

# B A B I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam sistem perekonomian sekarang ini, persoalan yang dihadapi oleh perusahaan semakin meningkat. Untuk dapat mempertahankan perusahaannya dengan semakin ketatnya persaingan yang terjadi antara usaha sejenis, khususnya dalam mencari dan menambah daya beli konsumen, maka setiap perusahaan harus dapat bertindak peka terhadap kondisi lingkungan sekitarnya. Pada saat ini banyak perusahaan mengalami hambatan dalam memasarkan produknya serta banyaknya produsen yang saling memperebutkan konsumen.

Persaingan pasar era globalisasi telah mengubah model pemasaran yang semula berorientasi pada produk (*product-centered*) menjadi berorientasi pada pelanggan (*customer-centered*). Artinya dalam menghasilkan produk atau jasa, perusahaan perlu mempertimbangkan kebutuhan dari sudut pandang pelanggan sebagai bahan masukan yang penting.

Tahap ini kemudian berlanjut dengan proses internal yang harus dikuasai agar dapat menghasilkan kinerja yang baik terhadap operasionalnya. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan perlu memperhatikan proses operasional yang selama ini dijalankan. Adapun cara untuk mendapat proses operasional yang baik perusahaan harus memperhatikan sisi pembelajaran dan pertumbuhan karyawan yaitu dengan memperhatikan produktivitas pekerja, retensi pekerja, maupun

kepuasan pekerja. Adanya kepuasan terhadap pelanggan, proses bisnis internal yang baik serta proses pembelajaran dan pertumbuhan yang baik diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas keuangan perusahaan.

Perusahaan yang ingin menerapkan *Customer Relationship Management*, memahami bahwa biaya yang dibutuhkan dan keuntungan yang didapatkan dari penerapan CRM sangatlah penting, dan mereka berusaha untuk mendapatkan faktor-faktor ekonomi dan pengaruh finansial yang akan berkontribusi untuk penerapan CRM.

Penerapan CRM itu sendiri merupakan investasi yang dilakukan untuk dapat memberikan kontribusi keuntungan bisnis yang nyata (*tangible*) bagi perusahaan sebagaimana halnya dengan keuntungan yang tidak nyata (*intangible*). Variabel yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas dari CRM adalah dengan mengukur kepuasan pelanggan yang dihasilkan oleh aktivitas CRM tersebut. CRM cenderung diterapkan perusahaan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dalam jangka waktu yang lama sedangkan *Balanced Scorecard* berfungsi untuk mengontrol strategi bisnis yang digunakan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Karena itu dipilih *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi yang seimbang dan terkoordinir untuk mengevaluasi efektifitas CRM. Oleh karena itu, perlu adanya alat yang dapat mengukur kinerja organisasi terhadap empat perspektif tersebut, dalam bentuk perangkat lunak.

Dalam penulisan thesis ini dirancang suatu model pengukuran efektivitas dari CRM berdasarkan perspektif dari *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan melakukan modifikasi pada keempat perspektif dari BSC yang diciptakan oleh

Kaplan dan Norton, penulis dapat menggunakan kerangka dari BSC sebagai metodologi untuk mengukur keefektivan dari CRM di perusahaan.

Metode *Balanced Scorecard* adalah salah satu metode yang tidak hanya bisa digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan tetapi juga menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi tindakan. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran yang meninjau dari empat perspektif utama yaitu pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Selain itu *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi dari strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Dengan diterapkannya konsep dari *Balanced Scorecard* sebagai kerangka dalam perencanaan strategis dan pengukuran kinerja perusahaan maka akan didapatkan sebuah metode yang komprehensif yang mencakup berbagai perpektif yang sangat penting bagi perusahaan.

Melakukan evaluasi terhadap efektivitas CRM yang telah berjalan penting untuk dilakukan, karena CRM telah menjadi strategi bisnis utama. Oleh karena itu diperlukan adanya fungsi yang berperan mengintegrasikan kinerja perusahaan dan juga menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.

## 1.2. Pembatasan Masalah

Dengan meningkatnya persaingan dunia usaha, perusahaan harus meningkatkan kemampuannya dalam menghasilkan produk yang berdaya saing tinggi dan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan dapat tumbuh dan berkembang dengan menggunakan kemampuan yang lebih besar untuk memberikan tingkat kepuasan yang lebih tinggi kepada pelanggan.

