



MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN



Penulis:

Erbil Sitorus, S. Kom., M.M.

Rani Puspa, S.E., M.M.

Florianus Pruda Muda, S.M., M.M.

Wilhemina/Ascaria Tuhumena, S.S.

Dr. Phil. Rita Fransina Maruanaya, S.Pd., M.Sc.

Nepi Andini, S.E., M.M.

Amelindha Vania, S.Pd., S.E., M.M.

Nadia Sasmita Wijayanti, S.AB., M.Si.

MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN

Penulis:

Erbin Sitorus, S. Kom., M.M.

Rani Puspa, S.E., M.M.

Florianus Pruda Muda, S.M., M.M.

Wilhemina Ascaria Tuhumena, S.S.

Dr. Phil. Rita Fransina Maruanaya, S.Pd., M.Sc.

Nepi Andini, S.E., M.M.

Amelindha Vania, S.Pd., S.E., M.M.

Nadia Sasmita Wijayanti, S.A.B., M.Si.

Editor:

Rika Fitri Ramadani, M.Pd



PENERBIT CV EDU AKADEMI

www.cveduakademi.com

Manajemen Hubungan Pelanggan

Penulis:

Erbin Sitorus, S. Kom., M.M.
Rani Puspa, S.E., M.M.
Florianus Pruda Muda, S.M., M.M.
Wilhemina Ascaria Tuhumena, S.S.
Dr. Phil. Rita Fransina Maruanaya, S.Pd., M.Sc.
Nepi Andini, S.E., M.M.
Amelindha Vania, S.Pd., S.E., M.M.
Nadia Sasmita Wijayanti, S.A.B., M.Si.

Editor

Rika Fitri Ramadani, M.Pd

ISBN: 978-634-04-7420-6

Layouter : Qurata Ayun
Desain Sampul : Tim Edu Akademi
Penerbit : CV. Edu Akademi
Taman Lucida No.12, Warungboto, Umbulharjo,
Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta
Website: www.cveduakademi.com
Email: cveduakademi@gmail.com
Anggota IKAPI No. 035/RAU/2025

Cetakan Pertama, Januari 2026

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak
sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

©All right reserved

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *Manajemen Hubungan Pelanggan* ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengelolaan hubungan pelanggan sebagai salah satu strategi penting dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

Pembahasan dalam buku ini disajikan secara sistematis, dimulai dari pengantar konsep dasar manajemen hubungan pelanggan, strategi CRM, analisis kebutuhan dan perilaku pelanggan, segmentasi dan targeting, komunikasi pelanggan, layanan pelanggan, hingga manajemen keluhan dan pengukuran kinerja CRM. Materi disusun agar mudah dipahami serta relevan dengan perkembangan teknologi dan praktik bisnis di era digital.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi dalam memahami dan menerapkan manajemen hubungan pelanggan secara efektif.

Yogyakarta, Januari 2026

Penulis

SINOPSIS

Buku *Manajemen Hubungan Pelanggan* membahas konsep, strategi, dan penerapan pengelolaan hubungan pelanggan dalam dunia bisnis. Buku ini diawali dengan pembahasan latar belakang, konsep dasar, tujuan, manfaat, serta perkembangan manajemen hubungan pelanggan, termasuk peran teknologi informasi dan tantangan implementasinya. Selanjutnya, buku ini menguraikan strategi membangun hubungan pelanggan yang berkualitas, faktor keberhasilan strategi CRM, serta penerapannya di era digital. Pembahasan juga mencakup analisis kebutuhan dan perilaku pelanggan, segmentasi dan targeting pasar, komunikasi pelanggan yang efektif, serta layanan pelanggan dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Selain itu, buku ini mengkaji manajemen keluhan pelanggan sebagai peluang perbaikan dan peningkatan nilai pelanggan. Pada bagian akhir, disajikan pengukuran kinerja CRM melalui metrik dan indikator yang relevan disertai studi kasus di Indonesia. Buku ini diharapkan menjadi referensi bagi mahasiswa dan praktisi bisnis.

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN..... | i |
| KATA PENGANTAR | iii |
| SINOPSIS..... | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| BAB 1 Pengantar Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM): | |
| Definisi dan Manfaat | 1 |
| <i>Oleh: Erbin Sitorus, S.Kom., M.M.</i> | |
| 1.1. Latar Belakang Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) .. | 2 |
| 1.2. Konsep Dasar Manajemen Hubungan Pelanggan..... | 2 |
| 1.3. Definisi Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) | 4 |
| 1.4. Ruang Lingkup Manajemen Hubungan Pelanggan | 5 |
| 1.5. Perkembangan dan Evolusi Konsep CRM..... | 5 |
| 1.6. Tujuan Manajemen Hubungan Pelanggan..... | 6 |
| 1.7. Manfaat Manajemen Hubungan Pelanggan | 6 |
| 1.8. Peran teknologi Informasi dalam CRM..... | 8 |
| 1.9. Tantangan dalam Implementasi CRM | 8 |
| BAB 2 Strategi CRM: Membangun Hubungan Pelanggan yang | |
| Berkualitas | 10 |
| <i>Oleh: Rani Puspa, S.E., M.M.</i> | |
| 2.1. Pendahuluan..... | 1 |
| 2.2. Konsep Dasar Strategi CRM..... | 112 |
| 2.3. Tujuan dan Manfaat Penerapan Strategi CRM..... | 14 |
| 2.4. Jenis-Jenis Strategi CRM..... | 16 |
| 2.5. Tahapan Membangun Hubungan Pelanggan yang | |
| Berkualitas | 119 |
| 2.6. Faktor Kunci Keberhasilan Strategi CRM | 22 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.7 | Strategi CRM di Era Digital | 24 |
| 2.8 | Studi Kasus Penerapan Strategi CRM..... | 27 |
| 2.9 | Tantangan dan Risiko dalam Implementasi Strategi CRM | 31 |
| 2.10 | Penutup..... | 33 |
| BAB 3 Analisis Pelanggan Memahami Kebutuhan dan Perilaku..... | | 36 |
| <i>Oleh: Florianus Pruda Muda, S.M., M.M.</i> | | |
| 3.1 | Pendahuluan..... | 37 |
| 3.2 | Fondasi Filosofis dan Strategis Analisis Pelanggan dalam CRM | 38 |
| 3.3 | Taksonomi Kebutuhan Keinginan dan Permintaan Pelanggan..... | 39 |
| 3.4 | Model Perilaku Konsumen dan Dimensi Pengaruh yang Relevan..... | 40 |
| 3.5 | Proses Pengambilan Keputusan Pelanggan di Era Digital | 41 |
| 3.6 | Manajemen Portofolio Pelanggan melalui Segmentasi Berbasis Nilai..... | 43 |
| 3.7 | Psikologi Hubungan Berbasis Kepercayaan dan Komitmen | 45 |
| 3.8 | Teknologi dan Metodologi Analitis untuk Memahami Pelanggan..... | 46 |
| 3.9 | Karakteristik Analisis Perilaku Pelanggan dalam Konteks Bisnis B2B..... | 47 |
| 3.10 | Masa Depan Analisis Pelanggan dan Tren Teknologi..... | 48 |
| 3.11 | Kesimpulan dan Integrasi Strategis | 49 |
| BAB 4 Segmentasi dan Targeting Pelanggan: Meningkatkan Efektivitas Pemasaran..... | | 51 |
| <i>Oleh: Wilhemina Ascaria Tuhumena, S.S.</i> | | |
| 4.1 | Pentingnya Segmentasi dalam Pemasaran | 52 |
| 4.2 | Proses dan Kriteria Segmentasi Pasar | 55 |

| | |
|---|------------|
| 4.3 Strategi Targeting: Memilih Segmen Pasar yang Potensial..... | 61 |
| BAB 5 Komunikasi Pelanggan: Strategi dan Taktik yang Efektif..... | 63 |
| <i>Oleh: Dr. Phil. Rita Fransina Maruanaya, S.Pd., M.Sc.</i> | |
| 5.1 Pentingnya Komunikasi Pelanggan dalam Bisnis | 64 |
| 5.2 Identifikasi Kebutuhan dan Preferensi Pelanggan | 69 |
| 5.3 Strategi Komunikasi Pelanggan yang Efektif..... | 70 |
| 5.4 Taktik Implementasi dan Evaluasi Keberhasilan | 75 |
| BAB 6 Layanan Pelanggan: Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas..... | 79 |
| <i>Oleh: Nepi Andini, S.E., M.M.</i> | |
| 6.1 Kepuasan Pelanggan..... | 80 |
| 6.2 Pelanggan..... | 88 |
| 6.3 Tahapan Loyalitas Konsumen | 89 |
| 6.4 Mempertahankan Loyalitas Konsumen..... | 91 |
| BAB 7 Manajemen Keluhan Pelanggan: Mengubah Keluhan menjadi Kesempatan | 93 |
| <i>Oleh: Amelindha Vania, S.Pd., S.E., M.M.</i> | |
| 7.1 Konsep dan Peran Manajemen Keluhan Pelanggan | 94 |
| 7.2 Sumber dan Jenis Keluhan Pelanggan di Era Digital..... | 96 |
| 7.3 Strategi Penanganan Keluhan yang Efektif..... | 98 |
| 7.4 Keluhan sebagai Peluang: Implikasi Manajerial dan Studi Singkat..... | 101 |
| BAB 8 Pengukuran Kinerja CRM: Metrik dan Indikator yang Relevan..... | 104 |
| <i>Oleh: Nadia Sasmita Wijayanti, M.Si.</i> | |
| 8.1 Kinerja CRM sebagai sistem pengukuran | 105 |
| 8.2 Komponen CRM yang perlu diukur..... | 108 |
| 8.3 Esensi pengukuran kinerja CRM | 110 |
| 8.4 Perbandingan pengukuran kinerja CRM..... | 112 |

| | |
|--|------------|
| 8.5 Studi kasus pengukuran kinerja CRM di Indonesia..... | 114 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 118 |
| PROFIL PENULIS..... | 129 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 1. Kategori Manfaat Manajemen Hubungan Pelanggan..... | 7 |
| Tabel 2. Proses pengambilan Keputusan Pelanggan..... | 43 |
| Tabel 3. Peran Manajemen Keluhan dalam CRM | 95 |
| Tabel 4. Sumber dan Jenis Keluhan Pelanggan..... | 98 |
| Tabel 5. Strategi Penanganan Keluhan | 100 |
| Tabel 6. Perbandingan Pengukuran Kinerja CRM menggunakan Balanced Scorecard (BSC) dan Performance Prism..... | 112 |

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Siklus Penanganan Keluhan99



BAB 1

Pengantar Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM): Definisi dan Manfaat

Oleh: Erbin Sitorus, S.Kom., M.M.



1.1. Latar Belakang Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)

Perkembangan lingkungan bisnis global dalam dua dekade terakhir mengalami perubahan yang sangat signifikan. Persaingan yang semakin ketat, globalisasi pasar, kemajuan teknologi informasi, serta perubahan perilaku konsumen telah mendorong perusahaan untuk mengubah cara pandang mereka terhadap pelanggannya. Dimana Pelanggan tidak lagi diperlakukan semata-mata sebagai pihak yang melakukan transaksi pembelian, melainkan sebagai aset strategis jangka panjang yang menentukan keberlangsungan dan pertumbuhan suatu perusahaan.

Dalam konteks persaingan modern, produk dan harga relatif mudah ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif tidak lagi hanya bersumber dari aspek produk, tetapi dari kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggannya. Perusahaan yang mampu membangun hubungan yang kuat, berkelanjutan, dan saling menguntungkan dengan pelanggan akan memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi serta profitabilitas jangka panjang yang lebih stabil (Kotler & Keller, 2016).

Kesadaran inilah yang melatarbelakangi muncul dan berkembangnya konsep Manajemen Hubungan Pelanggan atau *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan pelanggan secara terintegrasi. CRM menjadi fondasi penting bagi organisasi yang ingin bertransformasi menjadi *customer-centric organization*, yaitu organisasi yang menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas bisnis.

1.2. Konsep Dasar Manajemen Hubungan Pelanggan

Secara konseptual, Manajemen hubungan pelanggan merupakan pendekatan yang berfokus pada penciptaan nilai pelanggan (*customer value*) melalui pengelolaan hubungan yang

berkesinambungan sepanjang siklus hidup pelanggan (*customer lifecycle*). Siklus ini mencakup proses akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan pengembangan pelanggan.

CRM menekankan bahwa hubungan dengan pelanggan tidak berhenti pada saat transaksi penjualan terjadi, tetapi harus dikelola secara berkelanjutan setelah transaksi tersebut. Hubungan jangka panjang yang baik akan menghasilkan kepercayaan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (Payne & Frow, 2017).

Dalam implementasinya, CRM bukan hanya tanggung jawab departemen pemasaran atau penjualan, tetapi melibatkan seluruh fungsi organisasi, termasuk layanan pelanggan, teknologi informasi, operasional, dan manajemen puncak. Dengan demikian, CRM merupakan pendekatan lintas fungsi (*cross-functional approach*) yang membutuhkan integrasi strategi, proses, dan teknologi.

CRM dibangun atas beberapa konsep dasar berikut:

1. *Customer-Centric Orientation*

Organisasi menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas bisnis, bukan produk atau proses internal semata.

2. *Customer Lifetime Value (CLV)*

CRM membantu perusahaan mengidentifikasi nilai pelanggan sepanjang siklus hidupnya (*customer lifetime*), sehingga perusahaan dapat memprioritaskan pelanggan bernilai tinggi.

3. *Relationship Marketing*

CRM mendukung pendekatan pemasaran relasional, yaitu membangun hubungan jangka panjang dibandingkan transaksi jangka pendek.

1.3. Definisi Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)

Definisi CRM dapat dipahami dari berbagai sudut pandang, antara lain perspektif pemasaran, manajemen strategis, dan sistem informasi.

Menurut Kotler dan Keller (2016), CRM didefinisikan sebagai : “Proses mengelola informasi rinci tentang setiap pelanggan serta mengelola semua titik sentuh pelanggan secara cermat untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan.”

Definisi ini menekankan pentingnya pengelolaan informasi pelanggan dan interaksi perusahaan dengan pelanggan secara sistematis.

Sementara itu, Buttle dan Maklan (2019) mendefinisikan CRM sebagai “Strategi bisnis inti yang mengintegrasikan proses internal dan fungsi eksternal untuk menciptakan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan yang dipilih secara menguntungkan.”

Definisi tersebut menegaskan bahwa CRM merupakan strategi bisnis, bukan sekadar aplikasi teknologi.

Dari perspektif sistem informasi, Laudon dan Laudon (2020) menyatakan bahwa “CRM adalah sistem informasi yang membantu organisasi mengelola hubungan dengan pelanggan melalui pengumpulan, penyimpanan, dan analisis data pelanggan yang berasal dari berbagai titik interaksi.”

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, CRM dapat disimpulkan sebagai:

1. Strategi bisnis berorientasi pelanggan
2. Pendekatan manajerial lintas fungsi
3. Sistem berbasis teknologi informasi
4. Filosofi organisasi yang menempatkan pelanggan sebagai pusat aktivitas bisnis

1.4. Ruang Lingkup Manajemen Hubungan Pelanggan

Ruang lingkup CRM mencakup seluruh aktivitas perusahaan yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan pelanggan. Aktivitas tersebut meliputi:

1. Akuisisi Pelanggan

Proses menarik pelanggan baru melalui kegiatan pemasaran, promosi, dan komunikasi yang efektif.

2. Retensi Pelanggan

Upaya mempertahankan pelanggan yang sudah ada melalui peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

3. Pengembangan Pelanggan

Strategi untuk meningkatkan nilai pelanggan melalui penjualan silang (*cross-selling*), penjualan tambahan (*up-selling*), dan personalisasi layanan.

Selain itu, CRM juga mencakup pengelolaan keluhan pelanggan, layanan purna jual, serta pengelolaan pengalaman pelanggan (*customer experience management*).

1.5. Perkembangan dan Evolusi Konsep CRM

Konsep CRM berkembang seiring dengan perubahan paradigma bisnis. Pada awalnya, perusahaan menganut orientasi produk, yang menekankan efisiensi produksi dan kualitas produk. Selanjutnya, perusahaan beralih ke orientasi pasar, dengan fokus pada kebutuhan konsumen.

Dalam perkembangan selanjutnya, perusahaan memasuki era orientasi pelanggan, di mana hubungan jangka panjang dengan pelanggan menjadi sumber keunggulan kompetitif. Perkembangan teknologi informasi seperti basis data pelanggan, data warehouse, data mining, big data, dan kecerdasan buatan semakin memperkuat peran CRM sebagai alat strategis dalam pengambilan keputusan (Turban et al., 2021).

1.6. Tujuan Manajemen Hubungan Pelanggan

Penerapan CRM dalam organisasi memiliki beberapa tujuan utama, antara lain:

- 1.6.1. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
Dengan memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, perusahaan dapat memberikan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.
- 1.6.2. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
Hubungan yang baik dan berkelanjutan akan mendorong pelanggan untuk tetap setia dan tidak mudah berpindah ke pesaing.
- 1.6.3. Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan
CRM membantu perusahaan mengidentifikasi pelanggan yang paling menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif.
- 1.6.4. Meningkatkan Efektivitas Pemasaran
Pemasaran menjadi lebih terarah, personal, dan efisien melalui pemanfaatan data pelanggan.
- 1.6.5. Mendukung Pengambilan Keputusan Strategis
Informasi pelanggan yang akurat menjadi dasar dalam perumusan strategi bisnis.

1.7. Manfaat Manajemen Hubungan Pelanggan

1.7.1 Manfaat CRM bagi Perusahaan

Manfaat CRM bagi perusahaan meliputi peningkatan efisiensi operasional, penurunan biaya pemasaran, peningkatan pendapatan, serta penguatan posisi kompetitif perusahaan.

1.7.2 Manfaat CRM bagi Pelanggan

Bagi pelanggan, CRM memberikan pengalaman layanan yang lebih baik, respons yang lebih cepat, serta penawaran produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

1.7.3 Manfaat CRM dalam Jangka Panjang

Dalam jangka panjang, CRM membantu perusahaan membangun hubungan yang berkelanjutan, menciptakan nilai bersama (*shared value*), serta meningkatkan reputasi dan citra perusahaan.

Tabel 1. Kategori Manfaat Manajemen Hubungan Pelanggan

| Kategori Manfaat | Penjelasan Utama | Referensi Utama |
|-------------------------|--|-------------------------|
| Loyalitas & Retensi | Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan | Kotler & Keller (2016) |
| Efisiensi Operasional | Otomatisasi proses dan pengurangan biaya | Buttle & Maklan (2019) |
| Analisis Pelanggan | Menyediakan data dan insight perilaku pelanggan | Chen & Popovich (2003) |
| Profitabilitas | Meningkatkan penjualan melalui strategi cross/up-selling | Swift (2001) |
| Kepuasan & Pengalaman | Personalisasi interaksi pelanggan | Peppers & Rogers (2011) |
| Hubungan Jangka Panjang | Membangun kepercayaan dan nilai bersama | Payne & Frow (2005) |
| Dukungan Keputusan | Menyediakan informasi strategis berbasis data | Buttle & Maklan (2019) |

| Kategori Manfaat | Penjelasan Utama | Referensi Utama |
|---------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Kolaborasi Internal | Meningkatkan sinergi antar departemen | Chen & Popovich (2003) |

1.8. Peran Teknologi Informasi dalam CRM

Dalam konteks Sistem Informasi, CRM sangat bergantung pada teknologi untuk:

- Mengumpulkan dan menyimpan data pelanggan
- Mengintegrasikan data dari berbagai kanal (website, email, call center, media sosial)
- Menganalisis perilaku pelanggan menggunakan data analytics
- Mendukung pengambilan keputusan manajerial

Teknologi yang umum digunakan dalam CRM meliputi:

- Basis data pelanggan
- Data warehouse
- Business Intelligence (BI)
- Artificial Intelligence (AI) dan Machine Learning (pada CRM modern)

1.9. Tantangan dalam Implementasi CRM

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi CRM tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti:

- Resistensi perubahan dari karyawan
- Kurangnya komitmen manajemen puncak
- Kualitas dan integritas data pelanggan yang rendah
- Kegagalan integrasi sistem informasi

- Kesalahan persepsi bahwa CRM hanya merupakan proyek teknologi

Oleh karena itu, CRM harus dipahami dan diterapkan sebagai inisiatif strategis organisasi, bukan sekadar implementasi perangkat lunak (Payne & Frow, 2017).



BAB 2

Strategi CRM: Membangun Hubungan Pelanggan yang Berkualitas

Oleh: Rani Puspa, S.E., M.M.



2.1 Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada penciptaan produk atau jasa yang berkualitas, tetapi juga pada kemampuan membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan. Dalam kondisi pasar yang semakin jenuh, diferensiasi produk menjadi semakin sulit dilakukan, sehingga hubungan pelanggan menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang paling penting. Dalam konteks inilah, Customer Relationship Management (CRM) memegang peran strategis dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan.

CRM tidak lagi dipahami sekadar sebagai sistem teknologi atau perangkat lunak untuk mengelola data pelanggan, melainkan sebagai strategi bisnis terintegrasi yang berorientasi pada penciptaan nilai bagi pelanggan dan perusahaan secara berkelanjutan. Melalui penerapan CRM yang efektif, perusahaan dapat memahami kebutuhan, preferensi, serta perilaku pelanggan secara lebih mendalam, sehingga mampu memberikan layanan yang relevan, personal, dan konsisten. Strategi CRM yang tepat memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, membangun loyalitas, serta memperpanjang siklus hubungan pelanggan dalam jangka panjang.

Seiring dengan perubahan perilaku konsumen dan kemajuan teknologi digital, terjadi pergeseran paradigma dalam orientasi bisnis perusahaan, yaitu dari orientasi produk (*product-oriented*) menuju orientasi pelanggan (*customer-oriented*). Pada pendekatan tradisional, perusahaan cenderung menitikberatkan keberhasilan pada volume penjualan dan efisiensi produksi. Namun, pendekatan tersebut dinilai kurang memadai dalam menghadapi pelanggan modern yang semakin kritis, memiliki banyak pilihan, dan menuntut pengalaman yang lebih baik. Orientasi pelanggan

menempatkan pelanggan sebagai pusat strategi bisnis, di mana setiap keputusan perusahaan didasarkan pada upaya menciptakan kepuasan dan nilai tambah bagi pelanggan.

Pergeseran orientasi ini menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menarik pelanggan baru, tetapi juga oleh kemampuan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Biaya untuk mempertahankan pelanggan umumnya lebih rendah dibandingkan biaya akuisisi pelanggan baru, sehingga strategi CRM menjadi alat penting dalam mengelola hubungan pelanggan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, CRM berperan sebagai jembatan antara perusahaan dan pelanggan dalam membangun hubungan yang saling menguntungkan.

Bab ini bertujuan untuk membahas strategi Customer Relationship Management dalam membangun hubungan pelanggan yang berkualitas, mulai dari konsep dasar hingga implementasinya dalam praktik bisnis. Pembahasan dalam bab ini mencakup peran strategis CRM, jenis-jenis strategi CRM, tahapan membangun hubungan pelanggan, faktor keberhasilan, serta tantangan dalam penerapannya, khususnya di era digital. Ruang lingkup pembahasan difokuskan pada bagaimana perusahaan dapat merancang dan menerapkan strategi CRM secara sistematis untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan sebagai aset strategis perusahaan.

2.2 Konsep Dasar Strategi CRM

Customer Relationship Management (CRM) merupakan pendekatan strategis yang menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas bisnis perusahaan. Dalam konteks strategi, CRM tidak hanya dipahami sebagai aktivitas pengelolaan hubungan dengan pelanggan, tetapi sebagai upaya terencana dan terintegrasi

untuk menciptakan, mempertahankan, dan mengembangkan hubungan jangka panjang yang bernilai bagi pelanggan dan perusahaan. Strategi CRM dirancang untuk memastikan bahwa setiap interaksi dengan pelanggan mampu memberikan pengalaman positif yang konsisten serta meningkatkan nilai pelanggan bagi perusahaan.

Secara konseptual, strategi CRM dapat didefinisikan sebagai seperangkat kebijakan, proses, dan aktivitas yang digunakan perusahaan untuk mengelola interaksi dengan pelanggan secara sistematis guna mencapai tujuan bisnis, seperti peningkatan kepuasan, loyalitas, dan profitabilitas. Strategi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari segmentasi pelanggan, penyesuaian penawaran produk atau jasa, hingga pengelolaan komunikasi dan pelayanan pelanggan. Dengan strategi CRM yang tepat, perusahaan dapat memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam dan meresponsnya secara efektif.

Dalam praktiknya, masih sering terjadi kesalahpahaman dalam memaknai CRM, di mana CRM dianggap semata-mata sebagai sistem teknologi atau perangkat lunak. Padahal, CRM sebagai strategi bisnis memiliki cakupan yang jauh lebih luas dibandingkan CRM sebagai sistem teknologi. CRM sebagai strategi bisnis menekankan pada perubahan pola pikir dan budaya organisasi agar lebih berorientasi pada pelanggan. Strategi ini melibatkan komitmen manajemen, penyesuaian proses bisnis, pengembangan sumber daya manusia, serta perancangan pengalaman pelanggan yang terintegrasi di seluruh titik kontak (*touchpoints*).

