

**Robert Tua Siregar & Hery Pandapotan Silitonga**  
**Abd Rasyid Syamsuri & Abd. Halim**  
**Dwi Septi Haryani | Sutarmin**  
**Suwandi S. Sangadji | Febrianty | Abdul Samad Arief**

# PEMASARAN

**Hasil pemikiran dari para Dosen**  
**Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia**  
*(book chapter-first edition)*

**Editors**

**Sumitro | Sulyanto | Carunia Mulya Firdausy**



# **PEMASARAN**

**Hasil pemikiran dari Para Dosen  
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia**  
*(book chapter-first edition)*

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

#### Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# PEMASARAN

Hasil pemikiran dari Para Dosen  
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia  
*(book chapter-first edition)*

Robert Tua Siregar  
Hery Pandapotan Silitonga  
Abd. Rasyid Syamsuri  
Abd. Halim  
Dwi Septi Haryani  
Sutarmin  
Suwandi S. Sangadji  
Febrianty  
Abdul Samad Arief



## **PEMASARAN**

Hasil pemikiran dari Para Dosen  
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia  
(book chapter-first edition)

### **Editors:**

Sumitro  
Suliyanto  
Carunia Mulya Firdausy

### **Penulis:**

Robert Tua Siregar  
Hery Pandapotan Silitonga  
Abd. Rasyid Syamsuri  
Abd. Halim  
Dwi Septi Haryani  
Sutarmin  
Suwandi S. Sangadji  
Febrianty  
Abdul Samad Arief

**ISBN: 978-623-93931-3-7**

### **Perancang Sampul:**

ISA Team

### **Penata Letak:**

ISA Team

### **Penyunting Naskah:**

ISA Team

### **Publisher:**



### **Redaksi:**

Sihsawit Labuhan Batu, PT  
Jl. HM. Said No. 62A Rantauprapat  
Labuhanbatu-Sumatera Utara-Indonesia 21426  
Telp/WA: 085359557778  
e-mail: sihsawitpress@gmail.com  
<http://www.sihsawit.com>

Cetakan Pertama, Nopember 2020  
i-x+237 hlm, 15.5 cm x 23.5 cm

Hak Cipta dilindungi Undang-undang  
*All Rights Reserved*

**Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun  
tanpa seizin tertulis dari penerbit**

# PENGANTAR EDITORIAL

Buku Pemasaran ini sangat bagus dan menarik untuk dipelajari dan dibaca dengan baik dikarenakan buku ini memberikan pemahaman dan pengertian pemasaran terkini yang dapat memberikan pencerahan bagi para pembacanya. Perkembangan bisnis yang terus berkembang khususnya dalam jaringan *online* menuntut untuk dilakukan perubahan yang terus menerus. Perkembangan yang lain juga terlihat dari transaksi perdagangan dan sistem daring yang semakin dibutuhkan khususnya dalam era pandemic. Digitalisasi bukan lagi hanya pada generasi milenial tetapi semua orang harus dapat melakukannya yang kesemuanya harus menggunakan teknologi pintar.

Perkembangan teknologi pemasaran sudah pasti mempengaruhi perkembangan teori pemasaran, maka dari itu, para akademisi juga harus mengikuti perkembangan saat ini, sehingga pendekatan pemasaran modern akan semakin baik dan terus menunjukkan fenomena baru yang semakin berkembang. Pada praktik pemasaran yang dilakukan banyak praktisi, mungkin telah terukur dan terintegrasi dengan perkembangan terkini, namun apakah sesuai dengan prinsip dari teori pemasaran. Sering terjadi adopsi teori dan praktik pemasaran dalam pelaksanaan pemasaran yang baik dan terus berkembang.

Dapat disimpulkan buku pemasaran ini, sangat baik dan bagus untuk menjadi bahan bacaan bagi peminat dan pembaca ilmu pemasaran yang memperkaya praktik untuk kemajuan kemajuan akademik maupun bisnis perusahaan.

Indonesia, 5 Nopember 2020

Sumitro  
Suliyanto  
Carunia Mulya Firdausy

# PENGANTAR PENULIS

Segala puji dan syukur ke hadirat Tuhan yang Maha Esa dan Penyayang yang telah memberikan rahmat serta hidayah kepada para penulis dalam menyelesaikan tulisan ini. Perkembangan manajemen pemasaran dewasa ini semakin bertambah kompleks, baik yang terkait dengan kompetisi, kelangsungan usaha, maupun relationship dan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Kondisi seperti itu menyebabkan penulisan buku ini tentang hubungan pemasaran dengan kebutuhan persyaratan dan alat pengambilan keputusan yang logis, obyektif dan akurat.

Penulisan buku ini dilakukan berdasarkan pengalaman paraktis serta materi perkuliahan yang diberikan para penulis. Guna memenuhi kebutuhan dan keinginan berbagai pihak, penulisan buku ini yang dilakukan secara kolaborasi dari berbagai dosen yang ikut serta dalam menyelesaikan buku ini. Banyak literatur yang para penulis gunakan untuk memperkaya isi buku ini. Kami mengucapkan banyak terimakasih kepada para penulis dari berbagai refrensi yang kami gunakan untuk penyelesaian buku ini.

Akhirul kata, para penulis mempersembahkan buku ini untuk para pembaca yang berminat dalam bidang “hubungan pemasaran” sebagai referensi pengetahuan terkini, semoga bermanfaat.

Indonesia, 5 Nopember 2020

Robert Tua Siregar

Hery Pandapotan Silitonga

Abd. Rasyid Syamsuri

Abd. Halim

Dwi Septi Haryani

Sutarmin

Suwandi S. Sangadji

Febrianty

Abdul Samad Arief

# DAFTAR ISI

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| PENGANTAR EDITORIAL .....                                               | v   |
| PENGANTAR PENULIS .....                                                 | vi  |
| BAB 1: PEMBERDAYAAN .....                                               | 1   |
| BAB 2: KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI ....                              | 18  |
| BAB 3: MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN ....                                | 45  |
| BAB 4: KEMITRAAN PEMASOK .....                                          | 77  |
| BAB 5: KUALITAS LAYANAN .....                                           | 98  |
| BAB 6: BAHASA E-KOMERSIAL .....                                         | 122 |
| BAB 7: HUBUNGAN DAN DAMPAK TEKNOLOGI<br>INFORMASI DENGAN PEMASARAN..... | 165 |
| BIOGRAFI PARA PENULIS .....                                             | 188 |

# **BAB 1**

## **PEMBERDAYAAN**

**Robert Tua Siregar**

*STIE Sultan Agung*

**Hery Pandapotan Silitonga**

*STIE Sultan Agung*

### **ABSTRAK**

*Pemberdayaan merupakan sebuah konsep pembangunan yang merangkum nilai-nilai masyarakat yang menciptakan paradigma baru dalam pembangunan. Pendekatan empowerment memberikan tekanan kepada pengambilan keputusan dari kelompok masyarakat yang berdasarkan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing masyarakat. Pemberdayaan dimaksud untuk meningkatkan harkat dan martabat serta kesejahteraan lapisan masyarakat bahwa dengan segala keterbatasan yang dimiliki masyarakat, agar mampu melepaskan diri dari perangkap kemiskinan, kebodohan serta keterbelakangan, sehingga dapat menguatkan masing-masing individu masyarakat. Kunci keberhasilan pemberdayaan dalam organisasi ditunjang dari keseimbangan antara kualitas hidup dengan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan. Dalam perjalanannya pemberdayaan menjadi keterlibatan, dimana ini merupakan salah satu perkembangan dalam diri karyawan untuk memilih tetap tinggal dalam organisasi atau beralih ke organisasi lainnya.*

**Kata Kunci:** Pemberdayaan; Strategi Pemberdayaan; Keberagaman Pemberdayaan

## PENDAHULUAN

Salah satu tugas dari negara adalah mensejahterahkan warga negaranya yang dapat diwujudkan dari pembangunan (Astuti, Lifa, Hermawan, 2015). Pembangunan yang dilakukan oleh negara pada awalnya menggunakan pendekatan *top down* telah bergeser menjadi pendekatan yang lebih mengedepankan peran masyarakat untuk memperkuat proses pembangunan dari bawah (masyarakat), dimana pendekatan ini membuat masyarakat menjadi pusat pembangunan. Pemberdayaan yang menitikberatkan kepada masyarakat yang merupakan usaha dalam memperkuat posisi masyarakat dalam mewujudkan serta meningkatkan kesejahteraan untuk menanggulangi kemiskinan. Pemberdayaan yang dilakukan kepada masyarakat akan membuat masyarakat lebih mengembangkan dirinya kearah yang lebih baik (Appelbaum, Karasek, Lapointe, & Quelch, 2014).

Pemberdayaan masyarakat merupakan usaha untuk menjadikan masyarakat berdaya dan mandiri, dimana hal ini dapat mengubah perilaku masyarakat ke arah yang lebih baik sehingga kualitas hidup secara bertahap dapat meningkat (Astuti, Lifa, Hermawan, 2015). Pemberdayaan merupakan gaya manajemen, dimana manajer berbagi dengan anggota organisasi lainnya untuk mempengaruhi mereka sebagai proses dari pengambilan keputusan melalui kolaborasi yang tidak terbatas pada posisi-posisi tertentu dengan kekuatan formal dan karakteristik dalam sistem informasi, pelatihan, penghargaan, pembagian kekuasaan (Pardo Del Val & Lloyd, 2003).

Dalam pembangunan bernegara, pemberdayaan mengandung arti bahwa masyarakat diposisikan sebagai pelaku dan penerima manfaat dari sebuah metode sebagai solusi untuk mencapai suatu tujuan pembangunan. Hal ini berarti masyarakat harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas kemandirian yang dimilikinya untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Pemberdayaan masyarakat berperan dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia (SDM) terutama dalam mengubah perilaku masyarakat guna meningkatkan taraf hidup yang lebih baik dari sebelumnya. Pemberdayaan merupakan keterlibatan masyarakat atau karyawan dalam proses

pengambilan keputusan (Pardo Del Val & Lloyd, 2003). Pemberdayaan tidak lepas dari suatu perencanaan; keberhasilan suatu perencanaan terletak dari strategi yang dimiliki. Strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan jangka panjang maupun program lanjutan dalam penggunaan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemberdayaan dapat mengubah tatanan hidup masyarakat ke arah yang lebih baik. Seseorang yang biasanya resisten terhadap perubahan sangat penting untuk secara bertahap memperkenalkan struktur baru. Setelah karyawan merasa nyaman di dalam proses, maka otonomi bisa dapat diberikan sebagai persyaratan dalam hirarki yang digantikan oleh tim (Appelbaum et al., 2014).

Pemberdayaan menjadi agenda dalam tulisan ini, terutama sebagai kelanjutan dari kegagalan konsep pembangunan masa lalu. Sebagai bentuk tanggung jawab sosial mereka terhadap masyarakat (*Corporate Social Responsibility*) secara komprehensif dan multi pihak yang memiliki program pemberdayaan kepada masyarakat. Namun hal ini seringkali bertentangan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Program pemberdayaan kurang mengena sasaran, karena sering dilakukan secara *charity*, ditambah lagi program pemberdayaan yang malah mengakibatkan dan menguras atau “memperdayai” rakyat. Untuk itulah, pemberdayaan menjadi sebuah agenda yang perlu dibahas dalam bab ini untuk memberikan sebuah informasi yang jelas. Dalam membahas pemberdayaan tersebut, secara sistematis ditunjukkan dengan adanya pendahuluan sebagai penjelasan awal tentang pemberdayaan, yang di lanjutkan dengan metode dan hipotesis yang memberi persepsi awal pada tulisan. Penulisan bab ini menggunakan metode *library research* melalui analisa deskriptif.

## **PEMBAHASAN**

### *Pengertian Pemberdayaan*

Pemberdayaan merupakan istilah sebuah upaya dalam memberikan kekuatan/kekuasaan baik secara personal maupun kelompok yang dianggap tidak memiliki kekuatan atau kekuasaan baik dalam hal pengindetifikasian, atau untuk memenuhi

kebutuhannya. Pemberdayaan dapat dijelaskan sebagai cara yang dilakukan untuk menolong masyarakat atau kelompok masyarakat dalam mengawasi kehidupannya dengan cara memupuk kekuasaan (yaitu, kemampuan mengimplementasikan) kepada masyarakat atau kelompok masyarakat, agar kekuasaan dari pemerintah bermanfaat untuk bagi kehidupan masyarakat atau kelompok masyarakat dengan berbuat mengenai norma-norma yang mereka tentukan. Sedangkan pemberdayaan dalam perusahaan adalah upaya perubahan agar masyarakat dapat menggunakan kemampuan atau potensi yang sudah dimiliki untuk mendapatkan tujuan yang ditetapkan atau diinginkan. Pemberdayaan menjadikan masyarakat bukan sebagai objek tetapi menjadikan masyarakat menjadi penentu keberhasilan pencapaian tujuan mereka. Pemberdayaan pada organisasi ialah perubahan yang terjadi kepada manajemen dimana dengan pemberdayaan dapat membantu lingkungan organisasi dimana individu dalam organisasi menggunakan kemampuannya dan energi yang dimilikinya untuk meraih tujuan dari organisasi, dimana seorang individu dalam organisasi dengan adanya pemberdayaan memiliki wewenang atau inisiatif dalam melaksanakan suatu hal yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari (Wibowo, 2016).

Pada organisasi, pemberdayaan digunakan sebagai upaya untuk menetapkan seseorang dapat mengemban tanggungjawab yang diberikan kepadanya, dengan demikian maka manager akan bertugas sebagai pengontrol kegiatan yang dilakukan. Pemberdayaan ialah kegiatan bertahap dimulai dari keadaan dimana pekerja yang tidak memiliki kekuatan dalam mempertimbangkan bagaimana pekerjaan hingga pekerja tersebut memiliki kekuasaan atas apa yang mereka lakukan dan kerjakan. Dengan melaksanakan pemberdayaan maka telah terjadi pergeseran kekuasaan kepada karyawan yang diperbolehkan dalam membuat keputusan. Pemberdayaan mendorong seseorang untuk lebih terlibat dalam keseluruhan aktivitas organisasi sebagai bagian dari komponen dalam pembuatan keputusan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan rasa tanggungjawab dan kinerja dari pekerja. Pemberdayaan dilihat dari aspek pembangunan merupakan pemberdayaan masyarakat seutuhnya

yang mengandung arti untuk menumbuhkan kemandirian dan mengkokohkan posisi tawar masyarakat dilapisan bawah terhadap kekuatan-kekuatan di segala sektor kehidupan. Begitu pentingnya pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan yang menitik beratkan pada sektor ekonomi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan dan menurunkan tingkat kemiskinan. Dengan demikian dapat disimpulkan, pada dasarnya pemberdayaan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan kemandirian dalam mengaktualisasikan potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan hidup yang lebih sejahtera.

