

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berhubungan dengan penelitian terdahulu yang berjudul “*Succesfull implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurement*” dan “*Entrepreneurial ini SME : The key capabilities of e-CRM*” .Berikut ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang mendasari penelitian sekarang.

1. Christos Sarmaniotis, Costas Assimakopoulos dan Eugenia Pappaioannou (2013)

Penelitian yang mendasari penelitian sekarang adalah dengan judul *Succesfull implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurement*. Penelitian ini mencoba mengidentifikasi beberapa faktor penentu yang luas untuk membentuk sistem CRM yang sukses dengan mengimplementasikan dan mengusulkan suatu model penelitian MATCCO(*Management Attitudes Towards Customer-Centric Orientation*). Penelitian ini pada dasarnya adalah gabungan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif didapatkan dengan cara menyebarkan kuesioner terstruktur yang telah dikembangkan untuk mencapai tujuan penelitian. Data dikumpulkan dari 86 hotel mewah di negara Yunani. Adapun analisis yang dipergunakan untuk mengolah data kuantitatif adalah dengan analisis faktor dan korelasi Pearson, ANOVA dan analisis diskriminan untuk menguji model yang diusulkan. Sedangkan untuk pengumpulan data yang bersifat kualitatif,

peneliti hanya mengambil sampel sebanyak 2 perusahaan hotel mewah yang ada di Yunani dengan menggunakan instrument semi-terstruktur kuesioner untuk proses kegiatan wawancara. Adapun analisis yang dipergunakan adalah analisis deskriptif untuk mengemukakan pendapat pengelola hotel dalam pengalamannya mengelola kegiatan CRM. Hasil pada penelitian ini, untuk penelitian yang berjenis kuantitatif, peneliti berhasil menguji konstruk MATCCO pada perusahaan hotel mewah yang diuji. Sedangkan untuk penelitian dengan data kualitatif, peneliti mengungkapkan telah terbuktinya bahwa sebagian besar penentu kesuksesan implementasi CRM telah diadopsi di kedua hotel. Antara pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memiliki kesamaan yaitu jenis dan teknik analisis penelitian. Perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah jumlah bahasan yang diteliti, jumlah obyek penelitian, sifat penelitian, dan lokasi penelitian.

Antara pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memiliki kesamaan yaitu membahas *Customer Relationship Management* (CRM). Perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang terletak pada jumlah obyek yang diteliti, sifat penelitian dan lokasi penelitian.

2. Ada S.Lo, Lawrence D. Stalcup dan Amy Lee (2010)

Penelitian lain yang mendasari penelitian sekarang adalah penelitian yang berjudul *Customer Relationship Management for Hotels in Hongkong*. Studi penelitian ini didesain kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana hotel menerapkan praktek *Customer Relationship Management* (CRM) di tingkat properti. Penelitian ini membahas praktek *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mencapai tujuan secara

keseluruhan dan tingkat strategis perusahaan. fokus pada pelanggan. Proses pengambilan data dilakukan dengan wawancara semi-terstruktur dengan manajer hotel dari kelas yang berbeda dengan bertujuan isu-isu terkait *Customer Relationship Management (CRM)*. Khususnya anggota organisasi hotel. Penelitian dilakukan terhadap 45 manajer hotel dari 17 hotel dan proses wawancara direkam, ditranskrip, dan dianalisis menggunakan analisis konten. Penelitian ini mengadopsi pendekatan induktif dengan lima langkah: Mengumpulkan informasi, mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka dan merekam catatan lapangan kegiatan *Customer Relationship Management (CRM)* hotel di Hong Kong. Hasil penelitian ini adalah secara keseluruhan, hotel dengan tariff tinggi lebih mengutamakan kegiatan *Customer Relationship Management (CRM)* baik dari sisi informasi, sumber daya manusia, proses maupun sisi teknologi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hotel dengan tariff tinggi lebih memperhatikan rantai nilai *Customer Relationship Management (CRM)*. Antara pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memiliki kesamaan yaitu jenis dan teknik analisis penelitian. Perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah jumlah bahasan yang diteliti, jumlah obyek penelitian, sifat penelitian, dan lokasi penelitian.