Sementara itu, CRM sebagai sistem teknologi berperan sebagai alat pendukung dalam implementasi strategi CRM. Sistem CRM digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data pelanggan, seperti riwayat transaksi, preferensi, serta

interaksi pelanggan dengan perusahaan. Teknologi CRM memungkinkan perusahaan untuk mengelola data pelanggan secara lebih terstruktur dan mempermudah pengambilan keputusan berbasis data. Namun, tanpa strategi yang jelas, penerapan sistem CRM berisiko tidak memberikan manfaat optimal dan hanya menjadi investasi teknologi yang tidak efektif.

Hubungan antara strategi CRM dan keunggulan kompetitif perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing. Melalui strategi CRM yang terintegrasi, perusahaan dapat membangun hubungan emosional dan fungsional dengan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan ketergantungan pelanggan terhadap perusahaan. Hubungan jangka panjang yang kuat dengan pelanggan menjadi aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang bernilai strategis.

Keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari strategi CRM juga tercermin dalam kemampuan perusahaan untuk melakukan diferensiasi melalui kualitas layanan dan pengalaman pelanggan. Ketika perusahaan mampu memahami kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaing, perusahaan dapat menawarkan solusi yang lebih relevan dan personal. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan di pasar. Dengan demikian, strategi CRM berperan penting dalam mendukung keberlanjutan bisnis dan pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin ketat.

2.3 Tujuan dan Manfaat Penerapan Strategi CRM

Penerapan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) bertujuan untuk membantu perusahaan mengelola hubungan dengan pelanggan secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam

lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pelanggan tidak lagi dipandang sekadar sebagai objek transaksi, melainkan sebagai mitra strategis yang berkontribusi terhadap keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, strategi CRM dirancang untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan sekaligus meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Salah satu tujuan utama penerapan strategi CRM adalah meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan secara lebih mendalam, perusahaan dapat memberikan produk, layanan, serta pengalaman yang sesuai dengan harapan pelanggan. Pelanggan yang merasa puas cenderung melakukan pembelian ulang dan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan. Loyalitas pelanggan ini menjadi aset penting karena pelanggan yang loyal tidak hanya memberikan pendapatan yang berkelanjutan, tetapi juga berpotensi menjadi agen promosi melalui rekomendasi dari mulut ke mulut.

Selain meningkatkan kepuasan dan loyalitas, strategi CRM juga bertujuan untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggan. Hubungan yang berkelanjutan memungkinkan perusahaan untuk memahami perubahan kebutuhan pelanggan dari waktu ke waktu dan menyesuaikan penawaran secara tepat. Di sisi lain, pelanggan memperoleh manfaat berupa layanan yang lebih personal, responsif, dan konsisten. Hubungan jangka panjang ini menciptakan kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*) yang menjadi fondasi utama dalam manajemen hubungan pelanggan.

Manfaat penting lainnya dari penerapan strategi CRM adalah meningkatkan nilai pelanggan atau *customer lifetime value* (CLV). CLV menggambarkan total nilai ekonomi yang dapat diperoleh

perusahaan dari seorang pelanggan selama masa hubungan berlangsung. Melalui strategi CRM, perusahaan dapat mengidentifikasi pelanggan yang bernilai tinggi, mengembangkan strategi retensi yang tepat, serta meningkatkan peluang penjualan silang (cross-selling) dan penjualan tambahan (up-selling). Dengan demikian, fokus perusahaan tidak hanya pada volume transaksi jangka pendek, tetapi pada optimalisasi nilai pelanggan dalam jangka panjang.

Di samping manfaat yang berorientasi pada pelanggan, strategi CRM juga memberikan dampak positif terhadap efisiensi biaya pemasaran dan pelayanan. Dengan data pelanggan yang terkelola dengan baik, perusahaan dapat merancang program pemasaran yang lebih terarah dan efektif, sehingga mengurangi pemborosan biaya promosi yang tidak tepat sasaran. Selain itu, pemahaman yang baik terhadap kebutuhan pelanggan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dalam proses pelayanan, mengurangi keluhan, serta meminimalkan biaya yang timbul akibat kesalahan layanan. Efisiensi ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan.

Secara keseluruhan, tujuan dan manfaat penerapan strategi CRM tidak hanya terbatas pada peningkatan hubungan dengan pelanggan, tetapi juga mencakup peningkatan kinerja bisnis secara menyeluruh. Dengan strategi CRM yang terencana dan terintegrasi, perusahaan dapat membangun hubungan pelanggan yang berkualitas, menciptakan nilai jangka panjang, serta memperkuat posisinya dalam persaingan bisnis yang semakin kompleks.

2.4 Jenis-Jenis Strategi CRM

Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan fokus dan fungsinya dalam mendukung pengelolaan hubungan pelanggan.

Klasifikasi ini membantu perusahaan dalam memilih dan mengkombinasikan pendekatan CRM yang paling sesuai dengan kebutuhan bisnis dan karakteristik pelanggannya. Secara umum, strategi CRM terdiri atas Operational CRM, Analytical CRM, dan Collaborative CRM, yang saling melengkapi dalam membangun hubungan pelanggan yang berkualitas.

1. *Operational CRM*

Operational CRM berfokus pada pengelolaan interaksi langsung antara perusahaan dan pelanggan melalui otomatisasi proses bisnis yang berkaitan dengan pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memastikan konsistensi pengalaman pelanggan di setiap titik kontak. Melalui operational CRM, perusahaan dapat mengelola aktivitas pelanggan secara terstruktur dan terintegrasi, mulai dari tahap pra-penjualan hingga purna jual.

Salah satu aspek utama dalam operational CRM adalah otomatisasi pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan. Otomatisasi pemasaran memungkinkan perusahaan untuk mengelola kampanye promosi, segmentasi pelanggan, serta komunikasi pemasaran secara lebih efektif dan terarah. Dalam konteks penjualan, sistem CRM membantu tenaga penjual dalam mengelola prospek, memantau proses penjualan, serta mencatat riwayat transaksi pelanggan. Sementara itu, otomatisasi layanan pelanggan mendukung penanganan keluhan, permintaan informasi, dan layanan purna jual secara lebih cepat dan responsif. Dengan demikian, operational CRM berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan sekaligus efisiensi proses internal perusahaan.

2. Analytical CRM

Berbeda dengan operational CRM yang berfokus pada proses dan interaksi, *Analytical CRM* menekankan pada pemanfaatan data pelanggan untuk pengambilan keputusan bisnis. Strategi ini melibatkan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data pelanggan yang berasal dari berbagai sumber, seperti transaksi penjualan, interaksi layanan, dan aktivitas digital pelanggan. Data tersebut kemudian diolah menjadi informasi yang bernilai bagi perusahaan.

Melalui *analytical CRM*, perusahaan dapat mengidentifikasi pola perilaku pelanggan, preferensi, serta tingkat profitabilitas masing-masing segmen pelanggan. Informasi ini menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran, mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, serta meningkatkan efektivitas strategi retensi. Dengan pengambilan keputusan yang berbasis data (*data-driven decision making*), perusahaan dapat meminimalkan risiko dan meningkatkan peluang keberhasilan strategi CRM yang diterapkan.

3. Collaborative CRM

Collaborative CRM berfokus pada integrasi komunikasi antar saluran dan unit bisnis dalam rangka menciptakan pengalaman pelanggan yang konsisten dan terpadu. Strategi ini menekankan pentingnya kolaborasi antara berbagai departemen, seperti pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan, serta integrasi berbagai saluran komunikasi, baik offline maupun online.

Dalam *collaborative CRM*, informasi pelanggan dibagikan dan diakses secara terintegrasi oleh seluruh unit terkait, sehingga setiap bagian organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai pelanggan. Selain itu, strategi ini memungkinkan perusahaan untuk berinteraksi dengan pelanggan melalui berbagai saluran komunikasi, seperti media sosial, email, telepon, dan

platform digital lainnya. Integrasi ini membantu perusahaan dalam memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, dan personal, sekaligus memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Secara keseluruhan, ketiga jenis strategi *CRM operational*, *analytical*, dan *collaborative* merupakan komponen yang saling melengkapi dalam membangun manajemen hubungan pelanggan yang efektif. Penerapan strategi CRM yang optimal memerlukan kombinasi yang tepat dari ketiga jenis tersebut agar perusahaan mampu mengelola interaksi, memanfaatkan data, serta menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul dan berkelanjutan.

2.5 Tahapan Membangun Hubungan Pelanggan yang Berkualitas

Membangun hubungan pelanggan yang berkualitas merupakan proses yang berkelanjutan dan memerlukan strategi yang terencana. Hubungan pelanggan tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui serangkaian tahapan yang saling berkaitan, mulai dari mengenali pelanggan hingga mengelola hubungan jangka panjang. Dalam konteks *Customer Relationship Management* (CRM), tahapan ini bertujuan untuk menciptakan nilai bersama antara perusahaan dan pelanggan serta memastikan keberlanjutan hubungan yang saling menguntungkan.

1. Identifikasi dan Segmentasi Pelanggan

Tahap awal dalam membangun hubungan pelanggan yang berkualitas adalah identifikasi dan segmentasi pelanggan. Pada tahap ini, perusahaan mengumpulkan dan menganalisis data pelanggan untuk mengenali karakteristik, kebutuhan, serta perilaku pelanggan. Identifikasi pelanggan memungkinkan perusahaan memahami siapa pelanggan mereka, sedangkan

segmentasi bertujuan untuk mengelompokkan pelanggan ke dalam segmen-segmen yang homogen berdasarkan kriteria tertentu, seperti demografis, geografis, psikografis, dan perilaku.

Melalui segmentasi yang tepat, perusahaan dapat merancang strategi pemasaran dan pelayanan yang lebih terfokus dan relevan bagi setiap kelompok pelanggan. Segmentasi pelanggan juga membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, sehingga upaya CRM dapat memberikan hasil yang optimal.

2. Akuisisi Pelanggan Baru

Setelah memahami karakteristik pelanggan melalui segmentasi, tahap selanjutnya adalah akuisisi pelanggan baru. Akuisisi pelanggan merupakan upaya perusahaan untuk menarik dan memperoleh pelanggan potensial agar bersedia melakukan transaksi pertama. Dalam strategi CRM, akuisisi pelanggan tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah pelanggan, tetapi juga pada kualitas pelanggan yang diperoleh.

Perusahaan perlu merancang strategi akuisisi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi segmen target, seperti melalui promosi yang tepat sasaran, komunikasi yang efektif, serta penawaran nilai yang menarik. Pengalaman awal pelanggan pada tahap akuisisi menjadi sangat penting karena akan mempengaruhi persepsi dan sikap pelanggan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa proses akuisisi memberikan kesan positif dan mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kepuasan pelanggan.

3. Retensi dan Pengembangan Pelanggan

Tahap berikutnya dalam membangun hubungan pelanggan yang berkualitas adalah retensi dan pengembangan pelanggan. Retensi pelanggan berfokus pada upaya mempertahankan pelanggan agar tetap setia dan terus menggunakan produk atau

jasa perusahaan. Dalam konteks CRM, retensi pelanggan sering kali dianggap lebih penting dibandingkan akuisisi pelanggan baru, mengingat biaya mempertahankan pelanggan umumnya lebih rendah daripada biaya memperoleh pelanggan baru.

Selain mempertahankan pelanggan, perusahaan juga perlu melakukan pengembangan pelanggan dengan meningkatkan nilai hubungan melalui strategi penjualan silang (*cross-selling*) dan penjualan tambahan (*up-selling*). Dengan memahami kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan, perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan tambahan yang relevan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus nilai ekonomi bagi perusahaan.

4. Pengelolaan Hubungan Pelanggan Jangka Panjang

Tahap terakhir adalah pengelolaan hubungan pelanggan jangka panjang, yang menekankan pada pembentukan hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan. Pada tahap ini, perusahaan tidak hanya berfokus pada transaksi, tetapi juga pada pembangunan kepercayaan, komitmen, dan loyalitas pelanggan. Pengelolaan hubungan jangka panjang memerlukan konsistensi dalam kualitas produk, layanan, serta komunikasi dengan pelanggan.

Strategi CRM yang efektif pada tahap ini melibatkan pemantauan kepuasan pelanggan, penanganan keluhan secara proaktif, serta pemanfaatan data pelanggan untuk personalisasi layanan. Dengan mengelola hubungan pelanggan secara berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan pelanggan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan mendukung keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

2.6 Faktor Kunci Keberhasilan Strategi CRM

Keberhasilan penerapan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) tidak hanya ditentukan oleh pemilihan teknologi atau sistem yang digunakan, tetapi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Strategi CRM merupakan pendekatan menyeluruh yang melibatkan perubahan cara berpikir, proses bisnis, serta interaksi perusahaan dengan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami dan mengelola faktor-faktor kunci yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi CRM.

1. Komitmen Manajemen Puncak

Salah satu faktor paling krusial dalam keberhasilan strategi CRM adalah komitmen manajemen puncak. Dukungan dari pimpinan tertinggi perusahaan sangat diperlukan dalam menetapkan arah strategis, menyediakan sumber daya, serta mendorong perubahan budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Tanpa komitmen yang kuat dari manajemen puncak, penerapan strategi CRM cenderung menghadapi hambatan, baik dalam bentuk resistensi internal maupun keterbatasan alokasi sumber daya.

Manajemen puncak berperan sebagai pengambil keputusan strategis yang memastikan bahwa CRM menjadi bagian integral dari strategi bisnis perusahaan. Selain itu, kepemimpinan yang kuat juga diperlukan untuk mengkomunikasikan visi CRM kepada seluruh karyawan dan memastikan konsistensi pelaksanaan strategi di seluruh unit organisasi.

2. Budaya Organisasi yang Berorientasi Pelanggan

Keberhasilan strategi CRM sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berorientasi pelanggan. Budaya ini tercermin dalam sikap, nilai, dan perilaku karyawan yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Organisasi yang

memiliki budaya berorientasi pelanggan cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan serta lebih proaktif dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif.

Pembentukan budaya organisasi yang mendukung CRM memerlukan waktu dan komitmen yang berkelanjutan. Perusahaan perlu mendorong keterlibatan seluruh karyawan dalam upaya membangun hubungan pelanggan, tidak hanya pada unit pemasaran atau layanan pelanggan. Dengan budaya yang kuat, strategi CRM dapat diimplementasikan secara konsisten dan berkelanjutan.

3. Kualitas Data dan Sistem Informasi Pelanggan

Faktor penting lainnya dalam keberhasilan strategi CRM adalah kualitas data dan sistem informasi pelanggan. Data pelanggan yang akurat, lengkap, dan terkini menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan hubungan pelanggan. Sistem informasi CRM yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan data dari berbagai sumber dan mengelolanya secara efektif.

Kualitas data yang rendah, seperti data yang tidak lengkap atau tidak terbaru, dapat menghambat efektivitas strategi CRM dan menurunkan kualitas layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan adanya standar pengelolaan data yang jelas serta sistem informasi yang mampu mendukung kebutuhan analisis dan pelaporan pelanggan.

4. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Keberhasilan strategi CRM juga sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam implementasinya. Karyawan merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan memainkan peran penting dalam membangun pengalaman pelanggan yang positif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki

pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung penerapan strategi CRM.

Pengembangan kompetensi SDM dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, serta pemberian insentif yang mendorong perilaku berorientasi pelanggan. Dengan SDM yang kompeten dan termotivasi, perusahaan dapat mengimplementasikan strategi CRM secara lebih efektif dan berkelanjutan.

5. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam CRM

Dalam era digital, pemanfaatan teknologi digital menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan strategi CRM. Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengelola interaksi pelanggan melalui berbagai saluran, mengotomatisasi proses bisnis, serta menganalisis data pelanggan secara real-time. Pemanfaatan teknologi seperti sistem CRM berbasis cloud, media sosial, dan analitik data membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan dan personalisasi pengalaman pelanggan.

Namun demikian, teknologi digital harus diposisikan sebagai alat pendukung, bukan sebagai tujuan utama. Keberhasilan strategi CRM tetap bergantung pada keselarasan antara teknologi, proses bisnis, dan sumber daya manusia. Dengan pemanfaatan teknologi digital yang tepat dan terintegrasi, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas strategi CRM dan memperkuat hubungan pelanggan dalam jangka panjang.

2.7 Strategi CRM di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam cara perusahaan membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan. Di era digital, pelanggan memiliki akses informasi yang luas, beragam pilihan produk, serta saluran komunikasi yang semakin kompleks. Kondisi ini menuntut

perusahaan untuk menerapkan *strategi Customer Relationship Management (CRM)* yang adaptif, responsif, dan berbasis teknologi digital guna menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul dan berkelanjutan.

1. Peran Media Sosial dan Platform Digital dalam CRM

Media sosial dan berbagai platform digital telah menjadi sarana utama interaksi antara perusahaan dan pelanggan. Melalui media sosial, perusahaan dapat berkomunikasi secara langsung, cepat, dan dua arah dengan pelanggan. Interaksi ini tidak hanya berfungsi sebagai media promosi, tetapi juga sebagai sarana untuk mendengarkan suara pelanggan, memahami persepsi mereka, serta menangani keluhan dan masukan secara real-time.

Dalam konteks CRM, media sosial memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan yang lebih dekat dan personal dengan pelanggan. Platform digital seperti *website*, aplikasi mobile, dan marketplace juga berperan penting dalam mengumpulkan data pelanggan serta memfasilitasi interaksi yang konsisten. Dengan memanfaatkan media sosial dan platform digital secara strategis, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan pelanggan (*customer engagement*) dan memperkuat citra merek.

2. Personalisasi Layanan Berbasis Data Pelanggan

Salah satu keunggulan utama CRM di era digital adalah kemampuan untuk melakukan personalisasi layanan berbasis data pelanggan. Data yang diperoleh dari berbagai interaksi digital memungkinkan perusahaan untuk memahami preferensi, kebiasaan, dan kebutuhan pelanggan secara lebih akurat. Informasi ini menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang penawaran produk, komunikasi pemasaran, dan layanan yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing pelanggan.

Personalisasi layanan tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga menciptakan pengalaman yang lebih relevan

dan bernilai. Pelanggan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan yang mampu memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan individual mereka. Oleh karena itu, pemanfaatan data pelanggan secara etis dan efektif menjadi elemen penting dalam strategi CRM digital.

3. Omnichannel Strategy dalam Membangun Pengalaman Pelanggan

Strategi CRM di era digital juga menekankan pentingnya omnichannel strategy dalam membangun pengalaman pelanggan yang terpadu. Omnichannel strategy mengintegrasikan berbagai saluran komunikasi dan distribusi, baik online maupun offline, sehingga pelanggan dapat berinteraksi dengan perusahaan secara konsisten di berbagai titik kontak. Integrasi ini memastikan bahwa informasi pelanggan dapat diakses dan digunakan secara optimal oleh seluruh unit bisnis.

Dengan strategi omnichannel, pelanggan dapat memulai interaksi melalui satu saluran dan melanjutkannya melalui saluran lain tanpa mengalami hambatan atau inkonsistensi layanan. Pengalaman pelanggan yang mulus dan konsisten ini berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, omnichannel strategy menjadi komponen penting dalam implementasi CRM di era digital.

4. Tantangan dan Peluang CRM Digital

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, penerapan strategi CRM digital juga menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan tersebut antara lain kompleksitas pengelolaan data pelanggan, integrasi sistem yang berbeda, serta isu keamanan dan privasi data. Selain itu, perusahaan juga dihadapkan pada kebutuhan untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan perilaku pelanggan.

Namun, di balik tantangan tersebut terdapat berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan. Teknologi digital membuka peluang bagi perusahaan untuk menjangkau pelanggan secara lebih luas, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan inovasi dalam layanan pelanggan. Dengan strategi CRM digital yang tepat, perusahaan dapat memanfaatkan peluang ini untuk memperkuat hubungan pelanggan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.8 Studi Kasus Penerapan Strategi CRM

Studi kasus merupakan cara yang efektif untuk memahami secara nyata bagaimana strategi *Customer Relationship Management* (CRM) diimplementasikan dalam berbagai konteks bisnis. Bagian ini menghadirkan ilustrasi penerapan CRM pada perusahaan jasa, manufaktur, dan UMKM, serta menelaah keberhasilan yang dicapai, kendala yang dihadapi, dan pembelajaran strategis yang dapat diambil.

2.8.1 Contoh Penerapan Strategi CRM pada Perusahaan Jasa / Manufaktur / UMKM

1. CRM pada Bisnis Jasa Perjalanan Wisata, CV Berkah Utama. Perusahaan jasa perjalanan wisata ini mengidentifikasi kebutuhan untuk meningkatkan fokus pelayanan terhadap pelanggan. Dengan merancang sistem CRM berbasis web, perusahaan berupaya memperbaiki pengelolaan data pelanggan, pemasaran, dan layanan untuk menjaga hubungan lebih baik dengan pelanggan. Pendekatan ini membantu menyusun aktivitas pemasaran dan pelayanan yang lebih terkoordinasi, sekaligus meningkatkan efektivitas hubungan pelanggan secara digital.
2. CRM di UMKM Peternakan, Peternakan Burung Puyuh di Pernalang. Pada UMKM peternakan ini, CRM

diimplementasikan menggunakan aplikasi Odoo, sebuah platform open-source yang dapat mengotomatisasi fungsi pemasaran dan pelayanan pelanggan. Implementasi CRM membantu pelaku usaha dalam mencatat data pelanggan, merencanakan interaksi, serta menindaklanjuti kebutuhan pelanggan secara sistematis. Hasilnya, UMKM mampu menangani hubungan pelanggan dengan lebih profesional meskipun sumber daya terbatas.

3. CRM pada UMKM Bakery, Dearly Cake. Studi pada bisnis bakery menunjukkan bahwa strategi CRM efektif dalam membangun loyalitas pelanggan melalui komunikasi yang baik, layanan personalisasi, serta kualitas produk yang konsisten. Meskipun UMKM menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan data pelanggan dan sumber daya manusia, CRM terbukti membantu meningkatkan loyalitas pelanggan secara signifikan.
4. CRM pada Perusahaan Asuransi, PT Asuransi Manulife Indonesia. Dalam industri jasa keuangan, CRM digunakan untuk memaksimalkan hubungan dengan nasabah melalui dukungan agen serta aplikasi layanan pelanggan. Strategi ini ditujukan untuk membangun loyalitas nasabah yang tinggi, terutama di sektor asuransi di mana nilai pelanggan menjadi aset utama perusahaan.

2.8.2 Analisis Keberhasilan dan Kendala Implementasi CRM

Keberhasilan Implementasi CRM:

1. Peningkatan Loyalitas dan Kepuasan Pelanggan. Dalam berbagai kasus, terutama pada Dearly Cake dan perusahaan jasa asuransi, CRM membantu perusahaan menciptakan hubungan yang lebih personal dan konsisten dengan

pelanggan, sehingga meningkatkan tingkat loyalitas dan kepuasan pelanggan.

2. Profesionalisasi Interaksi dengan Pelanggan. CRM memungkinkan pencatatan dan pengelolaan data pelanggan secara terstruktur, sehingga interaksi dengan pelanggan menjadi lebih tertarget dan relevan. Ini terlihat pada implementasi di UMKM peternakan yang menggunakan sistem seperti Odoo untuk otomatisasi tugas CRM.

Kendala Implementasi CRM:

1. Keterbatasan SDM dan Kompetensi Teknologi. Banyak usaha kecil menghadapi tantangan dalam hal sumber daya manusia yang kurang terlatih untuk memanfaatkan sistem CRM secara optimal. Hal ini terlihat pada UMKM Dearly Cake yang meskipun berhasil menerapkan CRM, masih kurang optimal dalam pengelolaan data pelanggan.
2. Integrasi Data dan Sistem yang Belum Maksimal. Beberapa perusahaan masih kesulitan dalam mengintegrasikan sistem data pelanggan secara menyeluruh, terutama yang belum menggunakan sistem digital terpusat. Hal ini menjadi kendala dalam memperoleh insight pelanggan yang komprehensif.
3. Biaya dan Infrastruktur Teknologi. Untuk UMKM, investasi sistem CRM seperti lisensi perangkat lunak atau dukungan teknis seringkali menjadi tantangan karena keterbatasan anggaran. Perusahaan perlu menyesuaikan strategi CRM agar tetap efektif dengan biaya rendah namun optimal.

