.

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - N)}{N - 1} \quad (2.1)$$

Keterangan:

- C.I. = *Consistency Index*
 λ_{max} = Nilai eigen terbesar
 n = Jumlah kriteria

5. Hitung *Consistency Ratio* (Rasio Konsistensi) dengan membagi *Consistency Index* dengan *Random Index* (lihat tabel 2.5.).

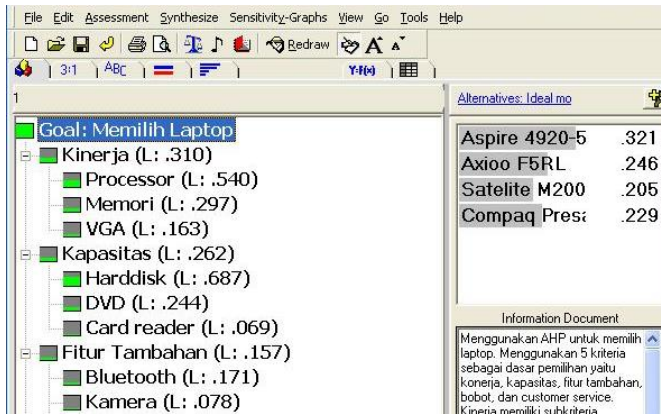
Tabel 2.5 *Random Index* (Saaty dan Tran, 2007)

Order	Random Index
1	0.00
2	0.00
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49

6. Bila *Consistency Ratio* kurang dari 0.10, maka *pairwise comparison* tersebut dapat digunakan untuk memilih prioritas.

2.2.4.1. Expert Choice

Expert Choice adalah perangkat lunak pendukung keputusan multi-objektif berbasis *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang pertama kali dikembangkan di Wharton School of University of California, Pennsylvania pada tahun 1983. Perangkat lunak ini didirikan oleh Ernest Forman dan pencetus teori AHP, Thomas Saaty.



Gambar 2.1 Tampilan antarmuka pengguna Expert Choice

Gambar 2.1 adalah tampilan antarmuka pengguna Expert Choice. Expert Choice memiliki metode unik yaitu menggunakan perbandingan pasangan untuk mendapatkan prioritas yang lebih akurat mencerminkan persepsi dan nilai daripada kebanyakan cara lain. Expert Choice mensintesis prioritas yang diturunkan untuk setiap segi masalah untuk mendapatkan prioritas setiap alternatif pilihan. Berikut adalah cara menggunakan AHP di Expert Choice (Barfod, 2014) :

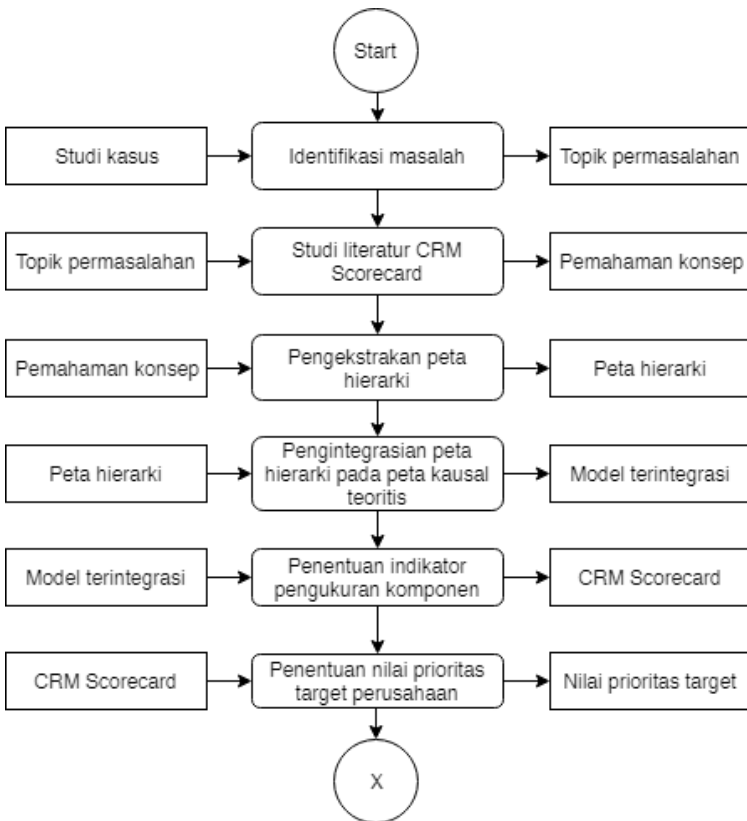
1. Susun masalah pengambilan keputusan sebagai model hierarkis
2. Masukkan alternatif pilihan ke dalam model hierarki dalam perangkat lunak
3. Masukkan perbandingan berpasangan pada setiap objektif
4. Lakukan sintesis untuk menentukan alternatif terbaik

BAB III METODOLOGI

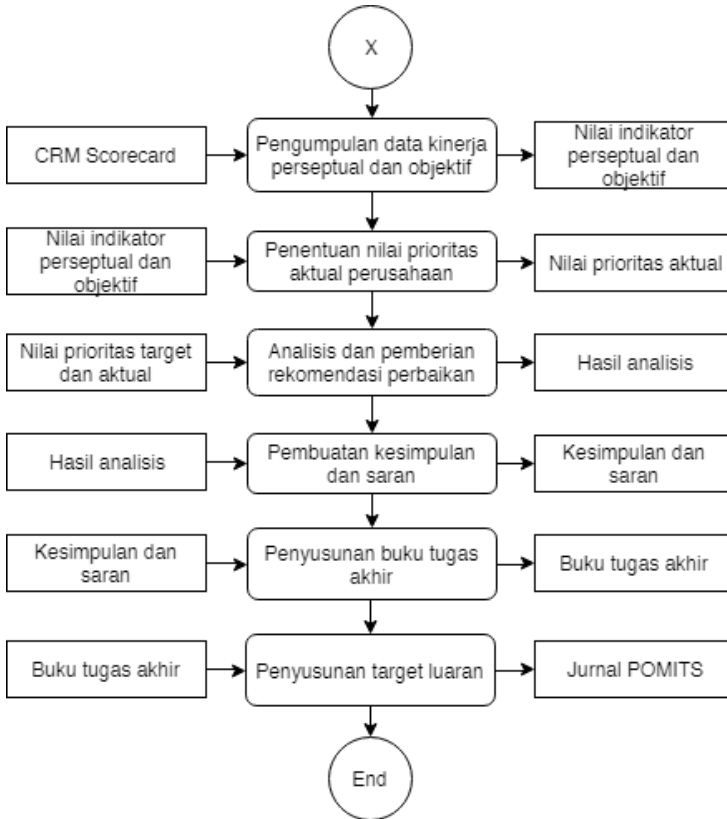
Bagian ini menjelaskan metodologi yang digunakan dalam pengerjaan tugas akhir dalam bentuk diagram beserta penjelasannya setiap langkah.

3.1. Diagram Metodologi

Pada sub-bab ini menampilkan diagram metodologi dalam Tugas Akhir pada Gambar 3.1 dan Gambar 3.2.



Gambar 3.1 Diagram metodologi (bagian-1)



Gambar 3.2 Diagram metodologi (bagian-2)

3.2. Uraian Metodologi

Sub-bab ini mengelaborasi lebih lanjut diagram metodologi tugas akhir yang tertera pada gambar 3.1.

3.2.1. Identifikasi Masalah

Penelitian dimulai dari pencarian masalah yang ada dalam Perusahaan alat kesehatan yang mengimplementasikan MHP dalam proses bisnisnya. Dari pencarian tersebut, teridentifikasi masalah pada trend penjualan yang menurun. Hal ini memunculkan pertanyaan pada kinerja MHP perusahaan. Oleh karena itu, proses identifikasi masalah ini menghasilkan

sebuah masalah yang dapat diangkat dalam pengerjaan penelitian tugas akhir ini.

3.2.2. Studi Literatur CRM Scorecard

Pengukuran kinerja membutuhkan sebuah metodologi. Hal ini memicu untuk dilakukannya penelusuran atas paper yang dapat dijadikan referensi metodologi. Paper *A CRM performance measurement framework: Its development process and application* (Kim dan Kim, 2008) yang sudah dikaji di bab 2 tugas akhir inilah yang akhirnya dipilih untuk digunakan menjadi referensi metode tugas akhir ini. Studi literatur paper dilakukan agar dapat mengimplementasikan metodologi tersebut dalam studi kasus yang dipilih pada proses identifikasi masalah.

3.2.3. Pengekstrakan Peta Hierarki

Komponen dan indikator yang ada CRM Scorecard pada Tabel 2.2. tidak harus persis saat digunakan dan dapat disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Dalam rangka mengetahui komponen dan pengukuran yang digunakan dalam penelitian, CRM Scorecard pertama-tama harus dirancang terlebih dahulu sesuai dengan langkah-langkah yang telah dijabarkan di bab 2. Dalam proses pengembangan tersebut, yang harus dilakukan dalam mengekstrak peta hierarki adalah sebagai berikut:

- Pertama, peta kausal teoritis yang telah dikembangkan oleh Kim dan Kim (2008) pada Gambar 2.1 dipahami terlebih dahulu oleh pihak perusahaan.
- Lalu, pihak perusahaan akan diminta untuk berdiskusi dan mencari komponen apa dari peta kausal teoritis tersebut yang relevan pada perusahaan, dan mana yang tidak
- Hasil komponen yang relevan tersebut selanjutnya dicari hubungannya antara satu sama lain sesuai dengan keadaan perusahaan.
- Terakhir, dari hubungan-hubungan tersebut ditentukan mana hubungan yang lebih kuat daripada hubungan yang lain. Maka setelah hasil diskusi tersebut digambarkan dalam

bentuk diagram, dihasilkanlah peta hierarki yang akan menjadi cikal bakal komponen pada CRM Scorecard.

3.2.4. Pengintegrasian Peta Hierarki pada Peta Kausal Teoritis

Peta hierarki yang telah digunakan untuk menentukan komponen serta hubungannya dalam tahap ini diintegrasikan dengan peta kausal teoritis. Hal ini dilakukan dengan cara:

- Pengelompokkan komponen-komponen yang ada dalam peta hierarki ke dalam 4 perspektif yang ada dalam peta kausal teoritis.
- Hubungan arah panah yang ada dalam peta hierarki kemudian diintegrasikan setelah komponen dikelompokkan sesuai dengan perspektifnya.
- Digambarkan pada sebuah diagram dan dihasilkanlah model yang terintegrasi

3.2.5. Penentuan Indikator Pengukuran Komponen

Setelah komponen-komponen yang akan diukur ditentukan dalam peta hierarki, maka langkah selanjutnya adalah penentuan indikator pengukuran komponen. Setiap komponen memiliki 2 macam indikator pengukuran yaitu perseptual dan objektif. Dalam penentuan indikator-indikator tersebut dilakukan studi literatur terhadap penelitian-penelitian sebelumnya.

Untuk komponen perseptual dicarilah literatur yang menyediakan pertanyaan yang dapat mengukur komponen secara kualitatif. Sedangkan untuk komponen objektif dicarilah literatur yang menyediakan indikator kuantitatif sebagai representasi sebuah. Setelah indikator-indikator setiap komponen ditentukan, maka CRM Scorecard dapat dihasilkan dalam bentuk tabel yang utuh.

3.2.6. Penentuan Nilai Prioritas Target Kinerja Perusahaan

Komponen-komponen pada CRM Scorecard yang telah ditetapkan pada langkah sebelumnya pada tahap ini digunakan untuk menjadi alternatif pilihan pada perhitungan AHP. Dalam rangka mendapatkan nilai prioritas, langkah-langkah berikut dilakukan:

- Target perusahaan pada setiap indikator objektif komponen ditentukan dengan cara wawancara dengan pemilik perusahaan.
- Perbandingan berpasangan dibuat dengan bentuk sebuah kuesioner yang membandingkan tingkat kepentingan setiap perspektif dan komponen dibanding komponen lain.
- Pihak perusahaan diminta untuk mengisi perbandingan berpasangan tersebut sesuai dengan target perusahaan.
- Hasil dari kuesioner tersebut akan dimasukkan ke dalam software *Expert Choice* sesuai dengan model AHP yang telah dibuat di tahap perancangan CRM Scorecard untuk mengetahui nilai prioritas kinerja target tiap komponen perusahaan.

3.2.7. Pengumpulan Data Kinerja Perseptual dan Objektif

Dalam CRM Scorecard, terdapat perhitungan objektif yang dapat digunakan bagi ahli perusahaan untuk mempertimbangkan nilai prioritas aktual kinerja MHP perusahaan yang sebenarnya. Untuk mendapatkan data yang dijadikan bahan perhitungan tersebut, laporan internal perusahaan dibutuhkan. Laporan internal yang dimaksud dapat berupa data-data dari arsip perusahaan seperti data penjualan per tahun dan data customer. Data yang dikumpulkan pada langkah ini bergantung pada data yang dimiliki oleh perusahaan. Apabila tidak memungkinkan, maka dapat digunakan metode lain dalam pengumpulan data seperti wawancara.

Selain perhitungan objektif terdapat juga perhitungan perseptual dalam CRM Scorecard. Dalam rangka pengumpulan data yang dibutuhkan dalam perhitungan tersebut, sebuah kuesioner didesain pertanyaannya menurut komponen yang telah dirancang sebelumnya dengan melakukan studi literatur pertanyaan apa yang dapat mewakili kinerja komponen tersebut. Setelah itu kuesioner disebarakan kepada seluruh anggota karyawan perusahaan untuk dijawab. Pada akhirnya indikator perseptual akan terisi dengan nilai yang merepresentasikan kinerja komponen secara kualitatif.

3.2.8. Penentuan Nilai Prioritas Kinerja Aktual Perusahaan

Komponen-komponen pada CRM Scorecard yang sudah digunakan untuk mencari nilai prioritas target sebelumnya pada tahap ini digunakan kembali untuk menjadi alternatif pilihan pada perhitungan AHP. Dalam rangka mendapatkan nilai prioritas aktual, langkah-langkah berikut dilakukan:

- CRM Scorecard yang telah diisi nilai indikator perseptual dan objektifnya beserta target indikator objektif perusahaan diserahkan kepada pihak perusahaan sebagai bahan pertimbangan kinerja aktual perusahaan.
- Pihak perusahaan diminta untuk mengisi perbandingan berpasangan yang sama pada penilaian nilai prioritas kinerja target, namun kali ini sesuai dengan keadaan aktual perusahaan.
- Hasil dari kuesioner tersebut akan dimasukkan ke dalam software Expert Choice sesuai dengan model AHP yang telah dibuat di tahap perancangan CRM Scorecard untuk mengetahui nilai prioritas kinerja target tiap komponen perusahaan.

3.2.9. Analisis dan Pemberian Rekomendasi Perbaikan

Hasil dari semua perhitungan Nilai prioritas target dan aktual setiap komponen yang ada di CRM Scorecard menggunakan AHP dalam langkah ini akan dibuat menjadi dalam bentuk grafik perbandingan. Grafik tersebut akan memberikan informasi seberapa jauh selisih nilai prioritas aktual perusahaan dibandingkan dengan target dan apakah target perusahaan tercapai. Dari informasi tersebut, dapat dianalisis sebaiknya komponen mana dahulu yang perlu diperbaiki dan bagaimana.

Setelah itu studi literatur tentang bagaimana cara meningkatkan komponen-komponen yang masih butuh perbaikan dan analisis grafik sebelumnya dilakukan dalam rangka memberikan rekomendasi perbaikan secara teori.