3. Paul Harrigan, Elaine Ramsey dan Patrick Ibbotson (2011)

Penelitian lain yang mendasari penelitian sekarang adalah penelitian yang berjudul *Entrepreneurial ini SME : The key capabilities of e-CRM*. Pada dasarnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa pemasaran dalam bentuk wirausaha kecil dan menengah atau yang disebut juga dengan UKM sangat berbeda dengan pemasaran yang ditentukan secara teoritis oleh perusahaan-

perusahaan dalam skala besar. Penelitian ini mencoba untuk melakukan pendekatan natural yang ada pada kondisi lapangan yang diteliti yaitu dalam konteks UKM. Penelitian ini pada dasarnya adalah gabungan antara penelitian yang bersifat kualitatif dan bersifat kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bahwa bukti pada saat ini UKM telah menerapkan teknologi berbasis internet berdampak pada manajemen hubungan pelanggan (*E-CRM*). Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran. Metode campuran yang dipergunakan adalah dengan menggabungkan kuesioner *online* dan teknik kualitatif dengan wawancara mendalam serta teknik proyektif. Analisis ini dilakukan terhadap 286 responden yang diteliti untuk mengetahui penggunaan internet sebagai media untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dalam konteks *E-CRM*. Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah untuk data kuantitatif peneliti menggunakan analisis PCA menggunakan rotasi orthogonal (*Varimax*). Sedangkan untuk data yang bersifat kualitatif menggunakan alat analisis berupa audio tekstual,, mencatat pengulangan kata, memotong dan memilah kata-kata kunci, mencari metafora dan analogi. Hasil penelitian ini adalah bahwa peran *E-CRM* sangat penting keberadaannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan melihat tren pembelian, mengetahui pelanggan secara individu, dan mengenai kompetisi pesaingan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwasanya *E-CRM* berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan membentuk komunikasi personal. Selain itu, *E-CRM* memiliki peran penting untuk bermain dalam komunikasi pelanggan untuk menciptakan pemahaman perilaku dan kebutuhan pelanggan. Antara pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang memiliki kesamaan yaitu bahasan penelitian mengenai

Customer Relationship Management (CRM) dan *E-CRM*. Perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah jumlah obyek yang diteliti, sifat dan jenis penelitian, teknik analisis, dan lokasi penelitian.

Tabel 2.1
Perbandingan Antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Keterangan	Paul Harrigan <i>et al.</i>	Ada S.Lo <i>et al.</i>	Christos Sarmaniotis <i>et al.</i>	Galih Dwi Rachmatdani
Tahun Penelitian	2011	2010	2013	2013
Variabel Penelitian	CRM dan <i>E-CRM</i>	CRM	CRM	CRM dan <i>E-CRM</i>
Jumlah Objek Penelitian	286 UKM	45 manajer dari 17 hotel	86 Hotel Mewah	1 UKM
Sifat Penelitian	Survei	Survei	Survei	Studi Kasus satu UKM
Jenis Penelitian	Campuran	Kualitatif	Campuran	Kualitatif
Teknik Analisis	PCA(Varimax), deskriptif	Deskriptif	Analisis Faktor, Analisis ANOVA, Analisis Diskriminan, dan Deskriptif	Deskriptif, Analisis CRM dan <i>E-CRM</i>
Objek Penelitian	UKM	Hotel tariff tinggi dan hotel tariff rendah	Hotel Mewah	UKM Batik Jetis
Lokasi Penelitian	Irlandia	Hongkong	Yunani	Sidoarjo
Hasil Penelitian	peran <i>E-CRM</i> sangat penting keberadaannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan melihat tren pembelian, mengetahui pelanggan secara individu, dan mengenai kompetisi pesaing dan <i>e-CRM</i> berperan penting dalam meningkatkan	secara keseluruhan, hotel dengan tariff tinggi lebih mengutamakan kegiatan <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> baik dari sisi informasi, sumber daya manusia, proses maupun sisi teknologi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hotel dengan tariff tinggi lebih	penelitian yang bersifat kuantitatif, peneliti berhasil menguji konstruk MATCCO pada perusahaan hotel mewah yang diuji. Sedangkan untuk penelitian dengan data kualitatif, peneliti mengungkapkan telah terbuktinya bahwa sebagian besar penentu	

	efisiensi dan membentuk komunikasi personal. Selain itu, <i>e-CRM</i> memiliki peran penting dalam komunikasi pelanggan untuk menciptakan pemahaman perilaku dan kebutuhan pelanggan	memperhatikan rantai nilai <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	kesuksesan implementasi CRM telah diadopsi di kedua hotel.	
--	--	--	--	--

2.2 Landasan Teori

Landasan teori digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian.