2.8.3 Pembelajaran Strategis dari Studi Kasus

Berdasarkan ringkasan studi kasus di atas, terdapat beberapa pembelajaran strategis penting yang dapat diambil:

1. Adaptasi CRM Harus Sesuai Kapasitas Organisasi. Perusahaan perlu memilih pendekatan CRM yang sesuai dengan skala bisnisnya. Untuk UMKM, pendekatan sederhana dengan platform CRM open-source atau berbasis cloud dapat digunakan terlebih dahulu sebelum berinvestasi dalam sistem yang lebih kompleks.
 2. Konsistensi dalam Pengelolaan Data Pelanggan adalah Kunci. Data pelanggan yang akurat dan lengkap menjadi sumber utama untuk strategi CRM yang efektif. Perusahaan perlu membangun mekanisme pengumpulan dan pemutakhiran data secara sistematis agar CRM menghasilkan insight yang dapat diandalkan dalam pengambilan keputusan.
 3. Kolaborasi Antar Unit dalam Implementasi CRM. Keberhasilan implementasi CRM sering kali dipengaruhi oleh kolaborasi antara fungsi pemasaran, layanan pelanggan, dan unit operasional lain di dalam perusahaan. Keterlibatan lintas unit organisasi menghasilkan pengalaman pelanggan yang konsisten dan terpadu.
 4. Pelatihan dan Pengembangan SDM adalah Investasi Jangka Panjang. Kompetensi sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi CRM menjadi penentu efektivitas implementasi. Pelatihan yang berkelanjutan dan dukungan manajemen menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas interaksi pelanggan.
- Studi kasus penerapan strategi CRM pada berbagai jenis bisnis menunjukkan bahwa CRM bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga mengenai proses, budaya perusahaan, dan pemahaman terhadap pelanggan sebagai inti dari strategi bisnis. Keberhasilan implementasi CRM membutuhkan pendekatan yang terencana, adaptif terhadap kondisi

organisasi, dan melibatkan seluruh aspek perusahaan untuk menciptakan hubungan pelanggan yang berkualitas.

2.9 Tantangan dan Risiko dalam Implementasi Strategi CRM

Meskipun strategi *Customer Relationship Management (CRM)* menawarkan berbagai manfaat bagi perusahaan, implementasinya tidak terlepas dari tantangan dan risiko. Banyak organisasi mengalami kegagalan dalam penerapan CRM bukan karena konsepnya yang keliru, melainkan akibat kurangnya kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, keterbatasan sistem, serta pengelolaan data pelanggan yang belum optimal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap tantangan dan risiko implementasi CRM menjadi hal yang penting agar perusahaan dapat mengantisipasi dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul.

1. Resistensi Organisasi terhadap Perubahan

Salah satu tantangan utama dalam implementasi strategi CRM adalah resistensi organisasi terhadap perubahan. Penerapan CRM sering kali menuntut perubahan dalam proses kerja, struktur organisasi, serta pola interaksi karyawan dengan pelanggan. Perubahan ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan penolakan, terutama dari karyawan yang telah terbiasa dengan sistem dan prosedur lama.

Resistensi dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti kurangnya komitmen karyawan, penolakan terhadap penggunaan sistem baru, hingga rendahnya partisipasi dalam program CRM. Jika tidak dikelola dengan baik, resistensi ini dapat menghambat efektivitas implementasi CRM. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan manajemen perubahan secara sistematis, termasuk komunikasi yang jelas, pelatihan yang memadai, serta keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan dan implementasi CRM.

2. Masalah Integrasi Sistem dan Data

Tantangan lainnya adalah masalah integrasi sistem dan data pelanggan. Dalam banyak organisasi, data pelanggan tersebar di berbagai sistem dan unit kerja yang berbeda, seperti pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan. Kondisi ini menyebabkan data menjadi terfragmentasi dan sulit diintegrasikan, sehingga menghambat pemanfaatan data secara optimal dalam strategi CRM.

Kurangnya integrasi sistem dapat mengakibatkan inkonsistensi data, duplikasi informasi, serta keterbatasan dalam memperoleh gambaran pelanggan secara menyeluruh. Akibatnya, pengambilan keputusan menjadi kurang akurat dan kualitas layanan kepada pelanggan dapat menurun. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi yang terintegrasi serta menetapkan standar pengelolaan data yang jelas.

3. Kegagalan Strategi Akibat Fokus Teknologi Semata

Banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam implementasi CRM karena terlalu berfokus pada aspek teknologi, tanpa diimbangi dengan strategi bisnis dan kesiapan organisasi. CRM sering dipersepsikan sebagai proyek teknologi informasi, sehingga perusahaan lebih menekankan pada pemilihan dan instalasi sistem CRM daripada pada perubahan proses bisnis dan pengembangan sumber daya manusia.

Pendekatan yang berorientasi teknologi semata berisiko menyebabkan sistem CRM tidak dimanfaatkan secara optimal oleh pengguna. Tanpa pemahaman yang jelas mengenai tujuan dan manfaat CRM, karyawan cenderung menggunakan sistem hanya sebagai alat administratif, bukan sebagai sarana untuk membangun hubungan pelanggan. Oleh karena itu, strategi CRM

harus dipandang sebagai inisiatif strategis yang mencakup aspek manusia, proses, dan teknologi secara terpadu.

4. Isu Privasi dan Keamanan Data Pelanggan

Dalam era digital, isu privasi dan keamanan data pelanggan menjadi risiko yang semakin penting dalam implementasi strategi CRM. Pengelolaan data pelanggan dalam jumlah besar meningkatkan risiko kebocoran data, penyalahgunaan informasi, serta pelanggaran terhadap regulasi perlindungan data. Kejadian semacam ini tidak hanya merugikan pelanggan, tetapi juga dapat merusak reputasi dan kepercayaan terhadap perusahaan.

Perusahaan perlu memastikan bahwa pengelolaan data pelanggan dilakukan secara etis dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Penerapan kebijakan keamanan data, penggunaan teknologi perlindungan yang memadai, serta peningkatan kesadaran karyawan terhadap pentingnya privasi data menjadi langkah penting dalam meminimalkan risiko ini. Dengan pengelolaan data yang aman dan bertanggung jawab, perusahaan dapat membangun kepercayaan pelanggan sebagai fondasi utama dalam hubungan jangka panjang.

2.10 Penutup

Bab ini telah membahas secara komprehensif mengenai strategi *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai pendekatan penting dalam membangun hubungan pelanggan yang berkualitas dan berkelanjutan. Pembahasan diawali dengan pemahaman mengenai peran strategis CRM dalam persaingan bisnis modern, di mana perusahaan dituntut untuk beralih dari orientasi produk menuju orientasi pelanggan. CRM diposisikan bukan hanya sebagai sistem teknologi, melainkan sebagai strategi bisnis terintegrasi yang melibatkan manusia, proses, dan teknologi.

Poin-poin penting dalam strategi CRM yang telah diuraikan dalam bab ini meliputi konsep dasar CRM, tujuan dan manfaat penerapannya, jenis-jenis strategi CRM, serta tahapan membangun hubungan pelanggan yang berkualitas. Strategi CRM bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan, meningkatkan nilai pelanggan (*customer lifetime value*), serta mendorong efisiensi biaya pemasaran dan pelayanan. Selain itu, keberhasilan strategi CRM sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kunci seperti komitmen manajemen puncak, budaya organisasi yang berorientasi pelanggan, kualitas data dan sistem informasi, kompetensi sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi digital.

Bab ini juga menekankan relevansi strategi CRM di era digital, di mana media sosial, platform digital, personalisasi layanan, dan strategi omnichannel menjadi elemen penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul. Studi kasus yang disajikan menunjukkan bahwa penerapan CRM dapat dilakukan pada berbagai jenis organisasi, mulai dari perusahaan jasa dan manufaktur hingga UMKM, dengan penyesuaian terhadap kapasitas dan kebutuhan masing-masing. Di sisi lain, tantangan dan risiko implementasi CRM, seperti resistensi organisasi, masalah integrasi sistem, fokus berlebihan pada teknologi, serta isu privasi data pelanggan, perlu dikelola secara cermat agar strategi CRM dapat berjalan secara efektif.

Secara keseluruhan, strategi CRM memiliki relevansi yang sangat kuat dalam membangun hubungan pelanggan yang berkelanjutan. Hubungan pelanggan yang dikelola dengan baik tidak hanya memberikan manfaat jangka pendek berupa peningkatan penjualan, tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dalam bentuk loyalitas, kepercayaan, dan

keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Oleh karena itu, penerapan strategi CRM yang terencana, adaptif, dan berorientasi pada pelanggan menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang.



BAB 3

Analisis Pelanggan

Memahami Kebutuhan dan Perilaku

Oleh: Florianus Pruda Muda, S.M., M.M.



3.1 Pendahuluan

Analisis pelanggan menempati posisi sentral dalam disiplin Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM). Dalam lingkungan bisnis kontemporer yang ditandai dengan perubahan teknologi yang sangat cepat dan persaingan yang tidak lagi mengenal batas geografis, organisasi dipaksa untuk tidak hanya mengenal siapa pelanggan mereka, tetapi juga memahami alasan di balik setiap tindakan yang mereka ambil. Pemahaman ini bukan sekadar pelengkap operasional, melainkan sebuah prasyarat bagi keberlanjutan strategis perusahaan. Tanpa adanya pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan, inisiatif CRM hanya akan berakhir sebagai sistem penyimpanan data yang statis tanpa mampu menciptakan nilai tambah yang nyata bagi kedua belah pihak.

Secara historis, pemasaran sering kali dilakukan dengan pendekatan massal yang spekulatif, di mana produk diproduksi terlebih dahulu kemudian dicari pasarnya melalui promosi besar-besaran. Namun, era digital telah memicu pergeseran paradigma dari model "buat dan jual" menuju model "rasakan dan tanggap". Analisis pelanggan dalam ekosistem CRM menyediakan mekanisme untuk mengidentifikasi sinyal-sinyal pasar secara waktu nyata, memungkinkan perusahaan untuk merancang solusi yang sangat personal dan relevan. Bab ini akan mengupas tuntas berbagai dimensi analisis pelanggan, mulai dari fondasi filosofis hingga penerapan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan dan analitik data besar, guna memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana organisasi dapat memenangkan hati dan pikiran pelanggan di masa kini dan masa depan.

3.2 Fondasi Filosofis dan Strategis Analisis Pelanggan dalam CRM

Landasan filosofis dari analisis pelanggan berakar pada pandangan bahwa pelanggan adalah aset jangka panjang yang paling berharga bagi organisasi. Dalam literatur modern, CRM dipandang sebagai upaya sistematis untuk mengidentifikasi, memahami, dan memaksimalkan nilai pelanggan melalui analisis data yang akurat. Filosofi ini menuntut organisasi untuk beralih dari fokus pada volume transaksi jangka pendek menuju pembangunan hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan. Keputusan bisnis tidak lagi boleh diambil hanya berdasarkan intuisi atau tebakan semata, melainkan harus didasarkan pada data perilaku yang nyata dan dapat dipertanggungjawabkan.

Secara strategis, analisis pelanggan berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan data mentah dengan keunggulan kompetitif. Kemampuan organisasi untuk melakukan segmentasi yang tajam dan prioritasasi pelanggan menjadi pembeda utama dalam efisiensi alokasi sumber daya. Dengan menggunakan teknik analitis yang canggih, perusahaan dapat mengidentifikasi kelompok pelanggan yang memberikan kontribusi laba tertinggi dan merancang program retensi yang sangat spesifik untuk mereka. Pendekatan yang sering disebut sebagai kapabilitas organisasional kunci ini menempatkan analitik pelanggan sebagai inti dari transformasi digital yang sedang berlangsung di berbagai sektor industri.

Penerapan analisis pelanggan yang efektif juga memungkinkan organisasi untuk beralih dari pemasaran yang bersifat reaktif menjadi proaktif. Dengan memahami pola perilaku di masa lalu, perusahaan dapat memprediksi tindakan pelanggan di masa depan, seperti kemungkinan mereka untuk berhenti

berlangganan atau kecenderungan mereka untuk mencoba produk baru. Hal ini sangat krusial dalam industri dengan tingkat persaingan tinggi seperti *e-commerce* dan layanan keuangan, di mana biaya untuk mendapatkan pelanggan baru jauh lebih mahal dibandingkan dengan biaya untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Oleh karena itu, analisis pelanggan bukan sekadar aktivitas teknis, melainkan ekspresi dari komitmen strategis perusahaan untuk memberikan nilai yang konsisten sepanjang siklus hidup pelanggan.

3.3 Taksonomi Kebutuhan Keinginan dan Permintaan Pelanggan

Langkah awal yang sangat krusial dalam melakukan analisis pelanggan adalah memahami perbedaan mendasar antara kebutuhan, keinginan, dan permintaan. Sering kali dalam praktik bisnis, ketiga konsep ini dicampuradukkan, padahal masing-masing memiliki implikasi manajerial yang sangat berbeda dalam perancangan strategi CRM. Kebutuhan merupakan keadaan merasa kekurangan terhadap kepuasan dasar manusia yang bersifat universal, seperti sandang, pangan, dan papan. Dalam konteks modern, kebutuhan ini telah berkembang menjadi lebih kompleks, mencakup kebutuhan psikologis seperti rasa aman, penghargaan sosial, dan aktualisasi diri.

Keinginan muncul ketika kebutuhan dasar tersebut diarahkan pada objek-objek spesifik yang dibentuk oleh latar belakang budaya, kepribadian, dan lingkungan sosial individu. Sebagai contoh, kebutuhan dasar manusia akan komunikasi dapat diterjemahkan menjadi keinginan untuk memiliki telepon seluler merek tertentu. Perusahaan CRM yang sukses adalah mereka yang mampu memahami bagaimana kebutuhan pelanggan mereka bertransformasi menjadi keinginan-keinginan spesifik. Sementara

itu, permintaan terjadi ketika keinginan tersebut didukung oleh kemampuan dan kemauan untuk membeli. Analisis pelanggan harus mampu memetakan transisi ini untuk memastikan bahwa upaya pemasaran difokuskan pada segmen yang tidak hanya menginginkan produk, tetapi juga memiliki daya beli yang nyata.

Riset terbaru di sektor teknologi finansial dan *e-commerce* menunjukkan bahwa taksonomi kebutuhan kini juga mencakup dimensi nilai yang dirasakan secara total. Pelanggan tidak hanya mencari fungsi dasar dari suatu layanan, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti kecepatan, dukungan pelanggan yang responsif, jaminan keamanan, dan inovasi yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, terdapat kebutuhan emosional dan relasional yang mendalam, di mana pelanggan ingin merasa dihargai dan memiliki keterikatan personal dengan merek yang mereka gunakan. Kebutuhan sosial juga memainkan peran penting, di mana keputusan pembelian sering kali dipengaruhi oleh afiliasi kelompok dan validasi dari orang lain dalam jaringan sosial mereka.

3.4 Model Perilaku Konsumen dan Dimensi Pengaruh yang Relevan

Perilaku pelanggan adalah fenomena yang sangat dinamis, melibatkan interaksi yang rumit antara proses internal individu dan stimulus dari lingkungan eksternal. Untuk memahami mengapa pelanggan bertindak dengan cara tertentu, organisasi harus menggunakan kerangka kerja yang mampu menangkap kompleksitas tersebut. Model perilaku konsumen yang paling sering digunakan dalam analisis CRM adalah kerangka *Input-Process-Output*. Dalam model ini, berbagai faktor lingkungan bertindak sebagai input yang kemudian diproses melalui karakteristik psikologis dan pribadi pelanggan, yang akhirnya

menghasilkan output berupa tindakan pembelian atau perilaku pasca-pembelian.

Faktor internal atau dimensi psikologis berfungsi sebagai filter kognitif yang menentukan bagaimana pelanggan menerima dan menanggapi informasi pemasaran. Motivasi, misalnya, muncul ketika sebuah kebutuhan mencapai tingkat intensitas yang cukup tinggi sehingga mengarahkan seseorang untuk mencari pemuasannya. Persepsi juga memegang peranan krusial, karena pelanggan tidak menanggapi realitas secara objektif, melainkan realitas sebagaimana mereka merasakannya melalui proses perhatian dan retensi selektif. Selain itu, pembelajaran dari pengalaman masa lalu akan membentuk sikap dan keyakinan yang relatif konsisten terhadap suatu merek, yang sering kali menjadi dasar dari pembentukan loyalitas jangka panjang.

Di sisi lain, dimensi eksternal mencakup pengaruh sosial dan budaya yang sangat kuat. Budaya adalah penentu keinginan dan perilaku yang paling dasar, yang dipelajari seseorang sejak kecil dari keluarga dan institusi sosial lainnya. Sub-budaya dan kelas sosial juga memberikan pengaruh yang lebih spesifik terhadap preferensi produk dan merek tertentu. Dalam era media sosial saat ini, pengaruh kelompok referensi dan pemengaruh digital telah menjadi kekuatan yang masif dalam membentuk perilaku konsumen. Norma-norma sosial juga terus memengaruhi apa yang dianggap layak atau tidak layak untuk dikonsumsi, yang mengharuskan manajer CRM untuk sangat peka terhadap konteks budaya di mana mereka beroperasi.

3.5 Proses Pengambilan Keputusan Pelanggan di Era Digital

Memahami jalur yang ditempuh pelanggan dari tahap belum menyadari hingga menjadi pembeli yang loyal adalah inti dari efektivitas operasional CRM. Proses ini bukanlah sebuah kejadian

tunggal yang terjadi secara instan, melainkan serangkaian tahapan mental dan fisik yang harus dikelola dengan hati-hati oleh perusahaan di setiap titik kontak. Secara tradisional, proses ini dibagi menjadi lima tahap utama: pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian, dan perilaku pasca-pembelian. Namun, dalam lingkungan digital yang serba cepat, tahapan-tahapan ini sering kali tidak lagi linear dan dapat terjadi secara simultan.

Pada tahap pengenalan masalah, sistem CRM yang canggih dapat berperan aktif melalui analisis prediktif untuk mengingatkan pelanggan akan kebutuhan yang mungkin timbul bahkan sebelum mereka menyadarinya sendiri. Selama tahap pencarian informasi, ketersediaan konten yang relevan dan mudah diakses di berbagai saluran menjadi sangat penting untuk memengaruhi persepsi pelanggan. Pada tahap evaluasi alternatif, pelanggan kini lebih banyak mengandalkan ulasan daring dan rekomendasi dari jaringan sosial mereka daripada iklan konvensional. Hal ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya menyediakan informasi produk yang lengkap, tetapi juga mengelola reputasi digital mereka secara proaktif.

Perilaku pasca-pembelian menjadi tahap yang paling krusial dalam konteks manajemen hubungan. Kepuasan yang dirasakan pelanggan setelah menggunakan produk atau layanan akan menentukan apakah mereka akan melakukan pembelian ulang atau justru berpindah ke pesaing. CRM membantu perusahaan untuk memantau kepuasan ini melalui berbagai metrik dan memberikan respons yang cepat terhadap keluhan pelanggan. Lebih jauh lagi, konsep perjalanan pelanggan modern kini menggunakan pemetaan perjalanan pelanggan untuk memvisualisasikan seluruh pengalaman dari awal hingga akhir, termasuk emosi yang dirasakan pelanggan di setiap titik sentuh.

Pemetaan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki guna menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih efektif dan memuaskan.

Tabel 2. Proses pengambilan Keputusan Pelanggan

| Tahap Keputusan | Peran Strategis CRM | Fokus Interaksi Digital |
|------------------------|----------------------------------|---|
| Pengenalan Masalah | Analisis prediktif kebutuhan. | Notifikasi dan pengingat otomatis. |
| Pencarian Informasi | Penyediaan konten edukasi. | Optimasi mesin pencari dan media sosial. |
| Evaluasi Alternatif | Personalisasi penawaran nilai. | Manajemen ulasan dan testimoni daring. |
| Keputusan Pembelian | Penyederhanaan proses transaksi. | Kemudahan pembayaran dan promosi instan. |
| Pasca-Pembelian | Monitoring kepuasan dan retensi. | Program loyalitas dan penanganan keluhan. |

(Kajian Penulis, 2025)

3.6 Manajemen Portofolio Pelanggan melalui Segmentasi Berbasis Nilai

Strategi CRM yang efektif didasarkan pada pengakuan bahwa tidak semua pelanggan memiliki nilai yang sama bagi perusahaan. Manajemen Portofolio Pelanggan adalah proses pengelompokan pelanggan ke dalam kluster-kluster yang berbeda berdasarkan profil kebutuhan dan potensi nilai yang mereka berikan. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk memastikan bahwa

alokasi sumber daya pemasaran dilakukan secara proporsional, di mana investasi terbesar diarahkan kepada pelanggan yang memiliki potensi keuntungan tertinggi dalam jangka panjang.

Segmentasi merupakan alat utama dalam manajemen portofolio untuk membagi basis pelanggan yang heterogen menjadi kelompok-kelompok yang lebih homogen. Selain menggunakan variabel demografis dan geografis yang bersifat dasar, analisis CRM modern sangat menekankan pada segmentasi perilaku dan psikografis. Salah satu teknik yang tetap menjadi standar industri adalah analisis RFM yang mengukur kapan terakhir kali pelanggan bertransaksi, seberapa sering mereka berbelanja, dan berapa nilai moneter yang dihasilkan. Dengan menggabungkan variabel-variabel ini, perusahaan dapat mengidentifikasi pelanggan "bintang" yang harus dipertahankan mati-matian, serta pelanggan "beban" yang mungkin tidak lagi menguntungkan untuk dilayani secara intensif.

Puncak dari analisis portofolio adalah penghitungan Nilai Seumur Hidup Pelanggan. CLV adalah nilai sekarang dari seluruh keuntungan masa depan yang diharapkan akan dihasilkan dari seorang pelanggan selama masa hubungan mereka dengan perusahaan. Dengan memahami CLV, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih cerdas mengenai berapa banyak biaya yang layak dikeluarkan untuk mendapatkan pelanggan baru dan strategi apa yang paling tepat untuk mempertahankan pelanggan lama. Riset juga menunjukkan bahwa melakukan segmentasi sebelum melakukan prediksi tindakan pelanggan adalah strategi yang lebih unggul karena memungkinkan intervensi yang lebih terarah dan hemat biaya.

3.7 Psikologi Hubungan Berbasis Kepercayaan dan Komitmen

Pada hakikatnya, CRM bukan sekadar mengenai pengelolaan transaksi, melainkan tentang pembangunan dan pemeliharaan hubungan yang bermakna antara dua pihak. Oleh karena itu, analisis pelanggan harus mencakup pemahaman mengenai dimensi psikologis yang menjaga keterikatan jangka panjang. Dua pilar utama yang mendasari psikologi hubungan pemasaran adalah kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan salah satu pihak untuk mengandalkan mitra pertukaran karena adanya keyakinan akan integritas dan reliabilitas mitra tersebut.

Kepercayaan tidak dapat muncul secara instan, melainkan dibangun melalui konsistensi perusahaan dalam memenuhi janji-janjinya dan bertindak demi kepentingan terbaik pelanggan. Ketika kepercayaan telah terbentuk, komitmen biasanya akan mengikuti sebagai keinginan yang kuat untuk mempertahankan hubungan yang dianggap berharga tersebut. Analisis pelanggan yang mendalam harus mampu membedakan antara jenis-jenis komitmen yang dimiliki oleh pelanggan. Komitmen afektif, yang didasarkan pada rasa suka dan identifikasi emosional dengan merek, adalah bentuk loyalitas yang paling kuat dan paling sulit dipatahkan oleh pesaing. Sebaliknya, komitmen kalkulatif yang hanya didasarkan pada tingginya biaya perpindahan atau ketiadaan alternatif lain, bersifat sangat rapuh dan mudah berubah seiring dengan dinamika pasar.

Kualitas hubungan juga dievaluasi melalui ukuran-ukuran komposit yang mencakup tingkat kepuasan keseluruhan, kepercayaan, dan minimnya konflik dalam interaksi. Kepuasan pelanggan bertindak sebagai pemicu utama; pelanggan yang merasa bahwa nilai yang mereka terima secara konsisten melebihi

ekspektasi mereka akan cenderung mengembangkan kepercayaan jangka panjang. Dalam praktik CRM, pemantauan kualitas hubungan ini dilakukan secara berkelanjutan melalui indeks kepuasan pelanggan dan skor promotor bersih guna mendeteksi secara dini tanda-tanda ketidakpuasan yang dapat berujung pada perpindahan pelanggan.

3.8 Teknologi dan Metodologi Analitis untuk Memahami Pelanggan

Transformasi digital telah mengubah analisis pelanggan dari proses manual yang bersifat reaktif menjadi proses otomatis yang bersifat prediktif dan preskriptif. Pemanfaatan data besar, kecerdasan buatan, dan teknik analisis data tingkat lanjut telah memungkinkan organisasi untuk memahami pola perilaku yang sebelumnya tidak terdeteksi oleh mata manusia. Penggalian data atau data mining menjadi alat yang sangat ampuh untuk menemukan pengetahuan baru dari basis data pelanggan yang sangat besar, menjawab pertanyaan-pertanyaan krusial mengenai siapa yang akan berhenti berlangganan atau produk apa yang kemungkinan besar akan dibeli secara bersamaan.