### *Pentingnya Pemberdayaan*

Pemberdayaan akan membuat bisnis lebih dekat dengan pelanggan, serta dapat memperbaiki pelayanan, meningkatkan produktifitas yang akhirnya organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberdayaan sangat perlu dilakukan dilingkungan eksternal yang telah berubah dan menyebabkan perubahan cara berkerja di dalam organisasi. Menurut Wibowo (2016) terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perlu dilakukan pemberdayaan, yaitu semakin ketatnya persaingan yang terjadi yang memerlukan pemberdayaan untuk menghadapi persaingan tersebut, antara lain:

- a. Perubahan yang sangat cepat dalam bidang teknologi, sehingga membutuhkan dilakukan pemberdayaan kepada orang lain dalam menggunakan sebaik mungkin kemajuan teknologi tersebut;
- b. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih baik, memaksa organisasi perlu melakukan pemberdayaan orang untuk menemukan cara inovatif untuk memperbaiki produk dan jasa yang dihasilkan.

Untuk melakukan pemberdayaan terdapat beberapa aspek-aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Pengakuan dan perlindungan terhadap posisi masyarakat selaku konsumen dari kebijakan-kebijakan pemerintah, serta pembangunan yang telah dilakukan;
- b. Pengakuan dan perlindungan terhadap hak dan kewajiban masyarakat untuk menyampaikan aspirasi yang dimilikinya melalui media yang dipandang efektif;

- c. Pengakuan dan perlindungan terhadap hak dari masyarakat dalam memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup agar mampu mengambil peran dalam perubahan sosial yang semakin cepat di masa yang akan datang.

Pemberdayaan dapat membebaskan seseorang dari kontrol yang mengekang dan bersifat ketat melalui instruksi dan perintah. Pemberdayaan membuat masyarakat menjadi mandiri serta dapat memperbaiki segala aspek, dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dan sanggup memenuhi kebutuhannya dengan tidak bergantung hidup mereka kepada bantuan dari pihak lain. Bagi organisasi, pemberdayaan dilakukan dapat meningkatkan kinerja dari organisasi, dimana anggota organisasi dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya secara penuh. Institusi lebih antusias dan aktif, hal ini dikarenakan karyawan akan lebih menguasai dan memahami dengan keterampilan baru yang memberi kesempatan untuk menganalisa masalah melalui cara yang berbeda, serta mampu mengembangkan keterampilan baru yang dimilikinya. Disini manajer akan lebih terdorong untuk berkerja keras, dalam mengerjakan tugas rutin yang dimilikinya yaitu berhadapan dengan masalah dalam pemberdayaan karyawannya.

### *Pendekatan Pemberdayaan*

Prinsip pemberdayaan ditekankan dengan berkesinambungan antara program yang dijalankan dengan tujuan yang dicapai. Program pemberdayaan yang berkesinambungan akan terlihat dari perubahan dalam organisasi. Perubahan itu dapat diukur menggunakan indikator-indikator yang dapat dinilai dan dievaluasi untuk perbaikan pengembangan seterusnya. Proses pemberdayaan memerlukan pemetaan tentang kebutuhan pemberdayaan sebagai model pembangunan yang berakar pada sistem kerakyatan sebagai upaya pengurangan tingkat kemiskinan dan keterbelakangan (Noor, 2011). Berdasarkan konsep demikian, maka pemberdayaan masyarakat harus mengikuti pendekatan sebagai berikut:

1. Proses pemberdayaan masyarakat yang Terarah

Proses pemberdayaan ini menjadikan masyarakat terlibat langsung secara pemikiran bagaimana tujuan atau hasil yang

akan diharapkan. Pada pemberdayaan ini masyarakat bukan hanya sebagai objek masyarakat menjadi bagian terintegrasi yang memperoleh dampak langsung dari program pemberdayaan tersebut. Hal tersebut membuat munculnya format yang terukur dengan kajian-kajian dan rumusan pelaksanaan di lapangan yang memiliki tujuan kepada bagian kebutuhan masyarakat itu sendiri.

## 2. Pendekatan kelompok dalam pemberdayaan

Pendekatan kelompok ini menyikapi bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat lepas dari yang satu dengan yang lainnya. Hal ini membuktikan bahwa masyarakat membutuhkan kerjasama antar masyarakat dengan konsolidasi yang baik. Konsep pendekatan ini sangat dibutuhkan agar masyarakat memahami dan menjalani program dibuat oleh pemerintah. Dengan pendekatan ini, maka masyarakat akan membentuk suatu kelompok atau kemitraan yang berkerja bersama secara terus menerus memperbaiki dirinya sendiri serta kelomponya. Pendekatan kelompok ini membutuhkan rencana dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam pengembangan kemampuan yang dimiliki secara rasional. Pengembangan ini akan mengimplikasikan semua elemen yang terdapat di masyarakat, baik dari sisi pemerintah, dunia usaha atau tokoh-tokoh masyarakat yang memiliki keahlian untuk membantu pengembangan tersebut. Hasil yang diharapkan dapat tercapai secara tepat sasaran. Maka dari itu, desentralisasi dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pemberdayaan karena pada tingkat pengambilan keputusan haruslah didekatkan sedekat mungkin kepada masyarakat.

### *Strategi Pemberdayaan*

Pemberdayaan masyarakat memiliki tantangan dalam menjalankannya baik dari sisi internal manajemen maupun eksternal. Dengan dijalankan pemberdayaan kepada masyarakat maka organisasi memiliki beberapa keunggulan (Manuela, 2003);

#### 1. Masing-masing level kerja memiliki arah startegi.

Dengan pemberdayaan maka akan menggerakkan individu yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Selain itu pemberdayaan akan memudahkan pihak

manajemen dalam pembagian tugas kepada masing-masing individu sehingga target yang direncanakan dapat dengan mudah dijalankan.

2. Strategi terlaksanakan dimasing-masing level kerja.  
Seluruh level kerja yang terdapat dalam organisasi akan diberdayakan sesuai dengan kompetensinya sejalan dengan penempatan fungsi dan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Efisiensi kerja yang meningkat  
Dengan terorganisirnya seluruh untuk kerja akan membuat proses yang dijalankan menjadi efektif dan efisien.
4. Fokus pelanggan yang meningkat.  
Proses kerja yang telah efektif akan membuat fokus pelanggan menjadi semakin optimal kepada organisasi.
5. Pemecahan masalah dan pencegahan.  
Dengan terorganisirnya pemberdayaan kepada seluruh unit kerja di dalam organisasi membuat pemecahan masalah menjadi lebih efektif, karena seluruh individu dalam organisasi menjadikan masalah dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan dalam jangka waktu yang relatif lebih singkat dan efisien.
6. Rasa hormat dan kepercayaan di antara unit kerja.  
Peran kepemimpinan dalam organisasi dengan adanya pemberdayaan secara tidak langsung diuji, dimana seorang pemimpin harus melakukan secara tepat fungsinya, maka rasa hormat dan kepercayaan dalam organisasi dapat terwujud. Selain itu dengan berbagi informasi juga dapat menumbuhkan rasa kepercayaan di unit kerja (Appelbaum et al., 2014).
7. Koordinasi.  
Melalui pemberdayaan koordinasi antar unit kerja akan menjadi lebih baik.
8. Tingkat stres manajemen yang berkurang.  
Dengan tercapainya efektivitas dan efisiensi selama proses bekerja dalam unit kerja dalam organisasi hal ini membuat tingkat stres kerja menjadi menurun.

Pelaksanaan pemberdayaan ini akan berjalan jika memiliki komitmen yang sungguh-sungguh dari pemerintah, legislatif, para pelaku ekonomi dalam menjalankannya serta keberpihakan terhadap masyarakat. Karena pemberdayaan berhubungan

langsung kepada masyarakat maka akan memberikan peluang dalam mengerakkan proses pemberdayaan pada masyarakat melalui kerja-kerja konkrit dan melalui uji coba-uji coba dalam skala mikro, kecil dan menengah. Dalam pelaksanaan pemberdayaan dalam organisasi terdapat beberapa kendala yang dihadapi, yaitu:

1. Penerapan pemberdayaan dalam organisasi membutuhkan upaya yang signifikan. Hal ini membutuhkan komitmen serta kesadaran pada setiap unit kerja dalam organisasi. Maka dari itu, tidaklah mudah dalam pelaksanaannya karena dibutuhkan kesungguhan dan pandangan pimpinan yang jauh kedepan dalam menjangkau hal ini.
2. Membutuhkan pelatihan yang terus menerus. Pelatihan ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit, maka dibutuhkan ketersediaan anggaran yang cukup untuk mewujudkan pemberdayaan tersebut.
3. Kompetensi yang diberikan kepada seluruh unit kerja dalam organisasi. Demi mencapai sasaran yang ditetapkan dibutuhkan perubahan, dimana yang semula dianggap kurang baik dapat menjadi baik, hal ini membutuhkan pengembangan dalam sektor kompetensi agar tujuan manajemen dapat tercapai.
4. Dalam mencapai keyakinan semua pihak mengharuskan organisasi mengembangkan kekuatan baru dari manajemen organisasi.

Untuk mengurangi hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan pemberdayaan dibutuhkan fasilitator pemberdayaan masyarakat yang memiliki peran penting dan strategis. Dalam konsep pemberdayaan masyarakat fasilitator memiliki fungsi mengembangkan pembelajaran untuk membangun tingkat kemandirian dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi. Dibutuhkan metode-metode dalam menggali kekuatan untuk membentuk kemampuan dalam mempengaruhi perubahan-perubahan yang menguntungkan bagi kehidupan mereka. Terdapat beberapa kebijakan dalam pelaksanaan pemberdayaan, diantaranya:

1. Dalam pelaksanaan pemberdayaan, proses pembelajaran rakyat dimulai dari tingkatan yang terkecil, dimana

- masyarakat menjadi bagian pembelajaran sebagai unsur utama pemberdayaan sehingga merasakan dampak pemberdayaan secara langsung.
2. Peran serta masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat secara teknis membutuhkan munculnya kelembagaan sosial, ekonomi dan budaya yang diciptakan oleh masyarakat sendiri.
  3. Kesadaran Masyarakat akan peristiwa ekonomi yang berbasis pada kesadaran rakyat untuk membebaskan diri dari belenggu kekuatan-kekuatan ekonomi dan politik yang menghambat proses pemberdayaan.
  4. Keikutsertaan dalam pengeloaan sumber daya yang dimiliki serta keikutsertaan dalam pengambilan keputusan dalam pendayagunaan segala keuntungan dan resiko yang akan dihadapi.
  5. Pembangunan berkelanjutan yang harus diwujudkan dalam pembangunan yang mampu mengkonservasikan daya dukung lingkungan demi mempertahankan pembangunan yang berjalan.
  6. Menciptakan sistem ekonomi yang memiliki kontrol akan kebijakan yang dibuat benar-benar dapat memberdayakan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan. Kontrol dari kebijakan ini memerlukan kelompok-kelompok tertentu yang berfungsi sebagai pengadvokasi.
  7. Sektor ekonomi yang dikembangkan sesuai dengan kondisi suatu daerah. Hal ini diharapkan agar menjadi pergerak ekonomi kemasyarakatan yang memunculkan produk-produk unggul suatu daerah yang memerlukan peran serta pemerintah dalam segi teknis dan produksi yang memiliki keterkaitan sektoral yang tinggi.
  8. Pemberdayaan tidak didasarkan atas kewilayahan administratif, tetapi yang didasarkan atas keunggulan antara kawasan satu dengan lainnya. Hal ini akan memungkinkan terdapat kerjasama antar kawasan.
  9. Pengembangan pengetahuan teknis harus dikembangkan sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada skala lokal. Pengembangan dapat menciptakan ketergantungan rakyat pada pendidikan alternatif yang mampu menggerakkan proses pengembangan ilmu

pengetahuan serta teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan masyarakat.

10. Jaringan ekonomi strategis perlu dikembangkan melalui kerjasama dalam pemberdayaan, hal ini dilakukan untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam kelompok ekonomi satu dengan lainnya. Jaringan strategis dalam pemberdayaan juga sebagai media pembelajaran masyarakat dalam berbagai aspek.

### *Konsep Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat*

Konsep pemberdayaan muncul dari model industrialisasi yang kurang memihak kepada masyarakat. Konsep pemberdayaan dibangun berdasarkan kerangka logik sebagai berikut:

1. Pemusatan kekuasaan terbangun dari penguasaan faktor produksi;
2. Penguasaan faktor produksi akan menciptakan masyarakat pekerja dan pengusaha;
3. Penciptaan sistem pengetahuan, politik, hukum, dan ideologi;
4. Sistem-sistem yang tercipta tersebut akan menimbulkan dua kelompok manusia yang berdayaduna dan tunaguna. Yang pada akhirnya situasi ini membuat masyarakat berkuasa dan manusia yang dikuasai, bukan sebaliknya.

Meskipun pemberdayaan masyarakat merupakan sebuah konsep ekonomi, namun pemberdayaan dapat mengandung menegakkan demokrasi pada kegiatan ekonomi yang berlangsung. Untuk menegakkan demokrasi ekonomi memerlukan keterampilan manajemen dalam penguasaan teknologi ke dalam sumber informasi-informasi yang dimiliki organisasi. Informasi yang diperoleh tersebut berupa aspirasi dari masyarakat yang ditampung dan diterjemahkan ke dalam rumusan-rumusan yang nyata (Dimas Alif Budi N., M. Saleh Soeaidy, 2013). Untuk merumuskan hal tersebut organisasi harus berjalan dengan efektif dalam melaksanakan dan merumuskan kebijakannya. Upaya pemberdayaan dapat dimulai dari:

1. Tanggungjawab yang diberikan oleh pimpinan;
2. Pimpinan yang memberikan pelatihan dan peningkatan kompetensi;
3. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan;

4. Hasil yang telah dicapai dijadikan sebagai evaluasi dengan memberikan penghargaan dan pengakuan, atau bahkan hukuman.

Organisasi merupakan kunci keberhasilan pemberdayaan yang ditunjang dari keseimbangan antara kualitas hidup dengan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan. Dalam perjalanannya pemberdayaan menjadi keterlibatan, dimana ini merupakan salah satu perkembangan dalam diri karyawan untuk memilih tetap tinggal dalam organisasi atau beralih ke organisasi lainnya. Indikator utama untuk mencapai pemberdayaan menjadi keterlibatan:



*Gambar 1: Indikator Pencapaian pemberdayaan menjadi keterlibatan*

Formulasi yang merangkum kegiatan pemberdayaan menjadi keterlibatan dari yang bersifat pendelegasian. Dari sudut pandang karyawan dan organisasi dapat diterangkan, yaitu:

1. Keterlibatan dapat tercipta jika karyawan dalam organisasi memiliki kepercayaan serta keyakinan akan organisasinya. Rasa kepercayaan tersebut dapat tercapai jika karyawan dalam organisasi merasa bangga, bahagia, dan termotivasi menjadi bagian dari organisasi.
2. Atmosfer kepemimpinan dalam organisasi memberikan pengaruh dalam mencapai keterlibatan dalam organisasi, dimana pemimpin yang berlaku adil akan memberikan dampak positif akan keterlibatan tersebut. Rasa adil tersebut

- melalui penyamaan persepsi antara organisasi dan karyawan yang di dalamnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.
3. Aspek pendukung dan perangkat kerja harus terpenuhi untuk mencapai keterlibatan karyawan dalam organisasi, contohnya jika karyawan memiliki akses untuk unit kerjanya, fungsi dan tugas yang dimilikinya, serta efektivitas waktunya.
  4. Pola struktur manajemen dan adanya tim yang baik serta ideal dapat membantu mencapai keterlibatan. Pola manajemen yang baik itu seperti memberikan karyawan kebebasan dalam memberikan pendapat yang baik untuk kemajuan dari organisasi dan pendapat yang diberikan dapat dipertimbangkan untuk dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi.
  5. Jika terdapat pengembangan karir yang terukur untuk karyawan, maka akan terjadi keterlibatan dari karyawan untuk tujuan pengembangan karirnya (Syafriada Hafni Sahir, Abdurrozzaq Hasibuan, Siti Aisyah Acai Sudirman, Aditya Halim Perdana Kusuma Salmiah, Joli Afriany, 2020).

