



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANCANGAN *CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN  
KINERJA MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN DALAM  
INDUSTRI TELEKOMUNIKASI**

**SKRIPSI**

**Lolyta Silvia  
040507033X**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
JUNI 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANCANGAN *CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN  
KINERJA MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN DALAM  
INDUSTRI TELEKOMUNIKASI**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik**

**Lolyta Silvia  
040507033X**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
JUNI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Lolyta Silvia**

**NPM : 040507033X**

**Tanda tangan :**

**Tanggal : 25 Juni 2009**



## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Lolyta Silvia  
NPM : 040507033X  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Perancangan *Customer Relationship Management Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Manajemen Hubungan Pelanggan dalam Industri Telekomunikasi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Yadrifil, M.Sc ( )

Penguji : Akhmad Hidayatni, Ir., MBT ( )

Penguji : Erlinda Muslim, Ir., MEE ( )

Penguji : Sri Bintang Pamungkas, Ir., Dr. ( )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 25 Juni 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala anugerah yang dilimpahkanNya senantiasa kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan Sarjana Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Indonesia. Penulis juga berterima kasih kepada orang-orang yang Tuhan berikan untuk mendukung penulis dalam mengerjakan skripsi ini. Penulis berterima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Yadrifil, M.Sc selaku dosen pembimbing skripsi untuk segala bantuan dan pengarahan yang telah diberikan kepada penulis.
2. Bapak M Sigit Pramudya selaku pembimbing lapangan dan atas kesediaanya meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberi masukan, dan telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data kepada penulis.
3. Dr. Ir. Yuki Indrayadi yang juga telah memberikan pengarahan-pengarahan dan bantuan serta waktu untuk dapat berdiskusi dengan penulis.
4. Mbak Diena yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data selama di perusahaan di Bandung.
5. Orang tua tercinta, papa dan mama, yang selalu memberikan motivasi perhatian, dan doa kepada penulis. Serta untuk abang, Daniel, dan Lucy untuk dukungannya.
6. Lia, Ega, Killy, dan Dimi atas kebersamaannya dalam mengerjakan tugas akhir ini bersama dengan Pak Yad.
7. Nia, Kak Rotu , Bang Joki yang sudah selalu mendampingi, memberikan motivasi ketika sedang tidak bersemangat, untuk selalu ada setiap waktu. Terimakasih untuk kebersamaan yang telah dijalani selama waktu-waktu ini. Untuk nia yang sudah menjalain waktu kuliah bersama-sama.
8. Citra yang telah memberikan tumpangan selama penulis mengambil data di Bandung. Noni, Angie, Fitri, dan Sri untuk setiap motivasi dan dukungannya.
9. Tita, Melva, Inge, dan Debbie untuk semangat yang terus diberikan. Rena dan Inda yang menghibur dengan tingkah laku yang lucu.

10. Tarida, Arnel, Melissa, Ocha, Gina, Yovieta, Nuno, Noni, Wuri yang terus memberikan semangat, perhatian, dan doa. Terimakasih buat inspirasi yang terus hadir bersama dengan kalian.
11. Sisca, Nana, Togi, Chris, Dragon, Vera, Eric, Jevon, Gersen, Tulus, Vicky, Cynthia untuk segala dukungan, keceriaan, doa, dan kebersamaan selama ini.
12. Seluruh teman-teman angkatan 2005 Teknik Industri atas waktu kebersamaan, keceriaan, dan kekompkan selama 4 tahun di Fakultas Teknik ini.
13. Semua pihak yang turut terlibat dan telah membantu penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna mengingat keterbatasan penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya dan bagi pengembangan ilmu.

Depok, 25 Juni 2009

Lolyta Silvia  
NPM (040507033X)

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lolyta Silvia

NPM : 040507033X

Program Studi : Teknik Industri

Departemen : Teknik Industri

Fakultas : Teknik

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Perancangan *Customer Relationship Management Scorecard* untuk  
Pengukuran Kinerja Manajemen Hubungan Pelanggan dalam Industri  
Telekomunikasi**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 25 Juni 2009

Yang Menyatakan

(Lolyta Silvia)

## ABSTRAK

Nama : Lolyta Sivia  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul : Perancangan *Customer Relationship Management Scorecard*  
untuk Pengukuran Kinerja Hubungan Pelanggan dalam Industri  
Telekomunikasi

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sebuah pengukuran keberhasilan implementasi strategi *customer relationship management* (CRM) pada industri telekomunikasi yang disebut sebagai *Customer Relationship Management (CRM) Scorecard*. Dalam perancangan ini, peneliti melakukan pencarian data baik dari sumber literatur dan juga hasil interview dengan para ahli dibidang hubungan pelanggan. Hasil pencarian tersebut akan menghasilkan perspektif dan juga *Key Performance Indicator* (KPI) untuk masing-masing perspektif. Perspektif dan indikator yang akan masuk pada CRM Scorecard ini akan ditentukan dengan melakukan pembobotan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Perspektif yang terdapat pada scorecard ini adalah *customer knowledge*, *customer interaction*, *customer value*, dan *customer value*. Untuk masing-masing perspektif memiliki indikator untuk mengukur keberhasilan masing-masing perspektif.

Kata kunci:

*Customer Relationship Management*, *Analytical Hierarchy Process*, CRM-Scorecard, telekomunikasi

## ABSTRACT

Name : Lolyta Silvia  
Study program: Industrial Engineering  
Title : Design of Customer Relation Management Scorecard for  
Customer Relationship Management Performance Measurement

The aim of this research is to design Customer Relationship Management (CRM) Scorecard to measure and assess the implementation of CRM strategy in telecommunication industry. During the development process, the researcher conducted an extensive literature review and interviews with expert in customer relation. It makes the hierarchical map that has perspectives and Key Performance Indicator (KPI) to measure each perspective. Perspectives and indicators contained in this CRM Scorecard will determine with Analytical Hierarchy Process (AHP) to prioritize the perspectives and indicators. The CRM Scorecard consists of 4 perspectives, customer knowledge, customer interaction, customer value, and customer satisfaction.

Key words:

Customer Relationship Management, Analytical Hierarchy Process, CRM-Scorecard, Telecommunication.

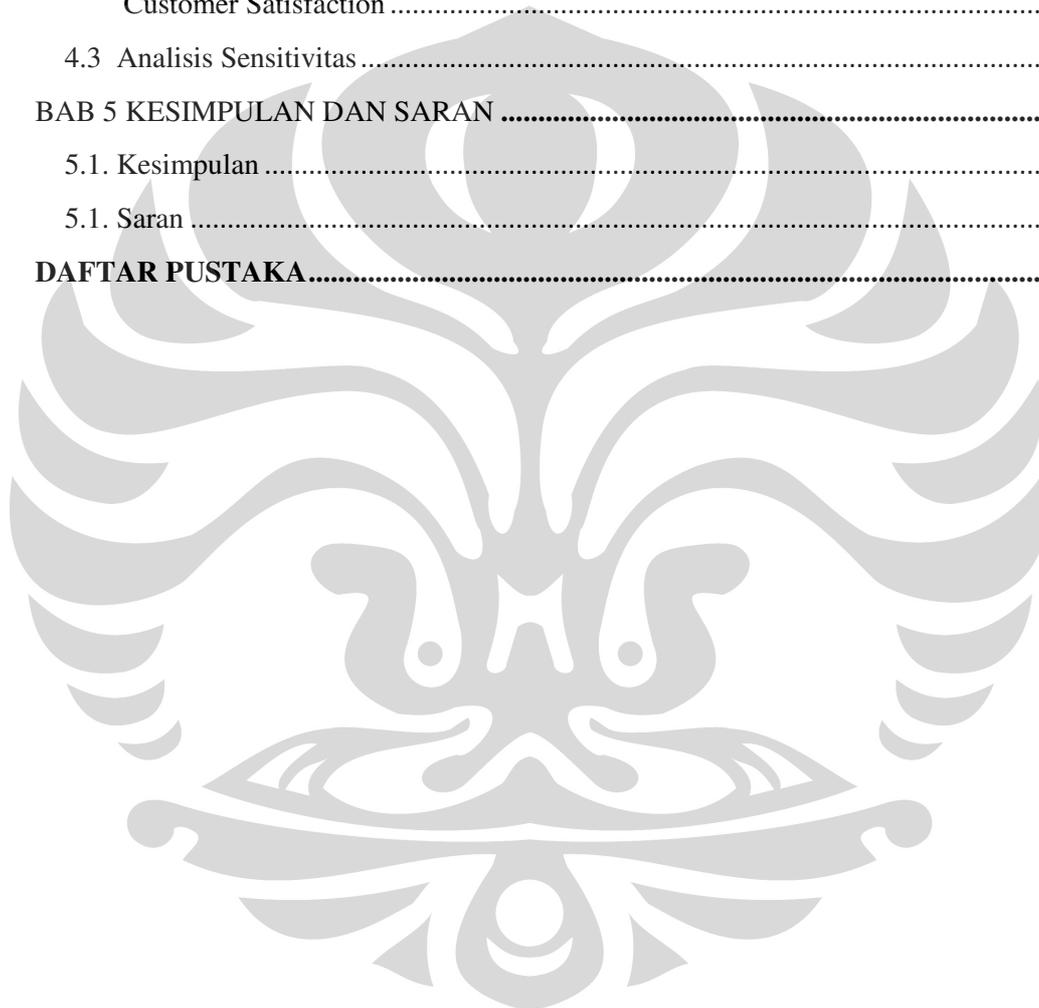
## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Diagram Keterkaitan Permasalahan.....	6
1.3. Rumusan Permasalahan .....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6. Metodologi Penelitan .....	8
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).....	13
2.1.1 Defenisi CRM .....	13
2.1.2 Tujuan CRM .....	16
2.1.3 Karakteristik CRM.....	17
2.1.3.1 Automasi tenaga penjualan .....	17
2.1.3.2 Pelayanan dan pendukung pelanggan .....	18
2.1.3.3 Daerah pelayanan.....	18
2.1.3.4 Automasi penjualan.....	18
2.1.4 Keuntungan CRM .....	19
2.1.5 Fase CRM .....	20
2.1.6 Komponen CRM.....	21
2.1.6.1 Sumber daya manusia .....	21
2.1.6.2 Proses .....	22
2.1.6.3 Teknologi .....	24

2.1.6.4 Informasi .....	24
2.1.7 CRM <i>Touch Point</i> .....	24
2.2 Pengukuran Kinerja ( <i>Performance Measurement</i> ) .....	25
2.2.1 Pengukuran Kinerja CRM.....	25
2.2.2 CRM <i>Scorecard</i> .....	26
2.2.3 Metode <i>Rating</i> .....	27
2.3 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	30
2.3.1 Pengertian AHP .....	30
2.3.2 Langkah-langkah Penerapan AHP .....	31
2.3.2.1 Dekomposisi .....	31
2.3.2.2 Penilaian Komparasi .....	32
2.3.2.3 Penentuan Prioritas .....	34
2.3.2.4 Konsistensi logis .....	37
2.3.3 Tujuan dan Manfaat AHP .....	39
<b>BAB 3 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>41</b>
3.1 Profil Perusahaan PT Telkom .....	41
3.1.1 Sekilas PT Telkom .....	41
3.1.2 Visi & Misi Telkom.....	43
3.1.2.1 Visi.....	43
3.1.2.2 Misi .....	43
3.1.3 Kelima Pilar Bisnis PT Telkom .....	43
3.2 Perancangan Awal Framework CRM <i>Scorecard</i> .....	44
3.2.1 <i>Cause and Effect Relationship</i> pada CRM <i>Scorecard</i> .....	44
3.2.2 Penyusunan Perspektif dan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....	46
3.2.2.1 Perspektif Customer Knowledge .....	46
3.2.2.2 Perspektif Customer Interaction.....	48
3.2.2.3 Perspektif Customer Satisfaction .....	50
3.2.2.4 Perspektif Customer Value .....	52
3.3 Penyusunan Perspektif dan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) CRM <i>Scorecard</i> Metode <i>Rating</i> .....	54
3.3.1 Pemilihan Perspektif dan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dengan <i>rating</i> metode Skala Likert .....	54
3.3.1.1 Pemilihan Responden.....	54

3.3.1.2	Pengumpulan data melalui kuesioner Tahap I .....	56
3.3.1.3	Pengolahan data kuesioner Tahap I.....	61
3.3.2	Pembobotan Perspektif dan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dengan <i>rating</i> metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	64
3.3.2.1	Pemilihan Responden.....	64
3.3.2.2	Pengumpulan data melalui kuesioner Tahap II.....	65
3.3.2.3	Pengolahan data Kuesioner Tahap II .....	67
3.3.3	Penentuan Skala Intensitas masing-masing <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dengan <i>rating</i> metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	74
3.3.3.1	Pemilihan Responden.....	74
3.3.3.2	Pengumpulan Data melalui Kuesioner Tahap III.....	74
3.3.3.3	Pengolahan data Kuesioner Tahap III.....	76
3.4	<i>CRM Scorecard</i> dan Contoh Penerapan <i>CRM Scorecard</i> .....	79
3.4.1	<i>CRM Scorecard</i> .....	79
3.4.2	Contoh Penerapan <i>CRM Scorecard</i> .....	80
3.4.2.1	Pengumpulan Data .....	80
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS .....</b>	<b>86</b>
4.1	Analisis Hirarki <i>CRM Scorecard</i> .....	86
4.1.1	Analisis Tujuan .....	86
4.1.2	Analisis Perspektif .....	89
4.1.3	Analisis <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	91
4.1.3.1	Analisis Indikator Customer Knowledge .....	91
4.1.3.2	Analisis Indikator Customer Interaction .....	92
4.1.3.3	Analisis Indikator Customer Value.....	93
4.1.3.4	Analisis Indikator Customer Satisfaction.....	94
4.2	Analisis Pembobotan Perspektif dan <i>Key Performance Indicator</i> .....	95
4.2.1	Analisis Pembobotan dan Inkonsistensi perspektif.....	96
4.2.2	Analisis Pembobotan dan Inkonsistensi KPI .....	98
4.2.2.1	Analisis Perspektif Customer Knowledge .....	99
4.2.2.2	Analisis Perspektif Customer Interaction.....	100
4.2.2.3	Analisis Perspektif Customer Value .....	102
4.2.2.4	Analisis Perspektif Customer Satisfaction .....	103
4.2.3	Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas.....	105

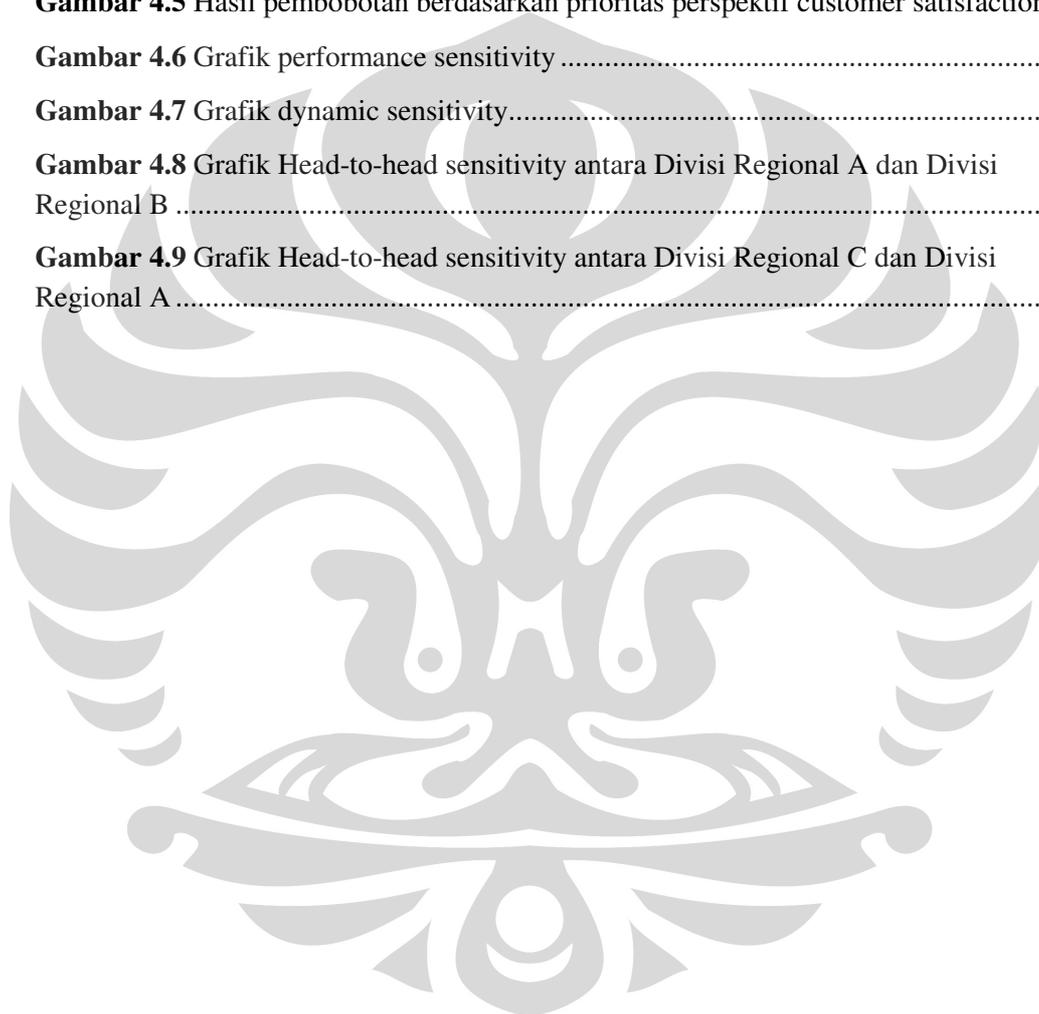
4.2.4 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Hirarki .....	106
4.2.3.1 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas perspektif Customer Knowledge.....	107
4.2.3.2 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas perspektif Customer Interaction.....	109
4.2.3.3 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas perspektif Customer Value .....	110
4.2.3.4 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas perspektif Customer Satisfaction .....	111
4.3 Analisis Sensitivitas .....	112
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>116</b>
5.1. Kesimpulan .....	116
5.1. Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>118</b>



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1.</b> Diagram keterkaitan masalah .....	6
<b>Gambar 1.2</b> Diagram Alir Metodologi Penelitian .....	11
<b>Gambar 1.3</b> Diagram Alir Metodologi Penelitian (lanjutan).....	12
<b>Gambar 2.1</b> Hirarki Customer Relationship Management .....	17
<b>Gambar 2.2</b> Proses pengembangan dan implementasi CRM Scorecard.....	27
<b>Gambar 2.3</b> Struktur hirarki keputusan .....	31
<b>Gambar 3.1</b> Peta daerah operasional PT TELKOM.....	42
<b>Gambar 3.2</b> Cause and effect relationship pada CRM .....	45
<b>Gambar 3.3</b> Cause-effect pada perspektif Customer Knowledge.....	46
<b>Gambar 3.4</b> Cause-effect pada perspektif Customer Interaction .....	48
<b>Gambar 3.5</b> Cause-effect pada perspektif Customer Satisfaction .....	50
<b>Gambar 3.7</b> Proporsi responden berdasarkan latar belakang pendidikan.....	55
<b>Gambar 3.8</b> Proporsi responden berdasarkan jabatan .....	56
<b>Gambar 3.9</b> Proporsi responden berdasarkan pengalaman bekerja.....	56
<b>Gambar 3.10</b> Perspektif CRM Scorecard .....	63
<b>Gambar 3.11</b> Indikator Perspektif Customer Knowledge .....	63
<b>Gambar 3.12</b> Indikator Perspektif Customer Knowledge .....	63
<b>Gambar 3.14</b> Indikator Perspektif Customer Satisfaction.....	64
<b>Gambar 3.15</b> Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi perspektif CRM.....	70
<b>Gambar 3.16</b> Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif Customer Knowledge .....	70
<b>Gambar 3.17</b> Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif Customer Interaction .....	71
<b>Gambar 3.18</b> Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif Customer Value .....	71
<b>Gambar 3.19</b> Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif Customer Satisfaction.....	71
<b>Gambar 3.20</b> Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi perspektif dan masing-masing indikator .....	72
<b>Gambar 3.21</b> Prioritas global seluruh Key Performance Indicator (KPI) .....	72
<b>Gambar 3.22</b> Contoh hasil penilaian kinerja CRM scorecard pada perusahaan telekomunikasi .....	84

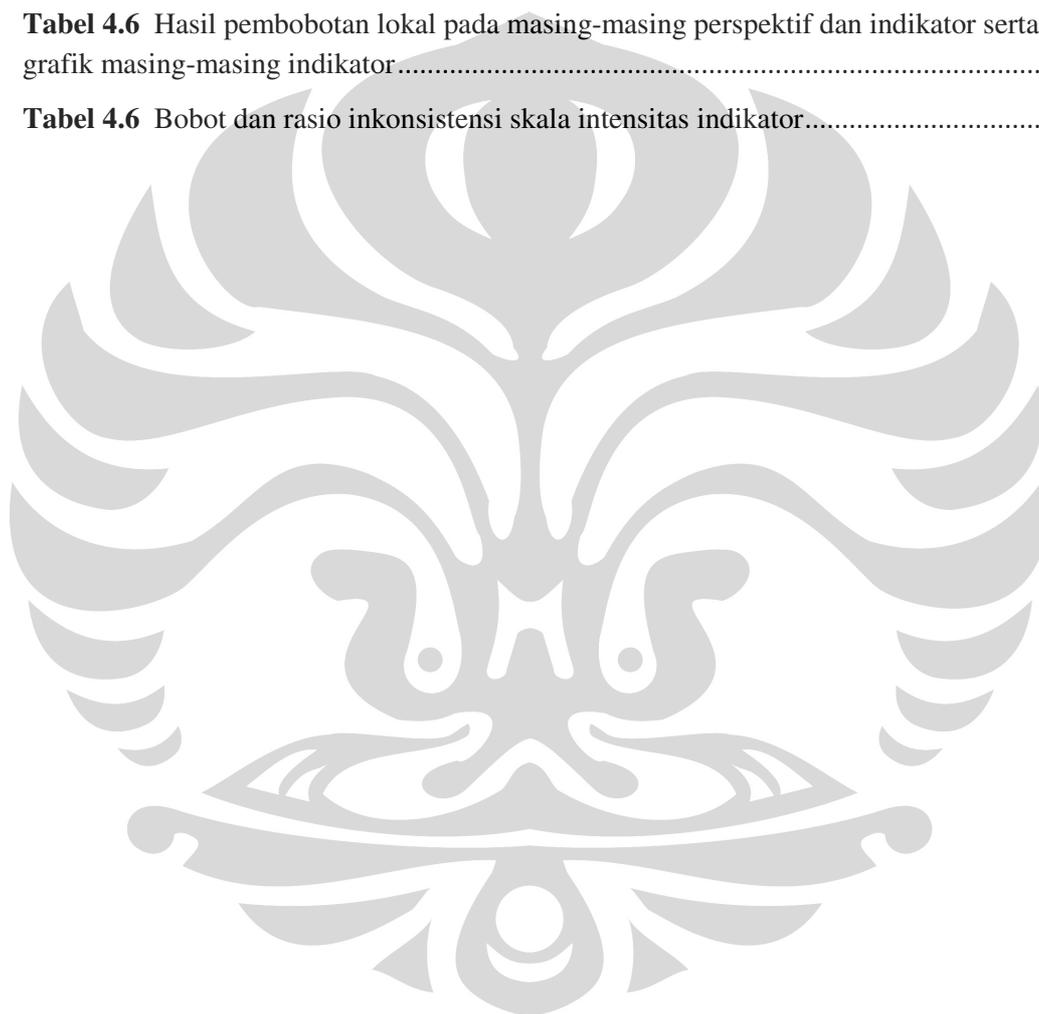
<b>Gambar 3.23</b> Prioritas alternatif divisi regional perusahaan telekomunikasi kinerja CRM .....	85
<b>Gambar 4.1</b> Pembobotan masing-masing perspektif CRM Scorecard .....	97
<b>Gambar 4.2</b> Hasil pembobotan secara global perspektif .....	99
<b>Gambar 4.3</b> Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif customer knowledge ..	99
<b>Gambar 4.4</b> Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif customer interaction.	101
<b>Gambar 4.4</b> Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif customer value .....	102
<b>Gambar 4.5</b> Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif customer satisfaction	104
<b>Gambar 4.6</b> Grafik performance sensitivity .....	113
<b>Gambar 4.7</b> Grafik dynamic sensitivity.....	114
<b>Gambar 4.8</b> Grafik Head-to-head sensitivity antara Divisi Regional A dan Divisi Regional B .....	115
<b>Gambar 4.9</b> Grafik Head-to-head sensitivity antara Divisi Regional C dan Divisi Regional A .....	115



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b> Skala Likert untuk pemilihan items untuk rating final .....	29
<b>Tabel 2.2</b> Contoh skala Likert 1-5 .....	30
<b>Tabel 2.3</b> Skala mendasar dalam perbandingan berpasangan .....	33
<b>Tabel 2.4</b> Matriks perbandingan berpasangan .....	36
<b>Tabel 2.5</b> Nilai Random Consistency .....	39
<b>Tabel 3.1</b> Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif Customer Knowledge .....	57
<b>Tabel 3.2</b> Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif Customer Interaction .....	58
<b>Tabel 3.3</b> Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif Customer Value .....	59
<b>Tabel 3.4</b> Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif Customer Satisfaction .....	60
<b>Tabel 3.5</b> Total skor penilaian Kuesioner Tahap I .....	61
<b>Tabel 3.6</b> Total skor penilaian Kuesioner Tahap I (lanjutan) .....	62
<b>Tabel 3.7</b> Hasil kuesioner tahap II Perbandingan masing-masing perspektif .....	65
<b>Tabel 3.8</b> Hasil kuesioner tahap II Perbandingan Prespektif Customer Knowledge .....	65
<b>Tabel 3.9</b> Hasil kuesioner tahap II Perbandingan Prespektif Customer Interaction .....	66
<b>Tabel 3.10</b> Hasil kuesioner tahap II Perbandingan Prespektif Customer Value .....	66
<b>Tabel 3.11</b> Hasil kuesioner tahap II Perbandingan Prespektif Customer Satisfaction .....	67
<b>Tabel 3.12</b> Matriks Pairwise Comparison masing-masing Prespektif .....	68
<b>Tabel 3.13</b> Matriks Pairwise Comparison Perspektif Customer Knowledge .....	68
<b>Tabel 3.14</b> Matriks Pairwise Comparison Perspektif Customer Interaction .....	69
<b>Tabel 3.15</b> Matriks Pairwise Comparison Perspektif Customer Value .....	69
<b>Tabel 3.16</b> Matriks Pairwise Comparison Perspektif Customer Satisfaction .....	69
<b>Tabel 3.17</b> Hasil pembobotan pada masing-masing perspektif dan indikator serta grafik masing-masing indikator .....	73
<b>Tabel 3.18</b> Skala intensitas masing-masing KeyPerformance Indicator (KPI) .....	75
<b>Tabel 3.19</b> Bobot dan rasio inkonsistensi skala intensitas Key Performance Indicator (KPI) .....	77
<b>Tabel 3.19</b> Bobot dan rasio inkonsistensi skala intensitas Key Performance Indicator (KPI) (lanjutan) .....	78
<b>Tabel 3.20</b> Form penilaian kinerja Customer Relationship Management dalam industri telekomunikasi .....	79

<b>Tabel 4.1</b> Perspektif yang terpilih hasil rating Skala Likert.....	90
<b>Tabel 4.2</b> Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif customer knowledge.....	91
<b>Tabel 4.3</b> Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif customer interaction .....	92
<b>Tabel 4.4</b> Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif customer value..	93
<b>Tabel 4.5</b> Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif customer satisfaction.....	94
<b>Tabel 4.6</b> Hasil pembobotan lokal pada masing-masing perspektif dan indikator serta grafik masing-masing indikator.....	98
<b>Tabel 4.6</b> Bobot dan rasio inkonsistensi skala intensitas indikator.....	106



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Berlangsungnya proses konvergensi yang sangat cepat antara telekomunikasi, teknologi informasi, dan penyiaran (*broadcasting*) telah memacu kompetisi yang semakin ketat dan terbuka di sektor telekomunikasi itu sendiri. Kondisi tersebut tidak bisa lagi dihindarkan, baik oleh operator *incumbent* ataupun pendatang baru. Dengan kata lain, konvergensi telah mengiring terjadinya perubahan pada pola bisnis, tingkat kompetisi, dan penyiapan regulasi. Bagi operator, akhirnya mutu dan jenis layananlah yang menjadi faktor penentu keberhasilan mereka. Sejak diberlakukannya UU No.36/1999 tentang Telekomunikasi, berbagai kemajuan telah dicapai dan hasilnya telah dirasakan langsung oleh pengguna jasa. Sektor telekomunikasi, khususnya telekomunikasi seluler merupakan satu-satunya sektor jasa yang mampu memberikan pelayanan dengan harga yang makin terjangkau.

Pertumbuhan sektor telekomunikasi pasca UU No.36/1999 tidak bisa dilepaskan dari pesatnya pertumbuhan jaringan bergerak nirkabel (*wireless*). Jumlah pengguna telepon nirkabel di Indonesia pada 2004 mencapai 32 juta. Angka itu tumbuh menjadi 130 juta pada Juli 2008. Laju pertumbuhannya sebesar 52 pengguna/menit. Sebaliknya, jumlah sambungan telepon tetap (PSTN) berkurang sejak 2005. Meskipun belum ada angka resmi, hingga akhir 2008 jumlah total sambungan telepon di Indonesia diperkirakan 150 juta satuan sambungan. Liberalisasi perdagangan jasa turut pula mewarnai perkembangan telekomunikasi di Indonesia. Pasar telekomunikasi yang sebelumnya monopolistik mengalami transformasi menuju pasar bebas berbasis kompetisi. Saat ini telah beroperasi 5 operator di industri telekomunikasi yaitu Group Telkom, Group Indosat, Group Rajawali (Excelcomindo), Bakrie Telecom (Esia), dan Group Bimantara (Mobile-8), telah memberikan banyak pilihan jasa telekomunikasi, dari jasa telekomunikasi tetap, jasa telekomunikasi *wireless* hingga jasa telekomunikasi *fixed wireless* bagi pelanggan Indonesia yang terus menimbulkan persaingan yang ketat.

Meski demikian, tingginya okupasi jaringan yang didorong oleh perang tarif telekomunikasi telah berpengaruh terhadap turunnya mutu pelayanan (*service level*) karena keterbatasan kapasitas jaringan. Bentuk penurunan mutu layanan yang banyak dialami adalah tingkat *successful call ratio* (SCR) yang rendah, tingginya *delay* untuk melakukan panggilan, *dropped call* di tengah pembicaraan, sinyal tiba-tiba melemah, hingga kualitas sambungan yang kurang bagus. Hal tersebut akhirnya dapat menurunkan kepuasan pelanggan sehingga dapat berdampak pada kehilangan pelanggan. Sebuah penelitian di Amerika Serikat menunjukkan bahwa tingkat perpindahan pelanggan rata-rata pelanggan industri telekomunikasi ialah 30-35% per tahun dengan biaya untuk mendapatkan pelanggan baru ialah 5 sampai 10 kali lebih besar daripada biaya untuk mempertahankan pelanggan lama.<sup>1</sup> Jadi, seperti yang telah ditegaskan sebelumnya, bahwa ditengah persaingan yang tinggi dan pesat ini, relasi yang baik dengan para pelanggan sangat dibutuhkan sehingga perusahaan dapat terus menjaga masing-masing pelanggannya untuk tetap menggunakan jasa perusahaan tersebut.

Ilmu pengetahuan yang semakin berkembang menghasilkan sebuah konsep yang sekarang ini sudah cukup luas dipergunakan yaitu *Customer Relationship Management* (CRM). Merujuk kepada beberapa *text book*, kegiatan CRM meliputi *Acquire* (mendapatkan), *Enhance* (meningkatkan) dan *Retain* (mempertahankan) pelanggan. Artinya, bagaimana kita bisa selalu mendapatkan pelanggan baru, meningkatkan hubungannya sehingga mereka puas dengan layanan kita, sehingga mereka bisa menjadi pelanggan yang loyal yang selalu bisa kita pertahankan<sup>2</sup>. Dalam waktu-waktu terakhir ini semakin banyak perusahaan atau organisasi yang menerapkan CRM, tentunya dengan berbagai alasan yang pada prinsipnya untuk memperbaiki *customer retention* dan *customer satisfaction*, tetapi alasan

---

<sup>1</sup> Junxiang Lu, *Predicting Customer Churn in the Telecommunications Industry – An Application of Survival Analysis Modeling Using SAS*, 2002, [www.sas.com/proceedings/sugi27/p114-27.pdf](http://www.sas.com/proceedings/sugi27/p114-27.pdf) last updated 4 Maret 2002, accessed 5 April 2004, hal 1.

<sup>2</sup> [http://elista.akprind.ac.id/upload/files/3306\\_Bab\\_9\\_CRM.doc](http://elista.akprind.ac.id/upload/files/3306_Bab_9_CRM.doc)

utamanya adalah untuk mengetahui lebih banyak tentang konsumen dan bagaimana caranya mereka berinteraksi dalam perusahaan atau organisasi.<sup>3</sup>

Penerapan CRM tersebut juga harus dilaksanakan dengan perencanaan yang matang sehingga dapat mencapai tujuan akhirnya yaitu meningkatkan profit perusahaan. Mengacu pada hasil riset yang telah dilakukan oleh *Meta Group Consulting*, estimasi investasi yang sudah dikeluarkan berbagai perusahaan dalam implementasi CRM menunjukkan angka yang cukup signifikan, yaitu sebesar US\$ 5 miliar pada tahun 2000 dan menjadi US\$ 20 miliar pada tahun 2004. Perkembangan pertumbuhan investasi yang ditanamkan perusahaan tersebut sehubungan dengan CRM, menurut Gartner seorang ahli dibidang CRM, akan mengalami pertumbuhan berkisar antara 30%-35% per tahun dalam beberapa tahun kedepan<sup>4</sup>. Namun, banyak juga yang tak mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan. Sejumlah laporan (2003) menyebutkan sedikitnya 8 dari 10 implementasi CRM gagal memberi *return on investment (ROI)* yang diharapkan. Tingkat kegagalannya antara 50 sampai 70 persen. Laporan lainnya menunjukkan hasil yang lebih optimis, yakni 70 persen perusahaan yang menggelar mengaku memperoleh hasil melebihi harapan<sup>5</sup>.

