



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - IS 48531

**PENGUKURAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN
HUBUNGAN PELANGGAN MENGGUNAKAN CRM
SCORECARD (STUDI KASUS: PERUSAHAAN
TELEKOMUNIKASI)**

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
MEASUREMENT USING CRM SCORECARD (CASE
STUDY: TELECOMMUNICATION COMPANY)**

MUHAMMAD FARCHAN RAMADHAN
0521154000147

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

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

TUGAS AKHIR - KS141501

**PENGUKURAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN
HUBUNGAN PELANGGAN MENGGUNAKAN CRM
SCORECARD (STUDI KASUS: PERUSAHAAN
TELEKOMUNIKASI)**

MUHAMMAD FARCHAN RAMADHAN
0521154000147

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

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

UNDERGRADUATE THESIS - KS141501

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
MEASUREMENT USING CRM SCORECARD (CASE
STUDY: TELECOMMUNICATION COMPANY)**

**MUHAMMAD FARCHAN RAMADHAN
05211540000147**

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

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

LEMBAR PENGESAHAN
PENGUKURAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN
HUBUNGAN PELANGGAN MENGGUNAKAN CRM
SCORECARD (STUDI KASUS: PERUSAHAAN
TELEKOMUNIKASI)

TUGAS AKHIR

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

Oleh:

MUHAMMAD FARCHAN RAMADHAN
05211540000147

Surabaya, Juli 2019

KEPALA
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI



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

NIP. 197610112006042001

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGUKURAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN MENGGUNAKAN CRM SCORECARD (STUDI KASUS: PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI)

TUGAS AKHIR

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

Oleh:

MUHAMMAD FARCHAN RAMADHAN

05211540000147

Disetujui Tim Penguji: Tanggal Ujian : 12 Juli 2019
Periode Wisuda : September 2019

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


(Pembimbing I)

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


(Penguji I)

Andre Pravian Aristio, S.Kom, M.Sc.


(Penguji II)



PENGUKURAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN MENGGUNAKAN CRM SCORECARD (STUDI KASUS: PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI)

Nama Mahasiswa : Muhammad Farchan Ramadhan
NRP : 0521154000147
Departemen : Sistem Informasi FTIK-ITS
Pembimbing I : Dr. Mudjahidin, S.T., M.T.

ABSTRAK

Konteks: Semakin banyaknya perusahaan yang menyadari biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan pelanggan baru lebih besar apabila dibandingkan dengan menjaga hubungan dengan pelanggan yang sudah dimiliki. Hal ini membuat banyak perusahaan yang menerapkan praktik manajemen hubungan pelanggan (MHP) agar hubungan dengan para pelanggannya dapat berjalan dengan baik. Namun dalam kenyataannya banyak perusahaan yang tidak berhasil dalam menerapkan praktik MHP pada perusahaannya.

Permasalahan: Permasalahan yang muncul adalah bagaimana perusahaan dapat mengetahui kinerja aspek MHP yang diterapkan oleh perusahaan saat ini dan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan penilaian aspek-aspek yang belum memenuhi ekspektasi manajemen perusahaan.

Tujuan: Tujuan dari penelitian ini yaitu dapat mengimplementasikan pengukuran kinerja implementasi manajemen hubungan pelanggan untuk menyeimbangkan indikator yang terdapat pada kerangka kerja CRM Scorecard. Sehingga perusahaan mendapatkan rekomendasi perbaikan implementasi MHP agar dapat meningkatkan loyalitas pelanggan yang dimiliki.

Metode: Metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kerangka kerja CRM Scorecard sebagai kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari manajemen hubungan pelanggan yang telah diterapkan oleh perusahaan.

Hasil: Hasil akhir dari penelitian ini yaitu MHP yang diterapkan sudah baik namun terdapat empat faktor yang belum mencapai target yang diinginkan perusahaan seperti *employee satisfaction* yang memiliki selisih bobot 0.004, *customer satisfaction* yang memiliki selisih bobot 0.103, *customer retention* yang memiliki selisih bobot 0.063, *social media* yang memiliki selisih bobot 0.56, dan *organizational structure* yang memiliki selisih bobot 0.007. Perusahaan dapat meningkatkan performa masing-masing komponen dengan menerapkan rekomendasi yang telah diberikan pada penelitian ini.

Kata Kunci: *Manajemen Hubungan Pelanggan, Pengukuran Kinerja, CRM Scorecard, Analytic Hierarchy Process (AHP)*

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT MEASUREMENT USING CRM SCORECARD (CASE STUDY: TELECOMMUNICATION COMPANY)

Name : Muhammad Farchan Ramadhan
NRP : 0521154000147
Department : Information System FTIK-ITS
Supervisor : Dr. Mudjahidin, S.T., M.T.

ABSTRACT

Context: *A lot of companies are aware of the costs incurred to get new customers is greater when compared to maintaining relationships with customers who already have. This makes many companies implement customer relationship management (CRM) practices so that relationships with their customers can run well. But in reality many companies are not successful in applying CRM practices to their companies.*

Problems: *The problem that arises is how the company know the performance of the CRM aspects applied by the company today and how the company can improve the assessment of aspects that have not met the expectations of the company's management expectation.*

Objective: *The purpose of this study is to be able to implement the measurement of customer relationship management implementation performance to balance the indicators contained in the CRM Scorecard framework. So that the company gets a recommendation to improve the implementation of MHP in order to increase customer loyalty.*

Method: *The method used in this study uses a CRM Scorecard framework as a framework that can be used to measure the performance of customer relationship management that has been implemented by the company.*

Results: *The final results of this study, namely MHP that has been implemented are sufficient but there are three factors that have not achieved the desired target of the company such as*

employee satisfaction which has a difference in weight of 0.004, customer satisfaction which has a weight difference of 0.103, customer retention which weighs difference of 0.063, social media which weight difference of 0.056, and organizational structure which weight difference of 0.007. Companies can improve the performance of each component by applying the recommendations given in this study.

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

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas izin-Nya penulis dapat menyelesaikan buku yang sederhana ini dengan judul Pengukuran Implementasi Manajemen Hubungan Pelanggan Menggunakan CRM Scorecard (Studi Kasus: Perusahaan Telekomunikasi). Dalam penyelesaian Tugas Akhir ini, penulis diiringi oleh pihak-pihak yang selalu memberi dukungan, saran, dan doa sehingga penelitian berlangsung dengan lancar. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih dari lubuk hati terdalam kepada:

1. Tuhan, yang selalu menemani dan membimbing penulis dalam segala aspek kehidupan.
2. Orang tua dan keluarga penulis, yang tiada hentinya mendoakan dan memberikan dukungn kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan Pendidikan S1 dengan baik
3. Ibu Mahendrawathi ER. S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Departemen Sistem Informasi ITS Surabaya.
4. Bapak Dr. Mudjahidin S.T., M.T. selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan segenap tenaga, waktu dan pikiran dalam penelitian ini, serta memberikan motivasi yang membangun.
5. Ibu Mahendrawathi ER. S.T., M.Sc., Ph.D. dan Andre Parvian, S.Kom, M.Sc. selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membuat kualitas penelitian ini lebih baik lagi.
6. Pak Ibnu, Pak Budi, Pak Fajar, dan Pak Yohanes yang membantu penulis selama melakukan pengambilan data
7. Sahabat apartemen Ex-dukitty yang selalu mengisi hari-hari penulis dengan kebahagiaan
8. Teman-teman 2 sks Jokopi yang selalu memberikan 2 sks malam hari yang begitu menginspirasi (Faiq, Farhan, Ardo, Rahadhi, Ijul, Oky, Azzam, Dito, Indro, Benny)

9. Sobat casa yang selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir tepat waktu
10. Teman-teman Sistem Informasi 2015 (LANN15TER) yang senantiasa memberikan memori selama penulis menimba ilmu di Surabaya
11. Pihak lainnya yang berkontribusi dalam tugas akhir yang belum dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis menerima segala kritik dan saran yang membangun sebagai upaya menjadi lebih baik lagi ke depannya. Semoga buku tugas akhir ini dapat memberikan manfaat untuk pembaca.

Surabaya, Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Metode	4
1.6 Manfaat Penelitian	5
1.7 Relevansi.....	5
1.8 Target Luaran.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Sebelumnya	7
2.2 Landasan Teori.....	8
2.2.1 Manajemen Hubungan Pelanggan	8
2.2.2 CRM Scorecard.....	9
2.2.2.1 Pembuatan Peta Sebab-Akibat.....	9
2.2.2.2 Menggali Peta Hirarki Kesuksesan MHP	10
2.2.2.3 Mengintegrasikan Kedua Model.....	11
2.2.2.4 Menentukan Instrumen Pengukuran ...	11
2.2.2.5 Menentukan Prioritas Setiap Faktor	13
Keberhasilan	13
2.2.3 <i>Analytic Hierarchy Process</i>	13
2.2.3.1 Langkah-langkah <i>Analytic Hierarchy Process</i>	18
BAB III METODOLOGI.....	21
3.1 Tahapan Metodologi Penelitian	21

3.2 Uraian Metodologi	24
3.2.1 Identifikasi Masalah	24
3.2.2 Studi Literatur	24
3.2.3 Perancangan Peta Hirarki Kesuksesan MHP	24
3.2.4 Integrasi Model	25
3.2.5 Menentukan Instrumen Pengukuran.....	25
3.2.6 Pembobotan Komponen Target.....	25
3.2.7 Pengukuran Instrumen	26
3.2.8 Pembobotan Komponen Kondisi Nyata.....	26
3.2.9 Analisis Dan Rekomendasi Perbaikan MHP.....	26
3.2.10 Penyusunan Luaran Tugas Akhir.....	27
BAB IV PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI	29
4.1 Pengambilan Data	29
4.1.1 Perancangan Instrumen Wawancara	29
4.1.2 Perancangan Kuisisioner.....	31
4.2 Perancangan CRM Scorecard	32
4.2.1 Menggali peta hirarki	32
4.2.1.1 Pembuatan peta hirarki	32
4.2.2 Mengintegrasikan Model	34
4.2.3 Menentukan Measurement	36
4.2.4 Hasil Perancangan CRM Scorecard	42
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	43
5.1 Hasil Pembobotan Komponen Target	47
5.2 Pengukuran Komponen CRM Scorecard	54
5.2.1 Pengukuran Instrumen Objektif	55
5.2.2 Pengukuran Instrumen Subjektif.....	57
5.3 Hasil Pembobotan Komponen Kondisi Nyata	63
5.4 Pembahasan Hasil	69
5.4.1 Perbandingan Bobot Target dan Aktual	69
5.4.2 Rekomendasi Perbaikan MHP	71
5.4.3 Perbandingan Dengan Penelitian Sebelumnya....	73
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	75
6.1 Kesimpulan	75
6.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN A. INSTRUMEN WAWANCARA.....	81
LAMPIRAN B. FORM SURVEI.....	87

LAMPIRAN C. Data Hasil Survei Perspektif Organizational Alignment.....	93
LAMPIRAN D. Data Hasil Survei Perspektif Customer	95
LAMPIRAN E. Data Hasil Survei Perspektif Process	97
LAMPIRAN F. Data Hasil Survei Sub-perspektif IT	99
LAMPIRAN G. Data Hasil Survei Sub-perspektif Human Capital	101
LAMPIRAN H. Data Hasil Survei Sub-perspektif Organizational Alignment.....	103
LAMPIRAN I. Data Hasil Survei Sub-perspektif Culture...	105
BIODATA PENULIS	107

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Integrasi CRM Scorecard.....	3
Gambar 1.2 Relevansi Laboratorium SE.....	6
Gambar 2.1 Peta Sebab-akibat	10
Gambar 2.2 Peta Hirarki.....	11
Gambar 2.3 Analytical Hierarchy Process	13
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian	23
Gambar 4.1 Hasil Peta Hirarki Kesuksesan MHP.....	33
Gambar 4.2 Hasil Integrasi Model	35
Gambar 5.1 Hasil Skala Prioritas Setiap Komponen	49
Gambar 5.2 Pembobotan Perspektif Organizational Performance	49
Gambar 5.3 Hasil pembobotan Perspektif Process	50
Gambar 5.4 Hasil Pembobotan Perspektif Customer.....	50
Gambar 5.5 Hasil Pembobotan Target Perspektif Infrastruktur	51
Gambar 5.6 Hasil Pembobotan Sub-perspektif IT	51
Gambar 5.7 Hasil Pembobotan Sub-perspektif Human Capital	52
Gambar 5.8 Hasil Pembobotan Target Sub-perspektif Organizational Alignment.....	53
Gambar 5.9 Hasil Pembobotan Target Sub-perspektif Culture	53
Gambar 5.10 Hasil Pembobotan Target Seluruh Komponen .	54
Gambar 5.11 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Perspektif Organizational Performance.....	64
Gambar 5.12 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Perspektif Customer	64
Gambar 5.13 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Perspektif Process.....	65
Gambar 5.14 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif IT	65
Gambar 5.15 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif Human Capital	66
Gambar 5.16 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif Organizational Alignment.....	67

Gambar 5.17 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif Culture.....	67
Gambar 5.18 Hasil Pembobotan Seluruh Komponen.....	68
Gambar 5.19 Hasil perbandingan Bobot Target dan Kondisi Nyata	69

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya	7
Tabel 2.2 Instrumen Pengukuran CRM Scorecard.....	12
Tabel 2.3 Contoh Kerangka Kerja CRM Scorecard.....	14
Tabel 2.4 Skala Kepentingan AHP	18
Tabel 2.5 Indeks Acak Saaty.....	20
Tabel 3.1 Rangkuman Metodologi.....	27
Tabel 4.1 Skala Likert	31
Tabel 4.2 Instrumen Pengukuran	36
Tabel 4.3 Hasil Perancangan CRM Scorecard	40
Tabel 5.1 Hasil Pairwise Comparison Perspektif (target)	43
Tabel 5.2 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Organizational Performance (target).....	44
Tabel 5.3 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Process (target)	44
Tabel 5.4 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Customer (target).....	45
Tabel 5.5 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Infrastructure (target).....	45
Tabel 5.6 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif IT (target)	46
Tabel 5.7 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Human Capital (target)	46
Tabel 5.8 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Organizational Alignment (target)	47
Tabel 5.9 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Culture (target).....	47
Tabel 5.10 Target Perusahaan Terhadap Instrumen Pengukuran	48
Tabel 5.11 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Organizational Performance.....	55
Tabel 5.12 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Customer .	56
Tabel 5.13 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Process.....	56
Tabel 5.14 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Infrastruktur	57
Tabel 5.15 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Organizational Performance.....	57

Tabel 5.16 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Customer	58
Tabel 5.17 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Process ...	58
Tabel 5.18 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Infrastructure	59
Tabel 5.19 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Organizational Performance (kondisi nyata).....	60
Tabel 5.20 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Customer (kondisi nyata).....	60
Tabel 5.21 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Process (kondisi nyata).....	61
Tabel 5.22 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif IT (kondisi nyata).....	61
Tabel 5.23 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Human Capital (kondisi nyata)	62
Tabel 5.24 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Organizational Alignment (kondisi nyata)	62
Tabel 5.25 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Culture (kondisi nyata).....	63

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah dan batasan masalah. Selain itu juga akan dijelaskan tujuan dilakukannya penelitian, manfaat dilaksanakannya penelitian, dan relevansi penelitian ini dengan laboratorium.

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berjalannya waktu perusahaan-perusahaan di dunia mulai merubah sudut pandangnya mengenai cara yang perlu dilakukan untuk meningkatkan loyalitas pelanggannya. Pada awalnya banyak perusahaan yang lebih memfokuskan pada kualitas produk yang dihasilkan agar semakin banyak pelanggan yang membeli produk mereka. Namun banyaknya pelanggan yang dimiliki tidak berarti perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal. Karena diperlukan biaya yang lebih besar sampai dengan lima kali lipat untuk mendapatkan pelanggan baru apabila dibandingkan dengan menjaga hubungan dengan para pelanggan yang sudah dimiliki (Wisner and Stanley, 2007). Oleh karena itu semakin banyak perusahaan yang mengubah orientasi perusahaan dengan menjaga hubungan pelanggan yang sudah setia mengkonsumsi produknya.

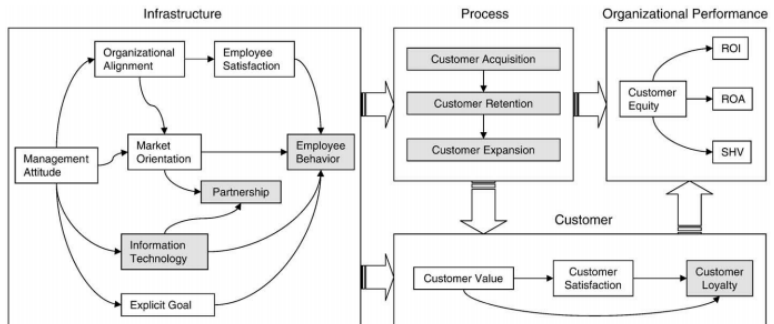
Proses yang dilakukan oleh banyak perusahaan untuk menjaga hubungan dengan pelanggannya dinamakan dengan manajemen hubungan pelanggan (MHP). MHP diyakini memegang peranan penting sebagai salah satu kunci kesuksesan suatu perusahaan dan untuk menjaga kestabilan perusahaan (Krizanova, Gajanova and Nadanyiova, 2018). Namun dalam pelaksanaannya implementasi manajemen hubungan pelanggan tidak selalu membuahkan hasil yang positif bagi perusahaan. Hal ini karena banyaknya perusahaan yang tidak mengetahui alat yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja dari MHP yang telah diterapkan di perusahaannya (Lindgreen, Palmer and Wouters, 2006).

Pada perusahaan telekomunikasi GSM khususnya pada departemen *direct channel* belum menerapkan pengukuran untuk MHP yang telah diterapkan selama ini. Pengukuran yang dilakukan terhadap MHP yang diterapkan hanya menggunakan survey kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan bekerja sama bersama pihak ketiga. Padahal kesuksesan implementasi MHP tidak hanya dilihat dari kepuasan pelanggan saja, namun terdapat komponen-komponen lain yang berperan dalam kesuksesan implementasi MHP. Maka dari itu perlu dilakukan suatu pengukuran dari MHP yang telah diterapkan untuk diketahui aspek yang belum optimal sehingga dapat ditingkatkan kinerjanya agar loyalitas pelanggan yang dimiliki semakin meningkat.

Dalam melakukan pengukuran kinerja MHP yang telah diterapkan terdapat sebuah kerangka kerja yang umumnya digunakan yaitu CRM Scorecard. Pada proses pengembangannya kerangka kerja ini telah diterapkan pada beberapa bisnis di sektor perbankan di Korea Selatan. CRM Scorecard memiliki empat perspektif untuk mengukur kinerja MHP perusahaan yaitu *organizational performance*, *customer*, *process*, dan *infrastructure*. Dari keempat perspektif ini masing-masing memiliki faktor-faktor yang nantinya akan diberi pembobotan oleh pihak manajemen perusahaan sesuai dengan ekspektasi manajemen dan kondisi nyata perusahaan. Dari hasil pembobotan tersebut akan dibuat model *analytical hierarchy process* untuk dicari gap antara keduanya sehingga perusahaan mengetahui faktor yang perlu dioptimalkan (Kim and Kim, 2009). Model CRM Scorecard yang telah diajukan oleh Kim dan Kim (2009) terdapat pada Gambar 1.1.

Proses implementasi CRM Scorecard pada perusahaan telekomunikasi GSM perlu dilakukan penyesuaian terhadap proses MHP yang sudah dijalankan perusahaan. Untuk menyesuaikan CRM Scorecard dengan perusahaan perlu dilakukan perancangan terlebih dahulu terhadap komponen apa saja yang berpengaruh terhadap penerapan MHP pada perusahaan. Model yang akan dirancangan merupakan model peta hirarki kesuksesan MHP yang akan menggambarkan faktor yang berpengaruh terhadap MHP perusahaan. Peta hirarki

kesuksesan MHP tersebut akan berpengaruh terhadap komponen-komponen yang akan diberikan penilaian pada CRM Scorecard selanjutnya. Berdasarkan penelitian Kim dan Kim (2009) maka pada penelitian Tugas Akhir ini akan menerapkan kerangka kerja CRM Scorecard untuk mengukur kinerja MHP yang telah diterapkan pada perusahaan telekomunikasi GSM.