3.2.10. Pembuatan Kesimpulan dan Saran

Sebuah kesimpulan yang sesuai dengan hasil penelitian dibuat beserta saran yang dapat digunakan perusahaan untuk

pengembangan kinerja MHP kedepannya. Selain itu juga diberikan saran untuk penelitian selanjutnya beserta saran untuk manajemen perusahaan. Kesimpulan dan saran akan didokumentasikan beserta proses penelitian lainnya dalam buku Tugas Akhir.

3.2.11. Penyusunan Laporan Tugas Akhir

Semua langkah penelitian tugas akhir ini akan didokumentasikan dalam suatu buku yang akan dibuat secara bertahap sesuai dengan jadwal. Hasil akhir pendokumentasian tersebut adalah buku Tugas Akhir. Buku tugas akhir ini terdiri dari 6 bab utama yaitu:

1. Pendahuluan
2. Tinjauan literatur
3. Metodologi
4. Perancangan CRM Scorecard
5. Implementasi CRM Scorecard

3.2.12. Penyusunan Target Luaran

Buku Tugas Akhir yang telah disusun dapat digunakan untuk membantu menyusun artikel jurnal yang nantinya akan dipublikasikan dalam jurnal lokal Sistem Informasi (OAJIS) dan jurnal lokal Institut Teknologi Sepuluh Nopember (POMITS).

3.3. Rangkuman Metodologi

Rangkuman Metodologi berisikan mengenai metodologi yang dilakukan dalam penelitian ini, dimulai dari rangkaian aktivitas, tujuan, input dan metode yang digunakan seperti yang terdapat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Rangkuman metodologi

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Identifikasi masalah	Mengetahui permasalahan tugas akhir	Permasalahan pada perusahaan studi kasus	Masalah diangkat	Wawancara

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Studi literatur	Mengetahui metode yang digunakan	Masalah yang diangkat	Pengetahuan tentang metode	Studi literatur
Pengekstrakan peta hierarki	Merancang peta hierarki	Pengetahuan tentang metode	Peta hierarki	Diskusi
Pengintegrasian model	Membuat model calon Scorecard	Peta hierarki	Model terintegrasi	Diskusi
Penentuan indikator	Menentukan Indikator Scorecard	Model terintegrasi	CRM Scorecard	Studi literatur
Penentuan nilai prioritas target	Menentukan target kinerja	CRM Score-card	Nilai prioritas target	AHP
Pengumpulan data kinerja perseptual dan objektif	Menentukan nilai indikator pd Scorecard	CRM Score-card	Nilai indikator	Perhitungan & wawancara
Penentuan nilai prioritas aktual	Menentukan kinerja aktual	Nilai indikator	Nilai prioritas aktual	AHP
Analisis dan pemberian rekomendasi	Menganalisis hasil pengukuran	Nilai prioritas target & aktual	Hasil analisis & rekomendasi	Analisis
Pembuatan kesimpulan dan saran	Membuat kesimpulan & saran	Hasil analisis	Kesimpulan & saran	-
Penyusunan laporan tugas akhir	Menyusun buku tugas akhir	Kesimpulan & saran	Laporan tugas akhir	-
Penyusunan target luaran	Menyusun paper	Laporan tugas akhir	Jurnal pomits	-

BAB IV

PERANCANGAN CRM SCORECARD

Dalam mengukur kinerja MHP suatu perusahaan menggunakan metode CRM Scorecard yang sesuai dengan keadaan perusahaan, optimalnya CRM Scorecard dikembangkan menggunakan langkah-langkah yang telah dijabarkan di bab 2.

Untuk mengukur kinerja MHP perusahaan menggunakan metode CRM Scorecard, CRM Scorecard itu sendiri harus dirancang terlebih dahulu. Dalam penelitian ini dijelaskan runtutan aktivitas yang dilakukan untuk merancang CRM Scorecard yang sesuai dengan perusahaan.

4.1. Pengekstrakan Peta Hierarki

Untuk merancang sebuah CRM Scorecard sesuai dengan yang telah dijabarkan dalam bab 2 dibutuhkan peta kausal teoritis MHP yang mewakili hubungan sebab akibat komponen-komponen yang berpengaruh dalam MHP. Dalam penelitian ini tidak diperlukan adanya pengembangan peta kausal teoritis karena batas penelitian ini hanya dalam tingkat perancangan.

Dengan menggunakan peta kausal teoritis yang telah dikembangkan oleh Kim dan Kim (Gambar 2.1), peta hierarki dapat diekstrak sesuai dengan keadaan perusahaan. Hal ini berlaku karena peta kausal teoritis yang telah dibuat oleh Kim dan Kim mempresentasikan perspektif dan komponen penting yang berpengaruh pada kinerja MHP perusahaan (Kim dan Kim, 2008)

Setelah itu dilakukan sebuah wawancara dan diskusi dengan pemilik usaha sebagai narasumber sekaligus berperan sebagai ahli dalam bidang ini. Hal ini dikarenakan dalam menggali peta hierarki dibutuhkan sebuah perspektif praktis yang sesuai dengan keadaan lapangan subjek yang diteliti (Kim dan Kim, 2008). Kerangka wawancara untuk pengekstrakan peta hierarki ini dapat ditemukan pada Lampiran A. Perlu diketahui bahwa peta hierarki ini disesuaikan dengan keadaan praktis (aktual) yang ada di perusahaan dan memang tergantung dengan pihak perusahaan.

Dalam diskusi, awalnya perusahaan perlu melihat dan menganalisa peta kausal teoritis yang ada (Gambar 2.1). Setelah peta tersebut dipahami dan dihubungkan dengan komponen-komponen yang ada di perusahaan, maka perusahaan diminta untuk mencari komponen mana yang memang ada di perusahaan, dan mana yang sekiranya tidak cocok dengan perusahaan. Komponen yang memang ada di perusahaan akan digunakan untuk membuat peta hierarki, sedangkan komponen yang tidak cocok akan dihapus dan tidak digunakan. Dalam hal ini menurut perusahaan komponen SHV (*shareholder value*) tidak dibutuhkan karena perusahaan tidak menjual saham kepemilikan perusahaannya.

Selanjutnya perusahaan diminta untuk sekali lagi menganalisis keadaan perusahaan saat ini dan ditanya apakah ada komponen yang tidak ada di dalam peta, namun dalam perusahaan berperan penting dalam pelaksanaan MHP. Menurut perusahaan, terdapat komponen training pegawai yang penting karena dengan training tersebut pegawai dapat mengikuti perkembangan teknologi alat terbaru. Selain itu juga terdapat unsur *IT* media sosial yang dianggap penting dalam konteks hubungan pelanggan, terutama untuk pemasaran dan kontak dengan pelanggan.

Kim dan Kim (2008) menyatakan bahwa training pegawai adalah salah satu bagian dari komponen *Organization alignment*, maka “komponen” tersebut tidak perlu ditambahkan lagi. Demikian pula halnya dengan komponen *IT* sosial media. karena sosial media adalah bagian dari *IT* dan perspektif *Infrastructure*, maka komponen sosial media tidak perlu ditambahkan.

Berdasarkan hasil diskusi yang telah dilakukan dengan pihak perusahaan, maka telah didapatkan komponen-komponen yang berpengaruh pada kinerja MHP perusahaan antara lain: *Organization alignment, Management attitude, IT, Partnership, Market orientation, Employee satisfaction, Employee behavior, Customer acquisition, Customer retention, Customer expansion, Customer Equity, Profitability, Customer value, Customer satisfaction, dan Customer loyalty.*

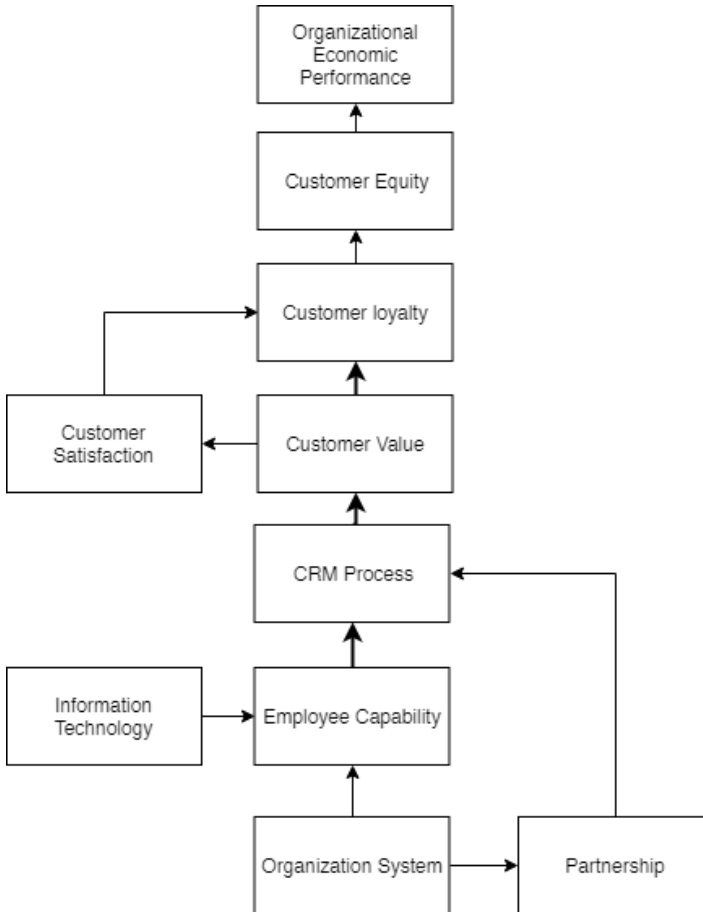
Komponen-komponen yang telah didapatkan kemudian dihubungkan dengan panah sesuai dengan panah hubungan yang ada dalam peta kausal teoritis. Proses pemberian panah ini juga dilakukan dalam diskusi dengan perusahaan. Salah satu kesepakatan dari diskusi mengenai hal ini adalah peringkasan beberapa komponen untuk memudahkan pembacaan peta hierarki yang akan dibuat. Komponen tersebut adalah CRM Process yang terdiri dari komponen *Customer acquisition*, *Customer retention*, dan *Customer expansion*. Lalu *Organizational alignment*, *Management attitude*, serta *Market orientation* dimasukkan ke dalam *Organization system*.

Untuk *Employee behavior* dan *Employee satisfaction* perusahaan sepakat dijadikan satu dalam *Employee capability*. Selain itu perusahaan juga sepakat bahwa *Profitability*, ROI dan ROA memang sudah mewakili *Organization economic performance* dan itu memang berhubungan langsung dengan *Customer equity*.

Terakhir, setelah mendiskusikan, menimbang dan mempertimbangkan kadar kuatnya hubungan antar komponen, perusahaan memutuskan bahwa hubungan antara *Employee capability* dengan *CRM process*, *CRM Process* dengan *Customer value*, dan *Customer value* dengan *Customer loyalty* dianggap memiliki hubungan penting.

Setelah semua runtutan proses seperti diatas dilakukan, maka digambarlah peta hierarki tersebut menggunakan informasi yang telah didapatkan dari wawancara dan diskusi bersama pihak perusahaan.

Peta hierarki pada Gambar 4.1 menunjukkan hubungan-hubungan antara komponen penting yang mempengaruhi kinerja MHP. Ketebalan panah menunjukkan seberapa kuat hubungan antara 2 komponen yang disambungnya. Panah tebal menandakan hubungan kedua komponen itu kuat.



Gambar 4.1 Peta hierarki CRM Scorecard perusahaan

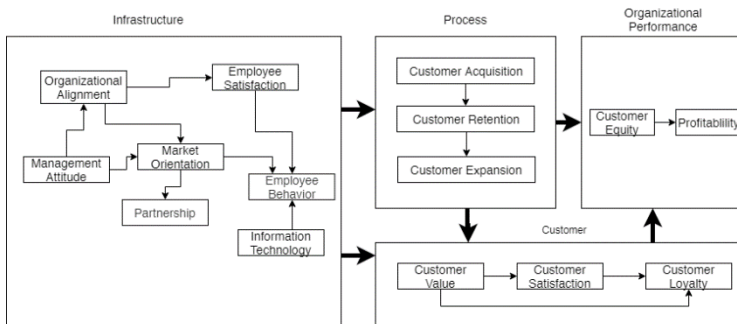
4.2. Pengintegrasian Model Peta Kausal Teoritis dengan Peta Hierarki

Berdasarkan langkah-langkah pengerjaan pada bab 2.1, peta hierarki yang dibuat selanjutnya akan diintegrasikan dengan peta kausal teoritis MHP yang dibuat oleh Kim dan Kim (Gambar 2.1). Hal ini dilakukan dengan cara mengelompokkan komponen-komponen yang ada dalam peta hierarki ke dalam 4 perspektif yang ada dalam peta kausal teoritis. Hubungan arah

panah yang ada dalam peta hierarki kemudian diintegrasikan setelah komponen dikelompokkan sesuai dengan perspektifnya. Gambar 4.2 adalah hasil dari integrasi peta hierarki yang telah disebutkan.

Peta kausal teoritis ini secara umum sama dengan peta hierarki, perbedaannya terletak pada peta hierarki yang masih perlu diintegrasikan ke dalam peta kausal teoritis kembali karena dalam peta tersebut terdapat informasi tentang hubungan antara komponen-komponen pada peta hierarki dengan empat perspektif yang ada dalam CRM Scorecard. Selain itu peta kausal teoritis ini juga menunjukkan hubungan antara empat perspektif yang disebutkan.

Dapat dilihat pada Gambar 4.2 setiap komponen masuk ke dalam perspektifnya masing-masing dengan panah yang hampir sama dengan peta hierarki, dengan setiap perspektif memiliki panah ke perspektif lainnya. Panah-panah inilah yang mewakili adanya hubungan antara komponen atau perspektif.



Gambar 4.2 Peta kausal teoritis yang telah terintegrasi

4.3. Penentuan Indikator Pengukuran

Untuk mengukur komponen-komponen yang ada dalam peta hierarki dan peta kausal teoritis dan menjadi sebuah CRM Scorecard yang utuh, dibutuhkan instrumen-instrumen pengukuran yang dapat mewakili kinerja pada setiap komponen. Komponen yang dimaksud memiliki 2 jenis pengukuran yaitu perseptual yang bersifat subjektif dan objektif yang bersifat kuantitatif. Karena komponen-komponen MHP yang disebutkan dapat diukur secara subjektif maupun objektif. Hal ini dapat dilakukan karena indikator objektif yang digunakan dalam pengukuran bisa berbeda dikarenakan perbedaan situasi di setiap subjek perusahaan yang diteliti. (Kim dan kim, 2008)

CRM Scorecard yang telah dirancang memiliki empat perspektif dengan masing-masing komponennya. *Organizational performance* memiliki komponen *Profitability* dan *Customer equity*. Perspektif *Customer* memiliki komponen *Customer loyalty*, *Customer satisfaction*, dan seterusnya seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.1. Dalam penentuan instrumen pengukuran, dilakukan beberapa pertimbangan melalui studi literatur ekstensif serta diskusi dengan perusahaan.

Perlu diketahui bahwa tidak semua rumus yang ditampilkan akan digunakan untuk menghitung nilai indikator objektif. Rumus yang ditampilkan pada sub bab ini hanya sebatas konsep yang butuh dimengerti oleh pihak perusahaan. Untuk nilainya tidak menutup kemungkinan bila didapatkan dari wawancara dan perkiraan pihak perusahaan. Berikut adalah cara penentuan indikator penentu kinerja MHP perusahaan.