Perusahaan harus semakin peka dalam menerapkan CRM di perusahaan masing-masing. Apakah sistem yang diterapkan telah membawa keuntungan ke perusahaan atau malah kerugian. Menurut Kim (2003), untuk mencapai tingkat pengembalian investasi (ROI) dari CRM, investasi pada aplikasi utama dan teknologi CRM harus berkontribusi terhadap keuntungan nyata (*tangible benefits*) maupun keuntungan tidak nyata (*intangibile benefits*). Ketika sulit untuk mengevaluasi tingkat pengembalian nyata (*tangible returns*) pada sumber daya yang digunakan untuk merencanakan, mengembangkan, mengimplementasikan dan mengoperasikan CRM, maka pengukuran harus dilakukan pada tingkat pengembalian tidak nyata (*intangibile returns*) seperti loyalitas pelanggan, kualitas

<sup>3</sup> Bolton, Mike, 2004, "Customer Centric Business Processing", International Journal of Productivity and Mangement, vol.53, hal. 44.

<sup>4</sup> "Executive Summary – Kajian penyusunan konsep Customer Relationship Mangement"  
<[www.stttelkom.ac.id/staf/bdo/download/Ebook/CRM%20Draft%20Executive%20Summary.doc](http://www.stttelkom.ac.id/staf/bdo/download/Ebook/CRM%20Draft%20Executive%20Summary.doc)>

<sup>5</sup> "CRM : (kini) Tak Sekedar Mengelola Pelanggan – E BizzAsia"  
<<http://www.ebizzasia.com/0216-2004/enterprise,0216,01.html>>

jasa, peningkatan nilai, efektifitas proses, inovasi proses operasi, peningkatan layanan, keunggulan bersaing, kepercayaan, dan efisiensi.

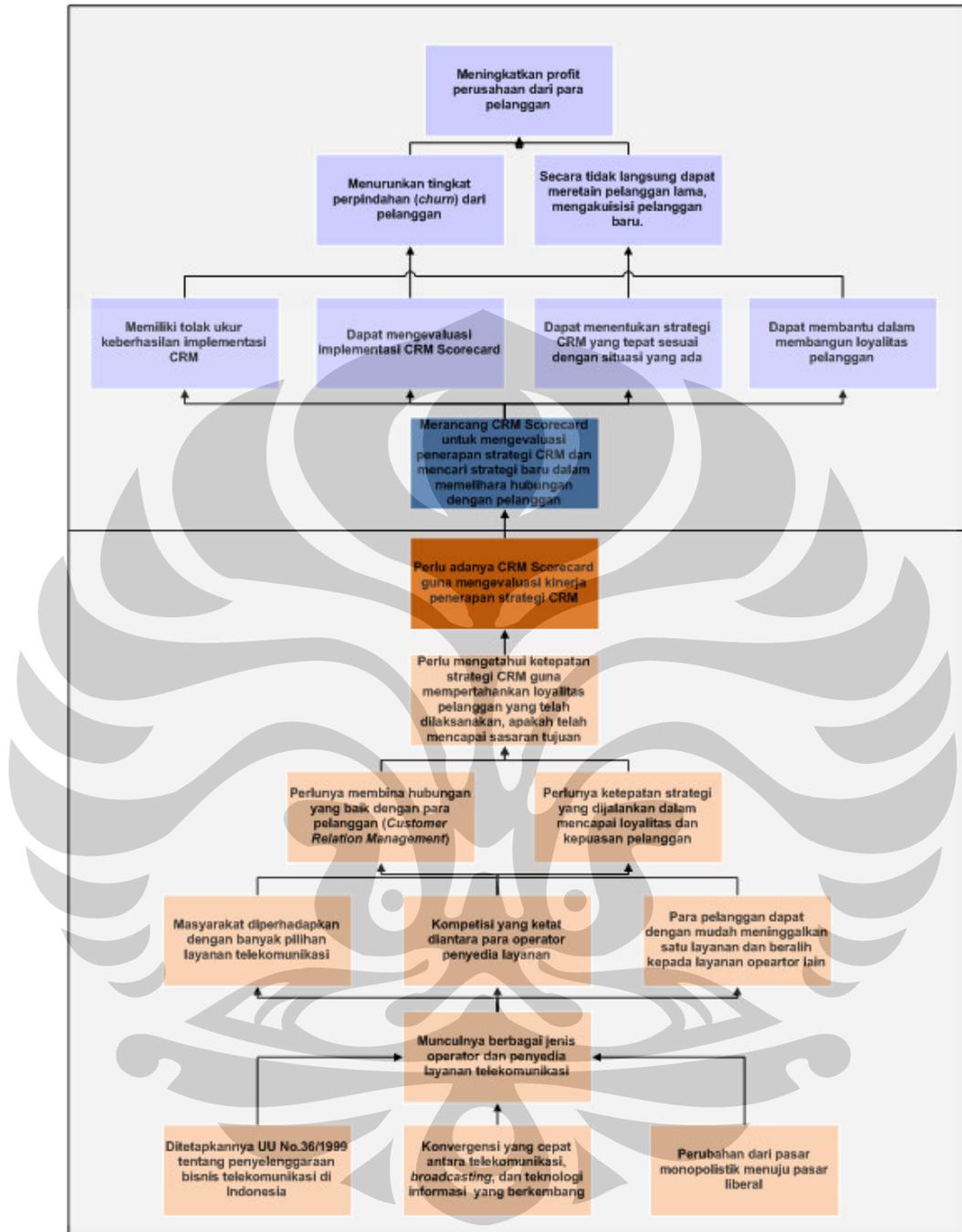
Sistem pengukuran kinerja manajemen yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi tindakan dan memandang unit bisnis bukan saja dari perspektif finansial tetapi juga dari perspektif non-finansial adalah *Balanced Scorecard*, yang pertama diusulkan oleh Roberts S. Kaplan dan David P. Norton dengan keempat perspektifnya yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), yang menghubungkan pengendalian operasi jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Konsep tersebut akhirnya yang akan dikembangkan dalam penelitian ini. Situasi pasar yang berbeda, strategi produk, bisnis unit, dan lingkungan persaingan memerlukan *scorecard* yang berbeda untuk menyesuaikan dengan misi, strategi, teknologi, dan budaya tiap organisasi. Dengan memodifikasi keempat perspektif dari *Balanced Scorecard* tersebut, maka diperoleh suatu *scorecard* baru yang berorientasi pada pelanggan, yaitu *CRM Scorecard*.

PT TELKOM merupakan sebuah perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*), penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. PT TELKOM menyediakan jasa telepon tidak bergerak (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Dari data yang didapat sampai dengan tanggal 31 Desember 2006, jumlah pelanggan Telkom adalah sebanyak 48.5 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak sejumlah 8,7 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 4,2 juta pelanggan dan 35,6 juta pelanggan jasa telepon bergerak. Pertumbuhan jumlah pelanggan Telkom di tahun 2006 sebanyak 30,73% telah mendorong kenaikan Pendapatan Usaha Telkom dalam tahun 2006 sebesar 23% dibanding tahun 2005. Dengan perkiraan jumlah tersebut, maka PT TELKOM memiliki tanggung jawab yang besar untuk tetap menjaga pelanggan mereka sendiri.

PT TELKOM juga bukanlah perusahaan yang baru dalam bisnis ini. PT TELKOM merupakan salah satu perusahaan yang sudah menerapkan metode CRM dimana strategi tersebut pasti berbeda-beda dengan perusahaan lainnya. Hal tersebut tergantung kepada kebijakan, sasaran yang ingin dicapai, dan komitmen perusahaan terhadap pelanggannya sehingga dalam penerapannya, PT TELKOM berhasil mencapai tujuannya semula. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian adalah untuk mencoba melakukan perancangan CRM *Scorecard* sebagai suatu alat ukur untuk *performance* dari bagaian CRM perusahaan telekomunikasi.



## 1.2. Diagram Keterkaitan Permasalahan



Gambar 1.1. Diagram keterkaitan masalah

## 1.3. Rumusan Permasalahan

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa penerapan CRM tersebut membutuhkan sebuah perencanaan, strategi, dan komitmen yang menyeluruh dari

perusahaan sehingga proses bisnis yang ada berorientasi pada pelanggan. Perlu diketahui bahwa CRM bukanlah hanya sekedar teknologi informasi semata tapi lebih pada strategi bisnis perusahaan dalam memperlakukan dan membangun hubungan secara personal terhadap pelanggannya.

Kesuksesan CRM tergantung pada perumusan strategi yang tepat. Seperti yang telah dijabarkan pada latar belakang, seringkali implementasi CRM tidak mencapai tujuan akhir dari perusahaan bahkan terkadang hanya sebagai suatu investasi teknologi semata tanpa membawa pengaruh yang signifikan bagi perkembangan profit perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini akan memakai sebuah *framework* yang akan digunakan untuk mengukur *performance* dari implementasi CRM sehingga dapat digunakan untuk mengetahui dan menilai penerapan CRM di perusahaan.

Untuk itu, pokok permasalahan yang akan diteliti dalam penulisan tugas akhir ini adalah “Perancangan Model CRM Scorecard untuk CRM Performance Measurement pada Perusahaan Telekomunikasi”.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, tujuan dilakukannya penulisan tugas akhir ini adalah :

- Memperoleh Perspektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri telekomunikasi
- Pembobotan masing-masing Perspektif dan *Key Performance Indicator* penilain kinerja *Customer Relationship Management* dalam indsutri telekomunikasi tersebut
- Perancangan CRM *Scorecard* sebagai penilaian kinerja *Customer Relationship Management* pada perusahaan telekomunikasi.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Penelitian dilakukan pada industri Telekomunikasi milik PT TELKOM

- Data informasi yang didapat dan dipergunakan adalah berasal dari data primer (kuesioner dan interview) dan sekunder (data-data dari pihak perusahaan)
- Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif

## 1.6. Metodologi Penelitian

Dalam pengerjaan penelitian ini di PT TELKOM akan dilaksanakan metode sebagai berikut:

1. Perumusan Masalah  
Menentukan pokok permasalahan yang akan diteliti dan akan dianalisa.
2. Penentuan Tujuan Penelitian  
Pada tahap ini ditentukan tujuan dan hasil yang akan dicapai dari pelaksanaan penelitian tersebut.
3. Penyusunan Dasar Teori  
Pada tahap ini, peneliti menentukan dasar teori yang digunakan dalam pengolahan dan analisis data yang paling sesuai untuk mencapai tujuan penulisan.
4. Penyusunan Perspektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan model *rating*.

Penelitian ini dimulai dari tahapan penentuan perspektif yang akan menjadi garis besar dalam pembuatan CRM *Scorecard*. Setelah mendapatkan perspektif maka langkah selanjutnya adalah menentukan KPI untuk masing-masing perspektif. Penentuan awal perspektif dan KPI ini merupakan hasil dari wawancara dengan para *expert* dibidang CRM dan juga *study literature*.

Setelah menentukan perspektif dan mengumpulkan masing-masing KPI, maka dilakukan penilaian dengan metode *rating*. Metode ini dilakukan untuk melihat perspektif dan KPI mana yang dinilai tepat untuk digunakan dalam CRM *Scorecard* tersebut. Metode penilaian ini akan disebar dengan menggunakan kuesioner yang disebut dengan Kuesioner Tahap I. Kuesioner ini merupakan kuesioner terbuka dan metode *rating*

yang digunakan adalah skala Likert yaitu penilaian dengan menggunakan skala 1 hingga 5.

Kuesioner ini akan disebar kepada para *expert* dibidang *customer relation*, oleh karena itu sebelum disebar maka akan ditentukan kriteria pada *expert* yang akan mengisi kuesioner tersebut.

5. Pembobotan Perspektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan menggunakan AHP.

Tahapan selanjutnya adalah pembobotan masing-masing perspektif dan KPI. Hal ini bertujuan untuk mengetahui perspektif dan KPI mana yang signifikan atau yang menjadi prioritas dalam mencapai keberhasilan implementasi CRM.

Pemberian bobot untuk masing-masing perspektif dan KPI tersebut akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebut dengan Kuesioner Tahap II. Kuesioner tersebut juga akan diisi dengan responden yang sama dengan kuesioner pertama. Hal ini bertujuan agar penilaian lebih valid.

Data-data yang ada nantinya akan diolah dengan menggunakan metode Rataan Geometris yang kemudian menjadi input data untuk diolah lebih lanjut dengan metode *Analytical Hierarchy Process* yang digunakan dalam software *Expert Choice*.

6. Penentuan Skala Intensitas untuk setiap *Key Performance Indicator* (KPI)

Tahapan ini bertujuan untuk menentukan skala intensitas untuk masing-masing KPI. Sama seperti tahapan selanjutnya, penentuan skala intensitas ini pun dilakukan dengan penyebaran Kuesioner Tahap III yang akan diisi dengan responden yang sama dengan kusioner terdahulu.

Data-data tersebut akan diolah kembali dengan Rataan Geometris yang dilanjutkan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*. Lalu kemudian melakukan analisa terhadap hasil yang didapat dari software *Expert Choice* tersebut.

7. Perancangan Penilaian Kinerja CRM dengan *CRM Scorecard*

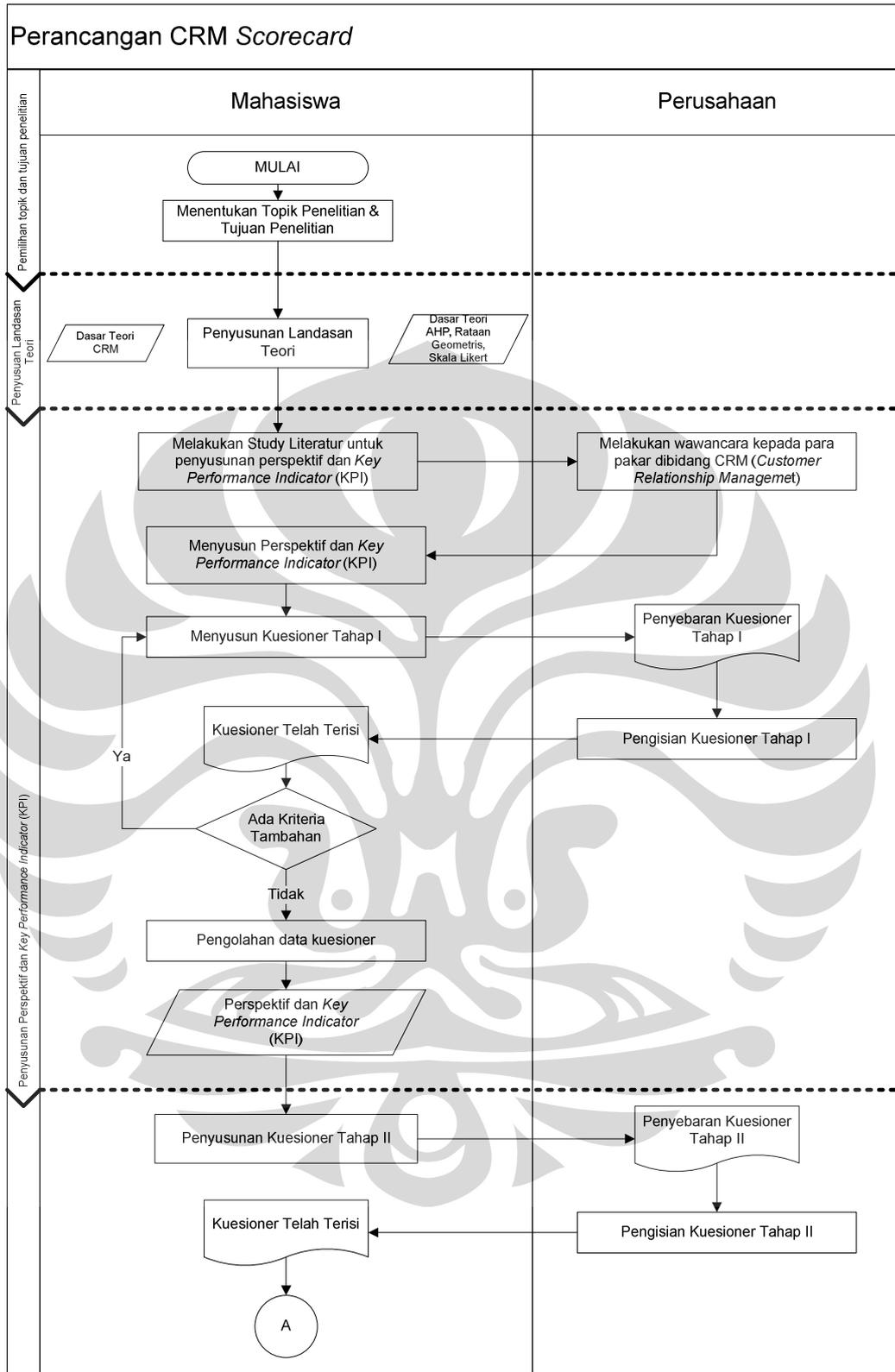
Pada tahapan ini, peneliti merancang model penilaian CRM tersebut berdasarkan hasil yang didapat. Setelah itu melakukan penilaian sebagai contoh penggunaan model penilaian tersebut.

#### 8. Analisis dan Kesimpulan

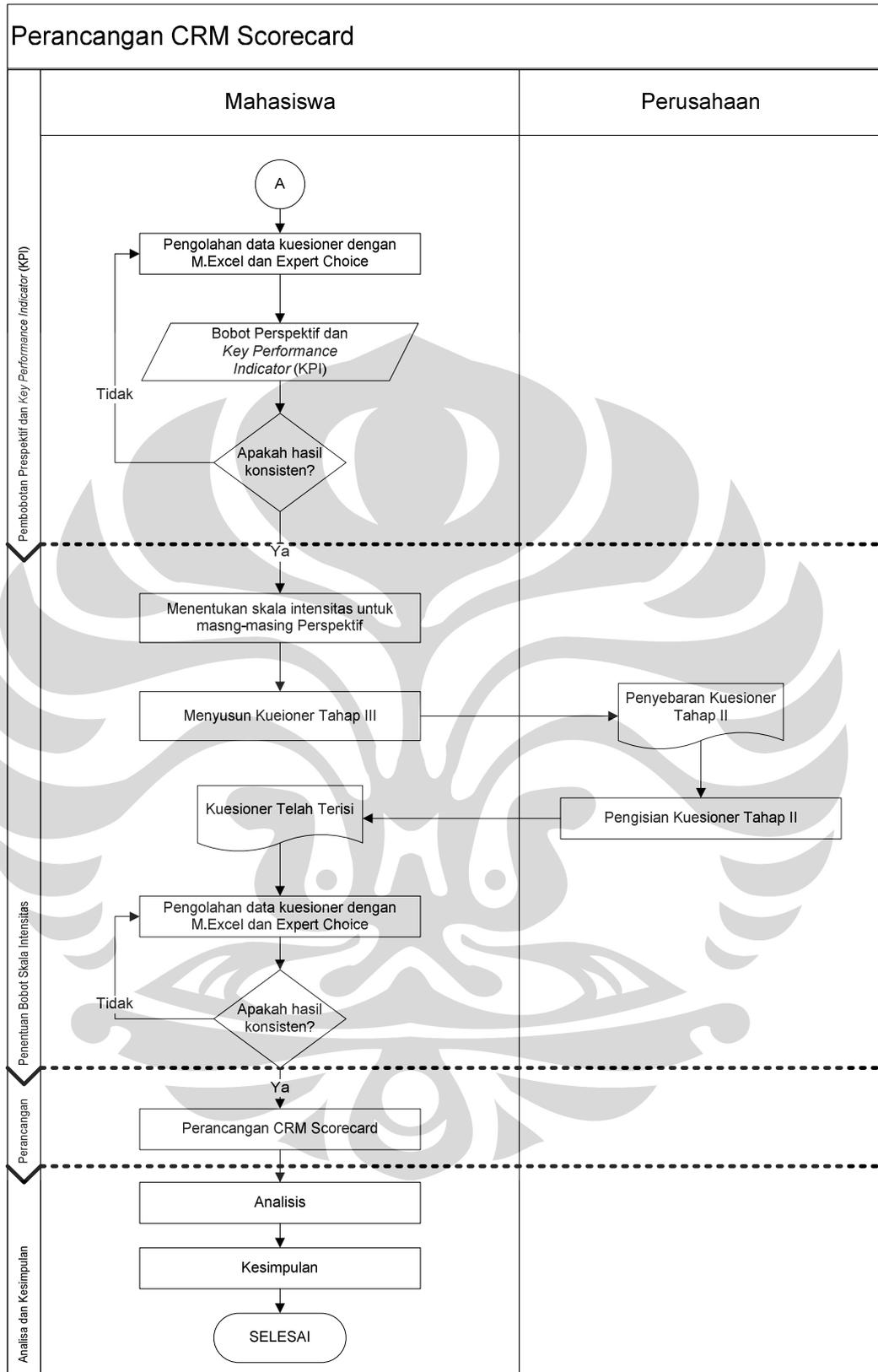
Pada tahapan ini peneliti melakukan analisis hasil dari setiap tahapan tersebut dan kemudian mengambil kesimpulan.

Metodologi penelitian yang dilakukan dapat digambarkan dalam suatu bentuk diagram alir seperti yang terdapat pada gambar dibawah ini.





**Gambar 1.2** Diagram Alir Metodologi Penelitian



**Gambar 1.3** Diagram Alir Metodologi Penelitian (lanjutan)

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 *Customer Relationship Management (CRM)*

##### 2.1.1 Defenisi CRM

Perubahan mendasar perkembangan ilmu pemasaran adalah perubahan dari transaksional menjadi pemasaran berbasis hubungan (*relationship-based marketing*)<sup>6</sup>. Pemasaran tidak lagi dilihat sebagai satu fungsi manajemen yang terpisah. Setiap orang dalam perusahaan bertanggung jawab mengelola pelanggan. Artinya, setiap orang bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan. Banyak perusahaan yang mulai menyadarinya dan mulai menerapkan *relationship marketing* tanpa memperhatikan dan memahaminya<sup>7</sup>. Contohnya, hubungan yang didasarkan atas saling tukar informasi secara impersonal, misalnya informasi mengenai data demografis pelanggan, pola belanja, cara pembayaran, dan sebagainya. Perusahaan seperti ini cenderung hanya mengumpulkan informasi mengenai pelanggan tetapi tidak membina hubungan yang baik dengan pelanggan sehingga tujuannya hanyalah untuk mendorong penjualan tetapi tidak membangun loyalitas.

Untuk itu, dibutuhkan suatu cara yang tepat agar perusahaan dapat mengetahui dan menjalin hubungan yang lebih baik terhadap masing-masing pelanggan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik pula. Cara terbaik membangun hubungan dengan pelanggan tersebut adalah dengan membangun CRM (*Customer Relationship Management*), yang juga disebut sebagai Manajemen Hubungan Pelanggan. CRM merupakan salah satu bentuk aplikasi teknologi informasi yang biasanya sering digunakan pada bagian *sales, marketing,* dan *customer service*.<sup>8</sup> Sejalan dengan hal tersebut, CRM berkembang dan dapat

---

<sup>6</sup><http://books.google.co.id/books?id=1aQqbP6MNJoC&pg=PA144&dq=pengertian+Customer+Management+Relationship#PPA142,M1>, hal. 142.

<sup>7</sup> Ibid, hal. 145.

<sup>8</sup> Building Customer Relationship Management - Part of Kapita Selekt III Management Economy - Binus University 16th October 2008 ([http://www.scribd.com/doc/7474253/Building-Customer-Relationship-Management#document\\_metadata](http://www.scribd.com/doc/7474253/Building-Customer-Relationship-Management#document_metadata))

didefinisikan menjadi suatu pendekatan komprehensif untuk menciptakan (*creating*), memelihara (*maintaining*), dan memperluas (*expanding*) relasi dengan konsumen<sup>9</sup>. Komprehensif disini berarti meluas sehingga dapat disimpulkan bahwa menjaga dan memelihara CRM bukan hanya tugas dari *sales* dan *marketing*, ataupun bukan hanya tugas dari *costumer service group*, melainkan kerjasama antara seluruh bagian yang terdapat pada perusahaan.

Dalam *Wikipedia* dijelaskan bahwa CRM merupakan suatu jenis manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan di mata para pelanggannya<sup>10</sup>. CRM mencakup elemen-elemen sebagai berikut<sup>11</sup>:

- ✓ Informasi yang di butuhkan untuk mengerti pelanggan dengan baik.
- ✓ Manajemen proses yang dibutuhkan agar dapat memberikan pengalaman yang efisien dan sesuai kepada pelanggan.
- ✓ *Software* yang memberikan kemudahan dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki sehubungan dengan pelanggan.
- ✓ Pelatihan dan perubahan elemen manajemen sehingga organisasi mengerti dan mampu memberikan pengalaman yang dapat membangun hubungan kuat dan meningkatkan loyalitas.

CRM dapat didefinisikan sebagai penggunaan secara strategis informasi, proses, teknologi, dan manusia untuk menangani hubungan pelanggan dengan perusahaan (*marketing, sales, services, dan support*) selama *life cycle* pelanggan<sup>12</sup>. Jika dipandang dari segi teknologi saja, CRM didefenisikan sebagai metodologi, *software*, dan kemampuan internet yang membantu perusahaan mengatur hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dapat membentuk *database* tentang pelanggannya yang dapat menggambarkan hubungan secara detail sehingga pihak manajemen, penjualan, dan juga pelanggan itu sendiri dapat mengakses

<sup>9</sup> CRM Krisitin Anderson dan Carol Kerr hal 15

<sup>10</sup> [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_hubungan\\_pelanggan](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_hubungan_pelanggan)

<sup>11</sup> Judith W.Kincaid, Customer Relationship Management Getting it Right, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2003, hal 37.

<sup>12</sup> *Ibid* hal. 41.

informasi, menyesuaikan kebutuhan pelanggan dengan perencanaan dan penawaran produk, dan mengetahui produk apa saja yang telah dibeli pelanggan. Secara mendasar, CRM membantu perusahaan mempertahankan pelanggan yang paling menguntungkan nilai dari interaksi pelanggan-perusahaan agar dapat meningkatkan profit.<sup>13</sup>

Pengertian lain mengatakan bahwa CRM merupakan sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktivitas-aktivitas pra-penjualan dan pasca-penjualan dalam sebuah organisasi. CRM melingkupi semua aspek yang berhubungan dengan calon pelanggan dan pelanggan saat ini, termasuk di dalamnya adalah pusat panggilan (*call center*), tenaga penjualan (*sales force*), pemasaran, dukungan teknis (*technical support*) dan layanan lapangan (*field service*).<sup>14</sup> Beberapa pendapat mengatakan hal yang berbeda, ada beberapa kunci pendekatan yang harus diketahui dalam mendefinisikan pengertian CRM itu sendiri, yaitu<sup>15</sup> :

- CRM bukan hanya mengenai sebuah teknologi, melainkan harus dilakukan dengan pendekatan yang cukup strategis.
- Dalam penerapan CRM tersebut perusahaan harus dapat mengerti dan memiliki pengetahuan terhadap konsumen dan trend dari *demand*.
- CRM harus dapat diimplementasikan dengan perspektif yang luas dari perusahaan itu sendiri.

CRM memiliki 3 level yang dapat dijabarkan sebagai berikut<sup>16</sup>:

- *Collaborative CRM*  
*Collaborative CRM* melibatkan interaksi antara perusahaan dengan kemungkinan *channel* yang ada. Hal ini mendukung interaksi antara pelanggan, perusahaan, dan pekerja dalam perusahaan tersebut.
- *Operational CRM*

<sup>13</sup> Yurong Xu, David C. Yen, Binshan Lin dan David C. Chou, "Adopting Customer Relationship Management Technology", *Industrial Management & Data System* 102/8 2003, hal. 442.

<sup>14</sup> [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_hubungan\\_pelanggan](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_hubungan_pelanggan)

<sup>15</sup> Reference : CRM Unplugged "Realsing CRM's strategic Value" (buku ebook)

<sup>16</sup> <http://books.google.co.id/books?id=SJxBBsBGWMC&printsec=frontcover&dq=Customer+Relationship+Management&ei=9tnkScaRM4GUkASSucWcDQ#PPA3,M1>

*Operational CRM* atau *front office CRM* lebih banyak berhubungan langsung dengan pelanggan, sehingga membutuhkan integrasi interaksi terhadap pelanggan. Interaksi inilah yang kemudian disebut sebagai media kontak (*touchpoint*). *Operational CRM* ini memungkinkan suatu komunikasi yang lebih efektif dan sederhana dari dan kepada pelanggan yang menitikberatkan pada proses otomatisasi proses bisnis, yang melibatkan kontak kepada pelanggan di bagian *front office*. Area ini meliputi proses otomatisasi penjualan, pemasaran, dan pelayanan kepada pelanggan.

- *Analytical*

*Analytical CRM* meliputi proses penangkapan data, penyimpanan data, analisis data, interpretasi data, dan penggunaan data yang diciptakan dari sisi operasional bisnis. Integrasi dari *analytical CRM* dengan *operational CRM* sangat penting.

Secara umum maka dapat disimpulkan defenisi dari *Customer Relationship Management* tersebut adalah suatu strategi dan proses komprehensif dari memperoleh (*acquiring*), mempertahankan (*retaining*), dan bekerja sama (*partnering*) dengan pelanggan yang selektif untuk menciptakan nilai superior untuk perusahaan dan pelanggannya<sup>17</sup>. Ini melibatkan suatu integrasi dari pemasaran, *sales*, *customer service*, dan fungsi dari *supply-chain* organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektifitas yang lebih besar dalam meningkatkan nilai pelanggan.

### 2.1.2 Tujuan CRM

Seperti yang telah diketahui sebelumnya, tujuan CRM adalah untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Peningkatan hal tersebut tidak dapat dilakukan dalam waktu yang cukup singkat, namun butuh proses. Dalam gambar dibawah ini, seperti piramida aktualisasi diri Maslow, perusahaan tidak dapat langsung melompat ke puncak program loyalitas kecuali perusahaan telah melewati level-level piramida di bawahnya.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Parvatiyar, A. & Jagdish N., 2002, "Customer Relationship Management : Emerging Practice, Process, and Dicipline", Journal of Economic and Social Research, hal.1-34

<sup>18</sup> Judith W. Kincaid, *Op Cit* hal. 49.



**Gambar 2.1** Hirarki *Customer Relationship Management*

(Sumber: Judith W. Kincaid, *Customer Relationship Management Getting It Right*, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2003, hal.49.)

Pada umumnya, CRM memerlukan suatu perubahan pada sistem, manajemen informasi, proses bisnis, dan perilaku organisasi dan karyawan untuk mencapai kesuksesan. Mencapai tujuan utama yaitu loyalitas pelanggan dan meningkatkan profit memerlukan waktu. Perusahaan harus bergerak pada level hirarki CRM secara bertahap sehingga tidak langsung mengejar sasaran yang paling tinggi, namun bertahap dari bawah, dimulai dari sasaran dasar hingga akhirnya mencapai sasaran paling tinggi.

### 2.1.3 Karakteristik CRM<sup>19</sup>

#### 2.1.3.1 Automasi tenaga penjualan

Informasi saat ini mengenai pelanggan, transaksi, produk dan kompetitor dalam sistem CRM disimpan dalam *database* sentral yang berguna sebagai keterangan bagi tenaga penjualan. Peletakan dan penelusuran pesanan diintegrasikan sehingga siklus pembelian pelanggan dapat dimonitor dan ditelusuri. Sistem ini memberikan pandangan mengenai masing-masing pelanggan

<sup>19</sup> Yurong Xu, David C. Yen, Binshan Lin dan David C. Chou, "Adopting Customer Relationship Management Technology", *Industrial Management & Data System* 102/8 2003, hal.442.

yang berisi berbagai informasi mengenai pelanggan dan sejarah pembelian yang dilakukannya. Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengelompokkan data berdasarkan daerah, pelanggan dan produk yang dapat membantu dalam menetapkan target kampanye pemasaran.

### **2.1.3.2 Pelayanan dan pendukung pelanggan**

CRM membantu perusahaan memasukkan contoh pelayanan pelanggan yang baik ke dalam inti perusahaan. CRM juga memperbaiki tingkat respon pelayanan pelanggan melalui fungsi-fungsi penelusuran, monitor dan pengukuran respon pelayan pelanggan. Hal ini juga memungkinkan perusahaan untuk menugaskan ahli yang dapat menjawab pertanyaan dari pelanggan pada saat pertanyaan tersebut diajukan. Masalah yang dihadapi pelanggan dapat diselesaikan secara efisien melalui pendukung pelanggan yang proaktif.

### **2.1.3.3 Daerah pelayanan**

Staf yang berada pada daerah terpencil dapat berkomunikasi dengan pelayanan pelanggan secara cepat dan efektif dengan sistem CRM sehingga dapat memenuhi harapan masing-masing individu pelanggan. Mekanik yang tampil dan tersedia secepat mungkin ditugaskan pada masing-masing masalah. CRM juga membantu perusahaan mengurangi biaya *inventory* pelayanan serendah mungkin.

### **2.1.3.4 Automasi penjualan**

CRM dapat menyajikan informasi terbaru mengenai kebiasaan membeli pelanggan sehingga kampanye pemasaran paling efektif yang ditujukan untuk meningkatkan pembelian pelanggan saat ini dan untuk menarik pelanggan baru dapat dicapai. Penggunaan CRM dapat mengkombinasikan intelegensi pemasaran, *database* pelanggan dan teknologi komunikasi interaktif sehingga memungkinkan perusahaan lebih memahami kebutuhan pelanggan secara individual. Hal ini membantu perusahaan mempelajari kesukaan dan ketidaksukaan pelanggan sehingga perusahaan dapat memahami kebutuhan pelanggan secara lebih baik.