Keterlibatan karyawan dalam organisasi ditentukan dari mengikutisertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi. Salah satu tujuan pembangunan masyarakat adalah mendorong terjadinya perubahan dan pembiasaan warga dari penerima pembangunan dan pelayanan (pasif) menuju warga yang kapabel berpartisipasi (aktif) menentukan pilihan, menangani isu bersama dalam masyarakat. Pendekatan seperti itu dipahami sebagai paradigma pembangunan berpusat manusia (*people centered development*) yang menempatkan masyarakat sebagai fokus maupun sumber utama pembangunan. Pendekatan itu dipandang sebagai suatu strategi alternatif yang menjamin komplementaritas dengan pembangunan bidang lain. Orientasinya adalah pada penumbuhan kualitas, mendorong kemampuan, dan kapasitas warga masyarakat terlibat dalam keputusan penting menyangkut kehidupannya (Saharuddin, 2009).

Secara jelas pemberdayaan dibagi menjadi dua jenis yaitu pemberdayaan secara fisik dan pemberdayaan non-fisik. Pemberdayaan secara fisik dimaksud adalah memberdayakan

fisik dalam organisasi, baik berdasarkan tenaga, strata sosial, serta status ekonomi yang dimiliki. Contoh dari pemberdayaan ini merubakan pencapaian perubahan dalam peningkatan kesejahteraan dari masyarakat. pemberdayaan yang dimaksud ialah pemberdayaan dari masyarakat yang semula tidak produktif menjadi masyarakat yang produktif secara ekonomi. Pemberdayaan sebagai proses memperluas kemampuan seseorang atau lembaga untuk membuat strategi hidup pilihan, terutama dalam kemampuan yang dimiliki (Pekonen, Eloranta, Stolt, Virolainen, & Leino-Kilpi, 2019). Pemberdayaan non-fisik merupakan pemberdayaan tanpa menunjuk aspek kelompok atau demografi suatu wilayah tetapi melihat kepada kemampuan serta potensi yang dimiliki. Dalam aktivitas internal organisasi dapat berjalan dengan optimal dengan mengedepankan pemberdayaan non-fisik, sedangkan untuk aktivitas eksternal organisasi dengan menerapkan pemberdayaan fisik sebagai tanggungjawab sosial dan lingkungan. Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak dan kewajiban sebagai warga negara dan warga masyarakat memerlukan perubahan dalam strategi pelayanan kepada masyarakat. Pemberdayaan organisasi pemerintahan merupakan prasyarat mutlak agar otonomi dapat dilaksanakan secara nyata dan bertanggungjawab, sebab pada dasarnya inti desentralisasi adalah pendelegasian kewenangan, sedangkan inti penyelenggaraan terletak pada institusi yang menangani kewenangan tersebut (Sari et al., n.d.). Pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan merupakan perubahan dalam sisi hubungan sosial, ekonomi, budaya serta politik, sehingga terjadi perubahan struktural yang secara alami terjadi (Noor, 2011). Perubahan ini memerlukan dukungan berupa kebijaksanaan dalam tingkatan makro dimana mendukung dalam menutup kesenjangan tiap kegiatan-kegiatan mikro yang sedang berlangsung, sehingga pemberdayaan masyarakat menjadi model pembangunan dapat menjadi jembatan dalam konsep-konsep pembangunan yang direncanakan.

## **KESIMPULAN**

Dengan melakukan pemberdayaan akan membuat bisnis lebih dekat dengan pelanggan, serta dapat memperbaiki pelayanan,

meningkatkan produktifitas yang akhirnya organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberdayaan perlu dilakukan dikarenakan lingkungan eksternal yang telah berubah yang menyebabkan perubahan cara bekerja di dalam organisasi. Bagi organisasi, pemberdayaan dapat meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut dimana anggota organisasi dapat meningkatkan kemampuannya yang dimilikinya secara penuh. Institusi lebih antusias dan aktif terhadap karyawannya akan lebih menguasai pemahaman dan keterampilan baru yang memberi kesempatan menganalisa masalah dengan cara yang berbeda, serta mampu mengembangkan keterampilan baru yang dimilikinya.

Pelaksanaan pemberdayaan ini akan berjalan jika memiliki komitmen yang sungguh-sungguh dari pemerintah, legislatif, para pelaku ekonomi dalam menjalankannya serta keberpihakan terhadap masyarakat. Karena pemberdayaan berhubungan langsung kepada masyarakat maka akan memberikan peluang dalam mengerakkan proses pemberdayaan pada masyarakat melalui kerja-kerja konkrit maupun melalui pengujian dalam skala mikro, kecil dan menengah. Dalam sebuah organisasi kunci keberhasilan pemberdayaan ditunjang dari keseimbangan antara kualitas hidup dengan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan. Dalam perjalanannya pemberdayaan menjadi keterlibatan, dimana ini merupakan salah satu perkembangan dalam diri karyawan untuk memilih tetap tinggal dalam organisasi atau beralih keorganisasi lainnya. Rekomendasi yang di sarankan dalam pemberdayaan untuk menguatkan individu-individu dari perangkap kemiskinan, kebodohan dan keterbelakangan, maka perlu dilakukan pemberdayaan dalam masyarakat dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan antara lain, sebagai berikut:

1. Menciptakan suasana yang memungkinkan berbai potensi masyarakat dapat berkembang;
2. Memperkuat potensi yang dimiliki untuk keberlanjutan;
3. Menjalankan kepentingan masyarakat dan melindunginya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2014). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure—part I. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 379–386.  
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0033>
- Astuti, Lifa, Hermawan, M. R. (2015). Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pembangunan Pertanian Berkelanjutan (Studi Pada Desa Asmorobangun Kecamatan Puncu Kabupaten Kediri). *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 3(11), 1886–1892.
- Dimas Alif Budi N., M. Saleh Soeaidy, M. H. (2013). Implementasi Program Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Keterampilan Dasar (Studi di Kecamatan Tambaksari Kota Surabaya) Dimas Alif Budi N., M. Saleh Soeaidy, Minto Hadi. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(5), 862–871. Retrieved from  
<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/issue/view/6>
- Noor, M. (2011). Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah CIVIS*. <https://doi.org/10.2307/257670>.Poerwanto.
- Pardo Del Val, M., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 102–108.  
<https://doi.org/10.1108/01437730310463297>
- Pekonen, A., Eloranta, S., Stolt, M., Virolainen, P., & Leino-Kilpi, H. (2019). Measuring patient empowerment – A systematic review. *Patient Education and Counseling*.  
<https://doi.org/10.1016/j.pec.2019.10.019>
- Saharuddin. (2009). Pemberdayaan Masyarakat Miskin Berbasis Kearifan Lokal. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*.  
<https://doi.org/10.22500/sodality.v3i1.5873>
- Sari, D. C., Siregar, R. T., Silalahi, M., Butarbutar, M., Silitonga, H. P., Alam, H. V., ... Rahmat, A. (n.d.). *Pemerintahan*.

Syafrida Hafni Sahir, Abdurrozzaq Hasibuan, Siti Aisyah Acai  
Sudirman, Aditya Halim Perdana Kusuma Salmiah, Joli  
Afriany, J. S. (2020). *Gagasan Manajemen*.

Wibowo. (n.d.). *Manajemen Kinerja*. Retrieved from  
[http://rajagrafindo.co.id/produk/manajemen-kinerja---edisi-  
ketiga/](http://rajagrafindo.co.id/produk/manajemen-kinerja---edisi-ketiga/)

# **BAB 2**

## **KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

**Abd. Rasyid Syamsuri**

*Universitas Muslim Nusantara Al Wahslyiah Medan*

**Abd. Halim**

*Universitas Labuhanbatu*

### **ABSTRAK**

*Keterbatasan budaya organisasi menjadi suatu hal yang harus ditinjau langsung oleh para anggota organisasi. Hal yang terpenting dari keterbatasan budaya organisasi tertuju pada orientasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Nilai, visi, norma, bahasa, kepercayaan, dan kebiasaan organisasi dapat menjadi ketetapan dalam konten budaya. Sebuah organisasi yang berbeda dalam hal praktik material (produksi, lokalisasi), ekspresi simbolik, nilai-nilai menjadi suatu kesuksesan yang berbeda dari lingkungan organisasi, mempertahankan interaksi interpersonal, dan sebagai identitas sosial khusus untuk para anggota organisasi. Kami berpendapat bahwa budaya organisasi telah menjadi area pekerjaan konseptual yang telah memberikan panduan bagi para manajer sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas dalam organisasi. Konsep budaya juga menjadi cara hidup yang dimiliki sebuah kelompok individu dan generasi ke generasi yang terus berkembang. Istilah budaya organisasi muncul dari konsep umum yang berakar pada perspektif antropologis, historis, sosiologis, dan psikologis. Solusi dan rekomendasi implementasi keterbatasan budaya organisasi menurut pandangan kami dapat diwujudkan melalui: 1) Identifikasi organisasi sebagai sumber penting untuk pekerjaan identitas. 2) Eksistensi organisasi dimuat sebagai sistem makna*

*yang dibagi ke berbagai tingkatan dalam struktur organisasi. 3) Mengetahui perbedaan budaya organisasi dengan organisasi lainnya. 4) Menerapkan norma dalam budaya organisasi untuk menjembatani kesenjangan dan keterbatasan organisasi. 5) Perilaku yang mengatur praktik organisasi melalui nilai dan norma dinyatakan dalam berbagai subsistem organisasi struktur organisasi, kepemimpinan dan sistem pengawasan manajemen. 6) Melakukan perubahan budaya organisasi untuk memperkecil keterbatasan budaya dalam bentuk konseptual dan praktik. 7) Tujuan perspektif budaya organisasi harus diketahui oleh anggota organisasi. Penelitian dimasa depan harus mempertimbangkan dampak intensitas keterbatasan budaya organisasi.*

*Kata kunci: Keterbatasan; Budaya; Organisasi*

## **PENDAHULUAN**

Budaya organisasi diperkenalkan secara lebih sistematis dalam analisis organisasi pada akhir 1970-an dan awal 1980-an. Selama 1980-an dan 1990-an, budaya organisasi dianggap oleh banyak orang sebagai satu-satunya elemen terpenting dalam keberhasilan organisasi. Pandangan berlebihan tentang budaya organisasi ini telah direvisi secara substansial meskipun ada kesepakatan bahwa budaya organisasi tetap menjadi aspek utama di balik berbagai topik organisasi seperti komitmen dan motivasi, prioritas dan alokasi sumber daya, keunggulan kompetitif serta perubahan organisasi. Sering dipahami bahwa budaya organisasi dapat memfasilitasi atau menghambat kemungkinan penerapan strategi dan mencapai perubahan. Masalah dalam banyak literatur tentang budaya organisasi adalah bahwa nilai potensial dari konsep budaya dengan mudah menghilang di balik deskripsi yang kurang. Karakterisasi budaya organisasi sering digunakan sebagai slogan dan keinginan daripada sebagai cara untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang kehidupan organisasi. Hal ini menjadi suatu yang perlu dibahas dan dikaji untuk menjadikan budaya organisasi menjadi konsep dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada awal 1980-an para cendekiawan organisasi mulai memberi perhatian serius pada konsep budaya

(seperti, Wilkins dan Ouchi, (1983); Pascale dan Athos, (1981); Peters dan Waterman, (1982); Deal dan Kennedy, (1982). Dalam kebanyakan kasus, praktik telah mengarahkan penelitian, dan para ahli untuk berfokus pada dokumentasi, dan membangun model fenomena organisasi yang telah diuji oleh manajemen. Kami berpendapat bahwa budaya organisasi telah menjadi area pekerjaan konseptual yang telah memberikan panduan bagi para manajer sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas dalam organisasi.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen dan Watanabe (2017) mengungkapkan bahwa komitmen adalah faktor budaya paling signifikan yang mempengaruhi kinerja. Penyelarasan tujuan dan orientasi pekerjaan komitmen berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Hasil penelitian Nikpour (2017) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan

temuan Denison dan Mishra (1996), Kotter dan Heskett (2011), Ng'ang'a dan Nyongesa (2012), Shahzad *et al.* (2012), dan Ahmed dan Shafiq (2014) bahwa budaya organisasi berguna untuk memprediksi kinerja organisasi. Berbeda dengan Ying dan Ahmad (2009), Mathieu dan Zajac (1990) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak dengan kinerja karyawan. Tanpa terkecuali, literatur yang menegaskan budaya (dipahami secara tidak sempurna) terhadap kinerja organisasi dan bukan satu-satunya penentu perilaku (Lewis, 1998). Peters dan Waterman (1982); Deal dan Kennedy (1982) berpendapat bahwa jika budaya tidak berpengaruh maka akan ada sedikit minat di dalam organisasi tersebut. Pandangan Kroeber dan Kluckhohn (1952) mengemukakan definisi penting dari budaya organisasi adalah: cara hidup, warisan sosial yang diperoleh individu dari kelompoknya, cara berpikir dan nilai-nilai penyesuaian lingkungan eksternal/internal, serta mekanisme pengaturan perilaku normatif. Menurut pandangan kami, konsep budaya juga menjadi cara hidup yang dimiliki sebuah kelompok individu dan generasi ke generasi yang terus berkembang. Istilah budaya

organisasi muncul dari konsep umum yang berakar pada perspektif antropologis, historis, sosiologis, dan psikologis.