4.3.1. Perspektif *Organizational Performance*

Dalam perspektif *Organizational Performance*, hal yang perlu dijadikan pertimbangan saat menentukan indikator adalah bagaimana indikator tersebut dapat mewakili performa perusahaan secara finansial. Pertama untuk mengukur profitabilitas, digunakan indikator *net sales* (penjualan bersih) dan ROA (*Return on Asset*).

$$Net\ sales = Gross\ sales - Sales\ returns \quad (4.1)$$

Net sale digunakan sesuai dengan permintaan perusahaan dan ROA digunakan karena dari hasil sebuah studi literatur, ROA adalah definisi penentu dari profitabilitas (Ali & Akhtar, 2011).

$$\text{Return of Asset} = \frac{\text{Net income}}{\text{Average Total Assets}} \times 100\% \quad (4.2)$$

Komponen selanjutnya pada perspektif ini yang perlu ditentukan indikatornya adalah *Customer equity*. *Customer equity* menurut paper milik Kim dan Kim (2008) dihitung dengan menggunakan *profit per customer* pada rumus 4.3 yang berarti berapa keuntungan yang didapatkan oleh satu pelanggan.

$$\text{Profit per customer} = \frac{\text{Profit}}{\text{Number of customer}} \quad (4.3)$$

Terakhir untuk pengukuran perseptual perspektif ini digunakan kuesioner *Perceptual Performance* yang telah dikembangkan oleh Reinartz, et al. (2004).

4.3.2. Perspektif *Customer*

Pada perspektif *Customer*, 3 komponen penting yang harus ditentukan indikatornya yaitu *Customer Value*, *Customer satisfaction* dan *Customer loyalty*.

Untuk menghitung *Customer value*, digunakan indikator objektif jumlah komplain pelanggan yang didapatkan pada 2018. Indikator ini datanya didapatkan melalui wawancara kepada pihak perusahaan. Indikator perseptual komponen ini dapat ditentukan dengan kuisisioner *Customer equity drivers* yang telah dirancang oleh Rust, et al. (2004)

Setelah itu komponen *Customer satisfaction* dihitung dengan menggunakan *Employee turnover rate* pada rumus 4.4. Terdapat masalah pada proses pengumpulan data kepuasan pelanggan saat pada perusahaan maka dari itu sebuah indikator pengganti digunakan dari studi literatur (Woods, 2015). Untuk indikator perseptual komponen ini menggunakan kuesioner *Customer satisfaction* oleh Fornell (1992).

$$\text{Emp. Turnover Rate} = \frac{\text{Resigned Employee}}{\text{Total employee}} \times 100\% \quad (4.4)$$

Terakhir untuk komponen *Customer loyalty*, digunakan indikator *Recency*, *Frequency*, dan *Monetary*. Dikarenakan akses ke pelanggan yang terbatas, maka indikator ini dinilai hanya berdasarkan perkiraan perusahaan saja dengan menggunakan skala 1-10. Indikator perseptual komponen ini menggunakan kuesioner *Customer Loyalty* yang dirancang oleh Agustin dan Singh (2005).

4.3.3. Perspektif *Process*

Dalam perspektif *Process*, terdapat 3 komponen yang harus ditentukan indikatornya yaitu: *Customer acquisition*, *Customer retention*, dan *Customer expansion*. Untuk menghitung secara kuantitatif komponen *Customer acquisition* perusahaan memilih indikator *Acquisition rate* dengan rumus 4.5 dan *Sales hit Ratio* dengan rumus 4.6.

$$\text{Acquisition rate} = \frac{\text{New customers}}{\text{total customers}} \times 100\% \quad (4.5)$$

$$\text{Sales hit ratio} = \frac{\text{Customers buying}}{\text{Customers coming}} \times 100\% \quad (4.6)$$

Selanjutnya untuk komponen *Customer retention* dipilih 2 indikator oleh pihak perusahaan yaitu *retention rate* dengan rumus 4.7 dan *Customer churn rate* dengan rumus 4.8.

$$\text{Retention rate} = \frac{Ce-N}{Cs} \times 100\% \quad (4.7)$$

Keterangan:

Ce = *Total Customer at the end of year*

N = *New customer*

Cs = *Total Customer in the start of year*

$$\text{Customer churn rate} = \frac{\text{Customers who left}}{\text{Total Customer}} \times 100\% \quad (4.8)$$

Terakhir untuk komponen *Customer Expansion* perusahaan memilih *Cross/upsell rate* sebagai indikator objektif yang mewakili komponen tersebut. Perlu diketahui bahwa semua indikator objektif pada perspektif ini diambil dari contoh pengukuran yang tercantum pada paper Kim dan Kim (2008).

$$\text{Cross/upsell rate} = \frac{\text{Total cross/upsell}}{\text{Number of sales}} \times 100\% \quad (4.9)$$

Selain itu perspektif ini juga dihitung secara kualitatif dengan menggunakan beberapa pertanyaan dari kuesioner yang diambil dari paper milik Reinartz, et al (2004).

4.3.4. Perspektif *Infrastructure*

Terdapat perbedaan pada perspektif *Infrastructure*. Karena alasan kebutuhan pengukuran yang mereka dapat dari suatu paper, Kim dan Kim (2008) memisah komponen IT menjadi *CRM Technology* dan berdasarkan permintaan perusahaan ditambahkan media sosial untuk indikator pengukuran komponen IT.

Untuk mengukur *CRM Technology* perusahaan memilih *IT sufficiency* dari paper Kim dan Kim (2008) sebagai indikator objektifnya dan beberapa pertanyaan dari kuesioner CRM Technology yang dirancang Reinartz, et al. (2004) sebagai indikator subjektifnya.

$$IT\ Sufficiency = \frac{F_i}{F_n} \times 100\% \quad (4.10)$$

Keterangan:

C_e = CRM – supporting IT functions implemented

F_n = Necessary CRM – supporting IT functions

Sedangkan untuk media sosial digunakan CLV (*Customer Lifetime Value*) menurut paper Kupper, et al. (2014) sebagai indikator objektifnya dan beberapa pertanyaan yang menggunakan paper milik Harrigan & Miles (2014) sebagai referensi.

$$CLV = \frac{Profit\ per\ customer}{Number\ of\ years} - Acquisition\ cost \quad (4.11)$$

Komponen selanjutnya yang ditentukan indikatornya adalah *Employee behavior*. *Profit per employee* sebagaimana yang tercantum pada rumus 4.12 dipilih dari paper Kim dan Kim (2008) sebagai indikator objektifnya. Sedangkan untuk indikator perseptual digunakan referensi Maxham III & Netemeyer (2003) untuk membuat pertanyaan kuesionernya.

$$Profit\ per\ employee = \frac{Profit}{Total\ employee} \quad (4.12)$$

Untuk komponen *Organization alignment*, terdapat 3 hal yang sebenarnya harus diukur namun Kim dan Kim (2008) menyatakan bahwa *Reward system* dan *Organizational structure* hampir tidak dapat dihitung secara kuantitatif. Oleh karena itu hanya sub komponen *Training* saja yang memiliki indikator objektif. Dalam hal ini perusahaan menyetujui untuk menggunakan *Training day per employee* sebagai indikator objektif. Dan untuk mendapatkannya tidak diperlukan perhitungan matematis.

Sama halnya dengan *Reward system* dan *Organizational structure*, komponen *Management attitude* juga hanya dapat diukur secara kualitatif. Untuk penilaian kualitatif tersebut digunakan paper karya Leonard Barton & Deschamps (1995) sebagai referensi pertanyaan kuesioner.

Untuk komponen *Partnership*, perusahaan memilih untuk menggunakan komponennya sendiri yaitu rata-rata mitra per kota. Hal ini dikarenakan bagi perusahaan, mitra penting yang harus diajak kerjasama sebanyak mungkin adalah dokter dan rumah sakit yang dapat mengirimkan pasien untuk perusahaan. Oleh karena itu jumlah mitra setiap kota cabang dianggap hal yang paling penting. Tidak dibutuhkan persamaan matematis untuk indikator objektif ini. Pertanyaan kuesioner indikator subjektif dari komponen ini menggunakan referensi paper milik Anderson & Narus (1990).

Dalam mengukur komponen terakhir yaitu *Market orientation* perusahaan memilih frekuensi survey dalam setahun karena hal ini dianggap relevan dengan komponen bagi perusahaan. Indikator objektif ini juga tidak dibutuhkan persamaan matematis untuk perhitungannya. Untuk perhitungan perseptualnya menggunakan paper kuesioner *Marketing orientation* (Jaworski & Kohli, 1993).

Setelah semua indikator telah ditentukan, maka CRM Scorecard dapat dirancang dalam bentuk tabel dengan tampilan seperti Tabel 4.1. CRM Scorecard yang telah tersusun sedemikian rupa memiliki 3 bagian utama yang dimasukkan ke dalam kolom yaitu perspektif, komponen, dan indikator pengukuran.

Kolom perspektif berisi empat perspektif utama dalam perusahaan yang mempengaruhi kinerja MHP yaitu *Organizational Performance*, *Customer*, *Process*, dan *Infrastructure*. Dalam kolom selanjutnya berisi komponen-komponen yang dapat diukur yang ada di dalam salah satu dari 4 perspektif. Komponen-komponen tersebut diukur dengan indikator pengukuran objektif dan perseptual yang tertera pada kolom berikutnya. Kolom terakhir adalah definisi operasional dari indikator-indikator objektif untuk dapat membantu menjelaskan bagaimana indikator objektif tersebut didapatkan.

Tabel 4.1 Hasil perancangan CRM Scorecard

Perspective	Component	Indicators		Operational definition
		Perceptual Measures	Objective measures	
Organizational performance	Profitability	Perceptual performance (Reinartz, et al., 2004)	Net sale (Kim dan kim, 2008)	Omzet yang didapatkan tahun ini
			ROA (Ali & Akhtar, 2011)	Laba sebelum pajak/total aset*100%
	Customer equity		Profit/customer (Kim dan kim, 2008)	Laba bersih/jumlah pelanggan
Customer	Customer loyalty	Customer Loyalty (Agustin & Singh, 2005)	RFM (Kim dan kim, 2008)	Recency, Frequency, Monetary
	Customer satisfaction	Customer satisfaction (Fornell, 1992)	Employee turnover rate (Woods, 2015)	Karyawan yang keluar/Jumlah karyawan*100%
	Customer value	Customer equity drivers (Rust, et al., 2004)	Customer Complaints (Kim dan kim, 2008)	Jumlah komplain pelanggan tahun ini
Process	Customer acquisition	Acquisition process	Acquisition rate (Kim dan kim, 2008)	Pelanggan baru/jumlah

Perspective	Component	Indicators		Operational definition
		Perceptual Measures	Objective measures	
		(Reinartz, et al., 2004)		pelanggan*100% (tahun ini)
			Sales success rate (hit ratio) (Kim dan kim, 2008)	Pelanggan beli/pelanggan datang*100%
	Customer retention	Retention process (Reinartz, et al., 2004)	Retention rate (Kim dan kim, 2008)	(Jumlah pelanggan pada akhir tahun - Pelanggan baru)/Jumlah pelanggan pada awal tahun*100%
			Customer Churn rate (Kim dan kim, 2008)	Pelanggan keluar/jumlah pelanggan*100%
	Customer expansion	Expansion process (Reinartz, et al., 2004)	Cross/Up-Sell Rate (Kim dan kim, 2008)	Cross / upsell/jumlah penjualan*100%
INFRA IT	CRM technology	CRM Technology	IT Sufficiency (Kim dan kim, 2008)	Jumlah teknologi pendukung CRM saat ini/jumlah

Perspective	Component	Indicators		Operational definition
		Perceptual Measures	Objective measures	
		(Reinartz, et al., 2004)		teknologi pendukung CRM yang dibutuhkan
	Social Media	Social Media Support (Harrigan & Miles, 2014)	Customer Lifetime Value (Kupper, et al., 2014)	(Profit per customer*number of years)-acquisition cost
Human Capital	Employee behavior	Customer-oriented behavior (Donavan, et al., 2004)	Profit per employee (Kim dan kim, 2008)	Laba bersih/karyawan
	Employee satisfaction	Employee justice (Maxham III & Netemeyer, 2003)	Employee turnover (Kim dan kim, 2008)	Jumlah karyawan yang keluar tahun ini
	Management attitude	Management support and attitude (Leonard-Barton & Deschamps, 1995)	-	-

Perspective	Component	Indicators		Operational definition
		Perceptual Measures	Objective measures	
Organization Alignment	Training	CRM-compatible alignment (Reinartz, et al., 2004)	Training day/Employee (Kim dan kim, 2008)	Jam training/karyawan
	Reward system		-	-
	Organizational structure		-	-
Culture	Partnership	Partnership (Anderson & Narus, 1990)	Average number of partner/city	Jumlah mitra/jumlah kota
	Market orientation	Marketing orientation (Jaworski & Kohli, 1993)	Frequency of Customer Survey (Kim dan kim, 2008)	Jumlah survey pelanggan/tahun

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V IMPLEMENTASI CRM SCORECARD

CRM Scorecard yang telah dibuat selanjutnya digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan alat kesehatan. Komponen-komponen yang telah ditentukan akan dicari nilai-nilai indikatornya sesuai dengan keadaan perusahaan. Setiap komponen tersebut akan dihitung kinerjanya menggunakan 2 macam indikator yaitu perseptual dan objektif.

5.1. Hasil Penilaian Nilai Prioritas Target dari Pihak Manajemen Perusahaan

Dalam rangka mengetahui apakah perusahaan sudah memiliki kinerja yang diinginkan atau belum, CRM Scorecard menawarkan metode perbandingan Nilai prioritas AHP sebagai representasi seberapa baik kinerja MHP perusahaan. Dalam proses perbandingan tersebut, dibutuhkan suatu target pencapaian guna menjadi acuan baik atau tidaknya kinerja MHP perusahaan.

Untuk itu indikator komponen-komponen yang telah ditetapkan dalam CRM Scorecard harus diketahui nilai targetnya terlebih dahulu. Nilai-nilai ini didapatkan dari hasil pengisian form oleh pemilik perusahaan dengan isi seperti yang tercantum pada Tabel 5.1.

Table 5.1 Target indikator komponen perusahaan

Komponen perusahaan	Indikator	Satuan	Target
Profitability	Net sale	Rupiah	2,500,000,000
	ROA (Return on assets)	Persen	50%
Customer equity	Profit/pelanggan	Rupiah	5,000,000
Customer loyalty	RFM (Recency)	Skala 1-10	10
	RFM (Frequency)		10
	RFM (Monetary)		7

Komponen perusahaan	Indikator	Satuan	Target
Customer satisfaction	Employee turnover rate	Persen	0%
Customer value	Customer complaints	Satuan	0
Customer acquisition	Acquisition rate	Persen	50%
	Sales success rate	Persen	70%
Customer retention	Retention rate	Persen	50%
	Customer churn rate	Persen	20%
Customer expansion	Cross/up sell rate	Persen	50%
IT	IT Sufficiency	Persen	100%
	CLV	Rupiah	1.000.000
Employee behavior	Profit / employee	Rupiah	10,000,000
Employee satisfaction	Employee turnover	Satuan	0
Organization alignment	Training day/employee	Hari	2
Partnership	Number of partner/city	Satuan	10
Market orientation	Frequency of customer survey	Satuan/Tahun	20

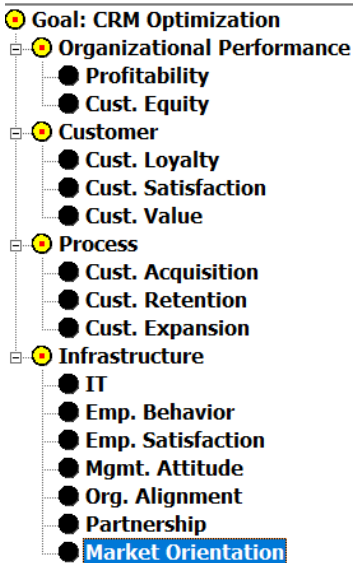
Nilai-nilai target pada Tabel 5.1 dapat membantu pemilik perusahaan untuk menentukan nilai prioritas target yang dapat menjadi pembanding kinerja MHP aktual perusahaan nantinya.