### 2.1.4 Keuntungan CRM

Menurut *Goodwill Consulting*<sup>20</sup>, keuntungan yang didapat dari penerapan CRM itu sendiri adalah sebagai berikut:

- Memelihara pelanggan dengan meningkatkan kepuasan mereka.
- Identifikasi pelanggan yang paling *profitable* dan bagaimana menjaga mereka.
- Menarik pelanggan baru.
- Meningkatkan penjualan *cross selling* dan *up selling*.
- Respon yang lebih cepat ke pelanggan.
- Identifikasi kebiasaan pelanggan dan personalisasi kebutuhannya.
- Mengurangi biaya pemasaran dengan membangun komunikasi yang efektif.
- Meningkatkan efisiensi kerja karena otomasi proses.
- Meningkatkan kemampuan melihat dan mendapatkan peluang.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh *PwC Consulting*, keuntungan mengimplementasikan CRM dalam organisasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu keuntungan kualitatif dan kuantitatif<sup>21</sup>. Keuntungan kualitatif CRM adalah:

- Hubungan dengan pelanggan yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.
- Efisiensi operasional meningkat.
- Kemampuan untuk memodelkan perilaku pelanggan pada semua unit bisnis.
- Meningkatkan pemasaran, produk dan saluran program dengan menggunakan data pelanggan secara lebih baik.
- Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan proyek CRM dalam unit bisnis.
- Meningkatkan efisiensi komunikasi pemasaran.
- Kemampuan untuk membentuk rencana strategis investasi yang menspesifikan pengembalian dari investasi yang dilakukan.

<sup>20</sup> [http://www.goodwill.co.id/download/OpenBrochure\\_Sugar.pdf](http://www.goodwill.co.id/download/OpenBrochure_Sugar.pdf)

<sup>21</sup> Stanley A. Brown dan Moosha Gulycz, *Performance Driven CRM : How to Make Your Customer Management Vision a Reality*, John Wiley & Sons, Canada, 2002, hal. 31

Sedangkan keuntungan kuantitatif CRM dan tingkat peningkatan potensialnya berdasarkan penelitian *PwC Consulting* adalah:

- *Win-back* (memenangkan kembali pelanggan) meningkat (25%-33%).
- *Cycle time* kampanye menurun (50%-70%).
- Konversi kampanye meningkat (20%-50%).
- Tingkat *cross-sell/up-sell* meningkat (3%-25%).
- Tingkat ketahanan pelanggan meningkat (50%-200%).
- Penetrasi pasar oleh partner meningkat (3%-5%).
- Biaya pengiriman menurun (10%-40%).
- *Overhead* pemasaran menurun (8%-10%).

### 2.1.5 Fase CRM

Kalakota dan Robinson (2001) mengatakan bahwa dalam CRM terdapat 3 buah fase, yaitu:

- Mendapatkan hubungan baru (*acquiring new relationships*)

Dalam memulai sebuah hubungan bisnis yang baru, seorang calon pelanggan akan merasakan keraguan, rasa tidak aman, rasa takut, dan sikap antisipasi dalam tingkat berbeda-beda. Untuk menghilangkan perasaan-perasaan tersebut dibutuhkan strategi yang tepat, misalnya dengan mendemonstrasikan performa perusahaan yang baik dan mengacu pada kenyamanan pelanggan serta inovasi dari produk yang dibuat atau ditawarkan. Sebuah penjualan dan strategi pelayanan yang dilakukan dengan baik akan memudahkan proses peralihan dari calon menjadi pelanggan.

- Mempererat hubungan yang telah terjalin (*enhancing existing relationship*)

Dalam sebuah hubungan yang telah terjalin, kebanyakan pelanggan tidak akan memutuskan hubungan tersebut begitu saja apabila timbul suatu masalah, setidaknya sampai masalah tersebut didiskusikan. Penelitian yang dilakukan oleh Brown (1993) menyatakan bahwa 95% pelanggan yang tidak puas akan tetap loyal apabila ditangani dengan benar. Hal ini memperlihatkan bahwa apabila masalah yang timbul didiskusikan antara

kedua belah pihak dan ditangani dengan benar oleh perusahaan, maka hubungan antara keduanya akan tetap terjalin bahkan dapat menjadi lebih kuat. Untuk lebih mempererat hubungan dengan pelanggannya, perusahaan harus dapat mendengarkan berbagai keluhan dan kebutuhan dari pelanggan tersebut. Membuat sebuah *call centre* merupakan salah satu cara mewujudkan hal di atas. Dengan adanya *call centre*, seorang pelanggan dapat menyalurkan berbagai keluhannya, mencari informasi mengenai produk, dan lain-lain. Selain itu dengan adanya *call centre* juga pihak perusahaan dapat melakukan strategi *up selling* dan *cross selling* dari sebuah produk pada saat pelanggan menanyakan informasi mengenai produk yang akan atau telah dibeli.

- Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*retaining customer relationship*).

Untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan dibutuhkan pemahaman selengkap mungkin akan kebutuhan dari pelanggan tersebut, selain itu juga dibutuhkan kebulatan tekad untuk tetap membina hubungan walaupun terjadi pasang-surut dalam hubungan tersebut.

### 2.1.6 Komponen CRM<sup>22</sup>

Implementasi dari CRM mengintegrasikan tiga dimensi kunci dari sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Judith W.Kincaid menambahkan satu dimensi penting untuk mengimplementasikan CRM tersebut yaitu informasi. Berikut ini akan dibahas komponen-komponen tersebut.

#### 2.1.6.1 Sumber daya manusia

Manusia merupakan faktor nomor satu, karena CRM sebenarnya adalah bagaimana mengelola hubungan atau relasi antara manusia sehingga diperlukan “*personal touch*” atau sentuhan-sentuhan pribadi dan manusiawi. Diperlukan “*attitude*” dan semangat dari dalam pelaku bisnis untuk lebih proaktif menggali dan mengenal pelanggannya lebih dalam agar dapat lebih memuaskan mereka.

<sup>22</sup> <http://dspace.widyatama.ac.id/bitstream/handle/10364/929/bab123.pdf?sequence=1>

Perusahaan yang menerapkan CRM perlu memiliki pimpinan yang dapat menjelaskan dan menanamkan nilai-nilai yang benar mengenai pentingnya loyalitas pelanggan dengan jelas dan tepat. Dalam CRM diperlukan tim-tim kecil untuk menyederhanakan tanggung jawab dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan sehingga sangat diperlukan kehati-hatian dalam pemilihan karyawan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Akan tetapi, karyawan juga perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritik dan masukan secara terus terang.

Hal tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh *META Group*<sup>23</sup> bahwa dukungan dan keterlibatan para manajemen adalah salah satu faktor kunci suksesnya implementasi CRM tersebut. Pada laporannya itu juga *META Group* menyimpulkan investasi pada teknologi CRM tanpa *mindset* budaya orientasi pelanggan seperti membuang uang kedalam lubang.

#### 2.1.6.2 Proses

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

- Identifikasi (*Identification*)

Pada aktivitas proses ini perusahaan dituntut memiliki analisa yang cukup kuat terhadap prospek, siapa pelanggan yang menguntungkan, mengapa dia menguntungkan dan sebagainya. Kebanyakan perusahaan hanya melihat banyak pelanggan yang dimiliki sehingga berpikir bahwa mereka telah sukses dan akan mendapatkan profit yang besar. Namun perlu diperhatikan tidak semua pelanggan membawa keuntungan.

---

<sup>23</sup> META Group, 1998, "The Seven Deadly Sins of CRM Implementation", META Group Report, November.

- Diferensiasi (*Differentiation*)

Aktivitas dalam proses kedua ini lebih memperjelas konsumen mana yang memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan. Caranya adalah dengan membagi konsumen berdasarkan tingkah laku, demografi dan ekspektasi pelanggan.

- Interaksi (*Interaction*)

Menjalin interaksi dengan pelanggan agar terjadi hubungan yang lebih intim adalah hal yang harus dilakukan karena komunikasi dapat menjadi jembatan penghubung antara apa yang diharapkan konsumen dengan program perusahaan. Interaksi ini dapat didasarkan pada konteks dari interaksi sebelumnya.

Disinilah peran teknologi yaitu membantu perusahaan melihat kembali interaksi yang telah terjadi sebelumnya. Seberapa sering ia membeli, seberapa sering ia mengikuti produk yang sama dan seberapa besar uang yang dikeluarkan untuk membeli serta apakah ia pernah mengajukan keluhan dan sebagainya, dapat diketahui dengan pengelolaan *database* yang baik.

- Personalisasi (*Personalization/Customization*)

Produk maupun program loyalitas akan disesuaikan dengan keinginan pelanggan secara terus menerus dengan menggunakan semua informasi yang telah didapat sebelumnya untuk membuat barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Konsep sederhananya adalah perlakuan pelanggan dengan cara seperti yang dia inginkan.

Dalam melakukan personalisasi perusahaan dapat melakukan pendekatan, yaitu: pertama, perusahaan berbicara dengan pelanggan untuk mengetahui kebutuhan mereka berdasarkan pilihan yang sudah ada. Kedua, perusahaan menyediakan produk dasar yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan tanpa intervensi pelanggan. Ketiga, perusahaan menyediakan produk dasar dan tambahan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Keempat, perusahaan merubah barang atau layanan dengan cara mengamati pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya.

### 2.1.6.3 Teknologi

Setelah manusia dan prosesnya dipersiapkan, teknologi diperkenalkan untuk lebih membantu mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia dan proses dalam aktivitas CRM sehari-hari. Perlu disadari bahwa teknologi adalah alat penunjang dalam melengkapi nilai tambah CRM.

Apakah peran teknologi dalam CRM? *Pertama*, membangun *database* pelanggan mulai dari sistem operasi hingga transaksi. Ini disebut *operational CRM*. *Kedua*, menganalisis siapa pelanggan yang paling potensial, program yang sering diikuti, frekuensi pembelian, tempat pembelian, dan lainnya. Termasuk didalamnya *customer profitability*, *trend analysis*, *segmentation propensity modeling* dan sebagainya. Inilah yang disebut dengan *analytical CRM*. *Ketiga*, melaksanakan aktivitas penjualan, pemasaran dan *customer service* dengan menyatukan saluran komunikasi berbeda. Hal ini disebut dengan *collaborative CRM*.

### 2.1.6.4 Informasi<sup>24</sup>

Informasi adalah material mentah bagi CRM sendiri. Tipe informasi yang berguna bagi CRM itu sendiri misalnya seperti nama/alamat/ telepon yang dikumpulkan dari pelanggan untuk melengkapi transaksi bisnis, juga bisa merupakan gambaran/sifat/pilihan yang dikumpulkan dari pelanggan saat dilakukan transaksi (baik dengan cara menanyakan langsung maupun dengan merunut tingkah laku pelanggan), dan data-data lainnya.

### 2.1.7 CRM Touch Point

*Touch point* merupakan media-media yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat berinteraksi dengan pelanggan, mulai dari iklan umum dengan biaya terendah sampai dengan interaksi langsung tatap muka dengan biaya tinggi. Interaksi yang dilakukan tersebut harus ditargetkan pada pelayanan individu maupun perusahaan yang spesifik dan memungkinkan terjadinya jawaban/reaksi

---

<sup>24</sup> Judith W, Kincaid, Customer Relationship Management Getting It Right, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2003, hal. 44.)

(dapat berupa percakapan, transaksi dan sebagainya)<sup>25</sup>. *Customer touch point* itu sendiri terdapat berbagai jenis dan metode, misalnya lewat telepon/fax, email, website, ataupun secara langsung personal yaitu interaksi tatap muka langsung kepada masing-masing pelanggan.

## 2.2 Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Pengukuran kinerja secara kuantitatif bertujuan untuk melihat dan mengetahui hal-hal penting mengenai produk, pelayanan, dan proses yang ada untuk menghasilkannya. Pengukuran kinerja itu sendiri membantu kita untuk mengerti, mengatur, dan meningkatkan perusahaan atau organisasi. Dengan melakukan pengukuran kinerja, membuat kita semakin tahu bagaimana performa dari organisasi atau perusahaan kita selama ini, apakah kita memenuhi tujuan kita, apakah pelanggan kita puas, dan apakah kita membutuhkan suatu *improvement* atau tidak<sup>26</sup>.

Begitu juga dengan kinerja CRM, perlu diadakan suatu pengukuran. Dalam pengukurannya terdapat beberapa faktor dasar yang harus diperhatikan yaitu dimensi, ukuran kinerja dan indikator kinerja. Dimensi adalah area utama yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Untuk masing-masing dimensi, ukuran kinerja harus ditetapkan. Ukuran kinerja adalah deskripsi detail mengenai hal yang akan diukur. Kemudian indikator kerja dibentuk. Indikator performa adalah data yang mengindikasikan bahwa kinerja berada pada suatu ukuran tertentu<sup>27</sup>.

### 2.2.1 Pengukuran Kinerja CRM

Dalam mengevaluasi kinerja CRM sendiri, akan sulit jika dilakukan evaluasi pengembalian nyata (*tangible returns*) sumber daya yang dikembangkan untuk perencanaan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengoperasian CRM. Pengukuran yang lebih baik dilakukan untuk mengevaluasi CRM adalah pengukuran keuntungan tidak nyata (*intangible benefits*) seperti loyalitas

---

<sup>25</sup> Judith W.Kincaid, Op Cit hal.50.

<sup>26</sup> How to measure performance- A handbiik of techniques and tools

<sup>27</sup> Stanley A.Brown dan Moosha Gulycz, Op Cit, hal. 66.

pelanggan, kualitas pelayanan, peningkatan nilai, efektifitas proses, inovasi dari operasi, peningkatan pelayanan, persaingan kepercayaan dan efisiensi<sup>28</sup>.

Evaluasi kinerja performa CRM juga dapat didasari oleh hasil yang diperoleh perusahaan dan pengaruhnya terhadap pelanggan. Evaluasi dapat dilakukan menggunakan dua jenis metrik, yaitu:<sup>29</sup>

- *Performance metrics*

*Performance metrics* mengukur hasil dari kampanye tertentu pada durasi pelaksanaannya.

- *Value metrics*

*Value metrics* mengukur dan memproyeksikan hasil dalam periode waktu tertentu dalam suatu siklus proyek.

### 2.2.2 CRM Scorecard

Penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja implementasi CRM melalui perancangan CRM *framework*, implementasi IT, dan pembelajaran dari berbagai contoh kasus terus dilakukan. Namun masih tetap saja meninggalkan kekurangan dalam usaha pengukuran tingkat keberhasilan CRM tersebut. Hal tersebut dilihat dari sumber-sumber yang didapat, tidak banyak yang mendalami mengenai perancangan pengukuran kinerja dalam implementasi CRM.

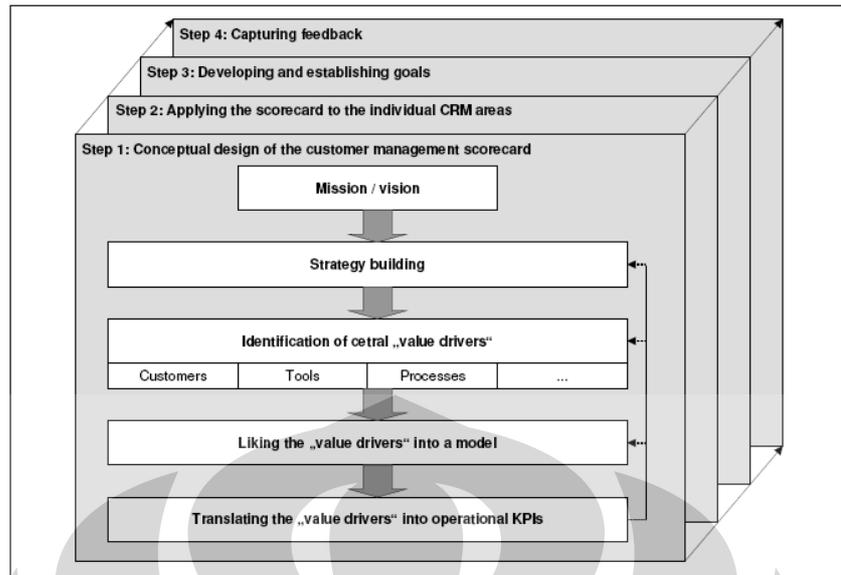
Berbagai metode muncul dalam pengembangan model untuk pengukuran kinerja CRM tersebut. Untuk tujuan pembentukan kerangka dasar dan pengembangan *tools* untuk mengukur tingkat keberhasilan penerapan CRM, Zablah (2004) lebih menekankan bagian input dan output dari sistem CRM untuk menjadi bagian yang dievaluasi mengingat proses yang dinamis dalam penerapannya. Hal tersebut dilakukan dengan menghubungkan proses internal dan proses eksternal. Proses internal yaitu manajemen pengetahuan yang akhirnya dapat menciptakan *customer intelligence*. Proses eksternal yaitu interaksi pihak manajerial dengan konsumen dalam berkomunikasi dengan pelanggan.

Pengembangan dari CRM *Scorecard* berasal dari 5 tahapan proses

---

<sup>28</sup> Jonghyeok Kim, Euiho Suh dan Hyunseok Hwang, Op Cit hal. 7.

<sup>29</sup> Ibid, hal. 11.



**Gambar 2.2** Proses pengembangan dan implementasi CRM Scorecard  
(sumber: Kaplan/Norton 1997; vettiger' Hofacker 1998).

Secara garis besar, langkah-langkah yang terdapat dalam pengembangan dan implementasi CRM Scorecard tersebut adalah saebagai berikut:

1. Menelaah visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan khususnya pada bagian CRM.
2. Menerjemahkan visi, misi, dan strategi kedalam persepektif CRM *Scorecard*.
3. Penetapan tujuan-tujuan strategis dari masing-masing perspektif *Scorecard*.
4. Pembangunan *Strategy Map* CRM *Scorecard*.
5. Penetapan tolok ukuran target dan inisatif strategis.
6. Penetapan CRM *Scorecard*.

### 2.2.3 Metode *Rating*

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. *Rating* tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja.<sup>30</sup> Pengukuran kinerja dapat bersifat subjektif atau objektif. Objektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang

<sup>30</sup> <http://samianstats.files.wordpress.com/2008/08/penilaian-kinerja.pdf>

melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif sedangkan pengukuran yang bersifat subjektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

Menurut *Concise Oxford Dictionary*, *rating* didefinisikan sebagai klasifikasi atau urutan berdasarkan kualitas, standar, atau kinerja. *Rating* juga didefinisikan sebagai nilai dari suatu properti atau kondisi yang dianggap standar, optimal atau membatasi untuk material, alat, dan lain-lain. Untuk mendapatkan *rating* dilakukan dengan penskalaan. Penskalaan adalah memberikan suatu angka pada suatu objek berdasarkan suatu aturan<sup>31</sup>. Skala dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sebagai berikut<sup>32</sup>:

1. Skala nominal

Skala nominal tidak tampak seperti skala. Ketika angka digunakan untuk tujuan identifikasi atau penamaan, angka tersebut adalah skala nominal. Contoh skala nominal adalah nomor telepon.

2. Skala ordinal

Skala ordinal menunjukkan urutan. Contoh skala ordinal adalah peringkat.

3. Skala interval

Skala interval menunjukkan interval atau jarak antara 2 titik pada skala. Contoh skala interval adalah skala termometer.

4. Skala rasio

Skala rasio dapat juga menunjukkan urutan seperti skala ordinal tetapi rasio tertentu pada bagian yang berbeda pada skala mempunyai arti.

Dalam penelitian ini, akan digunakan 2 jenis *rating* dalam penilaian kinerja, yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan Skala Likert. Skala Likert

---

<sup>31</sup> W.M.K. Trochim, *General Issues in Scaling*, 2000,

<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scalgen.htm> , (last updated 29 June 2000, accessed 30 July 2003)

<sup>32</sup> Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.223.

merupakan salah satu metode *unidimensional scaling*<sup>33</sup>. Langkah-langkah menggunakan skala Likert adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan fokus permasalahan.

Karena skala Likert adalah metode *unidimensional scaling*, diasumsikan sesuatu yang ingin diukur adalah berdimensi satu.

2. Memilih *items* yang ingin di-*rating*.

Selanjutnya dipilih suatu set *items* yang berpotensi untuk di-*rating*. *Items* tersebut harus dapat di-*rating* pada skala respons Setuju-Tidak setuju 1-5 atau 1-7. Kadang-kadang pemilihan *items* ini dapat dilakukan sendiri berdasarkan pemahaman terhadap subjek yang dibahas tetapi akan lebih membantu jika dilakukan brainstorming untuk memilih *items* tersebut. Untuk tahap ini *items* yang berpotensi harus sebanyak mungkin sekitar 80-100 *items*.

3. Me-*rating items* tersebut.

Langkah selanjutnya adalah me-*rating items* yang dilakukan oleh juri. Biasanya digunakan skala rating 1-5 seperti pada tabel 2.2.

**Tabel 2.1** Skala Likert untuk pemilihan items untuk rating final

Skala	Keterangan
1	Sangat tidak sesuai dengan konsep
2	Tidak sesuai dengan konsep
3	Netral
4	Sesuai dengan konsep
5	Sangat setuju dengan konsep

Sumber: William M.K. Trochim, *Likert Scaling*, 2000

4. Memilih *items* yang akan di-*rating* final.

Langkah selanjutnya adalah menghitung korelasi antara semua pasang *items* berdasarkan *rating* juri. Dalam melakukan penilaian *items* yang akan di-*rating* final, beberapa analisa yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

<sup>33</sup> W.M.K. Trochim, *General Issues in Scaling*, 2000,

<<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scalgen.htm>>, (last updated 29 June 2000, accessed 30 July 2003)

- Tidak memilih *items* yang mempunyai korelasi rendah dengan total skor semua *items*.
- Untuk semua *items* hitung *rating* rata-rata untuk *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Lakukan *t-test* perbedaan antara nilai rata-rata untuk item dari *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Semakin tinggi *t-values* berarti ada perbedaan besar antara juri atas dan bawah sehingga *items* dengan *t-values* tinggi adalah pembeda yang baik sehingga harus dipertahankan untuk *rating* final.

#### 5. Mengimplementasikan skala Likert.

Setiap responden akan diminta me-*rating* setiap *item* pada skala respons. Contoh skala Likert dapat dilihat pada Tabel 2.3. Terdapat variasi skala respons yang mungkin seperti 1-7, 1-9, 0-4. Semua skala ganjil ini mempunyai nilai tengah yang diberi label Netral. Akan tetapi mungkin digunakan skala respon genap dimana tidak ada nilai tengah yang memaksa responden menentukan apakah mereka lebih setuju atau tidak setuju. Skor final untuk setiap responden adalah jumlah *rating* responden tersebut untuk semua *items*.

Tabel 2.2 Contoh skala Likert 1-5

Skala	Keterangan
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat setuju

Sumber: William M.K. Trochim, *Likert Scaling*, 2000

## 2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)

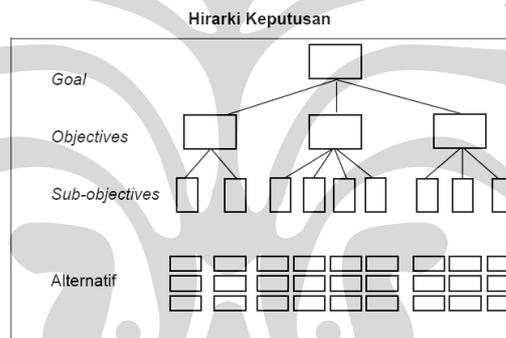
### 2.3.1 Pengertian AHP

*Analytical Hierarchy Process* merupakan suatu metode dalam pengambilan keputusan yang dapat memecah situasi kompleks dan tidak terstruktur menjadi bagian-bagian komponen; mengatur bagian-bagian atau variabel-variabel ini menjadi urutan hirarki; memberikan nilai numerik kepada

penilaian subjektif terhadap kepentingan relatif dari setiap variabel; dan mensintesis penilaian tersebut untuk menentukan variabel mana yang mempunyai prioritas tertinggi dan harus dilakukan untuk mempengaruhi hasil dari situasi tersebut.<sup>34</sup> Metode ini dikembangkan oleh seorang profesor matematika di University of Pittsburgh, Amerika Serikat, yang bernama Thomas L.Saaty pada awal tahun 1970-an.

### 2.3.2 Langkah-langkah Penerapan AHP

Pada prinsipnya, metode AHP ini memecah-mecah suatu situasi yang kompleks, tidka terstruktur, ke dalam bagian-bagian secara lebih terstruktur, mulai dari *goals* ke *objective*, kemudian ke *sub-objectives* lalu menjadi alternatif tindakan (Lihat Gambar 2). Pembuat keputusan kemudian membuat perbandingan sederhana hirarki terserbut untuk meperoleh prioritas seluruh alternatif yang ada.



**Gambar 2.3** Struktur hirarki keputusan

Dalam penerapannya, AHP dapat diimplementasikan dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

#### 2.3.2.1 Dekomposisi<sup>35</sup>

Setelah mendefinisikan persoalan yang ada, maka perlu dilakukan *decompositon*, yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, maka pemecahan terhadap unsur-unsurnya dilakukan hingga tidak memungkinkan dilakukan pemecahan lebih lanjut.

<sup>34</sup> T.L.Saaty, *Op Cit*, hal.5.

<sup>35</sup> Saaty, T.L., 1994, *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh PA., 1994, p337.

Pemecahan tersebut akan menghasilkan beberapa tingkatan dari suatu persoalan. Oleh karena itu, proses analisis ini dinamakan hierarki (*hierarchy*).

Hirarki terbagi menjadi dua:<sup>36</sup>

#### 1. Hirarki Struktural

Dalam suatu hirarki struktural, sistem yang kompleks distrukturkan dalam bagian-bagian yang diurutkan dari atas ke bawah berdasarkan kategori struktural yang digunakan seperti ukuran, bentuk, warna, dan usia. Hirarki struktural menganalisis objek kompleks dengan memecah objek menjadi penyusun-penyusun terkecilnya (membentuknya dalam kelompok, sub kelompok, dan sub kelompok yang lebih kecil lagi).

#### 2. Hirarki Fungsional

Dalam jenis hirarki ini sistem yang kompleks akan dipecah menjadi bagian-bagian berdasarkan pada hubungannya yang penting. Hirarki ini bertujuan untuk mengarahkan sistem ke suatu tujuan tertentu.

Masing-masing set elemen pada hirarki fungsional menempati suatu level hirarki. Level teratas disebut fokus dan hanya terdiri dari satu elemen yaitu tujuan keseluruhan yang luas. Level berikutnya memiliki beberapa elemen dengan jumlah antara lima dan sembilan. Elemen dalam level yang sama akan dibandingkan satu dengan lainnya terhadap level kriteria di atasnya. Oleh karena itu, elemen-elemen tersebut harus diletakkan pada level yang berbeda.

#### 2.3.2.2 Penilaian Komparasi<sup>37</sup>

Prinsip ini membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu yang berkaitan dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena berpengaruh dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil penilaian ini tampak lebih baik disajikan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*).

Bentuk perbandingan berpasangan yang paling banyak digunakan adalah berbentuk matriks. Matriks merupakan suatu metode yang sederhana yang

<sup>36</sup> T.L. Saaty, Op Cit, hal.5.

<sup>37</sup> [http://www.scribd.com/document\\_downloads/2908406?extension=pdf&secret\\_password=](http://www.scribd.com/document_downloads/2908406?extension=pdf&secret_password=)

digunakan untuk menguji konsistensi, memperoleh informasi tambahan dengan membuat semua perbandingan yang mungkin, dan menganalisis sensitivitas prioritas.

**Tabel 2.3** Skala mendasar dalam perbandingan berpasangan

<b>Intensitas Kepentingan</b>	<b>Defenisi</b>	<b>Penjelasan</b>
<b>1</b>	Kepentingan sama	Dua aktivitas berkontribusi sama terhadap suatu tujuan
<b>3</b>	Kepentingan <i>moderate</i>	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memilih satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
<b>5</b>	Kepentingan kuat	Pengalaman dan penilain lebih kuat memilih satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
<b>7</b>	Kepentingan sangat kuat	Satu aktivitas lebih dipilih secara sangat kuat terhadap aktivitas lainnya
<b>9</b>	Kepentingan ekstrim	Bukti lebih memilih satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya sebagai tingkat afirmasi tertinggi yang mungkin
<b>2,4,6,8</b>	Untuk nilai tengah dari nilai-nilai di atas	Kadang-kadang perlu dilakukan interpolasi dari suatu skala penilaian karena tidak ada kata yang tepat untuk menggambarannya
<b>Resiprok nilai diatasnya</b>	Jika aktivitas I memiliki nilai saat dibandingkan dengan aktivas j, maka aktivitas j akan memiliki nilai resiprok jika dibandingkan terhadap i	Perbandingan yang diperoleh dengan memilih elemen lebih kecil sebagai unit untuk mengestimasi elemen yang lebih besar sebagai hasil perkalian unit tersebut
<b>1.1-1.9</b>	Untuk aktivitas seri	Ketika perbedaan antar elemen sangat kecil dan sangat susah untuk dibedakan; <i>moderate</i> adalah 1,3 dan ekstrim adalah 1,9

(sumber: T.L. Saaty, *Decision Making for Leaders – The Analytic Hierarchy Process for Decision In Complex Word*, R W S Publications, Pittsburg, 1999, hal.73.)

Terdapat beberapa alasan mengapa skala perbandingan berpasangan mempunyai batas atas 9.<sup>38</sup>

1. Perbedaan secara kualitatif sangat penting dan mempunyai elemen presisi ketika sesuatu yang dibandingkan berdekatan dalam kriteria yang digunakan dalam perbandingan.
2. Kemampuan manusia untuk membuat perbedaan secara kualitatif mempunyai atribut yaitu sama, lemah, kuat, sangat kuat, dan absolut. Dalam kelima atribut tersebut ada nilai tengah ketika nilai presisi diperlukan sehingga ada total 9 nilai.
3. Metode pengklasifikasian stimuli menjadi 3 yaitu penolakan, tidak ada perbedaan, dan penerimaan. Untuk pengklasifikasian selanjutnya ketiganya dibagi menjadi 3 yaitu rendah, sedang, dan tinggi sehingga terdapat 9 perbedaan.
4. Batas psikologis  $7 \pm 2$  dalam perbandingan menyarankan jika sesuatu yang dibandingkan hanya berbeda sedikit satu sama lain diperlukan 9 perbedaan.

### **2.3.2.3 Penentuan Prioritas**

Suatu relasi yang kompleks dapat dianalisis dengan menghubungkan elemen-elemen berdasarkan atributnya. Tujuannya adalah untuk mencari hubungan yang penting dari elemen-elemen tersebut. Pemikiran inilah yang mendasari penggunaan perbandingan dalam AHP. Prioritas itu sendiri dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- Prioritas lokal: prioritas yang diperoleh dari penilaian terhadap suatu kriteria.
- Prioritas global: prioritas yang diperoleh dari perkalian dengan prioritas suatu kriteria.
- Prioritas keseluruhan (*overall*): prioritas yang diperoleh dengan menjumlahkan prioritas global.

---

<sup>38</sup> T.L Saaty, *The Analytical Hierarchy Process*, hal.55.

Dalam pemilihan alternatif diperlukan suatu prioritas lokal dari alternatif. Terdapat 2 mode untuk mensintesis prioritas alternatif menggunakan prioritas global dari kriteria di atasnya<sup>39</sup>, yaitu:

1. *Ideal mode*

*Ideal mode* digunakan untuk mendapatkan satu alternatif terbaik, tidak tergantung alternatif lainnya. Hal ini diperoleh dengan membagi prioritas lokal setiap alternatif dengan nilai alternatif tertinggi – sehingga alternatif terbaik adalah yang bernilai satu. Pada *ideal mode*, tingkat kepentingan bobot dari kriteria menunjukkan tingkat kepentingan yang diberikan pembuat keputusan kepada kinerja relatif dari suatu alternatif terhadap beberapa alternatif *benchmark*.

2. *Distributive mode*

Dalam *distributive mode*, nilai bobot semua alternatif jika dijumlahkan adalah satu. *Distributive mode* digunakan ketika ada ketergantungan antara alternatif-alternatif dan suatu unit prioritas didistribusikan ke alternatif-alternatif tersebut. Pada *distributive mode* bobot dari kriteria menunjukkan tingkat kepentingan yang diberikan pembuat keputusan kepada dominasi setiap alternatif relatif terhadap semua alternatif lainnya di dalam kriteria tersebut.

Berikut ini adalah perhitungan matematis yang digunakan dalam penentuan prioritas atau bobot elemen hirarki dalam *Analytic Hierarchy Process*.<sup>40</sup> Suatu hirarki mempunyai elemen-elemen  $C_1, \dots, C_n$  pada suatu level yang sama. Kita ingin mencari bobot elemen-elemen tersebut  $w_1, \dots, w_n$  terhadap elemen di atasnya. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa untuk melakukan penilaian dengan perbandingan berpasangan digunakan suatu matriks. Matriks perbandingan berpasangan  $A$  mempunyai elemen-elemen matriks  $a_{ij}$  yang merupakan angka yang menunjukkan perbandingan  $C_i$  dengan  $C_j$ . Matriks  $A$  adalah matriks yang reprovokasional sehingga  $a_{ij} = 1/a_{ji}$  sehingga jika perbandingan berpasangan sempurna maka  $a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk}$  Untuk semua  $i, j, k$  dan matriks  $A$

<sup>39</sup> T.L.Saaty, Decision Making for Leaders – The Analytical Hierarchy Process for Decision In Complex World, Op Cit hal.71-74.

<sup>40</sup> Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.49-51.

disebut konsisten. Elemen matriks A yaitu  $a_{ij}$  merupakan perbandingan bobot  $w_i$  dan  $w_j$ .

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$$

dimana  $i$  dan  $j = 1, 2, \dots, n$

Dengan demikian matriks perbandingan berpasangan dapat ditulis sebagai berikut.

**Tabel 2.4** Matriks perbandingan berpasangan

A	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	A <sub>n</sub>
A <sub>1</sub>	$w_1/w_1$	$w_1/w_2$	...	$w_1/w_n$
A <sub>2</sub>	$w_2/w_1$	$w_2/w_2$	...	$w_2/w_n$
⋮	⋮	⋮		⋮
A <sub>n</sub>	$w_n/w_2$	...	...	$w_n/w_n$

(Sumber: Saaty, 1988, hal.50)

Apabila matriks A dikalikan dengan vektor kolom  $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)$  yang merupakan vektor pembobotan elemen hirarki, maka diperoleh persamaan berikut:

$$AW = nW$$

Jika matriks A telah diketahui dan nilai W ingin dicari, maka dapat diselesaikan dari persamaan berikut:

$$(A - nI)W = 0$$

Dari persamaan tersebut dapat dihasilkan solusi yang tidak sama dengan 0 (nol) jika dan hanya jika  $n$  merupakan nilai eigen (*eigenvalue*) dari matriks A, dan W adalah vektor eigennya (*eigenvector*).