Penggunaan algoritma pembelajaran mesin seperti *clustering k-means* untuk segmentasi dan *Support Vector Machine* untuk prediksi *churn* telah meningkatkan akurasi analisis pelanggan secara signifikan. Riset menunjukkan bahwa pendekatan yang menggabungkan segmentasi terlebih dahulu sebelum melakukan prediksi memberikan hasil yang jauh lebih efektif dalam merancang program retensi pelanggan. Selain data transaksional, teknologi modern juga memungkinkan perusahaan untuk menganalisis data tidak terstruktur seperti ulasan teks di media sosial dan percakapan di pusat kontak melalui analisis sentimen.

Analisis ini memberikan wawasan mengenai emosi dan sikap pelanggan yang sebenarnya terhadap merek.

Integrasi AI dalam sistem CRM juga memungkinkan personalisasi layanan secara waktu nyata. *Chatbot* berbasis AI, misalnya, dapat menangani ribuan pertanyaan pelanggan secara simultan sambil terus belajar dari preferensi individu mereka untuk memberikan rekomendasi yang semakin akurat di masa depan. Selain itu, konsep CRM Sosial memanfaatkan data dari *platform* digital untuk terlibat dalam dialog yang lebih otentik dengan komunitas pelanggan. Dengan mendengarkan percakapan di ruang publik digital, perusahaan dapat mengantisipasi masalah sebelum menjadi krisis dan merespons tren pasar dengan kecepatan yang luar biasa.

3.9 Karakteristik Analisis Perilaku Pelanggan dalam Konteks Bisnis B2B

Analisis pelanggan dalam pasar bisnis atau B2B memiliki dinamika yang sangat berbeda dibandingkan dengan pasar konsumen individu. Keputusan pembelian dalam organisasi jarang sekali dilakukan oleh satu orang tunggal, melainkan melibatkan sebuah unit pengambil keputusan yang terdiri dari berbagai peran dengan kepentingan yang berbeda-beda. Memahami peran-peran ini mulai dari pencetus, pemakai, pemberi pengaruh, hingga pengambil keputusan akhir dan penjaga gerbang adalah kunci kesuksesan dalam strategi CRM B2B.

Proses pembelian dalam organisasi juga cenderung lebih formal, lebih panjang, dan didasarkan pada pertimbangan teknis serta ekonomis yang mendalam. Hubungan dalam B2B sering kali bersifat kemitraan jangka panjang di mana kedua belah pihak saling bergantung satu sama lain. Oleh karena itu, analisis data CRM dalam konteks ini lebih difokuskan pada manajemen akun kunci

untuk memberikan tingkat layanan yang sangat khusus bagi pelanggan korporat yang memberikan kontribusi pendapatan besar bagi perusahaan. AI juga mulai banyak digunakan dalam B2B untuk mengotomasi aktivitas hubungan dan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengambilan keputusan berbasis data yang sangat intensif.

Selain itu, analisis perilaku dalam bisnis juga mencakup pemantauan pola transaksi lintas fungsi, seperti integrasi data antara penjualan, keuangan, dan logistik. Hal ini memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kesehatan hubungan bisnis dan memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi peluang bisnis baru atau risiko kegagalan pembayaran secara lebih dini. Dengan memanfaatkan teknologi seperti analitik prediktif, perusahaan B2B dapat mengantisipasi kebutuhan inventaris pelanggan mereka dan menawarkan solusi yang mampu meningkatkan efisiensi operasional pelanggan tersebut.

3.10 Masa Depan Analisis Pelanggan dan Tren Teknologi

Memasuki era modern ini dan seterusnya, lanskap analisis pelanggan akan terus bertransformasi seiring dengan semakin matangnya teknologi kecerdasan buatan dan semakin ketatnya regulasi mengenai privasi data. Salah satu tren utama yang muncul adalah pergeseran dari AI yang bersifat pasif menuju AI agen atau *agentic AI* yang mampu mengambil tindakan secara mandiri atas nama pelanggan atau perusahaan dalam batasan yang telah ditentukan. Sistem CRM masa depan tidak hanya akan memberikan rekomendasi, tetapi juga dapat secara otomatis menjadwalkan pertemuan atau menyelesaikan masalah layanan tanpa campur tangan manusia yang intensif.

Privasi dan etika AI juga akan menjadi fokus utama dalam analisis pelanggan. Dengan diterapkannya undang-undang privasi

yang semakin ketat di berbagai belahan dunia, organisasi dituntut untuk menerapkan prinsip privasi sejak desain atau *privacy-by-design* dalam setiap proses analitik mereka. Pelanggan akan memiliki kendali yang lebih besar atas data mereka, dan perusahaan yang mampu menunjukkan transparansi dalam penggunaan data serta memberikan nilai nyata sebagai imbalan atas data tersebut akan memenangkan kepercayaan pasar. Selain itu, analisis sentimen akan berkembang menjadi lebih nuansa dengan kemampuan untuk mendeteksi emosi yang lebih kompleks melalui nada suara dan pola interaksi video.

Integrasi teknologi *Internet of Things* (IoT) ke dalam ekosistem CRM juga akan memberikan sumber data perilaku yang jauh lebih kaya dan waktu nyata. Perangkat yang terhubung akan memungkinkan perusahaan untuk memahami bagaimana produk sebenarnya digunakan di lapangan, memberikan peluang untuk menawarkan layanan pemeliharaan preventif dan personalisasi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Di sisi lain, pengalaman omnichannel akan menjadi semakin mulus, di mana batas antara interaksi fisik dan digital akan semakin kabur, memungkinkan pelanggan untuk beralih antar-saluran tanpa kehilangan konteks atau riwayat hubungan mereka.

3.11 Kesimpulan dan Integrasi Strategis

Analisis pelanggan adalah fondasi mutlak di mana seluruh bangunan manajemen hubungan pelanggan didirikan. Melalui pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan, keinginan, dan perilaku, organisasi dapat melampaui pendekatan transaksional yang bersifat sementara dan membangun hubungan yang bermakna serta menguntungkan dalam jangka panjang. Keberhasilan dalam analisis ini menuntut perpaduan yang harmonis antara kecanggihan analitis melalui pemanfaatan

teknologi data terkini dengan kepekaan psikologis dalam mengelola emosi, kepercayaan, dan komitmen pelanggan.

Seiring dengan terus berkembangnya lanskap digital dan ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi, kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi menjadi penentu utama kesuksesan organisasi. Integrasi yang efektif antara hasil analisis pelanggan dengan fungsi bisnis lainnya seperti pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan akan menciptakan sinergi yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan nilai yang konsisten di setiap titik sentuh. Dengan memposisikan analisis pelanggan bukan sekadar sebagai aktivitas operasional, melainkan sebagai fondasi strategis yang mencerminkan filosofi orientasi pelanggan, perusahaan akan mampu memenangkan hati dan pikiran pelanggan serta mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa depan.

BAB 4

Segmentasi dan Targeting Pelanggan: Meningkatkan Efektivitas Pemasaran

Oleh: Wilhemina Ascaria Tuhumena, S.S.



4.1 Pentingnya Segmentasi dalam Pemasaran

Segmentasi dalam pemasaran dapat didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk membagi pasar yang bersifat luas dan heterogen menjadi beberapa kelompok konsumen yang lebih kecil dan bersifat homogen berdasarkan karakteristik tertentu, seperti kebutuhan, perilaku, demografi, atau preferensi (Mulyana, 2019; Kotler dalam Zahra, 2022). Segmentasi bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan yang signifikan antar kelompok konsumen sehingga perusahaan dapat merancang dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang lebih terarah, relevan, dan efektif sesuai dengan karakteristik masing-masing segmen. Dengan penerapan segmentasi, perusahaan dapat melakukan alokasi sumber daya secara lebih efisien dan meningkatkan peluang keberhasilan pencapaian tujuan pemasaran. Berikut penjelasan tentang pentingnya segmentasi dalam pemasaran (Kurniawan & Fajri, 2019; Islam & Asami, 2009; Saru et al, 2020; Febriani & Putri, 2020):

1. Memahami Keragaman Pasar

Pasar tidak bersifat homogen, melainkan terdiri atas individu atau kelompok konsumen yang memiliki karakteristik unik dalam hal kebutuhan, keinginan, daya beli, dan perilaku konsumsi. Dalam konteks ini, segmentasi pasar berperan sebagai alat analitis yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi serta mengelompokkan konsumen berdasarkan karakteristik yang relevan. Pendekatan ini menjadi krusial mengingat strategi pemasaran yang bersifat umum atau massal cenderung kurang efektif dalam memenuhi keragaman permintaan konsumen, terutama di tengah intensitas persaingan dan kebutuhan akan personalisasi yang semakin meningkat pada era pemasaran modern.

2. Meningkatkan Relevansi dan Efektivitas Strategi Pemasaran

Sebuah perusahaan dapat membuat strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran dan relevan dengan menggunakan segmentasi. Setiap segmen pasar memiliki karakteristik unik. Oleh karena itu, perusahaan dapat menyesuaikan bauran pemasaran mereka, yang mencakup produk, harga, promosi, dan distribusi, agar sesuai dengan harapan setiap segmen. Contohnya, produk yang ditujukan untuk segmen remaja harus memiliki fitur, kemasan, dan pesan pemasaran yang berbeda dari produk yang ditujukan untuk segmen yang lebih tua. Dengan penyesuaian ini, kemungkinan pelanggan akan menerima dan merespons positif tawaran dari perusahaan tersebut.

3. Efisiensi Alokasi Sumber Daya Pemasaran

Alokasi sumber daya perusahaan sangat dipengaruhi oleh proses segmentasi pasar. Segmentasi memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan membedakan kelompok konsumen yang memiliki kebutuhan, karakteristik, dan perilaku yang serupa. Dengan demikian, perusahaan dapat memfokuskan sumber daya seperti waktu, biaya, dan upaya pemasaran pada segmen-segmen yang dianggap paling potensial dan menguntungkan. Pendekatan ini meminimalisasi pemborosan sumber daya akibat pemasaran yang bersifat umum atau tidak tepat sasaran, serta meningkatkan kemungkinan terjadinya konversi yang optimal.

4. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Melalui segmentasi pasar, perusahaan dapat memahami kebutuhan spesifik dari setiap kelompok konsumen secara lebih mendalam. Pemahaman ini memungkinkan

perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih relevan dan sesuai dengan preferensi konsumen, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan. Konsumen yang merasa kebutuhannya terpenuhi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap merek atau perusahaan. Loyalitas pelanggan ini menjadi aset strategis dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat, karena pelanggan yang loyal tidak hanya berpotensi melakukan pembelian ulang, tetapi juga dapat memberikan rekomendasi positif kepada konsumen lain, yang pada akhirnya mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

5. Mendorong Inovasi Produk dan Diferensiasi

Segmentasi pasar membuka peluang bagi perusahaan untuk melakukan inovasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan unik masing-masing segmen. Dengan memahami permasalahan dan keinginan pelanggan secara lebih mendalam, perusahaan dapat mengembangkan fitur, desain, atau varian produk yang relevan dengan preferensi segmen tertentu. Selain itu, segmentasi juga mendorong terwujudnya diferensiasi, yaitu upaya untuk membedakan produk atau layanan dari para pesaing agar lebih menonjol di pasar sasaran. Diferensiasi yang didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap segmen pasar terbukti lebih efektif, karena strategi tersebut benar-benar relevan dan sesuai dengan kebutuhan serta harapan target pasar.

6. Memudahkan Perumusan Komunikasi Pemasaran

Segmentasi pasar sangat berperan dalam perumusan pesan dan pemilihan media komunikasi pemasaran yang efektif. Setiap segmen pasar memiliki perbedaan dalam bahasa, gaya komunikasi, dan preferensi saluran informasi. Dengan

memahami karakteristik dari masing-masing segmen, perusahaan dapat merancang pesan pemasaran yang lebih personal, relevan, dan mampu menarik perhatian konsumen secara optimal. Sebagai contoh, promosi yang ditujukan kepada konsumen milenial cenderung lebih efektif jika menggunakan media sosial dan influencer, sedangkan segmen profesional lebih responsif terhadap komunikasi melalui seminar atau artikel di media bisnis. Dengan demikian, strategi komunikasi yang berbasis segmentasi dapat meningkatkan efektivitas pemasaran serta membangun hubungan yang lebih kuat antara perusahaan dan konsumennya.

7. Mendukung Analisis dan Evaluasi Kinerja Pemasaran

Segmentasi pasar juga memudahkan perusahaan dalam melakukan analisis dan evaluasi kinerja pemasaran. Dengan membagi pasar ke dalam beberapa segmen, perusahaan dapat mengukur efektivitas strategi pemasaran yang diterapkan pada masing-masing segmen serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Data dan umpan balik yang diperoleh dari setiap segmen sangat berharga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis di masa mendatang. Dengan demikian, segmentasi tidak hanya membantu dalam pelaksanaan strategi pemasaran, tetapi juga meningkatkan kualitas evaluasi dan perencanaan bisnis secara keseluruhan.

4.2 Proses dan Kriteria Segmentasi Pasar

Proses segmentasi pasar diawali dengan mengidentifikasi variabel atau dasar segmentasi yang paling relevan dengan produk atau layanan yang ditawarkan. Menurut Hariansyah (2021), variabel segmentasi yang umum digunakan meliputi:

1. Demografis

Segmentasi demografis merupakan salah satu pendekatan yang paling umum digunakan dalam analisis pasar karena variabel-variabel demografi, seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan, pekerjaan, status perkawinan, dan ukuran keluarga, cenderung mudah diidentifikasi dan diukur. Variabel-variabel ini memiliki pengaruh signifikan terhadap preferensi, kebutuhan, dan perilaku konsumen dalam mengonsumsi produk atau jasa, termasuk di sektor pariwisata. Sebagai contoh dalam bidang pariwisata, usia menjadi faktor penting dalam menentukan jenis destinasi wisata yang diminati. Wisatawan muda umumnya lebih tertarik pada wisata petualangan, kegiatan outdoor, atau festival musik, sementara wisatawan lansia cenderung memilih destinasi yang menawarkan kenyamanan, keamanan, dan fasilitas kesehatan. Jenis kelamin juga dapat mempengaruhi preferensi, misalnya paket wisata spa dan wellness sering kali dipasarkan lebih intensif kepada wisatawan perempuan. Selain itu pendapatan juga merupakan variabel krusial dalam menentukan kemampuan seseorang untuk membeli paket wisata tertentu. Konsumen dengan pendapatan tinggi biasanya memilih destinasi eksklusif atau layanan premium, sedangkan segmen dengan pendapatan menengah ke bawah lebih tertarik pada wisata domestik atau paket wisata hemat. Pendidikan dan pekerjaan juga berperan dalam membentuk pola konsumsi wisata, di mana individu dengan tingkat pendidikan tinggi dan pekerjaan profesional cenderung mencari pengalaman wisata yang bersifat edukatif atau berorientasi pada pengembangan diri.

2. Geografis

Segmentasi geografis merupakan salah satu pendekatan dalam pemasaran yang mengelompokkan konsumen berdasarkan lokasi geografis, seperti negara, provinsi, kota, maupun lingkungan

tempat tinggal. Variabel geografis sangat relevan dalam menentukan kebutuhan dan preferensi konsumen karena berbagai faktor seperti iklim, budaya lokal, dan tingkat urbanisasi dapat memengaruhi perilaku konsumsi. Dalam konteks pariwisata, segmentasi geografis memungkinkan perusahaan atau destinasi wisata untuk menyesuaikan penawaran produk dan strategi pemasaran sesuai dengan karakteristik geografis target pasar. Sebagai contoh, wisatawan yang berasal dari wilayah dengan iklim tropis mungkin lebih tertarik untuk berlibur ke destinasi pegunungan yang menawarkan udara sejuk, sedangkan wisatawan dari negara-negara dengan iklim dingin cenderung memilih destinasi pantai atau pulau tropis. Selain itu, budaya lokal juga memengaruhi preferensi destinasi; wisatawan domestik dari daerah tertentu mungkin lebih menyukai wisata budaya yang berhubungan dengan tradisi lokal, sementara wisatawan internasional lebih mencari pengalaman yang otentik dan berbeda dari budaya asal mereka.

3. Psikografis

Segmentasi psikografis merupakan pendekatan yang mengelompokkan konsumen berdasarkan aspek psikologis, seperti gaya hidup, nilai-nilai, minat, serta kepribadian. Segmentasi ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai motivasi dan preferensi konsumen yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan variabel demografis atau geografis. Dengan memahami faktor psikografis, perusahaan dapat menciptakan penawaran yang lebih personal dan relevan dengan kepribadian atau aspirasi konsumen. Sebagai contoh dalam bidang pariwisata, terdapat segmen wisatawan yang memiliki gaya hidup aktif dan gemar berpetualang. Mereka biasanya tertarik pada paket wisata yang menawarkan aktivitas fisik intensif seperti hiking, arung jeram, surfing, atau wisata alam ekstrem. Sebaliknya, segmen

wisatawan dengan gaya hidup relaksasi dan nilai-nilai keseimbangan hidup akan lebih memilih destinasi spa, yoga retreat, atau wisata kesehatan (*wellness tourism*). Dari sisi minat, ada wisatawan yang sangat menghargai pengalaman budaya dan sejarah, sehingga mereka cenderung memilih paket wisata yang menawarkan kunjungan ke situs bersejarah, museum, atau festival budaya lokal. Sementara itu, wisatawan yang memiliki kepribadian ekstrovert dan suka bersosialisasi mungkin lebih tertarik pada wisata kelompok atau event-event besar seperti konser dan pesta pantai.

4. Perilaku

Segmentasi perilaku merupakan pendekatan yang membedakan konsumen berdasarkan perilaku mereka dalam menggunakan produk atau jasa, yang meliputi pola penggunaan, loyalitas merek, manfaat yang dicari, serta tingkat kesadaran terhadap produk. Segmentasi ini dianggap efektif karena perilaku konsumen sering kali menjadi indikator utama dalam pengambilan keputusan pembelian, terutama dalam industri pariwisata yang sangat dipengaruhi oleh preferensi dan pengalaman pribadi. Dalam konteks pariwisata, pola penggunaan dapat merujuk pada frekuensi kunjungan wisatawan ke suatu destinasi. Misalnya, ada segmen wisatawan reguler yang secara rutin mengunjungi destinasi tertentu setiap tahun, dibandingkan dengan wisatawan yang hanya berkunjung sekali (*one-time visitor*). Loyalitas merek juga penting, di mana wisatawan yang memiliki pengalaman positif dengan sebuah biro perjalanan atau hotel cenderung melakukan pemesanan ulang dan merekomendasikan layanan tersebut kepada orang lain.

Setelah variabel segmentasi yang relevan ditentukan, perusahaan perlu mengumpulkan dan menganalisis data konsumen untuk memastikan bahwa proses segmentasi dapat

berjalan secara akurat dan efektif (Aisah et al, 2022). Pengumpulan data dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti survei, wawancara, observasi, maupun analisis data historis transaksi. Survei biasanya digunakan untuk memperoleh informasi tentang preferensi, motivasi, dan karakteristik demografis atau psikografis konsumen secara lebih luas. Wawancara memungkinkan perusahaan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait motivasi, perilaku, dan harapan wisatawan. Sementara itu, observasi dapat dilakukan di lokasi destinasi wisata untuk mencatat pola interaksi dan aktivitas konsumen secara langsung. Data historis transaksi juga sangat penting, karena mencerminkan perilaku aktual konsumen dalam memilih destinasi, frekuensi kunjungan, serta jenis layanan yang digunakan.

Analisis data dilakukan dengan tujuan untuk mengelompokkan konsumen ke dalam segmen-segmen yang anggotanya memiliki karakteristik, kebutuhan, atau perilaku yang serupa (homogen). Dengan demikian, strategi pemasaran yang dirancang untuk satu segmen akan relevan dan efektif bagi seluruh anggota segmen tersebut. Selain itu, antar segmen biasanya terdapat perbedaan yang signifikan (heterogen), misalnya dalam hal preferensi, motivasi, atau perilaku pembelian, sehingga masing-masing segmen memerlukan pendekatan pemasaran yang berbeda. Perbedaan ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan produk, layanan, dan pesan pemasaran secara spesifik guna memenuhi kebutuhan setiap segmen secara lebih optimal. Dengan kata lain, homogenitas dalam segmen mempermudah penyesuaian strategi pemasaran, sementara heterogenitas antar segmen memberikan landasan bagi perusahaan untuk membedakan pendekatan dan strategi agar lebih tepat sasaran. Sebagai contoh di bidang pariwisata, hasil

analisis data dapat menghasilkan segmen wisatawan keluarga yang cenderung memilih destinasi yang ramah anak dan memiliki fasilitas keluarga, segmen wisatawan muda yang mencari pengalaman petualangan dan aktivitas outdoor, serta segmen wisatawan senior yang lebih memilih destinasi yang nyaman dan tenang. Dengan demikian, perusahaan dapat merancang strategi pemasaran, produk, dan layanan yang spesifik dan tepat sasaran untuk setiap segmen yang telah diidentifikasi.

Berikutnya tahap evaluasi daya tarik segmen yang merupakan langkah penting setelah segmentasi pasar dilakukan. Evaluasi ini mencakup analisis potensi pertumbuhan segmen, ukuran dan profitabilitas pasar, daya beli konsumen, serta tingkat persaingan di dalam segmen tersebut. Selain itu, perusahaan harus memastikan kesesuaian segmen dengan sumber daya, kapabilitas, dan tujuan strategis perusahaan. Segmen yang dipilih sebagai target adalah yang menawarkan potensi keuntungan terbesar dan dapat dilayani secara optimal. Contohnya dalam bidang pariwisata, sebuah agen perjalanan dapat mengevaluasi segmen wisatawan milenial dengan mempertimbangkan ukuran pasar yang besar, tren pertumbuhan perjalanan independen, daya beli yang cukup, serta tingkat persaingan yang masih relatif rendah di destinasi tertentu. Dengan demikian, segmentasi tidak hanya berhenti pada proses pengelompokan konsumen, tetapi juga melibatkan analisis komprehensif untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan dialokasikan dengan optimal dan strategi pemasaran dapat diterapkan secara efektif pada segmen sasaran.

4.3 Strategi Targeting: Memilih Segmen Pasar yang Potensial

Strategi targeting merupakan langkah lanjutan setelah proses segmentasi pasar, di mana perusahaan secara sistematis memilih satu atau lebih segmen pasar yang dianggap paling potensial untuk dijadikan sasaran pemasaran (Joung & Sulistiadi, 2023). Pemilihan segmen ini dilakukan melalui evaluasi menyeluruh terhadap beberapa aspek penting, antara lain (Wijaya & Sirine, 2016; Manggu & Beni, 2021; Adhini et al, 2024):

- **Potensi Pertumbuhan Segmen**

Potensi pertumbuhan segmen mengacu pada kemungkinan peningkatan jumlah konsumen atau peningkatan permintaan di masa depan dalam segmen tersebut. Segmen dengan pertumbuhan tinggi biasanya lebih menarik karena menawarkan peluang ekspansi dan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Contohnya, dalam pariwisata, segmen wisatawan milenial yang cenderung terus berkembang seiring meningkatnya minat generasi muda untuk bepergian.

- **Ukuran Pasar**

Ukuran pasar adalah jumlah total konsumen potensial atau volume permintaan yang ada dalam segmen tersebut. Segmen yang besar memberikan peluang pendapatan yang lebih besar, namun sering kali juga diikuti oleh tingkat persaingan yang tinggi. Misalnya, segmen wisata keluarga yang memiliki jumlah konsumen signifikan di banyak destinasi wisata.

- **Tingkat Profitabilitas**

Profitabilitas segmen mengacu pada potensi keuntungan yang dapat diperoleh dari segmen tersebut. Hal ini mempertimbangkan baik pendapatan yang bisa didapatkan maupun biaya yang harus dikeluarkan untuk melayani segmen tersebut. Sebagai contoh, segmen wisatawan

premium mungkin lebih kecil, tetapi menawarkan margin keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan segmen wisatawan massal.

- **Daya Beli Konsumen**

Daya beli mencerminkan kemampuan ekonomi konsumen dalam suatu segmen untuk membeli produk atau layanan yang ditawarkan. Segmen dengan daya beli tinggi lebih menarik karena cenderung tidak terlalu sensitif terhadap harga dan lebih terbuka terhadap layanan bernilai tambah.

- **Tingkat Persaingan**

Tingkat persaingan mengacu pada jumlah dan kekuatan pesaing yang sudah ada dalam segmen tersebut. Segmen dengan persaingan rendah lebih mudah untuk dimasuki dan dipertahankan, sedangkan segmen dengan persaingan tinggi memerlukan strategi yang lebih agresif.

- **Kesesuaian dengan Sumber Daya, Kapabilitas, dan Tujuan Perusahaan**

Terakhir, perusahaan harus memastikan bahwa segmen yang dipilih sesuai dengan sumber daya yang dimiliki misalnya: modal, SDM, teknologi, kapabilitas atau kemampuan melayani kebutuhan segmen, dan tujuan strategis perusahaan yaitu visi, misi, dan arah pengembangan bisnis. Segmen yang sesuai akan lebih mudah dilayani secara optimal dan selaras dengan arah pertumbuhan perusahaan.