Responden pada langkah ini adalah pemilik perusahaan. Perbandingan berpasangan yang digunakan dalam penentuan Nilai prioritas ini menggunakan skala intensitas kepentingan 1 hingga 9, dimana 1 berarti kedua komponen sama pentingnya dan 9 berarti satu komponen atau perspektif secara ekstrim lebih penting dari komponen atau perspektif lainnya. Sedangkan

angka-angka diantaranya mewakili kepentingan diantara 1 dan 9.

Untuk mendapatkan hasil perbandingan berpasangan komponen-komponen yang telah ditetapkan, terlebih dahulu harus menentukan nilai perbandingan berpasangan untuk perspektif dalam CRM Scorecard. Hal ini dilakukan dalam rangka memberikan Nilai prioritas pada setiap perspektif yang menjadi induk komponen-komponen MHP perusahaan. Nilai prioritas tersebut selanjutnya akan berpengaruh kepada Nilai prioritas komponen-komponen yang diindukinya.

Seperti yang sudah dijelaskan pada batasan permasalahan, perhitungan Nilai prioritas AHP menggunakan perbandingan berpasangan tidak dilakukan secara manual, melainkan menggunakan bantuan perangkat lunak pihak ketiga bernama *Expert Choice*.



Gambar 5.1 Hierarki pada *Expert Choice*

Dalam penggunaan *Expert Choice* untuk menghitung nilai prioritas, pertama-tama model hierarki dari AHP yang akan dihitung harus dibuat dengan tujuan akhir pemilihan

prioritas sebagai puncaknya. Model tersebut terdiri dari beberapa *node* pilihan alternatif. Dalam kasus ini pilihan alternatif tersebut adalah komponen dan perspektif dengan posisi perspektif membawahi komponen yang bersangkutan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 5.1. Nilai prioritas *Organizational performance* akan berpengaruh pada Nilai prioritas komponen *Profitability* dan *Customer equity*. Lalu Nilai prioritas perspektif *Customer* akan berpengaruh pada Nilai prioritas komponen *Customer loyalty*, *Customer satisfaction*, dan seterusnya.

Setelah itu pada setiap *node* dimasukkan perbandingan berpasangan yang telah diisi oleh perusahaan pada Lampiran B antara *node* satu dengan *node* lainnya sehingga menghasilkan nilai prioritas setiap *node*. Gambar 5.4 adalah contoh salah satu tampilan aktivitas pemasukan perbandingan berpasangan pada *node* perspektif.

	Customer	Infrastructu	Organizati	Process
Customer		3,0	3,0	3,0
Infrastructure			3,0	2,0
Organization performance				2,0
Process	Incon: 0,08			

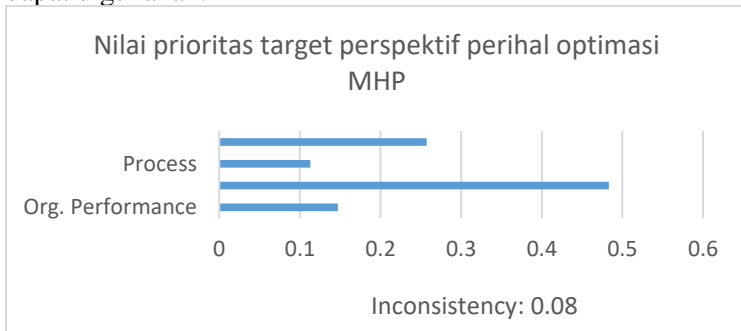
Gambar 5.2 Pemasukan perbandingan berpasangan pada setiap perspektif

Pada Gambar 5.2 terlihat setiap perspektif yang ada dibandingkan kepentingannya antara satu sama lain. Dalam tampilan tersebut angka-angka yang ada dalam sel tabel mewakili seberapa penting komponen yang terletak pada judul baris dengan komponen pada judul kolom. Sedangkan angka berwarna merah berarti sebaliknya dimana angka tersebut mewakili seberapa penting komponen yang terletak pada judul kolom dibandingkan dengan komponen pada judul baris. Lalu sel *Incon* yang ada di kiri bawah perbandingan berpasangan menunjukkan nilai inkonsistensi dari perbandingan berpasangan. Hasil dari perhitungan nilai prioritas pada perspektif dapat dilihat pada Tabel 5.2 dan Gambar 5.3.

Tabel 5.2 Hasil perhitungan Nilai prioritas perspektif

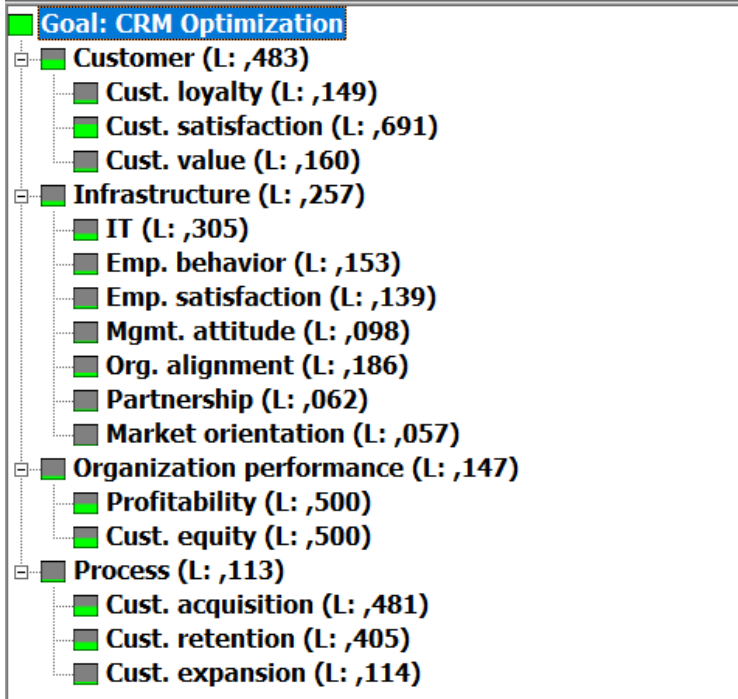
Perspektif	Nilai prioritas perspektif pada Goal
Org. performance	0.147
Customer	0.483
Process	0.113
Infrastructure	0.257
Inkonsistensi: 0.08	

Dari hasil perhitungan nilai prioritas perspektif pada Tabel 5.2 dan Gambar 5.4 dapat diketahui bahwa dari keempat perspektif CRM Scorecard, perspektif *Customer* dianggap oleh perusahaan adalah yang memiliki kepentingan paling besar dengan Nilai prioritas 0.483. Diikuti oleh *Infrastructure*, *Organizational performance*, dan *Process*. Perbandingan berpasangan ini memiliki nilai inkonsistensi sebanyak 0.08. Seperti yang telah dijelaskan pada bab 2, nilai inkonsistensi perbandingan berpasangan ini masih dalam taraf wajar dan dapat digunakan.

**Gambar 5.3** Grafik nilai prioritas target perspektif pada *Goal*

Setelah menentukan nilai prioritas perspektif maka barulah nilai prioritas komponen yang ada di dalam perspektif tersebut ditentukan. Dalam pemilihan intensitas kepentingan komponen perspektif, dilakukan hal yang sama dengan yang dilakukan pada setiap perspektif sebelumnya. Hanya saja kali ini adalah *node* komponen yang ada dalam perspektif yang dimasukkan nilai sesuai dengan perbandingan berpasangan

yang diisi perusahaan. Bila semua perspektif dan komponen telah diisi perbandingan berpasangannya, maka *Expert Choice* akan secara otomatis menghitung nilai prioritas komponen pada perspektif dan perspektif pada *Goal* seperti pada Gambar 5.4.



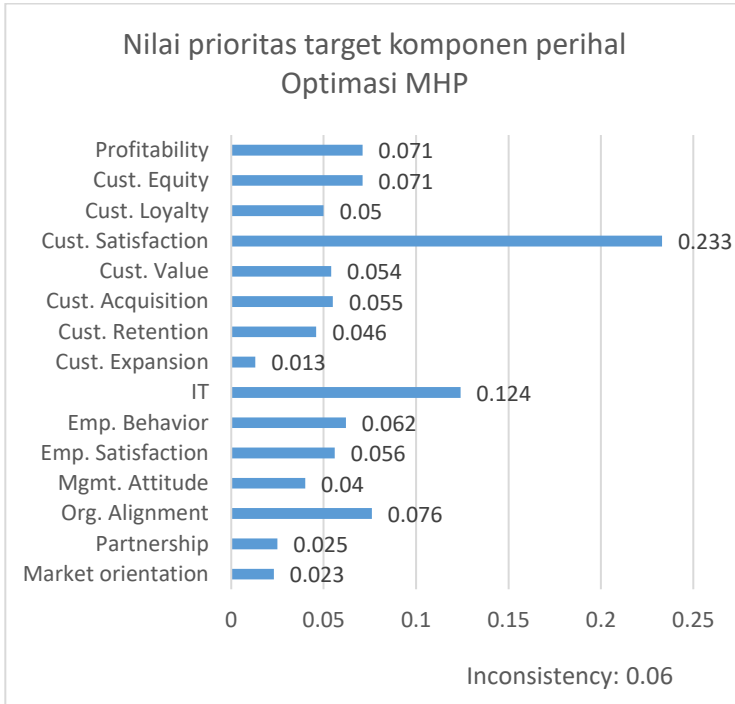
Gambar 5.4 Hasil perhitungan bobot antar *node*

Hasil dari perhitungan Nilai prioritas komponen-komponen perusahaan terhadap perspektif dapat dilihat pada Tabel 5.3. Semua perbandingan berpasangan komponen terhadap perspektif memiliki nilai inkonsistensi kurang dari 0.1. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab 2 tugas akhir ini, bila perhitungan AHP dengan perbandingan berpasangan memiliki nilai kurang dari 0.1, maka perbandingan berpasangan tersebut konsisten dan layak untuk digunakan untuk mewakili target perusahaan.

Tabel 5.3 Hasil perhitungan Nilai prioritas komponen terhadap perspektif

Perspektif	Komponen	Nilai prioritas komponen pada perspektif
Organizational performance (0,147) Inkonsistensi: 0,00	Profitability	0.500
	Customer equity	0.500
Customer (0,483) Inkonsistensi: 0,01	Customer loyalty	0.149
	Customer satisfaction	0.691
	Customer value	0.160
Process (0,113) Inkonsistensi: 0,03	Customer acquisition	0.481
	Customer retention	0.405
	Customer expansion	0.114
Infrastructure (0,257) Inkonsistensi: 0,05	IT	0.305
	Employee behavior	0.153
	Employee satisfaction	0.139
	Management attitude	0.098
	Organizational alignment	0.186
	Partnership	0.062
	Market orientation	0.057
Total inkonsistensi: 0.06		

Untuk mendapatkan nilai prioritas komponen terhadap *Goal*, model yang telah diisi semua perbandingan berpasangannya harus disintesis terlebih dahulu dengan fitur *Synthesize* pada *Expert Choice*. Aktivitas ini akan menghasilkan nilai prioritas dari komponen ke *Goal* yang dapat digunakan untuk langkah penelitian selanjutnya. Hasil sintesis tersebut dapat dilihat di Gambar 5.5.



Gambar 5.5 Grafik nilai prioritas target komponen CRM Scorecard

Grafik pada Gambar 5.5 menunjukkan hasil perhitungan Nilai prioritas perbandingan berpasangan komponen-komponen dalam perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan ingin perusahaannya memiliki fokus utama pengembangan implementasi MHP pada *Customer satisfaction* karena pada hasil nilai prioritas komponen tersebut memiliki nilai terbanyak yaitu 0.233, diikuti oleh komponen IT dengan nilai Nilai prioritas 0.124.

5.2. Pengumpulan Data untuk Indikator Komponen

Saat mengukur kinerja MHP menggunakan metode CRM Scorecard, indikator komponen-komponen yang telah ditentukan dalam bab 4 diberikan nilai sehingga pada akhirnya ahli dalam perusahaan dapat menggunakan CRM Scorecard tersebut sebagai acuan pemberian Nilai prioritas kinerja aktual

MHP perusahaan. Seperti yang sudah dijelaskan di bab-bab sebelumnya, indikator komponen CRM Scorecard dibagi menjadi 2 jenis yaitu indikator perseptual dan indikator objektif.

5.2.1. Indikator Perseptual

Dalam menentukan nilai-nilai indikator komponen perseptual, sebuah kuesioner dibuat dengan menggunakan studi literatur sebagai referensi untuk menentukan pertanyaan yang mewakili setiap komponen. Kuesioner ini menggunakan skala likert nilai 5 pada setiap pertanyaannya dimana angka 1 mewakili nilai yang sangat buruk dan 5 mewakili nilai yang sangat baik. Kuesioner ini ditujukan pada 6 karyawan aktif yang bekerja dalam perusahaan. Dikarenakan semua karyawan memiliki peran dan tugas yang fleksibel, maka jabatan karyawan tidak bisa dispesifikasikan.

Kuesioner dirancang dengan cara mencari pertanyaan-pertanyaan yang ada pada penelitian sebelumnya yang memang dibuat untuk mengukur komponen perusahaan. Setelah itu pertanyaan-pertanyaan tersebut diadopsi dan dimasukkan ke dalam kuesioner indikator perseptual. Karyawan yang telah disebutkan selanjutnya diminta untuk mengisi kuesioner tersebut secara jujur dan sesuai dengan kenyataan. Kuesioner indikator perseptual yang dibagikan dan diisi oleh karyawan tersebut terlampir pada Lampiran C.

Table 5.4 Hasil nilai indikator perseptual CRM Scorecard

Perspektif	Komponen	Indikator perseptual	Nilai hasil kuesioner
Organizational performance	Profitability	Perceptual performance	4.556
	Customer equity		
Customer	Customer loyalty	Customer Loyalty	4.167
	Customer satisfaction	Customer satisfaction	4.444
	Customer value	Customer equity drivers	4.389
Process	Customer acquisition	Acquisition process	4.292

Perspektif	Komponen	Indikator perseptual	Nilai hasil kuesioner
	Customer retention	Retention process	4.500
	Customer expansion	Expansion process	4.389
Infrastructure	IT	CRM Technologies	4.222
	Employee behavior	Customer-oriented behavior	4.767
	Employee satisfaction	Employee justice	4.500
	Management attitude	Management support and attitude	4.611
	Organization alignment	CRM-compatible alignment	4.444
	Partnership	Partnership	4.370
	Market orientation	Marketing orientation	4.458

Tabel 5.4 adalah hasil rekapan kuesioner yang telah terisi. Hasil pengisian kuesioner indikator perseptual ini dapat ditemukan di Lampiran D. Dari hasil pengisian kuesioner tersebut, semua pertanyaan dijumlahkan dan dihasilkan rata-rata berdasarkan komponen yang menjadi nilai dari indikator perseptual tersebut.

Perusahaan telah memiliki performa yang relatif baik menurut persepsi karyawan yang bekerja di dalamnya. Hal ini dikarenakan pada hasil kuesioner indikator perseptual angka-angka yang dihasilkan relatif tinggi yaitu semua indikator perseptual dinilai dengan angka diatas 4. Namun untuk baik atau buruknya nilai tersebut tetap bergantung pada perusahaan. Hasil indikator perseptual ini pada langkah selanjutnya akan digunakan untuk pertimbangan penilaian nilai prioritas aktual perusahaan.

5.2.2. Indikator Objektif

Dikarenakan suatu keadaan dapat diinterpretasikan berbeda-beda secara kualitatif, maka sebuah sudut pandang

yang lain dapat digunakan untuk mendukung pemberian bukti bagi strategi perusahaan (Kim dan Kim, 2008). Dari situlah indikator-indikator objektif dibutuhkan untuk dapat merepresentasikan kinerja MHP perusahaan secara kuantitatif.