Nilai, visi, norma, bahasa, kepercayaan, dan kebiasaan organisasi merupakan implementasi yang ditetapkan dalam konten budaya. Schein (2010) mengemukakan bahwa dalam organisasi, misi berhubungan langsung dengan apa yang disebut organisasi sebagai strategi. Untuk memenuhi fungsinya, organisasi mengembangkan asumsi bersama tentang alasan dan merumuskan rencana jangka panjang dalam memenuhi fungsi tersebut. Secara singkat, salah satu elemen paling sentral dari budaya apa pun adalah asumsi yang dibagikan oleh anggota organisasi tentang identitas dan misi atau fungsi utama. Dengan demikian strategi menjadi bagian integral dari budaya jika sebuah perusahaan menerima sinyal keberhasilan. Hal ini juga memungkinkan bahwa mengembangkan strategi pertumbuhan dengan cermat. Konsensus mengenai hal ini menjadi sangat penting untuk efektivitas, dan jenis konsensus yang dicapai menjadi salah satu penentu gaya perusahaan. Perbaikan dari manajemen mengenai subkultur dapat mendukung tujuan produktivitas. Setelah perbaikan atau tindakan korektif diambil, informasi baru harus dikumpulkan untuk menentukan apakah hasilnya baik atau tidak. Perubahan di lingkungan, mendapatkan informasi ke tempat yang tepat dan mengembangkan respons yang sesuai merupakan pembelajaran siklus yang pada akhirnya akan menjadi ciri bagaimana organisasi tertentu mempertahankan efektivitasnya. Hal ini juga menjadi suatu transformasi budaya yang efektif untuk diimplementasikan.

Transformasi budaya yang efektif, memerlukan orientasi atau pola pikir yang berbeda. Pendekatan terhadap perubahan budaya menjadi parsial jika tidak memiliki kemampuan untuk berkembang untuk memasukkan perspektif keseluruhan. Pemahaman bahwa sudut pandang dan berbagi perspektif tentang arah perubahan budaya dan proses pencapaian sebenarnya dapat meningkatkan probabilitas keberhasilan jangka panjang. Perubahan budaya dapat lebih kuat tertanam dan berkelanjutan jika semua bagian dari sistem budaya bekerja bersama-sama dan menuju masa depan potensial yang mencerminkan secara luas terhadap pandangan keseluruhan. Sistematika penulisan Bab

dalam keterbatasan budaya organisasi ini terdiri dari: 1) Tinjauan Konsep Budaya Organisasi, 2) Paradigma Keterbatasan Budaya Organisasi, 3) Karakteristik Keterbatasan Budaya Organisasi, 4) Eliminasi Keterbatasan Budaya Organisasi, 5) Optimalisasi Keterbatasan Budaya Organisasi, 6) Model Investigasi Manajemen: Keterbatasan Budaya Organisasi, 7) Mengubah Budaya Organisasi, 8) Kesalahan Konsistensi Perubahan Budaya Organisasi, 9) Metode Penelusuran Keterbatasan Budaya Organisasi, 10) Solusi dan Rekomendasi Implementasi Keterbatasan Budaya Organisasi, 11) Perspektif Keunggulan Budaya Organisasi, 12) Nilai-Nilai yang membentuk Budaya Pemenang, 13) Penelitian dan Tren Masa Depan Keterbatasan Budaya Organisasi dan 14) Kesimpulan

## **TINJAUAN KONSEP BUDAYA ORGANISASI**

Dalam konteks saat ini, penekanan besar pada konten budaya berkaitan dengan peran pemerintah, kepemimpinan, dan manajemen dalam memutuskan apa yang baik untuk semua orang dan berfokus pada nilai-nilai kebebasan dan otonomi individu. Budaya telah dipelajari sejak lama oleh para antropolog dan sosiolog, menghasilkan banyak model dan definisi budaya. Beberapa cara yang dilakukan dapat mengkonseptualisasikan esensi budaya, menggambarkan luas serta kedalaman konsep tersebut. Sebagian besar kategori yang mengikuti dan merujuk terutama pada budaya makro seperti negara, pekerjaan, atau organisasi besar tetapi beberapa juga relevan dengan mikro atau subkultur. Budaya organisasi erat kaitannya dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Perilaku karyawan atau anggota dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya yang tidak baik atau negatif menghambat atau berlawanan dengan tujuan perusahaan. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan keyakinan dan asumsi yang tidak disadari, menentukan dan melalui nilai-nilai organisasi, tindakan kolektif organisasi dan individualis organisasi akan dibentuk. Budaya dalam pandangan luas melibatkan setidaknya dua perspektif: apa yang dipikirkan dan apa yang dilakukan. Dengan demikian, menurut

Schein (2010) berbagai proses mental, kepercayaan, dan nilai-nilai yang paling penting adalah komponen budaya, dan ini mempengaruhi perilaku orang-orang yang bekerja di organisasi.

Seiring dengan perkembangan budaya saat ini Schein (2010) mendefinisikan Budaya sebagai akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, serta berperilaku dalam kaitannya dengan suatu masalah. Akumulasi pembelajaran ini adalah pola atau sistem kepercayaan, nilai, dan norma dari perilaku sebagai asumsi dasar kesadaran. Elemen penting dari definisi ini adalah budaya sebagai produk bersama dari pembelajaran, Edmondson (2017). Untuk memahami sepenuhnya budaya kelompok tertentu, hal yang perlu diketahui adalah pembelajaran dalam rentang waktu dan di bawah kepemimpinan seperti apa. Organisasi yang kontemporer dan kelompok kerja dapat memulai analisis budaya dengan analisis sejarah. Jika pembelajaran diimplementasikan, semua kekuatan kelompok dari pembentukan identitas dan kohesi ikut berperan dalam menstabilkan pembelajaran tersebut. Berbagai komponen yang dipelajari kemudian menjadi pola kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi makna pada kegiatan sehari-hari dan pekerjaan kelompok. Jika kelompok ini berhasil mencapai tujuannya dan terorganisir secara internal dengan baik, maka kepercayaan dan nilai-nilai bersama dengan norma-norma perilaku sebagai cara untuk berpikir, merasakan, dan berperilaku dapat terwujud. Dalam banyak hal, ini dapat dianggap sebagai rasa identitas kelompok yang memiliki komponen eksternal tentang bagaimana organisasi menampilkan dirinya di luar dan komponen internal.

Budaya organisasi berguna sebagai jaringan subkultur yang terjalin yang menggabungkan nilai-nilai individu dan sifat-sifat organisasi, Martin, (2002). Model teoritis tentang budaya organisasi membedakan tiga tradisi dalam penelitian tentang budaya organisasi yaitu diferensiasi perspektif, perspektif integrasi, dan perspektif fragmentasi. Selain itu, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan muncul dari budaya organisasi perusahaan, yang digunakan pada standar yang lebih tinggi daripada semua pesaing lainnya, Cameron & Quinn, (1999;

Kotter dan Heskett, (1992); Barney, (1996). Oleh karena itu, budaya organisasi dapat dianggap sebagai cara organisasi menyelesaikan masalah untuk mencapai tujuan dan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi. Organisasi yang mengembangkan budaya yang berbeda akan memiliki efisiensi kinerja yang signifikan dalam kondisi tertentu dan dapat dipandang sebagai sumber daya perusahaan yang dapat dimobilisasi, Ouchi dan Jaeger, (1978). Budaya organisasi juga mengacu pada pemahaman tentang pola makna dan perilaku dalam suatu perusahaan, Ostroff *et al.*, (2003). Perlu diketahui bahwa subkultur dan kontradiksi budaya sering ada dalam suatu organisasi, Martin (2002); Meyerson, (1991). Dalam subkultur, anggota memiliki narasi sendiri yang sebagian menyimpang dari atau sebagian menentang ideologi utama organisasi, Lundberg, (2000). Manifestasi budaya dari dalam (misalnya Asumsi mendasar, nilai, dan kepercayaan) tidak terlihat secara langsung. Namun, budaya yang mendasari perusahaan sering terlihat melalui artefak tingkat permukaan, Schein, (2010). Hal ini meliputi: simbol (misalnya, logo dan ruang fisik), bahasa organisasi (misalnya, jargon dan slogan), narasi (misalnya, cerita dan kisah), dan praktik (misalnya, ritual dan upacara), Trice dan Beyer, (1993). Manifestasi budaya berakar dalam sejarah perusahaan, pada generasi karyawan yang berurutan, dan umumnya terhadap perubahan, Denison, (1996); Pettigrew, (1979). Seperti yang telah diamati oleh para antropolog, budaya diyakini memiliki fungsi adaptif, dan memberikan para anggotanya kemampuan untuk dapat berkembang dalam kelompok, Keesing, (1974); Mead, (1934); Radcliffe-Brown, (1952).

## **PARADIGMA KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

Schein (2010) mengemukakan bahwa budaya tersebar luas dan mempengaruhi semua aspek tentang bagaimana organisasi menangani tujuan utamanya, berbagai lingkungannya, dan operasi internalnya. Kesalahan yang paling umum dalam organisasi adalah membatasi konsep pada kerja internal kelompok dan melupakan budaya yang mencakup misi, strategi, struktur, dan proses operasional dasar. Semua ini merupakan

produk pembelajaran bersama dan sebagai keterbatasan jenis perubahan yang dapat dilakukan organisasi. Berbeda dengan Briody *et al.*, (2010) yang mengemukakan bahwa keterbatasan budaya organisasi disebabkan oleh sukuisme (etnosentris). Seorang individu yang bertindak dengan cara etnosentris biasanya memiliki orientasi yang sempit dan terbatas pada budaya serta sedikit toleransi terhadap perbedaan di dalamnya. Hamilton dan Biggart (1988) mengemukakan bahwa konsep budaya membatasi nilainya dalam menjelaskan fenomena organisasi tertentu. Singh (2007) menyatakan bahwa secara khusus, budaya memberikan penjelasan yang sangat terbatas untuk perbedaan dalam perilaku atau kinerja perusahaan. Proposisi budaya ini terbatas pada bidang strategi bisnis, yang didefinisikan sebagai serangkaian teori yang menjelaskan kinerja jangka panjang perusahaan. Salah satu alasan untuk evaluasi dampak budaya yang terbatas adalah bahwa penelitian strategi sering berfokus pada lingkungan budaya invarian, umumnya dalam konteks geografis atau nasional tertentu. Alvesson dan Sveningsson (2016) mengemukakan bahwa budaya adalah label atau metafora bukan komponen dari keseluruhan organisasi kerja. Eksistensi organisasi sebagai sistem makna yang dibagi kedalam berbagai tingkatan yang diperlukan dalam melanjutkan kegiatan yang terorganisir sehingga interaksi dapat terjadi tanpa interpretasi konstan dan interpretasi ulang makna.

Pandangan yang berbeda oleh Schein (1985) yang dikemukakan oleh Alvesson dan Sveningsson (2016), dalam mengembangkan model budaya organisasi yang cukup berpengaruh terdiri dari tiga tingkatan. Asumsi yang mengatur merupakan inti dari budaya organisasi dan terdiri dari kepercayaan yang diterima begitu saja tentang sifat realitas, sifat organisasi dan hubungannya dengan lingkungan, sifat-sifat manusia, sifat waktu dan sifat hubungan individu satu sama lain. Asumsi yang mengatur adalah keyakinan yang memandu pemikiran dan tindakan sehari-hari dalam organisasi. Pada tingkat yang lebih sadar, budaya organisasi sebagai nilai dan norma yang menentukan bagaimana organisasi harus bekerja. Hal ini merujuk pada prinsip, dan tujuan yang organisasi anggap penting. Dalam model budaya Schein (1985) berbagai tingkatan ini saling mempengaruhi satu sama lain.

Sementara asumsi yang mengatur dinyatakan dalam norma. Model budaya Schein (1985) juga menunjukkan asumsi dan keyakinan yang lebih dalam saling berhubungan dengan nilai-nilai yang dianut dari sebuah artefak material dan simbol organisasi. Adanya perubahan budaya sulit dicapai karena membutuhkan asumsi yang biasanya tersembunyi dan kurangnya kesadaran secara eksplisit. Asumsi dasar ini dipandang sebagai perilaku yang mengatur serta adanya praktik organisasi melalui nilai dan norma dari berbagai subsistem organisasi seperti struktur organisasi, kepemimpinan dan sistem kontrol manajemen. Kami mendeskripsikan keterbatasan budaya organisasi berdasarkan pandangan Gioia *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa keterbatasan budaya organisasi harus ditinjau langsung oleh anggota organisasi. Anggota organisasi harus mengidentifikasi organisasi dan menjadi suatu hal yang penting apakah budaya organisasi yang lebih berbeda muncul. Hal lain yang terpenting adalah apakah organisasi itu mengalami perbedaan atau tidak dalam hal gaya, orientasi dan sejarah. Kemudian, apakah organisasi dianggap memiliki identitas yang menonjol dan signifikan. Kondisi yang mempengaruhi anggota organisasi mengidentifikasi suatu organisasi seperti yang dikemukakan pandangan (Ashforth dan Mael 1989) yaitu:

- 1) Perbedaan nilai-nilai kelompok tertentu: nilai yang lebih berbeda berpotensi memberikan identitas yang lebih berbeda;
- 2) Status yang terhubung kepada kelompok tertentu: status yang lebih tinggi menawarkan lebih banyak daya tarik;
- 3) Dominasi kelompok-kelompok lain: pihak lain yang lebih dominan
- 4) Kehadiran proses sosial yang mendukung pembentukan kelompok: interaksi yang lebih antarpribadi, kesamaan yang dialami, dan tujuan atau sejarah bersama menawarkan identitas yang lebih berbeda.

Oleh karena itu, sebuah organisasi yang berbeda dalam hal praktik material (produksi, lokalisasi), ekspresi simbolik, nilai-nilai sebagai kesuksesan yang istimewa dan berbeda dari lingkungannya, mempertahankan interaksi interpersonal, menyediakan identitas sosial khusus untuk para anggota organisasi. Hal ini menjadi suatu persyaratan bahwa organisasi

dipandang secara positif. Organisasi (sebagai identitas) merupakan sumber penting untuk pekerjaan identitas. Jika identitas organisasi bersifat ambigu dan kurang jelas maka cenderung mencari sumber-sumber identitas alternatif, seperti proyek, tugas, pekerjaan tertentu atau afiliasi profesional. Budaya lebih merupakan konteks implisit, sementara identitas terkait dengan budaya yang lebih berorientasi pada bahasa serta eksplisit, pandangan Hatch dan Schultz (2008). Persepsi diantara anggota organisasi yang meyakini bahwa organisasi mewakili sesuatu yang istimewa dan positif dalam hal identitas dapat meningkatkan kecenderungan untuk nilai-nilai organisasi yang sesuai. Budaya organisasi yang sama dapat mempertahankan identitas organisasi yang berbeda. Nilai-nilai, ide, dan simbol yang berbeda juga dapat memberikan identitas bersama.