Dengan mempertimbangkan seluruh aspek di atas, perusahaan dapat memilih segmen pasar yang tidak hanya menarik secara teoretis, tetapi juga realistis untuk dikelola dan memberikan hasil optimal.

BAB 5

Komunikasi Pelanggan: Strategi dan Taktik yang Efektif

Oleh: Dr. Phil. Rita Fransina Maruanaya, S.Pd., M.Sc.



5.1 Pentingnya Komunikasi Pelanggan dalam Bisnis

Komunikasi pelanggan merupakan salah satu aspek terpenting dalam operasional sebuah bisnis modern. Komunikasi pelanggan adalah proses pertukaran informasi antara perusahaan dan pelanggan dengan tujuan untuk memahami satu sama lain, membangun hubungan jangka panjang, dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan perusahaan itu sendiri. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya sebatas penyampaian pesan secara satu arah, tetapi juga melibatkan dialog dua arah yang memungkinkan terjadinya interaksi, umpan balik, dan penyesuaian layanan sesuai kebutuhan pelanggan.

Komunikasi pelanggan mencakup berbagai jenis interaksi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Panggilan telepon ke pusat layanan pelanggan, percakapan tatap muka di toko, atau berbicara dengan karyawan perusahaan adalah beberapa contoh interaksi langsung. Interaksi tidak langsung, di sisi lain, dapat ditemukan dalam bentuk email, pesan otomatis, newsletter, dan materi promosi yang dikirimkan secara rutin kepada pelanggan. Dengan kemajuan teknologi, khususnya di bidang digital dan media sosial, cara bisnis berinteraksi dengan pelanggan semakin mudah. Saat ini, platform seperti Instagram, WhatsApp, Twitter, dan Facebook telah berkembang menjadi platform penting untuk menyampaikan pesan, menanggapi keluhan, dan membentuk komunitas pelanggan yang loyal.

Komunikasi pelanggan yang efektif memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, komunikasi yang efektif membantu pelanggan memahami barang dan jasa yang ditawarkan sehingga mereka dapat membuat keputusan dengan informasi yang jelas dan akurat. Kedua, komunikasi yang efektif juga membantu perusahaan membangun hubungan yang erat dengan pelanggan dan menumbuhkan kesetiaan maupun kepercayaan. Terakhir,

komunikasi yang efektif juga memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan masukan atau umpan balik dari orang lain.

Komunikasi dengan pelanggan juga dapat digunakan sebagai strategi pemasaran. Perusahaan dapat meningkatkan minat dan daya beli pelanggan melalui kampanye promosi dan pesan yang tepat sasaran. Sebaliknya, ketidakpuasan, kehilangan peluang bisnis, atau bahkan pelanggan berpindah ke pesaing dapat disebabkan oleh komunikasi yang buruk atau tidak responsif.

Keberhasilan bisnis sangat bergantung pada komunikasi pelanggan. Ada beberapa landasan utama yang menjelaskan mengapa komunikasi pelanggan sangat penting:

1. Membangun Kepercayaan dan Loyalitas

Membangun kepercayaan antara bisnis dan pelanggannya adalah tujuan utama dari komunikasi pelanggan. Komunikasi yang jujur, terbuka, dan responsif dapat menghasilkan kepercayaan. Pelanggan akan merasa dihargai jika mereka merasa mendapatkan informasi yang benar, tidak ditutup-tutupi, dan tanggapan yang cepat terhadap pertanyaan atau keluhan mereka. Rasa aman yang dihasilkan dari komunikasi yang baik akan membuat pelanggan lebih setia dan mencegah pesaing beralih. Loyalitas ini sangat berharga karena meningkatkan kemungkinan bahwa pelanggan akan kembali membeli sesuatu dan menjadi penggemar setia perusahaan (Supriyatna & Maria, 2017; Febriana & Setyanto, 2019).

2. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Komunikasi yang efektif adalah jembatan utama bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Interaksi yang terarah membantu perusahaan mengatasi keluhan, pertanyaan, atau rekomendasi pelanggan. Pengalaman yang positif dan peningkatan kepuasan pelanggan akan dihasilkan dari respons yang cepat dan solutif.

Kepuasan ini bukan hanya berdampak pada pembelian ulang, tetapi juga berpotensi menjadikan pelanggan sebagai promotor yang akan merekomendasikan produk atau jasa kepada orang lain, baik secara langsung maupun melalui media sosial (Ma & wang, 2021).

3. Menyediakan Informasi yang Relevan dan Aktual

Perusahaan dapat terus memberikan informasi terbaru dan relevan tentang barang dan jasa, promosi, atau perubahan kebijakan melalui komunikasi pelanggan. Sangat penting bagi pelanggan untuk mendapatkan informasi yang tepat waktu agar mereka dapat membuat keputusan yang sesuai dengan kebutuhannya. Jika mereka tidak mendapatkan informasi yang tepat waktu, pelanggan mungkin menjadi ragu dan kurang percaya pada perusahaan. Oleh karena itu, untuk menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, perusahaan harus memberikan informasi yang konsisten dan terkini (Ningtyas & Rachmad, 2011).

4. Mendorong Inovasi dan Perbaikan Produk

Salah satu manfaat penting dari komunikasi dua arah adalah perusahaan dapat memperoleh umpan balik langsung dari pelanggan. Input ini sangat bermanfaat untuk evaluasi inovasi, peningkatan kualitas produk, dan perbaikan layanan. Pelanggan yang suaranya didengarkan cenderung lebih terlibat dan lebih dekat dengan perusahaan. Inovasi yang didasarkan pada kebutuhan dan harapan pelanggan biasanya lebih tepat sasaran dan memiliki kemampuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di pasar (Lestari et al, 2023).

5. Meningkatkan Reputasi dan Citra Perusahaan

Perusahaan yang dikenal mampu menjaga komunikasi yang baik dengan pelanggannya akan memiliki reputasi positif di

mata publik. Salah satu kunci untuk menciptakan kesan perusahaan yang profesional dan dapat dipercaya adalah komunikasi yang konsisten, transparan, dan bersahabat. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, opini yang tidak positif, dan pada akhirnya mengakibatkan kehilangan pelanggan. Oleh karena itu, komunikasi pelanggan adalah langkah strategis yang penting untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis (Septiana et al, 2022).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi pelanggan bukan hanya sekadar proses teknis penyampaian pesan, melainkan merupakan fondasi utama dalam membangun citra perusahaan, memperkuat posisi di pasar, serta menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Setiap perusahaan yang ingin berkembang dan bersaing di era modern harus mampu mengelola komunikasi pelanggan secara profesional, strategis, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

Komunikasi dengan pelanggan juga sangat penting di setiap tahap siklus bisnis, mulai dari pra-penjualan, penjualan, dan pasca-penjualan (Ningtyas & Rachmad, 2011). Metode komunikasi yang berbeda digunakan untuk setiap tahap, tetapi semuanya bertujuan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan berkelanjutan.

Pada tahap pra-penjualan, komunikasi berfungsi sebagai alat untuk menarik perhatian calon pelanggan dan membentuk persepsi awal mereka terhadap perusahaan atau produk yang ditawarkan. Ini adalah situasi di mana perusahaan harus melakukan edukasi pasar dengan memberikan informasi yang jelas, menarik, dan relevan tentang manfaat, keunggulan, dan solusi yang dapat ditawarkan oleh barang dan jasa mereka. Jenis konten pemasaran seperti brosur, video, artikel blog, dan kampanye media

sosial sangat efektif dalam mempromosikan merek dan menarik perhatian awal. Presentasi penjualan yang komunikatif dan interaktif juga dapat menumbuhkan rasa percaya dan memotivasi calon pelanggan untuk berinteraksi. Komunikasi yang efektif pada tahap ini akan meningkatkan kemungkinan calon pelanggan untuk bertransaksi dan membangun fondasi hubungan yang kuat.

Saat proses penjualan berlangsung, komunikasi pelanggan menjadi semakin intensif dan personal. Perusahaan harus dapat memberikan jaminan kualitas produk atau layanan mereka, menjawab pertanyaan atau kekhawatiran pelanggan, dan memberikan penjelasan produk yang rinci. Komunikasi yang profesional, responsif, dan ramah sangat penting untuk membangun kepercayaan. Pelanggan cenderung lebih yakin untuk melakukan pembelian jika mereka mendapatkan informasi yang lengkap dan dilayani dengan baik. Selain itu, bisnis harus menawarkan layanan tambahan kepada pelanggan, seperti demonstrasi produk, konsultasi, atau penyediaan solusi yang sesuai dengan kebutuhan khusus pelanggan. Selama proses penjualan, semua bentuk komunikasi dirancang untuk meningkatkan konversi, mengurangi keraguan, dan membuat pelanggan puas dan percaya pada keputusan yang diambil.

Komunikasi tidak berhenti setelah transaksi terjadi. Pada tahap pasca-penjualan, perusahaan harus tetap menjaga hubungan dengan pelanggan melalui layanan purna jual yang berkualitas. Ini dapat dicapai dengan memberikan informasi seperti garansi, jadwal perawatan, atau instruksi penggunaan. Untuk memastikan bahwa pelanggan tetap merasa diperhatikan, sangat penting untuk menangani keluhan dan pertanyaan setelah transaksi. Selain itu, organisasi dapat meminta umpan balik untuk digunakan untuk menilai dan memperbaiki hal-hal di masa depan. Komunikasi yang efektif pada titik ini akan meningkatkan loyalitas pelanggan,

meningkatkan peluang untuk promosi dari mulut ke mulut, dan meningkatkan kemungkinan pembelian ulang. Pelanggan yang puas cenderung merekomendasikan barang dan jasa kepada orang lain, yang menghasilkan siklus bisnis yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, komunikasi pelanggan yang efektif di setiap tahap siklus bisnis menjadi kunci dalam membangun kepercayaan, meningkatkan kepuasan, dan memperkuat loyalitas pelanggan. Perusahaan yang mampu mengelola komunikasi secara konsisten akan mendapatkan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan.

5.2 Identifikasi Kebutuhan dan Preferensi Pelanggan

Salah satu langkah penting dalam mengembangkan produk atau layanan yang relevan dengan pasar sasaran adalah memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan. Memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan tidak hanya menjadi dasar dalam proses inovasi, tetapi juga menjadi pondasi strategi komunikasi yang mampu menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pentingnya identifikasi kebutuhan pelanggan terletak pada kemampuannya untuk mengungkapkan apa yang benar-benar diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen.

Pelanggan dapat memiliki kebutuhan fungsional, seperti kualitas produk, harga, dan layanan purna jual, serta kebutuhan emosional, seperti rasa dihargai, kepercayaan, dan kenyamanan saat berinteraksi dengan perusahaan (Tzeng et al, 2021). Di sisi lain, preferensi pelanggan mencerminkan pilihan atau kecenderungan mereka terhadap merek tertentu, fitur produk, metode komunikasi, dan cara pelayanan (Park, 2020). Dengan memahami keduanya, perusahaan dapat menyusun strategi komunikasi yang lebih terarah, personal, dan relevan.

Proses identifikasi kebutuhan dan preferensi pelanggan sebaiknya dilakukan secara sistematis, misalnya melalui riset pasar, survei kepuasan pelanggan, wawancara, pengamatan perilaku konsumen, atau analisis data pembelian. Bisnis di era digital juga dapat memanfaatkan teknologi seperti big data dan AI untuk menganalisis pola perilaku dan tren konsumen secara lebih akurat dan real-time. Informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber ini kemudian diolah untuk membentuk segmentasi pelanggan, yang membantu bisnis memilih pesan, media, dan strategi komunikasi yang paling sesuai untuk setiap kelompok pelanggan.

Selain itu, pemahaman yang mendalam tentang karakteristik pelanggan, seperti usia, gaya hidup, tingkat pendidikan, hingga budaya, sangat penting untuk menghindari miskomunikasi atau penyampaian pesan yang tidak tepat sasaran. Misalnya, generasi milenial dan generasi Z cenderung lebih responsif terhadap komunikasi digital dan pesan yang bersifat personal, sedangkan generasi yang lebih tua mungkin lebih nyaman dengan komunikasi langsung atau melalui media konvensional.

5.3 Strategi Komunikasi Pelanggan yang Efektif

Komunikasi pelanggan menjadi bagian penting dari strategi keberlanjutan dan pertumbuhan di dunia bisnis yang semakin kompetitif. Komunikasi yang efektif dapat membangun hubungan yang kuat, meningkatkan loyalitas, dan mendorong pertumbuhan perusahaan. Untuk mencapai komunikasi pelanggan yang efektif, perusahaan perlu menerapkan berbagai strategi yang relevan dan adaptif yang sesuai dengan perkembangan zaman. Berikut adalah penjelasan tentang strategi komunikasi pelanggan yang efektif (Budiana & Ariani, 2023; Ebrahim, 2019; Dewnarain et al, 2021; Hati & Cindoswari, 2023; Aguirre et al, 2015):

1. Pemilihan Saluran Komunikasi yang Tepat

Setiap pelanggan memiliki preferensi komunikasi yang berbeda, sehingga perusahaan perlu memahami profil dan karakteristik pelanggan untuk memilih saluran komunikasi yang tepat, baik itu tatap muka, telepon, E-Mail, maupun platform digital seperti media sosial, aplikasi pesan instan, dan chatbot.

2. Personalisasi Pesan

Personalisasi komunikasi membuat pelanggan merasa dihargai, karena perusahaan memahami kebutuhan dan preferensi mereka, sehingga meningkatkan peluang konversi dan loyalitas jangka panjang. Personalisasi pesan terdiri dari:

a. Penggunaan Data Pelanggan.

Perusahaan dapat memanfaatkan data pelanggan yang diperoleh dari riwayat pembelian, preferensi produk, atau interaksi sebelumnya untuk menyusun pesan yang relevan. Misalnya, pelanggan yang sering membeli produk kategori tertentu dapat diberikan penawaran khusus atau rekomendasi produk serupa.

b. Segmentasi Pelanggan.

Dengan membagi pelanggan ke dalam segmen-segmen berdasarkan demografi, perilaku, atau kebutuhan spesifik, perusahaan dapat menyusun pesan yang lebih terarah dan sesuai dengan karakteristik masing-masing segmen. Hal ini akan meningkatkan efektivitas pesan dan mengurangi risiko pesan tidak relevan atau dianggap spam.

c. Sentuhan Humanis dalam Komunikasi.

Sentuhan manusiawi masih penting meskipun teknologi semakin maju. Mengucapkan selamat ulang tahun, mengucapkan terima kasih, atau memanggil pelanggan

dengan nama dapat membangun kedekatan emosional. Sentuhan personal seperti ini seringkali menjadi pembeda di tengah persaingan bisnis yang semakin homogen.

3. Penggunaan Teknologi untuk Interaksi Responsif

Perusahaan memiliki banyak peluang untuk meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan kualitas komunikasi dengan pelanggan berkat kemajuan teknologi. Penggunaan teknologi yang tepat dapat mempercepat proses respons, mengurangi kesalahan manusia, dan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik, misalnya:

- a. Chatbot dan Artificial Intelligence (AI). Di era digital, chatbot dan AI sangat populer. Chatbot dapat menjawab pertanyaan dasar pelanggan, memberikan informasi tentang produk, atau membantu proses pemesanan tanpa keterlibatan manusia langsung, sehingga pelanggan tidak perlu menunggu lama untuk mendapatkan jawaban, dan perusahaan dapat menghemat biaya operasional;
- b. Customer Relationship Management (CRM). CRM adalah sistem yang dirancang untuk mengelola data pelanggan, mengatur jadwal komunikasi, dan memantau riwayat interaksi. Dengan CRM, perusahaan dapat memastikan tidak ada pesan atau permintaan pelanggan yang terlewatkan. Selain itu, CRM membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang cross-selling maupun up-selling berdasarkan data pelanggan yang terintegrasi.
- c. Otomatisasi Email dan Notifikasi. Teknologi otomatisasi memungkinkan perusahaan mengirimkan email, SMS, atau notifikasi aplikasi secara otomatis kepada pelanggan sesuai dengan pemicu tertentu, misalnya ucapan ulang tahun, pengingat pembayaran, atau konfirmasi transaksi.

Dengan otomatisasi, komunikasi menjadi lebih konsisten dan pelanggan merasa selalu diperhatikan;

- d. Analitik dan Monitoring. Dengan bantuan teknologi analitik, perusahaan dapat melacak efektivitas komunikasi dengan pelanggan, seperti keterbukaan email, respons terhadap kampanye promosi, dan waktu respons customer service. Data ini sangat berharga untuk evaluasi dan perbaikan terus-menerus strategi komunikasi.

4. Menjaga Konsistensi dan Kualitas Komunikasi

Keberhasilan komunikasi pelanggan tidak hanya bergantung pada pemilihan saluran, personalisasi, atau teknologi, tetapi juga pada konsistensi dan kualitas pesan yang disampaikan. Setiap anggota tim yang berinteraksi dengan pelanggan harus memahami standar komunikasi perusahaan, baik dari sisi bahasa, gaya komunikasi, maupun etika pelayanan. Oleh sebab itu perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek berikut ini, yaitu;

- a. Pelatihan dan Pengembangan SDM. Perusahaan harus secara teratur memberikan pelatihan kepada karyawannya, terutama mereka yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Pelatihan ini harus mencakup bagaimana berkomunikasi, menangani keluhan, dan menggunakan teknologi terbaru. Karyawan yang terlatih akan mampu memberikan layanan yang ramah, cepat, dan solutif.
- b. Standar Operasional Prosedur (SOP). Dengan menerapkan SOP yang jelas dalam setiap proses komunikasi, perusahaan dapat memastikan bahwa pesan yang disampaikan konsisten dan sesuai dengan nilai

perusahaan. SOP juga membantu menangani keluhan atau situasi krisis secara profesional dan tidak emosional.

5. Membangun Komunikasi Dua Arah

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi dua arah. Perusahaan tidak hanya berkonsentrasi pada pengiriman pesan, tetapi juga terus mendengarkan apa yang dikatakan pelanggan. Umpan balik pelanggan, baik positif maupun negatif, adalah sumber penting informasi untuk inovasi dan peningkatan layanan. Komunikasi dua arah ini dapat diwujudkan dalam bentuk:

- a. Survei Kepuasan Pelanggan. Melakukan survei secara berkala dapat membantu perusahaan memahami kepuasan dan harapan pelanggan. Hasil survei tersebut dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan inovasi yang lebih tepat sasaran.
- b. Media Sosial sebagai Sarana Dialog. Media sosial memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk berdialog secara langsung dengan pelanggan secara terbuka. Respon cepat terhadap pertanyaan atau keluhan di media sosial dapat meningkatkan kepercayaan dan reputasi Perusahaan itu sendiri.
- c. Program Loyalitas dan Komunitas. Membangun komunitas pelanggan atau program loyalitas memungkinkan perusahaan berinteraksi lebih intens dan mendapatkan masukan langsung dari pelanggan. Komunitas ini juga bisa menjadi sarana promosi dari mulut ke mulut yang sangat efektif.

6. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Strategi komunikasi pelanggan yang efektif harus dievaluasi secara berkala dengan tujuan untuk memastikan komunikasi tersebut tetap relevan dan optimal. Perusahaan

perlu mengukur efektivitas setiap saluran, pesan, dan teknologi yang digunakan, dan selanjutnya melakukan penyesuaian apabila diperlukan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini antara lain;

- a. Pengukuran Kinerja Komunikasi. Indikator seperti tingkat kepuasan pelanggan dan waktu respon merupakan parameter yang krusial dalam memantau kinerja komunikasi suatu perusahaan. Analisis terhadap data indikator tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas komunikasi secara keseluruhan.
- b. Adaptasi terhadap Perubahan. Perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan dinamika pasar menuntut perusahaan untuk senantiasa bersikap adaptif. Strategi komunikasi yang efektif adalah strategi yang mampu beradaptasi secara cepat dan tepat terhadap perubahan-perubahan tersebut, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

5.4 Taktik Implementasi dan Evaluasi Keberhasilan

Keberhasilan strategi komunikasi pelanggan tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang komprehensif, tetapi juga sangat bergantung pada implementasi taktis yang efektif serta evaluasi yang berkelanjutan. Implementasi taktik yang tepat memungkinkan penyampaian pesan secara efisien kepada pelanggan sasaran, sedangkan proses evaluasi berfungsi sebagai instrumen pengukuran tingkat keberhasilan dan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan secara kontinu. Berikut ini dijelaskan langkah-langkah taktis dalam pelaksanaan komunikasi pelanggan

serta metode evaluasi yang digunakan guna memastikan strategi yang diterapkan mampu menghasilkan hasil yang optimal dan berkelanjutan (Nurhayati et al, 2022; Budianto, 2023; Kartikawati, 2021):

1. Pemahaman Mendalam terhadap Pelanggan

Tahap awal dalam komunikasi pelanggan yang efektif adalah pencapaian pemahaman yang mendalam terhadap profil dan perilaku pelanggan. Perusahaan perlu melakukan segmentasi pasar serta analisis data pelanggan secara berkala guna mengidentifikasi preferensi, kebiasaan, dan kebutuhan spesifik dari setiap segmen pasar. Dengan demikian, pesan yang disampaikan dapat disesuaikan sehingga menjadi lebih relevan dan personal, serta mampu meningkatkan persepsi penghargaan dan perhatian dari pihak pelanggan.

2. Responsivitas dan Kecepatan Tanggapan

Pelanggan di era digital menuntut respons yang cepat serta solusi yang tepat atas pertanyaan maupun permasalahan yang dihadapi. Untuk itu, perusahaan harus menyediakan berbagai saluran komunikasi yang mudah diakses, seperti live chat, email, media sosial, atau call center. Pemanfaatan teknologi, misalnya chatbot, juga dapat mempercepat waktu tanggapan dan berkontribusi pada peningkatan tingkat kepuasan pelanggan.

3. Konsistensi Pesan dan Identitas Merek

Konsistensi dalam komunikasi merupakan aspek penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan pelanggan. Setiap pesan yang dikomunikasikan, baik melalui media sosial, email, maupun interaksi langsung, harus senantiasa mencerminkan nilai-nilai dan identitas perusahaan. Konsistensi ini memudahkan pelanggan dalam

mengenali merek serta memperkuat loyalitas dalam jangka panjang.

4. Penggunaan Bahasa yang Jelas dan Sopan

Bahasa yang digunakan dalam komunikasi dengan pelanggan harus bersifat jelas, mudah dipahami, dan disampaikan secara sopan. Penggunaan jargon teknis perlu dihindari kecuali ketika berkomunikasi dengan audiens profesional yang relevan. Selain itu, penerapan sikap ramah dan empati dalam setiap interaksi sangat memengaruhi persepsi dan penilaian pelanggan terhadap perusahaan.

5. Mendengarkan secara Aktif

Komunikasi yang efektif tidak hanya berfokus pada penyampaian pesan, tetapi juga pada kemampuan untuk mendengarkan pelanggan secara aktif. Perusahaan perlu menyediakan ruang bagi pelanggan untuk menyampaikan masukan, keluhan, maupun saran melalui berbagai media seperti survei, forum diskusi, atau fitur umpan balik. Data yang diperoleh dari proses ini dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan produk atau layanan.

6. Personalisasi Komunikasi

Upaya personalisasi dalam komunikasi pelanggan dilakukan dengan memanfaatkan data pelanggan untuk menyusun pesan yang sesuai dengan karakteristik individu, misalnya dengan menyebut nama pelanggan atau merekomendasikan produk berdasarkan riwayat pembelian. Personalisasi tersebut terbukti mampu meningkatkan tingkat keterlibatan dan kepuasan pelanggan secara signifikan.

7. Evaluasi dan Pengukuran Efektivitas Komunikasi

Perusahaan perlu secara berkala melakukan evaluasi terhadap efektivitas strategi komunikasi yang diterapkan. Metode evaluasi efektivitas strategi komunikasi pelanggan

dapat dilakukan melalui pengukuran indikator kinerja utama, seperti tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction index*), waktu tanggapan (*response time*), dan tingkat retensi pelanggan (*customer retention rate*). Misalnya, sebuah agen perjalanan wisata dapat menyebarkan survei kepuasan kepada wisatawan setelah layanan selesai digunakan untuk mengukur seberapa puas mereka terhadap komunikasi yang diberikan, termasuk kejelasan informasi paket wisata dan responsivitas agen. Selain itu, analisis feedback pelanggan yang masuk melalui email, media sosial, atau *platform review online* seperti TripAdvisor dapat memberikan *insight* terkait kekuatan dan kelemahan komunikasi. Monitoring waktu respon terhadap pertanyaan wisatawan di media sosial juga penting untuk memastikan kebutuhan informasi pelanggan terpenuhi secara cepat. Data dari seluruh proses ini kemudian dianalisis secara rutin untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, sehingga strategi komunikasi dapat disesuaikan guna meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan pengalaman pelanggan secara berkelanjutan dalam sektor pariwisata.