Setelah nilai eigen  $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$  matriks A diperoleh dan berdasarkan matriks A yang mempunyai elemen  $a_{ii} = 1$ , di mana  $i = 1, 2, \dots, n$ , maka diperoleh persamaan sebagai berikut.

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n$$

Dari persamaan di atas, diperoleh bahwa semua nilai eigen mempunyai nilai 0 (nol) kecuali nilai eigen yang maksimum. Untuk penilaian yang konsisten maka didapatkan nilai eigen maksimum matriks A akan bernilai n.

Untuk memperoleh nilai matriks kolom W, maka substitusi nilai eigen maksimum pada persamaan  $AW = nW$  sehingga didapat persamaan sebagai berikut.

$$AW = \lambda_{\max} W$$

atau

$$(A - \lambda_{\max} I)W = 0$$

Untuk menyelesaikan persamaan tersebut ditentukan bahwa

$$(A - \lambda_{\max} I) = 0$$

W tidak ditentukan bernilai 0 (nol) karena ingin dicari nilainya.

Dari persamaan tersebut akan didapatkan nilai  $\lambda_{\max}$  dan jika disubstitusikan ke persamaan  $(A - \lambda_{\max} I)W = 0$  serta ditambahkan dengan persamaan

$$\sum_{i=1}^n w_i^2 = 1$$

maka akan diperoleh nilai elemen vektor W, yang akan merupakan bobot elemen hirarki.

#### 2.3.2.4 Konsistensi logis

Idealnya, setiap orang menginginkan keputusan yang konsisten. Meskipun demikian, banyak kasus dimana terdapat pengambilan keputusan yang *perfectly consistent*. Dalam penggunaan AHP tersebut, terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan responden memberikan jawaban yang tidak konsisten, yaitu:

##### 1. Keterbatasan informasi

Apabila subjek yang melakukan perbandingan dalam AHP memiliki keterbatasan informasi mengenai faktor-faktor yang diperbandingkan, maka penilaian yang mereka berikan cenderung akan bersifat acak (random) sehingga memberikan rasio inkonsistensi yang tinggi. Oleh karena itu, pihak yang memberikan penilaian perlu memiliki pengetahuan yang cukup terhadap topik yang dianalisis.

2. Kurang konsentrasi

Kurang konsentrasi pada saat memberikan penilaian atau tidak tertarik pada topik analisis juga dapat menyebabkan hasil penilaian yang tidak konsisten.

3. Ketidakkonsistenan dalam dunia nyata

Dalam dunia nyata, banyak kasus yang menunjukkan ketidakkonsistenan. Sebagai contoh dalam dunia olahraga. Klub Bayern Munchen mengalahkan Juventus. Sebelumnya Juventus mengalahkan Real Madrid. Padahal pada pertandingan sebelumnya Real Madrid mengalahkan Bayern Munchen. Hal seperti itu pula yang mungkin muncul dalam proses penilaian dalam AHP.

4. Struktur model yang kurang memadai

Secara ideal, keputusan yang kompleks disusun secara hirarkis sehingga faktor yang diperbandingkan tersebut merupakan pilihan yang berada pada level yang sama atau memiliki elemen yang setara (*comparable*). Namun pada praktiknya kita sering membandingkan suatu faktor dengan faktor lain yang levelnya berbeda atau bukan merupakan pilihan yang *comparable*.

AHP mentoleransi adanya inkonsistensi dengan menyediakan ukuran inkonsistensi penilaian. Ukuran ini merupakan salah satu elemen penting dalam proses penentuan prioritas berdasarkan *pairwise comparison*. Semakin besar rasio konsistensi, semakin tidak konsisten. Rasio konsistensi yang *acceptable* adalah kurang dari atau sama dengan 10 persen, meskipun dalam kasus tertentu rasio konsistensi yang lebih besar dari 10 persen dapat dianggap *acceptable* (Forman dan Selly, 2001)<sup>41</sup>.

*Consistency Ratio* (CR) adalah hasil pembagian *Consistency Index* (CI) dengan rata-rata *Random Consistency* (RI), sehingga dapat dirumuskan sebagai :

$$CR = \frac{CI}{\text{Rata - rata RI}}$$

*Consistency Index* adalah deviasi dari konsistensi yang dirumuskan sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

Dimana :

<sup>41</sup> Forman, Ernest H. and Mary Ann Selly, 2001, Decision by Objectives.

$\lambda_{maks}$  = nilai eigen maksimum

$n$  = ukuran matriks

jika penilaian dilakukan secara acak dan resiprok maka akan diperoleh rata-rata konsistensi untuk ukuran matriks secara acak. Rata-rata konsistensi acak ini yang disebut *Random Consistency*. Nilai *Random Consistency* untuk berbagai ukuran matriks adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.5** Nilai Random Consistency

Ukuran matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Random Consistency	0.00	0.00	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

(Sumber : T.L. Saaty, *Decision Making for Leaders – The Analytical Hierarchy Process for Decision In Complex World*, RWS Publications, Pittsburg, 1999, hal.83.)

### 2.3.3 Tujuan dan Manfaat AHP<sup>42</sup>

Fokus AHP adalah pencapaian tujuan yang akan menghasilkan keputusan yang rasional. Keputusan yang rasional didefinisikan sebagai keputusan terbaik dari berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh pembuat keputusan. Kunci utama keputusan yang rasional tersebut adalah tujuan, bukan alternatif, kriteria atau atribut.

Masalah yang dapat diselesaikan dengan menggunakan AHP meliputi masalah sosial dan politik. AHP bermanfaat untuk menghadapi perspektif, rasional dan irasional, serta risiko, dan ketidakpastian dalam lingkungan yang kompleks. AHP juga dapat digunakan untuk memprediksi hasil, merencanakan hasil yang diharapkan di masa yang akan datang, memfasilitasi pembuatan keputusan sebuah kelompok, melakukan kontrol terhadap perubahan sistem pembuatan keputusan, mengalokasikan sumber daya, memilih alternatif, melakukan perbandingan *cost/benefit*, mengevaluasi karyawan dan mengalokasikan kenaikan gaji.

<sup>42</sup> <http://www.expertchice.com/customerservice/ah.htm>

Secara khusus, AHP sesuai untuk digunakan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan perbandingan elemen keputusan yang sulit untuk dinilai secara kuantitatif. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa reaksi natural manusia ketika menghadapi pengambilan keputusan yang kompleks adalah mengelompokkan elemen-elemen keputusan tersebut menurut karakteristiknya secara umum. Pengelompokan ini meliputi pembuatan hirarki (*ranking*) dari elemen-elemen keputusan kemudian melakukan perbandingan antara setiap pasangan dalam setiap kelompok, sebagai suatu matriks. Setelah itu akan diperoleh bobot dan rasio inkonsistensi untuk setiap elemen. Dengan demikian akan mudah untuk menguji konsistensi data.

AHP merupakan sebuah metode sistematis untuk membandingkan seperangkat tujuan atau alternatif. Dalam hal ini, AHP merupakan proses perumusan kebijakan yang *powerful* dan fleksibel dalam menentukan prioritas, membandingkan alternatif dan membuat keputusan yang terbaik ketika pengambil keputusan harus mempertimbangkan aspek kuantitatif dan kualitatif. AHP mengurangi kerumitan suatu keputusan menjadi rangkaian perbandingan satu-satu, kemudian mensintesis hasil perbandingan tersebut. Dengan demikian, AHP tidak hanya bermanfaat dalam pembuatan keputusan yang terbaik tetapi juga memberikan dasar yang kuat bahwa keputusan tersebut merupakan keputusan yang terbaik.

## BAB 3

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 3.1 Profil Perusahaan PT Telkom<sup>43</sup>

##### 3.1.1 Sekilas PT Telkom

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (InfoComm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. TELKOM (yang selanjutnya disebut juga Perseroan atau Perusahaan) menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data & internet dan network & interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Sampai dengan 31 Desember 2007 jumlah pelanggan TELKOM sebanyak 63,0 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,7 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 6,4 juta pelanggan dan 47,9 juta pelanggan jasa telepon bergerak. Pertumbuhan jumlah pelanggan TELKOM di tahun 2007 sebanyak 29,9%.

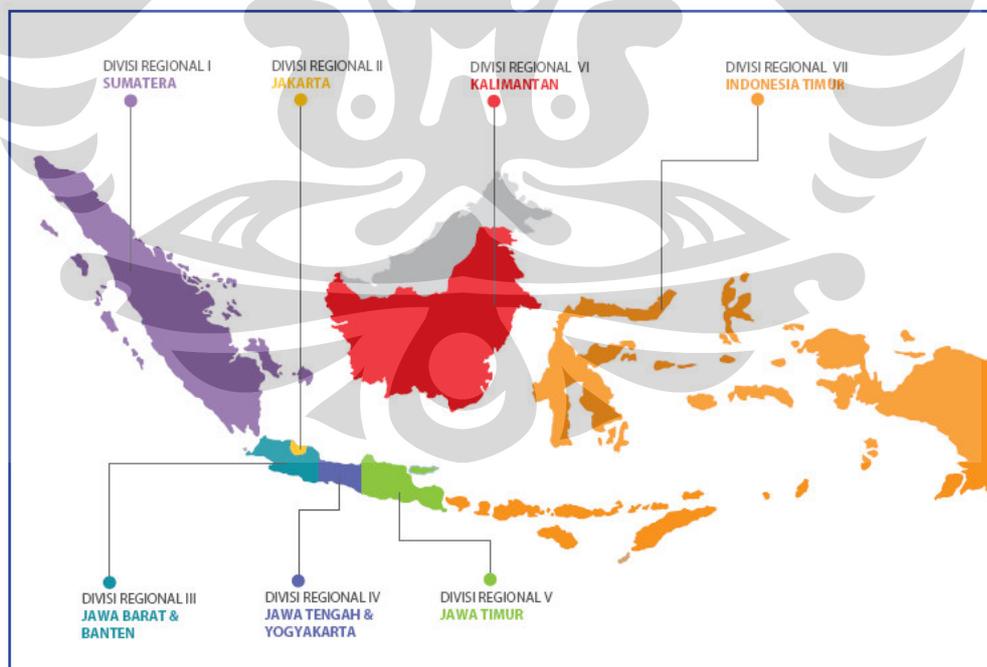
Sejalan dengan visi TELKOM untuk menjadi perusahaan InfoComm terkemuka di kawasan regional serta mewujudkan TELKOM Goal 3010 maka berbagai upaya telah dilakukan TELKOM untuk tetap unggul dan leading pada seluruh produk dan layanan. Hasil upaya tersebut tercermin dari market share produk dan layanan yang unggul di antara para pemain telekomunikasi. Selama tahun 2007 TELKOM telah menerima beberapa penghargaan baik dari dalam maupun luar negeri, di antaranya: Indonesia's Best for Shareholders' Rights and Equitable Treatment dari majalah ASIAMONEY, Top Brand Award 2000-2007 dari Frontier Consulting Group, Zero Accident Award dari Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, The Best CDMA Provider, Call Center Award 2007, IMAC Award 2007 dari Frontier Consulting Group, 2007 Marketing Award, Anugerah Business Review 2007, Juara Umum Anugerah Media Humas Nasional 2007,

---

<sup>43</sup> Dikutip dari : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)

ICSA 2007, Best Social Reporting ISRA 2007, Fabulous 50, Best IT Project dari SAP, Value Creator Award 2007 dan Investor Award 2007.

Saham TELKOM per 31 Desember 2007 dimiliki oleh pemerintah Indonesia (51,82%) dan pemegang saham publik (48,18%). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), New York (NYSE), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange, tanpa tercatat. Harga saham TELKOM di BEI pada akhir Desember 2007 meningkat 0,5% menjadi Rp 10.150 dari Rp 10.100 pada periode yang sama tahun 2006. Nilai kapitalisasi pasar saham TELKOM pada akhir tahun 2007 mencapai Rp 204.624 miliar atau 10,3 % dari kapitalisasi pasar BEI. Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, saat ini TELKOM menjadi model korporasi terbaik Indonesia. Wilayah operasional PT TELKOM sendiri secara nasional dibagi kedalam 7 divisi regional, yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 3.1** Peta daerah operasional PT TELKOM

### 3.1.2 Visi & Misi Telkom

#### 3.1.2.1 Visi

*To become a leading InfoCom player in the region*

Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

#### 3.1.2.2 Misi

Telkom mempunyai misi memberikan layanan " *One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation* " dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

### 3.1.3 Kelima Pilar Bisnis PT Telkom

PT Telkom merupakan gabungan dari beberapa usaha yang disebut sebagai pilar bisnis. Kelima pilar bisnis tersebut antara lain adalah :

1. *Fixed phone* (TELKOM Phone) yang terdiri dari 3 jenis yaitu :

- *Personal Line*
- *Coorporate Line*
- Wartel & Telepon Umum

2. *Mobile Phone* (TELKOMSEL) yang terdiri dari 2 jenis yaitu :

- *Prepaid Services* (simPATI)
- *Postpaid Service* (HALO)

3. *Network & Interconnection* (TELKOM Intercarier)

- *Interconnection Service*
- *Network Leased Services*

#### 4. *Data & Internet Leased Channel Service* (TELKOM Link)

- *Internet Service* (TELKOMNet)
- *VoIP Service* (TELKOM Save & Global 017)
- *SMS Service* (from TELKOMSEL, TELKOMFlexi, & TELKOM SMS)

#### 5. *Fixed Wireless Access* (TELKOM Flexi)

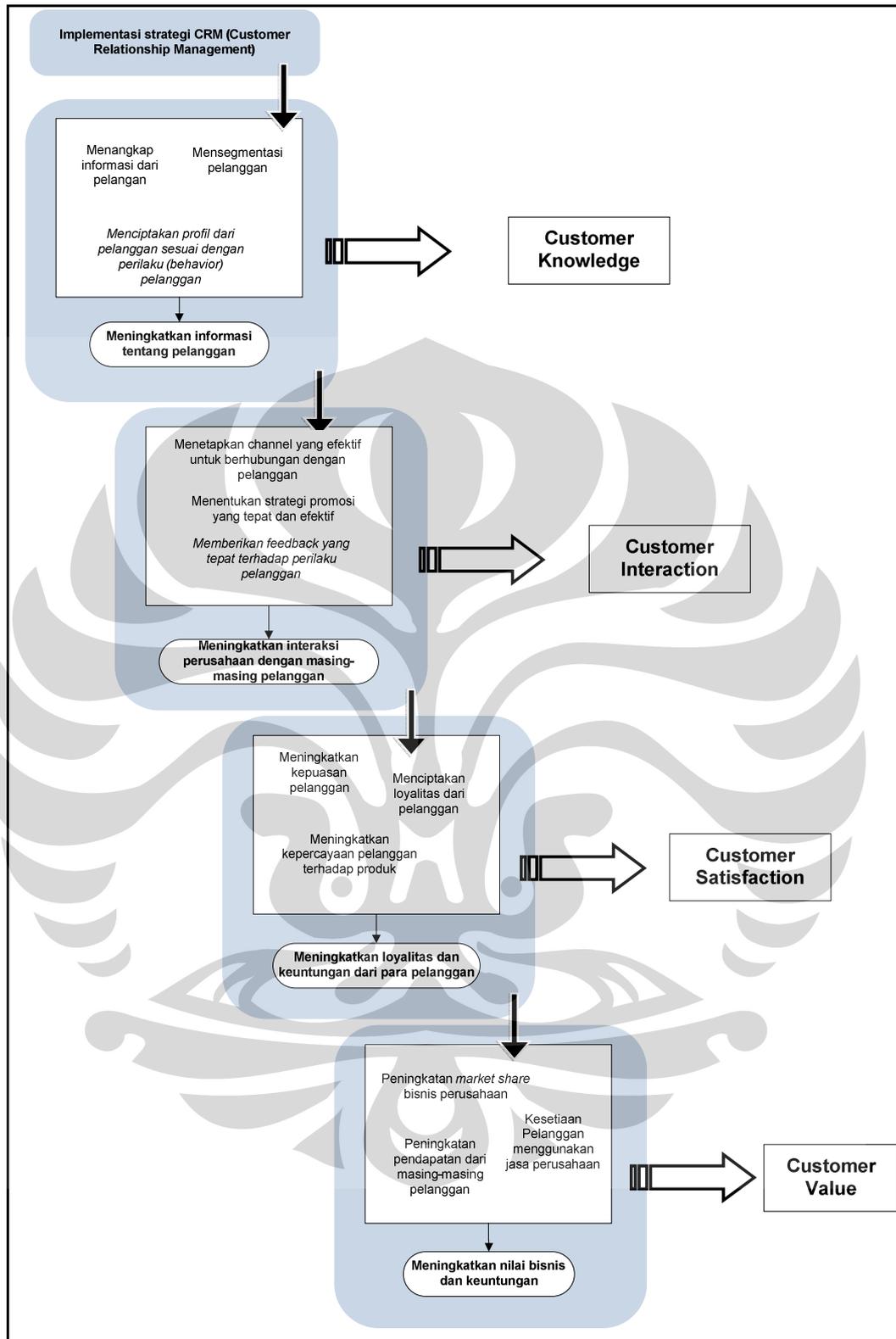
- *Prepaid Service* (Flexi Trendy)
- *Postpaid Service* (Flexi Classy)

### 3.2 **Perancangan Awal Framework CRM Scorecard**

Perancangan awal framework CRM *Scorecard* ini dilakukan pertama kali melalui pencarian literatur yang berhubungan dengan pengukuran kinerja *customer relation management* (CRM) dan juga wawancara yang dilakukan terhadap para *expert* yang telah terjun lama dibidang *customer relation*. Kedua sudut pandang tersebut, baik dari literatur maupun pengalaman yang ada di lapangan, akan melengkapi penyusunan framework CRM *Scorecard* ini.

#### 3.2.1 **Cause and Effect Relationship pada CRM Scorecard**

CRM *Scorecard* akan lebih berpusat pada pelanggan atau disebut dengan *customer centric*. Secara garis besar, dalam penentuan hirarki CRM dapat dilakukan secara bertahap mulai dari level terbawah hingga kepada tujuan akhirnya. Hal tersebut dapat digambarkan dalam *caused and effect relationship* yang akan memberikan petunjuk perspektif terhadap apa yang penting dalam pencapaian tujuan akhir penerapan CRM. Dari hasil pencarian literatur dan juga wawancara yang dilakukan dengan para *expert* dibidang *customer relation* maka didapatkanlah hubungan sebab akibat yang memberikan 4 perspektif yaitu dari *Customer Knowledge*, *Customer Interaction*, *Customer Satisfaction*, dan *Customer Value*. Hal tersebut dapat digambarkan dalam diagram dibawah ini:



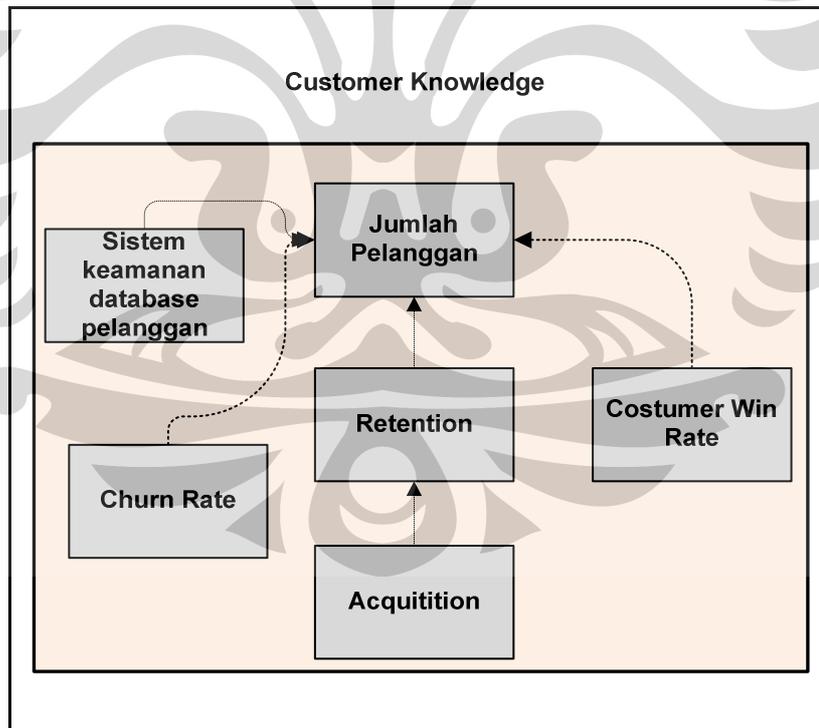
**Gambar 3.2** Cause and effect relationship pada CRM

### 3.2.2 Penyusunan Perspektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Penyusunan perspektif ini dilakukan dengan penyesuaian dari literatur dan juga wawancara. Sesuai dengan *cause and effect relationship* di atas maka didapatkanlah 4 perspektif yang akan digunakan dalam penyusunan CRM Scorecard yang berfokus pada hubungan dengan masing-masing pelanggan (*customer centric*). Keempat perspektif tersebut mencakup *customer knowledge*, *customer interaction*, *customer value*, dan *customer satisfaction*.

#### 3.2.2.1 Perspektif Customer Knowledge

Pada perspektif customer knowledge akan mencakup hal-hal mengenai data-data perusahaan mengenai pelanggan yang akan merepresentasikan pengetahuan perusahaan terhadap masing-masing pelanggannya. Customer knowledge tersebut berfokus pada pemahaman perusahaan mengenai masing-masing pelanggan sehingga dapat menganalisa informasi pelanggan tersebut untuk penentuan strategi-strategi perusahaan kedepannya.



**Gambar 3.3** Cause-effect pada perspektif *Customer Knowledge*

Dalam perspektif ini, tujuan tersebut dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- *Acquittition Rate (%)*

Merupakan persentase jumlah pelanggan baru yang dapat diakuisisi atau diraih setiap kuartalnya untuk masing-masing produk yang ditawarkan kepada pelanggan dengan adanya strategi *customer relation*.

Rate ini didapatkan dari penjumlahan pelanggan baru tiap akhir kuartal dibagi dengan jumlah total pelanggan di awal kuartal.

- *Retention Rate (%)*

Merupakan persentase jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan setiap tahunnya melalui strategi CRM (Customer Relationship Management) yang diterapkan oleh perusahaan.

Rate tersebut didapat dari perhitungan : (jumlah pelanggan di akhir kuartal dikurangi dengan jumlah pelanggan di awal kuartal) dibagi dengan jumlah total pelanggan di awal kuartal.

- *Churn Rate (%)*

*Churn Rate* atau tingkat perpindahan merupakan presentase pelanggan yang berpindah atau beralih meninggalkan produk jasa yang dipakai ke produk lain yang ditawarkan oleh pesaing lainnya atau tidak menggunakan lagi produk jasa yang disediakan oleh perusahaan.

Persentase tersebut dapat dihitung dengan persamaan : total jumlah pelanggan yang telah meninggalkan produk jasa perusahaan dibagi dengan total jumlah pelanggan.

- *Customer Win Rate (%)*

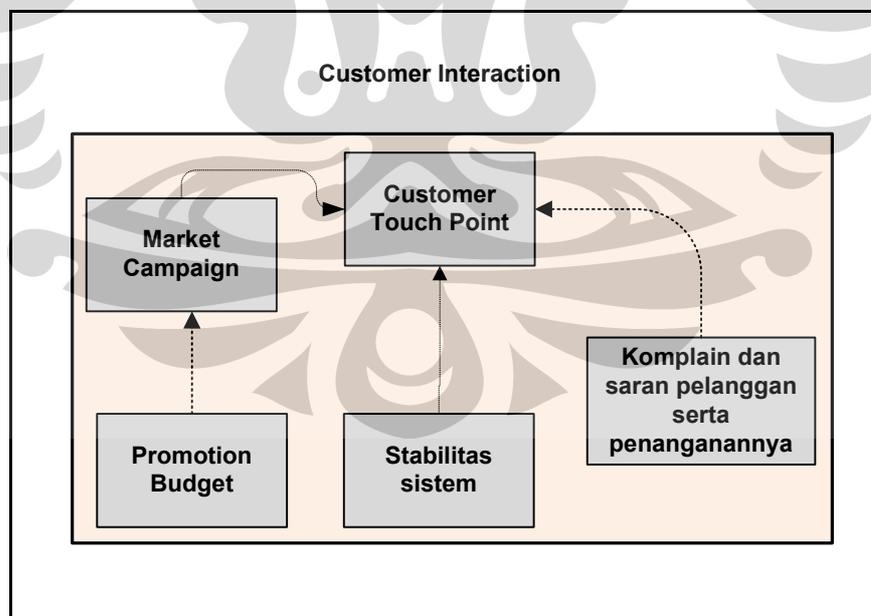
*Customer Win Rate* merupakan persentase pelanggan yang berhasil dimenangkan kembali atau dengan kata lain pelanggan yang dulu telah beralih dan akhirnya kembali menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan sekarang.

Rate ini didapat dari jumlah pelanggan yang kembali menggunakan produk di akhir periode dibagi dengan jumlah total jumlah pelanggan yang meninggalkan jasa yang ditawarkan perusahaan di awal periode.

- Keamanan Database Pelanggan  
Adanya sistem keamanan yang dijalankan dengan baik untuk dapat melindungi privasi dari data para pelanggan sendiri.
- Jumlah Pelanggan (#)  
Merupakan pergerakan jumlah pelanggan setiap kuartal untuk masing-masing jenis produk yang digunakan oleh pelanggan tersebut.

### 3.2.2.2 Perspektif *Customer Interaction*

Perspektif *customer interaction* menampilkan kemampuan operasional dan manajemen saluran pelayanan serta proses manajemen sehingga dapat melihat bagaimana interaksi yang telah terjadi antara perusahaan dengan pelanggan melalui pembangunan masing-masing saluran komunikasi. Prosesnya dapat dibagi menjadi proses internal dan eksternal dimana proses internal mengkhhususkan pada penanganan proses pada perusahaan secara internal, sedangkan proses eksternal mendeskripsikan interaksi dengan pelanggan. Melalui perspektif ini akan diukur bagaimana tingkat keefektifan dari setiap saluran komunikasi yang dibangun dengan pelanggan.



**Gambar 3.4** Cause-effect pada perspektif Customer Interaction

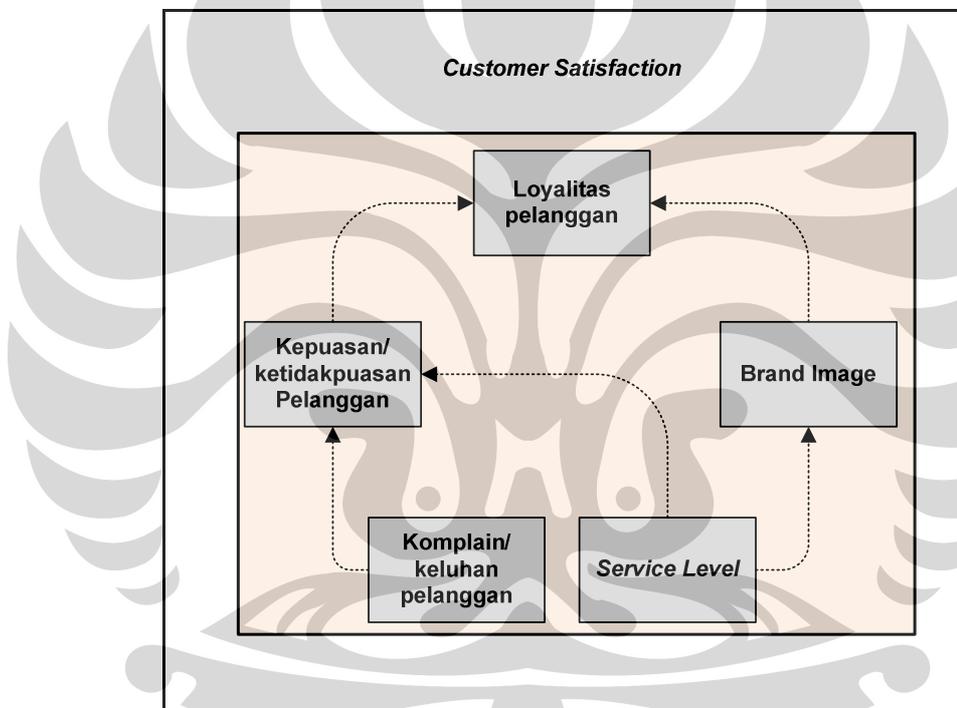
Dalam perspektif ini, tujuan tersebut dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- Jumlah *customer touch point* (#)  
Pada indikator ini dilihat jumlah ketersediaan media atau sarana komunikasi ada untuk menjalin hubungan dengan para pelanggan.
- *System stability* – frekuensi penanganan kerusakan sistem(#)  
Merupakan bentuk proses dari dalam perusahaan sendiri yaitu kestabilan sistem CRM yang ada. Hal ini bisa dilihat dari indikatornya yaitu persentase sistem down atau mengalami gangguan.
- *Market campaign* per tahun (#)  
Salah satu indikator dalam *customer interaction* ini adalah frekuensi atau jumlah promosi yang dilakukan oleh perusahaan pada media-media dan saluran-saluran yang ada.
- *Promotion Budget* per tahun (Rp)  
Alokasi *budget* yang disediakan untuk alokasi pengadaan program *campaign* yang dilakukan per tahun.
- Jenis *komplain* yang ada (#)  
Komplain yang masuk pada setiap *customer touch point* digolongkan sesuai dengan kesamaan jenis keluhan dan juga jumlahnya. Data ini dapat dilihat dari plaza Telkom atau disetiap *customer touch point* yang ada.
- Jumlah pengunjung untuk masing-masing *customer touch point* (#)  
Melihat jumlah pengunjung untuk masing-masing jenis *customer touch point* yang telah disediakan sebagai sarana komunikasi antar perusahaan dan pelanggan. Misalnya jumlah pengunjung yang tercatat pada web, *call centre*, plaza Telkom, dan lain sebagainya.
- Rata-rata waktu untuk menangani *komplain* (hr)  
Merupakan rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh pihak perusahaan untuk menangani *komplain* yang masuk terhadap pelayanan jasa perusahaan pada masing-masing *customer touch point*.

Didapat dari mencari selisih range waktu yang ada mulai dari *komplain* tersebut masuk kepa setiap *customer touch point* hingga *komplain* tersebut berhasil diselesaikan oleh perusahaan sebagai bentuk layanan kepada para pelanggan.

### 3.2.2.3 Perspektif *Customer Satisfaction*

Perspektif customer satisfaction ini digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan. Pelaksanaan strategi yang baik akan berhubungan langsung dengan kepuasan pelanggan. sehingga dari perspektif ini dilihat bagaimana strategi penerapan CRM tersebut mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan yang akhirnya mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.



**Gambar 3.5** Cause-effect pada perspektif *Customer Satisfaction*

Dalam perspektif ini, tujuan tersebut dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- Rasio Kepuasan Pelanggan (%)

Tingkat kepuasan pelanggan ini menjadi suatu indikator untuk melihat keefektifan dari strategi CRM tersebut. Untuk mengetahui tingkat rasio kepuasan pelanggan ini, akan diadakan survey kepada beberapa sample

pelanggan yang menggunakan jasa yang telah disediakan oleh perusahaan. Untuk penentuannya bisa menggunakan metoder SERVQUAL.

- Rasio Ketidakpuasan Pelanggan (%)

Rasio ketidakpuasan pelanggan sebenarnya hanyalah kebalikan dari rasio kepuasan pelanggan. Sehingga untuk mencari nilainya saja berarti menggunakan persamaan satu dikurangi oleh rasio yang ada sekarang.

- *Brand Image (%)*

Brand image ini merupakan salah satu indikator yang dapat melihat kepuasa pelanggan melalui image pelanggan sendiri terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan untuk digunakan oleh masing-masing pelanggan.

Nilai ini didapat dengan mengadakan *survey* langsung kepada para pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan dalam berkomunikasi. Survey tersebut akan menggambarkan bagaimana posisi produk di mata masyarakat.

- *Service Level (%)*

Service level merupakan suatu indikator yang mengukur tingkat keberhasilan implementasi strategi CRM melalui pengukuran terhadap tingkat respon perusahaan terhadap jumlah permintaan pelanggan. Pada indikator ini akan melihat bagaimana perusahaan meresponi permintaan pelanggan dari segi ketepatan waktu, apakah permintaan tersebut terpenuhi sebelum waktu tenggat, atau mengalami keterlambatan setelah waktu yang telah ditentukan. Sehingga dapat menghasilkan *service level* perusahaan.

- Loyalitas Pelanggan (%)

Indikator ini merupakan suatu pengukuran dalam melihat tingkat kesetiaan dan kepuasan dari seluruh pelanggan akan pelayanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Loyalitas ini sangat erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan sendiri.

- Jenis dan Jumlah Komplain per tahun (#)

Indikator ini akan menampilkan jenis dan jumlah komplain yang akan masuk dalam setiap touch point, sehingga mengetahui aspek mana yang perlu ditingkatkan untk akhirnya dapat meningkatkan rasio kepuasan pelanggan.

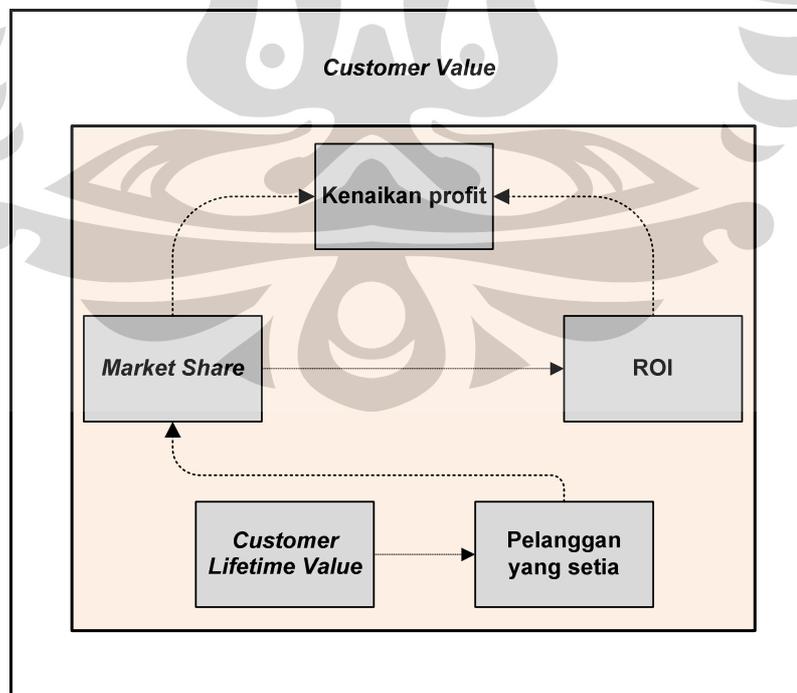
- Rasio *Finishabled Complaint* (%)

Indikator ini akan menampilkan rasio komplain yang dapat diselesaikan oleh perusahaan dalam tiap media komunikasi yang tersedia. Sehingga diperlukan data-data record dari interaksi pelanggan dengan *customer service* perusahaan sendiri.