## **KARAKTERISTIK KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

Beragam definisi budaya organisasi telah diproduksi dan sebagian besar definisi ini terhubung ke beberapa bentuk makna bersama, interpretasi, nilai dan norma, Alvesson dan Sveningsson (2016). Menurut Hofstede *et al.*, (1990) yang dikemukakan oleh Alvesson dan Sveningsson (2016) karakteristik budaya terdiri dari tujuh yaitu:

1. Budaya bersifat holistik dan mengacu pada fenomena yang tidak dapat direduksi menjadi individu tunggal; budaya melibatkan sekelompok individu yang lebih besar;
2. Budaya terkait secara historis; hal ini adalah fenomena yang muncul dan disampaikan melalui tradisi dan adat istiadat;
3. Budaya yang sulit diubah; cenderung berpegang pada ide, nilai, dan tradisi.
4. Budaya sebagai fenomena yang dikonstruksi secara sosial; budaya adalah produk manusia dan dimiliki oleh berbagai individu dari berbagai kelompok. Kelompok yang berbeda menciptakan budaya yang berbeda;
5. Budaya yang lembut, tidak jelas, dan sulit ditangkap; ini benar-benar kualitatif dan tidak cocok untuk pengukuran dan klasifikasi;

6. Istilah-istilah seperti ‘mitos’, ‘ritual’, ‘simbol’ dan istilah-istilah antropologis digunakan untuk mengkarakterisasi budaya;
7. Budaya merujuk pada cara berpikir, nilai-nilai dan ide-ide sebagai bagian yang konkret, obyektif dan lebih terlihat dari suatu organisasi.

## **ELIMINASI KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

Berdasarkan pandangan penulis, ada beberapa spektrum posisi yang luas di sekitar lingkungan organisasi untuk mengelola budaya, antara lain: manajemen harus memiliki pengaruh yang kuat dan sistematis, Memiliki nilai-nilai, kepercayaan, dan gagasan serta sebagai kemampuan untuk mengubah budaya. Secara umum, pengelolaan budaya organisasi dapat diidentifikasi. Salah satunya adalah bahwa budaya organisasi menggunakan keterampilan dan sumber daya yang memadai, dapat diubah oleh manajemen puncak. Banyaknya nilai-nilai budaya yang mempengaruhi makna, dan struktur yang tidak mudah diakses. Responsif dalam upaya-upaya mengubah orientasi para anggota organisasi terhadap budaya harus dilakukann secara terprediksi. Namun, perubahan terjadi pada manajemen adalah satu kelompok yang memiliki pengaruh yang kuat. Karena itu manajer memiliki pengaruh moderat pada beberapa nilai dan makna dalam keadaan tertentu. Pandangan yang menekankan bahwa budaya berada di luar kendali. Bagaimana menciptakan makna dalam pengalaman kerja anggota organsiasi terkait dengan budaya lokal, bergantung pada latar belakang pendidikan, tugas kerja, kepemilikan kelompok dan interaksi antarpribadi. Hal ini berarti bahwa upaya untuk menggunakan pengaruh sering kali memiliki dampak terbatas dan umumnya akan ditafsirkan kembali, sehingga makna yang dimaksudkan dan yang diterima tidak tumpang tindih, (Ogbonna dan Wilkinson 2003). Jika seseorang memandang budaya organisasi sebagai masalah 'struktur', terkait dengan asumsi dasar (Schein 1985) atau nilai-nilai dan kepercayaan sakral (Gagliardi, 1986), maka akan sulit untuk mengubah budaya dengan cara yang dapat diprediksi. Hal ini juga merupakan kasus jika budaya dipandang sebagai jaringan makna dan simbolisme yang kaya, holistik dan terintegrasi

(Alvesson 2013; Geertz 1973; Smircich 1983). Tetapi jika seseorang mendefinisikan budaya secara sempit, maka akan menjadi masalah yang lebih terbuka dalam mempengaruhi nilai-nilai, norma dan pemahaman anggota organisasi.

Masalah lain menyangkut kesulitan mempelajari perubahan budaya dalam organisasi. Budaya adalah fenomena yang sulit untuk dipahami dan dipelajari. Hal ini membutuhkan interpretasi mendalam dalam waktu lama. Mempelajari efek dari program perubahan tidaklah mudah, karena pada prinsipnya membutuhkan dua studi mendalam pada periode yang berbeda. Kesulitan lain adalah memilah perubahan budaya dari perubahan materi dan perilaku. Seringkali perubahan budaya sebagai bagian dari serangkaian perubahan: dalam struktur organisasi, cara-cara baru untuk menegakkan dan memantau perilaku, pemutusan hubungan kerja atau perubahan orang di posisi kunci. Perubahan perilaku dapat mencerminkan pengawasan tinggi dan kepatuhan instrumental daripada perubahan dalam nilai dan makna, (Ogbonna dan Wilkinson 2003). Dalam studi Heracleous dan Langham (1996) tentang perubahan, sulit untuk menilai apakah norma dan perilaku yang berubah juga mencerminkan perubahan aktual dalam asumsi dan kepercayaan dasar. Kasus-kasus perubahan budaya dalam organisasi yang sangat besar dan sangat spektakuler serta mendapat banyak perhatian, sering bermasalah. Menerangi upaya manajemen puncak untuk mengelola atau mengubah organisasi membutuhkan pendekatan yang luas. Sangat sulit untuk mengatakan apapun tentang apa yang sebenarnya terjadi dan bagaimana makna ditransformasikan, karena hal ini terjadi dalam berbagai konteks spesifik yang berbeda dan cenderung membentuk berbagai sub-budaya. Ada kecenderungan lain bagi organisasi untuk diperlakukan sebagai kesatuan kesatuan dan secara eksklusif dari perspektif manajemen puncak. Pemikiran stimulus-respons sederhana adalah umum: manajemen membuat intervensi dan organisasi merespons.

Manifestasi budaya yang dimiliki bersama secara kolektif merupakan penyeimbang yang sangat berat terhadap kemungkinan-kemungkinan dalam melakukan pengaruh pada pemikiran dan perasaan para anggota organisasi. Tugas seperti ini tentu saja sangat dibatasi oleh beragamnya kondisi kerja, identifikasi kelompok, dan komitmen yang menghasilkan diferensiasi budaya serta fragmentasi di sebagian besar organisasi, (Maanen dan Barley 1985). Ada juga kendala budaya yang dipegang tidak hanya oleh sejumlah besar karyawan, tetapi oleh eksekutif puncak itu sendiri. Banyak alasan pada perubahan budaya mengambil posisi bagaimana mengubah budaya organisasi. Studi inisiatif perubahan budaya. Siehl (1985) menemukan bahwa upaya manajer untuk mengubah nilai-nilai dalam organisasi yang diteliti tidak memiliki pengaruh besar, meskipun mempengaruhi ekspresi nilai. Dampak seperti ini dapat tertuju pada tingkatan yang dianut oleh organisasi. Studi yang dilakukan Ogbonna dan Wilkinson (2003) mengemukakan bahwa perubahan budaya dalam bertindak dan berkomunikasi berdasarkan penerimaan terhadap pesan perubahan. Dalam program perubahan yang dipelajari, tujuannya adalah untuk memperkenalkan gaya manajemen baru dan budaya organisasi yang ditandai dengan keterbukaan, delegasi, pembelajaran, kerja sama, kepercayaan, dan pertukaran timbal balik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai baru, seperti keterbukaan dalam komunikasi dan keterlibatan bawahan dapat meningkatkan kebijakan organisasi. Perubahan dalam tindakan merupakan cerminan dari keyakinan yang berubah. Kehadiran berbagai keyakinan yang berbeda tentang niat dari inisiatif perubahan dapat berpengaruh pada upaya untuk memaksakan nilai-nilai yang diimplementasikan manajemen puncak pada karyawan dengan kesulitan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Ogbonna dan Wilkinson, 2003). Menurut Ogbonna dan Harris (1998), upaya untuk mengubah budaya sering berubah menjadi perubahan perilaku, umumnya pada tingkat budaya yang lebih tinggi dengan respons yang ambigu terhadap program perubahan budaya. Menerima pesan baru mengenai hubungan

antara nilai-nilai yang dianut baru dan berbagai niat tidak sepenuhnya sejalan atau bahkan menyimpang.

Alvesson dan Sveningsson (2016) mengemukakan bahwa skema umum dalam melakukan perubahan budaya organisasi adalah:

1. Mengevaluasi situasi organisasi dan menentukan tujuan dan arahan strategis;
2. Menganalisis budaya yang ada dan membuat sketsa budaya yang diinginkan;
3. Menganalisis kesenjangan antara apa yang ada dan apa yang diinginkan;
4. Mengembangkan rencana untuk mengembangkan budaya;
5. Mengimplementasikan rencana;
6. Mengevaluasi perubahan dan upaya baru untuk melangkah lebih jauh atau terlibat dalam langkah-langkah untuk mempertahankan perubahan budaya.

Alvesson dan Sveningsson (2016) juga mengemukakan cara umum untuk mencapai perubahan budaya terdiri dari kriteria berikut:

1. Prosedur rekrutmen dan seleksi baru sehingga anggota organisasi yang mendukung budaya yang diinginkan dapat dipekerjakan, hal ini dikombinasikan dengan merumahkan atau mengganti pekerja;
2. Bentuk baru program sosialisasi dan pelatihan untuk menanamkan nilai-nilai dan kepercayaan yang diinginkan;
3. Sistem penilaian kinerja dan perilaku berperilaku yang benar agar budaya dihargai dan didorong;
4. Melakukan promosi yang mengekspresikan dan melambangkan budaya yang diinginkan;
5. Kepemimpinan yang mengkomunikasikan nilai-nilai budaya
6. Penggunaan simbol organisasi-bahasa (slogan) tindakan dan objek material (seperti logo perusahaan).

Pandangan yang lebih berorientasi pada proses diungkapkan oleh Beer (2000), yang mengadvokasi Tujuh sub-prinsip untuk perubahan organisasi:

1. Memobilisasi energi untuk perubahan.
2. Mengembangkan arah baru yang lebih meyakinkan.

3. Mengidentifikasi hambatan organisasi untuk mengimplementasikan arah baru.
4. Mengembangkan visi yang selaras dengan tugas.
5. Berkomunikasi dan melibatkan para individu dalam implementasi.
6. Mendukung perubahan perilaku.
7. Memonitor kemajuan dan membuat perubahan lebih lanjut.

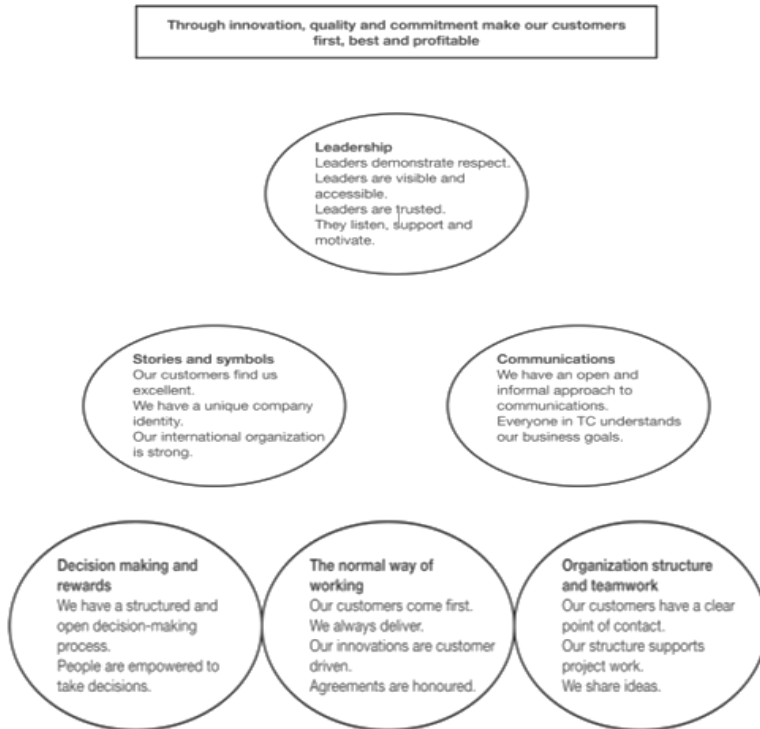
Menurut pandangan ini perubahan budaya adalah kegiatan yang muncul dari dan dijalankan oleh manajemen puncak sebagai agen pemberi wawasan tentang perubahan yang diperlukan untuk perubahan. Hal ini terlepas dari perencanaan dan alokasi sumber daya untuk mengubah kegiatan dan membuat keputusan sejalan dengan perubahan yang diinginkan.

### **MODEL INVESTIGASI MANAJEMEN: KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

Model investigasi manajemen dalam konten program budaya dan konteks organisasi terdiri dari enam elemen atau fase, Alvesson dan Sveningsson (2016) yaitu:

1. Latar belakang dan konteks: latar belakang kontekstual memotivasi upaya perubahan. Situasi keseluruhan berperan penting dalam program perubahan.
2. Strategi yang terdiri dari: ambisi, tujuan, dan solusi diajukan oleh para manajer dan pihak lain untuk mengelola masalah yang dibahas
3. Desain: menekankan desain keseluruhan dari program perubahan manajemen.
4. Implementasi dan interaksi: pada bagian ini praktik dirancang dan diterapkan dalam konteks sosial. Praktik yang dirancang ditargetkan untuk melakukan upaya perubahan manajemen.
5. Penerimaan dan interpretasi: fokus pada interpretasi dan tanggapan dari bawahan pada inisiatif manajemen (praktik dan strategi).
6. Hasil: indikasi dampak dari inisiatif manajemen.

Target Budaya Organisasi dalam model investigasi manajemen pada keterbatasan budaya organisasi dapat ditunjukkan ke dalam bagan berikut:



*Gambar 1. Target Budaya Organisasi*  
*Sumber: (Alvesson dan Sveningsson, 2016)*

Model komunikasi menyarankan perubahan dalam strategi, struktur, sistem, dan setiap dimensi yang sesuai dengan bidang masalah. Apa yang mungkin paling menarik adalah pentingnya kepemimpinan dan budaya yang muncul dari studi komunikasi. Membantu merumuskan visi dan misi, inovasi, kualitas dan komitmen menjadikan pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Kepemimpinan, visibilitas dan kejelasan juga menjadi hal yang penting. Komunikasi dan informasi yang cenderung ditimbulkan dalam sesi tersebut juga menjadi permasalahan dalam budaya. Para manajer dapat melakukannya dengan melakukan operasionalisasi dan mendistribusikan informasi yang tepat kepada bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan visi dan misi yang berkaitan dengan budaya serta nilai-nilai dalam kombinasi dengan kepemimpinan yang baik agar memiliki peluang untuk mencapai kesuksesan. Perusahaan

juga harus siap mengubah program kepemimpinan dan mentransformasikan apa yang disebut manajemen budaya.

