

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era Revolusi Industri 4.0 banyak perusahaan berkompetisi dalam meningkatkan kualitasnya agar dapat bertahan dalam persaingan sehingga terciptanya keunggulan dibanding kompetitornya.. Perusahaan yang unggul akan memberikan pelayanan dan produk berkualitas untuk memuaskan pelanggan sehingga memungkinkan terciptanya loyalitas pelanggan sehingga akan berdampak pada kinerja dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing salah satunya melalui pengembangan *Customer Relationship Management (CRM)*. CRM merupakan strategi mengatur serta menganalisis interaksi dan informasi pelanggan untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan sehingga berpengaruh pada kepuasan dan pertumbuhan penjualan.

Peran CRM sangat penting karena berkaitan dengan berbagai hal salah satunya kesetiaan pelanggan. Setiap perusahaan memiliki masalah terkait dengan ketidakloyalan pelanggan sehingga dibutuhkan strategi manajemen hubungan pelanggan. Gumel (2017) mengemukakan bahwa strategi manajemen hubungan pelanggan dapat membuat berbelanja menjadi menyenangkan untuk pelanggan. Mengembangkan manajemen hubungan pelanggan akan berpengaruh pada kesetiaan dan ketertarikan pelanggan untuk mengunjungi toko. Kesetiaan pelanggan akan menjadi alat pemasaran yaitu *word of mouth* yang akan menarik pelanggan baru. Selain itu, pengelolaan hubungan antara ritel dengan pelanggan sangat menguntungkan perusahaan dalam kondisi ekonomi apapun dan pelanggan akan mendapatkan produk dan layanan berkualitas (Mohd Azizul Sulaiman, 2014).

Permasalahan lain berkaitan dengan kerugian perusahaan. Dalam meningkatkan keuntungan dibutuhkan strategi agar perusahaan dapat mengatasi persaingan secara global dengan menerapkan CRM karena dapat menjaga dan

mengatur interaksi perusahaan dengan pelanggan untuk hubungan jangka panjang dan meningkatkan penjualan (Dr. N. Prasanna Kumar, 2018). Ketika terjadi kesinergisan antara penerapan dimensi-dimensi CRM berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan dan dapat mengurangi biaya operasional perusahaan.

Dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan harus memahami persepsi dan harapan pelanggan. Perusahaan menginginkan profit yang tinggi dan pelanggan menginginkan produk yang berkualitas baik dengan harga yang terjangkau sehingga dibutuhkan penerapan CRM. Pada penelitian yang dikemukakan oleh (Guvpa, 2016) menyebutkan bahwa pengalaman pelanggan merupakan hal penting dalam persaingan kompetitif dunia bisnis sehingga dibutuhkan strategi untuk menyeimbangkan antara harapan pelanggan dan pelayanan dari perusahaan yang fokus pada *customer centric*. Oleh karena itu, peranan CRM sangat penting karena dapat menarik, menjaga, dan membangun kepercayaan pelanggan sehingga perusahaan lebih unggul dengan memanfaatkan pengetahuan pelanggan.

Manajemen hubungan pelanggan akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan sehingga perusahaan harus meningkatkan kualitas layanan memuaskan pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya sehingga terdapat nilai lebih pada perusahaan. Pelanggan akan semakin meningkat jumlahnya dengan penerapan CRM yang kuat dan andal karena terciptanya peningkatan kepuasan sehingga pelanggan berpotensi menggunakan produk dari suatu perusahaan secara berulang dan profit perusahaan akan meningkat disebabkan tingkat penjualan tinggi (*Rana Saifullah Hassana, 2015*).

Selanjutnya CRM berpengaruh terhadap retensi pelanggan. Menurut Bashir (2017) manajemen hubungan pelanggan berpengaruh positif terhadap retensi pelanggan karena ketepatan penerapan manajemen hubungan pelanggan pada perusahaan akan terlihat dampaknya pada kepuasan pelanggan dan hubungan antara perusahaan dan pelanggan akan berjalan lama. Hubungan potensial dengan pelanggan

dapat dilakukan dengan pemanfaatan informasi dan meningkatkan kinerja layanan. Retensi pelanggan ditujukan untuk mempertahankan pelanggan.