Gambar 1.1 Model Integrasi CRM Scorecard

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari 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 mengetahui kinerja MHP yang telah diimplementasikan?
3. Bagaimana perusahaan dapat melakukan perbaikan pelayanan pelanggan yang dimiliki sehingga kinerja implementasi MHP perusahaan meningkat ?

1.3 Tujuan

Tujuan utama dari pembuatan 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 kepada perusahaan terkait dengan kinerja implementasi MHP yang belum mencapai ekspektasi manajemen

1.4 Batasan Masalah

Sesuai dengan deskripsi permasalahan yang telah dijelaskan diatas, adapun batasan permasalahan dari penyelesaian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan pada Tugas Akhir ini merupakan data primer yang diperoleh melalui wawancara, survey, dan observasi yang dilakukan pada perusahaan Telekomunikasi GSM bagian *Direct Channel* wilayah Surabaya
2. Praktik MHP yang dijadikan objek penelitian merupakan praktik MHP yang diterapkan pada pelanggan reguler dan prioritas perusahaan Telekomunikasi GSM

1.5 Metode

Pada penelitian ini akan merancang kerangka kerja CRM Scorecard sesuai dengan kondisi perusahaan. Dalam melakukan perancangan kerangka kerja CRM Scorecard terdapat beberapa bagian yang akan diubah sesuai dengan kondisi perusahaan seperti komponen dan faktor yang terdapat pada CRM Scorecard. Untuk mendapatkan komponen yang sesuai dengan kondisi perusahaan perlu dilakukan penggalian peta hirarki kesuksesan MHP sesuai dengan yang telah diterapkan oleh perusahaan. Penggalian peta hirarki dapat dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dengan pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui kondisi MHP perusahaan saat ini.

Peta hirarki kesuksesan MHP akan diintegrasikan dengan peta teoritikal kausal yang telah diajukan oleh Kim dan Kim (2009) sehingga terbentuk model CRM Scorecard yang sesuai dengan MHP yang telah diimplementasikan perusahaan.

Untuk melakukan pengukuran dari setiap komponen yang ada pada CRM Scorecard perlu dilakukan perancangan terhadap instrumen pengukuran dari masing-masing komponen. Instrumen pengukuran yang digunakan akan disesuaikan dengan data yang tersedia pada perusahaan untuk mengukur performa dari setiap komponen yang ada. Pengukuran instrumen pada setiap komponen akan membantu perusahaan dalam memberikan pembobotan sesuai dengan kondisi nyata MHP yang telah diimplementasikan perusahaan.

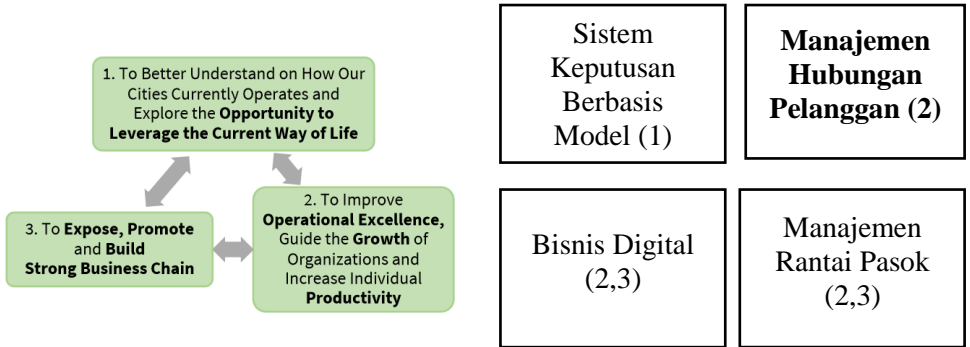
1.6 Manfaat Penelitian

Berikut manfaat yang diperoleh, dengan melihat dari dua belah sudut pandang, yaitu manfaat secara teori dan manfaat bagi perusahaan.

1. Manfaat secara teori, Tugas Akhir ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan untuk pengembangan pada bidang ilmu manajemen hubungan pelanggan.
2. Manfaat bagi perusahaan, perusahaan mendapatkan rekomendasi untuk meningkatkan performa manajemen hubungan pelanggan yang dimiliki.

1.7 Relevansi

Topik yang difokuskan pada penelitian ini berkaitan dengan salah satu mata kuliah pada Departemen Sistem Informasi yaitu Manajemen Hubungan Pelanggan (MHP) yang merupakan mata kuliah yang masuk kedalam ranah laboratorium Sistem Enterprise (SE) seperti yang terdapat pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Relevansi Laboratorium SE

1.8 Target Luaran

Target luaran yang ingin diharapkan dalam penelitian ini adalah dapat dipublikasikannya penelitian ini dalam jurnal mahasiswa yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Seperti jurnal POMITS yang dimiliki oleh Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai literatur terkait dengan topik penelitian yang dilakukan yaitu mencakup penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan landasan teori yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini.

2.1 Penelitian Sebelumnya

Pada bagian ini dijelaskan mengenai penelitian sebelumnya yang terkait dengan pengerjaan Tugas Akhir yang dipaparkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

Telaah Artikel	Telaah Penelitian
Kim dan Kim (2009) mengusulkan sebuah kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengukur performa dari MHP yang telah diterapkan oleh sebuah perusahaan.	Penelitian yang dilakukan oleh Pradita dan Suhardini (2018) menerapkan kerangka kerja CRM Scorecard pada perhotelan yang ada di Indonesia.
	Penelitian yang dilakukan oleh Widhi (2010) menerapkan kerangka kerja CRM Scorecard pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia.
Penelitian yang dilakukan oleh Al-mudimigh (2009) merancang kerangka kerja CRM Scorecard yang cocok untuk diterapkan pada perbankan yang ada di Arab Saudi.	Penelitian yang dilakukan oleh Nadlifatin (2009) menerapkan kerangka kerja CRM Scorecard pada perusahaan perbankan yang ada di Indonesia.
Khan dan Dominic (2013) menggunakan metode AHP untuk menentukan ranking <i>website</i> maskapai penerbangan	Diimplementasikan oleh Aziz (2018) untuk melakukan pengukuran performa dari <i>website ecommerce</i> yang ada di Indonesia.

Telaah Artikel	Telaah Penelitian
yang terbaik berdasarkan faktor kepuasan pelanggan	
Carvallo <i>et al.</i> (2006) melakukan penelitian terkait pengembangan ISO/IEC 9126-1 untuk menambahkan faktor non-teknis dalam melakukan penilaian perangkat lunak.	Diimplemenasikan oleh Rosalina (2015) untuk melakukan pengujian terhadap kualitas sistem MHP yang diterapkan oleh PT. Lottechem Petrokimia Nusantara, Tbk yang mencakup model kualitas dan metric
Penelitian yang dilakukan Jung (2015) menghasilkan faktor-faktor yang diperlukan dalam melakukan penilaian terhadap model pengukuran <i>social CRM</i>	Diimplementasikan oleh Küpper (2016) untuk melakukan pengujian terhadap model pengukuran <i>social CRM</i> yang dibuat kepada sebuah organisasi.

2.2 Landasan Teori

Pada bagian ini dijelaskan landasan teori yang digunakan dalam pengerjaan Tugas Akhir.

2.2.1 Manajemen Hubungan Pelanggan

Dalam beberapa tahun terakhir banyak perusahaan yang sudah mengubah orientasi perusahaan dalam memasarkan produk yang dimiliki. Perusahaan tidak hanya memasarkan produknya agar semakin banyak pelanggan yang membeli produknya melainkan memaksimalkan hubungan dengan pelanggan yang dimiliki. Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan yang dimiliki, perusahaan mengimplementasikan MHP.

Menurut beberapa ahli, MHP memiliki beberapa pengertian. MHP merupakan sebuah strategi bisnis yang mengintegrasikan proses internal dan koneksi eksternal yang dimiliki oleh perusahaan untuk memberikan nilai yang terbaik kepada pelanggan yang sudah dijadikan tujuan utama oleh perusahaan (Buttle, 2008). Sedangkan menurut Dyché dan

Wesley (2001), MHP merupakan infrastruktur yang dapat meningkatkan nilai pelanggan menjadi pelanggan yang loyal dan diharapkan pelanggan tersebut tertarik untuk membeli lagi.

2.2.2 CRM Scorecard

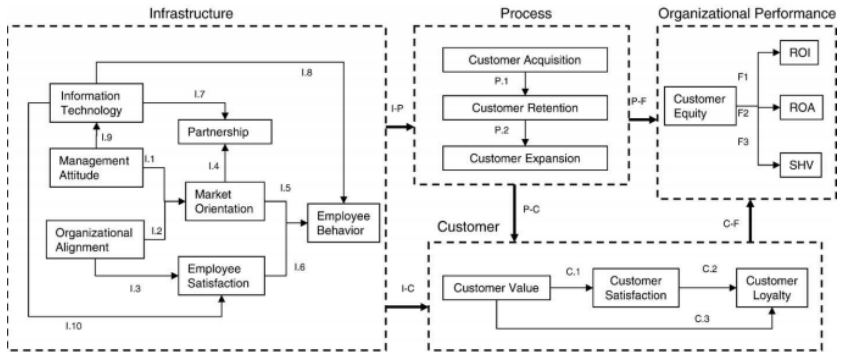
CRM Scorecard merupakan sebuah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Hyung-Su Kim dan Young-Gul Kim dengan tujuan agar lebih mudah dalam melakukan pengukuran kinerja dari MHP yang telah diterapkan pada suatu perusahaan. Karena masih banyaknya perusahaan yang telah mengimplementasikan MHP namun tidak mengetahui tingkat keberhasilan dari MHP yang telah diimplementasikan. Dalam proses pengembangannya Kim menggabungkan beberapa penelitian sebelumnya yang berfokus pada perumusan sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja MHP. Namun beberapa diantaranya masih belum bisa dijadikan sebagai acuan yang pasti seperti yang diajukan oleh (Lindgreen, Palmer and Wouters, 2006) yang menjadikan MHP sebagai sebuah proses pada perusahaan namun tidak melihat dari perspektif sebagai sistem teknologi informasi yang diterapkan. Maka dari itu Kim mengambil beberapa kriteria yang harus ada dalam mengembangkan sebuah kerangka kerja yang dapat dijadikan alat untuk mengukur kinerja berdasarkan beberapa literatur pengukuran kinerja. Kriteria yang harus ada merupakan customer perspective, casual relationship, manifold perspective, antecedent elements, dan perceptual factors.

Dalam membangun kerangka kerja CRM Scorecard ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh Kim (2009) yang dijelaskan pada Sub-Bab berikutnya.

2.2.2.1 Pembuatan Peta Sebab-Akibat

Pembuatan peta sebab-akibat ini didasarkan pada literatur faktor kesuksesan MHP yang telah ada dan dimasukkan kedalam empat perspektif Balanced Scorecard (BSC) yaitu *infrastructure*, *process*, *customer*, dan *organizational performance*. Pada Gambar 2.1 panah antar perspektif menandakan bahwa masing-masing perspektif mempengaruhi satu sama lain. Pada hubungan dengan kode I-P menandakan

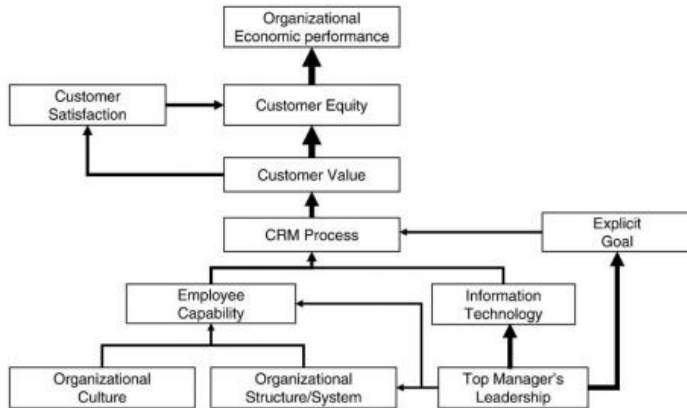
faktor kesuksesan pada infrastruktur bergantung pada efektifitas dan efisiensi proses MHP. Hubungan dengan kode P-C menandakan proses MHP mengarah pada perspektif pelanggan. Hubungan dengan kode C-F menandakan perspektif pelanggan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Beberapa penelitian menemukan bahwa ada hubungan secara langsung antara infrastruktur dengan pelanggan yaitu kode hubungan I-C dan hubungan antara proses dengan kinerja perusahaan yaitu kode hubungan P-F.



Gambar 2.1 Peta Sebab-akibat

2.2.2.2 Menggali Peta Hirarki Kesuksesan MHP

Dalam melakukan penggalan peta hirarki kesuksesan MHP, Kim (2009) mengadopsi dari perspektif praktisi MHP. Praktisi MHP yang dijadikan sebagai narasumber sebanyak 13 manajer MHP dari perusahaan yang telah mendapatkan penghargaan karena kesuksesan menerapkan MHP di perusahaannya. Pada Gambar 2.2 merupakan pemetaan secara hirarki dari setiap faktor yang akan dinilai pada kerangka CRM Scorecard. Panah yang ada menunjukkan hubungan antara masing-masing faktor. Ketebalan setiap panah menandakan bahwa kedua faktor yang memiliki hubungan dengan panah yang tebal sering dijadikan bahan untuk membandingkan satu sama lain. Hal ini menandakan kedua faktor tersebut sangat mempengaruhi satu sama lain.



Gambar 2.2 Peta Hirarki

2.2.2.3 Mengintegrasikan Kedua Model

Pemetaan pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.2 kan diintegrasikan dengan mencari kesamaan dari masing-masing pemetaan agar mendapatkan model integrasi untuk dijadikan kerangka kerja CRM Scorecard. Pada Gambar 2.2 panah yang menghubungkan antar perspektif dan antar faktor memiliki pengertian yang sama dengan Gambar 2.1 dan Gambar 2.2. Yang berbeda pada Gambar 2.2 adalah adanya boundary factor yaitu kotak dengan warna sedikit gelap yang menandakan faktor tersebut memiliki dampak secara langsung terhadap faktor lain pada perspektif yang berbeda.

2.2.2.4 Menentukan Instrumen Pengukuran

Setelah dapat mengintegrasikan kedua model, dilakukan literatur dari berbagai sumber untuk menentukan instrumen pengukuran yang tepat untuk mewakili setiap faktor yang ada pada Gambar 2.2. Instrumen pengukuran dikelompokkan menjadi empat kuadran berdasarkan karakteristik dari masing-masing instrumen yang ada. Pengelompokan instrument pengukuran berdasarkan karakteristik objective, perceptual, antecedent, dan subsequent. Pada Tabel 2.2 merupakan kuadran yang menggambarkan karakteristik setiap elemen pengukuran yang digunakan. Pada kuadran kiri bawah pengukuran bersifat

perceptual dan antecedent, kuadran kiri atas bersifat objective dan antecedent, kuadran kanan bawah bersifat perceptual dan subsequent, dan kuadran kanan atas bersifat objective dan subsequent.

Karena setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, instrumen pengukuran yang terdapat pada Tabel 2.1 dapat disesuaikan dengan data yang tersedia pada perusahaan yang diteliti. Sehingga tidak semua instrumen perlu dimasukkan kedalam perhitungan. Pemilihan instrumen pengukuran akan didiskusikan dengan pihak manajemen perusahaan sehingga semua faktor dapat terukur dengan baik.

Tabel 2.2 Instrumen Pengukuran CRM Scorecard

Objective	Response time (Wait time), Trouble tickets cleared, Prudent Contact Rate Human capital readiness (%), Rate of satisfied serviced-customer Key employee turnover Vendor Diversity Frequency of Customer survey, Customer Knowledge Creation (#) Technology Capacity (#) Training days/Employee	SHV ROA Net sale Customer Equity Share of Wallet RFM Satisfied Customer Ratio (%) Customer Complaints (#) Leads per channel Service Cost Retention Rate Cross/Up-Sell Rate Value per Order
	Brand Image CRM Process Readiness Customer Oriented Attitude Employee Satisfaction The level of Risk Aversion (-) Market Orientation System Usability Training Procedure Reward System Organizational Structure	Perceptual Performance Perceived Loyalty Customer Satisfaction
	Antecedent	Subsequent

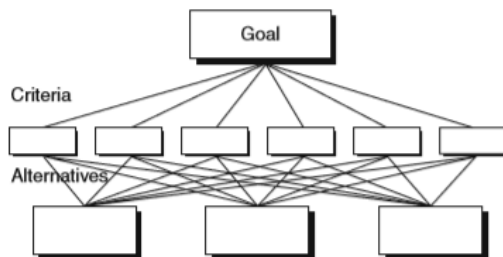
2.2.2.5 Menentukan Prioritas Setiap Faktor Keberhasilan

Dalam menentukan prioritas dari faktor keberhasilan yang ada Kim melakukan perbandingan berpasangan terhadap setiap faktor yang sudah teridentifikasi. Proses perbandingan berpasangan dilakukan kepada 35 ahli MHP maupun manajer pemasaran dari perusahaan yang telah terlibat pada tahapan kedua, konsultan MHP, dan beberapa akademisi spesialis MHP. Untuk memastikan bahwa hasil pada setiap faktor reliable rasio konsistensi yang dipakai yaitu harus berada dibawah dari 10%. Penjelasan dalam mencari konsistensi indeks akan dijelaskan pada penjelasan analytical hierarchy process.

Setelah dilakukan lima tahapan diatas hasil kerangka kerja yang diajukan Kim (2009) digabungkan dengan faktor social CRM dan e-CRM seperti yang ada pada Tabel 2.3.

2.2.3 Analytic Hierarchy Process

Analytical hierarchy process (AHP) merupakan sebuah prosedur untuk menentukan keputusan multi kriteria. AHP menggunakan struktur hirarki dengan menggaungkan bobot untuk setiap kriteria. Secara umum AHP memiliki tiga tingkat, dimana pada tingkat atas merupakan tujuan yang ingin dicapai, satu tingkat dibawahnya merupakan kriteria yang akan dijadikan factor pembanding, dan pada tingkat paling bawah merupakan alternatif yang akan dibandingkan seperti yang ada pada Gambar 2.3(Saaty, 1990).



Gambar 2.3 Analytical Hierarchy Process

Tabel 2.3 Contoh Kerangka Kerja CRM Scorecard

Perspective	Component	Example of measures	
		Perceptual	Objective
Organizational Kinerja	Shareholder Value		Shareholder Value (SHV)
	Profitability	Perceptual performance	Return of Equity (ROE), Return of Investment (ROI), Net sales (\$), Netsales/employee
	Customer Equity		Customer equity, Customer Lifetime Value (CLV), Profit/customer
Customer	Customer Loyalty	Perceived loyalty	Recency Frequency Monetary Value (RFM)
	Customer Satisfaction	Perceived customer satisfaction	Satisfied customer ratio (%)
	Customer Value	Perceived value, brand equity, relationship	Customer complaints (#)

Perspective	Component	Example of measures	
		Perceptual	Objective
Process	Customer Acquisition	Readiness for acquisition process	Lead per channel, acquisition (#), visits of web (#), win-back (%), profitability of new customer, response rate, sales success rate (hit ratio), customer contact rate
	Customer Retention	Readiness for retention process	Response time (wait time), complaints resolved on 1 st call (%), retention rate (%), delivery time, customer churn rate, reject rate by delivery, trouble tickets cleared
	Customer Expansion	Readiness for expansion process	Share of wallet (%), core customer ratio (%),

Perspective		Component	Example of measures	
			Perceptual	Objective
				cross/up-sell rate, value per order
Infrastructure	IT	CRM Technology	System info quality, system usability, user SAT, Ind influence	Technological capacity for 3 types of customer info. (#), customer info. Accuracy (%), customer info. Integration (%), system stability
	Human Capital	Employee Behavior	Customer oriented-attitude	Human capital readiness (%), time per job, calls handled per call center staff (sales rep. coverage)
		Employee Satisfaction	3 justice for employee satisfaction	Key employee turnover
		Management Attitude	Perception % support for CRM	
		Training	Training procedure	Training days/employee

Perspective		Component	Example of measures	
			Perceptual	Objective
	Strategic Alignment	Reward System	Appropriateness of reward system	
		Organizational Structure	Organizational flexibility	Improvement in diversity profile
	Culture	Partnership	Coordinating effort	Vendor diversity
		Market Orientation	Market orientation	Frequency of survey, customer knowledge creation (#)
		Explicit Goal	Explicitness of Goal	

2.2.3.1 Langkah-langkah *Analytic Hierarchy Process*

1. Pembuatan model

Dalam membuat model AHP perlu ditentukan kriteria, subkriteria, dan alternatif yang ingin dibandingkan. Setelah itu hubungkan masing-masing elemen secara hirarki sehingga didapatkan sebuah model AHP seperti yang terdapat pada Gambar 2.3.