2.2.1 *Customer Relationship Management (CRM)*

Customer Relationship Management (CRM) sebagaimana didefinisikan oleh Judith W.Kincaid (2003:41) adalah penggunaan strategis atas informasi, proses, teknologi dan sumber daya manusia untuk mengelola hubungan pelanggan (pemasaran, penjualan, pelayanan, dan dukungan) pada seluruh siklus hidup pelanggan.

Menurut Francis Buttle (2007:48) mendefinisikan *Customer Relationship Management (CRM)* adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses-proses dan fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen yang berkualitas dan teknologi informasi.

Sedangkan menurut David L. Kurtz dan Louis E.Boone (2006:331) mendefinisikan pengertian *Customer Relationship Management (CRM)* sebagai kombinasi strategi dan alat yang mendukung untuk kegiatan dalam mengontrol program hubungan pelanggan dan me-reorientasi perusahaan untuk berfokus pada kepuasan pelanggan.

CRM dapat dikaji sebagaimana dijelaskan oleh Francis Buttle (2007:4) melalui tiga tataran yakni tataran strategis, tataran operasional, dan tataran analitis yaitu :

1. CRM Strategis. Yaitu pandangan CRM tentang strategi bisnis paling penting yang mengutamakan konsumen dan bertujuan memikat dan mempertahankan konsumen yang menguntungkan
2. CRM Operasional. Yaitu pandangan tentang CRM yang berfokus proyek-proyek otomatisasi layanan, otomatisasi armada penjualan, dan otomatisasi pemasaran.
3. Pandangan tentang CRM yang terfokus pada kegiatan penggalian data konsumen untuk tujuan-tujuan strategis dan taktis.

Berbagai penafsiran tentang konsepsi tentang CRM yang menimbulkan miskonsepsi pada CRM. Menurut Francis Butle miskonsepsi tersebut (2007:15) antara lain :

1. Miskonsepsi CRM adalah metode *database marketing*.
Database marketing adalah langkah-langkah pengembangan dan pemanfaatan data pelanggan untuk tujuan pemasaran. Perusahaan mengumpulkan data dari berbagai sumber. Cakupan CRM lebih luas daripada *database marketing*. Isu-isu yang berkaitan dengan CRM strategis dan CRM operasional tidak ditemukan pada *database marketing*.
2. Miskonsepsi CRM identik dengan Teknologi Informasi.
CRM tidak harus identik dengan teknologi informasi. Secara umum, CRM ditujukan untuk meningkatkan nilai perusahaan dan pelanggan dan tujuan

tersebut dapat diwujudkan secara lebih baik dengan pemanfaatan teknologi informasi. Tidak semua inisiatif CRM melibatkan investasi di bidang teknologi informasi. Fokus CRM adalah peningkatan manajemen hubungan dengan pelanggan. Fokus CRM dalam prakteknya menuntut upaya memodifikasi perilaku dan mentalitas karyawan serta penekanan pada sikap simpatik dan keterandalan para *staff* penjualan.

3. Miskonsepsi CRM sama dengan skema-skema loyalitas.

Skema loyalitas mungkin memiliki dua peranan dalam implementasi CRM. Pertama, skema tersebut menghasilkan *database* konsumen yang dapat dijadikan panduan untuk menjaring, mempertahankan, dan mengembangkan pelanggan. Kedua, skema loyalitas mungkin dipergunakan sebagai siasat untuk mencegah agar konsumen jangan beralih ke produk lain (*exit barrier*). Konsumen yang sudah memiliki loyalitas akan merasa berat apabila harus berpindah ke produk lain.