Begitu juga penelitian yang dikemukakan oleh (Haslinda Hassan, 2017) mengemukakan bahwa manajemen hubungan pelanggan digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan basis pelanggan diberbagai jenis-jenis bisnis seperti perbankan, ritel industri otomotif, telekomunikasi seluler, kendaraan, perbankan, perhotelan, pendidikan, keperawatan, ritel internet dan perusahaan lainnya.

Sehingga manajemen hubungan pelanggan bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas, pendapatan, dan kepuasan pelanggan. Hubungan pengecer dan pelanggan menguntungkan bagi organisasi untuk berkembang dalam berbagai kondisi ekonomi apa pun dan bagi pelanggan menginginkan produk dan layanan berkualitas. Oleh karena itu, strategi manajemen hubungan pelanggan yang dikembangkan dengan tepat mampu mengembangkan hubungan erat dengan pelanggan dan pada akhirnya akan membentuk pelanggan yang loyal dan meningkatkan profitabilitas perusahaan terlepas dari kondisi ekonomi. Salah satu perusahaan yang menggunakan CRM yaitu pada bisnis ritel. Berikut ini data mengenai pertumbuhan bisnis ritel modern di Indonesia.



Sumber: Bisnis.com

Gambar 1. 1Pertumbuhan Industri Ritel di Indonesia

Berdasarkan gambar 1.1 pertumbuhan ritel modern di Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun 2015 hingga 2016 pertumbuhan naik 2% menjadi 10% sedangkan di tahun 2017 pertumbuhan 3,7% sedangkan untuk tahun 2018 hingga 2019 telah mengalami kenaikan pertumbuhan menjadi 9% dan 10%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai penjualan setiap tahunnya dari tahun 2015-2019 dengan pertumbuhan yang fluktuatif.

Perusahaan ritel banyak bermunculan di Indonesia mulai dari perusahaan ritel dari luar negeri maupun dalam negeri. Perusahaan ritel yang berasal dari luar negeri itu seperti Carrefour (Prancis), Superindo (Belgia) dan lain-lain, sedangkan perusahaan ritel dari Indonesia yaitu Transmart, Alfamart, Hypermart, Yogya, Ramayana, Matahari *Department Store* dan lain-lain. Bisnis ritel memiliki berbagai jenis yang didasarkan pada ukuran seberapa besar usahanya seperti toko serba ada, toko khusus, *supermarket*, *discount store*, *department store*, gudang (pengecer langsung) dan toko ritel berbasis *online*. Masing-masing jenis bisnis ritel memiliki karakteristik yang menunjukkan kategori tertentu. Bisnis ritel telah tersebar di mana-mana. Di Kota Bandung memiliki 705 pasar modern yang terdiri atas perkulakan, pusat penjualan, *department store*, *hypermarket*, *supermarket*, *minimarket* dan sarana perdagangan lainnya. Setiap jenis-jenis pasar modern memiliki pangsa pasarnya masing-masing. Berikut ini tabel rincian toko modern yang terdapat di Kota Bandung pada tahun 2019

Tabel 1. 1 Jenis-Jenis Pasar Modern di Kota Bandung

No.	Jenis Pasar <i>Modern</i>	Jumlah
1.	<i>Minimarket</i>	566
2.	Perkulakan	3
3.	Penjualan	29
4.	<i>Department Store</i>	19
5.	<i>Hypermarket</i>	12
6.	<i>Supermarket</i>	27
7.	Pasar modern lainnya	49
	TOTAL	705

Sumber: Humas Kota Bandung, April 2019

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa Kota Bandung memiliki beberapa jenis pasar modern. Namun, sebagian besar pasar modern didominasi oleh *minimarket* dengan jumlah 566 karena hampir di setiap sudut wilayah Kota Bandung terdapat *minimarket*. Sedangkan jumlah yang paling sedikit yaitu perkulakan yang berjumlah 3 buah saja. Untuk penjualan berjumlah 29, *department store* memiliki jumlah 19 toko, *hypermarket* berjumlah 12 toko, *supermarket* memiliki sebaran 27 toko sedangkan 49 toko merupakan pasar *modern* lainnya. Hal ini menunjukkan persaingan bisnis ritel pasar modern di Kota Bandung. Berikut peringkat toserba di Indonesia

Tabel 1. 2 Peringkat *Department Store* (2019)