Tabel 5.5 Hasil pengumpulan data nilai indikator objektif

Komponen	Indikator	Cara mendapatkan	Nilai
Organizational Performance			
Profitability	Net sale	Laporan penjualan 2018 (Lampiran E)	Rp. 1,626,400,000
	ROA (Return on assets)	Laporan penjualan 2018 (Lampiran E)	44.33%
Customer equity	Profit/customer	Laporan penjualan 2018 (Lampiran E)	Rp. 1,826,404
Customer			
Customer loyalty	RFM (Recency)	Wawancara (Lampiran F)	6
	RFM (Frequency)		4
	RFM (Monetary)		7 V
Customer satisfaction	Employee turnover rate	Wawancara (Lampiran F)	0% V
Customer value	Customer complaints	Wawancara (Lampiran F)	10
Process			
Customer acquisition	Acquisition rate	Wawancara (Lampiran F)	80% V
	Sales success rate	Wawancara (Lampiran F)	90% V
Customer retention	Retention rate	Wawancara (Lampiran F)	20%

Komponen	Indikator	Cara mendapatkan	Nilai
	Customer churn rate	Wawancara (Lampiran F)	10% V
Customer expansion	Cross/up sell rate	Laporan penjualan 2018 (Lampiran E)	6.7%
Infrastructure			
IT	IT Sufficiency	Wawancara (Lampiran F)	25%
	CLV	Laporan penjualan 2018 (Lampiran E)	Rp. 826.404
Employee behavior	Profit/employee	Laporan penjualan 2018 (Lampiran E)	Rp. 162,550,000 V
Employee satisfaction	Employee turnover	Wawancara (Lampiran F)	0 V
Organization alignment	Training/day	Wawancara (Lampiran F)	0
Partnership	Number of partner/city	Wawancara (Lampiran F)	5
Market orientation	Frequency of customer survey	Wawancara (Lampiran F)	2

Tabel 5.5 menunjukkan hasil pengumpulan data indikator objektif menurut keadaan aktual perusahaan. Nilai-nilai tersebut didapatkan dari perhitungan manual berdasarkan data yang didapatkan dari perusahaan, maupun hasil dari wawancara dengan pemilik perusahaan. Kerangka wawancara yang digunakan untuk mendapatkan data dapat ditemukan dalam Lampiran F sedangkan perhitungan manual dari olahan data laporan penjualan dapat dicermati pada Lampiran E.

Dari tabel tersebut, jika dibandingkan dengan nilai indikator objektif target perusahaan pada Tabel 5.1, hanya 6 dari total 20 indikator yang ditetapkan yang telah mencapai

target. Untuk baik atau buruknya kinerja pada komponen yang memiliki indikator tersebut tetap bergantung pada penilaian perusahaan pada perbandingan berpasangan di tahap berikut.

5.3. Hasil Penilaian Nilai Prioritas Aktual dari Pihak Manajemen Perusahaan

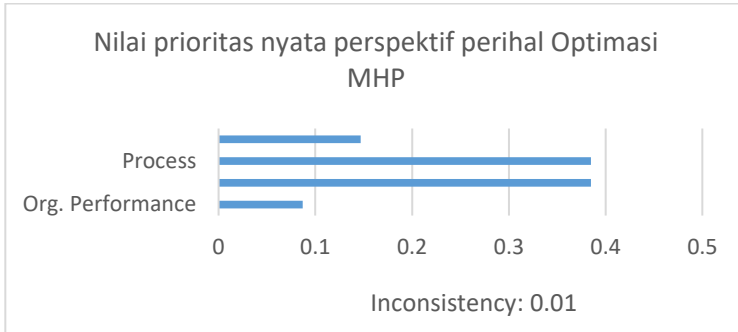
CRM Scorecard yang telah terisi indikator perseptual maupun objektif digunakan ahli dalam perusahaan, dalam hal ini pemilik perusahaan, untuk mempertimbangkan kembali sebenarnya kinerja perusahaan lebih condong ke arah komponen apa dan apakah sudah sesuai dengan target perusahaan atau belum. Dalam rangka mendapatkan pertimbangan tersebut, perbandingan berpasangan dan AHP dengan bantuan perangkat lunak *Expert Choice* kembali digunakan untuk mengetahui nilai prioritas aktual kinerja perusahaan.

Tabel 5.6 Hasil perhitungan Nilai prioritas aktual perspektif pada *Goal*

Perspektif	Nilai prioritas perspektif pada <i>Goal</i>
Org. performance	0,087
Customer	0,385
Process	0,385
Infrastructure	0,147
Inkonsistensi: 0,01	

Sama seperti pada saat mencari nilai prioritas target kinerja MHP perusahaan, hal pertama yang harus dilakukan untuk mendapatkan Nilai prioritas semua komponen adalah menentukan Nilai prioritas empat perspektif terlebih dahulu.

Perhitungan nilai prioritas aktual menggunakan *Expert Choice* ini melalui proses yang sama dengan perhitungan nilai prioritas target. Oleh sebab itu, proses perhitungan nilai prioritas ini detailnya dapat dilihat pada bab 5.1 tentang hasil penilaian nilai prioritas target.



Gambar 5.6 Grafik Nilai prioritas aktual perspektif pada *Goal*

Dapat dilihat dalam hasil Nilai prioritas aktual empat perspektif pada Tabel 5.6 dan Gambar 5.6 bahwa kali ini Nilai prioritas *Customer* dan *Process* sama-sama menduduki Nilai prioritas terbanyak dengan nilai Nilai prioritas 0.385. Perbandingan berpasangan ini memiliki nilai inkonsistensi 0.01 yang berarti hasil Nilai prioritasnya dapat diterima. Untuk hasil perbandingan berpasangan nilai prioritas aktual komponen perusahaan dapat dilihat pada Lampiran G.

Tabel 5.7 Hasil perhitungan nilai prioritas aktual komponen pada perspektif

Perspektif	Komponen	Nilai prioritas komponen pada perspektif
Organizational performance (0,087) Inkonsistensi: 0,00	Profitability	0.500
	Customer equity	0.500
Customer (0,385) Inkonsistensi: 0,02	Customer loyalty	0.238
	Customer satisfaction	0.625
	Customer value	0.136
Process (0,385) Inkonsistensi: 0,00	Customer acquisition	0.429
	Customer retention	0.429

Perspektif	Komponen	Nilai prioritas komponen pada perspektif
	Customer expansion	0.143
Infrastructure (0,143) Inkonsistensi: 0,04	IT	0.070
	Employee behavior	0.273
	Employee satisfaction	0.209
	Management attitude	0.197
	Organizational alignment	0.089
	Partnership	0.056
	Market orientation	0.105
Total inkonsistensi: 0.01		

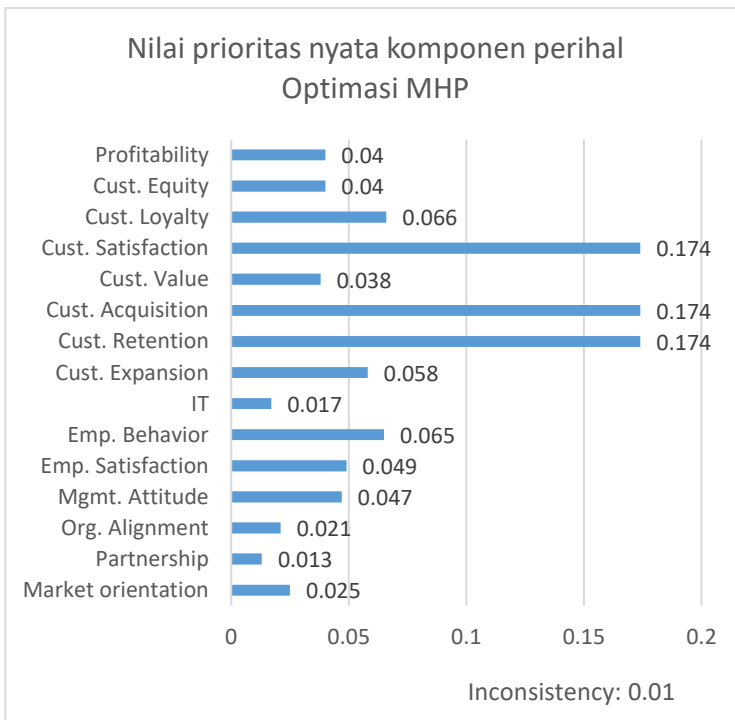
Setelah Nilai prioritas aktual empat perspektif ditemukan, maka selanjutnya Nilai prioritas komponen per perspektif tersebut dapat dihitung nilainya sama seperti saat pencarian nilai Nilai prioritas target perusahaan. Tabel 5.7 menunjukkan Nilai prioritas aktual per komponen pada perspektif. Perbandingan berpasangan ini memiliki nilai inkonsistensi total sebanyak 0.01 yang berarti perbandingan berpasangan ini konsisten dan dapat digunakan. Pada akhirnya nilai Nilai prioritas setiap komponen terhadap *Goal* yaitu *CRM Optimization* dapat disintesis dan dapat dilihat pada grafik Gambar 5.7.

Perusahaan menetapkan pelanggannya pada prioritas utama karena komponen *Customer Satisfaction*, *Customer Retention*, dan *Customer Acquisition* adalah fokus utama perusahaan selama ini. Hal ini ditunjukkan pada grafik Gambar 5.5 yang menunjukkan bahwa ketiga komponen tersebut sama-sama menduduki peringkat teratas pada Nilai prioritas aktual kinerja perusahaan dengan nilai Nilai prioritas 0.174.

Pada sisi lain, fokus perusahaan masih relatif sedikit pada komponen *IT* dan *Partnership*. Hal ini dibuktikan dengan Nilai

prioritas nilai komponen IT yang hanya 0.017 dan Nilai prioritas nilai komponen Partnership yang hanya bernilai 0.013. Kedua komponen tersebut memiliki nilai Nilai prioritas terendah diantara seluruh 15 Nilai prioritas aktual perusahaan.

Fokus yang rendah tidak selalu berarti tidak baik bagi kinerja MHP perusahaan. Untuk mengetahui apakah kinerja aktual MHP perusahaan baik atau tidak dapat ditemukan di bagian perbandingan Nilai prioritas aktual dan target komponen perusahaan.



Gambar 5.7 Grafik Nilai prioritas aktual komponen CRM Scorecard

5.4. Perbandingan Hasil Penilaian Nilai Prioritas Kondisi Target dan Aktual

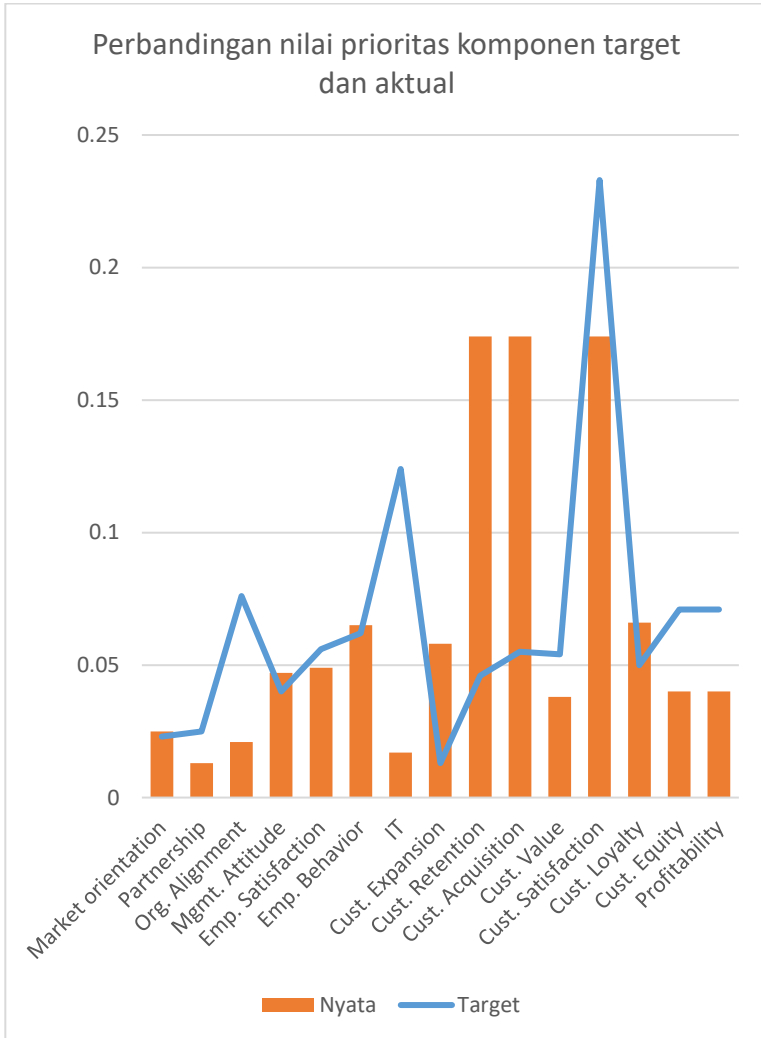
Dalam rangka menganalisis kinerja MHP perusahaan, grafik Nilai prioritas target dan aktual dibandingkan agar dapat

dilihat komponen mana saja yang butuh perbaikan. Bila Nilai prioritas aktual suatu komponen lebih besar daripada Nilai prioritas target, maka dapat disimpulkan bahwa komponen tersebut sudah memiliki fokus yang cukup atau bahkan lebih dari yang direncanakan oleh perusahaan. Begitu juga berlaku kasus sebaliknya.

Tabel 5.8 Perbandingan nilai prioritas target dan aktual

Komponen	Nilai prioritas	
	Target	Aktual
Organizational Performance		
Profitability	0.071	0,500
Customer equity	0.071	0,500
Customer		
Customer loyalty	0.050	0,238
Customer satisfaction	0.233	0,625
Customer value	0.054	0,136
Process		
Customer acquisition	0.055	0,429
Customer retention	0.046	0,429
Customer expansion	0.013	0,143
Infrastructure		
Information Technology	0.124	0,070
Employee behavior	0.062	0,273
Employee satisfaction	0.056	0,209
Mgmt. attitude	0.040	0,197
Org. alignment	0.076	0,089
Partnership	0.025	0,056
Market orientation	0.023	0,105

Kinerja MHP perusahaan studi kasus ini dapat disimpulkan masih membutuhkan perbaikan dalam beberapa komponen perusahaan. Dari perbandingan pada Gambar 5.8 dan Tabel 5.8 hanya 7 dari 15 komponen yang berhasil mencapai target. Selain itu, juga terjadi ketimpangan besar antara Nilai prioritas aktual dan target dalam beberapa komponen.



Gambar 5.8 Grafik perbandingan antara nilai prioritas target dan aktual komponen CRM Scorecard

Dibutuhkan perhatian khusus terutama pada komponen *Organization alignment*, *IT*, dan *Customer satisfaction* dalam pengembangan MHP perusahaan. Hal ini dikarenakan terdapat selisih yang relatif besar antara Nilai prioritas aktual dengan

target dengan posisi Nilai prioritas target lebih besar dari Nilai prioritas aktual, menandakan kurangnya pengembangan kualitas MHP dalam komponen-komponen tersebut.

Sebaliknya untuk mencapai kinerja MHP yang optimal sesuai dengan target perusahaan, dibutuhkan adanya pengurangan fokus pengembangan terutama pada komponen *Customer expansion*, *Customer retention*, dan *Customer acquisition*. Hal ini dikarenakan terdapat perbandingan besar dalam Nilai prioritas aktual dan target dengan posisi Nilai prioritas aktual lebih besar dibandingkan Nilai prioritas target.