## **KESALAHAN KONSISTENSI PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI**

Kesulitan dalam mendapatkan pemindahan proses gagasan utama dalam program perubahan adalah untuk memberikan kesempatan bagi para individu untuk mengatasi masalah dan mendorong aliran klarifikasi dan pekerjaan perubahan di seluruh organisasi. Seharusnya hal ini menjadi 'pembawa budaya' dan terlibat dalam dan menerapkan budaya baru, berdasarkan pada cita-cita yang secara luas dibagikan. Aspek-aspek berikut sangat penting untuk memahami apa yang salah menurut Alvesson dan Sveningsson (2016) adalah:

1. Ada tingkat keterlibatan yang moderat - dan berfluktuasi dari manajer senior dan pelaksana, yang memperkenalkan tema dan nilai-nilai yang dianjurkan tanpa menindaklanjuti atau terlibat dalam tindakan yang sejalan dengan mereka.
2. Formulasi budaya target dipandang sebagai utopis tanpa hubungan dengan realitas yang ada.
3. Ambisi proyek tidak jelas dan sarana untuk mencapainya terbatas.
4. Banyak orang yang terlibat dan tidak memiliki cukup pengalaman serta kompetensi dalam bekerja dengan perubahan budaya.

Pekerjaan perubahan budaya dicirikan oleh instrumen ritual dari yang terlibat dan terfokus. Memberi kesan kurangnya perasaan yang tersebar luas tentang makna budaya yang lebih dalam tentang makna terkait dengan pengalaman dan kesadaran karyawan. Dari sudut pandang desain, kegiatan terdiri dari beberapa dimensi yang dapat dilihat sebagai bagian penting perubahan budaya. Menggambarkan bagaimana ide perubahan budaya sebagai 'perbaikan cepat' karena para anggota organisasi yang terlibat secara terpusat tidak banyak mencerminkan apa yang di lakukan. Beberapa organisasi telah mengembangkan budaya organisasi dengan budaya-afirmatif', dapat dilihat secara luas secara eksplisit dan berpartisipasi dalam pembentukan budaya melalui komunikasi dan praktik lainnya.

Ketidakmampuan dan kurangnya minat pada inisiatif ini tentang bukan hanya masalah kegagalan dalam pekerjaan perubahan. Dawson (2003) mengemukakan bahwa iklim kontemporer dalam perubahan di antara anggota organisasi, merupakan hal yang kontraproduktif tentang perlunya perubahan besar yang revolusioner

## **METODE PENELITIAN KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

Metode yang dilakukan penulis mengenai penelitian keterbatasan budaya organisasi adalah dengan pendekatan kualitatif yang diobservasi melalui publikasi tentang masalah keterbatasan budaya organisasi dan siklus hidupnya, menelusuri rute dan tonggak konsep budaya organisasi berdasarkan prospektif konstruksi siklus hidup budaya organisasi, membandingkan dan mencari konvergensi dalam temuan budaya organisasi, meninjau perkembangan teoritis dan praktis sebelumnya mengenai keterbatasan budaya organisasi

## **SOLUSI DAN REKOMENDASI IMPLEMENTASI KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

Solusi dan rekomendasi implementasi keterbatasan budaya organisasi menurut pandangan kami dapat diwujudkan melalui:

1. Identifikasi organisasi sebagai sumber penting untuk pekerjaan identitas
2. Eksistensi organisasi dimuat sebagai sistem makna yang dibagi ke berbagai tingkatan dalam struktur organisasi
3. Mengetahui perbedaan budaya organisasi dengan organisasi lainnya
4. Menerapkan norma dalam budaya organisasi untuk menjembatani kesenjangan dan keterbatasan organisasi.
5. Perilaku yang mengatur praktik organisasi melalui nilai dan norma dinyatakan dalam berbagai subsistem organisasi struktur organisasi, kepemimpinan dan sistem pengawasan manajemen.
6. Melakukan perubahan budaya organisasi untuk memperkecil keterbatasan budaya dalam bentuk konseptual dan praktik.

7. Tujuan perspektif budaya organisasi harus diketahui oleh anggota organisasi.

## **PERSPEKTIF KEUNGGULAN BUDAYA ORGANISASI**

Menurut Christensen, *et al.* (2010) ada beragam pandangan tentang apakah budaya organisasi yang berkembang baik dalam organisasi melibatkan kelebihan atau kekurangan. Karakteristik kelembagaan atau budaya organisasi menjadi sarana untuk meningkatkan legitimasi. Karakteristik kelembagaan membuat organisasi menjadi sesuatu yang dihargai dan sebagai elemen yang penting. Organisasi memiliki norma dan nilai budaya yang secara umum diterima dan diinginkan. Karakteristik budaya yang positif memberikan contoh bagi masyarakat luas, karena kepercayaan pada alasan dan rasionalitas sistem. Karakteristik kelembagaan juga dapat membantu pemahaman peristiwa yang terjadi dapat mempengaruhi tindakan. Fitur institusional yang kuat dalam organisasi memiliki efek internal yang jelas. Bagian dari institusi dengan misi dan arah yang jelas, dapat bermakna dan selaras dengan apa yang dilakukan serta menjadi sumber individu. Terlebih lagi, hal ini dapat meningkatkan kualitas organisasi, dengan *supervening* efek *eksternal*. Fitur kelembagaan juga dapat membantu kelancaran fungsi organisasi publik yang besar dan kompleks, karena budaya organisasi yang kuat menghemat sumber daya, dalam arti bahwa aturan yang diberikan meningkatkan kemanfaatan, atau tanpa menggunakan terlalu banyak sumber daya administratif, karyawan dapat didorong untuk berpikir dan bertindak dengan cara yang sama dalam batas-batas kebebasan yang diberikan, meskipun berada dalam unit organisasi yang secara fisik jauh dari satu sama lain. Para pemimpin kelembagaan yang berhasil menyeimbangkan status quo dengan inovasi dan melestarikan tradisi dapat memenuhi tuntutan kontemporer. Organisasi dengan kelembagaan yang jelas dalam mencapai tujuan akan lebih mudah, Christensen, *et al.* (2010). Pandangan Stok *et al.*, (2010) mengemukakan bahwa struktur komunikasi yang tepat, hubungan interpersonal, motivasi, stimulasi dan nilai-nilai sebagai bagian dari budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bisnis di perusahaan. Dalam studi yang dipelajari pada

perusahaan, inovasi proses terbukti sebagai prasyarat untuk keunggulan bisnis. Perusahaan yang inovatif mendorong semua tingkatan dan proses organisasi. Inovasi tercermin dalam perubahan menguntungkan yang berkelanjutan dalam proses dan dalam kecepatan respons terhadap permintaan pasar yang berubah atau faktor eksternal lainnya. Dalam penelitian lebih lanjut, penerapan analisis pada elemen budaya organisasi mencakup komponen dan hubungan lain, seperti: norma, sikap, pengalaman, kepercayaan dan nilai dari suatu organisasi. Hal ini berguna untuk menentukan korelasi antara komponen yang tersisa dari elemen budaya organisasi dan keunggulan bisnis dan mengidentifikasi pengaruh yang dominan dari komponen tertentu. Pedoman yang diusulkan untuk meningkatkan keunggulan bisnis di perusahaan berkontribusi pada generasi pengetahuan baru yang memimpin organisasi menuju pencapaian tujuan yang lebih sukses.

## **NILAI-NILAI YANG MEMBENTUK BUDAYA PEMENANG**

Alvesson dan Sveningsson (2016) mengemukakan beberapa nilai yang membentuk budaya pemenang yaitu:

1. Cara bekerja dengan komitmen, yang berarti komitmen untuk kesuksesan para karyawan.
2. Kepemimpinan dengan kepercayaan dan inspirasi, yang berarti pemimpin yang menginspirasi orang lain dengan visi masa depan dan yang mendapatkan kepercayaan melalui pengetahuan dan profesionalisme.
3. Komunikasi dengan ketulusan, artinya berbagi informasi secara terbuka dan sikap terbuka terhadap umpan balik.
4. Pengambilan keputusan dan penghargaan dengan pemberdayaan, artinya diberdayakan dengan tingkat tanggung jawab dan wewenang yang tepat untuk mengambil keputusan untuk menunjukkan pengakuan atas pencapaian.
5. Struktur organisasi dan kerja tim dengan transparansi, artinya kejelasan bagi setiap individu maupun kelompok yang menunjukkan bahwa kerja tim adalah dasar kesuksesan.

## **PENELITIAN DAN TREN MASA DEPAN TERHADAP KETERBATASAN BUDAYA ORGANISASI**

Penelitian di masa depan harus mempertimbangkan dampak intensitas keterbatasan budaya organisasi. Pendekatan secara eksplisit dengan komitmen dapat mengatasi keterbatasan budaya organisasi memungkinkan keterlibatan kepemimpinan yang lebih komprehensif dalam menerapkan budaya yang telah di buat. Potensi inovasi yang ada dimanfaatkan dengan lebih baik, dan juga karyawan/manajer dapat mengidentifikasi diri mereka dengan komitmen yang telah diterapkan perusahaan. Ketika kepemilikan perusahaan dengan pendekatan budaya organisasi secara eksplisit ditransfer, hal ini akan lebih mudah bagi organisasi untuk menjaga dan mengembangkan budaya yang telah ada

## **KESIMPULAN**

Keterbatasan budaya organisasi harus ditinjau langsung oleh anggota organisasi. Anggota organisasi harus mengidentifikasi organisasi dan menjadi suatu hal yang penting. Organisasi (sebagai identitas) merupakan sumber penting untuk pekerjaan identitas, sebagai bagian dari keseluruhan. Budaya merupakan konteks yang implisit sementara identitas, lebih berorientasi pada bahasa dan eksplisit. Organisasi yang mewakili sesuatu yang istimewa dan positif dalam hal identitas dapat meningkatkan kecenderungan untuk nilai-nilai organisasi yang sesuai. Budaya organisasi yang sama dapat mempertahankan identitas organisasi yang berbeda. Nilai-nilai, ide, dan simbol yang berbeda dapat memberikan identitas bersama. Berdasarkan pandangan penulis, ada beberapa spektrum posisi yang luas di sekitar lingkungan organisasi untuk mengelola budaya, antara lain: manajemen harus memiliki pengaruh yang kuat dan sistematis, Memiliki nilai-nilai, kepercayaan, dan gagasan serta sebagai kemampuan untuk mengubah budaya. Secara umum, pengelolaan budaya organisasi dapat diidentifikasi. Salah satunya adalah bahwa budaya organisasi menggunakan keterampilan dan sumber daya yang memadai, dapat diubah oleh manajemen puncak. Banyaknya nilai-nilai budaya yang mempengaruhi makna, dan struktur yang tidak mudah diakses. Responsif dalam upaya-upaya mengubah

orientasi para anggota organisasi terhadap budaya harus dilakukann secara terprediksi. Hal ini menjadi solusi dari permasalahan saat ini untuk mengatasi keterbatasan budaya organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. *Global Journal of Management & Business Research*, 14(3), 21–30.
- Ashforth B. E., and Mael F. A. (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Alvesson M. (2013). *Understanding organizational culture-2<sup>nd</sup> edition*. ISBN:13: 9780857025579. Publisher: Sage Publishers
- Alvesson M., Sveningsson S. (2016). *Changing Organizational Culture*. Second edition. Routledge. New Yor
- Barney, Y.B. (1986) “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp.656-665.
- Beer M. (2000). *Leading Organizational Change by Creating Dissatisfaction and Realigning the Organization with New Competitive Realities’*. In E. Locke (ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Briody E. K, Robert T. Trotter II, and Meerwarth T. L (2010). *Transforming Culture- Creating and Sustaining a Better Manufacturing Organization*. Palgrave Macmillan, United States, the United Kingdom, Europe
- Cameron K. S., and Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Christensen T, Lægreid, P, Rovik K. A (2010). *Organization Theory and the Public Sector, Instrument, culture and myth*. ISBN 0-203-92921-7 Master e-book ISBN. USA and Canada by Routledge 270 Madison Ave, New York.

- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Denison D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–654.
- Dawson P. (2003) *Understanding Organizational Change*. London: Sage Publication Ltd
- Deal T. E and Kennedy, A.A. (1982). *Organizational Culture: The Rites and Rituals of Organization life*, Addicossn-Wesley.
- Edmondson A. C. (2017). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5–28.
- Gagliardi P. (1986) 'The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework'. *Organization Studies*, 7, 2: 117–134.
- Geertz C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Perseus.
- Gioia D. A., Price K. N., Hamilton A. L. and Thomas J. B. (2013). Forging an identity: an insider outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1–46.
- Heracleous L. and Langham B. (1996) 'Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants'. *Long Range Planning*, 29, 4: 485–494.
- Hofstede G., Bram N., Daval O. D. and Geert S. (1990) 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases'. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286–316.
- Hamilton G. G., & Biggart, N. W. (1988). Market, culture and authority: A comparative analysis of management and

- organization in the far east. *American Journal of Sociology*, 94: S52–S94.
- Hatch M. J., and Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Keesing, R. M. (1974). *Theories of culture*. Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.
- Kotter, J. P and Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.f
- Kroeber A. L. and C. Kluckhohn. (1952). *Culture, A critical review of Concepts and Defenitions*. Cambrigde, Peabody Museufm of American Archeology.
- Lewis, D. (1998), ``How useful a concept is organizational culture?“, *Strategic Change*, Vol. 7, August, pp. 261-76
- Lundberg C. C. (2000). *Working with cultures in organizations*. In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 325–346). Chichester, UK: Wiley.
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), “A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-94.
- Martin J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyerson D. E (1991). *Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (p. 254–270). Sage Publications, Inc

- Ng'ang'a, M. J., & Nyongesa, W. J. (2012). The impact of organizational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business & Social Science*, 3(8), 211–217
- Nguyen L. H. and Watanabe T. (2017). The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects. *Sustainability* (9) 781; doi:10.3390/su9050781
- Nikpour A. (2017) The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership* (6) 65-72
- Ouchi W. G. (1981). Organizational Paradigms: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations. *Organizational Dynamics* (9) 4, Spring. Pages 36-4
- Ogbonna, E. and Wilkinson, B. (2003) 'The False Promise of Organizational Culture Change'. *Journal of Management Studies*, 40: 1151–1178.
- Ogbonna E. and Harris L C (1998). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?. *British Journal of Management*, (9) 273–288
- Ostroff C., Kinicki A. J., and Tamkins M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, (Eds.), *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (pp.565–593). Hoboken, NJ: Wiley.
- Pascale R. T and Athos A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons* 24(6), Pages 83-85. Focus on book. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90032-X)
- Peters T. And Waterman R. (1982). *In Search of excellence*, Sidney: Harper and Row.
- Pettigrew A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* (24) 570–581.
- Radcliffe-Brown, A. (1952). *Structure and function in primitive society*. London: Cohen and West.