2. Pembobotan kriteria dan subkriteria

Setelah mendapatkan model AHP dilakukan pembobotan pada kriteria dan subkriteria dengan melakukan perbandingan berpasangan pada kriteria dan subkriteria yang saling mempengaruhi satu sama lain. Agar lebih mudah dalam melakukan pembobotan dapat menggunakan kuisioner yang membandingkan kriteria yang memiliki pengaruh satu sama lain dengan menggunakan skala kepentingan AHP seperti pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Skala Kepentingan AHP

Skala kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Dua aktivitas memiliki pengaruh yang sama terhadap objektif yang ingin dicapai
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit berpengaruh terhadap satu aktivitas dari yang lainnya
5	Lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat berpengaruh terhadap satu

Skala kepentingan	Definisi	Keterangan
		aktivitas dengan aktivitas lainnya
7	Sangat lebih penting	Suatu aktivitas sangat diinginkan dan mendominasi pada pelaksanaannya
9	Mutlak lebih penting	Satu aktivitas sudah mutlak lebih unggul dari aktivitas lainnya
1, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Ketika dibutuhkan kompromi terhadap dua nilai keputusan yang berdekatan

3. Uji konsistensi

Uji konsistensi dilakukan agar hasil pembobotan yang telah dilakukan dapat digunakan. Uji konsistensi dilakukan pertama dengan menghitung, setelah mendapatkan dilakukan perhitungan *CI* (*consistency index*) dengan menggunakan Persamaan 2.1. Masing-masing bobot yang akan digunakan harus memiliki nilai *CI* dibawah dari 10%.

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

Keterangan:

λ_{max} = nilai eigen terbesar
 N = ukuran matriks

Setelah menghitung *CI* dilakukan perhitungan *CR* (*consistency ratio*) namun untuk melakukan perhitungan *CR* diperlukan konstanta *RI*. Nilai konstanta *RI*

didapatkan berdasarkan kriteria n yang digunakan seperti pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Indeks Acak Saaty

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.4	1.49

Setelah mendapatkan konstanta RI barulah dapat menghitung CR dengan menggunakan Persamaan 2.2.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.2)$$

Keterangan:

CR = rasio konsistensi

CI = indeks konsistensi

RI = konstanta RI

4. Pengambilan keputusan

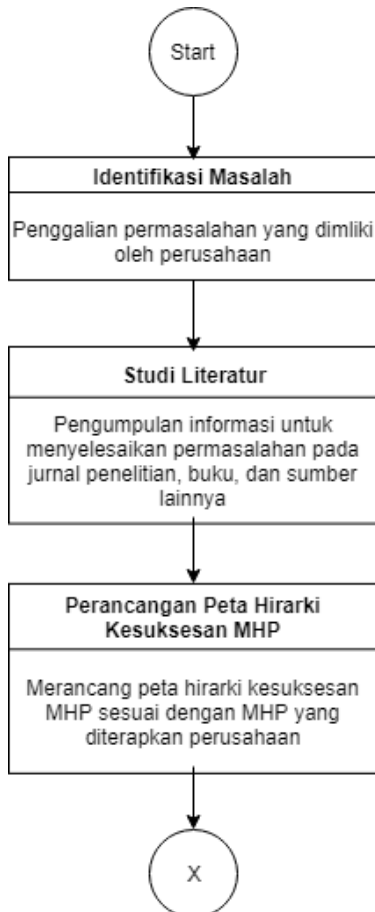
Pegambilan keputusan didasarkan dari pembobotan yang telah dilakukan. Alternatif dengan bobot paling baik akan dipilih sebagai alternatif yang akan digunakan oleh perusahaan. Namun pada penelitian Tugas Akhir ini tidak dilakukan pemilihan alternatif terbaik namun melihat perbandingan kriteria yang ada pada kondisi nyata dan target yang diinginkan oleh perusahaan.

BAB III METODOLOGI

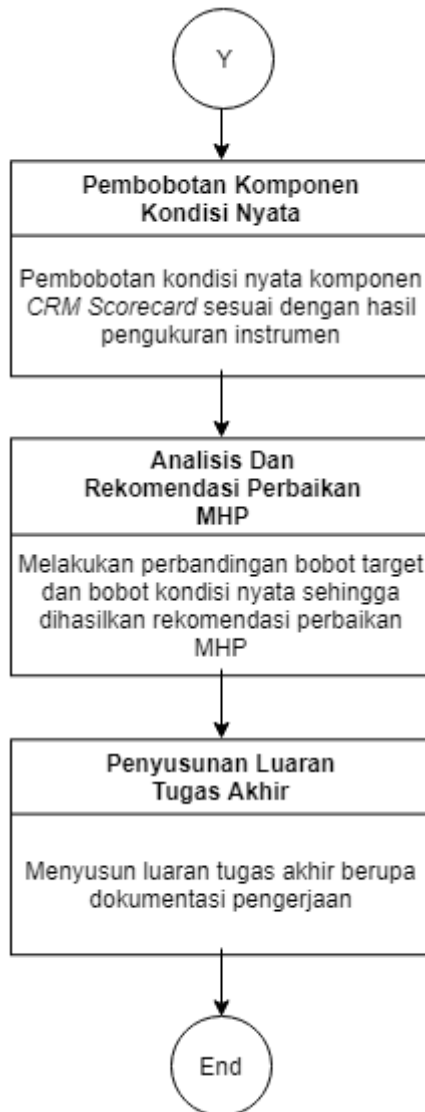
Pada bab ini akan menjelaskan terkait dengan metodologi yang akan dijadikan sebagai panduan dalam melakukan penelitian.

3.1 Tahapan Metodologi Penelitian

Penelitian Tugas Akhir ini menggunakan metodologi yang tergambarkan pada Gambar 3.1.3







Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

3.2 Uraian Metodologi

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang akan dilakukan selama penelitian Tugas Akhir ini dilaksanakan.

3.2.1 Identifikasi Masalah

Tahap analisis permasalahan adalah tahap untuk melakukan analisis permasalahan yang ada dalam MHP yang telah diterapkan oleh Perusahaan Telekomunikasi GSM. Masalah yang ditemukan nantinya akan dijadikan sebagai dasar dalam melakukan penelitian serta penentuan metode yang dapat diterapkan selama penelitian.

3.2.2 Studi Literatur

Pada tahap studi literatur, dilakukan pengumpulan informasi yang nantinya akan digunakan untuk mengusulkan solusi terkait dengan permasalahan yang ada. Pengumpulan data dan informasi sendiri dilakukan dengan cara membaca referensi dari buku dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Literatur yang digunakan berupa buku referensi yang diberikan selama perkuliahan MHP berlangsung dan paper yang terdapat pada jurnal internasional seperti Elsevier dan Emerald. Tujuan dari tahap ini agar dapat memahami dasar teori yang berhubungan dengan permasalahan dan dapat mempermudah dalam menemukan solusi yang tepat.

3.2.3 Perancangan Peta Hirarki Kesuksesan MHP

Perancangan peta hirarki kesuksesan MHP akan menyesuaikan dengan kondisi MHP yang telah diimplementasikan perusahaan. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data terkait dengan implementasi MHP menggunakan metode wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Metode wawancara yang digunakan adalah *open-ended question* yaitu adalah metode wawancara dengan struktur pertanyaan yang dapat berkembang sesuai dengan jawaban yang diberikan oleh narasumber. Hasil wawancara yang didapatkan selanjutnya akan digambarkan ke dalam peta hirarki kesuksesan

MHP untuk mengetahui pengaruh antar komponen MHP yang telah diimplementasikan perusahaan.

3.2.4 Integrasi Model

Pada tahapan ini dilakukan proses integrase antara model perta hirarki kesuksesan MHP dengan model teoritikal kausal. Proses integrase model ini dilakukan untuk mendapatkan komponen yang sesuai dengan kondisi MHP perusahaan. Hasil akhir komponen pada model yang sudah diintegrasikan merupakan komponen yang akan digunakan untuk selanjutnya diberikan bobot oleh pihak manajemen perusahaan.

3.2.5 Menentukan Instrumen Pengukuran

Untuk dapat melakukan pengukuran pada setiap komponen yang telah didapatkan diperlukan instrument yang dapat mengukur setiap komponen. Dalam menentukan instrument yang akan digunakan untuk mengukur setiap komponen CRM Scorecard akan mengikuti data yang tersedia pada perusahaan.

3.2.6 Pembobotan Komponen Target

Komponen yang didapatkan dari hasil integrase model selanjutnya akan diberikan bobot target. Pembobotan komponen target diberikan oleh manajemen perusahaan sesuai dengan *roadmap* yang telah dimiliki oleh perusahaan terkait dengan implementasi MHP. Metode yang digunakan untuk memberikan bobot pada komponen target menggunakan metode *pairwise comparison*. Setelah dilakukan pembobotan komponen target dilakukan uji inkonsistensi terhadap hasil pembobotanyang dilakukan. Uji konsistensi menggunakan Persamaan 2.1 dan Persamaan 2.2. Dengan menggunakan *expert choice* ketika memasukkan bobot pada setiap komponen hasil uji konsistensi akan langsung ditampilkan sehingga dapat diketahui apakah pembobotan yang dilakukan lolos uji inkonsistensi atau tidak.

3.2.7 Pengukuran Instrumen

Pengukuran instrument dilakukan dengan mengumpulkan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dengan menggunakan metode pembagian kuisioner internal. Responden dari kuisioner internal perusahaan merupakan seluruh karyawan perusahaan. Data sekunder didapatkan dari catatan laporan yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil dari pengukuran instrument ini kemudian akan diberikan kepada pihak manajemen perusahaan sebagai data yang dapat digunakan untuk mengisi kuisioner pembobotan kondisi nyata perusahaan.

3.2.8 Pembobotan Komponen Kondisi Nyata

Pembobotan komponen kondisi nyata dilakukan oleh responden yang sama ketika melakukan pembobotan komponen target. Pembobotan komponen kondisi nyata menggunakan kuisioner *pairwise comparison*. Untuk memberikan penilaian yang berbeda dengan pembobotan komponen target, pihak manajemen akan diberikan hasil dari pengukuran instrument dari masing-masing komponen. Bobot yang diberikan pada pembobotan komponen kondisi nyata diharapkan mempertimbangkan hasil dari pengukuran instrumen pada setiap komponen yang ada. Bobot setiap komponen yang telah dimasukkan kemudian dilakukan uji inkonsistensi dengan menggunakan Persamaan 2.1 dan Persamaan 2.2. Dengan menggunakan *expert choice* pengujian inkonsistensi ini akan secara langsung dilakukan ketika memasukkan bobot pada setiap komponen. Sehingga ketika memasukkan bobot pada setiap komponen dapat diketahui secara langsung bobot yang dimasukkan lolos uji inkonsistensi atau tidak.

3.2.9 Analisis Dan Rekomendasi Perbaikan MHP

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap hasil pembobotan komponen target dan hasil pembobotan komponen kondisi nyata. Analisis yang dilakukan untuk mengetahui komponen apa saja yang belum mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan. Setelah didapatkan komponen

yang belum mencapai target selanjutnya diurutkan berdasarkan prioritas yang telah diberikan sebelumnya.

Selanjutnya memberikan rekomendasi perbaikan MHP untuk memperbaiki komponen yang belum mencapai target. Dengan memperbaiki komponen yang belum mencapai target diharapkan akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang dimiliki perusahaan.

3.2.10 Penyusunan Luaran Tugas Akhir

Pada tahapan ini dilakukan dokumentasi terhadap proses yang telah dilakukan dari awal penelitian sampai dengan didapatkan kesimpulannya. Proses pembuatan laporan akan berjalan secara berkelanjutan dari awal penelitian dimulai sampai dengan mendapatkan hasil yang diinginkan dan semua rumusan masalah sudah terjawab. Dokumen yang akan dihasilkan berupa Buku Tugas Akhir dan Jurnal POMITS.

3.3 Rangkuman Metodologi

Pada bagian ini akan menjelaskan terkait dengan rangkuman dari metodologi yang akan dilakukan pada penelitian ini. rangkuman metodologi mencakup input, ouput dan aktivitas yang dilakukan selama penelitian seperti pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Rangkuman Metodologi

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Identifikasi Masalah	Menggali permasalahan yang terdapat pada perusahaan	Isu permasalahan sesuai literatur	Masalah pada perusahaan	Wawancara
Studi Literatur	Memahami metode yang akan digunakan	Permasalahan perusahaan	Metode yang akan digunakan	Studi pustaka
Perancangan Peta Hirarki Kesuksesan MHP	Membuat peta hirarki kesuksesan MHP	Hasil wawancara MHP yang diterapkan perusahaan	Peta hirarki kesuksesan MHP	Wawancara

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Integrasi Model	Membuat model CRM Scorecard sesuai perusahaan	Peta hirarki kesuksesan MHP dan peta teoritis kausal	Model CRM Scorecard	
Menentukan Instrumen Pengukuran	Menentukan instrumen pengukuran setiap komponen CRM Scorecard	Model CRM Scorecard	Instrumen pengukuran	Wawancara
Pembobotan Komponen Target	Mengetahui bobot target setiap komponen	Model CRM Scorecard	Bobot target komponen CRM Scorecard	<i>Pairwise comparison</i>
Pengukuran Instrumen	Mengetahui nilai dari setiap instrumen pengukuran	Instrumen pengukuran	Nilai setiap instrumen pengukuran	Wawancara dan kuisioner
Pembobotan Komponen Kondisi Nyata	Mengetahui bobot kondisi nyata setiap komponen	Nilai setiap instrumen pengukuran	Bobot kondisi nyata komponen CRM Scorecard	<i>Pairwise comparison</i>
Analisis dan Rekomendasi Perbaikan MHP	Mengetahui komponen yang belum optimal dan rekomendasi perbaikan	Bobot target dan kondisi nyata komponen CRM Scorecard	Rekomendasi perbaikan MHP perusahaan	Perbandingan bobot
Penyusunan Luaran Tugas Akhir	Melakukan dokumentasi pengerjaan tugas akhir	Rekomendasi perbaikan MHP perusahaan	Buku tugas akhir	Penulisan buku tugas akhir sesuai format yang diberikan

BAB IV

PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI

Pada bab ini diuraikan cara perancangan awal yang diperlukan untuk melakukan pengumpulan data tugas akhir. Bab ini meliputi perancangan instrumen wawancara, pengumpulan data, pengembangan CRM Scorecard.

4.1 Pengambilan Data

Dalam melakukan pengambilan data terdapat beberapa metode yang dapat digunakan seperti melakukan wawancara, observasi, kuisioner, pengamatan langsung dan partisipan observasi. Pada tugas akhir ini pengambilan data akan dilakukan dengan metode wawancara, kuisioner, dan obeservasi dokumen terkait.

4.1.1 Perancangan Instrumen Wawancara

Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi terkini MHP yang telah diterapkan perusahaan. Proses wawancara akan menggunakan metode *semi-structured interview* yang merupakan metode wawancara terbuka sehingga pertanyaan yang diberikan dapat berkembang sesuai dengan jawaban yang diberikan narasumber. Pertanyaan wawancara dibagi menjadi 5 bagian sesuai dengan perspektif yang terdapat pada CRM Scorecard dan 1 bagian pembuka untuk menggali informasi terkait MHP yang diterapkan oleh perusahaan. Selain menggali informasi MHP yang telah diterapkan perusahaan, bagian pertama dari wawancara yang dilakukan juga menggali penerapan teknologi MHP yang sedang berkembang saat ini yaitu *social crm*, *e-crm*, dan *digital marketing*.

Tujuan dari penggalan informasi terkait *social crm*, *e-crm*, dan *digital marketing* karena teknologi tersebut sangat berpengaruh terhadap performa MHP yang diterapkan oleh perusahaan. Menurut Trainor *et al.* (2013) penerapan media sosial kedalam *social crm* memberikan dampak yang positif terhadap performa MHP perusahaan dan membantu perusahaan dalam memahami apa yang diinginkan oleh perusahaan. Selain

itu penerapan *e-crm* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap loyalitas dan kepuasan pelanggan (Alina and Ismail, 2016; Dalir *et al.*, 2017). Penerapan *digital marketing* dapat meningkatkan efisiensi komunikasi internal perusahaan yang akan memberikan pengaruh secara langsung kepada marketing dan sales perusahaan (Ulkuniemi, 2015).

Bagian pertama pada wawancara merupakan pertanyaan mengenai MHP yang telah diterapkan perusahaan.

1. Apa saja praktik CRM yang dikelola oleh divisi Direct Channel?
2. Apakah dalam menjalankan praktik CRM perusahaan dibantu dengan dukungan teknologi? Jika ada seperti apa?
3. Apa yang dijadikan alasan oleh perusahaan dalam menerapkan teknologi tersebut?
4. Apa saja media yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan MHPnya?
5. Bagaimana perusahaan memaksimalkan media sosial yang dimiliki? Apakah telah menerapkan digital marketing/social crm/e-crm pada media sosial yang dimiliki?
6. Apakah terdapat perbedaan CRM yang diterapkan dari pelanggan regular dan pelanggan XL Prioritas?

Bagian kedua dari wawancara merupakan pertanyaan terkait dengan perspektif *organizational performance*.

1. Bagaimana strategi CRM yang diterapkan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan?

Bagian ketiga dari wawancara merupakan pertanyaan yang terkait dengan perspektif *customer*.

1. Apakah perusahaan pernah melakukan penilaian terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas dari para pelanggannya?
2. Berapa kali perusahaan melakukan survey tersebut dalam satu tahun?
3. Dari survey yang telah dilakukan berapa persentase pelanggan yang merasa puas?

4. Dari survey yang telah dilakukan berapa persentase loyalitas pelanggan yang dimiliki?

Bagian keempat dari wawancara merupakan pertanyaan yang terkait dengan perspektif *process*.

1. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk menjaga customer retention?

Bagian kelima dari wawancara merupakan pertanyaan yang terkait dengan perspektif *infrastructure*.

1. Seberapa besar turnover karyawan dalam kurun waktu satu tahun?
2. Apakah perusahaan memiliki budaya yang harus dimiliki oleh setiap karyawannya?
3. Apakah perusahaan memberikan training berkala terhadap karyawannya? Berapa lama durasi training yang diberikan?

4.1.2 Perancangan Kuisisioner

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai perancangan kuisisioner sebagai instrumen pengukuran subjektif. Responden dari kuisisioner ini merupakan karyawan perusahaan telekomunikasi GSM divisi *direct channel*. Pertanyaan kuisisioner akan dikelompokkan berdasarkan komponen yang ada pada CRM Scorecard. Penilaian kuisisioner akan menggunakan penilaian skala likert seperti yang terdapat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Skala Likert

Skala Likert	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Pertanyaan kuisioner yang akan dijadikan sebagai penilaian instrumen subjektif berdasarkan rekomendasi yang diberikan oleh Kim dan Kim (2009).

4.2 Perancangan CRM Scorecard

Dalam menerapkan CRM Scorecard perlu dilakukan perancangan terhadap komponen dan faktor yang terdapat pada empat perspektif. Perancangan komponen dilakukan dengan menggali peta hirarki yang akan diintegrasikan dengan peta teoritikal sehingga menghasilkan komponen CRM Scorecard yang sesuai dengan perusahaan.

