

Perancangan Model Penilaian Kinerja *Customer Relationship Management* Dalam Industri Perbankan Menggunakan Metode *Analytic Hierarchy Process*

M. Dachyar¹ dan Lydia Martun²

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia, Kampus UI Depok-16424.

E-mail: ¹mdachyar@ie.ui.ac.id, ²lydia_martun@yahoo.com

Abstrak

Customer Relationship Management adalah pendekatan untuk mengorganisasi interaksi perusahaan dengan pelanggan yang dimulai dengan suatu sudut pandang berfokus pada pelanggan. Pada dasarnya, alasan perusahaan mengadopsi CRM adalah untuk meningkatkan ketahanan pelanggan (*customer retention*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Berbagai riset yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa mempertahankan pelanggan lama lebih menguntungkan daripada menarik pelanggan baru. Oleh karena itu, dalam upaya memenangkan nasabah, industri perbankan nasional mulai menerapkan CRM. Hal ini juga memicu kebutuhan pengukuran kinerja CRM yang dapat memberikan gambaran kepada manajer bagaimana kebijakan dan program CRM bekerja.

Dalam penelitian ini dirancang model untuk melakukan penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan dengan metode *Analytic Hierarchy Process*. Pertama-tama kriteria dan sub kriteria sebagai indikator kinerja CRM dipilih dan dibobotkan oleh para ahli. Kriteria terpilih adalah *Customer Knowledge*, *Customer Value*, *Customer Interaction*, *Customer Satisfaction*, dan *Keuangan*. Tahap berikutnya adalah pembuatan model penilaian kinerja untuk CRM dalam industri perbankan berdasarkan kriteria dan sub kriteria tersebut. Hasil yang diperoleh adalah model penilaian kinerja untuk CRM dalam industri perbankan.

Kata Kunci: *Performance Assessment*, *Customer Relationship Management*, *Industri perbankan*, *Analytic dan Hierarchy Process*

Abstract

The Design of Performance Assessment Model for Customer Relationship Management in Banking Industries Using Analytic Hierarchy Process. *Customer Relationship Management* is an approach to organize company's interactions with customers that starts with a customer-centered point of view. Basically, the goals of adopting CRM are to increase customer retention and customer satisfaction. Previous researches had shown that retaining customers is more profitable than building new relationships with the customers. Therefore, in order to gain more customers, bank industries in Indonesia start to adopt CRM. This condition results in increased emphasis on developing measures that are customer-centric and give managers a better idea of how their CRM policies and programs are working.

In this research, a performance assessment model for Customer Relationship Management in banking industries is designed using Analytic Hierarchy Process. First, the criteria and sub criteria as performance indicators are chosen and weighted by experts; the chosen criteria are Customer Knowledge, Customer Value, Customer Interaction, Customer Satisfaction, and Financial. Then an assessment model is constructed based on the chosen criteria and sub criteria. The result is a performance assessment model for Customer Relationship Management in banking industries.

Keywords: *Performance Assessment*, *Customer Relationship Management*, *Banking Industries* and *Analytic Hierarchy Process*

1. Pendahuluan

Persaingan dalam industri perbankan Indonesia saat ini berfokus pada bagaimana

cara menarik nasabah. Oleh karena itu, dalam upaya memenangkan nasabah, industri perbankan nasional mulai menerapkan CRM. Pada saat menerapkan

CRM, perusahaan semakin sadar akan biaya dan keuntungan yang ditawarkan CRM. CRM diharapkan dapat menghasilkan keuntungan nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*) bagi perusahaan. Tetapi dalam penerapannya, CRM dapat mengalami kegagalan. Dua penyebab kegagalan yang umumnya ditemukan dalam berbagai kasus adalah kurangnya kepemimpinan pihak yang berwenang dalam perusahaan (manajemen kurang kompeten dalam penerapan CRM) dan kurangnya pendidikan mengenai bagaimana CRM dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan [1]. Dari beberapa jenis metode penilaian kinerja, peneliti menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dalam penelitian ini karena metode tersebut dapat digunakan untuk memilih kriteria kunci untuk menilai kinerja bisnis dan untuk membantu pembuatan keputusan bisnis. AHP memiliki fitur yang dapat mengatasi masalah dalam pengukuran kinerja (dapat digunakan untuk menilai hasil nyata dan tidak nyata) [2].

Pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah belum adanya model penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan yang dapat mengukur hasil nyata dan tidak nyata. Oleh karena itu, perlu dirancang model penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process*.

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Memperoleh Kriteria dan Sub Kriteria penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan,
2. Memperoleh bobot Kriteria dan Sub Kriteria penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan tersebut,
3. Memperoleh model penilaian kinerja untuk industri perbankan berdasarkan Kriteria dan Sub Kriteria penilaian kinerja *Customer Relationship Management* tersebut.

Agar penelitian yang dilakukan berfokus pada pokok permasalahan maka peneliti membatasi ruang lingkup

penelitian. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan sampai penyusunan form model penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan.
2. Responden untuk penelitian ini adalah para pakar CRM dari industri perbankan nasional.
3. Pengolahan data menggunakan bantuan *software* komputer yaitu Expert Choice 2000, Microsoft Excel, dan Minitab 13 untuk pengolahan data statistik.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini terbagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

1. Studi literatur yang bersumber dari buku, jurnal, dan artikel di internet tentang teori *Customer Relationship Management* dan AHP
2. Pengumpulan data sekunder yaitu kriteria-kriteria penilaian kinerja pada *Customer Relationship Management* dari penelitian-penelitian sebelumnya. Data ini akan digunakan sebagai bahan untuk menyusun kuesioner tahap 1.
3. Penelitian tahap 1: Pembuatan dan penyebaran kuesioner tahap 1 untuk mencari kriteria utama dan sub kriteria untuk penilaian kinerja CRM di industri perbankan. Kuesioner yang telah diisi kemudian diolah untuk mendapatkan kriteria dan sub kriteria penilaian.
4. Penelitian tahap 2: Pembuatan dan penyebaran kuesioner tahap 2 untuk memperoleh bobot dari masing-masing kriteria dan sub kriteria. Pembobotan dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan AHP.
5. Penelitian tahap 3: Penentuan skala intensitas; Pembuatan dan penyebaran kuesioner tahap 3 untuk memperoleh bobot dari skala intensitas masing-masing sub kriteria. Pembobotan dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan AHP.
6. Merancang model dan form penilaian kinerja CRM untuk industri perbankan.
7. Menganalisis hasil pengolahan data.
8. Membuat kesimpulan.

Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) adalah suatu bidang ilmu yang mencakup seluruh elemen yang dibutuhkan untuk membangun hubungan yang sukses dengan pelanggan. CRM mencakup elemen-elemen [3]:

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

Tujuan CRM adalah untuk meningkatkan pendapatan. CRM meningkatkan *revenue* dengan cara membuat perusahaan dapat memenuhi dan melebihi harapan pelanggan dan dengan meningkatkan loyalitas. Secara mendasar, CRM membantu perusahaan mempertahankan pelanggan yang paling menguntungkan dan pada saat yang bersamaan mengurangi biaya, meningkatkan nilai dari interaksi pelanggan perusahaan agar dapat meningkatkan profit [4].

Beberapa keuntungan potensial CRM menurut Jutla, Craig & Bodorik adalah sebagai berikut: [5]

- o Meningkatkan loyalitas dan ketahanan pelanggan
- o Profit dari pelanggan lebih tinggi
- o Menciptakan nilai bagi pelanggan

Teori *Analytic Hierarchy Process* (*Analytic Hierarchy Process* (AHP) merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang profesor matematika dari University of Pittsburgh, Amerika Serikat pada awal tahun 1970-an. *Analytic Hierarchy Process* adalah metode

untuk 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 [6].