Rasio ini didapat dari hasil pembagian antara jumlah total keluhan yang diselesaikan dibagi dengan total keluhan yang masuk pada setiap *touch point* yang tersedia.

### 3.2.2.4 Perspektif *Customer Value*

Customer Value mendeskripsikan keuntungan intangible dan tangible yang didapat dari penerapan strategi CRM, dimana membantu untuk mengatur hubungan dengan pelanggan dengan sukses. Customer value dapat dicapai melalui berbagai cara, sebagai contoh dan nilai tambah oleh informasi relevan pada komunitas virtual, program loyalitas, dan kumpulan produk berbeda yang menarik.



**Gambar 3.6** Cause-effect pada perspektif *Customer Value*

Dalam perspektif ini, tujuan tersebut dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- **Persentase jumlah pelanggan yang setia (%)**  
Merupakan pelanggan yang terus dipertahankan oleh perusahaan untuk tetap menggunakan produk yang telah ditawarkan oleh perusahaan.
- **Persentase kenaikan profit per tahun (%)**  
Persentase yang menggambarkan pergerakan total profit yang didapatkan dari setiap pelanggannya dalam tiap tahunnya. Pengukuran keberhasilannya juga dapat dilihat dari tingkat keuntungan yang diterima.
- **ROI (*Return of Investment*)**  
ROI adalah keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan dengan adanya implementasi strategi CRM tersebut atas investasi yang telah ditanamkan untuk mengimplementasikan CRM tersebut yang dinyatakan dalam suatu persentase. Didapat dari pembagian jumlah profit dengan biaya investasi.
- **ROA (*Return of Asset*)**  
ROA merupakan sebuah indikator yang memberikan informasi seberapa besar keuntungan dari sebuah perusahaan yang akan dihasilkan dari keseluruhan total asset yang ada. Sehingga pada bagian ini akan melihat keuntungan yang ada yang berhubungan dengan asset yang ada dalam penerapan strategi CRM.  
ROA itu sendiri dapat dihitung dengan dua cara, cara yang pertama yaitu mengalikan *net profit margin* dengan *asset turnover* sedangkan cara yang lainnya adalah *net income* dibagi dengan *average assets* pada periode tersebut.
- **Market Share (%)**  
Market share akan mengindikasikan seberapa besar pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan berdasarkan total keseluruhan pasar yang ada. Disini akan dilihat tingkat persaingan yang ada antara perusahaan telekomunikasi.
- **CLV (*Customer Lifetime Value*) (Rp)**  
Lifetime value telah menjadi barometer pengukuran untuk memilah-milah pelanggan berharga atau yang memberikan profit yang signifikan bagi perusahaan dan membedakannya dengan kelompok pelanggan lain.

mempunyai banyak pelanggan dan *lifetime value* yang tinggi adalah impian setiap pemasar.

CLV dapat dihitung dengan menjumlahkan keseluruhan NPV (*Net Present Value*) atau yang sering disebut dengan profit dibagi dengan jumlah pelanggan pada tahun yang bersangkutan.

### **3.3 Penyusunan Perspektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) CRM Scorecard Metode Rating**

Penyusunan perspektif dan *key performance indicator* ini meliputi tiga tahapan pembobotan dengan tujuannya masing-masing. Pengumpulan data ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan 3 tahapan sesuai dengan tujuannya tersebut. Metode *rating* yang digunakan yaitu terdiri dari metode Skala *Likert* dan *Analytical Hierarchy Process*. Berikut ini akan merupakan pengumpulan data untuk masing-masing tahapan.

#### **3.3.1 Pemilihan Perspektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan *rating* metode Skala Likert**

Pada tahapan yang pertama ini memiliki tujuan untuk memilih perspektif dan *key performance* yang benar-benar menjadi indikator untuk mengukur tingkat keberhasilan implementasi dari strategi CRM (*Customer Relationship Management*) tersebut. Pemilihan tersebut akan dilakukan melalui kuesioner yang menggunakan metode skala Likert. Kuesioner ini disebut sebagai kuesioner Tahap I dimana kuesioner ini merupakan kuesioner terbuka sehingga para responden dapat menambahkan perspektif atau indikator baru yang menurut mereka termasuk salah satu indikator yang tepat untuk mengukur keefektifan strategi CRM tersebut.

##### **3.3.1.1 Pemilihan Responden**

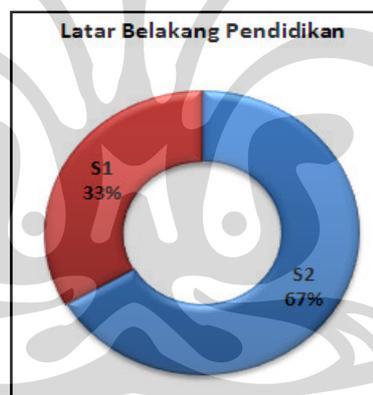
Pemilihan responden yang tepat untuk memberikan penilaian terhadap pembobotan tiap perspektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan hal yang penting. Mengingat bahwa pembobotan tersebut memang cenderung subjektif, sehingga membutuhkan orang-orang yang telah memiliki pengalaman

dalam bidang CRM (*Customer Relationship Management*) untuk dapat memberikan penilaian yang cukup objektif berdasarkan pengalaman mereka. Oleh karena itu sebelum menyebarkan masing-masing kuesioner terhadap para responden, maka terlebih dahulu menyusun kriteria responden. Kriteria tersebut antara lain merupakan reponden yang bekerja dalam bidang CRM dan marketing dalam perusahaan telekomunikasi dengan latar belakang pendidikan minimal S1 dan juga memiliki pengalaman bekerja minimal 3 tahun.

Dari 10 kuesioner untuk masing-masing tahapan yang disebarkan kepada para responden, 6 kuesioner yang diterima kembali. Berikut adalah data-data para responden yang mengisi kuesioner tersebut.

#### 1. Latar Belakang Pendidikan

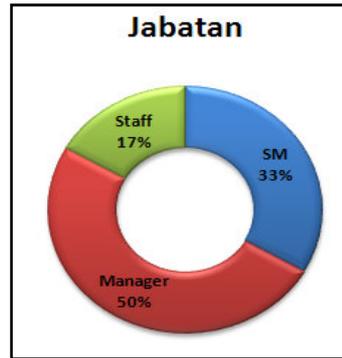
Sebagian besar para responden memiliki latar belakang pendidikan S1 dan S2. Proporsi responden yang memiliki latar belakang pendidikan S2 dibidangnya adalah sebesar 67% dan sisanya adalah responden memiliki latar belakang S1.



**Gambar 3.7** Proporsi responden berdasarkan latar belakang pendidikan

#### 2. Jabatan

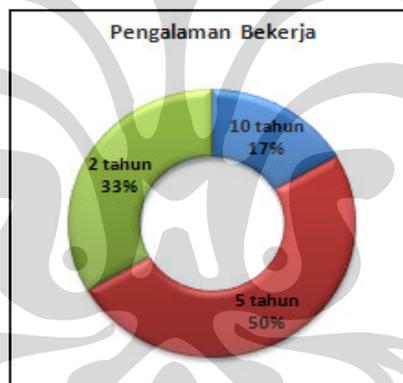
Para responden tersebut memegang jabatan yang cukup penting di bagiannya masing-masing. Dari keseluruhan responden 33% merupakan *Senior Manager* (SM), 50% merupakan *Manager*, dan sisanya merupakan staff di bagiannya masing-masing.



**Gambar 3.8** Proporsi responden berdasarkan jabatan

### 3. Pengalaman Kerja

Pengalaman bekerja disini dimaksudkan adalah periode para responden tersebut telah bekerja di bidang *customer relation* di perusahaan telekomunikasi dan dari keseluruhan responden, 17% telah bekerja selama 10 tahun, 50% bekerja selama 5 tahun, dan 33% bekerja selama 2 tahun.



**Gambar 3.9** Proporsi responden berdasarkan pengalaman bekerja

#### 3.3.1.2 Pengumpulan data melalui kuesioner Tahap I

Pengolahan data kuesioner Tahp I dilakukan dengan menjumlahkan keseluruhan nilai yang telah diberikan oleh masing-masing responden pada setiap perspektif dan indikator yang telah diberikan pada kuesioner tahap I tersebut. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penilaian pada kuesioner tahap I ini menggunakan Skala Likert yaitu penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Hasil perhitungan nilai kuesioner tahap I ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 3.1** Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif *Customer Knowledge*

No	Perspektif dan Key Performance Index Penilaian kinerja Customer Relationship Mangement	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Responden 6	Total Score
<b>1</b>	<b>Customer Knowledge</b>							
	<i>(Mengukur bagaimana implementasi CRM tersebut dapat mengembangkan pengetahuan perusahaan akan karakteristik dan tingkah laku dari pelanggan (customer behavior) mereka)</i>	4	5	4	4	5	4	26
1.1	<b>Jumlah Pelanggan (#)</b> <i>(Pergerakan jumlah pelanggan setiap tahun untuk masing-masing jenis produk)</i>	4	4	3	4	4	4	23
1.2	<b>Acquisition Rate (%)</b> <i>(Persentase jumlah pelanggan baru setiap tahun. Didapat dari : jumlah pelanggan baru tiap dibagi dengan jumlah total pelanggan setiap tahunnya)</i>	4	5	4	4	5	4	26
1.3	<b>Retention Rate (%)</b> <i>(Persentase jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan setiap tahunnya. Ratenya dapat dari perhitungan: (jumlah pelanggan di akhir tahun-jumlah pelanggan di awal tahun)/ total pelanggan di awal tahun.</i>	4	5	4	4	5	5	27
1.4	<b>Churn Rate (%)</b> <i>(Persentase pelanggan yang berpindah dari produk yang digunakan sebelumnya.Ratenya dapat dihitung dari : total jumlah pelanggan yang pindah dibagi dengan total pelanggan)</i>	4	4	4	4	5	5	26
1.5	<b>Customer Win Rate (%)</b> <i>(Persentase pelanggan yang berhasil di-attract sehingga didapatkan kembali dan menggunakan produk kembali)</i>	4	3	5	3	5	4	24
1.6	<b>Sistem keamanan database pelanggan (deskripsi dengan data-data yang ada)</b> <i>(Tingkat penanganan dalam menjaga database pelanggan)</i>	4	5	4	3	5	5	26

**Tabel 3.2** Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif *Customer Interaction*

No	Perspektif dan Key Performance Index Penilaian kinerja Customer Relationship Mangement	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Responden 6	Total Score
2	<b>Customer Interaction</b> <i>(Mengukur bagaimana implementasi dari metode CRM tersebut dapat mempengaruhi interaksi perusahaan terhadap pelanggan)</i>	4	5	4	4	5	5	27
2.1	<b>Jumlah Customer Touch Point (#)</b> <i>(Jumlah ketersediaan media dalam berhubungan dengan setiap pelanggannya)</i>	4	4	5	5	5	4	27
2.2	<b>System Stability</b> <i>(Kestabilan sistem dalam menjalankan CRM itu sendiri)</i>	4	5	5	5	4	5	28
2.3	<b>Market campaign per tahun (#)</b> <i>(Frekuensi promosi yang dilakukan oleh perusahaan untuk masing-masing media)</i>	4	3	5	4	4	3	23
2.4	<b>Promotion Cost per tahun (Rp)</b> <i>(Alokasi budget yang ada untuk setiap campaign yang dilakukan per tahun)</i>	4	2	4	4	4	3	21
2.5	<b>Jenis Complain yang ada (#)</b> <i>(Jumlah complain yang masuk terhadap layanan perusahaan dan jenis complain itu sendiri)</i>	4	2	4	2	4	5	21
2.6	<b>Jumlah Pengunjung untuk Masing-masing Customer Touch Point (#)</b> <i>(Jumlah pengunjung, tiap tahunnya pada setiap site yang dimiliki perusahaan baik pengunjung web, call centre, graha, dan lainnya)</i>	4	2	4	2	4	4	20
2.7	<b>Rata-rata waktu untuk menangani complain (hr)</b> <i>(Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menangani complain yang masuk pada customer touch point)</i>	4	2	5	4	5	5	25

**Tabel 3.3** Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif *Customer Value*

No	Perspektif dan Key Performance Index Penilaian kinerja Customer Relationship Mangement	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Responden 6	Total Score
<b>3</b>	<b>Customer Value</b> <i>(Mengukur bagaimana implementasi dari CRM tersebut dapat mempengaruhi tingkat keuntungan baik tangible dan intangible yang dapat diterima oleh perusahaan)</i>	4	5	4	4	5	3	<b>25</b>
3.1	<b>Persentase jumlah pelanggan yang setia (%)</b> <i>(Jumlah pelanggan yang setia menggunakan layanan yang diberikan oleh perusahaan itu sendiri)</i>	4	4	5	3	4	4	<b>24</b>
3.2	<b>Persentase kenaikan profit per tahun (%)</b> <i>(Pengaruh dari kepuasan pelanggan tersebut yaitu kepada peningkatan profit yang didapat dari pelanggan-pelanggan tersebut)</i>	4	5	4	4	4	4	<b>25</b>
3.3	<b>ROA</b> <i>(Pergerakan ROI per tahunnya)</i>	4	5	3	4	3	5	<b>24</b>
3.4	<b>ROI</b> <i>(Pergerakan ROA per tahunnya)</i>	3	5	3	4	4	5	<b>24</b>
3.5	<b>Market Share (%)</b> <i>(Melihat dampak dari CRM terhadap Customer Satisfaction yang akhirnya meningkatkan market share perusahaan)</i>	4	3	4	3	3	4	<b>21</b>
3.6	<b>CLV (Customer Lifetime Value) (#)</b> <i>(Menganalisa lifetime dari para pelanggan perusahaan)</i>	4	4	4	2	3	5	<b>22</b>

**Tabel 3.4** Hasil penilaian responden Kuesioner Tahap I perspektif *Customer Satisfaction*

No	Perspektif dan Key Performance Index Penilaian kinerja Customer Relationship Mangement	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Responden 6	Total Score
4	<b>Customer Satisfaction</b> <i>(Bagaimana implementasi CRM tersebut sangat mendukung kepuasan dari para pelanggan sehingga akhirnya dapat mendatangkan profit bagi perusahaan)</i>	4	5	4	4	5	5	27
4.1	<b>Rasio Kepuasan Pelanggan (%)</b> <i>(Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang digunakan oleh masing-masing pelanggan)</i>	4	5	4	4	5	5	27
4.2	<b>Rasio Ketidakpuasan Pelanggan (%)</b> <i>(Mengenai tingkat ketidakpuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang digunakan oleh masing-masing pelanggan)</i>	4	2	3	4	5	5	23
4.3	<b>Brand Image (%)</b> <i>(Pandangan dari pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan)</i>	4	4	5	2	4	5	24
4.4	<b>Service Level (%)</b> <i>(Mengukur bagaimana persentase jumlah respon perusahaan terhadap jumlah permintaan dari pelanggan)</i>	4	4	5	4	4	4	25
4.5	<b>Loyalitas Pelanggan (%)</b> <i>(Persentase loyalitas dari para pelanggan terhadap perusahaan dan layanannya yang berhubungan dengan kepuasan dari masing-masing pelanggan)</i>	4	5	3	3	4	5	24
4.6	<b>Jenis dan jumlah Komplain per bulan (#)</b> <i>(Melihat jenis dan jumlah komplain yang ada, sehingga mengetahui aspek apa yang perlu ditingkatkan untuk akhirnya dapat meningkatkan rasio kepuasan pelanggan)</i>	4	2	3	4	4	5	22
4.7	<b>Jumlah komplain yang diselesaikan (#)</b> <i>(Jumlah komplain yang dapat diselesaikan dengan para pelanggan setiap bulannya)</i>	4	4	4	4	4	5	25

### 3.3.1.3 Pengolahan data kuesioner Tahap I

Peneliti menetapkan skor total minimum adalah sebesar 80% dari skor total maksimum. Persentase tersebut sama dengan total skor sebesar 24 (= 80% x 30 ; 30 merupakan nilai total apabila *rating* yang diberikan berdasarkan Skala Likert sebesar 5 dengan jumlah responden sebesar 6). Sehingga dengan nilai skor minimal 24 maka menyebabkan ada beberapa indikator yang harus dieliminasi. Indikator yang dieliminasi tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

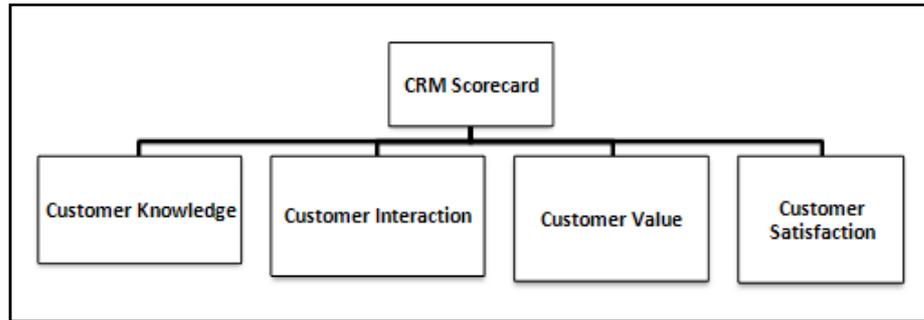
Tabel 3.5 Total skor penilaian Kuesioner Tahap I

No	Perspektif dan Key Performance Index Penilaian kinerja Customer Relationship Mangement	Total Score
<b>1</b>	<b>Customer Knowledge</b>	
	<i>(Mengukur bagaimana implementasi CRM tersebut dapat mengembangkan pengetahuan perusahaan akan karakteristik dan tingkah laku dari pelanggan (customer behavior) mereka)</i>	<b>26</b>
1.1	<b>Jumlah Pelanggan (#)</b> <i>(Pergerakan jumlah pelanggan setiap tahun untuk masing-masing jenis produk)</i>	<b>23</b>
1.2	<b>Acquisition Rate (%)</b> <i>(Persentase jumlah pelanggan baru setiap tahun. Didapat dari : jumlah pelanggan baru tiap dibagi dengan jumlah total pelanggan setiap tahunnya)</i>	<b>26</b>
1.3	<b>Retention Rate (%)</b> <i>(Persentase jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan setiap tahunnya. Ratenya dapat dari perhitungan: (jumlah pelanggan di akhir tahun-jumlah pelanggan di awal tahun)/ total pelanggan di awal tahun.</i>	<b>27</b>
1.4	<b>Churn Rate (%)</b> <i>(Persentase pelanggan yang berpindah dari produk yang digunakan sebelumnya.Ratenya dapat dihitung dari : total jumlah pelanggan yang pindah dibagi dengan total pelanggan)</i>	<b>26</b>
1.5	<b>Customer Win Rate (%)</b> <i>(Persentase pelanggan yang berhasil di-attract sehingga didapatkan kembali dan menggunakan produk kembali)</i>	<b>24</b>
1.6	<b>Sistem keamanan database pelanggan (deskripsi dengan data-data yang ada)</b> <i>(Tingkat penanganan dalam menjaga database pelanggan)</i>	<b>26</b>
<b>2</b>	<b>Customer Interaction</b>	
	<i>(Mengukur bagaimana implementasi dari metode CRM tersebut dapat mempengaruhi interaksi perusahaan terhadap pelanggan)</i>	<b>27</b>
2.1	<b>Jumlah Customer Touch Point (#)</b> <i>(Jumlah ketersediaan media dalam berhubungan dengan setiap pelanggannya)</i>	<b>27</b>
2.2	<b>System Stability</b> <i>(Kestabilan sistem dalam menjalankan CRM itu sendiri)</i>	<b>28</b>
2.3	<b>Market campaign per tahun (#)</b> <i>(Frekuensi promosi yang dilakukan oleh perusahaan untuk masing-masing media)</i>	<b>23</b>
2.4	<b>Promotion Cost per tahun (Rp)</b> <i>(Alokasi budget yang ada untuk setiap campaign yang dilakukan per tahun)</i>	<b>21</b>
2.5	<b>Jenis Complain yang ada (#)</b> <i>(Jumlah komplain yang masuk terhadap layanan perusahaan dan jenis komplain itu sendiri)</i>	<b>21</b>
2.6	<b>Jumlah Pengunjung untuk Masing-masing Customer Touch Point (#)</b> <i>(Jumlah pengunjung, tiap tahunnya pada setiap site yang dimiliki perusahaan baik pengunjung web, call centre, graha, dan lainnya)</i>	<b>20</b>
2.7	<b>Rata-rata waktu untuk menangani komplain (hr)</b> <i>(Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menangani komplain yang masuk pada customer touch point)</i>	<b>25</b>

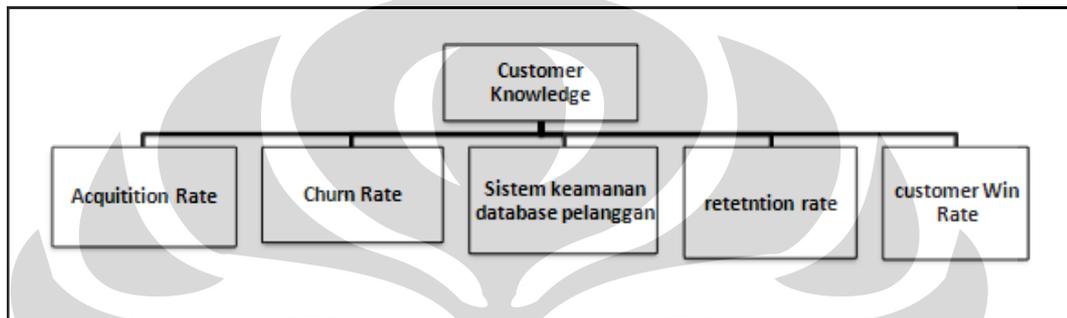
**Tabel 3.6** Total skor penilaian Kuesioner Tahap I (lanjutan)

No	Perspektif dan Key Performance Index Penilaian kinerja Customer Relationship Mangement	Total Score
<b>3</b>	<b>Customer Value</b> <i>(Mengukur bagaimana implementasi dari CRM tersebut dapat mempengaruhi tingkat keuntungan baik tangible dan intangible yang dapat diterima oleh perusahaan)</i>	<b>25</b>
3.1	<b>Persentase jumlah pelanggan yang setia (%)</b> <i>(Jumlah pelanggan yang setia menggunakan layanan yang diberikan oleh perusahaan itu sendiri)</i>	<b>24</b>
3.2	<b>Persentase kenaikan profit per tahun (%)</b> <i>(Pengaruh dari kepuasan pelanggan tersebut yaitu kepada peningkatan profit yang didapat dari pelanggan-pelanggan tersebut)</i>	<b>25</b>
3.3	<b>ROA</b> <i>(Pergerakan ROI per tahunnya)</i>	<b>24</b>
3.4	<b>ROI</b> <i>(Pergerakan ROA per tahunnya)</i>	<b>24</b>
3.5	<b>Market Share (%)</b> <i>(Melihat dampak dari CRM terhadap Customer Satisfaction yang akhirnya meningkatkan market share perusahaan)</i>	<b>21</b>
3.6	<b>CLV (Customer Lifetime Value) (#)</b> <i>(Menganalisa lifetime dari para pelanggan perusahaan)</i>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Customer Satisfaction</b> <i>(Bagaimana implementasi CRM tersebut sangat mendukung kepuasan dari para pelanggan sehingga akhirnya dapat mendatangkan profit bagi perusahaan)</i>	<b>27</b>
4.1	<b>Rasio Kepuasan Pelanggan (%)</b> <i>(Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang digunakan oleh masing-masing pelanggan)</i>	<b>27</b>
4.2	<b>Rasio Ketidakpuasan Pelanggan (%)</b> <i>(Mengetahui tingkat ketidakpuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang digunakan oleh masing-masing pelanggan)</i>	<b>23</b>
4.3	<b>Brand Image (%)</b> <i>(Pandangan dari pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan)</i>	<b>24</b>
4.4	<b>Service Level (%)</b> <i>(Mengukur bagaimana persentase jumlah respon perusahaan terhadap jumlah permintaan dari pelanggan)</i>	<b>25</b>
4.5	<b>Loyalitas Pelanggan (%)</b> <i>(Persentase loyalitas dari para pelanggan terhadap perusahaan dan layanannya yang berhubungan dengan kepuasan dari masing-masing pelanggan)</i>	<b>24</b>
4.6	<b>Jenis dan jumlah Komplain per bulan (#)</b> <i>(Melihat jenis dan jumlah komplain yang ada, sehingga mengetahui aspek apa yang perlu ditingkatkan untuk akhirnya dapat meningkatkan rasio kepuasan pelanggan)</i>	<b>22</b>
4.7	<b>Jumlah komplain yang diselesaikan (#)</b> <i>(Jumlah komplain yang dapat diselesaikan dengan para pelanggan setiap bulannya)</i>	<b>25</b>

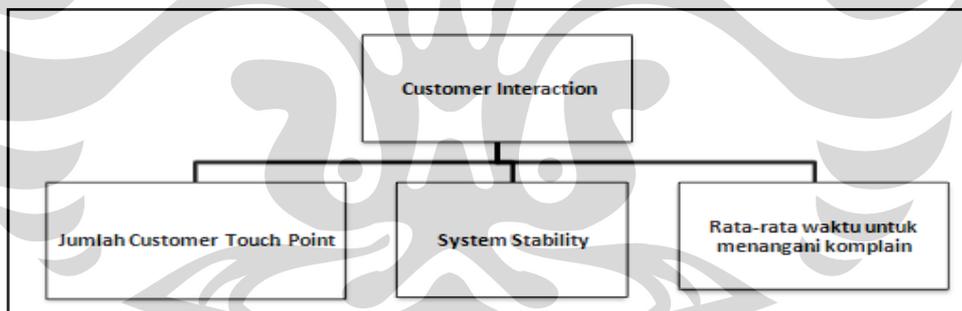
Dengan melakukan pengeliminasian tersebut maka didapatkanlah beberapa Perspektif dan indikator yang dinilai cukup tepat digunakan untuk menjadi indikator dalam penyusunan CRM *scorecard* ini sehingga dengan standar total skor sebesar 24 akan menghasilkan perspektif dan KPI sebagai berikut:



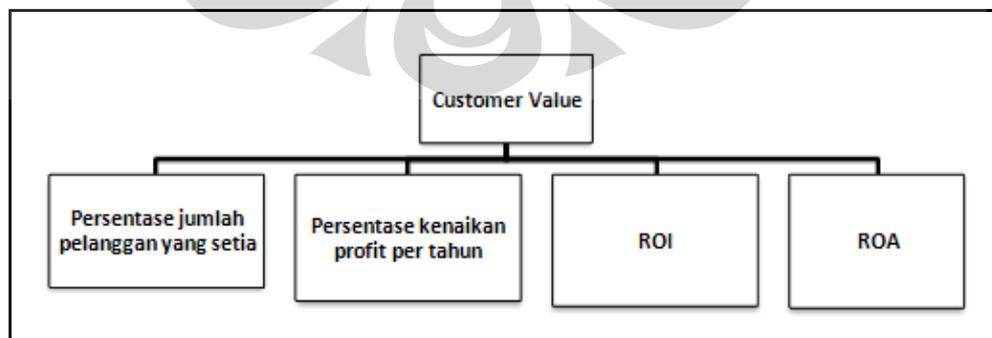
**Gambar 3.10** Perspektif CRM Scorecard



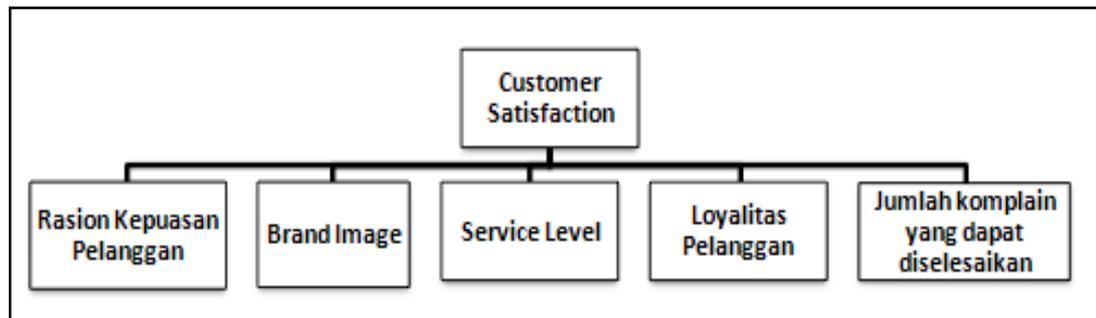
**Gambar 3.11** Indikator Perspektif *Customer Knowledge*



**Gambar 3.12** Indikator Perspektif *Customer Knowledge*



**Gambar 3.13** Indikator Perspektif *Customer Value*



**Gambar 3.14** Indikator Perspektif *Customer Satisfaction*

### 3.3.2 Pembobotan Perspektif dan *Key Performance Indicator (KPI)* dengan *rating metode Analytical Hierarchy Process*

Setelah melakukan pemilihan perspektif dan masing-masing indikatornya maka melangkah ke tahap selanjutnya yaitu pembobotan masing-masing perspektif dan indikatornya dengan menggunakan *rating metode Analytical Hierarchy Process*. Tujuannya adalah untuk melihat perspektif dan indikator mana yang lebih signifikan penting dalam menilai keberhasilan pelaksanaan masing-masing strategi CRM tersebut.

Pada tahap ini, pembobotan dilakukan melalui pengumpulan data lewat kuesioner Tahap II. Kuesioner tahap II ini merupakan kuesioner tertutup. Responden diminta untuk memberikan pembobotan pada masing-masing perspektif dan indikatornya dengan mengisi kuesioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) AHP. Pembobotan tersebut dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan relatif (*importance*) untuk perspektif dan masing-masing indikator. Para responden akan diminta untuk memberikan bobot untuk masing-masing perspektif dan indikator dengan metode AHP, dimana bobot tersebut.

#### 3.3.2.1 Pemilihan Responden

Pada kuesioner tahap II ini, responden yang mengisi adalah responden yang sama dengan yang mengisi kuesioner sebelumnya. Hal ini akan lebih mendukung kekonsistenan dalam pembobotannya, karena responden tersebut mengikuti dari tahap awal pembuatan perspektif dan indikatornya.

### 3.3.2.2 Pengumpulan data melalui kuesioner Tahap II

Pada pengumpulan data ini, peneliti mengumpulkan data nilai perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh masing-masing responden yang tercantum dalam kuesioner tersebut.

**Tabel 3.7** Hasil kuesioner tahap II Perbandingan masing-masing perspektif

Perbandingan Pairwise Comparison			Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6
Customer Knowledge	↔	Customer Value	1/5	1/4	1/4	1/5	1/3	3
Customer Knowledge	↔	Customer Interaction	1/7	1/4	1/7	1/5	1/3	3
Customer Knowledge	↔	Customer Satisfaction	1/9	1/8	1/7	1/7	1/3	1/5
Customer Value	↔	Customer Interaction	1/3	1/4	5	5	5	3
Customer Value	↔	Customer Satisfaction	1/5	1/8	1/7	1/7	1/5	1/3
Customer Interaction	↔	Customer Satisfaction	1/5	1/8	1/7	1/7	1/5	1/3

**Tabel 3.8** Hasil kuesioner tahap II Perbandingan Prespektif *Customer Knowledge*

Perbandingan Pairwise Comparison			Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6
Acqitition Rate	↔	Churn Rate	1/3	5	3	1/7	1	3
Acqitition Rate	↔	Sistem Keamanan Database pelanggan	3	1/5	3	1/7	5	1/5
Acqitition Rate	↔	Retetion Rate	1/7	1/7	1/4	1/5	1	1/5
Acqitition Rate	↔	Customer Win Rate	1/5	1	1/4	3	1/3	1/3
Churn Rate	↔	Sistem Keamanan Database pelanggan	3	1/4	3	1/7	3	1/5
Churn Rate	↔	Retetion Rate	1/7	1/9	1/5	1/7	1	1/3
Churn Rate	↔	Customer Win Rate	1/5	1/6	1/5	5	1/3	1
Sistem Keamanan Database pelanggan	↔	Retetion Rate	1/9	5	1/5	7	1/5	1
Sistem Keamanan Database pelanggan	↔	Customer Win Rate	1/7	5	1/5	7	1/3	3
Retetion Rate	↔	Customer Win Rate	1/3	5	1/5	5	1/3	3

**Tabel 3.9** Hasil kuesoner tahap II Perbandingan Prespektif *Customer Interaction*

Perbandingan Pairwise Comparison			Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6
Jumlah Customer Touch Point	↔	System Stability	1/5	1/6	4	1/7	1/7	1/5
Jumlah Customer Touch Point	↔	Rata-rata waktu menangani komplain	1/3	1/5	1/3	1/7	1/3	1/3
System Stability	↔	Rata-rata waktu menangani komplain	1/3	4	1/3	7	5	3

**Tabel 3.10** Hasil kuesoner tahap II Perbandingan Prespektif *Customer Value*

Perbandingan Pairwise Comparison			Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6
Persentase jumlah kenaikan pelanggan yang setia	↔	Persentase kenaikan profit	3	4	6	7	3	5
Persentase jumlah kenaikan pelanggan yang setia	↔	ROI	5	1/5	6	7	3	3
Persentase jumlah kenaikan pelanggan yang setia	↔	ROA	7	1/5	6	7	3	5
Persentase kenaikan profit	↔	ROI	3	1/5	6	7	3	1/3
Persentase kenaikan profit	↔	ROA	5	3	3	7	3	3
ROI	↔	ROA	3	4	1	7	1/3	3

**Tabel 3.11** Hasil kuesoner tahap II Perbandingan Prespektif *Customer Satisfaction*

Perbandingan Pairwise Comparison			Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6
Ratio Kepuasan Pelanggan	↔	Brand Image	9	4	3	7	3	3
Ratio Kepuasan Pelanggan	↔	Service Level	7	1/5	3	7	1/3	3
Ratio Kepuasan Pelanggan	↔	Loyalitas Pelanggan	3	1/5	3	1/7	1/3	3
Ratio Kepuasan Pelanggan	↔	Jumlah komplain dapat diselesaikan	5	4	3	1/7	3	5
Brand Image	↔	Service Level	1/3	1/5	1/3	1/7	1/3	1/3
Brand Image	↔	Loyalitas Pelanggan	1/7	1/5	2	1/9	1/3	1/3
Brand Image	↔	Jumlah komplain dapat diselesaikan	1/5	1/5	2	7	2	3
Service Level	↔	Loyalitas Pelanggan	1/5	1/5	1/3	1/8	1/2	1/3
Service Level	↔	Jumlah komplain dapat diselesaikan	1/3	5	4	1/8	3	3
Loyalitas Pelanggan	↔	Jumlah komplain dapat diselesaikan	3	4	1/2	9	2	5

### 3.3.2.3 Pengolahan data Kuesioner Tahap II

Kuesioner tahap II tersebut akan diolah dengan 2 tahapan yaitu menggunakan metode rataan geometris dan AHP.