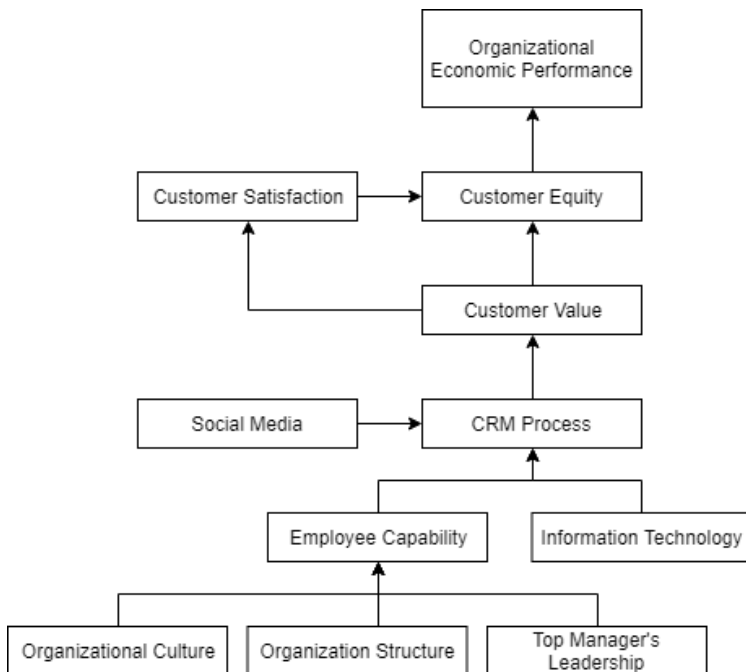
4.2.1 Menggali peta hirarki

Penggalian peta hirarki ditujukan untuk menyelaraskan komponen CRM Scorecard dengan faktor yang berpengaruh terhadap MHP yang telah diimplementasikan perusahaan. Langkah yang dilakukan untuk menggali peta hirarki yaitu dengan mengumpulkan informasi terkait dengan MHP yang diterapkan perusahaan. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tersebut yaitu dengan melakukan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Informasi tersebut kemudian akan digambarkan menjadi peta hirarki kesuksesan MHP yang selanjutnya akan diintegrasikan dengan model teoritikal kausal yang terdapat pada penelitian Kim dan Kim (2009).

4.2.1.1 Pembuatan peta hirarki

Dari wawancara yang telah dilakukan dengan pihak manajemen perusahaan didapatkan beberapa informasi terkait dengan kondisi MHP perusahaan. Hasil wawancara yang terdapat pada LAMPIRAN A. INSTRUMEN WAWANCARA dapat ditarik beberapa komponen yang dianggap berpengaruh terhadap kesuksesan MHP yang telah diimplementasikan perusahaan. Salah satu faktor yang menjadi fokus perusahaan dalam menerapkan MHP nya adalah media sosial. Karena semakin tingginya penggunaan media sosial perusahaan mulai merubah pendekatannya untuk mencapai pelanggan yang dimiliki dengan memanfaatkan media sosial tersebut. Hal ini juga tergambar dari peningkatan pengguna layanan paket data

yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Trainor *et al.* (2013) ketika media sosial digunakan sebagai salah satu sumber daya penting perusahaan akan berpengaruh terhadap performa dari MHP pada level perusahaan. Dari penelitian tersebut juga menyatakan bahwa *CRM technology* yang berdiri sendiri tanpa bantuan media sosial tidak akan memberikan keunggulan dibandingkan pesaingnya. Karena perusahaan sudah mulai menggunakan media sosial dan terdapat literatur yang menyatakan pentingnya media sosial terhadap performa MHP maka perlu dimasukkan komponen baru yaitu komponen media sosial..



Gambar 4.1 Hasil Peta Hirarki Kesuksesan MHP

Media sosial yang dimiliki oleh perusahaan saat ini hanya digunakan sebagai media untuk menyebarkan informasi terkait promo yang diberikan oleh perusahaan. Media sosial yang

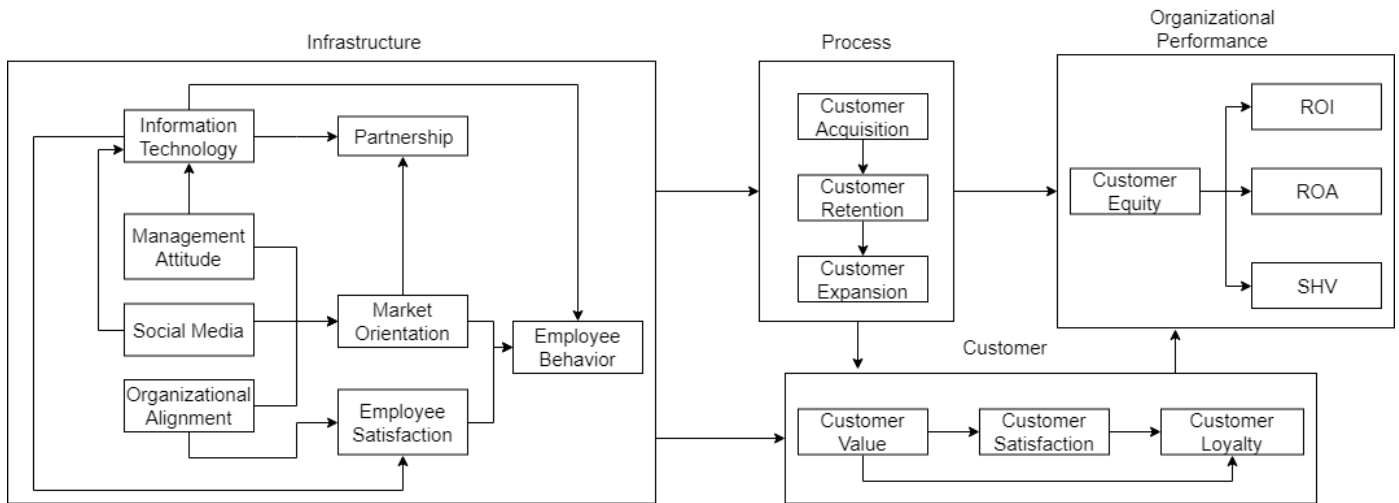
digunakan oleh perusahaan yaitu twitter, facebook, dan Instagram. Namun walaupun hanya dimanfaatkan sebagai media untuk menyebarkan informasi saja media sosial dianggap menjadi sebuah bagian yang penting bagi perusahaan. Karena program yang disebarakan melalui media sosial merupakan program yang berhubungan langsung dengan komponen *customer retention* dan *customer expansion*. Oleh karena itu media sosial berperan penting terhadap kesuksesan kedua komponen tersebut.

Dari hasil peta hirarki pada Gambar 4.1 terdapat beberapa komponen yang berbeda dari yang telah diajukan oleh Kim (2009). Beberapa komponen yang berbeda diantaranya adalah *explicit goal*. Alasan dihilangkannya kedua komponen tersebut karena tidak masuk kedalam *roadmap* yang digunakan oleh perusahaan dalam menerapkan MHP nya.

4.2.2 Mengintegrasikan Model

Pada proses selanjutnya adalah mengintegrasikan model peta hirarki yang dibuat pada Gambar 4.1 dan juga peta teoritikal kausal yang ada pada Gambar 2.1. Proses integrasi kedua model ini dilakukan untuk mendapatkan model *CRM Scorecard* yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran MHP perusahaan. Dalam mengintegrasikan kedua model faktor yang memiliki penjelasan yang sama namun memiliki nama yang berbeda akan dijadikan satu dengan mengikuti penamaan yang ada pada model peta teoritikal.

Setelah dilakukan integrasi kedua model, ditemukan komponen baru yang muncul ketika melakukan penggalian peta hirarki yaitu komponen *social media respond*. Komponen tersebut berpengaruh secara langsung terhadap komponen *information technology* yang merupakan komponen yang sangat dekat kaitannya dengan aspek-aspek teknologi. Selain itu komponen *social media* juga berpengaruh secara langsung terhadap komponen *market orientation*, hal ini karena media sosial dapat digunakan untuk menentukan orientasi pasar.



Gambar 4.2 Hasil Integrasi Model

4.2.3 Menentukan Measurement

Dalam mengukur masing-masing komponen yang telah tersedia pada CRM Scorecard perlu ditentukan metode pengukuran apa yang akan digunakan. Metode pengukuran yang digunakan mengacu pada data yang tersedia di perusahaan. Metode pengukuran yang ditentukan akan digunakan melakukan pengukuran objektif dari masing-masing komponen yang ada didalam CRM Scorecard. Untuk metode pengukuran yang digunakan pada penelitian ini terdapat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Instrumen Pengukuran

Instrumen Pengukuran	Keterangan
SHV	Harga saham perusahaan saat ini
ROE	Menghitung persentase ekuitas perusahaan
Profit per customer	Menghitung keuntungan perusahaan dibagi dengan pelanggan yang dimiliki
Loyalty customer ratio	Menghitung rasio pelanggan yang loyal
Satisfied customer ratio	Menghitung rasio pelanggan yang puas
Customer complaints	Menghitung rata-rata keluhan yang masuk ke perusahaan
Sales success rate	Menghitung akuisisi pelanggan menggunakan tingkat keberhasilan penjualan
Response time	Menghitung waktu tunggu pelanggan hingga dilayani oleh <i>customer service</i>
Cross/up sell rate	Menghitung persentase <i>cross sell</i> atau <i>up sell</i>
System stability	Menghitung stabilitas sistem
Profit per employee	Menghitung keuntungan perusahaan dibagi dengan jumlah karyawan
Employee turnover	Menghitung persentase karyawan yang keluar masuk perusahaan

Instrumen Pengukuran	Keterangan
Training day	Menghitung hari pelatihan karyawan
Vendor diversity	Menghitung jumlah vendor yang bekerja sama dengan perusahaan
Frequency of customer survey	Menghitung berapa kali perusahaan melakukan survei pelanggan

Dalam perspektif *organizational performance* terdapat intrumen pengukuran untuk tiga komponen yang ada pada perspektif tersebut. Instrumen pengukuran yang pertama adalah SHV untuk mengukur *shareholder value* dengan menggunakan harga saham perusahaan terbaru yang terdapat pada pasar saham. Instrumen pengukuran selanjutnya adalah ROE untuk mengukur komponen *profitability*. Untuk mendapatkan nilai ROE dapat melihat persentase ROE pada laporan tahunan perusahaan. Instrumen pengukuran yang terakhir adalah *profit per customer* untuk mengukur komponen *customer equity*. Untuk mendapatkan nilai *net profit per customer* dapat dilihat pada Persamaan 4.1.

$$Profit\ per\ customer = \frac{a}{b} \quad (4.1)$$

Keterangan:

a = Net profit

b = Jumlah pelanggan

Dalam perspektif *customer* terdapat tiga instrumen pengukuran untuk mengukur tiga komponen yang terdapat didalamnya. Instrumen pengukuran yang pertama adalah *customer loyalty ratio* untuk mengukur komponen *customer loyalty*. Instrumen pengukuran selanjutnya adalah *satisfied customer ratio* untuk mengukur komponen *customer satisfaction*. Untuk mendapatkan nilai *satisfied customer ratio* dapat menggunakan Persamaan 4.2. Instrumen pengukuran

terakhir adalah *customer complaints* untuk mengukur komponen *customer value*. Untuk mendapatkan nilai *customer complaints* dapat menggunakan Persamaan 4.3.

$$\text{satisfied cust. ratio} = \frac{c}{b} \quad (4.2)$$

$$\text{customer complaints} = \frac{d}{e} \quad (4.3)$$

Keterangan:

b = jumlah pelanggan

c = jumlah pelanggan puas

d = total keluhan masuk

e = total bulan

Dalam perspektif *process* terdapat tiga instrumen pengukuran untuk mengukur tiga komponen pada perspektif tersebut. Instrumen pengukuran yang pertama adalah *acquisition rate* untuk mengukur komponen *customer acquisition*. Untuk mendapatkan nilai tersebut dapat menggunakan Persamaan 4.4. Instrumen pengukuran selanjutnya adalah *retention rate* untuk mengukur komponen *customer retention*. Untuk mendapatkan nilai tersebut dapat menggunakan Persamaan 4.5. Instrumen pengukuran yang terakhir adalah *cross/up sell rate* untuk mengukur *customer expansion*. Untuk mendapatkan nilai tersebut dapat menggunakan Persamaan 4.5.

$$\text{acquisition rate} = \frac{f}{b} \quad (4.4)$$

$$\text{cross sell rate} = \frac{h}{i} \quad (4.5)$$

Keterangan:

b = jumlah pelanggan

f = jumlah pelanggan baru

h = jumlah pendapatan *cross sales*

i = total pendapatan penjualan

Dalam perspektif terakhir yaitu *infrastructure* terdapat enam instrumen pengukuran walaupun pada perspektif tersebut terdapat sembilan komponen. Adanya komponen yang tidak memiliki instrumen pengukuran objektif karena komponen tersebut hanya dapat diukur menggunakan pengukuran subjektif. Instrumen pengukuran yang pertama adalah *system stability* untuk mengukur komponen *crm technology*. Untuk mendapatkan nilai tersebut dapat menggunakan Persamaan 4.6. Instrumen pengukuran kedua adalah *profit per employee* untuk mengukur komponen *employee behavior*. Untuk mendapatkan nilai dari instrumen *profit per employee* dapat menggunakan Persamaan 4.7. Instrumen pengukuran ketiga adalah *employee turnover* untuk mengukur komponen *employee satisfaction*. Untuk mendapatkan nilai *employee turnover* dapat menggunakan persentase turnover karyawan pada perusahaan.

$$\text{system stability} = \frac{(j-k)}{l} \quad (4.6)$$

$$\text{profit per employee} = \frac{a}{m} \quad (4.7)$$

Keterangan:

a = Net profit

j = Total jam operasi

k = Total jam down

l = Total waktu beroperasi

m = Jumlah karyawan

Instrumen pengukuran keempat adalah *training day per employee* untuk mengukur komponen *training*. Untuk mendapatkan nilai instrumen tersebut didapatkan dari wawancara dengan pihak perusahaan. Instrumen pengukuran kelima adalah *vendor diversity* yang digunakan untuk mengukur komponen *partnership*. Untuk mendapatkan nilai instrumen tersebut dapat menggunakan jumlah kerjasama yang dilakukan oleh pihak perusahaan dengan pihak lain. Instrumen pengukuran yang terakhir adalah *frequency of customer survey* untuk mengukur komponen *market orientation*.

Tabel 4.3 Hasil Perancangan CRM Scorecard

Perspective	Component	Indicators	
		Subjective Measures	Objective measures
Organizational performance	Shareholder Value	Perceptual performance (Reinartz, <i>et al.</i> , 2004)	SHV
	Profitability		ROE
	Customer equity		Net profit per customer
Customer	Customer loyalty	Customer loyalty (Agustin and Singh, 2005)	Loyalty customer ratio
	Customer satisfaction	Customer satisfaction (Agustin and Singh, 2005)	Satisfied customer ratio
	Customer value	Customer equity (Rust, <i>et al.</i> , 2004)	Customer complaints
Process	Customer acquisition	Acquisition process (Reinartz, <i>et al.</i> , 2004)	Sales success rate
	Customer retention	Retention process (Reinartz, <i>et al.</i> , 2004)	Response time
	Customer expansion	Expansion process (Reinartz, <i>et al.</i> , 2004)	Cross/Up-Sell Rate
INFRA IT	CRM technology	CRM Technology (Reinartz, <i>et al.</i> , 2004)	System stability

Perspective	Component	Indicators	
		Subjective Measures	Objective measures
	Social Media	Social Media (Harrigan and Miles, 2014)	
Human Capital	Employee behavior	Customer oriented behavior (Donavan, <i>et al.</i> , 2004)	Profit per employee
	Employee satisfaction	Employee justice (Netemeyer, 2003)	Employee turnover
	Management attitude	Management support and attitude (Netemeyer, 2003)	-
Organization Alignment	Training	CRM-compatible alignment (Reinartz, <i>et al.</i> , 2004)	Training day per Employee
	Reward system		-
	Organizational structure		-
Culture	Partnership	Partnership (Rust, <i>et al.</i> , 2004)	Vendor diversity
	Market orientation	Marketing orientation (Harrigan and Miles, 2014)	Frequency of Customer Survey

Untuk mendapatkan nilai instrumen tersebut dapat menggunakan total survey yang dilakukan perusahaan setiap tahun.

4.2.4 Hasil Perancangan CRM Scorecard

Pada bagian ini akan menampilkan hasil dari perancangan CRM Scorecard yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya. Komponen yang telah didapatkan kemudian digabungkan dengan instrumen pengukuran yang telah disetujui oleh perusahaan seperti pada Tabel 4.3

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab hasil dan pembahasan akan dipaparkan terkait data yang didapatkan dari pengukuran yang telah dilakukan secara subjektif dan objektif. Data yang didapatkan dari kedua pengukuran tersebut akan dianalisis sehingga menghasilkan sebuah strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperbaiki praktik MHP yang telah diterapkan.

5.1 Pengukuran Bobot Target

Pada bagian ini akan dilakukan pengukuran bobot pada setiap komponen yang terdapat pada CRM Scorecard yang telah dirancang sebelumnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Pengukuran bobot target dilakukan dengan menggunakan kuisisioner *pairwise comparison*. *Pairwise comparison* merupakan kuisisioner yang membandingkan dua komponen yang berbeda dan diberikan nilai kepentingan sesuai dengan kepentingan dari kedua komponen tersebut. Pengukuran bobot target dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan yang dirasa memegang kepentingan terhadap kesuksesan MHP yang diterapkan oleh perusahaan.

Sebelum melakukan pengukuran bobot dari setiap komponenyang ada pada CRM Scorecard, perlu dilakukan pembobotan pada setiap perspektif yang ada pada CRM Scorecard. Pengukuran bobot pada setiap perspektif akan berpengaruh terhadap bobot komponen yang terdapat pada masing-masing perspektif. Pada Tabel 5.1 merupakan hasil kuisisioner target antar perspektif yang telah diisi oleh pihak manajemen perusahaan.