5.5. Rekomendasi Perbaikan Kinerja

Dalam rangka meningkatkan kinerja MHP, perusahaan bukan hanya harus meningkatkan pengembangan pada komponen-komponen yang Nilai prioritas aktualnya lebih kecil dari Nilai prioritas target saja. Namun lebih ke bagaimana cara menyeimbangkan pengembangan komponen sesuai dengan target agar Nilai prioritas semua komponen sesuai dengan target atau minimal perbandingannya tidak terlalu besar.

Oleh karena itu, berdasarkan analisis pada grafik perbandingan Gambar 5.6 berikut adalah beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan pada tiap komponen yang masih kurang dalam pengembangannya:

1. Profitability

Dalam meningkatkan profitabilitas, dua dari banyak cara yang digunakan secara umum oleh perusahaan bila perusahaan menyediakan layanan kredit atau cicilan pada perusahaannya adalah mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menagih piutang (*Account receivables*) dan pengurangan pada Rasio keuangan (*Cash conversion cycle*) (Gill, et al., 2010).

Lalu untuk perusahaan yang belum besar dengan sumber daya yang terbatas, perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas dengan meningkatkan keuntungan yang didapat dari pelanggan yang dimiliki. Selain itu, perusahaan harus menekankan pada penawaran sesuatu yang berbeda kepada pelanggan yang dapat meningkatkan nilai pada

pengalaman pelanggan, menarik sebanyak mungkin pelanggan dari perusahaan yang lebih besar.

Perusahaan dapat menggunakan layanan sebagai daya saing untuk menghadapi perusahaan-perusahaan yang lebih besar dan sebagai daya tarik bagi pelanggan *existing* maupun *potential*. Langkah pertama yang dapat dilakukan oleh perusahaan yakni melakukan survey apresiasi pelanggan. Lalu dalam pemasaran perusahaan juga dapat menggunakan metode pemasaran yang tidak mahal, mudah dan sesuai dengan kemampuan enterpreneur. (Lancaster, 2006)

2. *Customer equity*

Ekuitas yang diterima pelanggan tinggi saat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan juga tinggi (Selase Asamoah, 2014). Dalam peningkatan ekuitas pelanggan, pemilik usaha hendaknya menimbang bagian mana yang harus difokuskan terlebih dahulu, apakah: membangun imej merk? Meningkatkan layanan dan produk? Atau meningkatkan keakraban dengan pelanggan yang sekarang dimiliki? Menentukan faktor mana yang paling penting untuk didahulukan sangat tergantung dengan karakteristik perusahaan seperti: kematangan pasar, atau proses pelanggan dalam memilih sesuatu. (Zeithaml, et al., 2001)

3. *Customer satisfaction*

Untuk perusahaan yang sudah memiliki orientasi kepada layanan pelanggan yang kuat, peningkatan kepuasan pelanggan hanya bisa dicapai dengan penambahan program baru yang ditujukan untuk menutup beberapa kelemahan spesifik saja. Diantara lain seperti program pelatihan untuk pegawai agar responsif terhadap pelanggan, peningkatan fasilitas, penerapan sistem penanganan data yang lebih baik, dsb. Hal-hal ini tentu saja membutuhkan biaya yang relatif banyak

Namun untuk perusahaan yang lemah dalam pelayanan pelanggannya hal-hal diatas dengan biaya besar tidak harus dilakukan terlebih dahulu. Cukup fokus pada perubahan cara perusahaan melakukan bisnisnya. Dalam beberapa kasus, perubahan sederhana pada prosedur dapat

meningkatkan pengalaman pelanggan secara signifikan (Rust & Zahorik, 1993).

4. *Customer value*

Membangun nilai yang didapatkan pelanggan berarti membangun ikatan emosional dengan pelanggan. Hal ini sering dikaitkan dengan bagaimana perusahaan mengatur, mengerti dan memenuhi ekspektasi pelanggan. Terdapat dua jenis informasi penting yang perlu diketahui untuk memenuhi hal tersebut. Pertama, apa yang dibutuhkan oleh pelanggan sekarang dan bagaimana cara memenuhinya? Kedua, apa yang akan diinginkan pelanggan dan bagaimana perusahaan menyikapinya?

Dengan mempertahankan dan memperkuat nilai-nilai pelanggan yang sekarang dan mengembangkan taktik untuk memenuhi kebutuhan yang muncul di masa depan secara tak terduga akan membantu perusahaan dengan cara menyediakan dasar untuk pengembangan atau memodifikasi rencana strategis perusahaan untuk meningkatkan nilai pelanggan (Butz & Goodstein, 1996).

Lalu dari referensi lain dikatakan bahwa dalam meningkatkan nilai yang didapatkan oleh pelanggan, perusahaan disarankan untuk meningkatkan, dengan tingkat kepentingan secara urut: Manajemen pengetahuan, Orientasi pasar, dan Manajemen Hubungan pelanggan (Martelo, et al., 2013).

5. *Information Technology (IT)*

Sesuai pada CRM Scorecard yang telah dibuat di bab sebelumnya, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja komponen teknologi informasi adalah persentase kecukupan IT. Setelah penelitian dilakukan, ditemukan perusahaan hanya dapat memenuhi 25% dari total kebutuhan IT sebenarnya dalam perusahaan. Oleh sebab itu, maka untuk peningkatan komponen teknologi informasi perusahaan disarankan untuk merealisasikan sisa 75% kebutuhan IT yang belum terpenuhi tersebut.

6. *Employee satisfaction*

Menurut penilaian kuantitatif dari indikator objektif CRM Scorecard, sebenarnya perusahaan telah mencapai target yang diaktualkan sebelumnya. Namun karena Nilai prioritas aktual masih kurang walaupun hanya dengan margin yang sedikit, hendaknya perusahaan masih melakukan sedikit peningkatan agar kepuasan pegawai dapat tercapai dengan baik.

Perusahaan disarankan menggunakan bonus prososial (bonus yang dikhususkan untuk diberikan kepada orang lain. Contoh: Sumbangan anak yatim) dikarenakan akan dapat menambah keuntungan tim pegawai dengan meningkatkan dukungan sosial, kohesi, bahkan kinerja bagi perseorangan maupun dalam kelompok (Anik, et al., 2013).

7. *Organization alignment*

Ketika orientasi strategis organisasi adalah kekuatan pendorong dalam perusahaan, manajemen harus memastikan bahwa perumusan strategi bisnis baru atau sekedar peningkatan strategi yang ada diimplementasikan dalam dua bentuk, satu menjadi formulasi dari strategi Teknologi informasi (TI) yang sesuai (bagaimana TI dapat digunakan untuk itu mendukung tujuan strategis dan mencukupi kebutuhan informasi). Selain itu dibutuhkan desain suatu struktur organisasi dengan tingkat formalisasi dan diferensiasi yang sesuai.

Atau sebaliknya, ketika strategi TI adalah penggerak utama, manajemen hendaknya berusaha untuk menentukan seberapa mumpuni kemampuan TI hingga dapat digunakan untuk meningkatkan orientasi strategis perusahaan. Dengan informasi yang diperoleh dari memindai lingkungan TI, manajemen harus membayangkan potensi penggunaan TI yang kompetitif untuk beradaptasi dengan strategi bisnis perusahaan (Bergeron, et al., 2004).

8. *Partnership*

Dikarenakan pada komponen *Partnership* ini pada indikator perseptual sudah dinilai cukup baik dan pada perbandingan Nilai prioritas Gambar 5.6 Nilai prioritas aktual hanya tertinggal dengan margin yang tidak besar,

maka dapat disimpulkan perusahaan hendaknya menambah jumlah partner setiap kota yang memiliki cabang perusahaan. Hal ini dikarenakan indikator objektif komponen *Partnership* adalah jumlah mitra yang ada di setiap kota yang memiliki cabang perusahaan.

5.6. Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Setiap penelitian memiliki keterkaitan dengan penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini, Tabel 5.9 menunjukkan apa saja hal penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini

Tabel 5.9 Penelitian sebelumnya dan keterkaitannya

Hasil referensi penelitian utama	Perbandingan pada hasil penelitian ini
Kim dan Kim (2008) dalam penelitiannya mengembangkan Peta kausal teoritis komponen dan perspektif penentu kinerja MHP dengan studi literatur yang ekstensif.	Peta kausal teoritis yang telah dikembangkan Kim dan Kim (2008) digunakan sebagai salah satu acuan perancangan CRM Scorecard penelitian ini.
Dalam penelitiannya, IT hanya memiliki sub komponen <i>CRM Technology</i>	Dalam penelitian ini komponen IT memiliki satu sub komponen lagi yang menentukan kinerja komponen tersebut yaitu media sosial.
Penelitian referensi menggunakan SHV sebagai salah satu penentu profitabilitas	Dikarenakan perusahaan tidak menjual sahamnya maka perhitungan SHV tidak mungkin dilakukan
Hasil studi kasus penelitian Kim dan Kim (2008) menghasilkan kesimpulan bahwa bank studi kasus telah memiliki kinerja MHP yang baik	Dalam penelitian ini kinerja MHP perusahaan studi kasus disimpulkan cukup namun masih membutuhkan beberapa perbaikan.
Studi kasus yang digunakan pada penelitian referensi utama adalah perusahaan perbankan yang ada di korea	Pada penelitian tugas akhir ini perusahaan studi kasus yang diangkat adalah perusahaan dagang alat kesehatan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah penelitian Tugas Akhir dilakukan sesuai dengan metodologi, maka sebuah kesimpulan dapat ditarik dari hasil penelitian tersebut. Kesimpulan penelitian Tugas Akhir yang dihasilkan diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan pada Bab I. Selain itu sebuah penelitian tentunya membutuhkan adanya saran bagi penelitian berikutnya yang akan disebutkan di bagian ini.

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian Tugas Akhir yang telah dilakukan, berikut adalah kesimpulan yang dapat ditarik:

1. CRM Scorecard dirancang dengan cara pengestrakan peta hierarki, pengintegrasian model, dan penentuan indikator perseptual dan objektif yang melibatkan pihak perusahaan dalam proses perancangannya. Proses tersebut menghasilkan CRM Scorecard yang telah disesuaikan dengan keadaan perusahaan untuk mengukur kinerja implementasi MHP perusahaan. Hal tersebut menghasilkan CRM Scorecard yang memiliki empat perspektif utama CRM Scorecard beserta komponen-komponen yang berpengaruh pada implementasi MHP di dalamnya, dan indikator pengukuran objektif serta perseptual komponen yang telah disesuaikan dengan perusahaan studi kasus.
2. Implementasi MHP perusahaan diukur menggunakan CRM Scorecard yang telah dirancang dan perhitungan nilai prioritas menggunakan AHP sebanyak dua kali, yaitu saat menentukan nilai prioritas target dan aktual. Nilai prioritas target ditentukan pertama kali sebelum indikator komponen diberi nilai. Kemudian barulah indikator perseptual dan objektif yang telah ditentukan diberikan nilai dan menjadi pertimbangan pihak perusahaan dalam pengisian perbandingan berpasangan untuk perhitungan AHP nilai prioritas aktual. Pada akhirnya dihasilkan perbandingan nilai prioritas komponen target dan aktual yang dapat dianalisis.

3. Dapat disimpulkan menurut analisis perbandingan nilai prioritas target dan aktual bahwa implementasi MHP perusahaan sudah dalam taraf cukup, namun masih ada beberapa perbaikan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mencapai nilai prioritas target yang telah ditentukan. Dikarenakan dari 15 total komponen, hanya 7 komponen saja yang mencapai target. Oleh karena itu melalui studi literatur dan analisis diberikan saran perbaikan pada komponen *Profitability*, *Customer equity*, *Customer satisfaction*, *Customer value*, *Information technology (IT)*, *Employee satisfaction*, *Organization alignment*, dan *Partnership* karena Nilai prioritas aktualnya masih belum minimal sesuai dengan nilai prioritas target. Namun komponen *Customer satisfaction*, *IT*, dan *Organization alignment* khususnya membutuhkan perhatian lebih dalam perbaikan karena selisih antara Nilai prioritas aktual dan target komponen relatif besar.

6.2. Saran

Untuk penelitian-penelitian selanjutnya, dari penelitian tugas akhir ini dapat disarankan beberapa topik sebagai berikut:

1. Penambahan atau pembaharuan perspektif, komponen, serta indikator pada CRM Scorecard yang telah dirancang sesuai dengan keadaan MHP terkini.
2. Pengembangan serta pembaharuan sistem MHP dengan merancang bangun sistem MHP terintegrasi berbasis web pada perusahaan.
3. Standar nilai prioritas komponen target MHP penelitian ini dapat diubah sesuai dengan keadaan MHP sekarang, misalnya menggunakan *Social CRM*.

Sedangkan saran untuk pihak manajemen perusahaan yang digunakan dalam studi kasus adalah sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja implementasi MHP perusahaan disarankan untuk meningkatkan kinerja pada komponen *Customer satisfaction*, *IT*, dan *Organization alignment* terlebih dahulu karena komponen tersebut membutuhkan perhatian khusus.

2. Untuk meningkatkan kinerja pada komponen *Customer satisfaction*, perusahaan disarankan untuk mengatur kembali prosedur, kebijakan atau proses bisnis perusahaan dalam melayani pelanggan.
3. Untuk meningkatkan kinerja pada komponen *IT* perusahaan disarankan untuk segera merealisasikan kebutuhan teknologi pendukung MHP yang telah direncanakan.
4. Untuk meningkatkan kinerja pada komponen *Organization alignment*, perusahaan disarankan untuk menyesuaikan strategi IT agar IT yang diimplementasi dapat mendukung strategi bisnis dalam bidang kebutuhan informasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, C. & Singh, J., 2005. Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchange. *Journal of Marketing Research*, 42(1), p. 96–108.
- Ali, K. & Akhtar, M. F., 2011. Bank-Specific and Macroeconomic Indicators of Profitability - Empirical Evidence from the Commercial Banks of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science* , 2(6).
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R., 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of marketing*, 58(3), pp. 53-66.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A., 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Anik, L. et al., 2013. Prosocial Bonuses Increase Employee Satisfaction and Team Performance. *PLoS ONE*, 8(9).
- Bank, M., Ebrahimi, E., Fathi, M. R. & Irani, H. R., 2016. A new hybrid method based on fuzzy Shannon ' s Entropy and fuzzy COPRAS for CRM performance evaluation (Case : Mellat Bank). *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), pp. 333-358.
- Barfod, M. B., 2014. *Graphical and technical options in Expert Choice for group decision making*. Denmark, Department of Transport, Technical University of Denmark .
- Behn, R. D., 2003. Why measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), pp. 586 - 606.
- Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S., 2004. Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41(8), pp. 1003-1020.
- Bonacchi, M., 2011. Improving Profitability with Customer-Centric Strategies: The Case of a Mobile Content Provider. *Strategic Change*, Volume 20, pp. 253-267.

- Butz, H. E. & Goodstein, L. D., 1996. Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), pp. 64-77.
- Chi, C. G. & Gursoy, D., 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), pp. 245-253.
- Dick, A. S. & Basu, K., 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 99-113.
- Donavan, D. Y., Brown, T. J. & Mowen, J. C., 2004. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), p. 128-146.
- Fitz-Gibbon, C. T., 1990. *Performance indicators*. Bristol: Channel View Publications Ltd.
- Fornell, C., 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), pp. 6-21.
- Gill, A., Mathur, N. & Biger, N., 2010. The Relationship Between Working Capital Management And Profitability: Evidence From The United States. *Business and Economics Journal*, Volume 2010: BEJ-10.
- Goldenberg, B., 2000. *What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now*. Boston, Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference.
- Gulati, R. & Garino, J., 2000. Get the right mix of bricks & clicks. *Havard Business Review*, 78(3), pp. 107-14.
- H. Kim and Y. Kim, 2008. A CRM Performance measurement framework : Its development process and applications. *Industrial Marketing Management*, 38(4), pp. 477-489.
- Hackney, D., 2000. *Business intelligence technology and tools for CRM*. Boston, Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference.