Komponen dari unsur *Customer Relationship Management* (CRM) adalah terbentuk dari empat komponen kunci pokok diantaranya adalah informasi, proses, teknologi dan sumber daya manusia. Maka dari itu, penjelasan dari empat kunci pokok dapat dideskripsikan sebagai berikut (Kincaid, 2003:44):

1. Informasi. Informasi di dalam konsep CRM meliputi : Pertama, identifikasi data pelanggan yang bertujuan untuk mendukung transaksi bisnis. Kedua, hal yang berhubungan dengan informasi yang terdapat didalam CRM adalah data pemasaran, termasuk didalamnya seperti preferensi dari pelanggan

yang ditujukan untuk perusahaan. Ketiga, daftar yang memuat data yang termasuk didalamnya seperti nama dan alamat pelanggan.

2. Proses. Proses di dalam CRM meliputi : Proses sekarang maupun proses selanjutnya yang berhubungan dengan pelanggan, interaksi dengan pelanggan dengan media seperti telepon, *e-mail*, dan media-media lainnya. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi dan mengeliminasi proses yang sudah tidak dipakai. Langkah terakhir adalah mengintegrasikan proses berdasarkan sudut pandang pelanggan.
3. Teknologi. Teknologi dalam CRM membantu kinerja dari CRM. Adapun teknologi yang diaplikasikan pada CRM meliputi : piranti lunak yang dipergunakan untuk kegiatan CRM, jaringan dan aplikasi terintegrasi, *database*, dan fitur keamanan.
4. Sumber daya manusia yang mendukung kegiatan CRM.

Judith W.Kincaid (2003:45) menjelaskan bahwa adanya konsep yang mendukung untuk mendefinisikan secara lebih rinci tentang CRM dan kaitannya dengan pelanggan antara lain :

1. Siklus hidup pelanggan. Siklus hidup pelanggan adalah total waktu atas pengalaman konsumen yang telah berhubungan dengan perusahaan.
2. *Business-to-Business* CRM. Konsep ini menitikberatkan pada hubungan perusahaan dengan perusahaan lain yang memiliki bisnis yang sama. Dalam konsep ini juga disebutkan bahwasanya pentingnya sebuah aplikasi internet untuk mendukung kegiatan CRM.

3. Pelanggan adalah aset. Konsep ini telah dijelaskan oleh Judith W.Kincaid mengenai pentingnya pelanggan sebagai proyeksi untuk jangka panjang. Maksudnya adalah kegiatan CRM yang dilakukan oleh perusahaan mendeskripsikan sebuah nilai yang difokuskan untuk hubungan jangka panjang.

Adapun alasan mengapa perusahaan perlu melakukan kegiatan CRM atau menjalin hubungan dengan konsumen adalah alasan klasik yaitu motif ekonomi. Perusahaan akan memiliki keuntungan apabila perusahaan mampu untuk mengidentifikasi, memuaskan dan berhasil mempertahankan konsumen mereka yang paling menguntungkan.

Tujuan dari *Customer Relationship Management* (CRM) menurut Judith W. Kincaid (2003:390) adalah :

1. Keuntungan. Perusahaan pada dasarnya memiliki tujuan utama yaitu keuntungan. Apabila kegiatan CRM perusahaan tidak didasarkan pada tujuan keuntungan perusahaan, maka perusahaan tidak akan berlanjut dengan sukses.
2. Pelanggan. Judith W. Kincaid (2003:391) menjelaskan bahwa ada dua konsep yang menyatakan bahwa setiap pelanggan adalah berbeda (tidak sama) dan Pelanggan harus dipenuhi keinginannya dari sudut apa yang pelanggan inginkan.

Berhubungan dengan tujuan CRM, Francis Buttle (2007:40) menjelaskan Pentingnya sebuah perusahaan perlu untuk menerapkan CRM adalah karena alasan perusahaan untuk mengadopsi CRM yang didasarkan pada motif-motif

ofensif dan defensif. Motivasi ofensif perusahaan terkait dengan cara menekan biaya serta meningkatkan pendapatan (*revenue*) melalui peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Motivasi defensif dari perusahaan adalah ketika pesaing berhasil menerapkan CRM yang membuat pihak perusahaan khawatir akan kehilangan konsumen dan pendapatan.