Tabel 5.1 Hasil Pairwise Comparison Perspektif (target)

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

Perspektif	Intensitas kepentingan																	Perspektif
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
												X						Infrastructure
Process											X							Infrastructure

Setelah didapatkan bobot dari empat perspektif yang terdapat pada CRM Scorecard selanjutnya adalah melakukan pembobotan terhadap komponen yang terdapat pada CRM Scorecard. Pengukuran bobot target dimulai dengan komponen yang terdapat pada perspektif *organizational performance*. Pada perspektif ini terdapat tiga komponen yang akan dibandingkan bobot kepentingannya. Hasil dari pengisian kuisisioner terkait bobot target komponen pada perspektif *organizational performance* terdapat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Organizational Performance (target)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Profitability											X							Shareholder Value
								X										Customer Equity
Customer Equity										X								Shareholder Value

Komponen selanjutnya yang akan diberikan bobot target adalah komponen yang terdapat pada perspektif *process*. Pada perspektif *process* terdapat tiga komponen yang akan dibandingkan bobot kepentingannya. Hasil dari pengukuran bobot komponen yang terdapat pada perspektif *process* terdapat pada. Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Process (target)

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

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

Komponen selanjutnya yang akan diberikan bobot target adalah komponen yang terdapat pada perspektif *customer*. Pada perspektif *customer* terdapat tiga komponen yang akan dibandingkan bobot kepentingannya. Hasil dari pengukuran bobot komponen yang terdapat pada perspektif *process* terdapat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Customer (target)

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

Pada perspektif *infrastructure* tidak dapat dilakukan pengukuran bobot target pada setiap komponen secara langsung. Hal ini karena pada perspektif *infrastructure* terdapat sub-perspektif untuk setiap komponennya. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran terhadap sub-perspektif yang terdapat pada perspektif *infrastructure*. Perspektif *infrastructure* memiliki empat sub-perspektif yang perlu diberi bobot target. Hasil dari pengukuran bobot target sub-perspektif tersebut terdapat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Infrastructure (target)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
IT											X							Culture
							X											Human Capital
							X											Organizational Alignment

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Culture												X						Human Capital
					X													Organizational Alignment
Human Capital							X											Organizational Alignment

Setelah didapatkan bobot dari setiap sub-perspektif yang ada pada perspektif *infrastructure*, dilakukan pengukuran bobot target dari komponen yang ada pada setiap sub-perspektif. Komponen pertama yang diukur adalah komponen yang terdapat pada sub-perspektif IT. Pada perspektif IT terdapat dua komponen yang dibandingkan. Hasil dari pengukuran bobot target tersebut terdapat pada Tabel 5.6

Tabel 5.6 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif IT (target)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
CRM Technology												X						Social Media

Selanjutnya komponen yang diukur bobot targetnya adalah komponen yang terdapat pada sub-perspektif *human capital*. Sub-perspektif *human capital* memiliki tiga komponen yang akan dibandingkan bobot prioritasnya. Hasil dari pengukuran bobot dari sub-perspektif *human capital* terdapat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Human Capital (target)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Employee Satisfaction									X									Employee Behavior
							X											Management Attitude
Employee Behavior								X										Management Attitude

Pengukuran selanjutnya adalah komponen yang terdapat sub-perspektif *organizational alignment*. Sub-perspektif *organizational alignment* memiliki tiga komponen yang akan dibandingkan untuk diberi bobot prioritas masing-masing komponen. Hasil dari pemberian bobot target pada masing-masing komponen terdapat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Organizational Alignment (target)

Komponer	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Training							X											Reward System
								X										Org. Structure
Reward System												X						Org. Structure

Komponen terakhir yang diberikan bobot target adalah komponen yang terdapat pada sub-perspektif *culture*. Pada sub-perspektif *culture* terdapat dua komponen yang akan dibandingkan untuk diberi bobot target sesuai prioritas setiap komponen. Hasil dari pemberian bobot target komponen pada sub-perspektif *culture* terdapat pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Culture (target)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Partnership							X											Market Orientation

5.2 Hasil Pembobotan Komponen Target

Untuk mengetahui apakah perusahaan sudah memiliki kinerja yang diinginkan atau belum, akan digunakan metode perbandingan AHP. Dalam proses perbandingan tersebut, dibutuhkan suatu target pencapaian guna menjadi acuan baik atau tidaknya kinerja MHP perusahaan. Target perusahaan yang terdapat pada Tabel 5.10 merupakan target yang dimiliki perusahaan pada setiap instrumen. Target tersebut didapatkan

dari *service level agreement* (SLA) yang dimiliki oleh perusahaan.

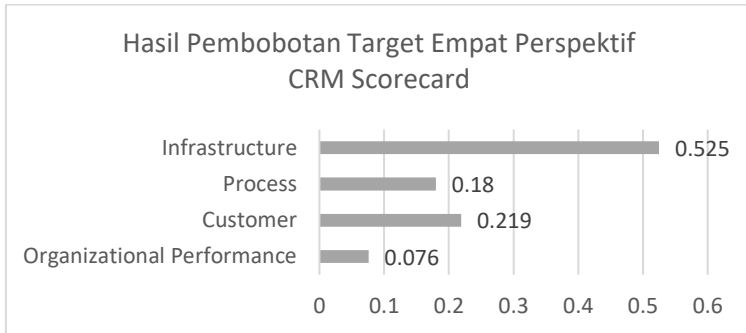
Tabel 5.10 Target Perusahaan Terhadap Instrumen Pengukuran

Instrumen Pengukuran	Target
loyalty customer ratio	80%
Satisfied customer rasio	85%
Customer complaints	300
sales success rate	80%
Response time	20 menit
cross/up sell rate	25%
employee turnover	10%
Training day per employee	4 kali setahun
frequency of customer survey	2 kali setahun

Sebelum melakukan penilaian terhadap komponen yang terdapat pada CRM Scorecard perlu dilakukan penilaian target dari setiap komponen yang ada. Tujuan dari penilaian target adalah untuk dijadikan sebagai acuan dari setiap komponen yang ada sehingga perusahaan mengetahui batas yang harus dicapai. Penilaian bobot target menggunakan metode *pairwise comparison* dengan membandingkan seluruh komponen yang ada pada CRM Scorecard. Dalam proses penilaian bobot target pihak manajemen diharapkan dapat memberikan penilaian yang objektif sesuai dengan target yang sudah disepakati oleh perusahaan diawal.

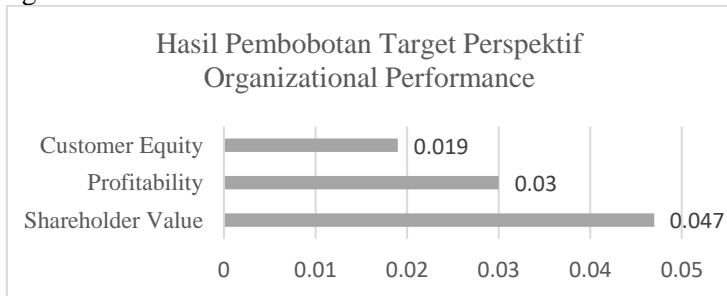
Pada Gambar 5.1 merupakan hasil *pairwise comparison* target pada empat perspektif pada CRM Scorecard. Hasil pengisian kuisioner tersebut akan dimasukkan kedalam *software expert choice* untuk diolah sehingga didapatkan skala prioritas dari masing-masing komponen. Komponen yang memiliki prioritas paling tinggi yaitu *Infrastructure*, *Process*, *Organizational Performance*, dan *Customer*. Dalam mengolah hasil kuisioner *pairwise comparison* ke dalam *Expert Choice* perlu dilakukan pengujian berupa uji konsistensi. Uji konsistensi ini dilakukan untuk memastikan bahwa apabila dilakukan pengambilan data berikutnya akan didapatkan hasil yang sama. Uji konsistensi yang didapatkan dari kuisioner yang telah diisi adalah sebesar 0.05, sehingga data yang diperoleh

dapat dipastikan sudah konsisten karena dalam melakukan uji konsistensi angka yang didapatkan harus dibawah 0.1.



Gambar 5.1 Hasil Pembobotan Target Perspektif

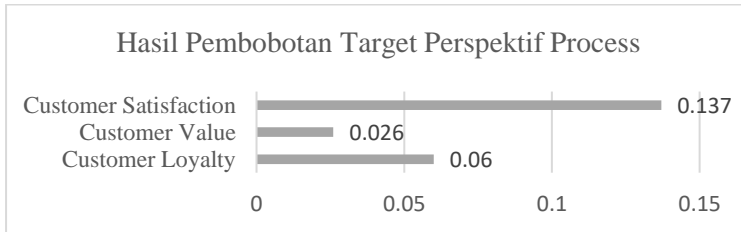
Setelah dilakukan pengukuran prioritas target dari empat perspektif yang ada pada CRM Scorecard selanjutnya menentukan bobot prioritas dari komponen yang terdapat pada masing-masing perspektif. Komponen pertama yang akan diberi bobot adalah komponen dari perspektif *organizational performance*. Hasil pembobotan komponen dari perspektif *organizational performance* terdapat pada Gambar 5.2. Nilai inkonsistensi yang dihasilkan pada pembobotan perspektif ini yaitu 0.05 yang menandakan bahwa data yang dimiliki dapat digunakan.



Gambar 5.2 Hasil Pembobotan Target Perspektif Organizational Performance

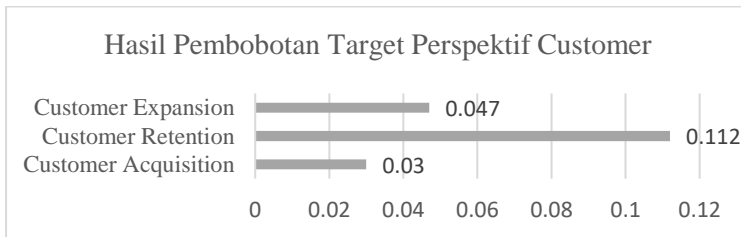
Selanjutnya komponen yang diberikan bobot target adalah komponen dari perspektif *process*. Dari hasil yang

didapatkan pada *expert choice* seperti pada Gambar 5.3 komponen yang memiliki prioritas paling tinggi pada perspektif process adalah *customer retention* setelah itu *customer acquisition* dan yang terakhir adalah *customer expansion*. Hasil uji konsistensi pada perspektif *process* yaitu sebesar 0.09, yang menandakan data yang diperoleh telah lolos uji konsistensi.



Gambar 5.3 Hasil Pembobotan Target Perspektif Process

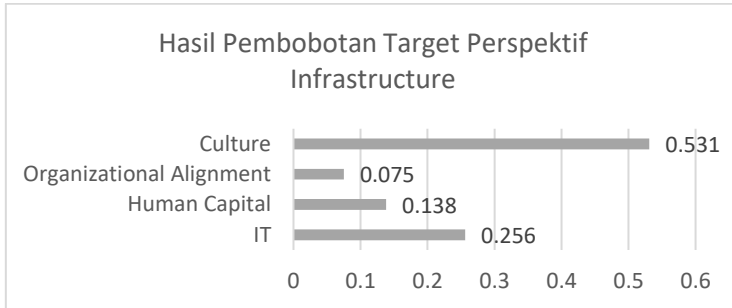
Selanjutnya komponen yang akan diberi pembobotan adalah komponen dari perspektif *customer*. Komponen yang memiliki bobot prioritas paling tinggi adalah *customer satisfaction* lalu *customer loyalty* dan *customer value* seperti yang tergambar pada Gambar 5.4. Hasil uji konsistensi dari kuisisioner pada perspektif *customer* menghasilkan nilai 0.1 yang berarti hasil kuisisioner ini lolos uji konsistensi.



Gambar 5.4 Hasil Pembobotan Target Perspektif Customer

Untuk pembobotan target pada perspektif *infrastructure* berbeda dengan perspektif lainnya. Hal ini karena pada perspektif *infrastructure* terdapat sub-perspektif sehingga sebelum melakukan pembobotan pada komponen yang terdapat pada perspektif *infrastructure* perlu dilakukan pembobotan terhadap sub-perspektif terlebih dahulu. Hasil pengisian

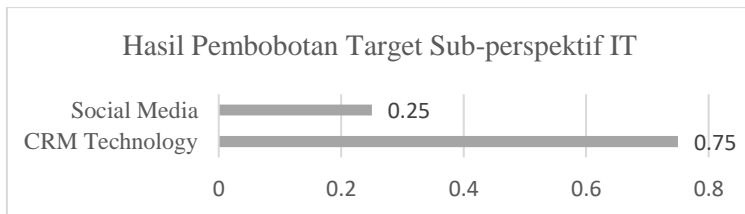
kuisisioner tersebut kemudian dimasukkan ke *expert choice* untuk menghitung bobot pada masing-masing perspektif seperti pada Gambar 5.5. Hasil nilai uji inkonsistensi pada pembobotan target perspektif *infrastructure* adalah 0.07 sehingga hasil kuisisioner pembobotan dapat digunakan.



Gambar 5.5 Hasil Pembobotan Target Perspektif Infrastruktur

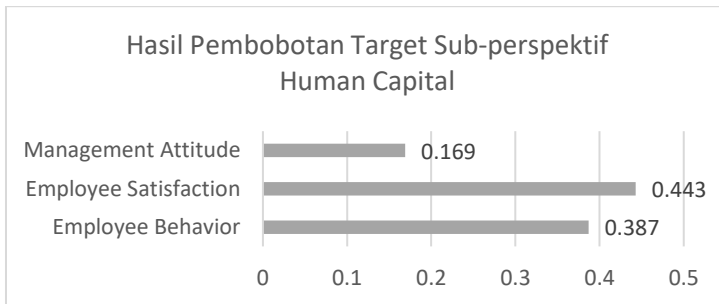
Setelah didapatkan bobot target untuk sub-perspektif yang ada pada perspektif *infrastructure* selanjutnya dilakukan pembobotan pada komponen yang ada pada setiap sub-perspektif. Sub-perspektif yang pertama adalah sub-perspektif IT dimana terdapat dua komponen yaitu *CRM technology* dan *Social Media*.

Hasil pembobotan pada sub-perspektif *IT* terdapat pada Gambar 5.6 menunjukkan menunjukkan bahwa komponen *Social Media* memiliki bobot yang lebih tinggi dengan nilai 0.75 jika dibandingkan dengan komponen *CRM Technology* yang memiliki nilai 0.25. Hasil pengujian inkonsistensi pada pembobotan sub-perspektif menghasilkan nilai 0 yang menandakan hasil pembobotan dapat digunakan.



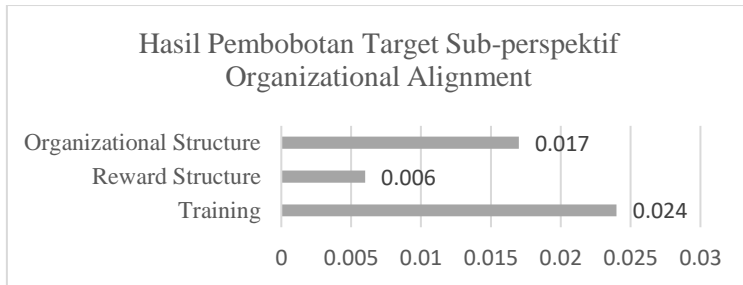
Gambar 5.6 Hasil Pembobotan Target Sub-perspektif IT

Pembobotan selanjutnya adalah sub-perspektif *Human Capital* yang memiliki *Employee Satisfaction*, *Employee Behavior*, dan *Management Attitude*. Hasil pembobotan sub-perspektif *Human Capital* tergambar pada Gambar 5.7 yang menunjukkan komponen *employee satisfaction* memiliki bobot paling tinggi dengan nilai 0.443, lalu komponen *employee behavior* dengan nilai 0.387, dan komponen dengan bobot paling rendah *management attitude* dengan nilai 0.169. Hasil pengujian inkonsistensi pada bobot sub-perspektif *human capital* adalah 0.02 yang menandakan hasil pembobotan lolos uji inkonsistensi.



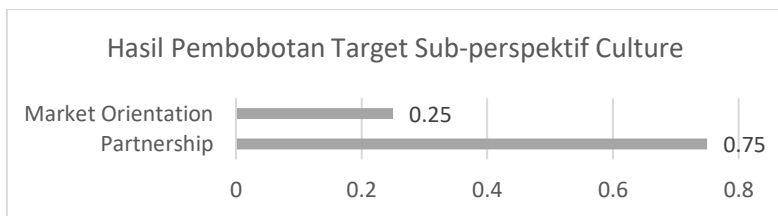
Gambar 5.7 Hasil Pembobotan Target Sub-perspektif Human Capital

Organizational alignment merupakan sub-perspektif yang selanjutnya diberikan pembobotan menggunakan kuisisioner *pairwise comparison*. Gambar 5.8 merupakan hasil kuisisioner yang sudah dimasukkan ke dalam *expert choice*. Dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa komponen *training* merupakan komponen yang memiliki bobot paling tinggi dengan nilai 0.594, selanjutnya adalah komponen *organizational structure* dengan nilai 0.249, dan yang terakhir adalah komponen *reward structure* dengan nilai 0.157. Pengujian inkonsistensi dari pembobotan target sub-perspektif *organizational alignment* menghasilkan nilai 0.05. Dengan nilai tersebut pembobotan target sub-perspektif *organizational alignment* lolos pengujian inkonsistensi.



Gambar 5.8 Hasil Pembobotan Target Sub-perspektif
Organizational Alignment

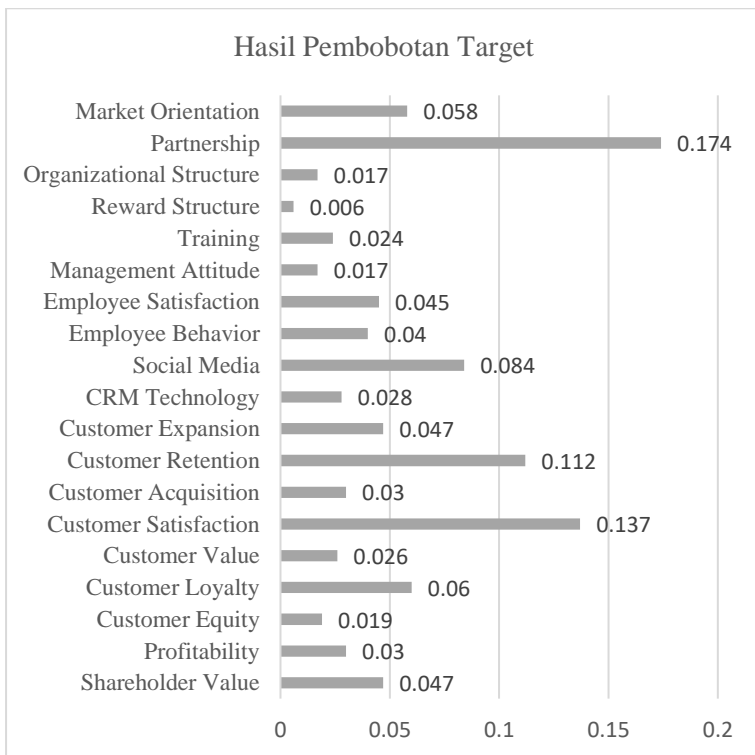
Sub-perspektif terakhir yang akan diberikan pembobotan adalah sub-perspektif *culture*. Gambar 5.9 merupakan hasil dari pembobotan yang sudah dimasukkan ke dalam *expert choice*. Komponen yang memiliki bobot tertinggi yaitu adalah komponen *partnership* dengan nilai 0.75, untuk komponen *market orientation* mendapatkan bobot 0.25. Pengujian inkonsistensi yang dilakukan pada sub-perspektif *culture* menghasilkan nilai 0 yang berarti sub-perspektif *culture* lolos uji inkonsistensi.



Gambar 5.9 Hasil Pembobotan Target Sub-perspektif Culture

Hasil pembobotan setiap komponen yang didapatkan kemudian akan disintesis terhadap tujuan dari AHP yang telah dibuat. Setiap komponen disintesis terhadap tujuan AHP agar diketahui bobot asli setiap komponen yang telah ditambahkan dengan bobot dari setiap perspektif yang dimiliki. Pembobotan target yang telah disintesis terdapat pada Gambar 5.10. Pembobotan yang telah disintesis ini juga perlu dilakukan pengujian inkonsistensi. Hasil pengujian inkonsistensi yang didapatkan dari pembobotan target yang telah disintesis adalah 0.09, dengan begitu hasil pembobotan target yang telah

disintesis dinyatakan lolos uji inkonsistensi. Hasil pada Gambar 5.10 kemudian akan dibandingkan dengan pembobotan kondisi nyata yang akan dilakukan pada tahapan selanjutnya.



Gambar 5.10 Hasil Pembobotan Target Seluruh Komponen

5.3 Pengukuran Komponen CRM Scorecard

Pengukuran komponen CRM Scorecard dilakukan dalam dua metode yaitu secara objektif dan subjektif. Tujuan penggunaan dua metode pengukuran karena terdapat komponen yang hanya dapat diukur menggunakan pengukuran dengan salah satu metode saja. Hasil dari pengukuran yang telah dilakukan ditampilkan dengan membagi dari setiap perspektif yang ada pada CRM Scorecard.

5.3.1 Pengukuran Instrumen Objektif

Pada bagian ini akan dilakukan pengukuran instrumen objektif dari masing-masing komponen yang terdapat pada CRM Scorecard. Metode yang digunakan pada pengukuran instrumen objektif adalah observasi langsung terhadap dokumen yang dimiliki perusahaan dan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan.

Pada Tabel 5.11 merupakan hasil pengukuran instrumen objektif dari perspektif *organizational performance*. Data yang didapatkan berasal dari laporan tahunan yang wajib dikeluarkan oleh perusahaan sebagai perusahaan yang sudah IPO. Pada kolom nilai didapatkan dari data yang sudah tersedia pada laporan tahunan tersebut, kecuali nilai yang didapatkan untuk indikator *net profit per customer* yang didapatkan dari perhitungan sesuai dengan rumus pada Persamaan 4.1.