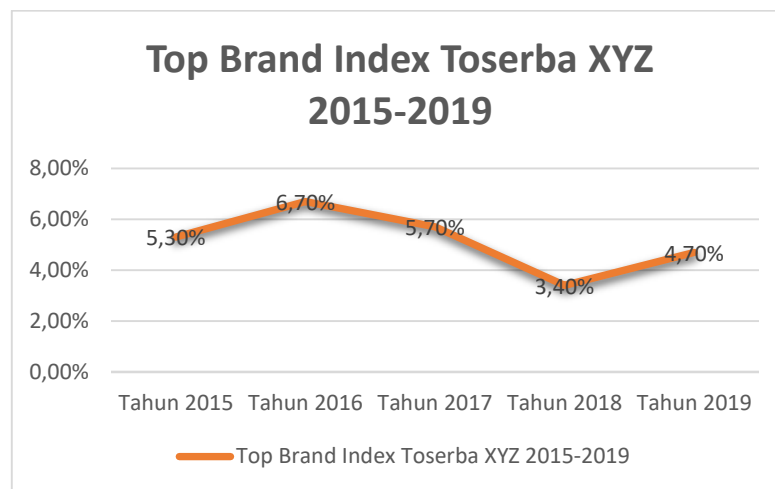
Brand	TBI	
Matahari	48,7%	TOP
Ramayana	12,7%	TOP
Toserba XYZ	4,7%	
Centro	3,4%	

Sumber: *Top Brand Award 2019*

Berdasarkan tabel 1.2 terdapat data empiris yang menunjukkan persaingan toserba yang dimana kriteria yang digunakan dalam *top brand* terdiri dari tiga parameter yaitu *top of mind share*, *top of market share* dan *top of commitment share*. *Top brand* menunjukkan performa merek perusahaan sehingga dapat digunakan dalam mengevaluasi dan menentukan strategi untuk pengembangan merek perusahaan. Dalam hal ini posisi matahari paling unggul dengan TBI sebesar 48,7% disusul dengan Ramayana sebesar 12,7% dan keduanya termasuk dalam kategori TOP karena memiliki *Top Brand Index* diatas 10%. Untuk urutan ketiga terdapat Toserba XYZ yang dimana memiliki TBI sebesar 4,7% dan tidak termasuk kategori TOP karena TBI kurang dari 10% dan terakhir Centro dengan TBI 3,4%. Berdasarkan data pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa Toserba XYZ masih kalah bersaing dengan Matahari dan Ramayana.

Selanjutnya terdapat data empiris hasil riset dari *Frontier Group* pada penilaian top brand yang menunjukkan performa merek Toserba XYZ yang diukur dalam *mind share, market share dan commitment share* selama 5 tahun terakhir yaitu dari tahun 2015-2019 yaitu sebagai berikut ini:

Selanjutnya terdapat data empiris hasil riset dari *Frontier Group* pada penilaian *Top Brand* yang menunjukkan performa merek Toserba XYZ selama 5 tahun terakhir yaitu dari tahun 2015-2019 yaitu sebagai berikut ini:



Sumber: *Top Brand Award 2019*

Gambar 1. 2 Top Brand Index Toserba XYZ

Pada gambar 1.2 terlihat *Top Brand Index (TBI)* toserba XYZ 2015-2019 yang menunjukkan keadaan yang fluktuatif. Pada tahun 2015 menunjukkan TBI 5,3%, Tahun 2016 menunjukkan peningkatan TBI sebesar 1,4% menjadi 6,7% sedangkan tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 1,0% menjadi 5,7%. Pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 3,4% yang turun sebesar 2,3%. Pada tahun 2019 TBI meningkat sejumlah 1,3% menjadi 4,7%.