Penerapan dari tujuan CRM memiliki manfaat bagi konsumen yang berarti perusahaan dianggap memiliki nilai tambah dalam sudut pandang konsumen sebagaimana dipaparkan Francis Buttle (2007:37) antara lain :

1. Pengakuan. Konsumen mungkin akan merasa lebih dihargai jika perusahaan atau penyedia jasa mengenal nama mereka.
2. Personalisasi. Yaitu memahami pelanggan atau selera pelanggan.
3. Pengurangan resiko. Adapun macam-macam resiko yang ada diantaranya adalah resiko performa, fisik, finansial, sosial dan psikologis. Tingkat resiko yang tinggi tentu menjadikan banyak konsumen merasa tidak nyaman. Hubungan yang terbina dapat mengurangi atau dapat menghapus kekhawatiran konsumen.
4. Status. Konsumen mungkin merasa status mereka akan semakin meningkat dari hubungan yang terjalin dengan sebuah perusahaan.
5. Afiliasi. Maksudnya adalah kebutuhan untuk bersosialisasi.

Francis Butle (2007:63) menjelaskan atribut yang menjadi karakteristik penerapan CRM adalah :

1. Mengidentifikasi pelanggan mana yang akan dilayani.
2. Memahami tuntutan pelanggan saat ini dan di masa yang akan datang.

3. Memperoleh dan berbagi pengetahuan tentang pelanggan di seluruh perusahaan.
4. Mengukur hasil pelanggan yaitu kepuasan, perawatan, niat membeli di masa mendatang, dan perilaku memberi rujukan.
5. Merancang produk dan jasa yang memenuhi tuntutan pelanggan secara lebih baik daripada pesaing.
6. Menguasai dan mempergunakan sumber daya (informasi, materi, orang dan teknologi) yang menciptakan produk dan jasa yang dapat memuaskan pelanggan.
7. Mengembangkan strategi, proses dan struktur yang memungkinkan perusahaan untuk memenuhi tuntutan pelanggan.

2.2.2 *Customer Relationship Management (CRM) dan Internet*

Berikut ini Kelebihan media internet apabila diaplikasikan pada kegiatan CRM oleh perusahaan (Kincaid, 2003:58) antara lain :

1. Akses

Hal ini dikarenakan internet memberikan kemampuan luar biasa untuk menyampaikan informasi, barang, dan jasa untuk bisnis dan pelanggan. Pelanggan bisa mendapatkan informasi dan melakukan bisnis kapan pun mereka inginkan dari setiap kali konsumen ingin mengetahui informasi.

2. Kontrol

Tambahan pengetahuan memberikan pelanggan sebuah kesempatan yang belum pernah konsumen sadari sebelumnya. Dengan adanya internet, pelanggan dapat meninjau semua produk yang tersedia dan dapat memilih

produk yang paling bernilai. Internet pada penerapan CRM berperan penting untuk membantu konsumen untuk memiliki ekpektasi lebih tinggi dari sebelumnya. Selain itu, internet pada penerapan CRM juga dapat meningkatkan kontrol pada konsumen karena kelebihan internet seperti akses informasi lebih lanjut dan dapat menampilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

3. Kecepatan

Kecepatan memiliki arti bahwa internet pada penerapan CRM berpengaruh terhadap harapan pelanggan atas kecepatan layanan, misalnya: merespon pertanyaan pada *e-mail* dan jawaban atas pertanyaan yang ditujukan.

4. Globalisasi

Internet pada penerapan CRM menjangkau di segala tempat tanpa batas wilayah negara. Artinya adalah bahwa kegiatan CRM dapat dilakukan melewati internet tanpa batas ruang dan waktu.

Alasan pentingnya sebuah internet untuk diaplikasikan pada kegiatan CRM sebagaimana dipaparkan Judith W.Kincaid (2003:59) sebagai berikut :

1. Keinginan konsumen akan ekspektasi internet bermanfaat bagi mereka. Hal ini dikarenakan media internet menyediakan informasi lebih untuk konsumen.
2. Internet adalah mediasi penyampaian atas informasi yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen dengan efektifitas tinggi dari segi biaya.