Tabel 5.11 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Organizational Performance

Komponen	Indikator	Sumber Data	Nilai
Shareholder Value	SHV	Laporan tahunan perusahaan	Harga saham = Rp 2.910
Profitability	Net sales	Laporan tahunan perusahaan	Net sales = Rp 3 M
Customer Equity	Net profit per customer	Laporan tahunan perusahaan	Net profit per customer = Rp 7.348,633

Selanjutnya adalah hasil pengukuran objektif pada perspektif *customer* yang terdapat pada Tabel 5.12. Nilai didapatkan pada indikator *loyalty customer ratio* dan *satisfied customer ratio* berasal dari catatan survei yang telah dilakukan oleh perusahaan sebelumnya. Sementara untuk nilai yang didapatkan pada indikator *customer complaints* didapatkan dari perhitungan dengan menggunakan rumus pada Persamaan 4.3.

Tabel 5.12 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Customer

Komponen	Indikator	Sumber Data	Nilai
Customer Loyalty	Loyalty customer ratio	Catatan perusahaan	Loyalitas pelanggan = 85%
Customer Satisfaction	Satisfied customer ratio	Catatan perusahaan	Kepuasan pelanggan = 80%
Customer Value	Customer complaints	Catatan perusahaan	Keluhan pelanggan = 250

Selanjutnya adalah hasil pengukuran objektif perspektif *process* yang terdapat pada Tabel 5.13. Seluruh data yang digunakan diambil dari catatan perusahaan yang kemudian dioleh menggunakan rumus yang terdapat pada Persamaan 4.4 – 4.6.

Tabel 5.13 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Process

Komponen	Indikator	Sumber Data	Nilai
Customer Acquisition	Sales success rate	Catatan perusahaan	Sales success rate = 85%
Customer Retention	Average Waiting Time	Catatan perusahaan	AWT = 26 Menit
Customer Expansion	Cross/up sell rate	Catatan perusahaan	Cross sales rate = 30%

Selanjutnya adalah hasil pengukuran perspektif infrastruktur. Selanjutnya adalah hasil pengukuran perspektif infrastruktur yang terdapat pada Tabel 5.14. Nilai yang didapatkan pada indicator *employee turnover*, *vendor diversity*, dan *frequency of customer survey* berasal dari catatan perusahaan yang telah tersedia. Sementara untuk indicator lainnya didapatkan dari catatan perusahaan yang sudah ada namun kemudian dioleh menggunakan rumus yang terdapat pada Persamaan 4.7 - 4.9.

Tabel 5.14 Hasil Pengukuran Objektif Perspektif Infrastruktur

Komponen	Indikator	Sumber Data	Nilai
CRM Technology	System stability	Catatan perusahaan	System stability = $(120-5)/120 = 95\%$
Employee Behavior	Profit per employee		Profit per employee = Rp 375,24 miliar/42 = Rp 7,5 miliar
Employee Satisfaction	Employee turnover		Turnover rate karyawan = 15%
Training	Training day		Jumlah training = 6 kali
Partnership	Vendor diversity		Kerjasama vendor = 5 vendor
Market Orentation	Frequency of customer survey		4 kali pelaksanaan survey

5.3.2 Pengukuran Instrumen Subjektif

Pada bagian ini akan dilakukan pengukuran instrumen subjektif dari setiap komponen yang ada pada CRM Scorecard. Metode yang digunakan untuk mengukur instrumen subjektif yaitu menggunakan metode kuisiner. Responden dari kuisiner yang dibuat adalah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Pada Tabel 5.15 merupakan hasil pengukuran yang telah dilakukan pada perspektif *organizational performance*.

Tabel 5.15 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Organizational Performance

Komponen	Sumber Data	Nilai
Shareholder Value	Survei internal perusahaan (Lampiran B)	3.10
Profitability		3.20
Customer Equity		3.20

Selanjutnya adalah pengukuran pada perspektif *customer* yang hasilnya terdapat pada Tabel 5.16. Pada perspektif *customer* terdapat komponen yang memiliki nilai kurang baik yaitu adalah komponen *customer satisfaction*. Komponen tersebut dinyatakan memiliki nilai yang kurang baik karena memiliki nilai dibawah 3.

Tabel 5.16 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Customer

Komponen	Sumber Data	Nilai
Customer Loyalty	Survei internal perusahaan (Lampiran B)	3.05
Customer Satisfaction		2.34
Customer Value		3.27

Perspektif berikutnya yang akan dinilai secara subjektif adalah perspektif *process*. Hasil dari penilaian subjektif pada perspektif *process* dapat dilihat pada Tabel 5.17. Komponen yang terdapat pada perspektif *process* memiliki nilai diatas 3 yang menandakan komponen tersebut memiliki nilai yang baik secara penilaian subjektif.

Tabel 5.17 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Process

Komponen	Sumber Data	Nilai
Customer Acquisition	Survei internal perusahaan (Lampiran B)	3.31
Customer Retention		3.08
Customer Expansion		3.32

Perspektif terakhir yang akan diberikan penilaian adalah perspektif *infrastructure*. Hasil penilaian perspektif *infrastructure* dapat dilihat pada Tabel 5.18. Dari hasil pengukuran tersebut terdapat beberapa komponen yang memiliki nilai kurang baik yaitu adalah komponen media sosial, *employee satisfaction*, dan *management attitude*. Hal ini dikarenakan komponen tersebut mendapatkan nilai dibawah 3.

Tabel 5.18 Hasil Pengukuran Subjektif Perspektif Infrastructure

Komponen	Sumber Data	Nilai
CRM technology	Survei internal perusahaan (Lampiran B)	3.15
Media sosial		2.30
Employee behavior		3.14
Employee satisfaction		2.21
Management attitude		2.79
Training		3.31
Reward structure		3.18
Organizational structure		3.13
Partnership		3.20
Market orientation		3.11

5.4 Pengukuran Bobot Kondisi Nyata

Pada bagian ini akan dilakukan pengukuran bobot kondisi nyata perusahaan berdasarkan hasil pengukuran instrumen yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan target pada masing-masing instrumen pengukuran tersebut. Pengukuran bobot kondisi nyata diukur dengan kuisioner *pairwise comparison* yang sama dengan pengukuran bobot target. Responden yang memberikan bobot kondisi nyata pun sama dengan ketika memberikan bobot target.

Pada pengukuran bobot kondisi nyata berbeda dengan pada saat melakukan pengukuran bobot target. Karena pada pengukuran bobot kondisi nyata tidak perlu melakukan pengukuran bobot pada perspektif yang ada pada CRM Scorecard. Sehingga pengukuran bobot langsung dilakukan pada komponen yang ada pada setiap perspektif.

Pengukuran bobot kondisi nyata pertama dilakukan pada komponen yang terdapat pada perspektif *organizational*

performance. Komponen yang dibandingkan pada perspektif ini sebanyak tiga komponen. Hasil dari pengukuran bobot kondisi nyata tersebut terdapat pada Tabel 5.19.

Tabel 5.19 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Organizational Performance (kondisi nyata)

Komponen	Intensitas kepentingan																Komponen	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Profitability										X								Shareholder Value
								X										Customer Equity
Customer Equity									X									Shareholder Value

Pengukuran selanjutnya adalah pengukuran bobot kondisi nyata komponen yang terdapat pada perspektif *customer*. Komponen yang dibandingkan pada perspektif *customer* sebanyak tiga komponen. Hasil dari pengukuran bobot kondisi nyata komponen yang terdapat pada perspektif *customer* terdapat pada Tabel 5.20.

Tabel 5.20 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Customer (kondisi nyata)

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

Pengukuran selanjutnya adalah pengukuran bobot kondisi nyata komponen yang terdapat pada perspektif *process*. Komponen yang dibandingkan pada perspektif *process* sebanyak tiga komponen. Hasil dari pengukuran bobot kondisi nyata komponen yang terdapat pada perspektif *process* terdapat pada Tabel 5.21.

Tabel 5.21 Hasil Pairwise Comparison Perspektif Process (kondisi nyata)

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

Pengukuran bobot kondisi nyata pada perspektif *infrastructure* sedikit berbeda dengan pengukuran bobot target. Karena pada pengukuran bobot target perlu dilakukan pengukuran bobot target pada sub-perspektif yang terdapat pada perspektif *infrastructure*. Namun pada pengukuran bobot kondisi nyata tidak perlu dilakukan pembobotan kondisi nyata pada sub-perspektif yang ada, sehingga pengukuran bobot dapat dilakukan langsung terhadap komponen yang ada pada setiap sub-perspektif.

Komponen pertama yang akan diukur bobot kondisi nyata adalah komponen yang terdapat pada sub-perspektif IT. Sub-perspektif IT memiliki dua komponen yang akan dibandingkan bobot kepentingannya. Hasil dari pengukuran bobot kondisi nyata komponen yang terdapat pada sub-perspektif IT terdapat pada Tabel 5.22.

Tabel 5.22 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif IT (kondisi nyata)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
CRM Technology					X													Social Media

Komponen selanjutnya adalah komponen yang terdapat pada sub-perspektif *human capital*. Sub-perspektif *human capital* memiliki tiga komponen yang akan dibandingkan kepentingannya untuk menghasilkan bobot dari masing-masing komponen. Hasil dari pengukuran bobot kondisi nyata tersebut terdapat pada Tabel 5.23.

Tabel 5.23 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Human Capital (kondisi nyata)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Employee Satisfaction												X						Employee Behavior
											X							
Employee Behavior										X								Management Attitude

Komponen selanjutnya adalah komponen yang terdapat pada sub-perspektif *organizational alignment*. Sub-perspektif *organizational alignment* memiliki tiga komponen yang akan dibandingkan kepentingannya untuk menghasilkan bobot dari masing-masing komponen. Hasil dari pengukuran bobot kondisi nyata tersebut terdapat pada Tabel 5.24.

Tabel 5.24 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Organizational Alignment (kondisi nyata)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Training							X											Reward System
							X											
Reward System										X								Org. Structure

Komponen selanjutnya adalah komponen yang terdapat pada sub-perspektif *culture*. Sub-perspektif *culture* memiliki dua komponen yang akan dibandingkan kepentingannya untuk menghasilkan bobot dari masing-masing komponen. Hasil dari pengukuran bobot kondisi nyata tersebut terdapat pada Tabel 5.25.

Tabel 5.25 Hasil Pairwise Comparison Sub-perspektif Culture (kondisi nyata)

Komponen	Intensitas kepentingan																	Komponen
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Partnership												X						Market Orientation

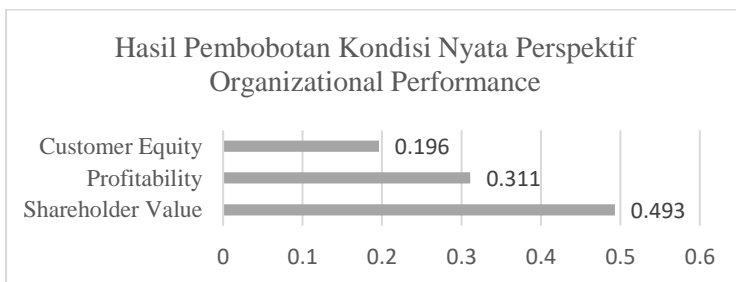
5.5 Hasil Pembobotan Komponen Kondisi Nyata

Pada pembobotan kondisi nyata dilakukan pengisian kuisioner *pairwise comparison* dengan responden yang sama ketika melakukan pembobotan komponen target. Sebelum melakukan pembobotan, pihak manajemen diberikan hasil dari pengukuran instrumen dari setiap komponen yang berasal dari penilaian subjektif dan objektif yang telah dilakukan. Tujuan diberikannya hasil pengukuran instrumen adalah untuk memberikan gambaran kepada pihak manajemen perusahaan terkait kondisi perusahaan saat ini. Setelah pihak manajemen mengetahui kondisi nyata perusahaan saat ini tidak menutup kemungkinan akan terjadi perbedaan ketika melakukan pembobotan setiap komponen dengan target yang telah dilakukan pembobotan sebelumnya.

Pembobotan kondisi nyata berbeda dengan pembobotan yang diberikan pada bobot target. Yang membedakan dengan pembobotan target adalah pada pembobotan target pemberian bobot diberikan mulai dari perspektif sampai dengan komponen dari setiap perspektif. Namun pada pembobotan kondisi nyata yang diberikan bobot hanya komponen dari setiap perspektif saja. Hal ini karena perspektif dan sub-perspektif tidak memiliki instrumen pengukuran sehingga tidak dilakukan pengukuran subjektif maupun objektif. Bobot perspektif dan sub-perspektif akan mengikuti bobot yang sudah diberikan pada saat pembobotan target.

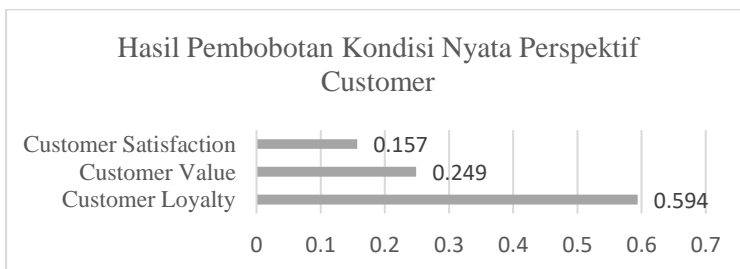
Selanjutnya adalah pembobotan pada perspektif *Organizational Performance* menggunakan kuisioner *pairwise comparison* dengan membandingkan seluruh komponen yang ada pada perspektif tersebut. Pembobotan kondisi nyata perspektif *organizational performance* terdapat pada Gambar 5.11. Komponen yang memiliki bobot paling tinggi adalah

shareholder value dengan nilai 0.493, selanjutnya adalah *customer equity* dengan nilai 0.196, dan yang terakhir adalah *profitability* dengan nilai 0.311. Hasil uji inkonsistensi pada perspektif *organizational performance* mendapatkan nilai 0.05. Dapat disimpulkan bahwa perspektif *organizational performance* lolos pengujian inkonsistensi.



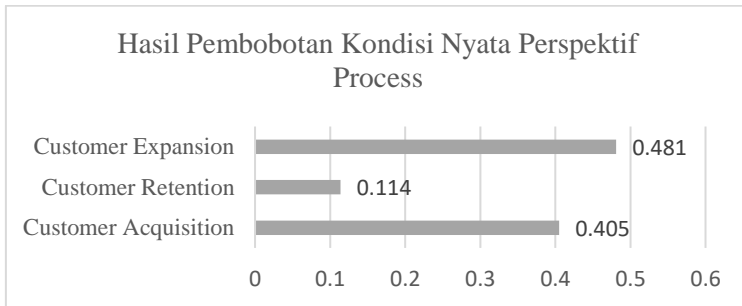
Gambar 5.11 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Perspektif Organizational Performance

Perspektif yang akan diberi pembobotan kondisi nyata adalah perspektif *customer*. Pada Gambar 5.12 merupakan hasil pembobotan kondisi nyata perspektif *customer*. Hasil pembobotan menunjukkan komponen *customer loyalty* memiliki bobot 0.594, selanjutnya adalah *customer value* dengan bobot 0.249, dan yang terakhir adalah komponen *customer satisfaction* dengan bobot 0.157. Pengujian inkonsistensi pada perspektif *customer* menghasilkan nilai 0.05. Dengan nilai tersebut pembobotan perspektif *customer* lolos pengujian inkonsistensi.



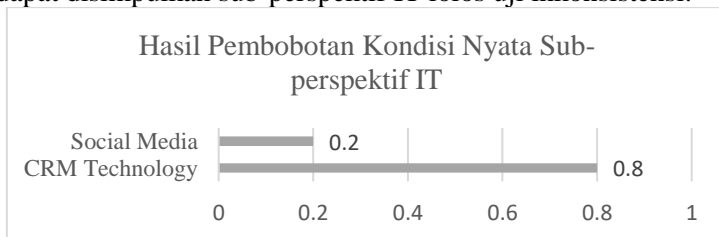
Gambar 5.12 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Perspektif Customer

Perspektif yang akan diberikan pembobotan kondisi nyata adalah perspektif *process*. Pada Gambar 5.13 menunjukkan hasil pembobotan pada perspektif *process*, komponen yang memiliki bobot paling tinggi adalah *customer expansion* dengan nilai 0.481 dan selanjutnya adalah komponen *customer acquisition* dengan nilai 0.405 dan *customer retention* yang memiliki bobot 0.114. Hasil uji inkonsistensi pada perspektif *process* yaitu bernilai 0.03. Dengan begitu dapat disimpulkan perspektif *process* lolos uji inkonsistensi.



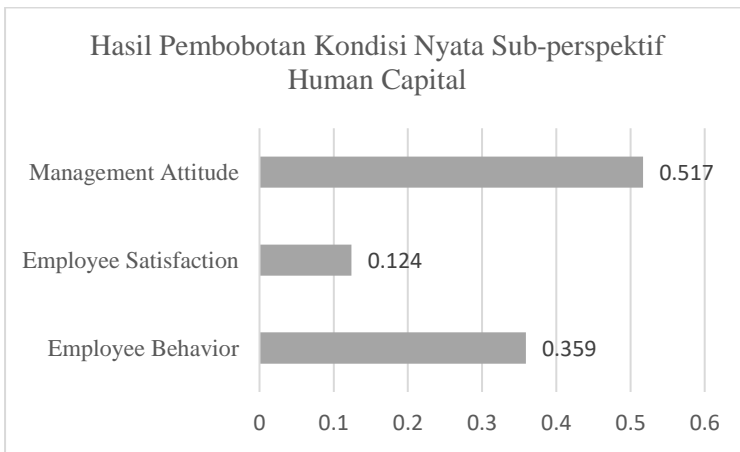
Gambar 5.13 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Perspektif Process

Penilaian perspektif *infrastructure* tidak dilakukan karena pada perspektif *infrastructure* tidak komponen sehingga penilaian masing-masing komponen berada pada sub-perspektif. Hasil pembobotan sub-perspektif IT terdapat pada Gambar 5.14. Dari hasil tersebut bobot komponen paling besar adalah komponen *CRM technology* dengan nilai 0.8 dan selanjutnya adalah komponen *social media* dengan nilai 0.2. Hasil uji inkonsistensi pada sub-perspektif IT adalah 0 sehingga dapat disimpulkan sub-perspektif IT lolos uji inkonsistensi.



Gambar 5.14 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif IT

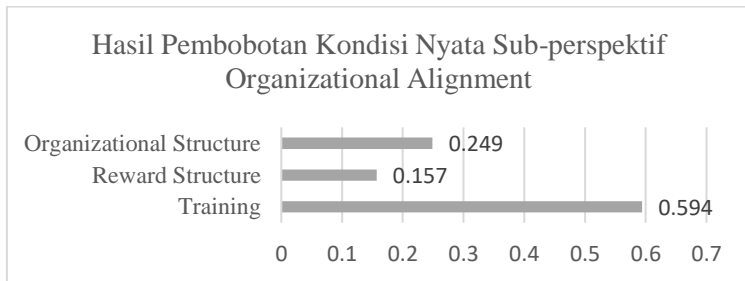
Sub-perspektif selanjutnya adalah *human capital* yang memiliki tiga komponen. Pada Gambar 5.15 merupakan hasil pembobotan dari sub-perspektif *human capital*. Komponen yang memiliki bobot tertinggi adalah komponen *management attitude* dengan nilai 0.517, lalu *employee behavior* yang memiliki nilai 0.359, komponen yang memiliki bobot paling rendah adalah *employee satisfaction* dengan nilai 0.124. Hasil pengujian inkonsistensi sub-perspektif *human capital* bernilai 0.1. Dengan begitu dapat disimpulkan sub-perspektif *human capital* lolos uji inkonsistensi.