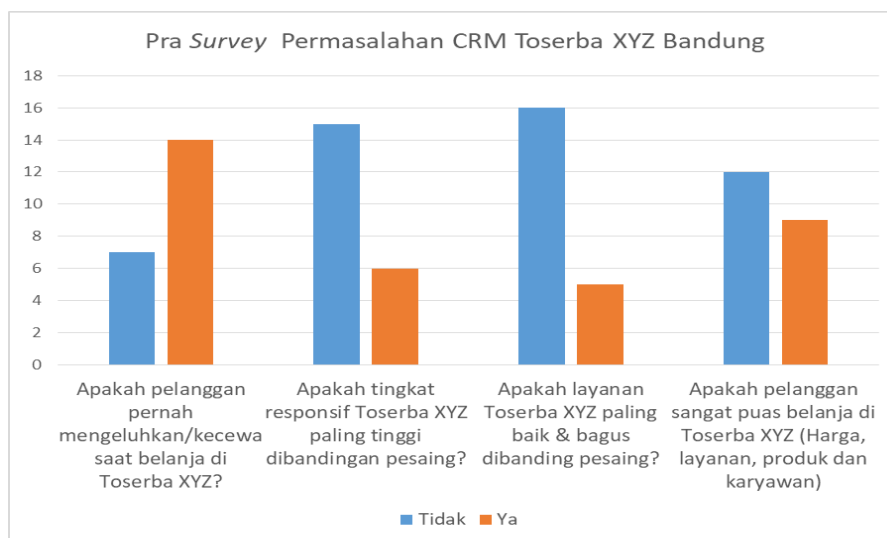
Toserba XYZ merupakan *department store* dan *supermarket* yang mengembangkan bisnis ritel untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik untuk

barang-barang kebutuhan pokok (sayuran, daging, buah-buahan), produk rumah tangga hingga produk *fashion*. Toserba XYZ awalnya fokus pada konsep toko modern tetapi seiring perkembangan zaman mereka mengembangkan bisnis berbasis *online* untuk memudahkan para konsumennya sehingga konsumen tidak harus mengunjungi toko.

Data empiris lainnya didapatkan dari hasil wawancara pada tanggal 28 Februari 2020 kepada pihak *staff store customer relation* Toserba XYZ Bandung yang menjelaskan pengembangan manajemen hubungan pelanggan yang telah diterapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pihak manajemen Toserba XYZ berikut ini pengembangan CRM yang dilakukan perusahaan yaitu terdapat program *membership* yang dimana pelanggan yang memiliki kartu Toserba XYZ akan mendapatkan diskon, promosi-promosi khusus lainnya, asuransi jiwa dari wahana tata dan mendapatkan hadiah dengan mengumpulkan poin serta berkesempatan untuk mengikuti program undian berhadiah *dobelbonus*. Tetapi, *member card* yang dimiliki oleh pelanggan Toserba XYZ tidak dapat digunakan jika melalui pembelian secara *online* hanya dilakukan pada toko Toserba XYZ serta penerapan promosi-promosi harga heran dan serba hemat yang dilakukan dalam periode waktu tertentu dengan intensitas yang sering serta promosi lainnya seperti “borong” yang diadakan pada waktu tertentu. Selain itu, untuk meningkatkan hubungan personalnya dengan pelanggan Toserba XYZ melakukan pendekatan personal melalui peningkatan pelayanan yang didasarkan pada visi dan misi perusahaan yang selalu menjadi prioritas pilihan pelanggan dan konsisten untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Selain itu, perusahaan menawarkan kualitas produk dan layanan yang unggul serta meningkatkan kedekatan hubungan dengan pelanggan sehingga tercipta suasana belanja yang menyenangkan. Dalam meningkatkan hubungan pelanggan dapat dilakukan melalui media sosial dan websitenya dengan memberikan informasi yang bermanfaat seperti *tips and trick*, kuis-kuis online dengan berbagai macam hadiah dan lainnya. Selanjutnya, terdapat kerja sama dengan perusahaan-perusahaan tertentu untuk memuaskan pelanggannya melalui *event-event* tertentu.

Toserba XYZ berinovasi dengan mencetuskan sistem belanja *online* untuk memudahkan pelanggan agar dapat belanja walaupun tidak harus mengunjungi toko serta terdapat program pembayaran dan *top up* untuk bayar listrik, bpjs dan tagihan-tagihan lainnya.