Evaluasi kinerja organisasi dilakukan dengan cara komunikasi antara pembuat produk / jasa, sehingga diharapkan dapat menghindari 'market mises' dimana produk yang dihasilkan dapat memenuhi keinginan pelanggan dan pelanggan dapat merasa 'puas' dengan produk / jasa tersebut. Dengan demikian evaluasi kinerja organisasi ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik internal maupun eksternal, agar dapat tetap bertahan dan bersaing secara sehat dengan perusahaan sejenis.

Dalam penelitian ini, tujuannya adalah bagaimana pengukuran efektivitas *Customer Relationship Management* menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* dan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* dapat dikerjakan dengan se-efisien, se-efektif, dan semudah mungkin sehingga industri yang ada di Indonesia dapat melaksanakan inisiatif strategis yang telah dirancang dan melakukan pengukuran efektivitas CRM kembali pada tahun berikutnya. Penelitian dibatasi pada pengembangan perangkat lunak untuk pengukuran efektivitas *Customer Relationship Management* pada organisasi yang telah menerapkan CRM. Pengguna perangkat lunak ini terutama adalah *konsultan* atau bagian *independent* yang ada pada suatu organisasi.

### 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dan manfaat yang diperoleh dari penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sbb :

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian :

1. Menilai berbagai ukuran kinerja pada perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Menentukan bobot terhadap sasaran strategis dengan menggunakan metode *Customer Relationship Management*.
3. Mendapatkan pengukuran efektivitas *Customer Relationship Management* berdasarkan rancangan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan perangkat lunak menggunakan aplikasi *Windows* dan bahasa pemrograman *Visual Basic*.

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Membina terciptanya komunikasi antara pelanggan dengan pemberi jasa atau produk.
2. Bagi perusahaan atau industri, penelitian ini berguna untuk menyusun sasaran strategi agar dapat melakukan perbaikan proses dan sistem yang terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan kelangsungan perusahaan.

Dengan memanfaatkan masukan tersebut diharapkan sistem perancangan yang dikembangkan dapat memberi manfaat bagi perusahaan dalam :

- a. meningkatkan kualitas produk
  - b. meningkatkan daya saing produk
  - c. mereduksi biaya perancangan
  - d. memperpendek *time to market*
3. Bagi dunia pendidikan, penelitian ini berguna untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan, khususnya untuk memahami sistem pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan perusahaan serta mengklarifikasikan dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi, serta dapat mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja dalam hal pengembangan model sistem perancangan produk / jasa.

#### **1.4. Ruang Lingkup Penelitian**

Dari uraian pada sub bab sebelumnya terlihat bahwa ada beberapa permasalahan yang perlu dipecahkan dalam penelitian ini, untuk lebih memfokuskan permasalahan agar lebih terarah maka penulis perlu mebatasi permasalahan. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini untuk periode tertentu, demikian juga dengan data-data yang digunakan adalah data-data periode tertentu. Kuesioner yang diberikan adalah kuesioner tertutup sehingga para responden hanya diperbolehkan menjawab sesuai dengan pilihan jawaban yang telah tersedia. Data yang dipakai untuk aspek *Customer Satisfaction* hanya sebatas pada nilai kesenjangan yaitu sebesar -1,00 dan tidak membahas analisis datanya yang terdapat pada item-item pernyataan 5 dimensi yaitu *Responsiveness, Assurance,*

*Tangible, Emphaty dan Reliability*. Beberapa data menggunakan asumsi-asumsi berdasarkan wawancara dengan pihak terkait, sebatas dari tahap perancangan kerangka *Balanced Scorecard* dengan menjabarkan visi, misi serta inisiatif strategi. Pembobotan menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP).

Pengembangan perangkat lunak untuk pengukuran efektivitas penerapan *Customer Relationship Management* menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk membantu dunia industri dan pendidikan dalam pengukuran efektivitas penerapan *Customer Relationship Management* supaya lebih efisien, mudah dan mempunyai ketepatan yang tinggi serta konsisten.