BAB 6

Layanan Pelanggan

Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas

Oleh: Nepi Andini, S.E., M.M.



6.1 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan menurut kamus bahasa Indonesia berasal dari kata puas atau merasa senang (hal yang bersifat puas, kesenangan, kelegaan dan sebagainya) kepuasan dapat diartikan sebagai perasaan puas, rasa senang dan kelegaan seseorang dikarenakan mengkonsumsi suatu produk atau jasa. Tingkat Kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja dibawah harapan, maka konsumen akan sangat kecewa, bila kinerja sesuai harapan maka konsumen akan sangat puas. Sedangkan bila kinerja melebihi harapan, maka konsumen akan sangat puas, harapan konsumen dapat dibentuk oleh pengalaman masa lampau, komentar dari kerabatnya serta janji dan informasi dari berbagai media. Konsumen yang puas akan setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang baik tentang perusahaan tersebut.

Menurut Kotler (2000), kepuasan adalah tingkat kepuasan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi Kepuasan atau ketidakpuasan adalah kesimpulan dari interaksi antara harapan dan pengalaman sesudah memakai jasa atau pelayanan yang diberikan. Upaya untuk mewujudkan kepuasan konsumen total bukanlah hal yang mudah, karena Mudie dan Cottom (dalam Tjiptono, 2007), kepuasan konsumen total tidak mungkin tercapai, sekalipun hanya untuk sementara waktu. Berdasarkan uraian dari beberapa ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan adalah perasaan senang, individu puas karena antara harapan dan kenyataan dalam memakai jasa pelayanan yang diberikan terpenuhi.

Konsumen memasuki situasi jual beli dengan harapan-harapan tertentu. Konsumen mempunyai angan-angan tentang perasaan yang ingin mereka rasakan ketika mereka menyelesaikan suatu transaksi atau ketika mereka menggunakan barang yang

mereka beli maupun ketika menikmati pelayanan yang telah mereka bayar mencapai tingkat kepuasan tertinggi dan hal ini merupakan tujuan utama pemasaran. Pada kenyataannya, akhir-akhir ini banyak perhatian tercurah pada konsep Kepuasan “total” yang implikasinya adalah mencapai Kepuasan sebagian saja tidaklah cukup untuk membuat konsumen setia dan kembali lagi *Customer satisfaction* menurut Oliver (1990), kepuasan merupakan: *evaluation of the perceived discrepancy between prior expectation and the actual performance of the product*. Menjaga kepuasan konsumen adalah kunci untuk dapat mempertahankan mereka dan meningkatkan profitabilitas. Untuk memuaskan konsumen menurut LaTour dan Peat (dalam Oliver,1993), hampir semua perusahaan menggunakan pendekatan multi atribut untuk memisahkan faktor penentu dari kepuasan secara keseluruhan.

Andersson *et al* (1994), menyebutkan, bahwa konsumen yang merasa puas akan bersedia untuk membayar lebih untuk benefit yang telah mereka peroleh dan mereka akan lebih bisa mentoleransi kenaikan harga dan hal ini akan berdampak kepada perolehan margin yang tinggi dari loyalitas. Tingkat kepuasan yang rendah akan berdampak sebaliknya. Konsumen yang merasa puas juga akan bersedia untuk melakukan pembelian lebih sering dan dalam jumlah yang besar dan bersedia membeli barang atau jasa lain yang ditawarkan oleh perusahaan. Oliver, Rust dan Varki (1997), menyebutkan bahwa konsumen akan menjadi tidak puas jika produk atau jasa hanya memberikan kebutuhan dasar, terlebih jika produk atau jasa itu tidak begitu menarik.

Menurut Ekinci *et al* (2008), bahwa setidaknya terdapat dua formulasi umum tentang Kepuasan yaitu, pertama, adalah Kepuasan yang dirasakan hanya pada transaksi tertentu, dan yang kedua adalah Kepuasan yang dirasakan secara keseluruhan atau secara kumulatif, sementara kepuasan hasil evaluasi dari peristiwa dan

perilaku yang terjadi selama adanya hubungan. Sebuah implikasi penting dari definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan yang diperoleh ketika sebuah perusahaan jasa menyediakan beberapa layanan pertemuan (misalnya, kepuasan dengan layanan penerimaan, pelayanan restoran dengan ruang layanan).

Selanjutnya Danaher dan Mattson (1994), menyatakan bahwa Kepuasan diukur dengan pelayanan yang diperoleh pada setiap adanya transaksi. Di lain pihak Kepuasan, secara keseluruhan dipandang sebagai fungsi dari kepuasan yang diperoleh dari beberapa pelayanan ketika merasakan kinerja. Dengan demikian, Kepuasan secara keseluruhan adalah penilaian evaluatif tentang hasil dari pilihan atas pembelian tertentu (Bitner dan Hubbert, 1994). Menurut Oliver (1980), telah melakukan mengembangkan diri dengan berpedoman pada pendahulunya, seperti standar perbandingan dan konsekuensi, seperti niat perilaku dari jenis Kepuasan pada tingkat individu. Ketika konsumen merasa puas akan pelayanan yang didapatkan pada saat proses transaksi dan juga puas akan barang atau jasa yang mereka dapatkan. besar kemungkinan mereka akan kembali lagi dan melakukan pembelian-pembelian yang lain dan juga akan merekomendasikan pada teman-teman dan keluarganya tentang perusahaan tersebut dan produk-produknya, serta kecil kemungkinannya mereka berpaling ke pesaing-pesaing perusahaan

Mempertahankan kepuasan Konsumen dan waktu ke waktu akan membina hubungan yang baik dengan konsumen. Hal ini dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Namun demikian, perusahaan harus berhati-hati agar tidak terjebak pada keyakinan bahwa konsumen harus dipuaskan tak peduli berapapun biayanya. Tidak semua konsumen memiliki nilai yang sama bagi perusahaan. Beberapa konsumen layak menerima perhatian dan pelayanan yang lebih dibandingkan konsumen lain. Ada konsumen yang tidak akan pernah memberikan umpan balik

tak peduli seberapa banyak perhatian yang kita berikan pada mereka, dan tak peduli berapa puasnya mereka. Dengan demikian, antusiasme tentang Konsumen harus didukung oleh analisis-analisis yang tajam.

Beberapa penulis memberikan definisi mengenai kepuasan konsumen, Spreng, *et al* (1996), menyatakan bahwa perasaan puas konsumen timbul ketika konsumen membandingkan persepsi mereka mengenai kinerja produk atau jasa dengan harapan mereka. Tse dan Wilson (1998), menyatakan Kepuasan dan ketidakpuasan adalah respon konsumen terhadap ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Lebih jauh lagi Tse dan Wilson (1988), menguraikan dua variabel utama yang menentukan kepuasan konsumen, yaitu *expectations* dan *perceived performance*.

Apabila *perceived performance* melebihi *expectations* maka konsumen akan puas, tetapi apabila sebaliknya maka konsumen merasa tidak puas. Kotler (2000), menyatakan bahwa Kepuasan Konsumen adalah perasaan senang atau kekecewaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Berdasarkan beberapa uraian tersebut dapat diketahui bahwa Kepuasan Konsumen dihasilkan dari proses perbandingan antara kinerja yang dirasakan dengan harapannya yang menghasilkan *disconfirmation paradigm*.

Oliver dan De Sarbo (1998), memandang tingkat kepuasan (*satisfaction*) timbul karena adanya suatu transaksi khusus antara produsen dengan Konsumen yang merupakan kondisi psikologis yang dihasilkan ketika faktor emosi mendorong harapan (*expectations*) dan disesuaikan dengan pengalaman mengkonsumsi sebelumnya (*perception*). Selain itu menurut Zeithaml dan Bitner (1996), kepuasan konsumen merupakan perbandingan antara layanan yang

diharapkan (*expectations*) dengan kinerja (*perceived performance*). Selain teori *expectancy disconfirmation model* yang sudah dikenal, masih ada beberapa teori tentang Kepuasan yakni *equity theory* dan *attribution theory*.

Menurut teori equity, seseorang akan merasa puas bila rasio hasil (*outcome* yang diperolehnya dibandingkan dengan input yang digunakan, dirasakan fair atau adil. Dengan kata lain, Kepuasan terjadi apabila Konsumen merasakan bahwa rasio hasil terhadap inputnya (*outcome* dibandingkan dengan *input*) proporsional terhadap rasio yang sama yang diperoleh orang lain (Oliver dan De Sarbo, 1988), sedangkan *attribution theory* berasal dari teori Weiner (1971), yang dikembangkan oleh Oliver dan Desarbo (1988), dan Engel, *et al.* (1994). Teori ini menyatakan bahwa ada tiga indikator yang menentukan keberhasilan atau kegagalan outcome, sehingga dapat ditentukan apakah suatu pembelian memuaskan atau tidak memuaskan. Ketiga indikator tersebut adalah:

1. Stabilitas atau variabilitas. Apakah faktor penyebabnya sementara atau permanen;
2. *Locus of causality*. Apakah penyebabnya berhubungan dengan konsumen atau pemasar. *Internal attribution* seringkali dikaitkan dengan kemampuan dan usaha yang dilakukan oleh pemasar, sedangkan *external attribution* dihubungkan dengan berbagai teori, seperti tingkat kesulitan suatu tugas dan faktor keberuntungan, dan
3. *Controllability*. Apakah penyebab tersebut berada dalam kendali ataukah dihambat oleh faktor luar yang tidak dapat dipengaruhi.

Menurut Zeithaml dan Bitner (2003), ada beberapa faktor yang mempengaruhi Kepuasan Konsumen, antara lain:

- a. Fitur produk dan jasa. Kepuasan Konsumen terhadap produk atau jasa secara signifikan dipengaruhi oleh

evaluasi konsumen terhadap fitur produk atau jasa. Untuk jasa perbankan, fitur yang penting meliputi karyawan yang sangat membantu dan sopan, ruang transaksi yang nyaman, sarana pelayanan yang menyenangkan, dan sebagainya. Dalam melakukan studi Kepuasan, banyak perusahaan menggunakan kelompok fokus untuk menentukan fitur dan atribut penting dari jasa dan kemudian mengukur persepsi konsumen terhadap fitur tersebut. Hal ini juga menunjukkan bahwa konsumen jasa akan membuat *trade-off* antara fitur jasa yang berbeda (misalnya tingkat harga dengan kualitas, atau dengan keramahan karyawan), tergantung pada tipe jasa yang dievaluasi dan tingkat kekritisannya;

- b. Emosi konsumen, Emosi juga dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap produk atau jasa, Emosi ini dapat stabil, seperti keadaan pikiran atau perasaan atau Kepuasan hidup. Pikiran atau perasaan konsumen (*good mood* atau *bad mood*) dapat mempengaruhi respon konsumen terhadap jasa. Emosi spesifik juga dapat disebabkan oleh pengalaman konsumsi, yang mempengaruhi kepuasan Konsumen terhadap jasa. Emosi positif seperti perasaan bahagia, senang, gembira akan meningkatkan Kepuasan Konsumen. Sebaliknya emosi negatif seperti kesedihan, duka, penyesalan dan kemarahan dapat menurunkan tingkat kepuasan;
- c. Atribusi untuk keberhasilan atau kegagalan jasa, Atribusi penyebab yang dirasakan dari suatu peristiwa mempengaruhi persepsi dan Kepuasan. Ketika konsumen dikejutkan dengan hasil (jasa lebih baik atau lebih buruk dari yang diharapkan), konsumen cenderung untuk melihat alasan dan penilaian mereka terhadap alasan

dapat mempengaruhi Kepuasan. Misalnya, ketika konsumen gagal menarik uang dari ATM, maka ia akan mencari alasan mengapa ATM tidak dapat berfungsi, Apabila tidak berfungsinya ATM disebabkan oleh matinya aliran listrik PLN, maka hal ini tidak akan mempengaruhi Kepuasannya terhadap bank tertentu;

- d. Persepsi terhadap kewajaran dan keadilan (*equity and fairness*). Kepuasan Konsumen juga dipengaruhi oleh persepsi konsumen terhadap kewajaran dan keadilan, konsumen bertanya pada diri mereka, Apakah saya diperlakukan secara baik dibandingkan dengan konsumen lain? Apakah konsumen lain mendapat pelayanan yang lebih baik, harga yang lebih baik atau kualitas jasa yang lebih baik? Apakah saya menukar dengan harga yang wajar untuk jasa yang saya beli? Dugaan mengenai *equity* dan *fairness* adalah penting bagi persepsi Kepuasan Konsumen terhadap produk atau jasa, dan
- e. Konsumen lain, keluarga dan rekan kerja. Kepuasan konsumen juga dipengaruhi oleh orang lain. Misalnya, Kepuasan terhadap perjalanan liburan keluarga adalah fenomena yang dinamis, dipengaruhi oleh reaksi dan ekspresi oleh anggota keluarga selama liburan. Kemudian, apakah ekspresi kepuasan atau ketidakpuasan anggota keluarga terhadap perjalanan dipengaruhi oleh cerita yang diceritakan kembali di antara keluarga dan memori mengenai suatu peristiwa.

Selanjutnya Zeithaml dan Bitner (2003), menyatakan bahwa faktor yang sering digunakan untuk mengevaluasi kepuasan terhadap suatu produk antara lain meliputi:

1. Kinerja karakteristik operasi pokok dari produk inti yang dibeli;
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yakni karakteristik sekunder atau pelengkap;
3. Keandalan, yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kegagalan atau kerusakan dalam penggunaannya;
4. kesesuaian dengan spesifikasi yaitu sejauh mana karakteristik desain operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya;
5. Daya tahan yang berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan;
6. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan dan kemudahan penggunaan serta penanganan keluhan yang memuaskan;
7. Estetika yakni daya tarik produk oleh panca indera, dan
8. Kualitas yang dipersepsikan, yakni citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Untuk jasa yang tidak berwujud, menurut Parasuraman, *et al.* (dalam Zeithaml dan Bitner, 2003), konsumen umumnya menggunakan atribut seperti berikut:

1. *Reliability*, yakni kemampuan untuk melakukan pelayanan yang dijanjikan secara handal dan akurat;
2. *Responsiveness*, yaitu keinginan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat kepada konsumen;
3. *Assurance*, yakni pengetahuan kemampuan kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan;
4. *Empathy*, yakni perhatian, pelayanan pribadi yang diberikan kepada konsumen, dan
5. *Tangibles*, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, personalia dan bahan tertulis.

Para peneliti dan penulis menyatakan bahwa atribut yang mempengaruhi kepuasan konsumen disesuaikan dengan

produknya, misalnya, untuk produk mobil, atribut yang dipertimbangkan seperti *reliabilitas*, *serviceability*, *prestise*, *durability*, *functionality*, dan mudah digunakan. Sementara untuk makanan yang dipertimbangkan misalnya rasa, kesegaran, aroma dan sebagainya (Zeithaml dan Bitner, 2003).

6.2 Pelanggan

Definisi *customer* (konsumen) berasal dari kata *custom* yang didefinisikan sebagai membuat sesuatu menjadi kebiasaan atau biasa dan mempraktekkan kebiasaan konsumen adalah seorang yang menjadi terbiasa untuk membeli dari anda kebiasaan itu terbentuk melalui pembelian dan interaksi yang sering selama periode waktu tertentu. Tanpa ada *track record* hubungan yang kuat dan pembelian berulang, orang tersebut bukanlah konsumen. Sedangkan secara harfiah menurut Poerwodarminto (2003), yang dimaksud dengan loyal adalah patuh yang berarti menurut, atau setia yang berarti tetap dan teguh hati. Maka yang dimaksud dengan loyalitas konsumen adalah seseorang yang telah terbiasa untuk membeli produk yang ditawarkan dan sering berinteraksi (melakukan pembelian) selama periode waktu tertentu, dengan tetap setia mengikuti semua penawaran perusahaan.

Dalam kehidupan sehari-hari konsep loyalitas konsumen lebih banyak dikaitkan dengan perilaku (*behaviour*) daripada dengan sikap. Bila seseorang merupakan konsumen loyal, ia menunjukkan perilaku pembelian yang didefinisikan sebagai pembelian *non random* (tidak acak) yang diungkapkan dari waktu ke waktu oleh beberapa unit pengambilan keputusan. Selain itu, loyalitas menunjukkan kondisi dari durasi waktu ke waktu tertentu dan mensyaratkan bahwa tindakan pembelian terjadi tidak kurang dari dua kali. Hal ini didukung oleh pernyataan Boyd (2002), bahwa kesetiaan (*loyalty*) dicerminkan oleh sejumlah pembelian berturut-turut dalam waktu

yang lama. Konsep loyalitas konsumen pada sebuah perusahaan tidak terlepas dari konsep loyalitas merek (*brand loyalty*) pada perusahaan tertentu.

Sedangkan menurut Engel (1994), loyalitas merek (*brand loyalty*) kebiasaan termotivasi yang sulit diubah dalam pembelian barang dan jasa yang sama, sering berakar dalam keterlibatan yang tinggi. Loyalitas merek adalah pengukuran terhadap komitmen para konsumen dan klien terhadap suatu merek, juga perasaan-perasaan atau persepsi-persepsi para calon konsumen dan klien. Di sisi yang lain, secara umum loyalitas dapat dipahami, seperti dikemukakan oleh Reichheld dan Sasser (1990). Menurut Reichheld dan Sasser (1990), loyalitas dipahami sebagai sikap konsumen yang memiliki korelasi yang positif dengan performa bisnis perusahaan.

6.3 Tahapan Loyalitas Konsumen

Mengelola loyalitas konsumen dimulai dengan memahami bagaimana dan mengapa loyalitas itu tercipta, yang dimulai dengan siklus pembelian. Siklus pembelian bergerak melalui lima langkah:

1. Kesadaran terhadap produk
2. Melakukan pembelian awal
3. Evaluasi pasca pembelian, dan Keputusan membeli kembali.

Menurut Subroto (2007), terdapat lima faktor yang menyebabkan konsumen loyal yaitu:

1. Nilai merek (*brand value*)
2. Karakteristik konsumen
3. *Switching barrier*
4. *Customer satisfaction*
5. Lingkungan yang kompetitif.

Sedangkan menurut Subhkhani (2003), menyatakan bahwa loyalitas konsumen pada industri perbankan dapat diukur dengan pendekatan komprehensif yang mempertimbangkan empat dimensi

penting, yaitu:

- a. *Satisfaction*
- b. *Retention*
- c. *Migration*
- d. *Enthusiasm*.

Akan tetapi harus dicatat, bahwa masih ada beberapa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap loyalitas konsumen, seperti kebijakan pemerintah dalam hal regulasi dan monopoli di suatu daerah. Hal ini dicontohkan adanya konsumen yang terpaksa loyal pada suatu produk karena tidak ada produk kompetitor.

Dengan memperhatikan kebutuhan konsumen melalui kajian teratur merupakan langkah penting dalam mendorong konsumen yang melakukan pembelian berulang ke dalam zona loyalitas yang lebih dalam. Berikut ada delapan pertimbangan tambahan untuk mengubah konsumen yang melakukan pembelian berulang ke tingkat loyalitas yang lebih tinggi:

- a. Lindungi konsumen terbaik dari pesaing
- b. Membuat prioritas utama kepada konsumen yang banyak melakukan transaksi
- c. Membuat mata rantai yang baik dengan pemasok dan data base tentang mereka
- d. Membuat program pemberian hadiah yang benar benar dapat dilaksanakan
- e. Memberi kemudahan dan solusi bagi konsumen dalam bertransaksi
- f. Berusaha mengetahui dan memenuhi kebutuhan utama dari konsumen
- g. Melakukan pelatihan dan pemberdayaan pada karyawan secara berkala
- h. Pihak manajemen terus memberikan motivasi pada staf untuk berorientasi pada loyalitas konsumen.

- i. Oleh karena itu, seseorang untuk tumbuh menjadi loyal melalui proses secara bertahap dalam jangka waktu tertentu. Perusahaan dengan mengenali setiap tahap dan memenuhi kebutuhan khususnya, maka mempunyai peluang lebih besar untuk mengubah pembeli menjadi konsumen yang loyal.

6.4 Mempertahankan Loyalitas Konsumen

Persaingan yang semakin ketat dalam industri perbankan dengan segala perubahannya, telah memaksa mereka untuk memfokuskan layanan yang maksimal guna menciptakan dan mempertahankan loyalitas konsumennya. Menurut Zahirudin (dalam Agung, 2006), mengatakan bahwa Bank Permata menemukan bahwa banyaknya transaksi yang dilakukan menunjukkan loyalitas konsumen terhadap sebuah bank menurutnya, konsumen mau melakukan transaksi dengan Bank karena kenyamanan dan kemudahan. Sedangkan menurut Sutanto (2012), dari *Standard Chartered* terdapat empat faktor yang menyebabkan konsumen loyal, yaitu:

- a. rasa aman,
- b. fleksibilitas,
- c. suku bunga yang kompetitif, dan
- d. kualitas pelayanan.

Ia pun menyatakan bahwa banyaknya transaksi menunjukkan bahwa konsumen memiliki kepuasan terhadap pelayanan suatu bank, di mana akhirnya dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap bank.

Akan tetapi tingkat retensi yang tinggi atau transaksi ulang secara terus menerus oleh konsumen, tidak semata mata dapat dinyatakan bahwa mereka adalah konsumen yang loyal (Agung, 2006). Selanjutnya Agung (2006), menyatakan bahwa konsumen yang loyal adalah mereka (konsumen) yang bersedia mereferensikan produk perbankan yang mereka miliki kepada orang lain. Hal ini

pun ditegaskan oleh Frederick (dalam Agung, 2006), yang menyatakan bahwa konsumen yang memberikan rekomendasi adalah cerminan dari loyalitas yang sebenarnya. Selanjutnya Frederick (dalam Agung, 2006), menambahkan bahwa retensi konsumen hanya- lah satu dari sekian banyak keuntungan dalam membangun loyal- itas, namun tidak selalu menyiratkan adanya loyalitas, banyak strategi yang dilakukan industri perbankan dalam mempertahankan loyalitas konsumennya. Masing-masing perusahaan mempunyai kebijakan dan strategi yang berbeda.

Setelah membahas secara tuntas tentang loyalitas merek (*brand loyalty*) pada bab ini. Maka pada bab selanjutnya penulis akan melakukan bahasan tentang kepuasan konsumen (*satisfaction of customers*), guna mengetahui secara mendalam tentang substan- si kepuasan konsumen dari sudut pandang banyak pihak.

BAB 7

Manajemen Keluhan Pelanggan: Mengubah Keluhan menjadi Kesempatan

Oleh: Amelindha Vania, S.Pd., S.E., M.M.



7.1 Konsep dan Peran Manajemen Keluhan Pelanggan

Manajemen keluhan pelanggan (*customer complaint management*) merupakan bagian penting dari strategi *Customer Relationship Management* (CRM) yang bertujuan untuk menangani, menganalisis, dan memanfaatkan keluhan pelanggan secara sistematis guna meningkatkan kualitas layanan dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Keluhan pelanggan muncul ketika terdapat kesenjangan antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual produk atau layanan yang diterima (Kotler & Keller, 2016).

Menurut Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2018), keluhan pelanggan tidak hanya mencerminkan ketidakpuasan, tetapi juga menyediakan informasi yang sangat berharga bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan layanan. Organisasi yang mampu merespons keluhan secara cepat, adil, dan empatik cenderung memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang mengabaikan suara pelanggan.

Dalam konteks CRM, keluhan dipandang sebagai salah satu sumber data strategis. Sistem CRM memungkinkan perusahaan untuk mencatat riwayat keluhan, memantau proses penyelesaian, mengidentifikasi pola masalah, serta mengevaluasi kinerja layanan secara berkelanjutan (Buttle & Maklan, 2019). Dengan demikian, manajemen keluhan tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas operasional layanan pelanggan, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial berbasis data.

Penelitian Tax, Brown, dan Chandrashekar (1998) menunjukkan bahwa penanganan keluhan yang efektif melalui proses *service recovery* dapat memulihkan kepercayaan pelanggan, bahkan meningkatkan loyalitas pelanggan melebihi kondisi sebelum terjadinya masalah. Hal ini menegaskan bahwa keluhan

bukan semata-mata risiko reputasi, melainkan peluang untuk memperkuat hubungan pelanggan apabila dikelola secara tepat.

Selain itu, standar internasional ISO 10002 menekankan bahwa sistem penanganan keluhan yang baik harus bersifat transparan, mudah diakses, responsif, objektif, serta berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Prinsip ini memperkuat peran manajemen keluhan sebagai bagian integral dari sistem mutu organisasi dan strategi peningkatan kepuasan pelanggan.