Gambar 5.15 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif Human Capital

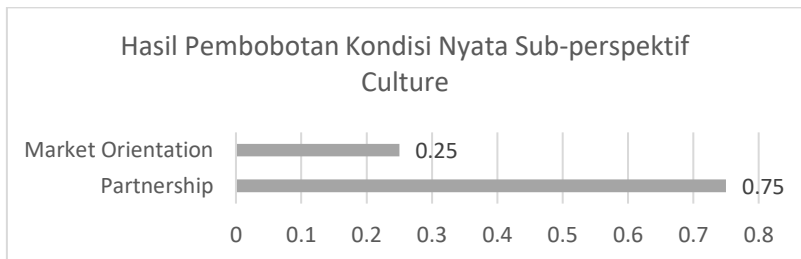
Sub-perspektif selanjutnya yang akan diberikan pembobotan kondisinya adalah sub-perspektif *organizational alignment*. Pada Gambar 5.16 merupakan hasil pembobotan yang telah dimasukkan ke dalam *expert choice*. Hasil yang didapatkan komponen *training* merupakan komponen yang memiliki bobot paling besar dengan nilai 0.594, komponen selanjutnya adalah *organizational structure* dengan nilai 0.249, dan komponen dengan bobot terkecil adalah *reward structure* dengan nilai 0.157. Hasil uji konsistensi yang dilakukan pada sub-perspektif *organizational alignment* bernilai 0.05. Dapat

disimpulkan bahwa sub-perspektif *organizational alignment* lolos uji inkonsistensi.



Gambar 5.16 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif Organizational Alignment

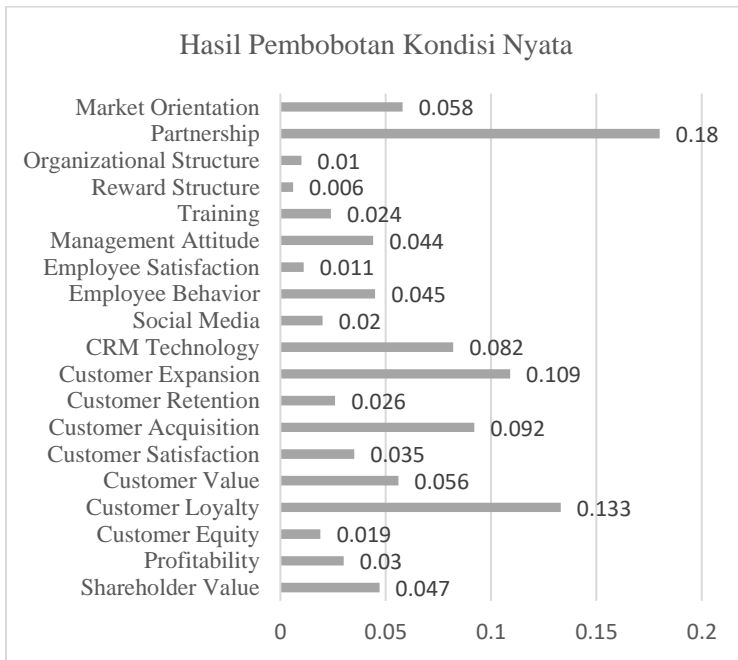
Sub-perspektif terakhir yang akan dilakukan pembobotan menggunakan *pairwise comparison* adalah sub-perspektif *culture*. Pada Gambar 5.17 merupakan hasil pembobotan dari sub-perspektif *culture*. Komponen yang memiliki bobot paling tinggi adalah komponen *partnership* dengan nilai 0.75. Komponen *market orientation* mendapatkan nilai terendah dengan nilai 0.25. Hasil uji inkonsistensi yang dilakukan pada sub-perspektif *culture* bernilai 0. Dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan pada sub-perspektif *culture* lolos pengujian inkonsistensi.



Gambar 5.17 Hasil Pembobotan Kondisi Nyata Sub-perspektif Culture

Semua hasil pembobotan kondisi nyata yang telah dilakukan kemudian akan dibandingkan dengan pembobotan target yang telah dilakukan sebelumnya. Hal yang akan

dibandingkan adalah komponen dari masing-masing perspektif dan sub-perspektif yang ada.



Gambar 5.18 Hasil Pembobotan Seluruh Komponen

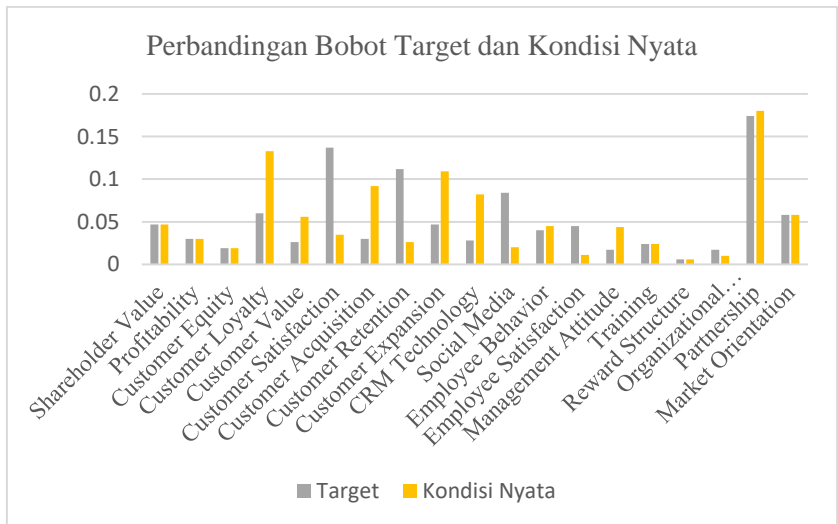
Setelah didapatkan hasil pembobotan pada setiap komponen yang terdapat pada CRM Scorecard selanjutnya adalah melakukan sintesis hasil pembobotan terhadap tujuan AHP. Tujuan dari proses sintesis adalah untuk mengetahui bobot dari masing-masing komponen yang sudah digabungkan dengan bobot dari perspektif yang dimiliki masing-masing komponen. Karena apabila hasil pembobotan pada masing-masing komponen tidak di sintesis terhadap tujuan AHP, bobot yang dihasilkan pada setiap komponen tidak berpengaruh terhadap bobot dari perspektif yang telah dibuat sebelumnya. Hasil dari proses sintesis terdapat pada Gambar 5.18, hasil ini lah yang akan dibandingkan dengan pembobotan target yang telah dibuat sebelumnya.

5.6 Pembahasan Hasil

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil yang didapatkan dari pembobotan dan pengukuran yang telah dilakukan.

5.6.1 Perbandingan Bobot Target dan Aktual

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai perbandingan yang dilakukan antara bobot target yang diberikan sesuai dengan keinginan perusahaan dan bobot actual yang diberikan sesuai dengan kondisi nyata perusahaan. Hal yang dibandingkan adalah komponen dari setiap perspektif dan sub-perspektif yang ada pada CRM Scorecard. Sementara itu untuk bobot yang diberikan pada perspektif dan sub-perspektif akan digunakan untuk menentukan komponen yang perlu dilakukan perbaikan lebih dahulu. Prioritas perbaikan komponen bergantung dari bobot yang dimiliki oleh perspektif ataupun sub-perspektif komponen tersebut. Tujuan dari membandingkan bobot pada setiap komponen yang ada pada CRM Scorecard adalah untuk mengetahui komponen yang belum mencapai target yang diinginkan perusahaan.



Gambar 5.19 Hasil perbandingan Bobot Target dan Kondisi Nyata

Pada Gambar 5.19 menggambarkan hasil dari perbandingan antara bobot target dan bobot kondisi nyata dari setiap komponen. Dari perbandingan bobot yang dilakukan terdapat beberapa komponen yang belum mencapai target yang diinginkan perusahaan. Komponen yang belum mencapai target perusahaan adalah *customer satisfaction*, *customer retention*, *employee satisfaction*, *social media*, dan *organizational structure*.

Komponen *customer satisfaction* memiliki bobot target sebesar 0.627 namun bobot yang didapatkan pada kondisi nyata adalah 0.297. Dengan selisih 0.33 bobot kondisi nyata komponen *customer satisfaction* belum mencapai target yang diinginkan perusahaan. Komponen *customer retention* memiliki bobot target 0.683 sementara bobot kondisi nyata yang didapatkan adalah 0.25. Dengan selisih 0.433 bobot kondisi nyata komponen *customer retention* belum mencapai target yang diinginkan perusahaan. Komponen *employee satisfaction* memiliki bobot target sebesar 0.443 namun bobot kondisi nyata yang didapatkan adalah 0.4. Dengan selisih 0.043 komponen *employee satisfaction* belum mencapai bobot target yang telah dimiliki perusahaan. Komponen *social media* memiliki bobot sebesar 0.02 sementara target yang diberikan perusahaan adalah 0.084. Dengan selisih 0.056 komponen *social media* belum mencapai bobot target yang dimiliki. Komponen yang terakhir yaitu *organizational structure* memiliki bobot nilai yaitu 0.01. Sementara target yang dimiliki adalah 0.017, dengan selisih 0.07 komponen *organizational structure* belum mencapai target yang diinginkan perusahaan.

Dari seluruh komponen yang belum mencapai bobot target perlu dilakukan perbaikan agar performa dari setiap komponen tersebut dapat meningkat dan mencapai target yang diinginkan perusahaan. Namun untuk melakukan perbaikan terhadap enam komponen yang belum mencapai target tidak dapat dilakukan dalam waktu yang bersamaan. Oleh karena itu perlu diperhatikan komponen yang perlu dilakukan perbaikan terlebih dahulu. Dengan mempertimbangkan bobot dari perspektif dan sub-perspektif yang dimiliki setiap komponen

yang belum mencapai target berikut adalah komponen yang belum mencapai target:

1. Employee satisfaction
2. Customer satisfaction
3. Customer retention
4. Media sosial
5. Organizational structure

Setelah mengetahui komponen yang perlu dilakukan perbaikan, selanjutnya adalah memberikan rekomendasi perbaikan pada setiap komponen yang belum mencapai target.

5.6.2 Rekomendasi Perbaikan MHP

Pada bagian ini akan diberikan rekomendasi perbaikan komponen MHP yang belum mencapai bobot target yang telah diberikan oleh perusahaan. Tujuan dari pemberian rekomendasi adalah untuk membantu perusahaan dalam memperbaiki MHP yang telah diimplementasikan. Rekomendasi yang diberikan berdasarkan studi literatur dan penyesuaian terhadap proses yang telah berjalan pada perusahaan. Rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan perusahaan yaitu:

1. Employee satisfaction
Instrumen pengukuran dari komponen *employee satisfaction* adalah *employee turnover rate*, oleh karena itu untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dengan menurunkan *employee turnover rate*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Espinoza *et al.* (2019) terdapat beberapa cara yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Salah satu caranya adalah dengan menyediakan manajemen bakat untuk memberikan *value proposition* kepada karyawan perusahaan. Keberadaan manajemen bakat dapat mengembangkan dan memperkuat karyawan baru dalam proses pertama kali masuk perusahaan. Manajemen bakat juga dapat meningkatkan kompetensi, komitmen dan karakter pada karyawan yang sudah ada di perusahaan.
2. Customer satisfaction

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tabaa (2016) pelanggan memperhatikan beberapa hal penting yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasannya yaitu kualitas jaringan, bantuan pelanggan, dan harga yang diberikan. Sehingga untuk meningkatkan *customer satisfaction* perusahaan harus meningkatkan layanan inti yang diberikan kepada para pelanggannya. Karena dari hasil penelitian tersebut pelanggan lebih mementingkan layanan utama dibandingkan dengan layanan tambahan.

3. Customer retention

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bahri-Ammari dan Bilgihan (2019) untuk meningkatkan *customer retention* perusahaan dapat menerapkan *loyalty program*. Penerapan *loyalty program* akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang akan berpengaruh secara langsung terhadap *customer retention*. Karena pelanggan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan mengarah pada *customer retention* yang lebih baik. Kemudahan mendaftar dan menggunakan *loyalty program* juga memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

4. Medial sosial

Media sosial yang dimiliki perusahaan saat ini hanya digunakan untuk menginformasikan terkait promo paket kepada pelanggan. Hal ini masih dapat dioptimalkan lagi seperti menggunakan media sosial untuk meningkatkan *engagement* terhadap pelanggan yang dimiliki. Sehingga penggunaan media sosial tidak hanya untuk penyebaran informasi terkait promo. Karena pelanggan yang menggunakan media sosial lebih tertarik untuk berinteraksi secara langsung dan memberikan opininya terhadap pelayanan yang diberikan langsung di media sosial yang mereka gunakan (Bhuyan, 2015).

5. Organizational Structure

Dari segi struktur organisasi perusahaan sedang terjadi perubahan yang cukup besar dengan menggabungkan dua region yang ada di wilayah timur Indonesia. Hal ini menimbulkan beberapa masalah yang dihadapi oleh

perusahaan. Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah terdapat kelebihan sumber daya manusia pada satu posisi yang ada. Oleh karena itu perlu adanya keputusan yang cepat terkait kelebihan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

5.6.3 Perbandingan Dengan Penelitian Sebelumnya

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai perbedaan yang didapatkan dari hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Hasil referensi penelitian utama	Perbandingan pada hasil penelitian ini
Kim dan Kim (2009) dalam penelitiannya mengembangkan Peta kausal teoritis komponen dan perspektif penentu kinerja MHP dengan studi literatur yang ekstensif.	Yang dikembangkan pada penelitian ini hanya peta hirarki kesuksesan MHP dan instrumen pengukuran setiap komponen
Widhi (2010) menerapkan kerangka kerja CRM Scorecard pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia.	Dengan studi kasus yang sama yaitu perusahaan telekomunikasi penelitian ini mengembangkan satu komponen baru yaitu adalah komponen media sosial
Aziz (2018) menggunakan AHP untuk melakukan pengukuran performa dari <i>website ecommerce</i> yang ada di Indonesia.	Dengan menggunakan metode yang sama yaitu AHP namun dengan faktor pengukuran yang berbeda yaitu berdasarkan komponen yang terdapat pada CRM Scorecard
Rosalina (2015) melakukan pengujian terhadap kualitas sistem MHP yang diterapkan oleh PT. Lottechem Petrokimia Nusantara, Tbk yang mencakup model kualitas dan metric	Perbedaan kerangka kerja yang digunakan berdampak pada perbedaan komponen yang diukur. Pada penelitian Rosalina (2015) hanya berfokus pada teknologi MHP yang diterapkan perusahaan saja. Sedangkan pada penelitian ini komponen yang dinilai adalah

Hasil referensi penelitian utama	Perbandingan pada hasil penelitian ini
	komponen yang berpegaruh dan dipengaruhi oleh aktivitas MHP itu sendiri, seperti perilaku pegawai dan <i>profitability</i> .
Küpper (2016) melakukan pengujian terhadap model pengukuran <i>social CRM</i> yang dibuat kepada sebuah organisasi.	Karena minimnya pemanfaatan media sosial yang dilakukan perusahaan sehingga komponen yang ditambahkan hanya satu komponen yaitu media sosial. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Küpper (2016) dimana terdapat beberapa pengembangan komponen <i>social CRM</i> .

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan terkait dengan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan, diantaranya adalah:

1. Proses perancangan CRM Scorecard dilakukan dalam beberapa tahapan yaitu: menggali peta hirarki kesuksesan MHP, mengintegrasikan peta hirarki dengan model teoritis kausal, dan dicari instrumen pengukuran yang tepat untuk mengukur komponen yang telah ditentukan.
2. Untuk mengetahui performa dari MHP yang diterapkan perusahaan dilakukan perbandingan antara bobot target yang diinginkan perusahaan dengan bobot kondisi nyata perusahaan menggunakan metode AHP
3. Setelah dilakukan perbandingan terhadap bobot target dan bobot kondisi nyata terdapat lima komponen yang belum mencapai target yaitu *customer satisfaction*, *customer retention*, *employee satisfaction*, *social media*, dan *organizational structure*
4. Setelah mengetahui komponen yang belum mencapai target yang diinginkan perusahaan, diberikan rekomendasi untuk dapat memperbaiki komponen yang belum mencapai target yang diinginkan perusahaan.

6.2 Saran

Saran yang dapat diusulkan untuk penelitian selanjutnya yaitu:

1. Untuk pengembangan CRM Scorecard selanjutnya dapat mengembangkan komponen dan indikator terkait dengan teknologi MHP yang sedang berkembang

2. Untuk pengembangan CRM Scorecard selanjutnya dapat memfokuskan terhadap komponen yang berhubungan langsung dengan praktik MHP perusahaan
3. Pengembangan kerangka kerja pengukuran kinerja MHP selain berbasis Balanced Scorecard

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, C. and Singh, J. (2005) 'Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges', XLII(February), pp. 96–108.
- Al-mudimigh, A. S. (2009) 'CRM scorecard-based management system : Performance evaluation of Saudi Arabian banks', *Journal of Digital Asset Management*. Palgrave Macmillan, 5(6), pp. 347–351. doi: 10.1057/dam.2009.29.
- Alina, N. and Ismail, B. (2016) 'The Effect of E-CRM features on Customers Satisfaction for Airline E-ticket Services in'. doi: 10.1109/ICT4M.2016.67.
- Aziz, U. A. (2018) *Pengukuran Performa Website C2C E-commerce di Indonesia Dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process*. Tugas Akhir Departemen Sistem Informasi ITS.
- Bahri-Ammari, N. and Bilgihan, A. (2019) 'Customer retention to mobile telecommunication service providers : the roles of perceived justice and customer loyalty program Nedra Bahri-Ammari * Anil Bilgihan', 17(1), pp. 82–107. Available at: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-16053-1_56.
- Bhuyan, I. (2015) 'Social Media as a Tool of Brand Communication in Bangladesh: Problems and Prospects', 2(July 2014).
- Buttle, F. (2008) *Customer Relation Management, Concept and Technologies, Second Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann*. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Carvalho, J. P. *et al.* (2006) 'Extending the ISO / IEC 9126-1 Quality Model with Non-Technical Factors for COTS Components Selection', pp. 9–14.
- Dalir, M. *et al.* (2017) 'The Role of e-CRM in the Quality of Customer-Bank Relationship', 4(2), pp. 12–21.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. (2004) 'Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction , Commitment , and', 68(January), pp. 128–146.

- Dyché, J. and Wesley, P. A. (2001) 'The CRM Handbook A Business Guide to Customer Relationship Management'.
- Espinoza, A. *et al.* (2019) *Methodology for Reducing Staff Turnover in Service Companies Based on Employer Branding and Talent Management*. Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-030-16053-1.
- Harrigan, P. and 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. doi: 10.1080/13215906.2014.11082079.
- Jung, R. (2015) 'Measuring Social CRM Performance : A Preliminary Measurement Model'.
- Khan, H. and Dominic, P. D. D. (2013) 'Measuring quality of Asian airline websites using analytical hierarchy process: A future customer satisfaction approach', *ISICO 2013*, 2013.
- Kim, H. and Kim, Y. (2009) 'Industrial Marketing Management A CRM performance measurement framework: Its development process and application', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 38(4), pp. 477–489. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.04.008.
- Krizanova, A., Gajanova, L. and Nadanyiova, M. (2018) 'Design of a CRM Level and Performance Measurement Model'. doi: 10.3390/su10072567.
- Küpper, T. (2016) *Impact of Social CRM Technology Use on Social CRM Performance: An Organizational Perspective*. Universität St. Gallen.
- Lindgreen, A., Palmer, R. and Wouters, J. (2006) 'A relationship-management assessment tool : Questioning , identifying , and prioritizing critical aspects of customer relationships', 35, pp. 57–71. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.08.008.
- Nadlifatin, R. (2009) *Pengukuran Performansi Praktik Pengelolaan Hubungan Pelanggan Dengan Menggunakan Kerangka CRM Scorecard (Studi Kasus: Perusahaan Perbankan)*. Tugas Akhir Departemen Sistem Informasi ITS.

- Netemeyer, R. G. (2003) 'Firms Reap What They Sow : The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers ' Evaluations of Complaint', 67(January), pp. 46–62.
- Pradita, N. and Suhardini, D. (2018) 'Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Customer Relationship Management Menggunakan Metode CRM Scorecard (Studi Kasus: Perhotelan)', in *Prosiding Seminar Nasional Pakar*, pp. 69–76.
- Reinartz, W., Krafft, M. and Hoyer, W. D. (2004) 'The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance', XLI(August), pp. 293–305.
- Rosalina, V. (2015) 'Penguujian Sistem Customer Relationship Management (CRM) pada Perusahaan Petrokimia Menggunakan ISO / IEC 9126', pp. 1–7.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. and Zeithaml, V. A. (2004) 'Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus', 68(January), pp. 109–127.
- Saaty, T. L. (1990) 'How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process', 48, pp. 9–26.
- Tabaa, I. S. H. (2016) 'Factors affecting customer loyalty for mobile telecommunication industry', 11(3).
- Trainor, K. J. *et al.* (2013) 'Social media technology usage and customer relationship performance : A capabilities-based examination of social CRM', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.05.002.
- Ulkuniemi, H. K. N. M. P. (2015) 'The role of digital channels in industrial marketing communications', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), pp. 703–710. doi: 10.1108/JBIM-04-2013-0092.
- Widhi, D. N. (2010) *Pembuatan dan Implementasi CRM Scorecard Untuk Industri Telekomunikasi (Studi Kasus: Divisi TELKOM FLEXI)*. Tugas Akhir Departemen Sistem Informasi ITS.
- Wisner, J. and Stanley, L. (2007) *Process management: Creating value along the supply chain*. Nelson Education.