- Harrigan, P. & Miles, M., 2014. From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), pp. 99-116.
- Hennig-Thurau, T., 2004. Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), pp. 460-478.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K., 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequence. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kauffman, P. & Raman, P., 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, Volume 69, pp. 177-192.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard business review*, 71(5).
- Kassanoff, B., 2000. *Build loyalty into your e-business*. Boston, Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference.
- Kimiloglu, H. & Zarah, H., 2009. What signifies success in e-CRM?. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), pp. 246-267.
- Kuncoro, M., 2003. *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. Jakarta, Erlangga.
- Kupper, T., 2015. *Impact of Social CRM Technology Use on Social CRM Performance – an Organizational Perspective*. Bamberg, Doctoral Consortium - International Conference on Enterprise Information Systems.
- Kupper, T., Jung, R. & Lehmkuhl, T., 2014. *Performance Measures for Social CRM: A Literature Review*. Bled, 27th Bled eConference .
- Kupper, T. et al., 2015. *Measuring Social CRM Performance: A Preliminary Measurement Model*. Bayreuth, Proceedings of the 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik.

- Lancaster, P. L. R. G., 2006. A scheme to increase profitability in entrepreneurial SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), pp. 395 - 410.
- Leonard-Barton, D. & Deschamps, I., 1995. Managerial Influence in the implementation of new technology. *Management Science*, 34(10), p. 1252–1265.
- M, A., Al-Safadi, L. & Al-Mudimigh, A., 2012. CRM Scorecard - CRM Performance Measurement. *IJNCM (International Journal of Networked Computing and Advanced Information Management)*, 2(1), pp. 8-21.
- Martelo, S., Barroso, C. & Cepeda, G., 2013. The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 2042-2050.
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G., 2003. Firms Reap What They Sow The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 67(1), pp. 46-62.
- Miller, D., 1996. Configuration revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), pp. 505-512.
- Mohr, J. & Spekman, R., 1994. CHARACTERISTICS OF PARTNERSHIP SUCCESS: PARTNERSHIP ATTRIBUTES, COMMUNICATION BEHAVIOR, AND CONFLICT RESOLUTION TECHNIQUES. *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 135-152.
- Moullin, M., 2002. *Delivering Excellence in Health and Social Care*. Buckingham: Open University Press.
- Moullin, M., 2007. Performance measurement definitions. Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), pp. 181-183.
- Nadlifatin, R., 2009. *Pengukuran Performansi Praktik Pengelolaan Hubungan Pelanggan dengan menggunakan Kerangka CRM Scorecard (Studi Kasus:PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk)*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

- Payne, A., 2005. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Elsevier.
- Pearson, G. J., 1979. Setting corporate objectives as a basis for action. *Long Range Planning*, 12(4), pp. 13-19.
- Peppers, D. & Rogers, M., 1999. *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer*. New York: Doubleday.
- Reicheld, F., 1996. *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D., 2004. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), p. 293-305.
- Rust, R. t. & Zahorik, A. J., 1993. Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, 69(2), pp. 193-215.
- Rust, R., Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N., 2004. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), p. 109-127.
- Saaty, T. L., 2003. Decision-making with the AHP: Why is the principal. *European Journal of Operational Research*, 145(1), pp. 85-91.
- Saaty, T. L., 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services*, 1(1), p. 83-98.
- Saaty, T. L. & Tran, L. T., 2007. On the Invalidity of Fuzzifying Numerical Judgments in the Analytic Hierarchy Process. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(78), pp. 962-975.
- Schweigert, D., 2000. *Balancing idealistic vs realistic processes*. Boston, Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference.
- Selase Asamoah, E., 2014. Customer based brand equity (CBBE) and the competitive performance of SMEs in Ghana. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), pp. 117-131.
- Trainor, K., Andzulis, J., Rapp, A. & Agnihotri, R., 2014. Social media technology usage and customer relationship

performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), pp. 1201-1208.

Woodruff, R. B., 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 139-153.

Woods, K., 2015. Exploring the Relationship Between Employee Turnover Rate and Customer Satisfaction Levels. *The Exchange*, 4(1), pp. 33-43.

Zeithaml, V. A., Rust, R. T. & Lemon, K. N., 2001. What Drives Customer Equity. *Marketing management*.

LAMPIRAN A. KERANGKA WAWANCARA PENGEKSTRAKAN PETA HIERARKI

Narasumber : Pemilik perusahaan
Tempat/tanggal : Kantor pemilik / 6 Mei 2019
Tujuan : Mengetahui komponen apa saja yang relevan pada perusahaan serta apakah ada komponen lain yang tidak tercantum namun relevan terhadap kinerja MHP perusahaan.
Pertanyaan:

1. Perusahaan bapak bergerak di bidang apa khususnya dalam alat kesehatan?
2. Bagaimana perusahaan bapak berjalan?
3. Bagaimana kondisi perusahaan bapak saat ini?
4. Dari peta kausal teoritis ini (Gambar 2.1), kira kira mana saja komponen-komponen yang memiliki pengaruh dalam perusahaan bapak secara praktis?
5. Apakah ada komponen lain yang menurut bapak penting namun tidak tercantum pada peta kausal teoritis ini?
6. Dari peta hierarki yang telah dibuat ini, panah yang ada mewakili hubungan antar komponen. Mana saja panah atau hubungan yang menurut bapak kaitannya erat dengan komponen yang dituju?

Jawaban:

1. Perusahaan kami melayani jual beli alat kesehatan, khususnya yang berhubungan dengan indra pendengaran, serta layanan servis, konsultasi, dan pengecekan kesehatan terutama dalam bidang THT.
2. Perusahaan ini berjalan dengan saya koordinasi sendiri. Karena pegawai dan cabang yang kami miliki relatif sedikit. Selama ini kami bisa bertahan dikarenakan kerjasama dengan pihak rumah sakiy, dokter, maupun perusahaan yang ingin checkup pendengaran.
3. 3 tahun terakhir ini perusahaan mengalami penurunan dalam berbagai aspek sayangnya. Banyak pesaing-pesaing besar yang berebut di kota Surabaya ini. Kami

perusahaan kecil sedikit sulit untuk masuk dalam persaingan karena kurangnya modal.

4. Semua menurut saya penting. Kecuali mungkin SHV ini karena perusahaan kami belum menjual saham.
5. Mungkin training ya. Setiap tahun seharusnya diadakan training alat-alat baru karena namanya teknologi itu akan selalu ada yang baru. Selain itu ada juga pasien yang kadang datang karena blog, jadi mungkin tambahkan sosial media juga karena itu penting.
6. Ini (Menunjuk ke panah yang menghubungkan *CRM process* dengan *Customer value*), ini (Menunjuk ke panah yang menghubungkan *Employee Capability* dengan *CRM Process*) dan mungkin ini (Menunjuk ke panah yang menghubungkan *Customer value* dengan *Customer equity*)

LAMPIRAN B. PERBANDINGAN BERPASANGAN NILAI PRIORITAS TARGET

Kepada Yth.
Pemilik perusahaan

Perkenalkan saya Puji Choirul Huda, mahasiswa semester akhir di Departemen Sistem Informasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tugas akhir yang berjudul “Perancangan CRM Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Hubungan Pelanggan pada Perusahaan Alat Kesehatan”. Izinkan saya untuk mengambil data pada perusahaan ini. Pada halaman berikutnya anda dapat melihat tabel yang berisi perspektif dan komponen dalam perusahaan.

Tujuan dari pengisian perbandingan berpasangan ini adalah mengetahui seberapa penting satu komponen atau perspektif jika dibandingkan dengan komponen atau perspektif lain. Hasil dari perbandingan berpasangan ini akan digunakan untuk menghitung nilai prioritas target pada AHP.

Petunjuk pengisian

- Tabel-tabel dibawah berisi perspektif dan komponen yang berpengaruh pada kinerja MHP perusahaan.
- Nilai 1 berarti kedua komponen atau perspektif sama pentingnya. Selanjutnya nilai 2-9 mewakili intensitas kepentingan antara kedua komponen atau perspektif. Semakin besar angka maka semakin penting juga komponen atau perspektif tersebut
- Pada kolom intensitas kepentingan, isi dengan (x) sesuai dengan intensitas kepentingan

Terima kasih atas perhatian dan kesediaannya untuk mengisi perbandingan berpasangan ini.

Salam,
Puji Choirul Huda

Tabel B.1 Perbandingan berpasangan target antar perspektif

Perspektif	Intensitas kepentingan																		Perspektif
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Org. Performance											x							Customer	
								x										Process	
											x							Infrastructure	
Customer								x										Process	
								x										Infrastructure	
Process										x								Infrastructure	

Tabel B.2 Perbandingan berpasangan target antar komponen perspektif *Organisational Performance*

Komponen	Intensitas kepentingan																		Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Profitability										x								Cust. Equity	

Tabel B.3 Perbandingan berpasangan target antar komponen perspektif *Customer*

Komponen	Intensitas kepentingan																		Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Cust. Loyalty														x				Cust. Satisfaction	
										x								Cust. Value	
Cust. Satisfaction						x												Cust. Value	

Tabel B.4 Perbandingan berpasangan target antar komponen perspektif *Process*

Komponen	Intensitas kepentingan																		Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Cust. Acquisition										x								Cust. Retention	
					x													Cust. Expansion	
Cust. Expansion												x						Cust. Retention	

Tabel B.5 Perbandingan berpasangan target antar komponen perspektif *Infrastructure*

Komponen	Intensitas kepentingan																		Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
IT										x								Employee Behavior	
										x								Employee Satisfaction	
								x										Mgmt. Attitude	

Komponen	Intensitas kepentingan																		Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
							x											Org. Alignment	
						x												Partnership	
							x											Market orientation	
Employee Behavior								x										Employee Satisfaction	
							x											Mgmt. Attitude	
									x									Org. Alignment	
							x											Partnership	
								x										Market orientation	
Employee Satisfaction									x									Mgmt. Attitude	
									x									Org. Alignment	
								x										Partnership	
							x											Market orientation	
Mgmt. Attitude											x							Org. Alignment	
								x										Partnership	
							x											Market orientation	
Org. Alignment								x										Partnership	
						x												Market orientation	
Partnership									x									Market orientation	

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN C. FORM SURVEY KUESIONER INDIKATOR PERSEPTUAL

Kepada Yth.
Karyawan perusahaan alat kesehatan

Perkenalkan saya Puji Choirul Huda, mahasiswa semester akhir di Departemen Sistem Informasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tugas akhir yang berjudul “Perancangan CRM Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Hubungan Pelanggan pada Perusahaan Alat Kesehatan”. Izinkan saya untuk mengambil data pada perusahaan ini.

Tujuan dari pengisian kuesioner ini adalah mengetahui nilai indikator perseptual pada CRM Scorecard yang dirancang untuk pengukuran kinerja MHP perusahaan.

Petunjuk pengisian

- Anda diminta untuk mengisi beberapa pertanyaan di bawah sesuai dengan kenyataan.
- Kuesioner ini menggunakan skala likert nilai 5 yang memiliki range nilai 1 sangat buruk, hingga 5 sangat baik.
- Pada kolom yang kosong, isi dengan (x) sesuai dengan nomor yang menurut anda mewakili.

Terima kasih atas perhatian dan kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini.

Salam,
Puji Choirul Huda

Pertanyaan	Nilai				
	1	2	3	4	5
Performa organisasi					
Manajemen telah membawa pertumbuhan yang baik					

Manajemen telah membawa perusahaan pada performa yang baik					
Manajemen telah mendatangkan keuntungan yang besar bagi perusahaan					
Loyalitas pelanggan					
Mayoritas pelanggan kerap kembali lagi untuk servis atau membeli barang					
Banyak pelanggan yang bersedia merekomendasikan layanan perusahaan kepada orang terdekatnya					
Kepuasan pelanggan					
Secara umum pelanggan puas akan layanan yang diberikan					
Perusahaan tahu apa yang diharapkan pelanggan					
Layanan yang diberikan sudah sesuai dengan ekspektasi pelanggan					
Pendorong ekuitas pelanggan					
Pelayanan dan nilai yang telah perusahaan berikan kepada pelanggan telah maksimal dan baik					
Harga yang ditentukan untuk layanan dan produk sudah cocok dan kompetitif					
Perusahaan memberikan layanan dan produk sesuai dengan keinginan pelanggan					
Proses akuisisi pelanggan					
Perusahaan telah melakukan usaha menarik calon pelanggan dengan menyebarkan pesan melalui media					
Perusahaan telah menggunakan sebuah sistem untuk mendiferensiasi pendekatan kepada calon pelanggan					

Perusahaan membedakan penawaran berdasarkan kemampuan ekonomi calon pelanggan					
Perusahaan membedakan biaya yang dikeluarkan untuk menarik pelanggan menurut nilai masing-masing pelanggan					
Proses penahanan pelanggan					
Perusahaan menjaga komunikasi dua arah kepada pelanggan					
Perusahaan secara aktif mengutamakan program penahanan pelanggan					
Perusahaan telah mengatur bagaimana menghadapi pelanggan yang berbeda dengan nilai yang berbeda juga					
Perusahaan secara sistematis berusaha mengkostumisasi produk/layanan berdasarkan tipe pelanggan					
Proses pengembangan pelanggan					
Perusahaan telah menformalkan proses up/cross-selling					
Perusahaan secara aktif mengelola aktivitas referral yang dilakukan pelanggan					
Perusahaan memberikan insentif bila pelanggan mengajak orang lain untuk menggunakan layanan perusahaan					
Teknologi					
Perusahaan telah mengimplementasikan teknologi yang dapat mengelola informasi pelanggan secara real-time					
Perusahaan memiliki teknologi yang dapat membantu komunikasi one-to-one kepada pelanggan					
Dibandingkan pesaing, perusahaan ini memiliki sumber daya IT yang lebih besar					

Tingkah laku karyawan yang berbasis pelanggan					
Setiap masalah pelanggan penting bagi saya					
Saya berusaha sebisa mungkin memenuhi keinginan pelanggan					
Saya berusaha untuk membaca dan mencari tahu apa yang diinginkan pelanggan					
Saya memiliki kepuasan tersendiri bila menyampaikan layanan dengan baik					
Saya suka jika dapat kenal dekat dengan pelanggan					
Employee justice					
Jerih payah karyawan dihargai secara sepadan					
Ketika keputusan tentang karyawan dibuat di perusahaan, semua pihak yang terlibat suaranya terwakilkan					
Ketika keputusan dibuat tentang karyawan di perusahaan, manajer menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak karyawan					
Dukungan dan sikap manajemen					
Manajemen memiliki kemampuan teknis, interpersonal, maupun manajerial yang baik					
Pihak manajemen mudah untuk dihubungi					
Manajemen bersikap terbuka pada inovasi					
Pengarahan organisasi					
Perusahaan memiliki prosedur sistematis tentang kegiatan training karyawan					
Perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang membangun hubungan baik dengan pelanggan yang memiliki nilai tinggi					
Perubahan dalam organisasi untuk membedakan perlakuan pada pelanggan sesuai dengan kebutuhan mereka menjadikan manajemen lebih maju					
Kemitraan					