- Singh, K. (2007). Towards the development of strategy theory: Contributions from Asia research. In S. White, & K. Leung (Eds.), *Handbook of Asian management*. Boston, MA: Kluwer.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein E. H., (2010), "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass, San Francisco.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, A. L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.
- Siehl C. (1985) 'After the Founder: An Opportunity to Manage Culture'. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds) *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Smircich L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Stok Z. M., Markic M., Bertoneclj A., Mesko M (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 28(2) 303-318.
- Trice H. M., and Beyer J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maanen V. J., and Barley S.R. (1985). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 6), 265–287. Greenwich, CT: JAI Press.
- Yiing L. H and Ahmad K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. (30) 1, pp.53-86, <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>

Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G. (1983) “Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 42, pp.468-481.

# BAB 3

## MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN

**Dwi Septi Haryani**

*STIE Pembangunan Tanjungpinang, Indonesia*

### ABSTRAK

*Manajemen hubungan pelanggan/CRM adalah pendekatan yang komprehensif dan unik dalam menjalin hubungan dengan pelanggan yang didukung oleh teknologi informasi, sebagai strategi untuk memenangkan persaingan. Bab ini bertujuan untuk mengkaji konsep yang terkait dengan pemahaman Manajemen hubungan pelanggan yang memuat: 1) sisi terang Manajemen hubungan pelanggan, 2) sisi gelap Manajemen hubungan pelanggan dan 3) miskonsepsi tentang Manajemen hubungan pelanggan. Sisi terang Manajemen Hubungan Pelanggan/CRM merupakan manfaat yang berupa kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui nilai pelanggan. Sedangkan Sisi gelapnya mengekspresikan bagaimana konsekuensi atas kegagalan perusahaan menerapkan Manajemen Hubungan Pelanggan/CRM. Selanjutnya, miskonsepsi CRM merupakan kegagalan mengadopsi definisi yang komprehensif mengenai Manajemen hubungan pelanggan. Ketiga hal tersebut saling berkaitan, apabila perusahaan gagal memahami konsep dasar CRM, sehingga menyebabkan penyalahgunaan sistem CRM yang dapat menyalahgunakan pelanggan untuk mengeksploitasinya dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Implikasi akademik dalam bab ini merupakan pemahaman secara teoritis dari penyebab kegagalan dan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan CRM. Sedangkan implikasi praktis diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan*

*bagi perusahaan untuk memahami CRM dan menerapkannya secara tepat.*

Kata Kunci: Manajemen Hubungan Pelanggan; Sisi Gelap; Sisi Terang; Miskonsepsi; Nilai Pelanggan; Kepuasan Pelanggan; Loyalitas Pelanggan; Teknologi Informasi

## **PENDAHULUAN**

Konsep manajemen hubungan pelanggan/CRM, baru-baru ini mendapatkan perhatian luas dalam bisnis dan akademisi (Gebert, Geib, Kolbe, & Brenner, 2003), kemudian populer digunakan dalam beberapa tahun terakhir di kalangan perusahaan; khususnya bergerak di bidang teknologi informasi (Rosmayani, 2016). Konsep manajemen hubungan pelanggan dikenal sejak awal tahun 1990-an (Buttle & Maklan, 2015). Pendekatan manajemen hubungan pelanggan/CRM fokus pada alokasi sumber daya untuk mendukung aktivitas bisnis guna mendapatkan keunggulan kompetitif (Gebert et al., 2003). Agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dan perkembangan dalam kustomisasi massa maka perusahaan dituntut untuk mengubah orientasi bisnisnya pada pelanggan (Andajani & Badriyah, 2017; Kumar & Reinartz, 2018).

Proses ini dapat dimulai dari dan bagaimana memahami pelanggan dengan melakukan interaksi dengan pelanggan. Perusahaan yang berhasil membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan dinyatakan dapat mempertahankan bisnisnya (Andajani & Badriyah, 2017). Perkembangan teknologi informasi yang memudahkan perusahaan dan pelanggan melakukan interaksi memberikan efek yang positif bagi perusahaan dalam melakukan inovasi pada semua lini dan sector yang ada didalam perusahaan. Kualitas layanan menjadi salah satu alasan mengapa perusahaan harus memanfaatkan teknologi informasi untuk dapat bersaing dalam persaingan di era industry 4.0. Demikian pula yang terjadi pada pelanggan, perkembangan teknologi informasi tersebut memberikan dampak yang sangat luas. Akses informasi tentang produk dan distribusinya dapat diketahui oleh pelanggan sehingga memberikan alternative untuk memilih satu produk dalam atmosfer yang kompetitif; walaupun hal ini menyebabkan

loyalitas pelanggan terhadap produsen menurun (Ghazian, Hossaini, & Farsijani, 2016). Oleh karena itu menurut Feizi (2008), memiliki hubungan yang efektif dengan pelanggan dan menjaganya adalah konsep yang paling efektif menjadi permanen dan menguntungkan perusahaan (Ghazian et al., 2016).

Dalam bab ini penulis melakukan kajian dari berbagai literatur mengenai manajemen hubungan pelanggan/CRM melalui penekanan khusus pada sisi terang, sisi gelap dan miskonsepsi mengenai CRM. Sisi terang menjelaskan bagaimana manfaat dan tujuan perusahaan melakukan manajemen hubungan pelanggan. Dalam proses CRM, perusahaan mengidentifikasi, memperoleh dan mempertahankan pelanggan. Perusahaan berusaha untuk menciptakan dan memberikan nilai pelanggan. Setelah nilai dihantarkan, maka kepuasan akan terbentuk secara alami pada benak dan pemikiran pelanggan. Hal tersebut dikarenakan kepuasan pelanggan merupakan suatu keharusan sehingga akan memfasilitasi pembelian ulang dan mengurangi biaya akuisisi (Njuguna & Mirugi, 2017). Apabila pelanggan melakukan pembelian ulang, lalu mengatakan hal baik tentang produk dan jasa yang dia konsumsi serta kemudian merekomendasikannya ke keluarga dan teman-temannya, maka perusahaan telah berhasil mencapai tujuannya untuk mempertahankan pelanggan yang mengarah pada loyalitas (Andajani & Badriyah, 2017).

Sedangkan sisi gelap penerapan CRM menerangkan pada suatu cara untuk mengeksplorasi kelemahan atau kekurangan dari praktik CRM. Sebagaimana pada praktiknya, manajemen hubungan pelanggan/CRM semakin berkembang dan semakin bermanfaat bagi perusahaan, namun pada saat yang bersamaan terdapat beberapa kekurangan atau kerugian dari praktik pelaksanaan CRM yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan (Nguyen, 2012). Kesalahan interpretasi dari CRM dan menipisnya kepercayaan pelanggan pada praktik sebelumnya telah mengakibatkan pelanggan merasa dimanfaatkan oleh perusahaan dalam skema ketidakadilan pada penerapan CRM (Nguyen, 2012). Miskonsepsi tentang CRM bukanlah hal yang aneh karena memang banyak yang mengartikan bahwa CRM dari berbagai macam sudut pandang. Definisi CRM juga memiliki

pergeseran makna, hal ini dikarenakan dalam proses mengelola hubungan dengan konsumen, teknologi informasi memiliki peran yang sangat besar sehingga bermunculan berbagai definisi dengan perspektif yang berbeda. Hal inilah yang menyebabkan miskonsepsi mengenai CRM yang diiringi dengan berbagai penelitian dan referensi yang membahas tentang konsep dari manajemen hubungan pelanggan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Payne dan Frow (2005) dalam Frow & Payne (2009), menemukan ada berbagai sudut pandangan tentang CRM. Ada yang menyatakan CRM adalah berarti email, program kartu loyalitas, ada juga yang menyebutnya sebagai *help desk* atau *call centre*. Sementara data *warehouse* juga dianggap sebagai solusi dari CRM, dan lain-lain (Rosmayani, 2016). Para ahli menyimpulkan bahwa kurangnya definisi CRM yang luas dan kurang tepat dapat diterima walaupun akan berdampak pada kontribusi yang menyebabkan kegagalan pada proyek CRM.

### **CRM: SISI TERANG, SISI GELAP DAN MISKONSEPSI**

Persaingan saat ini bukanlah lagi tentang bagaimana menciptakan produk yang superior (Kumar & Reinartz, 2018), ini lebih dari konsep 4P (Bezovski & Hussain, 2016) dan bukan lagi mengenai kepemimpinan dalam hal biaya (*cost leadership*), hampir semua perusahaan dapat melakukan keduanya, namun bagaimana nilai yang akan dibangun, dikelola dan dihantarkan ke tangan konsumen (Amiroh & Haribowo, 2017). Nilai pelanggan merupakan upaya perusahaan menciptakan loyalitas konsumen. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan (Kumar & Reinartz, 2018), suatu masa, promosi pemasaran ditujukan untuk loyalitas pelanggan ke suatu produk atau jasa. Bahwa konsumen yang loyal akan terikat dan terlibat dalam pemesanan kembali dan memberikan toleransi yang besar untuk meningkatkan harga dan hal tersebut sangat menguntungkan bagi perusahaan (Kumar & Reinartz, 2018).

Namun hal tersebut tidak selalu dapat bertahan di tengah perubahan perilaku konsumen yang semakin dinamis karena perkembangan teknologi yang membuatnya menjadi niscaya. Hal ini mengakibatkan peningkatan tekanan dan peluang persaingan di antara para pelaku usaha untuk mendapatkan kepuasan

pelanggan (Abu-Shanab & Anagreh, 2015). Lalu bagaimana menciptakan nilai seumur hidup pelanggan (*customer lifetime value*)? agar konsumen selalu dapat memberikan nilai seumur hidupnya bagi perusahaan dengan pengelolaan CRM sebagai strategi yang tepat untuk saat ini. Menurut Joyendri (2017), *Customer Relationship Management (CRM)* merupakan sebuah strategi yang menjalin hubungan untuk membina loyalitas pelanggan atau membina hubungan jangka panjang untuk menciptakan nilai yang lebih besar sehingga mampu mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Menurut Kotler (2003) dalam Zakaria & Marlia (2019), mengatakan bahwa CRM mendukung perusahaan untuk menyediakan pelayanan kepada pelanggan secara *real time* dengan menjalin hubungan dengan tiap pelanggan yang berharga melalui penggunaan informasi tentang pelanggan, berdasarkan apa yang diketahui dari pelanggan sehingga perusahaan dapat membuat variasi penawaran, pelayanan, program, pesan dan media. Walaupun dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengembangan CRM memberikan keuntungan, namun tampaknya sulit bagi organisasi untuk terlibat dalam hubungan yang bermakna dengan pelanggan (Peelen & Beltman, 2013).

“Sisi gelap” dari penerapan CRM sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Frow, Payne, Wilkinson, & Young (2011), Nguyen & Mutum (2012), Nguyen & Simkin (2013) menunjukkan bahwa tindakan dari penyedia produk atau jasa yang sengaja ditetapkan untuk menyalahgunakan dan mengeksploitasi pelanggan yang juga dapat terlibat dalam perilaku sisi gelap ketika mereka mencoba memanfaatkan penyedia layanan; misalnya keluhan yang berlebihan dan penyalahgunaan produk dan layanan (Frow et al., 2011). Selain itu terdapat miskonsepsi mengenai pengelolaan hubungan pelanggan yang diungkapkan dalam jurnal (Rosmayani, 2016).

#### *A. Manajemen Hubungan Pelanggan: Sisi Terang, Sisi Gelap Dan Miskonsepsi*

##### *1. Sisi Terang Manajemen Hubungan Pelanggan*

Isu, kontroversi dan Masalah; Manajemen hubungan pelanggan merupakan satu dari sekian banyak strategi yang diterapkan oleh banyak perusahaan, apapun jenis usahanya, dari jenis usaha manufaktur sampai jasa, dari usaha manufaktur, usaha restoran sampai usaha asuransi atau keuangan (Long, Khalafinezhad, Ismail, & Rasid, 2013); dan untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ketat (Sumarauw, Jorie, & Victor, 2015; Hidayat & Prakoso, 2018; (Dewi & Samuel, 2015; Matış & Ilieş, 2014). Menurut Sirait (2018) salah satu syarat strategi bersaing perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam bisnis adalah fokus pada pelanggan. Namun menurut Nguyen & Mutum (2012), hanya menempatkan fokus kepada pelanggan saja tidak cukup. Saat ini, perusahaan menghadapi lingkungan dan kondisi yang sangat dinamis, globalisasi dan liberalisasi menuntut perusahaan untuk dapat bersaing dan menyesuaikan diri dengan cepat. Perkembangan teknologi informasi yang terus menerus memberikan informasi yang tidak terbatas dan mendorong pelanggan untuk melakukan perubahan perilaku menjadi lebih “suka mencela”. Hal tersebut menimbulkan efek positif dan negative, seperti menimbulkan peluang pasar bagi kompetitor yang diakibatkan oleh kemudahan akses yang diberikan kepada pelanggan (Abu-Shanab & Anagreh, 2015); maupun menciptakan permintaan produk dari interaksi yang dilakukan antara perusahaan dan pelanggan melalui website, jaringan sosial dan lain-lain (Nguyen & Mutum, 2012).

Gummesson (2012) berpendapat bahwasanya pemasaran saat ini dilakukan melalui hubungan, interaksi dan jaringan (Bezovski & Hussain, 2016). Sama halnya dengan Payne dan Frow (2005) yang mengemukakan bahwa CRM adalah proses yang membahas semua aspek mengidentifikasi pelanggan, menciptakan pengetahuan pelanggan, membangun hubungan pelanggan, dan membentuk persepsi mereka tentang organisasi dan produk-produknya (Peelen & Beltman, 2013). Namun untuk belajar tentang hubungan atau interaksi tentang hal tersebut dimaknai kurang berkaitan dengan penciptaan kesukaan pelanggan atas produk atau merek tertentu, tetapi belajar tentang hubungan adalah lebih berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk

mengingat dan menyampaikan interaksi sebelumnya dengan pelanggan (Peppers & Rogers, 2017).