1. Menggabungkan semua penilaian yang telah dilakukan responden untuk masing-masing perspektif dan indikator. Dari semua nilai tersebut kemudian dihitung rataan geometrisnya<sup>44</sup>. Pengolahan data ini menggunakan *software MS Excel*.
2. Hasil dari tahap pertama tersebut akan menjadi input untuk tahap kedua ini. Pada tahap kedua, hasil rataan geometris tersebut akan diolah dengan menggunakan *software Expert Choice 2000*. Hasil pengolahan data tahap ini

<sup>44</sup> T.L. Saaty, Decision Making for Leaders – The Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World, Op Cit, hal.265.

adalah prioritas perspektif dan indikator penilaian kinerja CRM dalam industri telekomunikasi.

Tabel dibawah ini merupakan hasil dari matriks perbandingan yang akan menjadi input dalam software Expert Choice 2000.

**Tabel 3.12** Matriks *Pairwise Comparison* masing-masing Prespektif

Perspektif	Customer Knowledge	Customer Value	Customer Interaction	Customer Satisfaction
Customer Knowledge	1	3/8	1/3	1/6
Customer Value		1	17/9	1/6
Customer Interaction			1	1/6
Customer Satisfaction				1

**Tabel 3.13** Matriks *Pairwise Comparison* Perspektif *Customer Knowledge*

Indikator	Acquisition Rate	Churn Rate	Sistem Keamanan database pelanggan	Retention Rate	Customer Win Rate
Acquisition Rate	1	11/7	4/5	1/4	1/2
Churn Rate		1	3/4	1/4	1/2
Sistem Keamanan database pelanggan			1	3/4	1
Retention Rate				1	1
Customer Win Rate					1

**Tabel 3.14** Matriks *Pairwise Comparison* Perspektif *Customer Interaction*

Indikator	Jumlah Customer Touch Point	System Stability	Rata-rata waktu untuk menangani komplain
Jumlah Customer Touch Point	1	2/7	1/4
System Stability		1	18/9
Rata-rata waktu untuk menangani komplain			1

**Tabel 3.15** Matriks *Pairwise Comparison* Perspektif *Customer Value*

Indikator	Jumlah pelanggan yang setia	Kenaikan profit per tahun	ROI	ROA
Jumlah Pelanggan yang setia	1	43/7	22/3	3
Kenaikan profit per tahun		1	15/7	33/4
ROI			1	2
ROA				1

**Tabel 3.16** Matriks *Pairwise Comparison* Perspektif *Customer Satisfaction*

Indikator	Rasio Kepuasan Pelanggan	Brand Image	Service Level	Loyalitas Pelanggan	Jumlah komplain yang dapat diselesaikan
Rasio Kepuasan Pelanggan	1	41/3	13/4	4/5	21/4
Brand Image		1	1/4	2/7	12/9
Service Level			1	1/4	12/5
Loyalitas Pelanggan				1	26/7
Jumlah complain yang dapat diselesaikan					1

Hasil pengolahan data pada tabel-tabel di atas adalah matriks perbandingan berpasangan perspektif dan indikator. Matriks tersebut merupakan input untuk pengolahan data tahap berikutnya yang menggunakan software Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data menggunakan Expert Choice adalah prioritas perspektif dan indikator dan juga rasio inkonsistensi dari masing-masing matriks. Berikut adalah prioritas perspektif dan indikator serta rasio inkonsistensi dari masing-masing matriks perbandingan berpasangan.

Pada gambar di bawah ini dapat dilihat bobot untuk masing-masing perspektif dengan bobot *customer satisfaction* merupakan bobot yang terbesar yaitu 0.653 disusul oleh *customer value* sebesar 0.156, *customer interaction* 0.125, dan yang paling kecil bobotnya adalah *customer knowledge* yaitu 0.066.



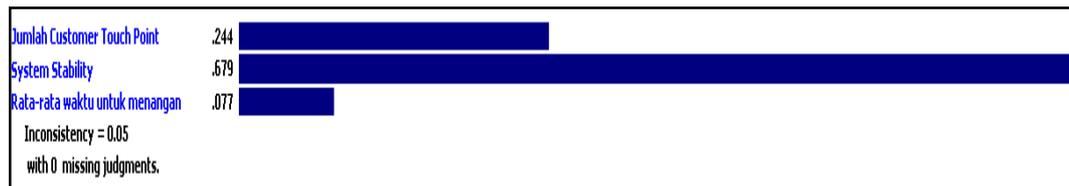
**Gambar 3.15** Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi perspektif CRM

Pembobotan masing-masing indikator pada perspektif *customer knowledge* dapat dilihat pada gambar di bawah dengan bobot yang paling tinggi sebesar 0.341 yaitu pada indikator *retention rate* dengan nilai inkonsistensi sebesar 0.03.



**Gambar 3.16** Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif *Customer Knowledge*

Perspektif selanjutnya yaitu *customer interaction* dengan bobot tertinggi ada pada indikator *system stability* dengan inkonsistensi sebesar 0.05.



**Gambar 3.17** Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif *Customer Interaction*

Pada perspektif *customer value* dengan nilai inkonsistensi sebesar 0.03, bobot terbesar terletak pada persentase jumlah pelanggan yang setia dengan ROA dan ROI memiliki bobot terendah.

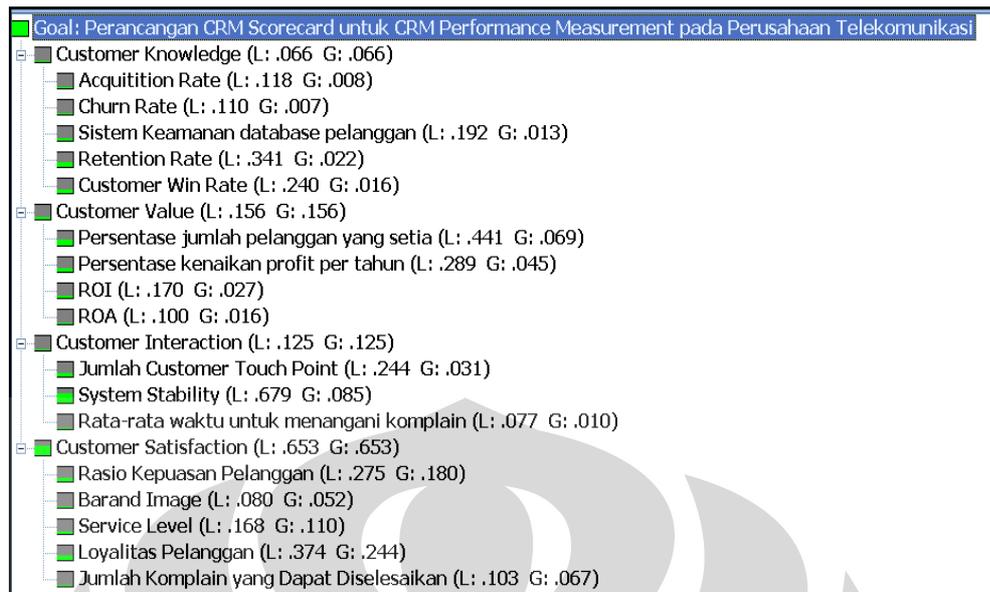


**Gambar 3.18** Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif *Customer Value*

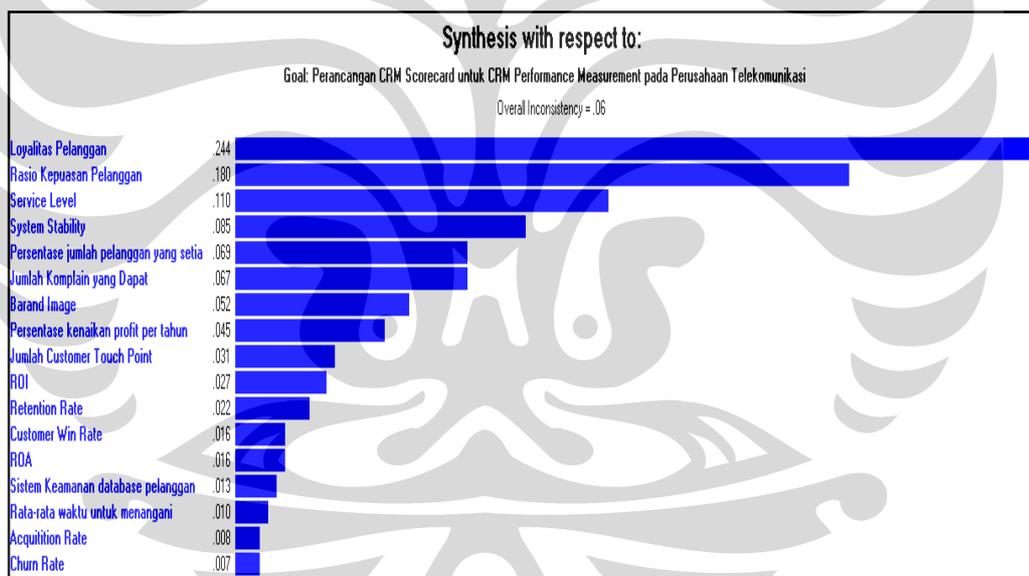
Untuk perspektif terakhir yaitu *customer satisfaction*, memiliki tingkat inkonsistensi sebesar 0.06 dengan bobot tertinggi ada pada loyalitas pelanggan sebesar 0.34 dan *brand image* sebagai bobot terkecil yaitu 0.08.



**Gambar 3.19** Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi indikator perspektif *Customer Satisfaction*



**Gambar 3.20** Prioritas lokal dan rasio inkonsistensi perspektif dan masing-masing indikator



**Gambar 3.21** Prioritas global seluruh *Key Performance Indicator* (KPI)

Pada gambar di atas dapat dilihat secara keseluruhan prioritas global seluruh indikator yang terdapat dalam CRM scorecard ini. Loyalitas pelanggan memiliki bobot paling tinggi dan churn rate memiliki bobot yang terkecil dengan skala inkonsistensi sebesar 0.06. Secara keseluruhan, pembobotan masing-masing perspektif dan indikator pada perancangan CRM Scorecard ini dapat dilihat pada tampilan tabel di bawah ini.

**Tabel 3.17** Hasil pembobotan pada masing-masing perspektif dan indikator serta grafik masing-masing indikator

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Inkonsistensi	Bobot	Grafik
<i>Customer Knowledge</i> (0.066)	<i>Acquittition Rate</i>	0.03	0.118	
	<i>Churn Rate</i>		0.11	
	Sistem Keamanan database pelanggan		0.192	
	<i>Retention Rate</i>		0.341	
	<i>Customer Win Rate</i>		0.24	
<i>Customer Interaction</i> (0.125)	Jumlah <i>Customer Touch Point</i>	0.05	0.244	
	<i>System Stability</i>		0.679	
	Rata-rata waktu untuk menangani keluhan		0.077	
<i>Customer Value</i> (0.156)	Persentase jumlah pelanggan setia	0.03	0.441	
	Persentase kenaikan profit		0.289	
	ROI (Return of Investment)		0.17	
	ROA (Return of Asset)		0.1	
<i>Customer Satisfaction</i> (0.653)	Rasio kepuasan pelanggan	0.06	0.275	
	<i>Brand Image</i>		0.08	
	<i>Service Level</i>		0.168	
	Loyalitas pelanggan		0.374	
	Jumlah komplain yang dapat diselesaikan		0.103	

### 3.3.3 Penentuan Skala Intensitas masing-masing Key Performance Indicator (KPI) dengan *rating* metode *Analytical Hierarchy Process*

Langkah selanjutnya yang akan dikerjakan yaitu menghitung bobot untuk masing-masing skala intensitas untuk setiap indikator yang terdapat pada CRM *scorecard* tersebut. Penentuan bobot ini juga masih menggunakan metode *rating* AHP. Model penilaian kinerja yang akan dihasilkan menggunakan *distributive mode*, hal tersebut disebabkan karena model penilaian kinerja ini bertujuan untuk dapat mengetahui prioritas dari masing-masing alternatif, bukan untuk mengetahui alternatif terbaik saja.

#### 3.3.3.1 Pemilihan Responden

Pengumpulan data dari para responden tersebut tidak tergantung pada banyaknya jumlah responden. Responden yang diminta di sini merupakan responden yang cukup ahli dibidang *customer relation*. Kuesioner yang kembali hanya berjumlah satu kuesioner dari 6 kuesioner yang disebar. Hal ini tidak menjadi masalah karena dalam AHP tidak ada persyaratan jumlah minimal dari para responden. Responden yang mengisi ini merupakan responden yang turut juga dalam pengisian kuesioner 1 dan 2.

#### 3.3.3.2 Pengumpulan Data melalui Kuesioner Tahap III

Dalam penentuan skala intensitas untuk setiap perspektif dan indikatornya, peneliti menentukan penilaian kualitatif. Pemilihan tersebut berdasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut<sup>45</sup>:

1. Penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan *interval numeric*. Selain itu, angka atau *range* angka tersebut dapat disesuaikan menjadi skala intensitas kualitatif yang ekuivalen. Jika *interval numeric* digunakan, ada kemungkinan responden tidak memahami *interval numeric* itu karena tidak familiar, tidak mengetahui maksud dari angka numerik itu, atau walaupun responden mengetahui ada kemungkinan responden pun tidak mengerti hubungan

<sup>45</sup> T.L. Saaty, Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World, Op Cit, hal.297

*interval numeric* itu dengan penilaian atau responden tidak tahu kepentingan *interval numeric* itu.

2. Untuk membantu responden memahami AHP tanpa perlu diberikan pelatihan, sebaiknya dilakukan spesifikasi intensitas kualitatif penilaian dan perasaan yang dapat memicu tanggapan atau respon spontan responden. Oleh karena itu, skala numerik harus dapat diasosiasikan dengan skala kualitatif sehingga dapat memberikan hasil yang berarti.

Responden akan diminta untuk menilai bobot masing-masing skala intensitas tersebut sehingga nanti setelah diolah dengan menggunakan *software* AHP akan menghasilkan bobot masing-masing sesuai dengan skala intensitas tersebut.

**Tabel 3.18** Skala intensitas masing-masing *KeyPerformance Indicator* (KPI)

Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Skala Intensitas
<i>Customer Knowledge</i>	<i>Acquisition Rate</i>	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	<i>Churn Rate</i>	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	Sistem Keamanan database pelanggan	Ada
		Tidak Ada
		Tinggi
	<i>Retention Rate</i>	Sedang
		Rendah
		Tinggi
<i>Customer Win Rate</i>	Sedang	
	Rendah	
	Tinggi	
<i>Customer Interaction</i>	Jumlah <i>Customer Touch Point</i>	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	<i>System Stability</i>	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	Rata-rata waktu untuk menangani keluhan	Tinggi
		Sedang
		Rendah

**Tabel 3.18** Skala intensitas masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI) (lanjutan)

Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Skala Intensitas
<i>Customer Value</i>	Persentase jumlah pelanggan setia	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	Persentase kenaikan profit	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	ROI (Return of Investment)	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	ROA (Return of Asset)	Tinggi
		Sedang
		Rendah
<i>Customer Satisfaction</i>	Rasio kepuasan pelanggan	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	<i>Brand Image</i>	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	<i>Service Level</i>	Tinggi
		Sedang
		Rendah
	Loyalitas pelanggan	Tinggi
		Sedang
		Rendah
Jumlah komplain yang dapat diselesaikan	Tinggi	
	Sedang	
	Rendah	

### 3.3.3.3 Pengolahan data Kuesioner Tahap III

Setelah responden mengisi kuesioner tahap III, maka hasil kuesioner tersebut akan diolah dan akan menghasilkan matriks perbandingan berpasangan. Hasil matriks tersebut akan menjadi data input dalam pengolahannya menggunakan *Expert Choice 2000*. Hasil yang diperoleh dari pengolah data menggunakan *Expert Choice 2000* tersebut adalah bobot dan rasio inkonsistensi matriks. Hasil pengolahan matriks perbandingan berpasangan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 3.19** Bobot dan rasio inkonsistensi skala intensitas *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Skala Intensitas	Bobot	Grafik	Rasio Inkonsistensi
Customer Knowledge (0.066)	Acquisition Rate	Tinggi	0.637		0.04
		Sedang	0.258		
		Rendah	0.105		
	Churn Rate	Tinggi	0.098		0.00
		Sedang	0.187		
		Rendah	0.715		
	Sistem Keamanan database pelanggan	Ada	0.833		0.00
		Tidak Ada	0.167		
	Retention Rate	Tinggi	0.732		0.00
		Sedang	0.138		
		Rendah	0.13		
	Customer Win Rate	Tinggi	0.637		0.04
Sedang		0.258			
Rendah		0.105			
Customer Interaction (0.125)	Jumlah Customer Touch Point	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	System Stability	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Rata-rata waktu untuk menangani keluhan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		

**Tabel 3.19** Bobot dan rasio inkonsistensi skala intensitas *Key Performance Indicator* (KPI) (lanjutan)

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Skala Intensitas	Bobot	Grafik	Rasio Inkonsistensi
<i>Customer Value</i> (0.156)	Persentase jumlah pelanggan setia	Tinggi	0.726		0.03
		Sedang	0.172		
		Rendah	0.102		
	Persentase kenaikan profit	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	ROI (Return of Investment)	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	ROA (Return of Asset)	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
<i>Customer Satisfaction</i> (0.653)	Rasio kepuasan pelanggan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Brand Image	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Service Level	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Loyalitas pelanggan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Jumlah komplain yang dapat diselesaikan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		

### 3.4 CRM Scorecard dan Contoh Penerapan CRM Scorecard

#### 3.4.1 CRM Scorecard

Setelah menentukan bobot perspektif dan *key performance indicator* (KPI) langkah selanjutnya adalah merancang form penilaian kerja yang mempermudah input data ke dalam *Expert Choice 2000* dalam penilaian kinerja.

**Tabel 3.20** Form penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri telekomunikasi

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Skala Intensitas	Nilai Perusahaan
Customer Knowledge	Acquisition Rate	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	Churn Rate	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	Sistem Keamanan database pelanggan	Ada	
		Tidak Ada	
	Retention Rate	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
Customer Win Rate	Tinggi		
	Sedang		
	Rendah		
Customer Interaction	Jumlah Customer Touch Point	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	System Stability	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
Rata-rata waktu untuk menangani keluhan	Tinggi		
	Sedang		
	Rendah		
Customer Value	Persentase jumlah pelanggan setia	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	Persentase kenaikan profit	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	ROI (Return of Investment)	Tinggi	
		Sedang	
ROA (Return of Asset)	Rendah		
	Tinggi		
	Sedang		
Customer Satisfaction	Rasio kepuasan pelanggan	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	Brand Image	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	Service Level	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
	Loyalitas pelanggan	Tinggi	
		Sedang	
		Rendah	
Jumlah komplain yang dapat diselesaikan	Tinggi		
	Sedang		
	Rendah		

### 3.4.2 Contoh Penerapan CRM Scorecard

Contoh penerapan penilaian kinerja Customer Relationship Management dalam industri telekomunikasi ini di luar dari batasan awal pada penelitian ini. Hal ini dimaksudkan untuk dapat memberikan ilustrasi bagaimana penggunaan model penilaian kinerja yang telah dirancang. Pada contoh penerapan ini, alternatif yang akan digunakan adalah PT Telkom di 3 divisi regional yang berbeda yaitu Divisi A, Divisi B, dan Divisi C. Akan tetapi nilai-nilai dari masing-masing perspektif untuk masing-masing divisi ini merupakan nilai fiktif (*dummy*) karena tujuan dari penilaian ini hanya untuk memberikan contoh penggunaan model *rating Customer Relationship Management* dibidang telekomunikasi.

#### 3.4.2.1 Pengumpulan Data

Pada form penilaian kinerja CRM telah ditentukan skala intensitas dan bobot untuk masing-masing skalanya. Hal yang perlu dilakukan selanjutnya adalah menentukan nilai kuantitatif untuk masing-masing skala intensitas (tinggi, sedang, dan rendah) tersebut sehingga mudah dan valid dalam menentukan nilai dari perusahaan. Jadi, perlu ditentukan estimasi interval kuantitatif untuk masing-masing skala intensitas tersebut. Penentuan interval masing-masing tingkatan skala intensitas itu dapat dilakukan dengan pengolahan statistik dengan menggunakan data riil perusahaan dengan ketentuan statistik. Formula yang digunakan dalam menentukan interval kuantitatif dari skala intensitas tersebut adalah sebagai berikut: Interval data populasi dapat diestimasi dari data sampel. Jika *variance* populasi ( $\sigma^2$ ) tidak diketahui, maka diestimasi dari *variance* sampel ( $S^2$ ). Interval dengan tingkat kepercayaan 100 (1 -  $\alpha$ ) persen dapat dirumuskan sebagai berikut.<sup>46</sup>

$$\bar{y} - t_{\alpha/2, n-1} S / \sqrt{n} \leq \mu \leq \bar{y} + t_{\alpha/2, n-1} S / \sqrt{n}$$

dimana:

$\bar{y}$  = mean sampel

$t_{\alpha/2, n-1}$  = upper  $\alpha/2$  percentage point of *t* distribution with  $n-1$  degrees of freedom

<sup>46</sup> D.C.Montgomery, *Design and Analysis of Experiments*, John Wiley & Sons, New York, 2000, hal.47.

- S = standar deviasi sampel  
n = jumlah sampel  
 $\mu$  = mean populasi

Perhitungan interval ini juga dapat kita lakukan dengan menggunakan *software* Minitab 13 untuk memudahkan perhitungan. Setelah memperoleh interval keseluruhan untuk intensitas maka hal yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan *range* untuk masing-masing skala intensitasnya (tinggi, sedang, dan rendah). Setelah *range* untuk skala intensitas didapatkan, maka *range* tersebut dibagi menjadi tingkatan skala intervalnya. Kelas interval yang dihasilkan dari perhitungan tersebut merupakan kelas interval tertutup atau dengan kata lain interval tersebut memiliki batasan atas dan bawah. Jika ingin diubah menjadi terbuka maka menggunakan notasi lebih kecil ( $>$ ) untuk skala intensitas rendah dari dan notasi lebih besar ( $<$ ) untuk skala intensitas tinggi, dan interval yang ditengahnya menjadi skala intensitas sedang.

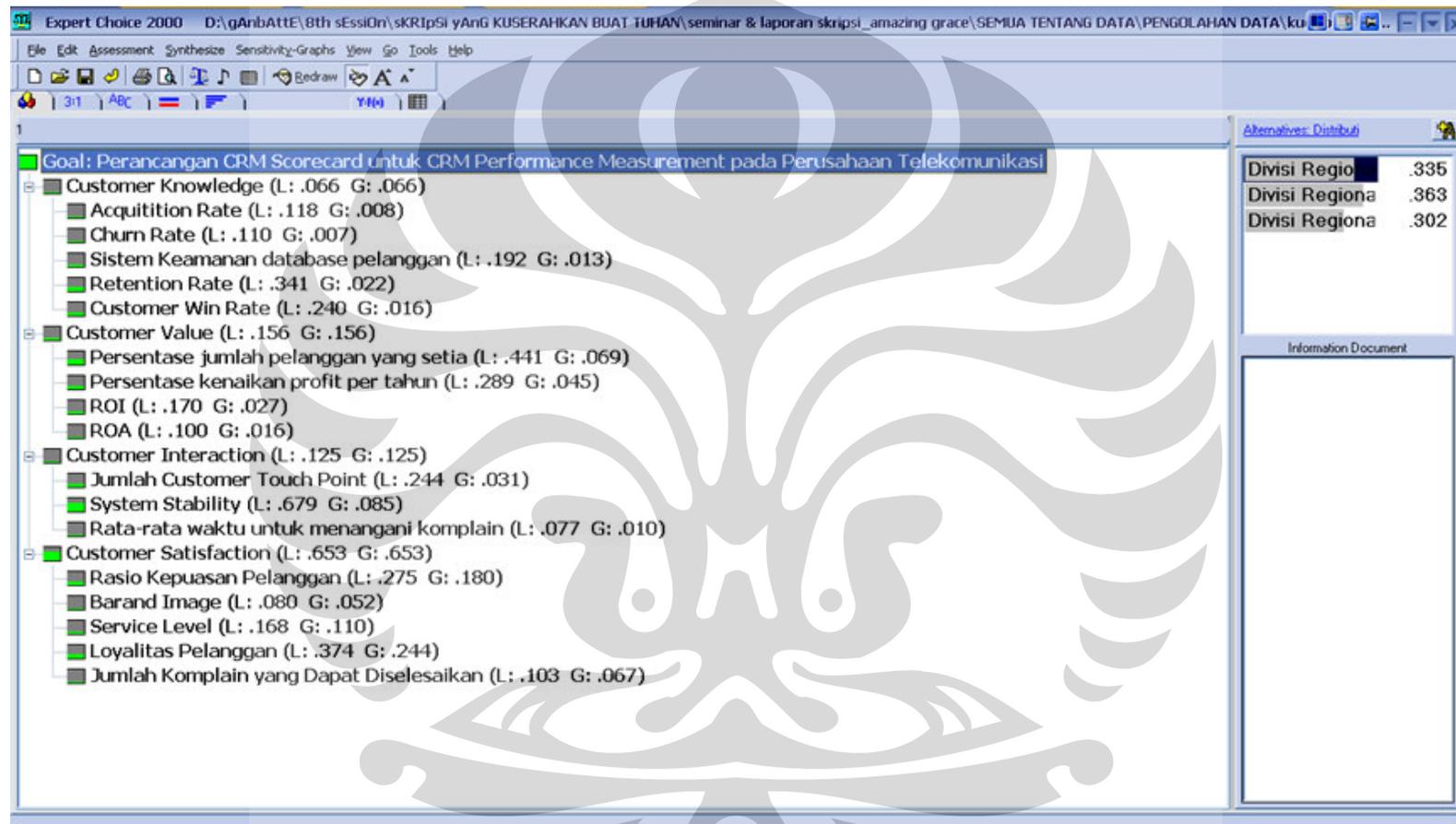
Dengan perhitungan tersebut maka perusahaan dapat lebih mudah dalam melakukan penilaian, karena penilaiannya bersifat kuantitatif dan riil sehingga memudahkan pengukurannya. Dalam perancangan CRM *scorecard* ini, sebagian besar KPI yang menjadi indikatornya belum pernah diukur dalam pengukuran kinerja CRM di perusahaan Telkom. Oleh karena itu peneliti tidak dapat melakukan perhitungan dengan data riil perusahaan sehingga peneliti hanya akan menggunakan asumsi dalam penilaian ini. Berikut ini merupakan contoh hasil penilaian perusahaan Telkom di 2 divisi regional yang ada.

Tabel 3.21 Perbandingan penilaian kinerja CRM perusahaan telekomunikasi

Perspektif	Bobot Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Bobot KPI	Skala Intensitas	Bobot	Divisi Regional A	Divisi Regional B	Divisi Regional C		
Customer Knowledge	0.066	Acquisition Rate	0.118	Tinggi	0.637	Tinggi	Tinggi	Sedang		
				Sedang	0.258					
				Rendah	0.105					
		Churn Rate	0.11	Sistem Keamanan database pelanggan	0.192	Tinggi	0.098	Sedang	Sedang	Rendah
						Sedang	0.187			
						Rendah	0.715			
		Retention Rate	0.341	Customer Win Rate	0.24	Ada	0.833	Ada	Ada	Ada
						Tidak Ada	0.167			
						Tinggi	0.732			
		Customer Win Rate	0.24	Retention Rate	0.341	Sedang	0.138	Tinggi	Tinggi	Tinggi
						Rendah	0.13			
						Tinggi	0.637			
Customer Interaction (0.125)	0.125	Jumlah Customer Touch Point	0.244	Tinggi	0.74	Tinggi	Tinggi	Tinggi		
				Sedang	0.167					
				Rendah	0.094					
		System Stability	0.679	Rata-rata waktu untuk menangani keluhan	0.077	Tinggi	0.74	Sedang	Sedang	Sedang
						Sedang	0.167			
						Rendah	0.094			
		Rata-rata waktu untuk menangani keluhan	0.077	Jumlah Customer Touch Point	0.244	Tinggi	0.74	Sedang	Sedang	Sedang
						Sedang	0.167			
						Rendah	0.094			

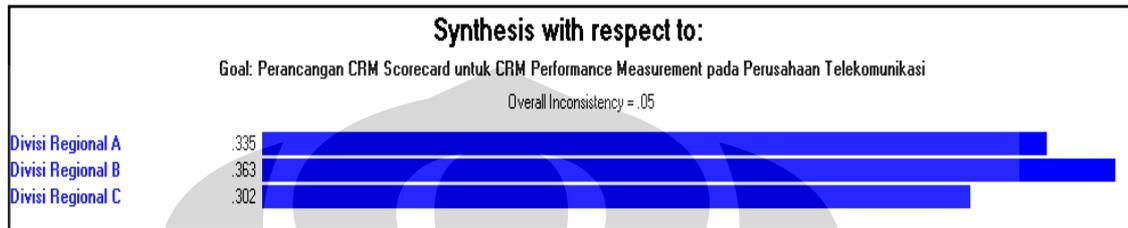
Tabel 3.21 Perbandingan penilaian kinerja CRM perusahaan telekomunikasi (lanjutan)

Perspektif	Bobot Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Bobot KPI	Skala Intensitas	Bobot	Divisi Regional A	Divisi Regional B	Divisi Regional C		
<i>Customer Value</i>	0.156	Persentase jumlah pelanggan setia	0.441	Tinggi	0.726	Tinggi	Tinggi	Sedang		
				Sedang	0.172					
				Rendah	0.102					
		Persentase kenaikan profit	0.289	ROI (Return of Investment)	0.17	Tinggi	0.74	Sedang	Tinggi	Sedang
						Sedang	0.167			
						Rendah	0.094			
		ROA (Return of Asset)	0.1			Tinggi	0.74	Sedang	Sedang	Sedang
						Sedang	0.167			
						Rendah	0.094			
		<i>Customer Satisfaction</i>	0.653	Rasio kepuasan pelanggan	0.275	Tinggi	0.74	Tinggi	Tinggi	Tinggi
						Sedang	0.167			
						Rendah	0.094			
<i>Brand Image</i>	0.08			<i>Service Level</i>	0.168	Tinggi	0.74	Sedang	Sedang	Sedang
						Sedang	0.167			
						Rendah	0.094			
Loyalitas pelanggan	0.374			Jumlah komplain yang dapat diselesaikan	0.103	Tinggi	0.74	Sedang	Sedang	Rendah
						Sedang	0.167			
						Rendah	0.094			



**Gambar 3.22** Contoh hasil penilaian kinerja CRM *scorecard* pada perusahaan telekomunikasi

Skor alternatif pada perbandingan ketiga divisi regional tersebut setelah diolah dengan menggunakan *Expert Choice 2000* akan menghasilkan masing-masing bobot divisi regional seperti di bawah ini dengan rasio inkonsistensi sebesar 0.5.



**Gambar 3.23** Prioritas alternatif divisi regional perusahaan telekomunikasi kinerja CRM

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa bobot tertinggi terdapat pada Divisi Regional B (0.363) dan terkecil diperoleh oleh Divisi Regional C (0.302) sedangkan Divisi Regional A (0.335) berada di antara kedua divisi yang lainnya.

## BAB 4 ANALISIS

### 4.1 Analisis Hirarki CRM *Scorecard*

Pada awal bagian ini akan menganalisis secara keseluruhan terhadap proses perancangan CRM *Scorecard*. Dimulai dari pencarian literatur, pemilihan metode-metode yang digunakan, hingga akhirnya merumuskan suatu pengukuran kinerja *customer relation management* dengan sebuah *scorecard*. Hirarki yang terbentuk dalam penyusunan *scorecard* ini merupakan hirarki fungsional, dimana setiap unsur-unsurnya disusun menjadi bagian-bagian menurut hubungannya yang penting. Level paling atas akan menjadi fokus yang akan terdiri dari satu elemen saja yang merupakan tujuan keseluruhan hirarki. Level selanjutnya merupakan perbandingan satu elemen dengan yang lainnya dalam satu level, oleh karena itu setiap level harus mempunyai *magnitude* yang sama.

Pada penyusunan penilaian kinerja ini, data-data akan diolah dengan menggunakan *distributive mode*. Hal ini disebabkan karena model penilaian kinerja tersebut bertujuan untuk mengetahui prioritas dari masing-masing alternatif bukan untuk mengetahui alternatif terbaik saja.

#### 4.1.1 Analisis Tujuan

Tujuan utama dari pembentukan *framework* atau kerangka kerja *scorecard* ini adalah merancang sebuah penilaian kinerja dibidang *Customer Relation Management* pada perusahaan telekomunikasi. Bagaimana akhirnya sebuah *scorecard* ini dapat menilai tingkat keberhasilan dari implementasi strategi *customer relation* yang dirancang oleh perusahaan sehingga akhirnya implementasi tersebut memberikan keuntungan atau profit kepada perusahaan. Dalam perancangan suatu hirarki *scorecard* tersebut, level dibawah tujuan adalah sub tujuan dari keseluruhannya. Namun dalam penelitian ini, setelah pernyataan tujuan, tidak lagi diikuti oleh sub tujuan, hal tersebut dikarenakan tujuan hirarki tersebut sudah jelas yaitu menilai kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri telekomunikasi. Sehingga setelah merancang tujuan maka diikuti oleh masing-masing perspektif dan indikator setiap perspektif.