2.2.3 E-CRM

Judith W.Kincaid (2003:60) memaparkan bahwasanya dasar pengertian *E-CRM* adalah sama dengan definisi CRM yaitu strategi yang menggunakan informasi, proses, sumber daya manusia dan teknologi untuk mengelola hubungan pelanggan (pemasaran, penjualan, pelayanan, dan dukungan) pada seluruh siklus hidup pelanggan. Selain itu, pada dasarnya *E-CRM* adalah CRM yang menggunakan basis teknologi (Ortega *et al.*, 2008). Namun, keduanya memiliki perbedaan pada interaksi komunikasi secara tatap muka pada kegiatan CRM dan melewati dunia maya untuk *E-CRM*. Antara persamaan dan perbedaan CRM dan *E-CRM* sebagaimana dijelaskan kedalam Tabel 2.2 :

Tabel 2.2
Persamaan dan perbedaan CRM dan *E-CRM*

Konsep bisnis	CRM	<i>E-CRM</i>
Proses manufaktur	Interaksi langsung(tatap muka)	Interaksi secara <i>online</i>
Kekuatan yang dipergunakan	Manusia	Teknologi internet (infrastruktur yang dibangun dan diimplementasikan oleh manusia)
Produk	Menunjang hubungan pelanggan	Menunjang hubungan pelanggan

Sumber: Judith W.Kincaid (2003:61)(diolah)

2.2.5 Analisis CRM dan *E-CRM*

Analisis CRM dan *E-CRM* berkaitan dengan penerapan dan pengembangan CRM. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan setiap strategi CRM adalah untuk mengembangkan hubungan yang menguntungkan dengan

pelanggan (Buttle, 2007:56). Adapun lima tahap penting dalam pengembangan dan penerapan CRM atau yang disebut juga dengan Rantai nilai CRM adalah sebagai berikut :

1. Analisis portofolio pelanggan. Tahap ini melibatkan analisis terhadap basis pelanggan secara aktual dan potensial untuk mengidentifikasi pelanggan mana yang ingin dilayani di masa mendatang. Secara strategis, daftar teratas akan menjadi pelanggan yang signifikan termasuk pelanggan yang akan menghasilkan keuntungan (nilai) dimasa yang akan datang. Analisis portofolio pelanggan merupakan kegiatan analisis utama. Analisis portofolio pelanggan melibatkan penggunaan data pelanggan untuk memutuskan pelanggan mana yang akan dilayani (Buttle, 2007:166-168). Pada analisis pelanggan juga terdapat strategi inti yang terdapat di dalamnya yaitu :
 - a. Melindungi hubungan. Arti dari melindungi hubungan adalah membuat penghalang keluar bagi pelanggan agar pelanggan tidak berpindah pada pesaing strategis.
 - b. Merekayasa ulang hubungan. Dalam fase ini, pelanggan yang ada saat ini tidak menguntungkan, akan tetapi dapat diubah menjadi keuntungan.
 - c. Meningkatkan hubungan. Meningkatkan hubungan dilakukan dengan tujuan untuk mendorong pelanggan menaiki tangga nilai.
 - d. Memanen hubungan. Dalam fase ini, adalah melakukan aliran uang tunai dari pelanggan dengan maksud untuk mengembangkan pelanggan lain.