Campur tangan dari mitra pada perusahaan signifikan					
Perusahaan bergantung kepada mitra					
Komunikasi antara perusahaan dan mitra terjalin dengan baik					
Jika terjadi konflik, dampaknya akan besar bagi perusahaan					
Kepercayaan antar perusahaan dengan mitra dibangun dengan baik					
Kooperasi antar perusahaan dengan mitra baik					
Mitra puas terhadap hubungan dengan perusahaan					
Saya merasa keuntungan yang didapat dari mitra besar					
Saya merasa campur tangan perusahaan kepada mitra signifikan					
Orientasi pasar					
Perusahaan secara berkala meninjau kemungkinan dampak perubahan lingkungan bisnis (mis., regulasi) perusahaan pada pelanggan					
Perusahaan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan tren dan perkembangan pasar.					
Perusahaan meninjau upaya pengembangan layanan untuk memastikan bahwa layanan sejalan dengan apa yang diinginkan pelanggan.					
Ketika perusahaan mengetahui bahwa pelanggan tidak puas dengan kualitas layanan yang ditawarkan, perusahaan segera merespon					

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN D. HASIL SURVEY KUESIONER INDIKATOR PERSEPTUAL

Tabel D.1 Hasil survey kuesioner indikator perseptual

Pertanyaan	Responden					
	1	2	3	4	5	6
Performa organisasi						
Manajemen telah membawa pertumbuhan yang baik	4	5	5	4	5	4
Manajemen telah membawa perusahaan pada performa yang baik	5	5	5	4	5	4
Manajemen telah mendatangkan keuntungan yang besar bagi perusahaan	4	5	5	4	5	4
Loyalitas pelanggan						
Mayoritas pelanggan kerap kembali lagi untuk servis atau membeli barang	4	4	5	5	5	4
Banyak pelanggan yang bersedia merekomendasikan layanan perusahaan kepada orang terdekatnya	1	5	5	5	3	4
Kepuasan pelanggan						
Secara umum pelanggan puas akan layanan yang diberikan	5	4	5	5	5	4
Perusahaan tahu apa yang diharapkan pelanggan	4	4	5	5	5	3
Layanan yang diberikan sudah sesuai dengan ekspektasi pelanggan	4	4	5	4	5	4
Pendorong ekuitas pelanggan						
Pelayanan dan nilai yang telah perusahaan berikan kepada pelanggan telah maksimal dan baik	4	5	5	4	5	4
Harga yang ditentukan untuk layanan dan produk sudah cocok dan kompetitif	4	4	5	5	5	3
Perusahaan memberikan layanan dan produk sesuai dengan keinginan pelanggan	4	4	5	4	5	4
Proses akuisisi pelanggan						
Perusahaan telah melakukan usaha menarik calon pelanggan dengan menyebarkan pesan melalui media	3	4	5	4	2	4
Perusahaan telah menggunakan sebuah sistem untuk mendiferensiasi pendekatan kepada calon pelanggan	3	4	5	5	3	4
Perusahaan membedakan penawaran berdasarkan kemampuan ekonomi calon pelanggan	5	5	5	5	5	4

Perusahaan membedakan biaya yang dikeluarkan untuk menarik pelanggan menurut nilai masing-masing pelanggan	4	5	5	5	5	4
Proses penanganan pelanggan						
Perusahaan menjaga komunikasi dua arah kepada pelanggan	4	5	5	5	5	4
Perusahaan secara aktif mengutamakan program penanganan pelanggan	3	4	5	5	5	4
Perusahaan telah mengatur bagaimana menghadapi pelanggan yang berbeda dengan nilai yang berbeda juga	4	5	5	5	5	4
Perusahaan secara sistematis berusaha mengkostumisasi produk/layanan berdasarkan tipe pelanggan	3	5	5	5	5	3
Proses pengembangan pelanggan						
Perusahaan telah menformalkan proses up/cross-selling	4	4	5	5	5	3
Perusahaan secara aktif mengelola aktivitas referral yang dilakukan pelanggan	4	4	5	5	5	3
Perusahaan memberikan insentif bila pelanggan mengajak orang lain untuk menggunakan layanan perusahaan	5	5	5	5	3	4
Teknologi						
Perusahaan telah mengimplementasikan teknologi yang dapat mengelola informasi pelanggan secara real-time	3	4	5	4	2	4
Perusahaan memiliki teknologi yang dapat membantu komunikasi one-to-one kepada pelanggan	4	5	5	5	5	3
Dibandingkan pesaing, perusahaan ini memiliki sumber daya IT yang lebih besar	3	5	5	4	3	4
Perusahaan memungkinkan pelanggan untuk berkomunikasi interaktif dengan kami melalui sosial media	3	5	5	4	5	3
Perusahaan memberi pelanggan beberapa cara untuk menghubungi organisasi	4	4	5	5	5	3
Media sosial memungkinkan perusahaan untuk membantu kegiatan marketing	4	5	5	4	5	5

Tingkah laku karyawan yang berbasis pelanggan						
Setiap masalah pelanggan penting bagi saya	4	5	5	5	5	4
Saya berusaha sebisa mungkin memenuhi keinginan pelanggan	4	5	5	5	5	4
Saya berusaha untuk membaca dan mencari tahu apa yang diinginkan pelanggan	5	5	5	5	5	4
Saya memiliki kepuasan tersendiri bila menyampaikan layanan dengan baik	5	5	5	5	5	4
Saya suka jika dapat kenal dekat dengan pelanggan	5	5	5	5	5	4
Employee justice						
Jerih payah karyawan dihargai secara sepadan	4	5	5	5	5	4
Ketika keputusan tentang karyawan dibuat di perusahaan, semua pihak yang terlibat suaranya terwakilkan	4	5	5	4	5	3
Ketika keputusan dibuat tentang karyawan di perusahaan, manajer menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak karyawan	4	5	5	5	5	3
Dukungan dan sikap manajemen						
Manajemen memiliki kemampuan teknis, interpersonal, maupun manajerial yang baik	4	5	5	4	5	4
Pihak manajemen mudah untuk dihubungi	4	5	5	5	5	4
Manajemen bersikap terbuka pada inovasi	4	5	5	5	5	4
Pengarahan organisasi						
Perusahaan memiliki prosedur sistematis tentang kegiatan training karyawan	4	5	5	5	5	4
Perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang membangun hubungan baik dengan pelanggan yang memiliki nilai tinggi	4	5	5	5	4	3
Perubahan dalam organisasi untuk membedakan perlakuan pada pelanggan sesuai dengan kebutuhan mereka menjadikan manajemen lebih maju	4	5	5	5	4	3
Kemitraan						
Campur tangan dari mitra pada perusahaan signifikan	4	5	5	4	3	3
Perusahaan bergantung kepada mitra	4	5	5	4	3	3
Komunikasi antara perusahaan dan mitra terjalin dengan baik	4	5	5	5	5	4

Jika terjadi konflik, dampaknya akan besar bagi perusahaan	4	5	5	4	3	3
Kepercayaan antar perusahaan dengan mitra dibangun dengan baik	5	5	5	5	5	4
Kooperasi antar perusahaan dengan mitra baik	4	5	5	4	4	4
Mitra puas terhadap hubungan dengan perusahaan	4	5	5	5	5	4
Saya merasa keuntungan yang didapat dari mitra besar	4	5	5	4	5	4
Saya merasa campur tangan perusahaan kepada mitra signifikan	3	5	5	4	5	4
Orientasi pasar						
Perusahaan secara berkala meninjau kemungkinan dampak perubahan lingkungan bisnis (mis., regulasi) perusahaan pada pelanggan	4	5	5	4	5	3
Perusahaan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan tren dan perkembangan pasar.	3	5	5	5	5	3
Perusahaan meninjau upaya pengembangan layanan untuk memastikan bahwa layanan sejalan dengan apa yang diinginkan pelanggan.	4	5	5	5	5	3
Ketika perusahaan mengetahui bahwa pelanggan tidak puas dengan kualitas layanan yang ditawarkan, perusahaan segera merespon	5	5	5	5	4	4

LAMPIRAN E. PERHITUNGAN MANUAL INDIKATOR OBJEKTIF

Tabel E.1 Perhitungan indikator objektif

Indikator	Rumus	Sumber	Perhitungan
Net sale	Total penjualan 2018	Laporan penjualan 2018	1,626,400,000
ROA	Laba/Total aset*100%		975,300,000 / 2.200.000 *100% = 44.33%
Profit/Customer	Laba/jumlah pelanggan		975,300,000 / 534 = 1,826,404
Profit/Employe e	Laba/jumlah karyawan		975,300,000 / 6 = 162,550,000
Cross/up sell rate	Cross/upsell / jumlah penjualan*100%		(36 / 534)*100% = 6.7%
CLV	(Profit per customer*jumlah tahun) - acquisition cost		(1,826,404*1) -1.000.000 = 826.404

Halaman ini sengaja dikosongkan

**LAMPIRAN F. KERANGKA WAWANCARA
PENCARIAN NILAI KINERJA PERUSAHAAN DALAM
PERSPEKTIF OBJEKTIF**

Narasumber : Owner perusahaan
Tempat/tanggal : Kantor pemilik / 22 Juni 2019
Tujuan : Mengetahui nilai-nilai indikator yang ada dalam CRM Scorecard.

Pertanyaan:

1. Dari skala 1 (6 bulan yang lalu) hingga 10 (2 hari terakhir), kapan terakhir pelanggan datang membeli produk anda?
2. Dari skala 1 (Sekali seumur hidup) hingga 10 (dalam satu tahun 10 kali atau lebih), Seberapa sering pelanggan datang untuk membeli produk anda?
3. Dari skala 1 (dibawah 100.000) hingga 10 (diatas 20 juta), seberapa banyak uang yang dikeluarkan oleh pelanggan anda saat membeli produk anda?
4. Dalam tahun lalu apakah ada karyawan yang keluar? jika iya, berapa? dan berapa jumlah karyawan seluruhnya sekarang?
5. Ada berapa komplain pelanggan yang diterima perusahaan dalam tahun ini?
6. Kira-kira berapa persen pelanggan yang baru dibandingkan jumlah pelanggan selama ini?
7. Kira-kira berapa persen pelanggan yang berhasil beli dibandingkan dengan seluruh pelanggan yang datang?
8. Kira-kira berapa persen pelanggan yang bertahan dibandingkan seluruh pelanggan?
9. Kira-kira berapa persen pelanggan yang meninggalkan perusahaan, setelah maupun sebelum pelanggan membeli sesuatu?
10. Apakah perusahaan memiliki kebutuhan yang berkaitan dengan IT? Bagaimana dengan yang sudah dimiliki perusahaan, apakah sudah mencukupi? Jika belum, apa saja yang perusahaan miliki dan apa yang kurang?

11. Apakah perusahaan memiliki Jadwal untuk menjalankan kegiatan training? Berapa kali dalam setahun?
12. Dalam satu kota, berapa mitra yang bekerja sama dengan perusahaan?
13. Berapa kali pernah dilakukan survei kepada pelanggan pada tahun ini?

Jawaban:

1. 6
2. 4
3. 7
4. Tidak ada yang keluar tahun 2018
5. Komplain-komplain yang penting dan fatal kurang lebih ada 10.
6. 80%. Masuk akal itu karena kebanyakan dari pelanggan kami baru semua datang dan pergi.
7. Saya yakin 90% pelanggan yang datang beli.
8. 20%
9. Hanya 10% kasus seperti itu
10. Ya. Namun belum mencukupi. Kami memiliki rencana untuk membuat web promosi, sosial media, sistem terintegrasi, namun semua itu belum tercapai. Kami hanya menyimpan dan mengolah manual dengan menggunakan PC dan nota.
11. Belum ada. Namun direncanakan 2 kali dalam setahun
12. Kami bekerja sama dengan kira-kira 5 dokter di dalam satu kota.
13. Dua kali

LAMPIRAN G. HASIL PERBANDINGAN BERPASANGAN NILAI PRIORITAS AKTUAL

Kepada Yth.
Pemilik perusahaan

Terima kasih sebelumnya telah berpartisipasi pada perbandingan berpasangan nilai prioritas target. Anda diminta untuk kembali mengisi perbandingan perusahaan untuk mengetahui nilai prioritas aktual.

Tujuan dari pengisian perbandingan berpasangan ini adalah mengetahui seberapa penting satu komponen atau perspektif jika dibandingkan dengan komponen atau perspektif lain. Hasil dari perbandingan berpasangan ini akan digunakan untuk menghitung nilai prioritas aktual pada AHP.

Petunjuk pengisian

- Tabel-tabel dibawah berisi perspektif dan komponen yang berpengaruh pada kinerja MHP perusahaan.
- Dalam pengisian perbandingan berpasangan nilai prioritas aktual, anda diminta untuk menjadikan nilai-nilai indikator CRM Scorecard beserta target nilai indikator sebagai bahan pertimbangan.
- Nilai 1 berarti kedua komponen atau perspektif sama pentingnya. Selanjutnya nilai 2-9 mewakili intensitas kepentingan antara kedua komponen atau perspektif. Semakin besar angka maka semakin penting juga komponen atau perspektif tersebut
- Pada kolom intensitas kepentingan, isi dengan (x) sesuai dengan intensitas kepentingan

Terima kasih atas perhatian dan kesediaannya untuk mengisi perbandingan berpasangan ini.

Salam,
Puji Choirul Huda

Tabel G.1 Perbandingan berpasangan aktual antar perspektif

Perspektif	Intensitas kepentingan																	Perspektif
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Org. Performance												x						Customer
												x						Process
								x										Infrastructure
Customer									x									Process
								x										Infrastructure
Process												x						Infrastructure

Tabel G.2 Perbandingan berpasangan aktual antar komponen perspektif *Organisational Performance*

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Profitability										x								Cust. Equity

Tabel G.3 Perbandingan berpasangan aktual antar komponen perspektif *Customer*

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cust. Loyalty												x						Cust. Satisfaction
									x									Cust. Value
Cust. Satisfaction						x												Cust. Value

Tabel G.4 Perbandingan berpasangan aktual antar komponen perspektif *Process*

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cust. Acquisition										z								Cust. Retention
											z							Cust. Expansion
Cust. Expansion													z					Cust. Retention

Tabel G.5 Perbandingan berpasangan aktual antar komponen perspektif *Infrastructure*

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
IT												x						Employee Behavior
													x					Employee Satisfaction
										x								Mgmt. Attitude

Komponen	Intensitas kepentingan																		Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
										x								Org. Alignment	
									x									Partnership	
										x								Market orientation	
Employee Behavior										x								Employee Satisfaction	
										x								Mgmt. Attitude	
									x									Org. Alignment	
									x									Partnership	
							x											Market orientation	
Employee Satisfaction											x							Mgmt. Attitude	
									x									Org. Alignment	
									x									Partnership	
									x									Market orientation	
Mgmt. Attitude										x								Org. Alignment	
									x									Partnership	
										x								Market orientation	
Org. Alignment										x								Partnership	
											x							Market orientation	
Partnership												x						Market orientation	

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Puji Choirul Huda, lahir di Jakarta, 14 Februari 1997. Penulis merupakan anak pertama dari 2 bersaudara pasangan suami istri Muhammad Iqbal SW dan Nur Hamidah. Penulis sempat menginjak bangku sekolah di SD Hang Tuah 10 Juanda, SMP Al Falah Deltasari, SMA Al Hikmah Surabaya, dan akhirnya penulis masuk menjadi mahasiswa Departemen Sistem Informasi angkatan 2015 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama perkuliahan,

penulis aktif sebagai panitia kegiatan tingkat jurusan dengan menjadi panitia Information System Expo (ISE). Penulis juga aktif berorganisasi di Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas ITS di mana penulis sempat menjabat sebagai Staf ahli di departemen Information Media. Selain itu penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan voluntir, magang serta proyek yang ditawarkan kepada mahasiswa ITS. Di Jurusan Sistem Informasi, penulis mengambil bidang minat Sistem Enterprise.