Sesuai dengan tujuan CRM yaitu untuk mencapai loyalitas pelanggan sehingga akhirnya memberikan keuntungan kepada perusahaan. Pencapaian tersebut membutuhkan langkah-langkah yang terkendali, dimulai dari gerakan pada level hirarki CRM secara bertahap, sehingga tidak langsung mengejar sasaran yang paling tinggi namun bertahap dari bawah dimulai dari sasaran dasar hingga akhirnya mencapai sasaran yang paling tinggi. Secara garis besar dapat dilihat bagaimana hirarki CRM tersebut secara bertahap dibuat sehingga dapat mencapai keuntungan hirarki tersebut yaitu peningkatan loyalitas yang membawa keuntungan atau profit. *Caused and effect relationship* dapat memberikan petunjuk perspektif apa yang penting untuk akhirnya dapat mencapai tujuan bisnis tersebut.

Proses pencapaian tujuan akhir tersebut dimulai dari menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan, menangkap setiap informasi yang didapat dari pelanggan, dan kemudian dapat mensegmentasi mereka berdasarkan perilaku dari masing-masing pelanggan. Sehingga dengan begitu maka dapat menentukan strategi yang tepat untuk mendapatkan informasi dan menjalin relasi yang kuat dengan pelanggan. Oleh karena itu muncullah satu perspektif yaitu *Customer Knowledge* yang bertujuan untuk akhirnya mendapatkan informasi tentang pelanggan untuk menciptakan suatu strategi marketing.

Setelah mendapatkan informasi yang akurat dari sistem relasi yang ada maka perusahaan akan semakin mengerti tentang bagaimana berinteraksi dengan pelanggannya sehingga dapat menciptakan *channel-channel* yang efektif untuk melakukan interaksi tersebut. Peningkatan interaksi perusahaan dengan masing-masing pelanggannya menjadi satu tujuan yang ingin dicapai dalam penerapan suatu strategi implementasi CRM. Sehingga muncullah perspektif berikutnya yaitu *Customer Interaction* yang akhirnya bertujuan untuk melakukan interaksi yang efektif dengan pendekatan operasional dan saluran yang efektif pula.

Setelah terjalannya suatu interaksi yang efektif terhadap masing-masing pelanggan, maka dengan komunikasi yang efektif tersebut akhirnya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan akan produk yang ditawarkan. Sehingga dengan pelayanan yang tepat akan membentuk kepuasan dan loyalitas dari pelanggan. Sehingga muncullah perspektif selanjutnya yaitu *Customer Satisfaction*.

Setelah perusahaan mendapatkan kepuasan dan loyalitas pelanggannya maka pengaruh terakhir adalah peningkatan keuntungan dari para pelanggan sendiri, pendapatan yang meningkat baik dari keuntungan *tangible* maupun *intangible*. Hal tersebut akan memperkuat bahkan meningkatkan *market share* yang dikuasai oleh perusahaan. Maka muncullah perspektif terakhir yaitu *Customer Value* yang bertujuan untuk meningkatkan nilai-nilai bisnis dan keuntungan.

Dari penjelasan tersebut dapat kita lihat suatu hubungan sebab akibat yang tujuan akhirnya memberikan keuntungan kepada perusahaan. Sehingga dengan framework ini, dapat dilihat hubungan dari penerapan strategi CRM terhadap sasaran akhir perusahaan. Oleh karena itu maka penyusunan *scorecard* tersebut akan dimulai dari keempat perspektif tersebut. Tidak hanya langsung melihat dari besarnya keuntungan yang didapat, namun faktor-faktor lainnya yang turut mendukung hal tersebut.

#### **4.1.2 Analisis Perspektif**

Setelah melakukan wawancara dan studi literatur maka terbentuklah 4 perspektif dan masing-masing indikator sebagai dimensi pengukurannya, yaitu *Customer Knowledge*, *Customer Interaction*, *Customer Satisfaction*, dan *Customer Value* yang akan dipilih oleh para responden dengan metode *rating Skala Likert*.

Dalam pengambilan data pada penelitian ini semua menggunakan metode kuesioner dan para responden pun memiliki kriteria khusus untuk dapat mengisi kuesioner tersebut. Hal itu bertujuan agar *scorecard* yang dirancang ini valid, karena orang-orang yang ikut terlibat mengisi kuesioner ini haruslah orang-orang yang telah berpengalaman di bidang *customer relation*. Oleh karena itu tidak sembarang responden yang dapat ikut mengisi. Dalam pengambilan data kuesioner juga tidak memerlukan jumlah minimum data, tidak ada jumlah responden minimum yang terbukti secara empiris mampu memberikan penilaian yang objektif menurut metode *rating AHP*. Jika tidak ada orang yang dapat dianggap *expert* dan menguasai subjek penelitian, maka jumlah responden yang banyak sekalipun tidak akan cukup. Akan tetapi jika 1 orang *expert* saja dianggap

menguasai semua bidang dalam hirarki, maka dapat dianggap cukup baik untuk menghasilkan suatu penilaian<sup>47</sup>.

Metode *rating* yang digunakan pada tahapan awal atau pada kuesioner tahap I ini adalah metode Skala *Likert*. Metode ini dipilih karena pada tahapan ini tujuannya adalah untuk melihat tingkat preferensi dari responden terhadap masing-masing perspektif dan indikator. Pengukuran yang dilakukan juga merupakan berdimensi satu atau sering disebut *unidimensional scaling*. Responden juga diminta hanya untuk mengurutkan masing-masing perspektif dan indikator dalam skala bukan diminta untuk membandingkan berapa kali suatu indikator lebih baik dari indikator yang lainnya, sehingga metode *rating* yang lebih baik digunakan adalah metode Skala *Likert*.

Setelah melakukan *rating* dengan metode skala *likert*, maka perspektif yang terpilih adalah 4 perspektif yaitu:

**Tabel 4.1** Perspektif yang terpilih hasil rating Skala *Likert*

No	Perspektif	Total Skor
1	<i>Customer Knowledge</i>	26
2	<i>Customer Interaction</i>	27
3	<i>Customer Satisfaction</i>	25
4	<i>Customer Value</i>	27

Batasan skor yang ditentukan adalah sebesar 80% dari total skor keseluruhan yang paling maksimum sehingga total minimal skor yang akan dieliminasi adalah perspektif dan indikator yang dibawah nilai 24. Penentuan tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa dengan total minimum 24 tersebut, maka jumlah perspektif tersebut sesuai dengan jumlah yang disarankan dalam metode *Analytical Hierarchy Process* yaitu  $7 \pm 2$ . Jumlah tersebut dianggap cukup ideal untuk menghasilkan penilaian kinerja CRM yang detail tetapi konsisten.

<sup>47</sup> A. Iwan Setiawan, "Perancangan Model Rating Kinerja Perusahaan Pertambangan dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*", Skripsi S1 Fakultas Teknik Universitas Indonesia, 2004, hal. 69.

Semakin banyak kriteria yang digunakan maka semakin detail penilaian tetapi penilaian yang dilakukan responden semakin tidak konsisten.

#### 4.1.3 Analisis *Key Performance Indicator* (KPI)

Dalam usaha pengukuran setiap perspektif tersebut maka dibutuhkan suatu indikator yang dapat mengukur secara kuantitatif pencapaian tujuan pada masing-masing perspektif tersebut. Pembentukan hirarki ini mengikuti prinsi yang disebut sebagai *top-bottom structuring* yaitu model yang terstruktur mulai dari tujuan, kriteria, dan sub kriteria. Berikut ini akan dianalisis mengenai masing-masing indikator yang terdapat dalam penyusunan CRM Scorecard ini.

##### 4.1.3.1 Analisis Indikator *Customer Knowledge*

Pencarian literatur dan wawancara pada awalnya menghasilkan 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Customer Knowledge*. Setelah melakukan *rating* dengan skala *Likert* oleh beberapa responden maka ada beberapa indikator yang tidak memenuhi skor minimal yang telah ditentukan sebelumnya. Pada perspektif ini hampir keseluruhan indikatornya merupakan bersifat kuantitatif, namun faktor sistem keamanan database pelanggan tersebut hanya melihat ada dan tidak adanya atau dengan kata lain bersifat kualitatif. Pada pengambilan data tahap 1 ini, tidak mendapatkan penambahan perspektif atau indikator apapun dari para responden

**Tabel 4.2** Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif *customer knowledge*

NO	Indikator	Skor
Indikator yang terpilih		
1	<i>Acquittition Rate</i>	26
2	<i>Retention Rate</i>	27
3	<i>Churn Rate</i>	26
4	<i>Customer Win Rate</i>	24
5	Sistem keamanan database pelanggan	26
Indikator yang dieliminasi		
1	Jumlah Pelanggan	23

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa 1 indikator yang dieliminasi atau tidak ikut terpilih dalam menyusun kerangka penilai kinerja CRM ini dan 5 indikator lainnya memiliki skor yang memenuhi target yang telah ditentukan

sebelumnya. Jumlah indikator ini telah memenuhi syarat AHP yaitu  $7 \pm 2$  atau dianggap telah ideal untuk menghasilkan penilaian kinerja kegiatan CRM yang cukup detail tetapi konsisten dari perspektif *customer knowledge*.

Indikator yang terpilih tersebut dikatakan bahwa kinerja penerapan strategi CRM tersebut dari segi perspektif *customer knowledge* dapat dilihat dari bagaimana proses perusahaan tersebut dalam mengakuisisi para pelanggannya, meretensi setiap pelanggannya, meminimumkan tingkat perpindahan pelanggan (*churn rate*), dan akhirnya dapat mememangkan kembali para pelanggannya untuk kembali menggunakan jasa yang ditawarkan perusahaan. Sistem keamanan database pelanggan juga turut mengambil bagian untuk menjadi indikator keberhasilan tersebut.

#### 4.1.3.2 Analisis Indikator Customer Interaction

Untuk perspektif *customer interaction* ini pada awalnya telah dibentuk 7 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tujuan dari *customer interaction* tersebut. 7 indikator tersebut bersifat kuantitatif. Setelah melakukan *rating* dengan menggunakan metode Skala Likert maka didapatkan tiga indikator yang dapat digunakan pada framework CRM dan 4 faktor lainnya dieliminasi. Pengeliminasian tersebut disebabkan Karena skor total yang dimiliki oleh setiap indikator tersebut belum dapat memenuhi jumlah skor minimal yang diharapkan. Pada pengambilan datanya, responden juga tidak menambahkan perspektif atau indikator apapun dalam pengukuran kinerja ini.

**Tabel 4.3** Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif *customer interaction*

NO	Indikator	Skor
Indikator yang terpilih		
1	Jumlah Customer Touch Point	27
2	System Stability	28
3	Rata-rata waktu untuk menangani komplain	25
Indikator yang dieliminasi		
1	Market Campaign per tahun	23
2	<i>Promotion cost</i> per tahun	21
3	Jenis complain yang ada	21
4	Jumlah pengunjung untuk masing-masing Customer Touch Point	20

Tabel diatas telah menunjukkan 4 dari 7 indikator telah dieliminasi atau tidak ikut terpolih untuk menyusun kerangka penilaian kinerja tersebut. Hal ini masih tetap memnuhi syarat untuk melakukan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) yaitu  $7 \pm 2$  atau dianggap cukup ideal digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan khususnya dibidang *customer relation* karena semakin banyak, maka penilaian yang akan dilakukan responden akan semakin detail namun cenderung tidak konsisten.

#### 4.1.3.3 Analisis Indikator Customer Value

Pada perspektif ini, telah disusun terdapat 6 indikator yang dapat digunakan untuk menguku tujuan dari *customer value*. Keseluruhan indikator tersebut bersifat kuantitaif. Setelah melakukan rating skala Likert maka terdapat 2 indikator yang dieliminasi yaitu *market share* dan CLV. Sedangkan keempat indikator lainnya dapat digunakan dalam *framework* penyusunan CRM *scorecard*. Pengeliminasian tersebut dikarenakan total skor yang tidak memenuhi skor minimal yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada pengambilan data lewat kuesioner terbuka ini, responden juga tidak menambahkan perspektif atau indikator apapun dalam pengukuran kinerja tersebut.

**Tabel 4.4** Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif *customer value*

NO	Indikator	Skor
Indikator yang terpilih		
1	Persentase jumlah pelanggan yang setia	24
2	Persentase kenaikan profit per tahun	25
3	ROA	24
4	ROI	24
Indikator yang dieliminasi		
1	Market Share	21
2	Customer Lifetime Value	22

Tabel tersebut menunjukkan indikator-indikator apa saja yang tetap ada dan yang dieliminasi. Jumlah indikator yang memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya tersebut masih tetap sesuai dengan syarat untuk AHP

(*Analytical Hierarchy Process*) yaitu  $7 \pm 2$  atau dianggap cukup ideal digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan khususnya dibidang *customer relation* karena semakin banyak, maka penilaian yang akan dilakukan responden akan semakin detail namun cenderung tidak konsisten.

#### 4.1.3.4 Analisis Indikator Customer Satisfaction

Pada perspektif ini telah disusun sebanyak 7 indikator yang dapat digunakan dalam pengukuran tujuan atau target pencapaian dari *customer satisfaction*. Keseluruhan indikator tersebut bersifat kuantitatif sehingga lebih mudah dalam melakukan pengukurannya. Setelah melakukan *rating* skala Likert maka terdapat 2 indikator yang dieliminasi yaitu rasio ketidakpuasan pelanggan dan jenis dan jumlah komplain per bulan. Rasio ketidakpuasan pelanggan dianggap tidak perlu lagi menjadi suatu indikator karena diperkirakan memiliki tujuan yang sama dengan rasio kepuasan pelanggan. Sehingga dari indikator kepuasan pelanggan sudah terdeskripsikan dengan baik mengenai kepuasan pelanggan sendiri terhadap produk yang digunakan oleh para pelanggan. Sedangkan untuk jenis dan jumlah complain per bulan biasanya masih sulit dilakukan karena belum adanya sistem yang memadai dalam mengukur indikator tersebut. Sehingga dari hasil *rating* tersebut maka dapat dilihat indikator-indikator yang dapat tergabung dalam penyusunan *scorecard* tersebut.

**Tabel 4.5** Indikator yang terpilih dan yang dieliminasi pada perspektif *customer satisfaction*

NO	Indikator	Skor
Indikator yang terpilih		
1	Rasio kepuasan pelanggan	24
2	Brand Image	25
3	Service Level	24
4	Loyalitas Pelanggan	24
5	Jumlah komplain yang diselesaikan	25
Indikator yang dieliminasi		
1	Rasio ketidakpuasan pelangga	23
2	Jenis dan jumlah komplain per bulan	22

Menurut hasil dari responden dapat dilihat bahwa untuk mengukur pencapaian tujuan perusahaan dalam hal mencapai kepuasan pelanggan maka dapat dilihat dari segi rasio kepuasan itu sendiri, *brand image* yang terbentuk pada setiap produk yang ditawarkan, tingkat *service level* yang terbentuk, komplain pelanggan yang dapat diselesaikan, sehingga akhirnya membentuk suatu loyalitas dari pelanggan.

Jumlah indikator yang memenuhi standar tersebut masih memenuhi syarat AHP (*Analytical Hierarchy Process*) yaitu  $7 \pm 2$  atau dianggap cukup ideal digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan khususnya dibidang *customer relation* karena semakin banyak, maka penilaian yang akan dilakukan responden akan semakin detail namun cenderung tidak konsisten.

#### **4.2 Analisis Pembobotan Perspektif dan Key Performance Indicator**

Setelah mendapatkan perspektif dan indikator yang tepat dalam menyusun CRM *scorecard* tersebut, maka hirarki yang terbentuk disesuaikan kembali sesuai dengan perspektif dan indikator yang ada. Kemudian perspektif dan indikator tersebut akan dibobotkan masing-masing lewat penilaian para responden. Responden disini merupakan para *expert* dibidang customer relation pada industri telekomunikasi dan responden yang menentukan ini merupakan responden yang sama untuk setiap tahapannya. Hal itu bertujuan untuk menjaga kevaliditasan pengisian kuesioner tersebut, karena responden tersebut akan terus mengikuti setiap tahapannya dari awal pembentukan hingga model perancangannya selesai.

Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Metode ini digunakan karena pada penelitian ini bertujuan untuk melihat perspektif atau indikator apa yang cukup signifikan dalam pencapaian tujuan tersebut sehingga memerlukan pembobotan untuk melihatnya. Setiap elemen-elemen yang ada dalam setiap perspektif akan dibandingkan dalam pada sesame levelnya sehingga dapat mengetahui perbandingannya lewat pembobotan tersebut. Hal ini cocok sekali dengan hal yang ditawarkan oleh metode AHP, yang dapat membandingkan masing-masing elemen satu dengan yang lainnya yang berada dalam satu level dan elemen yang satu tidak memiliki

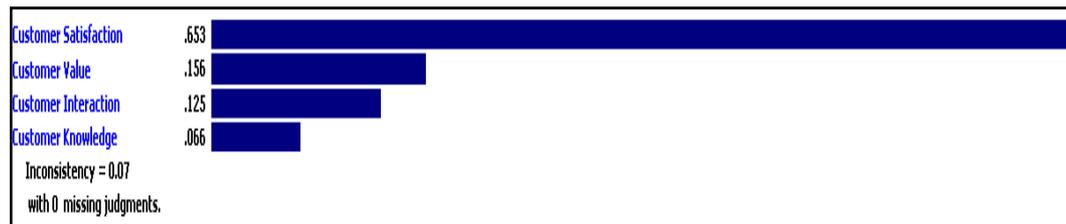
kolerasi dengan elemen yang lain pada level yang berbeda sehingga metode yang tepat digunakan adalah metode AHP.

Data-data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 6 responden dan sebelum memasukkan data-data tersebut kedalam Expert Choice maka hasil dari pembobotan para responden dilolah terlebih dahulu dengan menggunakan metode rataan geometris. Rataan geometris ini dianggap lebih memeberikan nilai yang lebih baik karena ruang lingkup perhitungan disini lebih kepada perbandingan. Hasil dari rataan geometris tersebut akan diinput kedalam Expert Choice dan akan mengeluarkan pembobotan

Pembobotan yang dilakukan adalah perbandingan berpasangan tingkat kepentingan relatif (*importance*). Hal ini disebabkan karena tujuan pembobotan ini adalah untuk melihat tingkat kepentingan dari setiap perspektif dan indikator bukan untuk melihat tingkat kemungkinan (*likelihood*) atau tingkat preferensi (*preference*).

#### **4.2.1 Analisis Pembobotan dan Inkonsistensi perspektif**

Hasil pembobotan dari masing-masing perspektif dapat diperhatikan pada gambar di bawah ini. Bobot terbesar terletak pada perspektif *customer satisfaction* dan bobot terkecil terletak pada *customer knowledge*. Perspektif *customer satisfaction* memiliki propori bobot yang cukup besar dibandingkan perspektif yang lainnya. Seperti yang telah dijelaskan bahwa model pengukuran kinerja ini menggunakan model *distributive mode* yaitu bertujuan untuk mengetahui prioritas dari masing-masing alternatifnya. Oleh sebab itu maka dapat dikatakan bahwa pada *CRM Scorecard* yang dirancang pada perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi ini cukup memprioritaskan *customer satisfaction menjadi* perspektif yang utama untuk mengukur tingkat keberhasilan penerapan strategi-strategi CRM pada perusahaan.



**Gambar 4.1** Pembobotan masing-masing perspektif CRM *Scorecard*

Keberhasilan implementasi strategi CRM dapat dilihat dari tingkat *customer satisfaction* dengan proporsi sebesar 65.3% yang diukur dari indikator yang terdapat didalam perspektif tersebut. Perspektif ini sendiri memiliki tujuan pencapaian untuk dapat menciptakan loyalitas pelanggan kepada jasa perusahaan yang ditawarkan kepada masing-masing pelanggan. Hal tersebut cukup sesuai dengan tujuan utama dari adanya CRM itu sendiri yaitu untuk meningkatkan loyalitas pelanggan yang akhirnya akan dapat meningkatkan profit perusahaan. Pada pyramid aktualisasi diri Maslow sendiri digambarkan bahwa kepuasan dan loyalitas pelanggan terletak dibagian puncaknya<sup>48</sup>. Hal itu mengindikasikan tujuan utama dan yang paling penting yang ingin dicapai. Jadi, dapat ditulis bahwa tujuan akhir dari CRM itu sendiri merupakan kepuasan pelanggan dimana kepuasan pelanggan tersebut menawarkan umpan balik yang cepat, berarti, dan objektif mengenai pilihan dan ekspektasi pelanggan<sup>49</sup>.

Bobot yang paling kecil dimiliki oleh perspektif *customer knowledge* yaitu sebesar 0.066. Hal ini cukup menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi strategi CRM itu sendiri hanya dipengaruhi oleh 6.66% dari *customer knowledge*. Proporsi yang cukup kecil untuk perspektif ini sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif ini hanya mempengaruhi sebagian kecil dalam pengukuran keberhasilan kinerja perusahaan dibidang telekomunikasi. Hal ini dapat juga disebabkan karena fokus perusahaan sekarang telah berubah, bukan lagi melihat bagaimana dapat mengumpulkan informasi tentang pelanggan, atau mengenai

<sup>48</sup> Judith W. Kincaid, *Customer Relationship Management Getting It Right*, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2003, hal.49

<sup>49</sup> Jonghyeok Kim, Euiho Suh dan Hyunseok Hwang, Op Cit hal.13.

mendapatkan pelanggan baru, dan lain sebagainya. Fokus di era persaingan dunia telekomunikasi yang ketat ini beralih dari bagaimana bisa terus mendapatkan pelanggan baru menjadi bagaimana akhirnya bisa meningkatkan kepuasan pelanggan yang ada sekarang sehingga terbentuk loyalitas terhadap perusahaan.

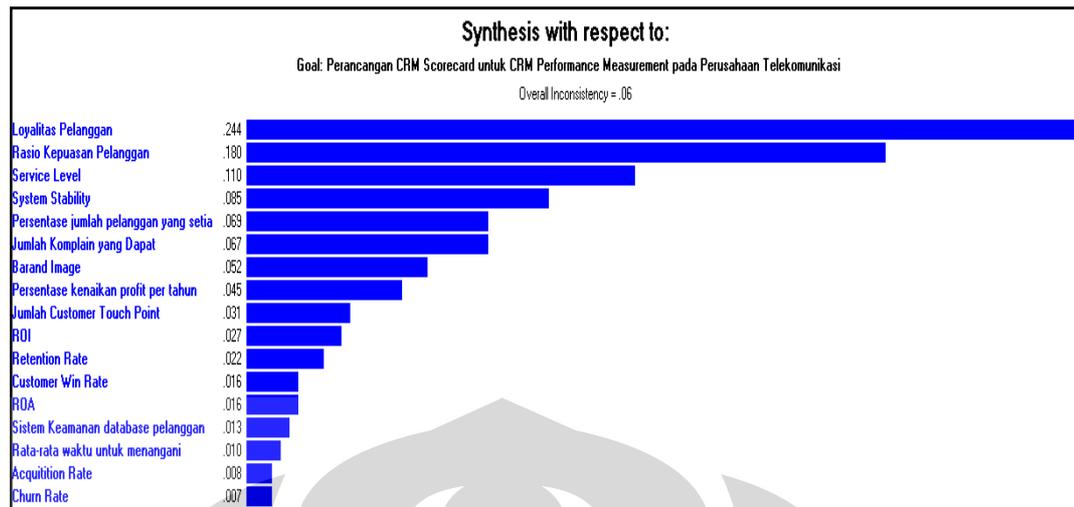
Inkonsistensi yang terjadi adalah sebesar 0.07 atau sekitar 7%. Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan berpasangan yang telah dilakukan adalah konsisten dan jawaban yang telah diperoleh ini cukup valid, karena untuk matriks 4x4 memiliki batasan inkonsistensi sebesar 9% atau 0.09.

#### 4.2.2 Analisis Pembobotan dan Inkonsistensi KPI

Setelah melakukan analisis terhadap perspektif CRM Scorecard, selanjutnya akan dibahas masing-masing KPI yang menjadi indikator di masing-masing perspektif. Secara keseluruhan maka dapat dilihat perbandingan bobot masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6** Hasil pembobotan lokal pada masing-masing perspektif dan indikator serta grafik masing-masing indikator

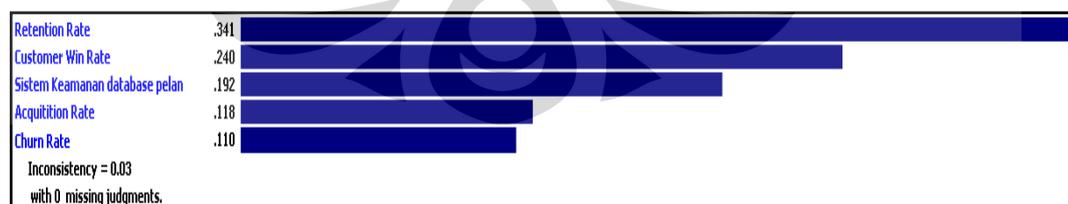
Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Inkonsistensi	Bobot	Grafik
Customer Knowledge (0.066)	Acquisition Rate	0.03	0.118	
	Churn Rate		0.11	
	Sistem Keamanan database pelanggan		0.192	
	Retention Rate		0.341	
	Customer Win Rate		0.24	
Customer Interaction (0.125)	Jumlah Customer Touch Point	0.05	0.244	
	System Stability		0.679	
	Rata-rata waktu untuk menangani keluhan		0.077	
Customer Value (0.156)	Persentase jumlah pelanggan setia	0.03	0.441	
	Persentase kenaikan profit		0.289	
	ROI (Return of Investment)		0.17	
	ROA (Return of Asset)		0.1	
Customer Satisfaction (0.653)	Rasio kepuasan pelanggan	0.06	0.275	
	Brand Image		0.08	
	Service Level		0.168	
	Loyalitas pelanggan		0.374	
	Jumlah komplain yang dapat diselesaikan		0.103	



**Gambar 4.2** Hasil pembobotan secara global perspektif

#### 4.2.2.1 Analisis Perspektif *Customer Knowledge*

*Customer knowledge* memiliki pembobotan cukup kecil, dengan kata lain perusahaan menganggap *customer knowledge* hanya memberikan andil kecil dalam menentukan tingkat keberhasilan penerapan CRM *Scorecard* tersebut. Bobot perspektif ini adalah sebesar 0.066. Perspektif ini memiliki 5 indikator yaitu *acquisition rate*, *churn rate*, sistem keamanan database pelanggan, *retention rate*, dan *customer win rate*. Hal yang pertama ditinjau yaitu tingkat inkonsistensi dari penilaian berpasangan perspektif ini. Nilai inkonsistensinya adalah sebesar 0.03 atau sebesar 3%. Nilai ini masih dianggap wajar karena untuk matriks 5x5 memiliki batasan inkonsistensi sebesar 11.1%. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perbandingan ini cukup konsisten dan valid.



**Gambar 4.3** Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif *customer knowledge*

Pada perspektif ini, indikator *retention rate* dan *customer win rate* memiliki bobot 2 terbesar dan indikator *churn rate* dan *acquitition rate* memiliki bobot yang paling kecil. Hal ini lebih menekankan bahwa pada *customer knowledge* lebih ditekankan akhirnya bagaimana menjaga pelanggan dan memberikan perlakuan-perlakuan tertentu sehingga dampaknya dapat memenangkan pelanggan yang telah meninggalkan jasa yang ditawarkan perusahaan. Jadi perusahaan lebih fokus dengan pelanggan yang ada, tidak terlalu fokus kepada bagaimana mendapatkan pelanggan baru. Seperti yang telah diketahui bahwa persaingan di dunia telekomunikasi sangatlah tinggi, maka hal yang harus diperkuat oleh perusahaan telekomunikasi tersebut adalah bagaimana menyusun strategi yang berorientasi untuk menjaga pelanggan masing-masing sehingga tidak akan meninggalkan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Dalam perbandingan masing-masing secara global yang terdapat pada gambar 4.3, *retention rate* memiliki bobot 0.022, *customer win rate* sebesar 0.016 setelah *retention rate*, sistem keamanan database pelanggan sebesar 0.013, *acquitition* dan *churn rate* masing-masing sebesar 0.008 dan 0.007 yang merupakan indikator 2 terbawah. Nilai tersebut memberikan informasi bahwa *acquitition* dan *churn rate* merupakan indikator yang tidak menjadi tolak ukur dalam menganalisis keberhasilan implmentasi strategi dari CRM itu sendiri.

Pada perspektif ini, *retention rate* memiliki bobot yang terbesar. Hal ini akhirnya bisadihubungkan dengan penyusunan strategi CRM sendiri yaitu setiap penyusunan strategi yang akan dikerjakan tersebut lebih berfokus dengan tujuan bagaimana akhirnya menjaga pelanggan yang ada sekarang. Sehingga dengan begitu akhirnya dapat meningkatkan *retention ratenya* dan itu menjadi salah satu penyumbang terbesar kepada keseluruhan penilaian kinerja CRM ini.

#### **4.2.2.2 Analisis Perspektif *Customer Interaction***

Perspektif *customer interaction* memiliki bobot sebesar 0.125 yang merupakan bobot kedua terendah. Perspektif ini memiliki tiga indikator yaitu jumlah *customer touch point*, *system stability*, dan rata-rata waktu untuk menangani keluhan pelanggan. Hal yang akan ditinjau pertama yaitu inkonsistensi dari penilaian berpasangan perspektif tersebut. Nilai inkonsistensi untuk

perspektif ini adalah sebesar 0.05. nilai tersebut masih termasuk wajar karena untuk matriks berukuran 3x3 memiliki batasan inkonsistensi sebesar 0.052. Oleh Karena itu maka perbandingan berpasangan ini masih cukup konsisten dan valid.

System Stability	.679	
Jumlah Customer Touch Point	.244	
Rata-rata waktu untuk menangani	.077	
Inconsistency = 0.05 with 0 missing judgments.		

**Gambar 4.4** Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif *customer interaction*

Pada perspektif ini, system stability memiliki bobot yang tertinggi yaitu sebesar 0.679 dan rata-rata waktu untuk menangani keluhan memiliki bobot yang terendah yaitu sebesar 0.244. Nilai ini mengindikasikan bahwa dalam melihat tingkat kinerja keberhasilan implementasi CRM dari segi *customer interaction* dapat dilihat dari stabilitas sistem yang ada. Indikator ini memang cukup penting mengingat bahwa CRM sendiri sangat terkait dengan teknologi informasi dan membutuhkan kestabilan yang baik untuk akhirnya dapat menunjang performa dari perusahaan sendiri<sup>50</sup>. CRM sendiri juga diidentikkan sebagai sebuah aplikasi teknologi inromasi untuk akhirnya dapat menciptakan suatu pedekatan yang komprehensif kepada masing-masing pelanggan<sup>51</sup>. Dari keterangan tersebut maka dapatlah dikatakan bahwa kestabilan sistem merupakan hal yang cukup penting dalam menjaga hubungan dengan para pelanggan. Lain halnya dengan jumlah customer touch point yang tidak terlalu memberikan bobot yang besar dalam perspektif ini, begitu juga halnya dengan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menangani komplain.

Dalam pembobotan skala global yang terdapat pada gambar 4.2 sebelumnya dapat dilihat bahwa *system stability* memiliki bobot sebesar 0.085,

<sup>50</sup> Building Customer Relationship Management - Part of Kapita Selektta III Management Economy - Binus University 16th October 2008 ([http://www.scribd.com/doc/7474253/Building-Customer-Relationship-Management#document\\_metadata](http://www.scribd.com/doc/7474253/Building-Customer-Relationship-Management#document_metadata))

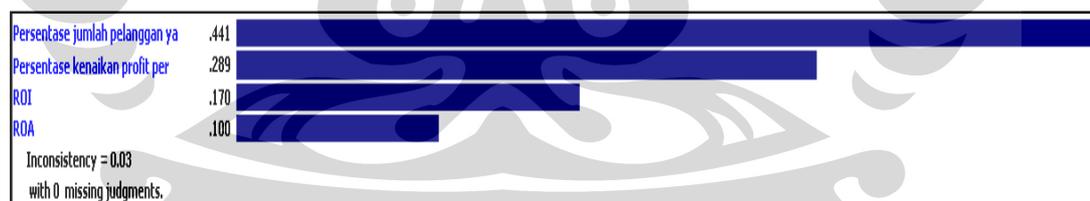
<sup>51</sup> CRM Krisitin Anderson dan Carol Kerr hal 15

rata-rata waktu untuk menangani komplain sebesar 0.010 dan jumlah customer touch point sebesar 0.031.

*System stability* sangat berpengaruh pada perspektif ini dan dapat dikatakan juga bahwa untuk mendukung kinerja yang baik untuk pengimplementasian CRM khususnya dalam informasi teknologi, perusahaan perlu juga fokus untuk tetap menjaga sistem yang ada tetap stabil.

#### 4.2.2.3 Analisis Perspektif *Customer Value*

*Customer value* memiliki bobot sebesar 0.156 dari keseluruhan pembentukan *scorecard* ini. Perspektif ini berada pada posisi kedua yang memiliki bobot terbesar sehingga untuk mengukur kinerja CRM dapat juga dilihat dari sudut pandang ini. *Customer value* memiliki 4 buah indikator yaitu persentase jumlah pelanggan setia, persentase kenaikan profit, ROI, dan ROA. Tingkat inkonsistensi perspektif ini adalah sebesar 0.03 dan dengan batasan inkonsistensi untuk matriks berukuran 4x4, nilai ini masih masuk kedalam batasan. Untuk matriks 4x4 terdapat nilai inkonsistensi yang ideal adalah sebesar 0.089 sehingga dengan kata lain perbandingan berpasangan yang dilakukan pada perspektif ini masih dalam batasan konsisten dan valid.