- e. Mengakhiri hubungan. Mengakhiri hubungan dilakukan apabila pelanggan tidak menunjukkan kontribusi penting dimasa yang akan datang.
 - f. Merebut kembali pelanggan.
 - g. Memulai sebuah hubungan. Yaitu mengidentifikasi peluang untuk masa depan, dengan membuat rencana untuk mengakuisisi untuk merekrut pelanggan ke tangga nilai.
2. Keintiman pelanggan. Pada tahap ini dapat dikenali identitas, riwayat, tuntutan, harapan, dan pilihan pelanggan.
 3. Pengembangan jaringan. Untuk mengidentifikasi, menjelaskan dan mengelola hubungan dengan anggota jaringan dalam perusahaan. Hal ini termasuk organisasi dan orang-orang yang berkontribusi pada penciptaan dan proposisi nilai untuk pelanggan terpilih.
 4. Pengembangan proposisi nilai. Tahap ini melibatkan pengidentifikasian sumber-sumber nilai bagi pelanggan dan penciptaan suatu proposisi
 5. Mengelola siklus hidup pelanggan. Pengelolaan siklus hidup membutuhkan perhatian pada proses dan struktur. Proses pengelelolaan membahas tentang bagaimana perusahaan mulai mengerjakan proses-proses penting dari penugasan, perawatan dan pengembangan pelanggan, serta bagaimana perusahaan akan mengukur kinerja kegiatan CRM. Bahasan tentang mengelola siklus hidup pelanggan dibagi atas dua bahasan yaitu siklus hidup pelanggan dalam pemerolehan pelanggan baru dan perawatan pelanggan. Siklus hidup pelanggan masuk ke dalam tiga kegiatan

manajemen yaitu : mendapatkan pelanggan baru, menguasai dan mempertahankan pelanggan yang ada, dan mengembangkan nilai-nilai pelanggan.

Kondisi Pendukung Rantai Nilai CRM sangat diperlukan untuk mendukung kegiatan CRM. Bagian-bagian Rantai Nilai CRM akan berfokus pada empat kondisi yang mendukung pengembangan dan penerapan CRM. Kondisi-kondisi tersebut antara lain adalah Pimpinan dan budaya, Data dan Teknologi Informasi, Sumber Daya Manusia dan Proses.

1. Pimpinan. Pimpinan suatu perusahaan dapat mempengaruhi penerapan CRM.
2. Budaya organisasi. Pada dasarnya, budaya organisasi tersusun dari nilai-nilai bersama yang diakui secara luas dan dipegang secara kuat. Sebuah budaya yang ada pada perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dapat mengarahkan sumber daya dan dikelola sedemikian rupa agar mampu untuk memahami dan memenuhi tuntutan pelanggan secara menguntungkan. Hal ini berkaitan dengan karakteristik penerapan CRM sebagai berikut :
 - a. Mengidentifikasi pelanggan mana yang akan dilayani.
 - b. Memahami tuntutan pelanggan saat ini dan dimasa yang akan datang.
 - c. Memperoleh dan berbagi pengetahuan tentang pelanggan diseluruh perusahaan.
 - d. Mengukur hasil pelanggan yaitu kepuasan, perawatan, niat membeli pelanggan dimasa yang akan datang, dan perilaku memberikan rujukan dari mulut ke mulut.

- e. Merancang produk dan jasa yang memenuhi tuntutan pelanggan secara lebih baik daripada pesaing.
- f. Menguasai dan mempergunakan sumber daya (informasi, materi, orang dan teknologi) yang menciptakan produk dan jasa yang dapat memuaskan pelanggan.
- g. Mengembangkan strategi, proses dan struktur yang memungkinkan perusahaan untuk memenuhi tuntutan pelanggan.

2.2.7 Hubungan CRM dengan Usaha Kecil Menengah

Keuntungan UKM apabila menerapkan CRM diantaranya seperti loyalitas karyawan, fleksibilitas, kecepatan respon, akses peluang-fokus dan mudah untuk informasi pasar (Carson *et al.*, 1995.; Hills *et al.*, 2008; O'Dwyer *et al.*, 2009). Oleh karena itu, secara khusus UKM memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan lebih dekat dengan pelanggan daripada organisasi yang lebih besar serta pengetahuan pribadi memungkinkan adanya hubungan pertukaran informasi antarpribadi (Carson *et al.*, 1995;.. Jack *et al.*, 2010; Moriarty *et al.*, 2009).