Langkah-langkah pembentukan hirarki adalah sebagai berikut: [7]

1. Mengidentifikasi tujuan keseluruhan.
2. Mengidentifikasi sub tujuan dari tujuan keseluruhan.
3. Mengidentifikasi kriteria yang harus dipenuhi untuk mencapai sub tujuan dari tujuan keseluruhan.
4. Mengidentifikasi sub kriteria dari setiap kriteria.
5. Mengidentifikasi pelaku yang terlibat.
6. Mengidentifikasi tujuan pelaku.
7. Mengidentifikasi kebijakan pelaku.
8. Mengidentifikasi pilihan atau hasil.
9. Untuk keputusan ya-tidak, keputusan yang diambil adalah yang memberikan hasil lebih baik dengan membandingkan *benefit* dan *cost* dari mengambil keputusan dan tidak mengambil keputusan tersebut.

Hubungan kompleks dapat dianalisis dengan menghubungkan elemen-elemen berdasarkan atributnya. Tujuannya adalah untuk mencari hubungan yang penting dari elemen-elemen tersebut. Pemikiran ini lah yang mendasari penggunaan perbandingan berpasangan dalam AHP. Perbandingan berpasangan menggunakan skala kepentingan AHP 1-9 yang dapat dilihat pada tabel 1.

AHP mengukur konsistensi penilaian keseluruhan dengan menggunakan rasio konsistensi. Nilai rasio konsistensi sebaiknya 10% atau kurang (dalam kenyataannya 5% untuk matriks 3x3; 9% untuk matriks 4x4; dan 10% untuk matriks lebih besar) [8]. Jika rasio konsistensi lebih besar dari 10%

maka penilaian yang dilakukan bersifat acak dan kemungkinan harus direvisi.

Tabel 1.
Skala Dasar Perbandingan Berpasangan AHP

Intensitas Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kepentingan sama	Dua aktivitas berkontribusi sama terhadap suatu tujuan
3	Kepentingan moderat	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memilih satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
5	Kepentingan kuat	Pengalaman dan penilaian lebih kuat memilih satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
7	Kepentingan sangat kuat	Satu aktivitas lebih dipilih secara sangat kuat terhadap aktivitas lainnya
9	Kepentingan ekstrim	Bukti lebih memilih satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya sebagai tingkat afirmasi tertinggi yang mungkin
2,4,6,8	Untuk nilai tengah dan nilai-nilai di atas	Kadang-kadang perlu dilakukan interpolasi dan suatu skala penilaian karena tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkaninya
Resiprok nilai di atasnya	Jika aktivitas i memiliki nilai saat dibandingkan dengan aktivitas 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 pertalian unit tersebut
1/1-1/9	Untuk aktivitas sen	Ketika perbedaan antar elemen sangat kecil dan sangat lemah untuk dibedakan, moderate adalah 1,1 dan ekstrim adalah 1,9

(Sumber: T.L. Saaty, *Decision Making for Leaders - The Analytic Hierarchy Process for Decision in Complex World* RWS Publications, Pittsburg, 1999)

Pengumpulan Data Sekunder

Untuk mendapatkan gambaran secara umum tentang penilaian kinerja CRM, penulis mengumpulkan hasil-hasil penelitian sebelumnya tentang hal yang berkaitan. Hasil pengumpulan data sekunder adalah 5 kriteria dan 27 sub kriteria penilaian yang dapat dilihat pada tabel 2.

3. Hasil dan Pembahasan

Pemilihan Kriteria dan Sub Kriteria Penilaian

Pemilihan kriteria dan sub kriteria penilaian dilakukan berdasarkan hasil Kuesioner Tahap 1. Dalam Kuesioner Tahap 1, Responden diminta untuk memilih Kriteria dan Sub Kriteria dengan memberikan nilai berdasarkan skala Likert. Range nilai yang diberikan adalah 1 sampai 5 (dimana 1 berarti responden sangat tidak setuju Kriteria atau Sub Kriteria tersebut digunakan untuk penilaian kinerja CRM dalam industri perbankan; dan 5 berarti

responden sangat setuju Kriteria atau Sub Kriteria tersebut digunakan untuk penilaian kinerja CRM dalam industri perbankan).