**Gambar 4.4** Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif *customer value*

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa bobot terbesar terletak pada indikator persentase jumlah pelanggan yang setia yaitu sebesar 0.441 diikuti oleh persentase kenaikan profit sebesar 0.289, dan yang terendah yaitu ROI sebesar 0.17 dan ROA sebesar 0.1. Hal ini menegaskan bahwa untuk mengukur keberhasilan kinerja dari CRM itu sendiri terutama dari perspektif customer value maka yang menjadi prioritasnya adalah dengan melihat persentase jumlah pelanggan setia dan juga persentase profit. Persentase jumlah pelanggan yang

setia dapat menggambarkan bagaimana perusahaan telah menciptakan nilai bagi pelanggan sehingga pelanggan tetap setia pada perusahaan tersebut. Hal itu akan berdampak langsung kepada kenaikan profit sehingga kedua indikator tersebut menjadi dua hal yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Sementara itu ROA dan ROI kurang memiliki bobot yang tinggi dan keduanya memiliki bobot yang hampir sama. Hal ini memperlihatkan untuk melihat keberhasilan kinerja CRM masih tidak terlalu kuat dilihat dari pergerakan tingkat ROI dan ROAnya.

Pada perhitungan bobot skala global yang ada pada gambar 4.2 maka dapat dilihat bahwa persentase jumlah pelanggan yang setia memiliki bobot sebesar 0.069, persentase kenaikan profit per tahun memiliki bobot 0.045, dan ROI serta ROA masing-masing 0.027 dan 0.016. ROI masih memiliki bobot yang lebih tinggi dibandingkan ROA sendiri. Persentase jumlah pelanggan setia menjadi salah satu indikator yang juga cukup baik menjadi satu tolak ukur dalam melihat keberhasilan implementasi CRM tersebut.

Persentase jumlah pelanggan yang setia cukup bisa menggambarkan bagaimana pelanggan merasakan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan bagaimana hubungan antara perusahaan tetap terjaga dengan para pelanggan sehingga tetap bisa mempertahankan para pelanggan yang setia.

#### **4.2.2.4 Analisis Perspektif *Customer Satisfaction***

Perspektif yang terakhir yaitu *customer satisfaction* yang menjadi perspektif utama yang memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0.653. Sesuai dengan tujuan awal dibentuknya CRM yaitu untuk akhirnya dapat menggapai kepuasan dari pelanggan dan membentuk loyalitas dari pelanggan tersebut. Pada perspektif ini terdapat 5 indikator yang dijadikan tolak ukurnya yaitu rasio kepuasan pelanggan, *brand image*, *service level*, loyalitas pelanggan, dan jumlah komplain yang dapat diselesaikan. Rasio inkonsistensi pada perspektif ini adalah sebesar 0.06. Nilai dari inkonsistensi tersebut masih termasuk dalam batasan yang ada karena untuk matriks 5x5 batasan nilai inkonsistensi adalah 1.11 sehingga dapat dikatakan penilaian perbandingan tersebut masih termasuk konsisten dan valid.



**Gambar 4.5** Hasil pembobotan berdasarkan prioritas perspektif *customer satisfaction*

Pada perspektif ini pembobotannya cukup merata, tidak seperti perspektif lain yang memiliki perbedaan *range* yang cukup besar. Pada perspektif ini indikator yang paling tinggi yaitu tingkat loyalitas pelanggan dengan bobot sebesar 0.374, diikuti oleh rasio kepuasan pelanggan sebesar 0.275 sedangkan *service level* berada di urutan ketiga diikuti oleh jumlah komplain yang dapat diselesaikan dan *brand image*. Loyalitas pelanggan itu sendiri akan terbentuk ketika pelanggan selalu dapat dipuaskan yang dilihat dari rasio kepuasan pelanggan.. Kepuasan pelanggan itu sendiri pun tercapai ketika *service level* sesuai yang diharapkan oleh pelanggan dan komplain dari pelanggan dapat diselesaikan secepat mungkin. Semua indikator tersebut terutama rasio kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dapat digunakan untuk akhirnya mengetahui tingkat keberhasilan dari implementasi strategi CRM itu sendiri. Pada umumnya lebih dari 70% cacat perusahaan di mata pelanggan disebabkan oleh karena ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diterima<sup>52</sup>.

Pada prioritas global, indikator loyalitas pelanggan (0.244), rasio kepuasan pelanggan (0.18), dan *service level* (0.11) menjadi 3 urutan teratas untuk menjadi indikator dalam penilaian kinerja implementasi dari CRM itu sendiri. Dari gambar 4.2 tersebut dapat dilihat dengan jelas bahwa ketiga indikator ini dapat menggambarkan dengan jelas keberhasilan dari implementasi strategi CRM. Ketiga indikator ini menjadi fokus utama dalam perancangan CRM *scorecard* tersebut.

Indikator loyalitas pelanggan, rasio kepuasan, dan *service level* memiliki bobot terbesar tidak hanya pada perspektif saja melainkan secara global. Hal ini akhirnya dapat dihubungkan dengan penyusunan strategi CRM yaitu dalam setiap

<sup>52</sup> Jonghyeok Kim, Euiho Suh dan Hyunseok Hwang, Op Cit hal.14

penyusunan strategi bagaimana nantinya dapat meningkatkan pelayanan dan *service level* kepada pelanggan sehingga akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan akhirnya membentuk suatu loyalitas yang tinggi kepada produk yang disediakan oleh perusahaan.

#### **4.2.3 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas**

Model penilaian kinerja yang akan dihasilkan adalah berdasarkan pengukuran yang absolute (*absolute measurement*). Dalam pengukuran absolut ini, standar atau level telah ditentukan untuk masing-masing skala intensitas dan dibandingkan menggunakan perbandingan berpasangan untuk memperoleh bobot keseluruhan dari masing-masing skala intensitas tersebut. Nilai dan *rating* masing-masing alternatif diperoleh berdasarkan penjumlahan nilai alternatif tersebut dari masing-masing kriteria<sup>53</sup>. Berikut ini merupakan nilai dari pembobotan dan rasio konsistensi skala intensitas setiap indikator.

---

<sup>53</sup> T.L. Saaty, Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World, Op Cit, hal.265.

Tabel 4.6 Bobot dan rasio inkonsistensi skala intensitas indikator

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Skala Intensitas	Bobot	Grafik	Rasio Inkonsistensi
Customer Knowledge (0.066)	Acquisition Rate	Tinggi	0.637		0.04
		Sedang	0.258		
		Rendah	0.105		
	Churn Rate	Tinggi	0.098		0.00
		Sedang	0.187		
		Rendah	0.715		
	Sistem Keamanan database pelanggan	Ada	0.833		0.00
		Tidak Ada	0.167		
	Retention Rate	Tinggi	0.732		0.00
		Sedang	0.138		
		Rendah	0.13		
	Customer Win Rate	Tinggi	0.637		0.04
Sedang		0.258			
Rendah		0.105			
Customer Interaction (0.125)	Jumlah Customer Touch Point	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	System Stability	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Rata-rata waktu untuk menangani keluhan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Skala Intensitas	Bobot	Grafik	Rasio Inkonsistensi
Customer Value (0.156)	Persentase jumlah pelanggan setia	Tinggi	0.726		0.03
		Sedang	0.172		
		Rendah	0.102		
	Persentase kenaikan profit	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	ROI (Return of Investment)	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	ROA (Return of Asset)	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
Customer Satisfaction (0.653)	Rasio kepuasan pelanggan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Brand Image	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Service Level	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Loyalitas pelanggan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		
	Jumlah komplain yang dapat diselesaikan	Tinggi	0.74		0.01
		Sedang	0.167		
		Rendah	0.094		

#### 4.2.4 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Hirarki

Jika melihat secara keseluruhan dalam hirarki CRM Scorecard yang ada pada Gambar 4.2 maka dapat dilihat bobot global setiap indikator. Indikator yang

akan diprioritaskan adalah indikator yang memiliki bobot terbesar. Indikator yang memiliki 5 bobot terbesar pada hasil perhitungan matriks tersebut adalah:

1. Loyalitas pelanggan dengan bobot global sebesar 0.244
2. Rasio kepuasan pelanggan dengan bobot global sebesar 0.180
3. Service Level pelanggan dengan bobot sebesar 0.110
4. System Stability yang tinggi sebesar 0.085
5. Persentase jumlah pelanggan yang setia sebesar 0.69

Tiga indikator pertama merupakan indikator dari *customer satisfaction* yang juga merupakan perspektif dengan nilai bobot tertinggi sedangkan dua lainnya adalah berasal dari customer interaction dan value. Hal ini sangat menekankan akan kepuasan pelanggan menjadi salah satu parameter penting tentang dalam perancangan CRM *Scorecard* untuk mengukur keberhasilan dari implementasi strategi CRM tersebut. Rasio inkonsistensi dari keseluruhan hirarki tersebut adalah sebesar 0.06. Nilai ini masih berada dalam batas normal atau lebih kecil dari 0.1 sehingga dapat dikatakan bahwa hirarki tersebut merupakan hirarki yang cukup konsisten.

#### **4.2.3.1 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas perspektif *Customer Knowledge***

Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan Expert Choice 2000 maka hasil perhitungan tersebut dapat dilihat dari table 4.6 diatas. Berikut ini merupakan analisis masing-masing indikator.

1. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator *Acquisition Rate*

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas *acquisition rate* bernilai 0.04. Nilai ini masih memenuhi batasan dari nilai inkonsistensi untuk matriks 3x3 yaitu sebesar 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa pembobotan ini masih konsisten dan valid. Pada indikator ini terdapat 3 buah skala intensitas yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Intensitas tinggi memiliki bobot sebesar 0.637 yang merupakan nilai yang tertinggi. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat akuisisi yang dicapai oleh perusahaan maka berarti kinerja CRM pada perusahaan telekomunikasi tersebut baik.

2. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator *Churn Rate*

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator *churn rate* bernilai 0. Penilaian ini jelas sangat konsisten dan cukup valid. Pada indikator ini juga memiliki 3 buah skala intensitas yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Untuk bobot tertinggi berada pada skala intensitas rendah yaitu sebesar 0.715. Hal ini berarti semakin rendah tingkat churn yang dicapai oleh perusahaan maka semakin baik kinerja CRM pada perusahaan telekomunikasi tersebut.

3. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator Sistem keamanan database pelanggan

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator sistem keamanan pelanggan bernilai 0. Penilaian ini jelas sangat konsisten dan cukup valid. Indikator ini memiliki dua buah skala intensitas yaitu ada dan tidak ada. Untuk bobot tertinggi terdapat pada pilihan Ada (0.833) dan yang terendah ada di Tidak ada (0.167). Hal ini berarti kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan diukur menjadi semakin baik apabila memiliki sistem keamanan database pelanggan.

4. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator *Retention Rate*

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator *retention rate* adalah sebesar 0.00 yang merupakan nilai yang cukup valid dan konsisten. Indikator ini memiliki tiga buah pilihan yaitu tinggi, sedang, dan rendah dimana bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.73. Hal ini berarti bahwa kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan semakin baik apabila *retention ratenya* semakin meningkat.

5. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator *Customer Win Rate*

Pada indikator *customer win rate*, rasio inkonsistensinya bernilai 0.04. Nilai ini masih memenuhi syarat keinkonsistenan matriks tersebut karena untuk matriks 5x5 maka inkonsistensinya bernilai 0.11. Sehingga perbandingan ini cukup konsisten dan valid. Indikator ini memiliki 3 buah pilihan yang sama

dengan yang lain yaitu tinggi, sedang, dan rendah dan bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi. Oleh karena itu *customer win rate* yang tinggilah yang akan mengindikasikan kinerja CRM perusahaan telekomunikasi semakin baik.

#### **4.2.3.2 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas perspektif *Customer Interaction***

Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan Expert Choice 2000 maka hasil perhitungan tersebut dapat dilihat dari table 4.6 diatas. Berikut ini merupakan analisis masing-masing indikator.

##### 1. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator Jumlah *Customer Touch Point*

Pada indikator ini, rasio inkonsistensinya adalah sebesar 0.01. Nilai ini masih memnuhi syarat keinkonsistenan matriks tersebut karena untuk matriks 3x3 maka inkonsistensinya bernilai 0.5. Sehingga perbandingan ini cukup konsiseten dan valid. Indikator ii memiliki 3 buah pilihan yang sama dengan yang lain yaitu tinggi, sedang, dan rendah dan bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi. Bobot tertinggi berada pada intensitas tinggi. Maka *cutomer touch point* yang tinggilah yang akan mengindikasikan kinerja CRM perusahaan telekomunikasi semakin baik.

##### 2. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator *System Stability*

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator *sytem stability* adalah sebesar 0.01 yang merupakan nilai yang cukup valid dan konsisten. Indikator ini memiliki tiga buah pilihan yaitu tinggi, sedang, dan rendah dimana bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.74. Hal ini berarti bahwa kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan semakin baik apabila keadaan stabilitas sistemnya semakin meningkat.

##### 3. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator rata-rata waktu untuk menangani keluhan

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator rata-rata waktu untuk menangani keluhan bernilai 0.01. Penilaian ini masih

termasuk konsisten dan valid. Untuk bobot tertinggi terdapat pada pilihan intensitas tinggi (0.74). Hal ini berarti kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan diukur menjadi semakin baik apabila rata-rata waktu untuk menangani keluhan semakin tinggi kecepatannya.

#### **4.2.3.3 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas perspektif *Customer Value***

Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan Expert Choice 2000 maka hasil perhitungan tersebut dapat dilihat dari table 4.6 diatas. Berikut ini merupakan analisis masing-masing indikator.

##### 1. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator Persentase jumlah pelanggan setia

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator persentase jumlah pelanggan yang setia adalah sebesar 0.03 yang merupakan nilai yang cukup valid dan konsisten. Indikator ini memiliki tiga buah pilihan yaitu tinggi, sedang, dan rendah dimana bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.74. Hal ini berarti bahwa kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan semakin baik apabila persentase jumlah pelanggan yang setianya meningkat.

##### 2. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator Persentase kenaikan profit

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator persentase kenaikan profit adalah sebesar 0.01 yang merupakan nilai yang cukup valid dan konsisten. Indikator ini memiliki tiga buah pilihan yaitu tinggi, sedang, dan rendah dimana bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.74. Hal ini berarti bahwa kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan semakin baik apabila persentase kenaikan profitnya semakin tinggi.

##### 3. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator ROI (*Rate of Investment*)

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator *ROI* adalah sebesar 0.01 yang merupakan nilai yang cukup valid dan konsisten.

Indikator ini memiliki tiga buah pilihan yaitu tinggi, sedang, dan rendah dimana bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.74. Hal ini berarti bahwa kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan semakin baik apabila ROInya semakin tinggi.

4. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator ROA (*Rate of Asset*)

#### **4.2.3.4 Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala intensitas perspektif *Customer Satisfaction***

Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan Expert Choice 2000 maka hasil perhitungan tersebut dapat dilihat dari table 4.6 diatas. Berikut ini merupakan analisis masing-masing indikator.

1. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator Rasio Kepuasan Pelanggan

Pada indikator rasio kepuasan pelanggan rasio inkonsistensinya bernilai 0.01. Nilai ini masih memenuhi syarat keinkonsistenan matriks tersebut karena untuk matriks 5x5 maka inkonsistensinya bernilai 0.11. Sehingga perbandingan ini cukup konsisten dan valid. Indikator ini memiliki 3 buah pilihan yang sama dengan yang lain yaitu tinggi, sedang, dan rendah dan bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi. Oleh karena itu *rasio kepuasan pelanggan* yang semakin tinggilah yang akan mengindikasikan kinerja CRM perusahaan telekomunikasi semakin baik.

2. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator *Brand Image*

Pada indikator *brand image* rasio inkonsistensinya bernilai 0.01. Nilai ini masih memenuhi syarat keinkonsistenan matriks tersebut karena untuk matriks 5x5 maka inkonsistensinya bernilai 0.11. Sehingga perbandingan ini cukup konsisten dan valid. Indikator ini memiliki 3 buah pilihan yang sama dengan yang lain yaitu tinggi, sedang, dan rendah dan bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu bernilai 0.74. Oleh karena itu *brand image* yang semakin tinggilah yang akan mengindikasikan kinerja CRM perusahaan telekomunikasi semakin baik.

3. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator *Service Level*

Pada indikator *service level* pelanggan rasio inkonsistensinya bernilai 0.01. Nilai ini masih memenuhi syarat keinkonsistenan matriks tersebut karena untuk matriks 5x5 maka inkonsistensinya bernilai 0.11. Sehingga perbandingan ini cukup konsisten dan valid. Indikator ini memiliki 3 buah pilihan yang sama dengan yang lain yaitu tinggi, sedang, dan rendah dan bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.74. Oleh karena itu *service level* yang semakin tinggilah yang akan mengindikasikan kinerja CRM perusahaan telekomunikasi semakin baik.

4. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator Loyalitas pelanggan

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator loyalitas pelanggan adalah sebesar 0.01 yang merupakan nilai yang cukup valid dan konsisten. Indikator ini memiliki tiga buah pilihan yaitu tinggi, sedang, dan rendah dimana bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.74. Hal ini berarti bahwa kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan semakin baik apabila loyalitas pelanggan yang terbentuk semakin tinggi.

5. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas Indikator Jumlah komplain yang dapat diselesaikan

Rasio inkonsistensi dari matriks perbandingan skala intensitas indikator jumlah komplain yang dapat diselesaikan adalah sebesar 0.01 yang merupakan nilai yang cukup valid dan konsisten. Indikator ini memiliki tiga buah pilihan yaitu tinggi, sedang, dan rendah dimana bobot tertinggi terdapat pada intensitas tinggi yaitu 0.74. Hal ini berarti bahwa kinerja CRM perusahaan telekomunikasi akan dinilai semakin baik didukung dari jumlah komplain yang dapat diselesaikan semakin tinggi.

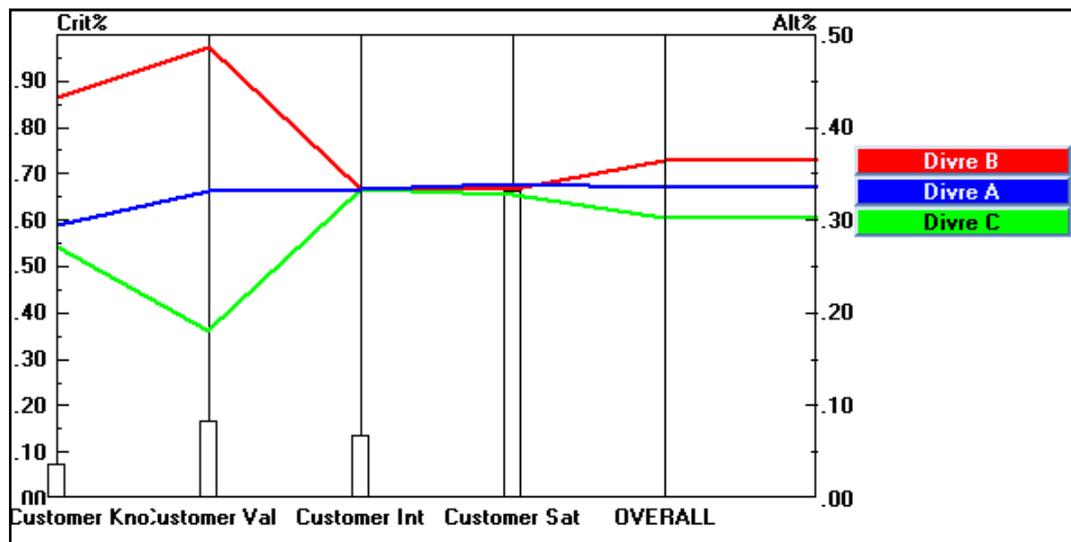
### 4.3 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas digunakan untuk dapat melihat sensitivitas alternative terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Hal tersebut dapat dilakukan apabila terdapat alternative dari suatu hirarki yang ada. Sementara dalam penelitian ini,

alternatif tersebut tidak ada karena penelitian ini hanya sampai sebatas perancangan CRM Scorecard. Namun peneliti merasa penting untuk akhirnya membuat bagaimana menggunakan model penilaian ini sehingga peneliti menentukan alternatif *dummy* yaitu hanya berupa contoh alternatif dan bukan yang sebenarnya.

Informasi yang diperoleh dari analisis sensitifitas akan sangat banyak, sehingga analisis pada penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

1. *Performance Sensitivity* yang digunakan untuk dapat mengetahui prioritas masing-masing terhadap setiap kriteria. Dalam contoh penerapan CRM *Scorecard* pada perusahaan telekomunikasi divisi regional A, B, dan C ini dapat dilihat performance sensitivinya seperti gambar dibawah ini:



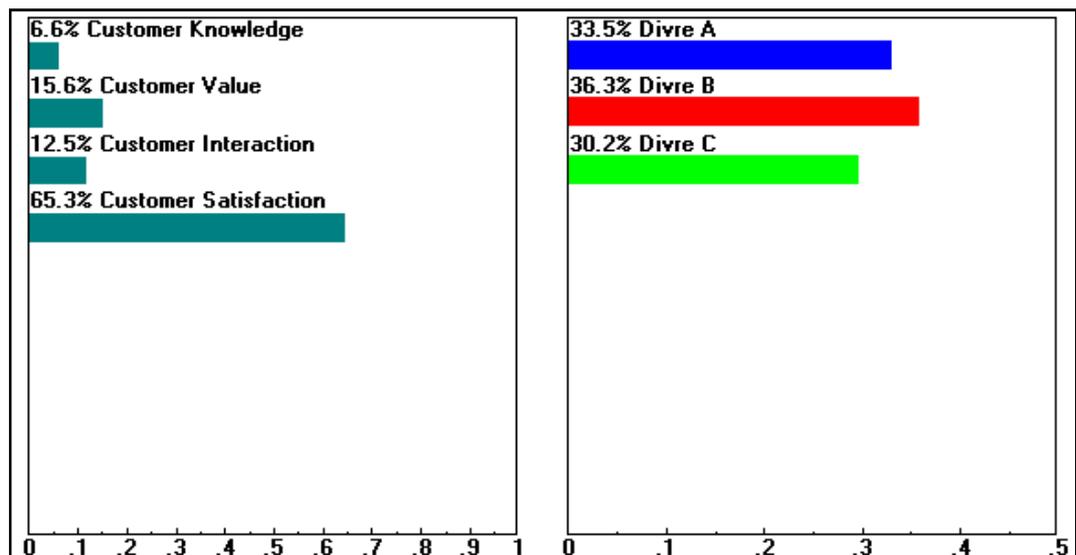
**Gambar 4.6** Grafik *performance sensitivity*

Dari grafik diatas dapat dilihat dengan jelas bagaiman kondisi setiap divisi regional A, B, dan C pada masing-masing perspektif. Untuk Divre B cenderung berada lebih tinggi dibandingkan dengan Divre A dan C. Pada grafik ini ditampilkan bobot masing-masing perspektif dan kedudukan masing-masing Divre disetiap perspektif. Pada perspektif *customer interaction* ketiga Divre tersebut memiliki nilai yang sama sedangkan pada perspektif *customer value*, Divre A jauh berada di atas sementara Divre B berada dibagian paling bawah. Hal

ini menyatakan bahwa untuk performa customer knowledge Divre A cukup unggul dibandingkan dengan yang lainnya.

Dari grafik tersebut dapat dievaluasi masing-masing alternatif menurut perspektif dan indikatornya masing-masing. Melalui grafik ini dapat mencari dibagian manakah perusahaan masih lemah, sehingga strategi CRM yang diterapkan tidak terlalu baik sehingga dengan adanya pengukuran ini maka perusahaan dapat dengan lebih mudah untuk melihat faktor atau sumber penyebab kurang berhasilnya penerapan CRM Scorecard tersebut.

2. *Dynamic Sensitivity* digunakan untuk mengetahui perubahan prioritas alternative jika terjadi perubahan bobot kriteria. Dalam contoh penerapan CRM *Scorecard* pada perusahaan telekomunikasi divisi regional A, B, dan C ini dapat dilihat dynamic sensitivinya seperti gambar dibawah ini:

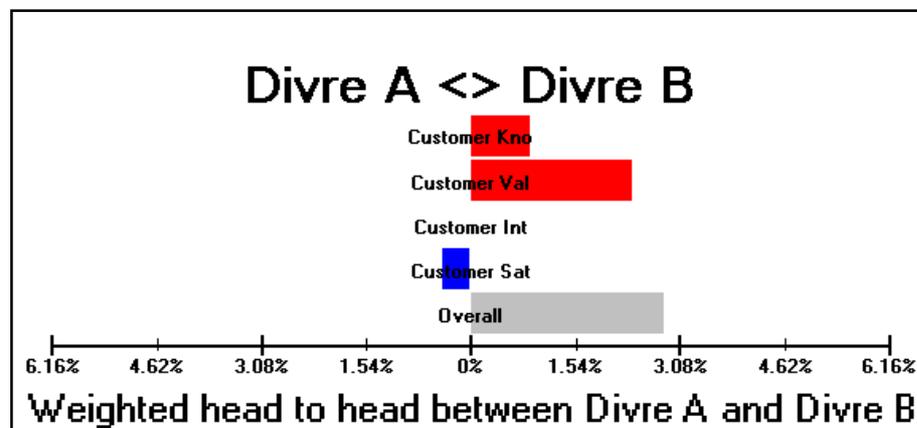


**Gambar 4.7** Grafik *dynamic sensitivity*

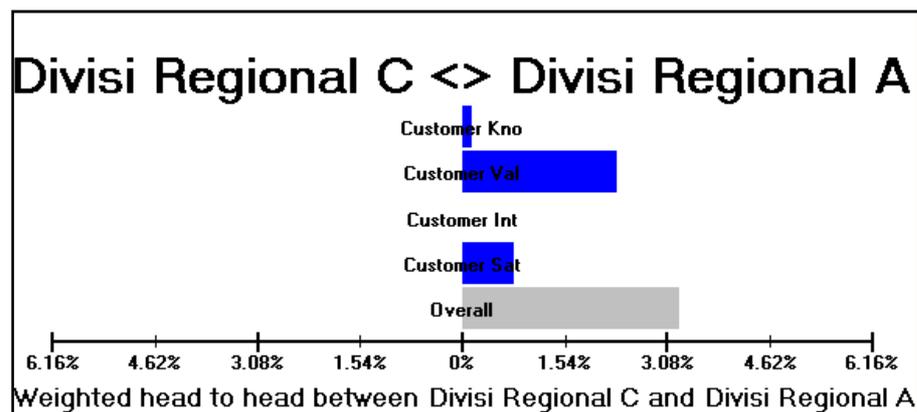
Hasil yang sama juga dimunculkan pada grafik dynamic sensitivity ini namun tidak menunjukkan posisi setiap Divre di masing-masing perspektif, namun memberkan secara keseluruhan informasi. Dapat dilihat pada bagian kanan bahwa Divre B memiliki prioritas sebesar 36.3%, lebih tinggi disbandingkan Divre A yang bernilai 33.5% dan disusul oleh Divre C sebesar 20.2%. Pada software Expert Choice 2000, dapat melakukan beberapa percobaan atau scenario

dengan besarnya masing-masing bobot perspektif untuk melihat bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi prioritas alternatif. Jadi melalui model di EC 2000 ini kita dapat melihat beberapa scenario dan akhirnya dapat menganalisanya.

3. *Head to head Sensitivity* digunakan untuk mengetahui perbandingan antar dua alternative terhadap setiap kriteria penilaian. Dalam contoh penerapan CRM Scorecard pada perusahaan telekomunikasi divisi regional A, B, dan C ini dapat dilihat head to head sensitivinya seperti gambar dibawah ini:



**Gambar 4.8** Grafik *Head-to-head sensitivity* antara Divisi Regional A dan Divisi Regional B



**Gambar 4.9** Grafik *Head-to-head sensitivity* antara Divisi Regional C dan Divisi Regional A

## BAB 5

### KESIMPULAN & SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Hal yang menjadi tujuan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah untuk menentukan perspektif dan indikator penilaian kinerja Customer Relationship Management dalam industri telekomunikasi, kemudian membobotkan masing-masing perspektif dan indikator untuk mendapatkan prioritasnya masing-masing, dan akhirnya membuat model penilaian kinerja Customer Relationship Management dalam industri telekomunikasi. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini ditetapkan 5 perspektif yang digunakan untuk menjadi kerangka dalam penyusunan CRM Scorecard tersebut, yakni *Customer Knowledge* (0.066) , *Customer Interaction* (0.125), *Customer Value* (0.156), dan *Customer Satisfaction* (0.653). *Customer Satisfaction* memiliki proporsi bobot terbesar dimana tujuan dari perspektif ini adalah menciptakan loyalitas pelanggan kepada jasa perusahaan. Hal tersebut cukup sesuai dengan tujuan utama dari adanya CRM itu sendiri.
2. *Customer Knowledge* terdiri dari 5 jenis indikator yaitu *acquisition rate* (L: 0.118; G: 0.008) , *churn rate* (L: 0.11; G: 0.007 ) , sistem keamanan database pelanggan (L: 0.192; G:0.013 ) , *retention rate*, dan *customer win rate* (L: 0.24; G: 0.016). Untuk *Customer Interaction* terdiri dari 3 indikator yaitu jumlah *customer touch point* (L: 0.244; G: 0.031), *system stability* (L: 0.679; G: 0.085), dan rata-rata waktu untuk menangani komplain (L: 0.077; G: 0.010). Pada *Customer Value* terdapat 4 indikator yaitu persentase jumlah pelanggan setia (L: 0.441 ; G: 0.069), persentase kenaikan profit (L:0.289 ; G:0.045), ROI (L: 0.17; G: 0.027), dan ROA (L: 0.1; G:0.027). Pada *Customer Satisfaction* terdapat 5 indikator yaitu ratio kepuasan pelanggan (L: 0.275, G: 0.180), *brand image* (L:0.08; G: 0.052), *service level* (L: 0.168; G:0.110), loyalitas pelanggan (L:0.274; G:0.244), dan jumlah komplain yang dapat diselesaikan (L:0.103; G:0.067). Dari pembobotan secara global, maka 5 indikator teratas yang memiliki bobot lebih tinggi adalah loyalitas pelanggan,

3. rasio kepuasan pelanggan, *service level*, *system stability*, dan persentase jumlah pelanggan yang setia. Dari beberapa indikator tersebut dapat mengukur penilaian kinerja pelaksanaan strategi CRM.
4. Untuk rasio inkonsistensi semua matriks perbandingan berpasangan masing-masing perspektif dan indikator menunjukkan hasil yang konsisten yaitu lebih kecil dari 0.05 untuk matriks ukuran 3x3, lebih kecil dari 0.9 untuk ukuran matriks 4x4, dan lebih kecil 0.1 untuk ukuran matriks yang lebih besar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perbandingan yang dilakukan cukup konsisten dan valid.
5. Model penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk mengetahui mengenai indikator apakah yang paling signifikan menentukan keberhasilan dari pelaksanaan CRM di industry telekomunikasi. Model penilaian ini juga dapat digunakan untuk membandingkan beberapa perusahaan telekomunikasi untuk akhirnya mengetahui bagaimana posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing lainnya.

### **5.1. Saran**

Untuk penelitian kedepannya dapat mengembangkannya ketahap selanjutnya yaitu membentuk dashboard penilaian kinerja CRM tersebut sehingga dapat membantu perusahaan telekomunikasi untuk memonitoring secara kontiniu setiap perkembangan yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bolton, Mike, 2004, “*Customer Centric Business Processing*”, International Journal of Productivity and Management, vol.53, hal. 44.
- Forman, Ernest H. and Mary Ann Selly, 2001, *Decision by Objectives*.
- Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim. (2008). “A CRM Performance measurement framework: Its development process and application”, Industrial Marketing Management.
- Iwan Setiawan, “Perancangan Model Rating Kinerja Perusahaan Pertambangan dengan Metode Analytical Hierarchy Process”, Skripsi S1 Fakultas Teknik Universitas Indonesia, 2004, hal. 69.
- Judith W.Kincaid, Customer Relationship Management Getting it Right, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2003.
- Junxiang Lu, *Predicting Customer Churn in the Telecommunications Industry – An Application of Survival Analysis Modeling Using SAS*, 2002, [www.sas.com/proceedings/sugi27/p114-27.pdf](http://www.sas.com/proceedings/sugi27/p114-27.pdf) .
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard Successfully Implementing Strategies*, Stuttgart.
- Kim, Junghyeok, Euiho Suh, dan Hyuseok Hwang, 2003, “A model for Evaluating The Effectiveness of CRM Using The Balanced Scorecard”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, No. 2.
- Lindergreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., & Wouters, J. (2006). A relationship management assessment tool: Questioning, identifying and prioritizing critical aspects of customer relationships, Industrial Marketing Management, 35(1).
- Parvatiyar, A. & Jagdish N., 2002, “Customer Relationship Management : Emerging Practice, Process, and Discipline”, Journal of Economic and Social Research, hal.1-34.
- Saaty, T.L., 1994, *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh PA., 1994, p337.

Saaty, T.I., *Decision Making for Leaders – The Analytic Hierarchy Process for Decision In Complex Word*, R W S Publications, Pittsburg, 1999, hal.73.)

Stanley A.Brown dan Moosha Gulycz, *Performance Driven CRM : How to Make Your Customer Management Vision a Reality*, John Wiley & Sons, Canada, 2002, hal. 31

Yurong Xu, David C. Yen, Binshan Lin dan David C. Chou, “Adopting Customer Relationship Management Technology”, *Industrial Management & Data System* 102/8 2003.

Woodcock, Neil, Merlin Stone, dan Bryan Foss, 2003, *The Customer Management Scorecard – Managing CRM for Profit*, Kogan Page London.

Building Customer Relationship Managemt - Part of Kapita Selekt III Management Economy - Binus University 16th October 2008 ([http://www.scribd.com/doc/7474253/Building-Customer-Relationship-Management#document\\_metadata](http://www.scribd.com/doc/7474253/Building-Customer-Relationship-Management#document_metadata))

“CRM : (kini) Tak Sekedar Mengelola Pelanggan – E BizzAsia” <http://www.ebizzasia.com/0216-2004/enterprise,0216,01.html>

“Executive Summary – Kajian penyusunan konsep Customer Relationship Mangement” <[www.stttelkom.ac.id/staf/bdo/download/Ebook/CRM%20Draft%20Executive%20Summary.doc](http://www.stttelkom.ac.id/staf/bdo/download/Ebook/CRM%20Draft%20Executive%20Summary.doc)

META Group, 1998, “The Seven Deadly Sins of CRM Implementation”, META Group Report, November.

W.M.K. Trochim, General Issues in Scaling, 2000, <http://trochim.human.cornell.edu/kb/scalgen.htm> .

<http://www.expertchoice.com/customerservice/ah.htm>

[www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)