Namun, dalam penerapan CRM di Toserba XYZ mengalami permasalahan-permasalahan empiris terlihat dari pra survey penelitian dan komentar - komentar pelanggan di media sosial Toserba XYZ yang mengeluhkan mengenai pelayanan yang diberikan sehingga memunculkan *empirical gap*. Berikut ini beberapa permasalahan yang dialami Toserba XYZ



Gambar 1. 3 Data Pra Survey Pemasalahan CRM Toserba XYZ Bandung

Sumber: Hasil penyebaran angket pra *survey*

Berdasarkan Gambar 1.7 terdapat respon-respon dari 21 pelanggan Toserba XYZ Bandung yang dimana menunjukkan permasalahan yang dialaminya terkait dengan keluhan-keluhan terhadap pelayanan yang diberikan Toserba XYZ. Diagram *chart* tersebut menunjukkan bahwa 14 responden (66,7%) mengeluhkan pelayanan yang diberikan Toserba XYZ dan 7 responden (33,3%) tidak pernah mengalaminya. Hal tersebut menunjukkan bahwa Toserba XYZ terdapat permasalahan dalam melayani pelanggan sehingga perlu diperbaiki kinerja layanannya. Selain itu, terkait tingkat

kecepatan merespon yaitu sebanyak 15 responden (71,4%) tingkat responsif melayani pelanggan tidak tinggi sedangkan 6 pelanggan (28,6%) mengatakan Toserba XYZ memiliki responsif yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan respon yang diberikan karyawan masih lambat dan kurang sigap dalam menanggapi keluhan pelanggan. Diagram *chart* juga menunjukkan bahwa 16 responden (76,2%) dari keseluruhan responden mengatakan pelayanan Toserba XYZ tidak paling baik dan bagus dibandingkan pesaingnya sedangkan 5 responden (23,8%) menyatakan Toserba XYZ memiliki layanan paling baik dan bagus. Hal tersebut menunjukkan bahwa Toserba XYZ masih kalah saing dengan kompetitornya karena mayoritas pelanggan merasa pelayanan yang diberikan Toserba XYZ belum termasuk pada kategori yang paling baik dan bagus. Terakhir dari segi kepuasan pelanggan memperlihatkan dari keseluruhan jumlah responden pra *survey* terdapat 12 responden (57,1%) menyatakan ketidakpuasan saat berbelanja dan 9 responden (42,9%) menyatakan bahwa mereka puas saat berbelanja di Toserba XYZ dari hal tersebut menggambarkan Toserba XYZ masih kalah unggul dengan para pesaingnya terkait dengan harga produk, kecepatan pelayanan, perilaku karyawan dan kualitas produknya. Berikut ini komentar-komentar negatif yang diungkapkan pelanggan melalui sosial media Toserba XYZ.



Sumber: Instagram Toserba XYZ

Gambar 1. 4 Komentar keluhan di Instagram Toserba XYZ



Sumber: Instagram Toserba XYZ

Gambar 1. 5 Lanjutan Komentar keluhan pelanggan Toserba XYZ

Berdasarkan gambar 1.4 dan gambar 1.5 banyak keluhan dari konsumen yang berasal dari media sosial Toserba XYZ seperti: (1) Permasalahan *customer service*, *hotline* dan whatsapp yang sulit dihubungi dan lama dalam merespon untuk menangani keluhan pelanggan. (2) Permasalahan ketidaksesuaian stok barang yang terdapat di situs *online* dengan *store*. (3) *Refund* untuk pemesanan online produk yang diantarkan tidak sesuai dengan pesanan pelanggan. (4) Ketidaktelitian karyawan karena produk barang yang dikirimkan tidak lengkap. (5) Permasalahan ketika pelanggan sudah memesan produk tetapi setelah beberapa hari baru diinformasikan produk yang dipesan kosong, (6) Aplikasi dengan sistem online shopping Toserba XYZ belum memadai karena tidak *real time* dan stok barang banyak yang kosong. (7) karyawan yang kurang dalam penjualan sistem *online*, (8) Pengiriman lama tidak sesuai dengan informasi yang diberikan yaitu “*same delivery*”, (9) Mekanisme transaksi yang kurang jelas pada sistem penjualan *online*, (10) Ketika pesanan sudah dibayarkan tetapi barang pesanan tidak kunjung datang, (11) Memberi jawaban tetapi tidak sesuai dengan kenyataan. Ketika di Whatsapp, *refund* telah dikirim setelah diperiksa belum ada, (11) Sistem komunikasi antara konsumen dengan Toserba XYZ kurang lancar, (12) Promosi yang