1 = Sangat Tidak Setuju
2 = Tidak Setuju
3 = Netral / Ragu-ragu
4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

Responden Kuesioner Tahap 1 adalah para pakar CRM yang memiliki pengetahuan mendalam dan menyeluruh mengenai implementasi CRM di Bank. Kriteria dan sub kriteria yang terpilih berdasarkan hasil pengolahan Kuesioner Tahap 1 dapat dilihat pada tabel 3.

Pembobotan Kriteria dan Sub Kriteria

Pembobotan kriteria dan sub kriteria dilakukan dengan Kuesioner Tahap 2. Dalam Kuesioner Tahap 2, Responden diminta untuk membobotkan Kriteria dan Sub Kriteria Penilaian Kinerja *Customer Relationship Management* dengan mengisi kuesioner perbandingan berpasangan AHP. Skala kepentingan yang digunakan adalah skala kepentingan AHP 1-9. Responden Kuesioner Tahap 2 sama dengan Responden Kuesioner Tahap 1.

Setelah pembobotan dilakukan dan dibentuk dalam matriks perbandingan berpasangan, kemudian matriks tersebut dijadikan input Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data Kuesioner Tahap 2 adalah prioritas dari kriteria dan sub kriteria penilaian dan juga rasio inkonsistensi matriks perbandingan berpasangan. Gambar 1 menunjukkan Hirarki Model Penilaian Kinerja CRM dalam industri Perbankan yang dihasilkan.

Penentuan dan Pembobotan Skala Intensitas. Skala intensitas yang digunakan dalam penelitian adalah skala intensitas kuantitatif (tinggi-sedang-rendah) dan kualitatif (ada-tidak ada).

Pembobotan skala intensitas dilakukan dengan Kuesioner Tahap 3. Dalam Kuesioner Tahap 3, Responden diminta untuk membobotkan Skala Intensitas setiap Sub Kriteria Penilaian Kinerja *Customer Relationship Management* dengan mengisi kuesioner perbandingan berpasangan AHP.

Tabel 2.
Kriteria dan Sub Kriteria Penilaian Kinerja CRM di Industri secara Umum

No.	Kriteria dan Sub Kriteria
1	Customer Knowledge
1.1	Number of customers
1.2	Perform customers' data analysis
1.3	Percentage of annual new customers acquisition
1.4	Number of customers visit (annually)
1.5	Frequency of hardware upgrade (annually)
1.6	Company has customers database security system
2	Customer Value
2.1	Percentage of loyal customers
2.2	Percentage of annual increase in profit
2.3	Bank provide loyalty programs for customers
3	Customer Interaction
3.1	Frequency of marketing campaign (annually)
3.2	Annual promotion cost
3.3	Frequency of marketing contents update (annually)
3.4	Number of customer service & support channel
3.5	Annual total cost of managing channel
3.6	Response time to customer inquiry
3.7	Bank provides product diversity
3.8	Bank provides detailed product information
4	Customer Satisfaction
4.1	Brand image
4.2	Service level
4.3	Percentage of solved customers complaints
4.4	Bank performs customer satisfaction analysis
4.5	Bank improves customer service and support on regular basis
5	Keuangan
5.1	Ratio of net sales / number of employees
5.2	Ratio of R&D cost / total cost
5.3	Ratio of customer profile analysis cost / total cost
5.4	Ratio of total assets / number of employees
5.5	Ratio of profit / number of employees

Skala kepentingan yang digunakan adalah skala kepentingan AHP 1-9. Responden Kuesioner Tahap 3 sama dengan Responden Kuesioner Tahap 2.