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN A. INSTRUMEN WAWANCARA

Narasumber : Budi Wahyono

Jabatan : Head Division Direct Channel

Bagian pertama pada wawancara merupakan pertanyaan mengenai MHP yang telah diterapkan perusahaan.

1. Apa saja praktik CRM yang dikelola oleh divisi Direct Channel?

Jawab

Kami menghandle seluruh pelanggan yang ingin melakukan pembelian atau melaporkan keluhan yang ada

2. Apakah dalam menjalankan praktik CRM perusahaan dibantu dengan dukungan teknologi? Jika ada seperti apa?

Jawab

Tentu saja ada. Kami menggunakan smartclient dan smartqueue untuk membantu kami menerapkan MHP. Smartclient sendiri digunakan untuk mencatat data dari setiap pelanggan yang datang ke *customer care* sehingga apabila ada keluhan atau kedatangan selanjutnya kami dapat melihat data dan histori pelanggan. Smartqueue sendiri kami gunakan untuk membantu kami dalam mengarahkan pelanggan ketika datang ke *customer care* kami dan melakukan antrian.

3. Apa yang dijadikan alasan oleh perusahaan dalam menerapkan teknologi tersebut?

Jawab

Untuk pemakaian smartclient karena kami perlu untuk melakukan pencatatan data dari seluruh pelanggan yang ada. Dengan begitu ketika pelanggan datang ke tempat kami untuk yang kedua kalinya, pelanggan tidak perlu memberikan detail identitasnya kembali. Untuk smartqueue sendiri sangat membantu kami dalam mengatur antrian dan juga mengetahui intensi dari pelanggan yang datang ke *customer care* yang ada di

Surabaya. Karena kami dapat dengan mudah mengetahui jumlah dari pelanggan yang datang untuk complain, melakukan pembelian, dan melakukan service.

4. Apa saja tools yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan MHPnya?

Jawab

Terdapat beberapa strategi yang kami jalankan, seperti penempatan *customer care* yang ada di Surabaya ditujukan untuk pelanggan yang ingin menyelesaikan permasalahan yang dimiliki dengan bertemu CS secara langsung. Lalu juga media iklan yang ada di jalan kami gunakan untuk mempromosikan terkait program *customer retention* yang kami miliki. Untuk mencapai pelanggan yang aktif di dunia maya kami juga memanfaatkan media sosial seperti twitter, facebook, dan Instagram untuk melakukan promosi paket *customer retention* yang kami miliki.

5. Bagaimana perusahaan memaksimalkan media sosial yang dimiliki? Apakah telah menerapkan digital marketing/social crm/e-crm pada media sosial yang dimiliki?

Jawab

Pada dasarnya kami telah aktif dalam menggunakan media sosial seperti facebook, twitter, dan instagram. Namun sampai saat ini untuk media sosial East Region masih digunakan hanya untuk menyebarkan promo kepada para pelanggan

6. Apakah terdapat perbedaan CRM yang diterapkan dari pelanggan regular dan pelanggan XL Prioritas?

Jawab

Dalam pelayanannya tidak ada perbedaan karena kami menerapkan sistem *one stop service*. Yang dibedakan hanyalah paket yang ditawarkan.

Bagian kedua dari wawancara merupakan pertanyaan terkait dengan perspektif *organizational performance*.

1. Bagaimana strategi CRM yang diterapkan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan?

Jawab

Karena kami merupakan perusahaan jasa tentu saja kenyamanan para pengguna kami sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kenyamanan tersebut didapatkan dari hubungan yang baik dengan para pelanggan kami

Bagian ketiga dari wawancara merupakan pertanyaan yang terkait dengan perspektif *customer*.

1. Apakah perusahaan pernah melakukan penilaian terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas dari para pelanggannya?

Jawab

Kami selalu melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala. Kami telah bekerja sama dengan pihak ketiga untuk melaksanakan survei tersebut. Survei yang kami buat terkait dengan kepuasan pelanggan secara keseluruhan layanan kami.

2. Berapa kali perusahaan melakukan survey tersebut dalam satu tahun?

Jawab

Kami memiliki target untuk selalu melakukan survey kepuasan pelanggan minimal dua kali dalam satu tahun.

3. Dari survey yang telah dilakukan berapa persentase pelanggan yang merasa puas?

Jawab

Data terakhir yang kami miliki rata-rata kepuasan pelanggan berada di angka 80%

4. Dari survey yang telah dilakukan berapa persentase loyalitas pelanggan yang dimiliki?

Jawab

Data terakhir yang kami miliki loyalitas pelanggan berada di angka 85%

Bagian keempat dari wawancara merupakan pertanyaan yang terkait dengan perspektif *process*.

1. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk menjaga customer retention?

Jawab

Kami memberikan penawaran berupa paket dengan keuntungan lebih kepada para pengguna sehingga pengguna merasakan keuntungan sebagai pelanggan kami.

Bagian kelima dari wawancara merupakan pertanyaan yang terkait dengan perspektif *infrastructure*.

1. Seberapa besar turnover karyawan dalam kurun waktu satu tahun?

Jawab

Dari data terakhir yang kami miliki turnover karyawan sekitar 15%

2. Apakah perusahaan memiliki budaya yang harus dimiliki oleh setiap karyawannya?

Jawab

Tentu saja. Karena budaya yang kami terapkan adalah selalu mengedepankan pelanggan dalam segala hal. Dengan begitu kami dapat memberikan yang terbaik bagi para pelanggan kami

3. Apakah perusahaan memberikan training berkala terhadap karyawannya? Berapa lama durasi training yang diberikan?

Jawab

Kami selalu mengadakan training secara berkala kepada karyawan kami. Training yang kami selenggarakan dilakukan per quarter, sehingga setiap tahun minimal terdapat empat kali pelatihan. Dalam satu kali pelatihan biasanya memiliki durasi selama empat hari kerja.

4. Bagaimana perusahaan menentukan orientasi market yang dituju?

Jawab

Saat ini memang orientasi market merupakan arahan dari headquarter yang ada di Jakarta. Jadi kami yang ada di daerah hanya mengikuti arahan headquarter. Namun memang dari setiap *customer care* yang ada di Surabaya lebih mengarah kepada pengguna prioritas. Karena memang rata-rata yang datang ke *customer care* merupakan pengguna prioritas.

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN B. FORM SURVEI



KUISIONER PENILAIAN SUBJEKTIF TERHADAP KOMPONEN CRM SCORECARD

Tujuan Kuisisioner:

Tujuan dari kuisisioner ini adalah untuk mendapatkan nilai kinerja dari setiap komponen yang terdapat pada CRM Scorecard berdasarkan perspektif subjektif.

Pedoman Pengisian Kuisisioner:

Pada kuisisioner ini responden dimohon untuk memberikan tanda (X) pada kolom yang dirasa paling tepat sesuai dengan keadaan saat ini. Skala penilaian 1 menunjukkan anda **sangat tidak setuju** semakin besar angka yang anda pilih menunjukkan anda **semakin setuju** dengan pernyataan yang diberikan.

Instrumen penilaian subjektif	Skala penilaian subjektif			
	1	2	3	4
Performa organisasi				
Manajemen telah membawa pertumbuhan organisasi yang baik				
Manajemen telah membawa perusahaan pada performa yang baik				
Manajemen telah mendatangkan keuntungan yang besar bagi perusahaan				
Loyalitas Pelanggan	1	2	3	4
Mayoritas pelanggan kerap kembali lagi untuk servis atau membeli barang				
Banyak pelanggan yang bersedia merekomendasikan layanan perusahaan kepada orang terdekatnya				
Kepuasan Pelanggan	1	2	3	4

Instrumen penilaian subjektif	Skala penilaian subjektif			
Secara umum pelanggan puas akan layanan yang diberikan				
Perusahaan tahu apa yang diharapkan pelanggan				
Layanan yang diberikan sudah sesuai dengan ekspektasi pelanggan				
Ekuitas Pelanggan	1	2	3	4
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				
Akuisi Pelanggan	1	2	3	4
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				
Customer Retention	1	2	3	4
Perusahaan menjaga komunikasi dua arah kepada pelanggan				

Instrumen penilaian subjektif	Skala penilaian subjektif			
Perusahaan secara aktif mengutamakan program <i>customer retention</i>				
Perusahaan telah mengatur bagaimana menghadapi pelanggan yang berbeda dengan nilai yang berbeda juga				
Perusahaan secara sistematis berusaha mengkostumisasi produk/layanan berdasarkan tipe pelanggan				
Customer Expansion	1	2	3	4
Perusahaan telah membuat proses up/cross-selling secara formal				
Perusahaan memberikan insentif bila pelanggan mengajak orang lain untuk menggunakan layanan perusahaan				
Teknologi	1	2	3	4
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				
Media sosial yang dimiliki perusahaan sudah digunakan secara optimal				
Employee Behavior	1	2	3	4
Setiap masalah pelanggan penting bagi saya				
Saya berusaha sebisa mungkin memenuhi keinginan pelanggan				

Instrumen penilaian subjektif	Skala penilaian subjektif			
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				
<i>Employee Justice</i>	1	2	3	4
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				
Sikap Manajemen	1	2	3	4
Manajemen memiliki kemampuan teknis, interpersonal, maupun manajerial yang baik				
Pihak manajemen mudah untuk dihubungi				
Manajemen bersikap terbuka pada inovasi				
Struktur Organisasi	1	2	3	4
Perusahaan memiliki prosedur sistematis tentang kegiatan training karyawan				
Perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang membangun hubungan baik dengan pelanggan yang memiliki nilai tinggi				

Instrumen penilaian subjektif	Skala penilaian subjektif			
Perubahan dalam organisasi untuk membedakan perlakuan pada pelanggan sesuai dengan kebutuhan mereka menjadikan manajemen lebih maju				
Kemitraan	1	2	3	4
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				
Orientasi Pasar	1	2	3	4
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 C. Data Hasil Survei Perspektif Organizational Alignment

P1	P2	P3
3	3	4
2	3	2
4	4	3
3	3	4
4	4	3
4	4	3
2	3	4
3	4	3
3	3	4
4	4	3
4	3	4
4	4	2
3	4	3
3	4	3
4	3	4
3	2	2
2	3	4
4	3	2
3	3	3
3	4	2
4	2	4
4	4	3
4	4	3
2	3	2
4	3	4
2	3	3
4	4	3
3	3	4

P1	P2	P3
4	4	4
3	4	4
2	2	4
2	2	4
2	2	2
3	2	3
2	3	3
3	2	3
2	3	4
3	3	3
4	4	3

LAMPIRAN D. Data Hasil Survei Perspektif Customer

P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
4	4	2	2	3	3	3	3
3	2	1	2	1	3	2	3
1	2	4	4	2	4	4	4
2	4	3	1	1	2	3	4
3	3	1	1	4	3	3	3
3	4	3	4	2	4	2	4
4	1	3	2	3	4	4	4
3	2	1	4	4	3	3	4
2	1	3	2	2	4	2	4
3	3	4	4	4	3	4	2
4	4	1	2	2	3	2	4
4	3	1	2	2	4	4	4
2	4	2	4	3	4	4	3
2	4	2	3	3	3	2	2
4	2	1	2	2	4	4	3
2	4	4	2	3	2	2	3
3	3	2	4	4	4	2	4
4	3	3	2	2	3	4	4
3	4	4	3	1	2	3	2
1	2	4	4	3	3	3	3
4	2	2	3	4	4	3	4
2	4	1	1	2	4	2	2
3	4	3	3	2	4	4	3
3	3	3	2	1	4	4	2
3	3	1	2	1	3	4	4
1	4	2	2	1	2	4	4
3	4	2	3	2	2	4	3
4	2	3	1	4	4	3	4

P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
3	4	2	1	1	3	2	3
4	4	1	4	4	4	3	2
2	4	4	2	4	3	4	4
4	2	2	1	2	4	2	4
4	4	1	3	2	3	4	3
3	3	1	1	1	4	4	4
4	4	1	2	2	4	3	3
4	3	2	3	1	3	3	4
3	4	2	1	3	4	4	3
2	3	2	3	4	2	3	4
3	2	4	1	1	2	4	4

LAMPIRAN E. Data Hasil Survei Perspektif Process

P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P12
4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4
4	3	4	4	2	2	4	2	4	4	4
4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4
3	2	2	3	2	3	2	4	4	3	3
3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4
4	3	2	3	4	4	3	2	4	2	4
4	3	3	4	3	2	4	4	2	4	4
3	4	2	3	3	3	2	4	3	2	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3
4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4
4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3
4	4	3	3	2	4	4	2	3	4	4
3	3	4	2	3	3	1	3	4	4	3
3	2	4	4	3	2	4	4	2	3	3
3	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3
3	4	3	4	3	1	3	3	3	4	3
4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4
3	4	4	2	4	4	2	3	3	2	3
3	2	3	4	4	3	2	4	4	4	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
4	3	3	2	2	2	3	4	3	4	4
3	2	3	4	4	2	4	2	4	3	3
4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	4

P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P12
3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
3	4	3	4	3	4	2	2	4	4	3
3	3	3	2	4	4	2	4	4	3	3
2	3	3	2	2	3	4	2	3	4	2
4	2	4	3	3	2	3	3	2	3	4
4	4	3	4	3	2	3	2	4	3	4
3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3
2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3
3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3

LAMPIRAN F. Data Hasil Survei Sub-perspektif IT

P22	P23	P24	P25
2	2	4	3
4	3	3	3
2	4	4	4
3	2	4	3
2	3	3	3
2	2	4	4
4	2	3	4
4	3	3	1
2	2	4	1
4	4	3	1
2	4	3	3
2	3	3	1
3	2	2	3
3	2	4	2
4	3	4	3
3	3	2	3
2	2	4	2
2	3	4	3
2	3	3	3
2	3	4	3
4	3	4	4
2	4	3	3
4	2	4	2
2	4	3	3
4	4	4	2
4	4	2	2
4	2	3	1
4	3	4	1

P22	P23	P24	P25
3	4	2	3
3	4	4	2
4	4	2	4
4	3	3	1
3	4	2	1
2	4	3	2
2	4	2	1
4	4	4	1
4	3	4	2
3	4	4	1
3	4	3	1

LAMPIRAN G. Data Hasil Survei Sub-perspektif Human Capital

P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
3	4	4	2	4	2	1	4	3	4	3
4	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3
4	3	2	3	3	2	3	1	3	4	2
3	2	4	3	4	3	1	4	4	2	2
3	4	4	2	2	2	2	1	2	3	2
2	3	3	2	4	1	2	2	2	3	4
2	4	2	4	4	2	1	3	3	4	3
4	4	4	4	3	1	2	3	4	3	1
2	3	3	2	3	1	1	3	1	4	2
3	4	2	4	4	1	4	3	2	3	3
2	2	3	2	4	1	1	1	3	3	2
4	3	3	4	3	2	2	1	2	4	2
2	4	3	2	3	4	4	1	3	4	2
3	2	2	3	4	1	2	1	2	3	3
4	2	4	3	4	2	1	1	4	3	2
4	2	2	4	3	1	2	3	3	4	3
2	3	4	2	3	1	3	3	4	2	3
3	3	3	3	4	3	1	3	1	2	2
2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2
4	2	4	2	3	3	3	2	4	4	3
4	2	4	4	2	1	1	2	2	3	3
4	3	4	4	2	3	2	3	2	2	3
3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3
4	2	3	4	3	4	1	2	4	2	4
2	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3
3	4	3	4	4	1	1	4	2	3	2
4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	3

P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
3	4	4	3	4	1	2	1	3	1	3
3	2	4	3	4	1	3	3	1	3	4
2	4	3	3	3	2	2	1	2	4	3
4	4	3	4	2	3	2	2	2	3	2
3	3	3	4	2	1	4	3	2	1	3
3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2
2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	3
4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	3
4	4	2	4	3	4	1	3	1	1	2
3	4	4	3	2	1	3	1	3	4	3
4	4	2	3	4	2	2	1	4	2	4

**LAMPIRAN H. Data Hasil Survei Sub-perspektif
Organizational Alignment**

P37	P38	P39
3	3	4
4	2	2
3	3	3
3	3	4
4	4	2
4	4	3
3	3	4
2	3	4
4	4	3
4	3	4
3	2	3
4	2	4
3	4	3
3	2	2
4	4	3
4	4	4
3	2	3
4	3	2
4	3	4
3	4	3
4	3	3
3	4	3
3	4	3
2	4	4
4	3	4
4	2	2
3	4	3
4	3	2

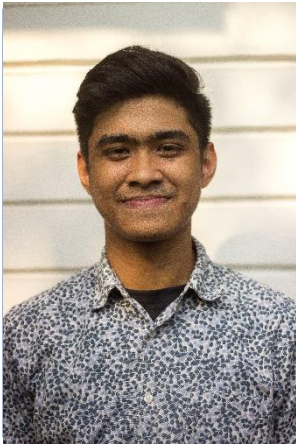
P37	P38	P39
3	4	2
2	2	3
3	2	4
2	3	3
3	4	4
2	3	2
3	4	2
4	3	3
4	2	3
4	4	4
3	4	4

LAMPIRAN I. Data Hasil Survei Sub-perspektif Culture

P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49
4	2	4	2	4	3	4	3	2	2
3	4	4	2	3	4	4	2	4	2
2	4	3	4	4	2	3	3	4	4
3	2	4	4	3	3	3	4	3	3
4	2	3	3	2	4	4	4	2	3
3	4	4	3	2	4	2	4	3	2
3	3	4	3	3	4	3	3	2	4
4	4	2	4	2	3	2	4	3	4
3	4	4	4	4	2	2	2	3	2
2	4	3	2	3	3	2	3	2	4
4	3	3	2	3	3	4	2	3	2
2	4	3	4	4	4	4	3	2	4
3	2	2	4	2	3	3	3	4	4
3	2	4	3	2	3	2	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
3	3	4	2	4	3	3	4	4	4
2	4	2	3	4	3	4	3	2	2
4	4	4	2	3	4	2	3	3	2
4	4	2	3	4	4	4	4	4	2
3	3	4	3	2	2	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	3	3	4	4
4	3	3	2	3	4	3	2	4	3
2	4	4	2	4	4	4	4	3	4
4	2	2	4	3	2	2	3	2	3
3	2	3	2	4	4	4	3	3	4
4	2	4	3	4	3	2	4	3	4
2	2	2	3	4	2	2	4	2	3
2	4	4	2	3	3	3	4	3	4

P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49
2	4	3	3	4	3	4	4	4	4
3	3	2	3	3	4	3	2	4	3
3	3	4	4	4	4	2	2	3	3
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
2	2	2	4	3	2	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	2	4	2
4	4	3	3	3	3	4	2	2	3
3	3	4	4	2	4	4	4	3	4
3	4	4	2	3	4	3	3	2	3
4	4	4	2	4	2	4	2	4	4
3	2	3	4	4	3	3	3	3	3

BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Muhammad Farchan Ramadhan, lahir di Jakarta, 6 Januari 1998. Penulis merupakan anak kedua dari 2 bersaudara pasangan suami istri Mansur Budi W. dan Ambar Sitawanti. Penulis sempat menginjak bangku sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Pembangunan UIN Jakarta, SMPN 68 Jakarta, SMAN 34 Jakarta, 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 Himpunan Mahasiswa Departemen Sistem Informasi ITS di mana penulis sempat menjabat sebagai Staf di departemen sosial masyarakat. 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. Penulis dapat dihubungi melalui email farchan1998@gmail.com