Secara konseptual, peran utama manajemen keluhan pelanggan meliputi:

- a. mengidentifikasi sumber ketidakpuasan pelanggan,
- b. memperbaiki kegagalan layanan melalui mekanisme *service recovery*,
- c. meningkatkan kualitas produk dan layanan berdasarkan umpan balik pelanggan, serta
- d. membangun loyalitas dan kepercayaan pelanggan dalam jangka panjang. Dengan pengelolaan yang sistematis dan terintegrasi dalam CRM, keluhan dapat diubah menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Tabel 3. Peran Manajemen Keluhan dalam CRM

| No | Aspek | Peran Manajemen Keluhan | Dampak bagi Perusahaan |
|----|----------------------|---|---------------------------------|
| 1 | Identifikasi Masalah | Mengumpulkan dan mencatat keluhan pelanggan | Mengetahui sumber ketidakpuasan |
| 2 | Service Recovery | Menyelesaikan kegagalan layanan | Memulihkan kepuasan pelanggan |

| No | Aspek | Peran Manajemen Keluhan | Dampak bagi Perusahaan |
|----|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 3 | Pengambilan Keputusan | Analisis data keluhan dalam CRM | Perbaiki strategi layanan |
| 4 | Loyalitas Pelanggan | Respons cepat dan empatik | Meningkatkan retensi pelanggan |
| 5 | Keunggulan Kompetitif | Inovasi berbasis feedback | Diferensiasi layanan |

7.2 Sumber dan Jenis Keluhan Pelanggan di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara signifikan cara pelanggan menyampaikan keluhan serta bagaimana perusahaan meresponsnya. Jika sebelumnya keluhan disampaikan secara langsung melalui layanan pelanggan atau formulir tertulis, saat ini pelanggan dapat mengekspresikan ketidakpuasan melalui berbagai kanal digital seperti media sosial, online review platforms, marketplace, aplikasi pesan instan, dan live chat. Transformasi ini membuat keluhan menjadi lebih cepat menyebar, lebih terbuka kepada publik, dan memiliki dampak reputasi yang lebih besar bagi perusahaan (Kietzmann et al., 2011).

Media sosial menjadi salah satu sumber utama keluhan pelanggan karena sifatnya yang interaktif dan terbuka. Pelanggan dapat membagikan pengalaman negatif mereka secara real-time, yang kemudian dapat memengaruhi persepsi konsumen lain melalui mekanisme electronic word of mouth (e-WOM). Menurut Hennig-Thurau et al. (2004), ulasan dan komentar online memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen karena dianggap lebih kredibel dibandingkan komunikasi

pemasaran perusahaan. Oleh karena itu, keluhan digital tidak hanya berdampak pada hubungan perusahaan dengan pelanggan yang bersangkutan, tetapi juga pada citra merek secara luas.

Selain media sosial, platform *e-commerce* dan aplikasi layanan digital menyediakan fitur penilaian (rating), ulasan pelanggan, serta pusat resolusi sengketa yang menjadi sumber data keluhan yang sangat kaya. Data ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pola masalah produk, kualitas layanan, kecepatan pengiriman, serta ketepatan informasi yang disampaikan kepada pelanggan (Lemon & Verhoef, 2016). Dengan pemanfaatan analitik CRM, perusahaan dapat mengolah data keluhan digital menjadi dasar pengambilan keputusan strategis.

Secara umum, keluhan pelanggan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis utama. Pertama, keluhan terkait produk, meliputi cacat produk, ketidaksesuaian spesifikasi, kualitas yang tidak konsisten, atau daya tahan produk yang rendah. Kedua, keluhan terkait layanan, seperti sikap karyawan, keterlambatan respons, kurangnya empati, dan ketidaktepatan solusi yang diberikan. Ketiga, keluhan terkait proses, mencakup sistem pembayaran, pengiriman, kebijakan pengembalian, dan prosedur administrasi yang rumit. Keempat, keluhan terkait komunikasi, yaitu informasi yang tidak jelas, menyesatkan, atau tidak konsisten antara saluran komunikasi perusahaan (Lovelock & Wirtz, 2016).

Di era digital, karakteristik keluhan juga mengalami perubahan dari sisi volume, kecepatan, dan transparansi. Keluhan dapat muncul dalam jumlah besar dalam waktu singkat, terutama ketika terjadi kegagalan layanan yang viral. Situasi ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pemantauan digital (social listening) dan respons terpadu berbasis CRM agar dapat menangani keluhan secara cepat dan konsisten (Trainor et al., 2014).

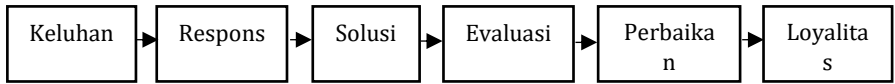
Tabel 4. Sumber dan Jenis Keluhan Pelanggan

| Sumber Keluhan | Contoh Media | Jenis Keluhan Dominan |
|-----------------------|----------------------|------------------------------|
| Media Sosial | Instagram, X, TikTok | Layanan, komunikasi |
| Marketplace | Shopee, Tokopedia | Produk, pengiriman |
| Website & Live Chat | Website perusahaan | Proses, informasi |
| Review Platform | Google Review | Kualitas layanan |

Dengan memahami sumber dan jenis keluhan pelanggan secara komprehensif, perusahaan dapat menyusun strategi penanganan keluhan yang lebih tepat sasaran, memprioritaskan perbaikan layanan, serta mengantisipasi risiko reputasi yang timbul dari interaksi digital pelanggan. Pemahaman ini menjadi fondasi penting dalam membangun manajemen keluhan yang adaptif dan berorientasi pada pengalaman pelanggan (customer experience).

7.3 Strategi Penanganan Keluhan yang Efektif

Penanganan keluhan pelanggan yang efektif merupakan kunci utama dalam menjaga kepuasan dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Keluhan yang tidak ditangani secara tepat dapat memperburuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan dan mempercepat perpindahan pelanggan ke pesaing. Sebaliknya, penanganan keluhan yang profesional dan responsif mampu menciptakan pengalaman positif yang dikenal sebagai service recovery (Lovelock & Wirtz, 2016).



Gambar 1. Siklus Penanganan Keluhan

Salah satu prinsip fundamental dalam penanganan keluhan adalah kecepatan respons. Penelitian menunjukkan bahwa semakin cepat perusahaan merespons keluhan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan terhadap proses penyelesaian masalah (complaint handling satisfaction) (Tax et al., 1998). Respons cepat menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta mengurangi potensi eskalasi masalah di ruang publik digital.

Prinsip berikutnya adalah empati dan keadilan dalam pelayanan. Menurut teori justice theory, pelanggan mengevaluasi penanganan keluhan berdasarkan tiga dimensi keadilan, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional (Blodgett, Hill, & Tax, 1997). Keadilan prosedural berkaitan dengan kejelasan proses penanganan, keadilan distributif terkait dengan kelayakan solusi atau kompensasi, sedangkan keadilan interaksional mencerminkan sikap sopan, empati, dan penghargaan terhadap pelanggan. Ketiga dimensi ini secara signifikan memengaruhi kepuasan pasca-keluhan dan niat pembelian ulang pelanggan.

Selain itu, perusahaan perlu menerapkan pendekatan standarisasi proses penanganan keluhan melalui penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang jelas. SOP membantu memastikan konsistensi kualitas layanan, mempercepat proses penyelesaian, serta meminimalkan kesalahan penanganan. Standar internasional ISO 10002 merekomendasikan adanya mekanisme penerimaan keluhan, investigasi masalah, komunikasi hasil, serta

evaluasi berkelanjutan sebagai bagian dari sistem mutu organisasi (ISO, 2018).

Pemanfaatan teknologi CRM semakin memperkuat efektivitas strategi penanganan keluhan. Sistem CRM memungkinkan perusahaan untuk merekam histori keluhan pelanggan, memantau status penyelesaian secara real-time, serta mengintegrasikan data lintas departemen. Trainor et al. (2014) menegaskan bahwa integrasi teknologi CRM dan media sosial (social CRM) mampu meningkatkan kecepatan respons, kualitas interaksi, serta kinerja hubungan pelanggan.

Strategi penanganan keluhan yang efektif juga menekankan pentingnya pembelajaran organisasi. Data keluhan tidak hanya digunakan untuk menyelesaikan masalah individual, tetapi juga sebagai sumber evaluasi proses bisnis, pelatihan karyawan, dan inovasi layanan. Menurut Buttle dan Maklan (2019), organisasi yang memanfaatkan data keluhan secara sistematis akan memiliki keunggulan dalam memahami kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan secara berkelanjutan.

Tabel 5. Strategi Penanganan Keluhan

| Strategi | Tujuan | Dampak |
|---------------------|----------------------|--------------------|
| Respons cepat | Mengurangi eskalasi | Kepuasan meningkat |
| Empati & keadilan | Membangun trust | Loyalitas |
| SOP penanganan | Konsistensi layanan | Efisiensi |
| CRM & digital tools | Monitoring real-time | Akurasi |
| Learning feedback | Inovasi layanan | Daya saing |

Dengan menerapkan prinsip kecepatan, empati, keadilan, standarisasi proses, pemanfaatan teknologi CRM, serta pembelajaran organisasi, perusahaan dapat membangun sistem

penanganan keluhan yang tidak hanya reaktif, tetapi juga strategis dan berorientasi jangka panjang.

7.4 Keluhan sebagai Peluang: Implikasi Manajerial dan Studi Singkat

Dalam paradigma pemasaran modern, keluhan pelanggan tidak lagi dipandang sebagai ancaman semata, melainkan sebagai sumber informasi strategis yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk, dan penguatan hubungan pelanggan. Konsep *customer experience management* menekankan bahwa setiap titik kontak (*touchpoint*), termasuk pengalaman negatif, dapat membentuk persepsi pelanggan terhadap merek (Lemon & Verhoef, 2016). Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola keluhan secara sistematis memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Salah satu manfaat utama pengelolaan keluhan adalah terciptanya pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Data keluhan yang terdokumentasi dalam sistem CRM memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pola kegagalan layanan, kelemahan proses operasional, serta perubahan kebutuhan pelanggan. Menurut Argote dan Miron-Spektor (2011), pembelajaran organisasi berperan penting dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan melalui akumulasi pengetahuan dan pengalaman. Ketika data keluhan dianalisis secara berkala, perusahaan dapat merancang inovasi layanan dan perbaikan proses berbasis bukti (*evidence-based decision making*).

Keluhan yang ditangani secara efektif juga berpotensi meningkatkan loyalitas pelanggan melalui fenomena yang dikenal sebagai *service recovery paradox*, yaitu kondisi ketika pelanggan yang mengalami masalah tetapi mendapatkan penanganan yang

sangat baik justru menunjukkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan pelanggan yang tidak pernah mengalami masalah (McCollough & Bharadwaj, 1992; Maxham, 2001). Meskipun fenomena ini tidak selalu terjadi pada semua konteks, temuan ini menunjukkan bahwa kualitas penanganan keluhan memiliki dampak strategis terhadap hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Dari perspektif manajerial, terdapat beberapa implikasi penting dalam memanfaatkan keluhan sebagai peluang. Pertama, perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang mendorong keterbukaan terhadap umpan balik pelanggan dan tidak menyalahkan individu atas terjadinya keluhan. Kedua, manajemen perlu mengintegrasikan data keluhan ke dalam proses perencanaan strategis, pengembangan produk, dan evaluasi kinerja layanan. Ketiga, investasi pada pelatihan sumber daya manusia layanan pelanggan menjadi krusial untuk meningkatkan kompetensi komunikasi, empati, dan pemecahan masalah (Zeithaml et al., 2018). Keempat, pemanfaatan teknologi CRM dan analitik data harus diarahkan untuk menghasilkan *insight* yang dapat ditindaklanjuti (*actionable insights*).

Sebagai ilustrasi, pada sektor *e-commerce*, keluhan pelanggan sering berkaitan dengan keterlambatan pengiriman, ketidaksesuaian produk, dan respons layanan yang lambat. Perusahaan yang secara aktif memonitor ulasan pelanggan dan media sosial dapat mengidentifikasi masalah dominan, memperbaiki proses logistik, serta menyempurnakan standar layanan pelanggan. Upaya ini tidak hanya menurunkan tingkat keluhan berulang, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pelanggan dan citra merek di platform digital (Hennig-Thurau et al., 2004; Lemon & Verhoef, 2016).

Dengan demikian, keluhan pelanggan dapat berfungsi sebagai mekanisme umpan balik strategis yang mendorong perbaikan berkelanjutan, inovasi layanan, serta penguatan loyalitas pelanggan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan pengelolaan keluhan dalam sistem CRM dan budaya pembelajaran akan lebih adaptif terhadap perubahan kebutuhan pasar dan dinamika persaingan.

BAB 8

Pengukuran Kinerja CRM: Metrik dan Indikator yang Relevan

Oleh: Nadia Sasmita Wijayanti, M.Si.



8.1 Kinerja CRM sebagai sistem pengukuran

Pada beberapa literatur manajemen kinerja, *performance measurement system* dipahami sebagai sekumpulan metrik untuk mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan organisasi. Definisi ini penting karena CRM selalu lintas-fungsi (*marketing-sales-service-IT*) sehingga ukuran kinerjanya tidak boleh tunggal. Kerangka dasar yang sering digunakan dalam pengukuran CRM adalah *Balanced Scorecard (BSC)* dan *Performance Prism* (Neely et al., 2005)

- **Balanced Scorecard (BSC):** menyeimbangkan indikator keuangan dan non-keuangan melalui perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran/pertumbuhan. Ini relevan karena CRM menargetkan *customer value* dan hasil finansial jangka panjang, bukan hanya output operasional harian.
- **Performance Prism:** menekankan nilai bagi multi-stakeholder dan *capabilities* organisasi, berguna saat CRM dinilai bukan hanya dari angka penjualan, tetapi juga kemampuan data, proses layanan, dan kompetensi SDM (Neely et al., 2002)

Balanced Scorecard (BSC) dapat diposisikan **sebagai kerangka terstruktur untuk menata dan mengevaluasi kinerja CRM** dengan cara menerjemahkan strategi hubungan pelanggan ke dalam ukuran yang operasional dan saling terhubung, sehingga bukan hanya sekadar metrik individual tetapi bagian dari sistem manajemen strategis yang komprehensif. Secara konseptual, BSC diperkenalkan oleh (Kaplan & Kaplan, 2009) sebagai suatu *strategic management system* yang menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan untuk mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh dan sistematis, bukan hanya berdasar pada angka finansial semata. Dalam literatur ini, BSC

menjembatani *customer relationship objectives* dengan indikator yang relevan di perspektif pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan, serta hasil finansial, sehingga organisasi dapat melihat hubungan kausal antara inisiatif CRM dan dampaknya baik pada pelanggan maupun kinerja bisnis secara keseluruhan.

Dalam konteks CRM, perspektif *customer* pada BSC memungkinkan organisasi untuk menempatkan ukuran-ukuran seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi, serta nilai hubungan (*relationship value*) sebagai indikator kunci yang dievaluasi secara berkala. Perspektif *internal business process* selanjutnya memfokuskan pada kualitas proses CRM seperti integrasi database, respons layanan, dan efektivitas interaksi multi-kanal, yang merupakan *leading indicators* bagi perbaikan hubungan pelanggan.

Perspektif *learning & growth* menilai kapabilitas organisasi seperti kemampuan analitik data, kompetensi staf layanan, dan budaya orientasi pelanggan yang diperlukan untuk mendukung CRM jangka panjang. Akhirnya, perspektif keuangan menilai kontribusi CRM terhadap hasil finansial seperti profitabilitas pelanggan atau pertumbuhan pendapatan segmen pelanggan tertentu. Dengan struktur empat perspektif ini, BSC menyediakan kerangka kausal yang memungkinkan pengukuran CRM tidak hanya berdasarkan outcome akhir, tetapi juga driver yang memengaruhinya membantu organisasi menghubungkan strategi CRM dengan tindakan operasional dan hasil strategis.

Implementasi BSC untuk CRM secara teoretis berarti organisasi menerjemahkan strategi CRM menjadi objek ukur yang konkret pada setiap perspektif, kemudian menyusun *strategy map* yang menunjukkan hubungan kausal antara inisiatif CRM, proses internal yang mendukungnya, kapabilitas yang dibutuhkan, dan hasil yang diharapkan. Pendekatan ini menjadikan pengukuran

CRM bukan sekadar evaluasi terpisah, tetapi bagian dari pengelolaan kinerja strategis yang koheren, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan peningkatan berkelanjutan atas proses hubungan pelanggan

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak hanya menyediakan sekumpulan KPI, melainkan *framework manajemen strategis* yang mampu mensintesis tujuan CRM dengan ukuran operasional dan hasil bisnis menjadikan pengukuran kinerja CRM terintegrasi, komprehensif, dan selaras dengan visi strategis organisasi.

Sedangkan Performance Prism dapat digunakan untuk menata kinerja CRM karena kerangka ini memulai pengukuran bukan dari “apa yang mudah diukur”, tetapi dari relasi nilai organisasi–*stakeholder* yang menjadi inti CRM. Dalam Performance Prism, kinerja dirancang melalui lima faset yang saling terkait: *stakeholder satisfaction* (apa yang diinginkan stakeholder), *stakeholder contribution* (apa kontribusi yang diharapkan organisasi dari stakeholder), *strategies* (strategi untuk memenuhi kebutuhan itu), *processes* (proses yang harus unggul), dan *capabilities* (kapabilitas yang wajib dimiliki agar proses berjalan)(Franco-santos et al., 2007). Logika ini dikembangkan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran yang terlalu sempit, dengan menempatkan stakeholder sebagai titik awal, lalu menurunkannya menjadi strategi–proses–kapabilitas yang dapat diukur.

Dalam CRM, pendekatan ini membuat organisasi tidak hanya mengukur “hasil pelanggan” (misal kepuasan/retensi), tetapi juga menata KPI untuk stakeholder lain yang menentukan kualitas relasi pelanggan, seperti karyawan layanan (kompetensi, *empowerment*, disiplin input data), mitra/kanal (kepatuhan SLA, kualitas lead, integrasi pengalaman), dan bahkan regulator/komunitas (kepatuhan, keamanan data, etika layanan).

Secara praktis, organisasi menyusun “prism CRM” dengan langkah sebagai berikut : (Franco-santos et al., 2007)

1. memetakan *stakeholder* CRM kunci dan kebutuhan mereka (misal pelanggan ingin respons cepat dan konsisten);
2. menetapkan kontribusi yang diminta organisasi (misal pelanggan memberi data preferensi, *repeat purchase, advocacy*);
3. menetapkan strategi CRM (misal personalisasi berbasis segmen/CLV);
4. menurunkan strategi menjadi proses lintas-fungsi (*lead management, complaint handling, service recovery, omnichannel integration*); dan
5. menentukan kapabilitas pendukung (*governance data, analytics, training, sistem insentif*).

Karena hubungan antarfasit bersifat kausal, Performance Prism membantu CRM diukur sebagai ekosistem relasi nilai (bukan sekadar dashboard metrik), sehingga organisasi bisa mendiagnosis titik lemah: apakah masalah CRM berasal dari strategi, proses, atau kapabilitas, bukan langsung menyalahkan hasil seperti turunnya retensi.

8.2 Komponen CRM yang perlu diukur

Literatur modern pada dasarnya memisahkan pengukuran CRM menjadi :

1. **CRM process performance (apakah proses relasi pelanggan berjalan matang)**

Reinartz et al., (2004) mengembangkan ukuran proses CRM yang menilai tiga tahap: **initiation–maintenance–termination**. Ukurannya menilai seberapa sistematis organisasi membangun relasi, memelihara, lalu mengelola fase akhir relasi (misalnya *win-back, churn management, atau termination strategy*). Mereka juga

menunjukkan implementasi proses CRM berkorelasi positif (moderat) dengan kinerja perusahaan.

Contoh indikator proses (deskriptif):

- kualitas segmentasi & targeting (initiation),
- konsistensi layanan dan personalisasi (maintenance),
- tata kelola churn, komplain, win-back (termination).

2. **CRM capabilities (apakah organisasi punya kemampuan untuk mengeksekusi CRM)**

Sebagian studi mengukur CRM sebagai kapabilitas organisasi misalnya kemampuan orientasi pelanggan, manajemen pengetahuan pelanggan, dan integrasi proses lintas fungsi. Wang & Feng menawarkan model pengukuran kapabilitas CRM untuk mengevaluasi “*status quo*” kemampuan CRM perusahaan (bukan hanya hasil akhirnya)(Wang & Feng, 2012).

Contoh indikator kapabilitas:

- kualitas database pelanggan & integrasi kanal,
- kemampuan analitik (customer insight, propensity, churn prediction),
- koordinasi *sales-service-marketing*,
- governance data dan kepatuhan proses.

3. **Customer outcomes (apakah pelanggan benar-benar berubah perilakunya)**

Ukuran yang paling umum: kepuasan, loyalitas/retensi, *share of wallet*, *engagement*, dan pada level lanjut *customer lifetime value* (CLV). Buku *Marketing Metrics* merinci CLV sebagai ukuran nilai pelanggan sepanjang umur relasi, yang sering dipakai sebagai “jembatan” antara outcome pelanggan dan outcome finansial (Farris, 2014).

Contoh indikator outcome pelanggan:

- *retention/churn rate*,
- *repeat purchase / frequency*,

- *complaint resolution & service recovery*,
- NPS/*advocacy* (jika organisasi memakai).

4. **Business/financial outcomes (apakah CRM menghasilkan nilai bisnis)**

Pengukuran **business outcomes** dalam kinerja CRM menilai sejauh mana relasi pelanggan menciptakan **nilai ekonomi nyata** bagi organisasi, seperti profitabilitas pelanggan, pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, dan ROI CRM. Literatur menegaskan bahwa outcome bisnis merepresentasikan hasil akhir dari proses dan kapabilitas CRM yang efektif (Reinartz et al., 2004); Kumar, V., Pozza, I. D., Petersen, J. A., & Shah, 2009; Payne, A., & Frow, 2005) *Kinerja finansial* CRM biasanya dinilai melalui (Kim & Kim, 2009):

- pertumbuhan pendapatan per segmen,
- profitabilitas pelanggan (customer profitability),
- efisiensi biaya layanan,
- ROI program CRM.

Untuk menjembatani dimensi ini, Kim dkk. mengusulkan **CRM scorecard** sebagai kerangka diagnosis dan evaluasi praktik CRM intinya menata indikator CRM secara lebih sistematis (bukan KPI yang tercecer).

8.3 **Esensi Pengukuran Kinerja CRM**

Pengukuran kinerja CRM (*Customer Relationship Management*) tidak boleh terbatas pada metrik keuangan semata, melainkan harus mencakup dimensi proses, kapabilitas, outcome pelanggan, dan outcome bisnis yang saling terkait secara kausal. Reinartz et al., (2004) menegaskan bahwa pengukuran CRM harus mencerminkan efektivitas proses relasi pelanggan meliputi initiation, maintenance, dan termination sehingga organisasi dapat menilai kualitas interaksi pada setiap fase hubungan, *seperti lead*

response time, konsistensi layanan lintas kanal, serta efektivitas penanganan *churn* dan *win-back*.

Dalam literatur kapabilitas CRM, Wang & Feng, (2012) menambahkan bahwa metrik juga harus menilai kemampuan internal organisasi berupa kualitas basis data pelanggan, integrasi sistem multi-kanal, serta kemampuan analitik yang mendukung personalisasi dan prediksi perilaku pelanggan, karena tanpa kapabilitas ini hasil akhir CRM tidak akan optimal. Outcome pelanggan merupakan dimensi utama yang terukur melalui indikator seperti kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), *retensi/loyalitas* pelanggan (*retention/loyalty rate*), *engagement*, dan *customer lifetime value* (CLV), yang secara empiris dikaitkan dengan keberhasilan jangka panjang hubungan pelanggan dan nilai yang diciptakan bagi perusahaan (Griffin, J., & Lowenstein, 2002)

Sementara itu, metrik finansial seperti profitabilitas pelanggan, margin kontribusi per segmen, serta ROI program CRM menghubungkan hubungan pelanggan dengan hasil bisnis, memberi organisasi gambaran seberapa efektif strategi CRM dalam menghasilkan nilai finansial (Ngai et al., 2009) Pengukuran yang komprehensif menggabungkan indikator proses, kapabilitas, outcome pelanggan, dan hasil finansial menghasilkan kerangka evaluasi CRM yang holistik, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi akar masalah (misalnya kapabilitas data yang lemah atau proses layanan yang tidak konsisten) dan bukan hanya mengamati gejala seperti turunnya retensi atau profitabilitas.