Setelah pembobotan dilakukan dan dibentuk dalam matriks perbandingan berpasangan, kemudian matriks tersebut dijadikan input Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data Kuesioner Tahap 3 adalah prioritas dari skala intensitas dan juga rasio inkonsistensi matriks perbandingan berpasangan. Tabel 4 menunjukkan prioritas dari skala intensitas untuk setiap sub kriteria.

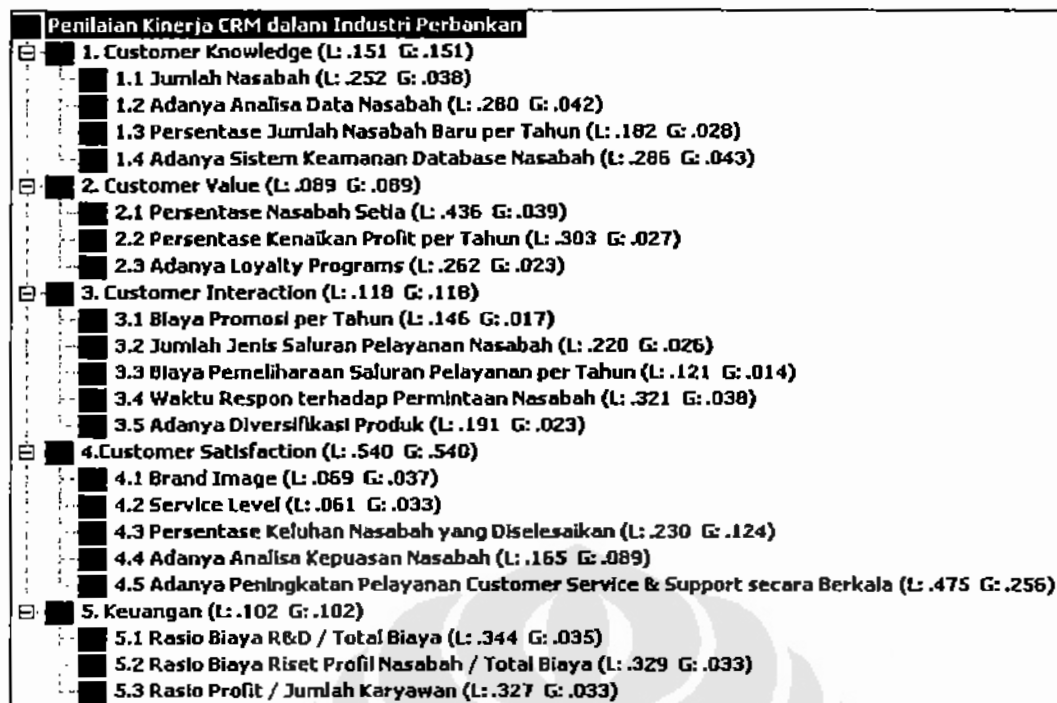
Tahap berikutnya adalah perancangan Form Penilaian Kinerja Customer Relationship Management untuk Industri Perbankan.

Tabel 3.
Kriteria dan Sub Kriteria Penilaian Terpilih

No.	Kriteria dan Sub Kriteria Penilaian Kinerja Customer Relationship Management dalam Industri perbankan	Total Nilai
1	Customer Knowledge	29
1.1	Jumlah nasabah	27
1.2	Adanya analisis data nasabah	27
1.3	Persentase jumlah nasabah baru per tahun	26
1.4	Adanya Sistem Keamanan Database Nasabah	26
2	Customer Value	28
2.1	Persentase nasabah yang setia	28
2.2	Persentase kenaikan profit per tahun	26
2.3	Adanya loyalty program	27
3	Customer Interaction	27
3.1	Buya promosi per tahun	26
3.2	Jumlah jenis saluran pelayanan nasabah	27
3.3	Buya pemeliharaan saluran pelayanan per tahun	27
3.4	Waktu respon terhadap permintaan nasabah	28
3.5	Adanya diversifikasi produk	27
4	Customer Satisfaction	29
4.1	Brand image	29
4.2	Service level	30
4.3	Persentase keluhan nasabah yang diselesaikan	29
4.4	Adanya analisis kepuasan nasabah	28
4.5	Peningkatan pelayanan Customer Service dan Support secara berkala	26
5	Keuangan	26
5.1	Rasio biaya pengembangan dan riset / total biaya	26
5.2	Rasio biaya riset profil pelanggan / total biaya	26
5.3	Rasio profit / jumlah karyawan	26