terdapat pada katalog tidak sesuai dengan harga yang terdapat di *store*, (13) Salah kirim produk pada sistem *online*, (14) Informasi yang dimiliki karyawannya kurang karena ketika konsumen menanyakan mengenai proses *refund* karyawannya kurang mengerti, (15) Promosi dilakukan tetapi stok barang tidak ada, (16) Terdapat karyawan Toserba XYZ yang kurang ramah, (17) Karyawan kurang teliti dalam melayani konsumen, (18) ketika pandemik COVID-19 tidak semua Toserba XYZ kurang menerapkan *social distancing*, *hand sanitizer* tidak semua *store* menyediakan, terdapat karyawan yang tidak menggunakan masker, (19) Ketidaksiesuaian harga produk, (20) Jam operasional yang tidak sesuai antara yang diinformasikan dengan kenyataan di toko, (21) Informasi yang diberikan dalam media sosial tidak valid. Seperti untuk pembuatan handsanitizer tidak sesuai dengan standar kesehatan.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut memunculkan *research gap* berkaitan dengan variabel manajemen hubungan pelanggan dan indikator-indikator yang mempengaruhinya dan dilihat dari hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan gap pada penelitian sebelumnya karena memaparkan hasil yang berbeda-beda. Untuk penelitian terdahulu mengenai CRM yang dikemukakan oleh Ciprian Matis dan Liviu Ilies dalam penelitiannya yang berjudul *Customer Relationship Management in The Insurance Industry* (2014) menunjukkan bahwa penerapan CRM pada industri asuransi. CRM yang berhasil dipengaruhi oleh dimensi teknologi dan komponen sumber daya manusia dengan manfaat penelitian untuk menyajikan manfaat dari penerapan teknologi yang dapat memprediksi laju perubahan, peluang baru dan kebutuhan fleksibilitas hubungan pelanggan seiring dengan komponen teknologi dan manusia untuk implementasi CRM Sedangkan menurut Choi Sang Long, Raha Khalafinezhad, Wan Khairuzzaman Wan Ismail & Siti Zaleha Abd Rasid dalam penelitian yang berjudul *Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty di department store* Tehran India. Penelitian ini meneliti beberapa dimensi yaitu *behavior of employees, quality of customer services, relationship development*

,*interaction management*. Hasil temuan menunjukkan perilaku karyawan secara signifikan berhubungan dan berkontribusi pada rasa puas pelanggan dan loyalitas.

Pada penelitian ini menganalisis *Customer Relationship Management* dengan dimensi yang didasarkan pada permasalahan yang terdapat pada Toserba XYZ yaitu *operational excellence, product leadership, customer intimacy, knowledge management* dan *customer orientation*. Dimensi-dimensi tersebut diperoleh dari beberapa sumber jurnal yaitu *Customer Relationship Management (CRM) Strategies Practices in Malaysia Retailers* oleh Mohd Azizul Sulaiman, dkk (2014), jurnal *Model Customer Relationship Management of Modern Trade Retail Business* oleh Kullachet Suthinopparrattanakul , Vichit U-on et al (2016), dan jurnal *Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty* oleh (Bhat, 2016).

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang dialami Toserba XYZ Bandung maka dari itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gambaran pengembangan manajemen hubungan pelanggan dilihat dari perspektif karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Pengembangan *Customer Relationship Management* Pada Toserba XYZ Bandung”**.

1.1 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini terdapat identifikasi masalah yang dilihat dari masalah utama maupun pendukung untuk dijadikan dasar dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan *Customer Relationship Management* pada Toserba XYZ Bandung menurut persepsi perusahaan?
2. Bagaimana pengembangan *Customer Relationship Management* pada Toserba XYZ Bandung menurut persepsi pelanggan?

1.2 Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat tujuan penelitian yang telah ditetapkan yaitu:

1. Untuk mengetahui pengembangan *Customer Relationship Management* pada Toserba XYZ Bandung menurut persepsi perusahaan.
2. Untuk mengetahui pengembangan *Customer Relationship Management* pada Toserba XYZ Bandung menurut persepsi pelanggan.

1.1 Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kegunaan penelitian yaitu:

1. Pengembangan Ilmu, konsep maupun teori
Penelitian ini berguna untuk memperbaiki dan melengkapi kajian teoritik serta dapat dijadikan dasar pengembangan teori.
2. Untuk Perusahaan
Penelitian dapat dijadikan bahan untuk pemecahan masalah mengenai *CRM*.
3. Untuk Pembaca
Penelitian diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan untuk penulis dan pembaca khususnya mengenai *CRM*.