8.4 Perbandingan pengukuran kinerja CRM

Tabel 6. Perbandingan Pengukuran Kinerja CRM menggunakan Balanced Scorecard (BSC) dan Performance Prism

| Aspek Perbandingan | Balanced Scorecard (BSC) | Performance Prism |
|----------------------------------|--|---|
| Landasan Konseptual | Sistem manajemen kinerja strategis yang menurunkan visi dan strategi ke dalam empat perspektif kinerja | Sistem pengukuran kinerja berbasis relasi nilai organisasi stakeholder |
| Titik Awal Pengukuran CRM | Strategi organisasi dan tujuan bisnis | Kebutuhan dan kontribusi stakeholder CRM (pelanggan, karyawan, mitra) |
| Fokus Utama CRM | Pencapaian tujuan strategis CRM dan dampak finansial | Keseimbangan kepuasan dan kontribusi stakeholder dalam relasi CRM |
| Dimensi/Perspektif | Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan | Stakeholder Satisfaction, Stakeholder Contribution, Strategies, Processes, Capabilities |
| Contoh Metrik CRM | Retensi pelanggan, kepuasan | Kepuasan pelanggan & karyawan, kualitas |

| Aspek Perbandingan | Balanced Scorecard (BSC) | Performance Prism |
|---------------------------|---|---|
| | pelanggan, efisiensi proses layanan, ROI CRM. | data pelanggan, kontribusi pelanggan (<i>repeat purchase, advocacy</i>), kapabilitas CRM. |
| Logika Kausal | Hubungan sebab-akibat dari learning → <i>process</i> → <i>customer</i> → <i>financial</i> . | Hubungan sebab-akibat dari kebutuhan <i>stakeholder</i> → strategi → proses → kapabilitas. |
| Orientasi Nilai | Nilai pelanggan sebagai pendorong nilai finansial organisasi. | Nilai bersama (<i>co-creation value</i>) antara organisasi dan <i>stakeholder</i> . |
| Kekuatan Utama | Mudah diintegrasikan ke sistem manajemen strategis organisasi. | Lebih sensitif terhadap kompleksitas relasi dan <i>multi-stakeholder</i> CRM. |
| Keterbatasan | Risiko terlalu finansial-sentris bila tidak dirancang hati-hati. | Lebih kompleks dan menuntut pemetaan <i>stakeholder</i> yang matang. |

Secara teoretis, **Balanced Scorecard (BSC)** memandang CRM sebagai bagian dari sistem manajemen strategis yang harus

menunjukkan keterkaitan kausal antara investasi kapabilitas internal, kualitas proses relasi pelanggan, kepuasan dan loyalitas pelanggan, hingga pencapaian kinerja finansial organisasi sebagaimana dirumuskan oleh **Kaplan dan Norton**. Pendekatan ini kuat dalam memastikan bahwa pengukuran CRM tetap selaras dengan visi dan strategi organisasi serta dapat ditautkan langsung dengan hasil bisnis. Sebaliknya, *Performance Prism* sebagaimana dikembangkan oleh Neely, Adams, dan Kennerley memposisikan CRM sebagai ekosistem relasi nilai, di mana kinerja ditentukan oleh keseimbangan antara kepuasan stakeholder dan kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Dalam konteks CRM, *Performance Prism* menawarkan keunggulan analitis karena mampu menangkap dimensi non-finansial yang sering luput, seperti kontribusi data pelanggan, komitmen karyawan layanan, dan kualitas kolaborasi mitra. Oleh karena itu, BSC lebih unggul untuk *strategic alignment*, sedangkan *Performance Prism* lebih kuat untuk *relational diagnosis* dalam tata kelola CRM.

8.5 Studi kasus pengukuran kinerja CRM di Indonesia

Salah satu contoh perusahaan besar di Indonesia yang relatif jelas mempraktikkan pengukuran kinerja CRM melalui logika *Balanced Scorecard* (BSC) adalah PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk terutama lewat penataan indikator *customer experience* dan loyalitas pelanggan sebagai bagian dari pengendalian kinerja layanan. Secara teoritis, BSC menuntut organisasi menerjemahkan strategi menjadi seperangkat ukuran lintas perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran-pertumbuhan) agar manajemen dapat melihat “driver” non-keuangan yang mendorong hasil finansial. Prinsip ini dirumuskan Kaplan & Norton dalam artikel klasik Harvard Business Review tentang BSC sebagai sistem

pengukuran yang memberi pandangan cepat namun komprehensif atas bisnis.

Pada praktiknya, TelkomGroup menggunakan ukuran loyalitas/pengalaman pelanggan seperti *Net Promoter Score* (NPS) sebagai metrik “perspektif pelanggan” yang sangat relevan untuk CRM karena NPS dipakai sebagai mekanisme listening terhadap pelanggan dan penilaian pengalaman layanan. Dalam Sustainability Report Telkom FY 2023, NPS disebut sebagai target kinerja (misalnya target minimal tertentu) sekaligus bentuk komitmen untuk menangkap suara pelanggan. Di sisi lain, Annual Report Telkom 2022 juga menunjukkan penggunaan NPS sebagai parameter keberhasilan program yang berbasis kepuasan (termasuk dalam aktivitas TJSJ), menandakan NPS dipakai sebagai instrumen evaluasi dampak terhadap penerima manfaat/pelanggan (Telkom, 2022).

Keterkaitan BSC dengan CRM menjadi lebih “nyata” ketika metrik pelanggan (misal. NPS) dihubungkan dengan driver proses layanan dan kapabilitas organisasi. Misalnya, laporan keberlanjutan Telkom 2023 mencantumkan indikator operasional yang memengaruhi pengalaman pelanggan seperti tren gangguan teknis dan rata-rata waktu perbaikan teknis ini selaras dengan perspektif proses internal dalam BSC. Selain itu, studi akademik tentang perencanaan customer experience di Telkom juga menyebut Telkom secara rutin mengukur NPS dan Net Emotional Value (NEV) untuk menilai loyalitas/relasi pelanggan, yang secara konseptual konsisten dengan CRM outcomes pada perspektif pelanggan dalam BSC.

Contoh lain yaitu pada BRI khususnya pada segmen *micro and retail banking*. Dalam banyak studi manajemen kinerja perbankan, diposisikan sebagai organisasi yang menggunakan logika *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengaitkan kinerja hubungan nasabah

dengan tujuan finansial dan inklusi keuangan. Secara teoretis, Kaplan dan Norton menegaskan bahwa BSC efektif untuk industri jasa karena memungkinkan organisasi menghubungkan customer perspective (kepuasan, loyalitas, kepercayaan) dengan financial outcomes seperti pertumbuhan portofolio dan profitabilitas jangka panjang sesuatu yang sangat krusial dalam manajemen relasi nasabah bank.

Dalam praktiknya, BRI secara konsisten menggunakan indikator kepuasan dan loyalitas nasabah seperti customer *satisfaction index*, retensi nasabah, dan kualitas layanan frontliner sebagai indikator kunci yang mewakili perspektif pelanggan dalam BSC. Penelitian empiris pada sektor perbankan Indonesia menunjukkan bahwa penggunaan indikator pelanggan dalam kerangka BSC berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran relasional dan kepercayaan nasabah, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas CRM di industri perbankan (misalnya studi-studi pada *International Journal of Bank Marketing* dan *Service Industries Journal*). Secara konseptual, indikator ini berfungsi sebagai leading indicators bagi kinerja finansial.

Lebih jauh, BSC memungkinkan BRI mengaitkan indikator CRM tersebut dengan perspektif proses internal (kecepatan layanan, akurasi transaksi, penyelesaian keluhan) dan perspektif pembelajaran-pertumbuhan (*kompetensi relationship manager*, literasi digital pegawai, kapabilitas sistem informasi nasabah). Literatur CRM menekankan bahwa keberhasilan hubungan nasabah dalam perbankan tidak ditentukan oleh kepuasan semata, melainkan oleh konsistensi proses dan kapabilitas organisasi yang menopangnya. Dengan demikian, penggunaan BSC di BRI menunjukkan bagaimana pengukuran kinerja CRM dapat disusun secara kausal, terintegrasi, dan strategis, sejalan dengan teori

manajemen kinerja modern dan temuan empiris dalam jurnal-jurnal bereputasi tentang CRM dan performance management.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>
- Ao, L., Bansal, R., Pruthi, N., & Khaskheli, M. (2023). Impact of social media influencers on customer engagement and purchase intention: A meta-analysis. *Sustainability*.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
- Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *Industrial Marketing Management*.
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Badan Pusat Statistik Jawa Timur*. <http://www.bps.go.id/>
- Bank Indonesia. (2011). *Statistik perbankan Indonesia*. Jakarta.
- Barbu, C. M., Florea, D. L., Dabija, D., & Barbu, M. C. (2021). Customer experience in fintech. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*.
- Belch, P., & Belch, H. H. (2000). *Consumer behavior*. New Delhi: Prentice Hall Foundation of India.
- Bertens, K. (2000). *Pengantar etika bisnis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.

- Boyd, H., Walker, O., & Mullins, J. (2010). *Marketing management: A strategic decision-making approach*. McGraw-Hill.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.
- Budiana, M., & Ariyani, N. (2023). Strategi komunikasi pemasaran dalam mempertahankan loyalitas pelanggan di Terminal Petikemas Koja. *IJD-Demos*, 5(1). <https://doi.org/10.37950/ijd.v5i1.392>
- Budianto, F. (2023). Implementasi teknologi dalam manajemen komunikasi bisnis. *Action Research Literate*, 7(9), 125–130. <https://doi.org/10.46799/ar.v7i9.167>
- Burnett, M. S., & Lunsford, D. A. (2000). Conceptualizing guilt in the Cola Masters surfing event at Western Australia. *Managing Service Quality*, 9(3), 158–166.
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>
- Cardoso, A., Gabriel, M., Figueiredo, J., Oliveira, I., Rego, R., Silva, R., Oliveira, M., & Meirinhos, G. (2022). Trust and loyalty in building the brand relationship with the customer: Empirical analysis in a retail chain in Northern Brazil. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030109>
- Cassel, C., & Jan, A. (2001). Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*, 12(7–8), 834–841.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education.

- Chatterjee, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Roy, S. K. (2021). AI applications for marketing in emerging markets. *Journal of Business Research*.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chen, N., & Yang, Y. (2023). The role of influencers in live streaming e-commerce: Influencer trust, attachment, and consumer purchase intention. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship marketing: Creating stakeholder value*. Butterworth-Heinemann.
- Cruz-Cárdenas, J., Zabelina, E., Guadalupe-Lanas, J., Palacio-Fierro, A., & Ramos-Galarza, C. (2021). COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121179. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121179>
- Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2021). Social customer relationship management: A customer perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(6), 673–698. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1884162>
- Ebrahim, R. S. (2019). The role of trust in understanding the impact of social media marketing on brand equity and brand loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 19(4), 287–308. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1705742>
- Farris, P. (2014). *Marketing metrics*. Pearson Education.

- Febriana, B., & Setyanto, Y. (2019). Strategi komunikasi pemasaran Coffee Broker dalam meningkatkan jumlah pelanggan. *Prologia*, 3(1), 39. <https://doi.org/10.24912/pr.v3i1.6138>
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., & Marr, B. (2007). Performance measurement systems: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Frow, P., & Payne, A. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1–2), 223–240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- Gahler, M., Klein, J., & Paul, M. (2022). Customer experience: Conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Service Research*.
- Gartner. (2020). *CRM: Customer relationship management*. Gartner Research.
- Geebren, A., Jabbar, A., & Luo, M. (2021). Examining the role of consumer satisfaction within mobile ecosystems: Evidence from mobile banking services. *Computers in Human Behavior*.
- Ghozali, I. (2005). *Analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Griffin, J. (2005). *Customer loyalty* (Edisi revisi). Jakarta: Erlangga.

- Griffin, J., & Lowenstein, M. W. (2002). *Customer winback: How to recapture lost customers—and keep them loyal*. John Wiley & Sons.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Gronroos, C. (1990). A service relationship approach to marketing in service contacts. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Gronroos, C. (1993). *Strategic management and marketing in the service sector*. Stockholm: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with companions: The social customer journey. *Journal of Marketing*.
- Hati, P., & Cindoswari, A. (2023). Strategi komunikasi pemasaran dalam mempertahankan loyalitas pelanggan Indomaret di Kota Batam. *Scientia Journal*, 5(5). <https://doi.org/10.33884/scientiajournal.v5i5.7784>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W., & Pearman, A. D. (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Management Journal*, 20.
- Hu, H.-H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction and image. *Service Industries Journal*, 29(2), 111–125.
- Hutchinson, J., Lai, F., & Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction and

- behavioral intentions among golf travelers. *Tourism Management*, 30(2), 298–308.
- ISO. (2018). *ISO 10002: Quality management—Customer satisfaction—Guidelines for complaints handling in organizations*. International Organization for Standardization.
- Kamalanon, P., Chen, J., & Le, T. (2022). Why do we buy green products? An extended theory of planned behavior model. *Sustainability*.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard.
[https://doi.org/10.1016/S17513243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S17513243(07)03003-9)
- Kartikawati, D. (2021). Implementasi strategi komunikasi pemasaran produk Cawang AC Pro PT Gobel Dharma Nusantara di masa pandemi. *Lugas: Jurnal Komunikasi*, 5(2), 115–124. <https://doi.org/10.31334/lugas.v5i2.1836>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- Kim, H., & Kim, Y. (2009). A CRM performance measurement framework. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477–489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.008>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kumar, V., Pozza, I. D., Petersen, J. A., & Shah, D. (2009). Reversing the logic: The path to profitability through relationship marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 147–156.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69–96.
- Lestari, H., Putra, S., & Digidowiseiso, K. (2023). Pengaruh komunikasi pemasaran, inovasi produk, dan citra perusahaan terhadap loyalitas pelanggan Dua Coffee. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *6*(2), 1043–1052. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i2.5566>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Ma, R., & Wang, W. (2021). Smile or pity? Examine the impact of emoticon valence on customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, *134*, 443–456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.057>
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, *54*(1), 11–24.
- McCollough, M. A., & Bharadwaj, S. G. (1992). The recovery paradox. *Marketing Theory and Applications*, *4*, 119–127.
- Melnyk, V., Carrillat, F., & Melnyk, V. (2021). The influence of social norms on consumer behavior: A meta-analysis. *Journal of Marketing*.
- Milakovic, I. K. (2021). Purchase experience during the COVID-19 pandemic and social cognitive theory. *International Journal of Consumer Studies*.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *Performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Cranfield School of Management.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.
<https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2592–2602.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.02.021>
- Nguyen, B., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
<https://doi.org/10.1108/09685220710748001>
- Ningtyas, F., & Rachmad, B. (2011). Pengaruh kepercayaan, komitmen, komunikasi, penanganan masalah, dan kepuasan nasabah terhadap loyalitas nasabah Bank Muamalat di Surabaya. *Journal of Business and Banking*, 1(1), 51. <https://doi.org/10.14414/jbb.v1i1.152>
- Nurhayati, A., Bagea, A., & Wepitasari, K. (2022). Pengaruh kualitas layanan dan customer relationship management terhadap kepuasan pelanggan pada PT Hasjrat Abadi Yamaha Kendari. *SIGMA: Journal of Economic and Business*, 5(2), 1–17. <https://doi.org/10.60009/sigmajeb.v5i2.88>
- Park, E. A. (2020). The effect of brand experience on customer value, brand trust, and loyalty in Starbucks Coffee Shop. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 32(7), 369–392.
<https://doi.org/10.31336/jtlr.2020.7.32.7.369>
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Butterworth-Heinemann.

- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Rahardja, U., Hongsuchon, T., Hariguna, T., & Ruangkanjanases, A. (2021). Understanding sustainable intention of S-commerce activities. *Sustainability*, 13(20), 11492. <https://doi.org/10.3390/su132011492>
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process. *Journal of Marketing*, 68(3), 293–305.
- Rifa'i, K. (2023). *Kepuasan konsumen* (Edisi pertama). Jember: UIN KHAS Press.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marques, D. (2021). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs. *Industrial Marketing Management*.
- Septiana, W., Muharam, H., & Pranowo, A. (2022). Kualitas pelayanan dan citra perusahaan terhadap loyalitas pelanggan KPR Bank Tabungan Negara. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 8(2). <https://doi.org/10.34203/jimfe.v8i2.5781>

- Stone, M., & Woodcock, N. (2001). Defining CRM and assessing its quality. *Journal of Database Marketing*, 9(1), 4–14. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240037>
- Supriyatna, A., & Maria, V. (2017). Analisa tingkat kepuasan pengguna dan tingkat kepentingan penerapan sistem informasi DJP Online dengan kerangka PIECES. *Khazanah Informatika: Jurnal Ilmu Komputer dan Informatika*, 3(2), 88–94. <https://doi.org/10.23917/khif.v3i2.5264>
- Tabianan, K., Velu, S., & Ravi, V. (2022). K-means clustering approach for intelligent customer segmentation using customer purchase behavior data. *Sustainability*.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- Telkom. (2022). *Brief summary of corporate social responsibility and environment program implementation report*.
- Tjiptono, F. (2007). *Pemasaran jasa* (Edisi pertama). Malang: Bayu Media Publishing.
- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 317–331. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320303>
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Tzeng, S., Ertz, M., Jo, M., & Sarigöllü, E. (2021). Factors affecting customer satisfaction on online shopping holiday. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(4), 516–532. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2020-0346>

- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>
- Xiahou, X., & Harada, Y. (2022). B2C e-commerce customer churn prediction based on K-means and SVM. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2000). A conceptual framework for understanding e-service quality. Marketing Science Institute.
- Ziqi, L., & Cheung, M. T. (2008). Measuring consumer satisfaction in internet banking. *Communications of the ACM*, 51(4).

PROFIL PENULIS



Erbin Sitorus, S.Kom.,M.M.

Penulis adalah putera kelahiran Kota Tangerang, pada bulan Nopember 1974. Pendidikan Magister Manajemen bidang konsentrasi Sistem Informasi Manajemen berhasil diselesaikan dari Universitas Timbul Nusantara Jakarta (2012). Penulis juga banyak membuat artikel dan jurnal serta buku ajar, sebagai dosen berpangkat Lektor.

Penulis aktif menulis sebagai aktualisasi Tri Darma Perguruan Tinggi sebagai dosen DPK pada Universitas Audi Indonesia. Beberapa Judul Buku yang sudah penulis buat yaitu Buku Referensi Manajemen Pemasaran : Membangun Keunggulan Bersaing di Era Digital, Buku Sistem Pengendalian Manajemen, Buku Digital Marketing, Buku Kewirausahaan di Era Digital, Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Data, Buku Manajemen Pemasaran di Era Digital dan Teknik Penulisan Karya Ilmiah. Penulis juga aktif dalam kegiatan kemanusiaan melalui organisasi JPKP SUMUT dan Sekretaris DPW FKBNI SUMUT serta organisasi rekan se-profesi dosen dan peneliti di ISRI sebagai Wakil Sekretaris DPW SUMUT dan DPP Asosiasi Dosen Ekonomi dan Manajemen Indonesia (ADEMI) sebagai wakil Ketua Umum.



Rani Puspa, S.E., M.M.

Dosen Manajemen

Universitas Bina Bangsa

Rani Puspa merupakan Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Bangsa sejak tahun 2014. Rani menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi pada tahun 2012 dan Magister Manajemen pada tahun 2014 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta. Pada tahun 2016, Rani memperoleh Sertifikasi Dosen sebagai bentuk pengakuan terhadap kualifikasi dan kompetensi profesionalnya. Sebagai seorang akademisi, Rani Puspa berkomitmen penuh dalam bidang manajemen, yang terlihat dari berbagai penelitian yang telah dipublikasikan di jurnal nasional dan internasional. Selain itu, Rani juga aktif dalam melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, mencerminkan kepeduliannya terhadap lingkungan sosial. Book chapter ini merupakan wujud dedikasi Rani Puspa dalam mengkaji dan mengintegrasikan konsep manajemen hubungan pelanggan (Customer Relationship Management) dengan dinamika praktik bisnis modern di Indonesia. Melalui pembahasan yang sistematis mengenai strategi CRM, tahapan pembangunan hubungan pelanggan, pemanfaatan teknologi digital, serta tantangan dan risiko implementasinya, karya ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik yang aplikatif bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi bisnis. Book chapter ini disusun untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai pentingnya pengelolaan hubungan pelanggan yang berkualitas sebagai pondasi dalam menciptakan loyalitas, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan usaha di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks.



Florianus Pruda Muda, S. M., M.M.

Beliau telah menyelesaikan pendidikan Sarjana Manajemen dengan konsentrasi pada perbankan dan Magister Manajemen dengan konsentrasi pada manajemen strategik di Universitas Teknologi Yogyakarta pada tahun 2025. Minat besar Beliau pada pemasaran digital dan kewirausahaan. Selain itu juga Beliau adalah penulis aktif, riset independent, pemateri, dan pendampingan UMKM. Penulis berharap buku ini tidak hanya memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, tetapi juga dapat menginspirasi generasi muda untuk berani berinovasi, beradaptasi dengan teknologi, serta ikut berkontribusi dalam memajukan ilmu pengetahuan di Indonesia.



Wilhemina Ascaria Tuhumena, S.S.

Mahasiswa Sekolah Pasca Sarjana
Pendidikan Teknologi dan Kejuruan - S2
Universitas Negeri Yogyakarta

Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Sastra Inggris, Universitas Terbuka tahun 2023 dan saat ini sedang mengikuti Pendidikan S2 pada Sekolah Pasca Sarjana Pendidikan Teknik dan Kejuruan Universitas Negeri Yogyakarta. E-mail: wilheminaascaria.2024@student.uny.ac.id



**Dr. Phil. Rita Fransina Maruanaya, S.Pd.,
M.Sc.**

Penulis lahir di Ambon pada tanggal 02 November 1975. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Bahasa Jerman, Universitas Pattimura Ambon tahun 2000 dan kemudian menyelesaikan Pendidikan S2 dibidang *Vocational Education and Personnel Capacity Building* tahun 2008 pada *Technische Universität Dresden* Jerman dan selanjutnya menyelesaikan studi S3 pada *Institute of Vocational Education and Vocational Didactics di Technische Universität Dresden* Jerman. Penulis dapat dihubungi melalui
E-mail: ita_maruanaya@yahoo.com



Nepi Andini, S.E., M.M

Penulis tiga bersaudara ini lahir di Bandung pada 10 November 1991, setelah menyelesaikan S1 Fakultas Ekonomi Universitas BSI Bandung, ia melanjutkan ke Program Pasca Sarjana Universitas BSI. Penulis saat ini menjabat sebagai Sekertaris Prodi Fakultas Bisnis dan Informatika Universiitas Persatuan Islam Bandung.



Amelindha Vania, S.Pd., S.E., M.M.

Penulis merupakan dosen bidang Manajemen Pemasaran pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Ia tergabung dalam Unit Penjaminan Mutu (UPM) Program Studi Manajemen dan aktif mendukung peningkatan mutu akademik, pengembangan kurikulum, serta kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Vania memiliki sertifikasi profesional Certified Digital Marketing (CDM) yang memperkuat kompetensinya dalam pengelolaan strategi pemasaran digital. Kegiatan akademiknya meliputi pengajaran, penelitian, dan pendampingan mahasiswa dalam penulisan karya ilmiah. Minat risetnya berfokus pada perilaku konsumen, pemasaran jasa, layanan digital, serta pengembangan manajemen hubungan pelanggan dalam konteks bisnis modern



Nadia Sasmita Wijayanti., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Nusa Cendana Kupang

Penulis telah menyelesaikan studi S2 Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Diponegoro Semarang tahun 2012. Saat ini berprofesi sebagai dosen di Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Nusa Cendana. Mengajar mata kuliah Perilaku Konsumen, *Customer Relationship Management*, Komunikasi Bisnis, Pengantar Bisnis dan Manajemen Pemasaran. Penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut sebagai wujud memenuhi salah satu aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu bidang penelitian dan pengembangan sebagai dosen profesional. Beberapa penelitian dan pengabdian telah dilakukan penulis, salah satunya adalah penelitian dan pengabdian yang didanai oleh internal perguruan tinggi. Penulis menulis buku dengan harapan dapat mengisi dan memperkaya khasanah dan wawasan bagi para pembaca. Email Penulis : nadia.wijayanti@staf.undana.ac.id

MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN

Buku Manajemen Hubungan Pelanggan membahas konsep, strategi, dan penerapan pengelolaan hubungan pelanggan dalam dunia bisnis. Buku ini diawali dengan pembahasan latar belakang, konsep dasar, tujuan, manfaat, serta perkembangan manajemen hubungan pelanggan, termasuk peran teknologi informasi dan tantangan implementasinya. Selanjutnya, buku ini menguraikan strategi membangun hubungan pelanggan yang berkualitas, faktor keberhasilan strategi CRM, serta penerapannya di era digital. Pembahasan juga mencakup analisis kebutuhan dan perilaku pelanggan, segmentasi dan targetting pasar, komunikasi pelanggan yang efektif, serta layanan pelanggan dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Selain itu, buku ini mengkaji manajemen keluhan pelanggan sebagai peluang perbaikan dan peningkatan nilai pelanggan. Pada bagian akhir, disajikan pengukuran kinerja CRM melalui metrik dan indikator yang relevan disertai studi kasus di Indonesia. Buku ini diharapkan menjadi referensi bagi mahasiswa dan praktisi bisnis.



Website. www.cveduakademi.com

Email. cveduakademi@gmail.com

Kontak. 0851 851 111 61

ISBN 978-634-04-7420-6



9

786340

474206