Tujuan hirarki adalah penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan. Oleh karena itu, kriteria dalam hirarki ini adalah kriteria yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan hirarki tersebut. Elemen-elemen hirarki pada tingkat yang sama harus memiliki tingkat kepentingan yang sama. Kriteria terpilih menurut responden dapat dikatakan berada pada tingkat kepentingan yang sama. Perbedaan antar setiap kriteria jelas sehingga tidak terjadi tumpang tindih sub kriteria. Kriteria dalam hirarki ini sangat menyeluruh dan memperhitungkan berbagai aspek yang berhubungan dengan *Customer Relationship Management*.

Oleh karena itu, kriteria penilaian dapat dikatakan cukup detail untuk digunakan dalam menilai kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan.



Gambar 1.
Hierarki Model Penilaian Kinerja CRM dalam Industri Perbankan

Tabel 4.
Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Skala Intensitas

No.	Sub Kriteria	Skala Intensitas	Beban	Rasio Inkonsistensi
1	Customer Knowledge			
1.1	Jumlah nasabah	Tinggi 1,000 Sedang 0,253 Rendah 0,140	1,000	0,01
1.2	Adanya analisa data nasabah	Ada 1,000 Tidak 0,171	1,000	0,00
1.3	Persentase jumlah nasabah baru per tahun	Tinggi 1,000 Sedang 0,231 Rendah 0,173	1,000	0,01
1.4	Adanya sistem keamanan database nasabah	Ada 1,000 Tidak 0,154	1,000	0,00
2	Customer Value			
2.1	Persentase nasabah yang setia	Tinggi 1,000 Sedang 0,206 Rendah 0,146	1,000	0,02
2.2	Persentase kenaikan profit per tahun	Tinggi 1,000 Sedang 0,263 Rendah 0,147	1,000	0,01
2.3	Adanya loyalty programs	Ada 1,000 Tidak 0,158	1,000	0,00
3	Customer Interaction			
3.1	Biaya promosi per tahun	Tinggi 1,000 Sedang 0,198 Rendah 0,114	1,000	0,01
3.2	Jumlah jenis saluran pelayanan nasabah	> 6 jenis 1,000 1 - 6 jenis 0,157 < 3 jenis 0,153	1,000	0,01
3.3	Biaya pemeliharaan saluran pelayanan per tahun	Tinggi 1,000 Sedang 0,311 Rendah 0,200	1,000	0,01
3.4	Waktu respon bank terhadap permintaan nasabah	Tinggi 0,191 Sedang 0,298 Rendah 1,000	1,000	0,01
3.5	Adanya diversifikasi produk	Ada 1,000 Tidak 0,226	1,000	0,00
4	Customer Satisfaction			
4.1	Brand image	Tinggi 1,000 Sedang 0,211 Rendah 0,134	1,000	0,01
4.2	Service level	Tinggi 1,000 Sedang 0,184 Rendah 0,123	1,000	0,01
4.3	Persentase keluhan nasabah yang diselesaikan	Tinggi 1,000 Sedang 0,208 Rendah 0,117	1,000	0,01
4.4	Adanya analisa kepuasan nasabah	Ada 1,000 Tidak 0,158	1,000	0,00
4.5	Peningkatan pelayanan customer service & support secara berkala	Ada 1,000 Tidak 0,156	1,000	0,00
5	Keuangan			
5.1	Rasio biaya pengembangan dan riset / total biaya	Tinggi 1,000 Sedang 0,220 Rendah 0,138	1,000	0,00
5.2	Rasio biaya riset profil nasabah / total biaya	Tinggi 1,000 Sedang 0,239 Rendah 0,244	1,000	0,01
5.3	Rasio profit / jumlah karyawan	Tinggi 1,000 Sedang 0,227 Rendah 0,131	1,000	0,01