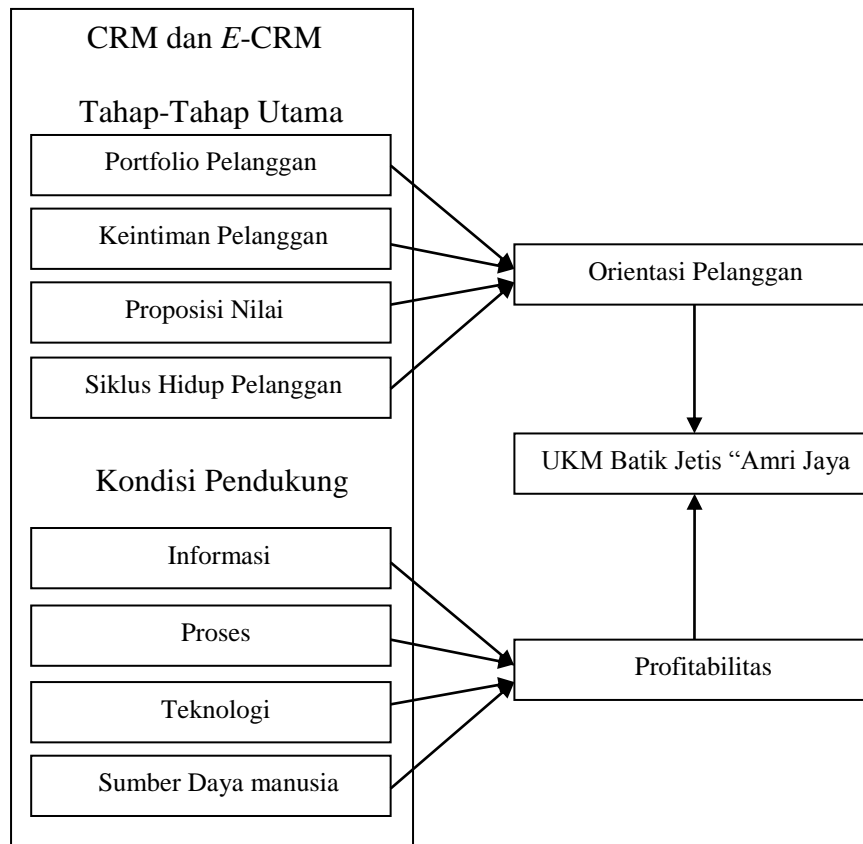
2.2.8 Hubungan E-CRM dengan Usaha Kecil Menengah

Menjalin hubungan pelanggan dengan menggunakan strategi E-CRM sangat penting bagi UKM (Ragins dan Greco, 2003). Menjalin hubungan dengan pelanggan merupakan kunci pokok pemasaran pada UKM (O'Dwyer *et al.*, 2009; Carson *et al.*, 1995) . E-CRM memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi pelanggan UKM dengan memfasilitasi lebih banyak interaksi antara UKM dan pelanggan. Berbagai alat dan teknologi yang biasanya disorot karena memiliki kemampuan untuk mendukung kegiatan komunikasi

termasuk penggunaan *e-mail* komunikasi (Tan *et al.*, 2002), situs *web* dan *chat-room* (Geiger dan Martin, 1999; Simmons *et al.*, 2008). Sosial media juga dapat digunakan sebagai alat interaktif dan alat komunikasi. Media ini merupakan komunikasi *online* yang dapat memfasilitasi lebih cepat, lebih responsif komunikasi dengan pelanggan (Verhoef *et al.*, 2010). Melalui penggunaan informasi pelanggan, bahkan mungkin untuk mengotomatisasi dan bersamaan mempersonalisasi beberapa komunikasi dengan pelanggan dan memberikan efisiensi bagi UKM.

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka Penelitian pada saat ini mengacu pada teori rantai nilai CRM dan *E-CRM* Francis Buttle (2007:141) untuk membahas CRM dan *E-CRM* pada UKM Batik Jetis “Amri Jaya” adalah sebagai berikut:



Sumber : Francis Buttle (2007:141)(data diolah)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian yang mengacu pada teori Francis Buttle (2007:141) maka tahap-tahap utama CRM dan *E-CRM* dapat dibahas dengan rinci mengenai data, hubungan, nilai dan implementasi strategi melalui portfolio pelanggan, keintiman pelanggan, proposisi nilai dan siklus hidup pelanggan yang berorientasi pelanggan. Selain itu, kondisi pendukung rantai nilai CRM dan *E-CRM* yang mendukung profitabilitas UKM Batik Jetis “Amri Jaya” dibahas melalui informasi, proses, teknologi yang digunakan dan sumber daya manusia.