Dalam hirarki ini, sub kriteria diperoleh dari pengembangan kriteria pada level di atasnya maka hirarki ini adalah hirarki lengkap. Sub kriteria yang terpilih berjumlah 20. Tidak semua kriteria memiliki sub kriteria dengan jumlah yang sesuai dengan jumlah yang disarankan AHP yaitu 7 ± 2 . Akan tetapi hal ini tetap dianggap ideal untuk menghasilkan penilaian kinerja *Customer Relationship Management* dalam industri perbankan yang detail tetapi konsisten. Karena semakin banyak sub kriteria, maka penilaian yang dilakukan responden semakin detail tetapi semakin tidak konsisten penilaian tersebut.

Skala intensitas yang digunakan bersifat kuantitatif dan kualitatif. Pada skala intensitas kuantitatif, kecenderungannya adalah semakin tinggi semakin baik atau semakin rendah semakin baik. Skala intensitas kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinggi, sedang, dan rendah. Skala ini disusun secara berurutan untuk membantu pemahaman responden dalam melakukan perbandingan berpasangan.

Sedangkan skala intensitas kualitatif yang digunakan adalah berdasarkan ada tidaknya sub kriteria tersebut dalam bank yang akan dinilai seperti misalnya ada tidaknya *loyalty programs* yang ditawarkan bank kepada nasabahnya.

4. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat 5 kriteria penilaian kinerja *Customer Relationship Management* untuk industri perbankan dengan bobot masing-masing yaitu *Customer Knowledge* (0,151), *Customer Value* (0,089), *Customer Interaction* (0,118), *Customer Satisfaction* (0,540), dan *Keuangan* (0,102).
2. Kriteria dengan prioritas tertinggi dalam hirarki penilaian kinerja adalah *Customer Satisfaction*.
3. Rasio inkonsistensi untuk semua matriks perbandingan berpasangan kriteria, sub kriteria, dan skala intensitas

menunjukkan hasil yang konsisten yaitu lebih kecil atau sama dengan 0.05 untuk matriks 3x3, lebih kecil atau sama dengan 0.09 untuk matriks 4x4, dan lebih kecil atau sama dengan 0.1 untuk matriks yang lebih besar. Rasio Inkonsistensi hirarki keseluruhan model adalah 0.04 lebih kecil daripada 0.1 sehingga hirarki secara keseluruhan konsisten.

4. Model penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan *Customer Relationship Management* dalam bank.

Daftar Acuan

- 1 Neil Woodcock, Merlin Stone, dan Bryan Foss, *The Customer Management Scorecard – Managing CRM for Profit*, Kogan Page Ltd, Great Britain, 2003, hal.2.
- 2 HeeSeok Lee, Wikil Kwak, dan Ingoo Han, "Developing A Business Performance Evaluation System: An Analytic Hierarchical Model", *The Engineering Economist*, Summer 1995, Vol.40 no. 4, hal.345.
- 3 Judith W. Kincaid, *Customer Relationship Management Getting It Right*, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2003, hal.37.
- 4 Yurong Xu, David C. Yen, Binshan Lin dan David C. Chou, "Adopting Customer Relationship Management Technology", *Industrial Management & Data Systems* 102/8 2003, hal. 442.
- 5 Jonghyeok Kim, Euiho Suh dan Hyunseok Hwang, "A Model For Evaluating The Effectiveness of CRM Using The Balanced Scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 No. 2, Spring 2003, hal.7.
- 6 T.L. Saaty, *Decision Making for Leaders – The Analytic Hierarchy Process For Decision In A Complex World*, RWS Publication, Pittsburgh, 1999, hal.5.
- 7 T.L. Saaty, *Ibid*, hal.34-35.
- 8 T.L. Saaty, *Ibid*, hal.80-83.