Maka dari itu, perusahaan harus fokus pada pelanggannya, atau dalam hal ini si “penyedia produk atau layanan” mengapresiasi dan mengingat pelanggan pada perbincangan terakhir atau topik bahasan terakhir dengan pelanggannya. Hal ini terlihat sederhana, namun sulit untuk diterapkan. Banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk memfokuskan usahanya dalam mengelola hubungan konsumen dalam rangka menjaga nilai konsumen, memaksimalkan nilai dengan memuaskan dan mempertahankan pelanggan (Kennedy, 2006); meningkatkan retensi pelanggan (Bezovski & Hussain, 2016), sehingga pada akhirnya akan bermuara pada kepuasan dan loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009; Bin-nashwan & Hassan, 2017). Menurut Kenneth Kanady dalam Newell (2003) ada beberapa hal yang harus diingat dan dipahami dari loyalitas, yaitu:

1. Loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh emosi pelanggan dan kemampuan belajar sebagai produk, layanan, proses, dan harga perusahaan anda sendiri;
2. Loyalitas pelanggan adalah hadiah langka yang diberikan hanya beberapa kali selama seumur hidup perusahaan anda;
3. Loyalitas pelanggan biasanya tidak diakui dengan lantang/keras karena akarnya tidak dipahami dengan baik bahkan oleh pelanggan sendiri;
4. Tiga elemen kunci dari loyalitas pelanggan adalah: keterlibatan, pengaktifan, dan pemberdayaan. Kehadiran ketiga dapat secara signifikan membedakan-kurangnya satu dapat menghancurkan;
5. Sedangkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan dapat dikelola dengan baik dan diukur dari dekat, loyalitas pelanggan tidak benar-benar dikelola sama sekali dan dinilai terbaik dari kejauhan;
6. Berhenti menawarkan penawaran khusus yang dirancang untuk mendapatkan loyalitas, karena hal seperti itu hanya tidak bekerja.

Membangun loyalitas pelanggan merupakan tantangan besar bagi setiap perusahaan yang ingin bertahan. Statistik menunjukkan

bahwa sebagian besar keberuntungan dari 500 perusahaan mengalami kehilangan 50% pelanggan mereka setiap lima tahun dan juga, menjual kepada pelanggan baru lima kali lebih mahal dari pada menjual kepada pelanggan yang ada. Pentingnya retensi pelanggan juga terbukti dari kenyataan bahwa 5% peningkatan tingkat retensi untuk meningkatkan keuntungan dari 50 hingga 100%. Hal ini tentunya juga akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan menyarankan produk atau layanan kepada lima teman mereka, sementara pelanggan tidak puas akan meneruskan pesan ke sepuluh teman mereka (Bezovski & Hussain, 2016). Oleh karena itu, menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang dihargai merupakan kunci profitabilitas, pertumbuhan organisasi, peningkatan laba dan kinerja pemasaran (Soliman, 2011), dan kinerja perusahaan (Nguyen & Mutum, 2012; Akroush, Dahiyat, Gharaibeh, & Abu-Lail, 2011; Haislip & Richardson, 2017).

Loyalitas pelanggan adalah tujuan akhir pemasaran, kepuasan pelanggan merupakan mediasinya, dan nilai pelanggan menjadi pondasinya. Pada dasarnya, nilai pelanggan didefinisikan sebagai persepsi pembeli tentang nilai yang mewakili suatu pertukaran antara kualitas atau keuntungan yang mereka rasakan dalam suatu produk/jasa dengan pengorbanan yang mereka rasakan dengan membayar harga (Budiman & Muryati, 2010). Jika nilai pelanggan tinggi, maka kepuasan dan loyalitas akan terbentuk. Hubungan yang sangat tidak bisa terpisahkan antara fungsi dari CRM terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan; inilah yang menjadikan CRM sebagai salah satu strategi yang sangat diperhatikan oleh perusahaan (Setyaleksana, Suharyono, & Yulianto, 2017). Menurut Frow et al. (2011), manajemen hubungan pelanggan adalah kegiatan utama bagi perusahaan. Sedangkan Elitan dan Anatan (2006) berpendapat bahwa *Customer Relationship Management (CRM)* berfokus pada usaha merawat hubungan pelanggan (Subyantoro & Putra, 2017). CRM membutuhkan penyusunan seluruh strategi bisnis perusahaan, termasuk penjualan dan saluran komunikasi untuk pemeliharaan sistematis hubungan pelanggan. Fokusnya adalah berorientasi pada produk, layanan dan nilai yang dikaitkan dengan kegunaan pelanggan. Menurut Kumar & Reinartz (2018) CRM adalah

proses strategis memilih pelanggan dan membentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggan tersebut dengan cara yang paling menguntungkan. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan nilai saat ini dan masa depan pelanggan untuk perusahaan (Kumar & Reinartz, 2018). Ada tiga tujuan CRM menurut Kalakota dan Robinson (2001), yaitu:

1. Menggunakan hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan;
2. Menggunakan informasi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan;
3. Mendukung proses penjualan berulang kepada pelanggan (Dewi & Samuel, 2015).

Pengembangan aplikasi CRM yang dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang diteliti oleh Cao dan Gruca (2005) memusatkan perhatian untuk memperoleh pelanggan yang tepat; sedangkan Lewis (2005) berfokus pada identifikasi perilaku pelanggan dinamis yang memungkinkan skema harga untuk meningkatkan keuntungan jangka panjang; serta Thomas dan Sullivan (2005) mengembangkan sistem pendukung keputusan menggunakan *database* perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi pesan komunikasi tergantung di mana pelanggan tinggal dan bagaimana mereka berbelanja (Nguyen & Mutum, 2012). Sebuah studi tentang Bank selektif di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa 5,4% penurunan biaya telah meningkat dalam profitabilitas sebesar 27,5% karena pelaksanaan program manajemen hubungan pelanggan (Krasnikov et al., 2009). Kemajuan teknologi kini telah memungkinkan bank untuk menggunakan pemantauan *online*, teknologi penambangan data dan personalisasi yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, dan penggunaan *E-CRM* membantu menjaga hubungan pelanggan disepanjang siklus hidup pelanggan.

*Online Banking* memungkinkan pelanggan untuk mengubah keterangan mereka, melakukan transaksi *online*, berinteraksi dengan bank dan menjadi bagian dari komunitas virtual yang memberikan daya tarik untuk bersama dengan Bank (Bezovski & Hussain, 2016). Menurut Sheth, Parvatiyar dan Shainesh (2001) dalam Sirait (2018) program yang harus diterapkan agar untuk

mencapai tujuan customer relationship management yaitu pemasaran berkelanjutan (*continuity marketing*), pemasaran individual (*one to one marketing*) dan program kemitraan (*partnering program*). Sedangkan menurut Lukas (2006), tujuan CRM adalah diantaranya mendapatkan pelanggan, mengetahui pelanggan, mempertahankan pelanggan yang menguntungkan, mengembangkan pelanggan yang menguntungkan, merubah pelanggan yang belum menguntungkan menjadi menguntungkan (Hidayat & Prakoso, 2018). Ketiga program *customer relationship management* diuraikan sebagai berikut:

1. *Continuity Marketing Programs*

Bagi konsumen dalam pasar massal biasanya berbentuk kartu anggota sekaligus kartu kesetiaan. Dari pemilikan kartu tersebut, pelanggan akan mendapat *rewards* berupa poin-poin, diskon, dan dapat membeli produk lain yang disediakan oleh perusahaan.

2. *One to One Marketing Programs*

*One to one marketing* atau pendekatan pemasaran secara individual didasarkan kepada konsep pemasaran yang berdasarkan perhitungan. Beberapa program ditujukan pada pemenuhan pemuasan kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan unik dan secara individual/perseorangan.

3. *Partnering Programs*

Tipe ketiga dari program CRM adalah melakukan hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pihak lain untuk melayani pemakai akhir dalam hal ini adalah pelanggan. Dalam pasar massal terdapat dua tipe dalam *partnering program* yaitu *co-branding* dan *affinity program*.

Manfaat dari penerapan CRM dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mendorong loyalitas pelanggan

Aplikasi CRM memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan informasi dari semua titik kontak dengan pelanggan, baik via *web*, *call center*, ataupun lewat staf pemasaran dan pelayanan di lapangan. Konsistensi dan aksesibilitas informasi ini memungkinkan penjualan dan pelayanan yang lebih baik dengan informasi penting mengenai pelanggan itu.

## 2. Mengurangi biaya

Dengan kemampuan dalam penjualan dan pelayanan pelanggan, ada biaya yang bisa dikurangi. Misalnya dalam memanfaatkan teknologi *web*. Aplikasi CRM juga memungkinkan penjualan atau pelayanan dengan biaya lebih murah dalam skema program pemasaran yang spesifik dan terfokus. Tertuju ke pelanggan yang tepat dan pada waktu yang tepat pula.

## 3. Meningkatkan efisiensi operasional

Otomasi penjualan dan proses layanan dapat mengurangi resiko turunnya kualitas pelayanan dan mengurangi beban cash flow. Penggunaan teknologi web dan call center akan mengurangi hambatan birokrasi dan biaya serta proses administratif yang mungkin timbul.

## 4. Peningkatan *time to market*

Aplikasi CRM memungkinkan kita membawa produk ke pasar dengan lebih cepat dengan informasi pelanggan yang lebih baik, adanya data trend pembelian oleh pelanggan, sampai integrasi dengan aplikasi ERP untuk keperluan perencanaan yang lebih baik. Dengan kemampuan penjualan di *web*, maka hambatan waktu geografis, sampai ketersediaan sumber data dapat dikesampingkan untuk mempercepat penjualan produk tersebut.

## 5. Peningkatan pendapatan

Aplikasi CRM menyediakan informasi untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan. Dengan aplikasi CRM, perusahaan dapat melakukan penjualan dan pelayanan melalui *website* sehingga peluang dari penjualan secara global tanpa perlu menyediakan upaya khusus untuk mendukung penjualan dan pelayanan tersebut (Dewi & Samuel, 2015).

## *Solusi and Rekomendasi*

Secara umum, berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa CRM menawarkan manfaat strategis perusahaan, seperti meningkatkan kepuasan dan loyalitas (Kumar dan Shah, 2004), respon yang lebih tinggi untuk penjualan (Anderson, 1996) dan promosi dari mulut ke mulut yang lebih baik (Krasnikov et al., 2009). Hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana CRM dapat

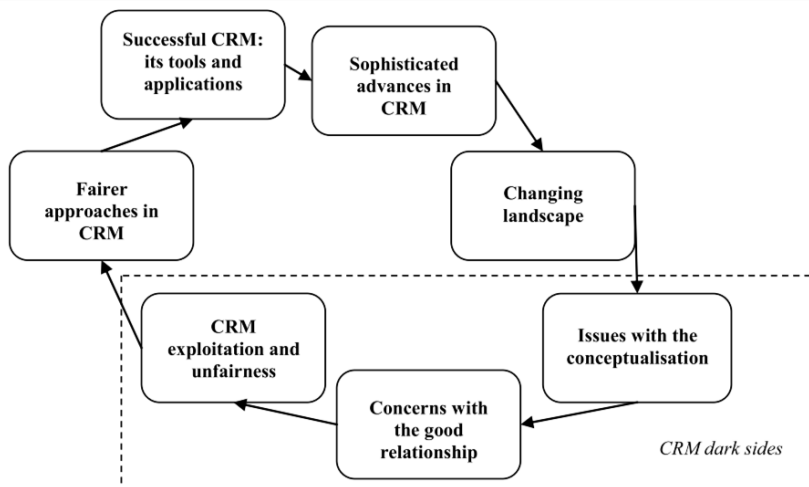
diterapkan dan dilaksanakan secara tepat sehingga perusahaan dapat merasakan manfaat dan keuntungan darinya. Tidak hanya perusahaan, pelanggan yang menjadi target utama pun dapat merasakan manfaatnya penerapan CRM tersebut. Perusahaan sebaiknya memiliki prinsip *customer-centric*, yang mana semua kegiatan dan semua elemen perusahaan terpusat pada pelanggan. Salah satu kunci yang harus diperhatikan adalah karyawan yang sejalan dengan budaya dan nilai organisasi atau perusahaan, karena mereka cenderung akan untuk memperkuat hubungan antara konsumen dengan perusahaan (Long et al., 2013). Secanggih apapun teknologi sebagai sistem pendukung CRM, jika karyawan melakukan kesalahan dalam memaknai nilai perusahaan, maka penyampaian nilai tidak sepenuhnya diterima dengan baik oleh pelanggan. Selanjutnya, bagi perusahaan yang menerapkan CRM sebagai salah satu kunci keunggulan bersaing, sebaiknya mengintegrasikan tiga dimensi kunci yang telah diungkapkan oleh Injazz, Chen & Poporich (2003) dalam Rosmayani (2016), yaitu:

- 1) *People* adalah bagaimana perusahaan mengelola *database* pelanggan, *knowledge management* dan bagaimana mengelola karyawan sebagai penyedia layanan yang ramah, tanggap, mampu menjaga keamanan dan kenyamanan pelanggan serta profesional. Menurut Ghaleenooie & Sarvestani (2016), faktor manusia memiliki pengaruh positif terhadap CRM.
- 2) *Process*, terkait bagaimana perusahaan mendesain proses/prosedur dalam menjalin hubungan dengan pelanggan. Hal yang harus diperhatikan adalah kemudahan proses, kemudahan interaksi dan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan.
- 3) *Technology* adalah bagaimana dan sejauh mana perusahaan memanfaatkan teknologi untuk melayani pelanggan sebagai alat penunjang sebagai sistem pendukung CRM.

## 2. Sisi Gelap Manajemen Hubungan Pelanggan

Isu, Kontroversi dan Masalah; Memahami perilaku konsumen sangatlah penting dalam konteks penerapan manajemen hubungan pelanggan, karena beberapa peneliti menyarankan pentingnya memahami sikap pelanggan terhadap keadilan

perusahaan (Schweitzer dan Gibson 2008) yang dapat menyebabkan keluhan pelanggan (Campbell, 2007), menyebarkan kata negatif ke mulut (Xia, Monroe dan Cox, 2007), atau terlibat dalam perilaku yang dapat merusak perusahaan (Grégoire dan Fisher, 2008) dalam (Yu, Nguyen, Han, Chen, & Li, 2015). Penerapan CRM ternyata tidak selamanya memberikan keuntungan. Karena membangun hubungan konsumen tidaklah mudah dan sangat kompleks (Nguyen & Mutum, 2012). Walau telah banyak memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, tidak sedikit pula perusahaan yang merasakan dampak negatifnya atau yang sering disebut sebagai “sisi gelap”. Seperti ilustrasi dibawah ini, menggambarkan dua sisi penerapan manajemen hubungan pelanggan (CRM).



*Gambar 1. Kemajuan dan Masalah CRM*

*Sumber: (Nguyen & Mutum, 2012)*

Sisi gelap dari penerapan CRM telah diteliti oleh Frow et al.(2011), Nguyen (2012), Nguyen & Mutum (2012, Nguyen & Simkin (2013), Nguyen, Klaus, & Simkin (2014), Yu, Nguyen, Han, Chen, & Li (2015) dan Bezovski & Hussain (2016), yang menyatakan bahwa sisi gelap CRM mengacu pada perilaku yang disengaja oleh para penyedia layanan, sering dilakukan untuk mengatasnamakan CRM, yang mengambil keuntungan dari pelanggan dengan cara yang tidak adil. Persepsi ketidakadilan

secara drastis mengurangi niat loyalitas pelanggan dengan kepercayaan yang bertindak sebagai moderator yang signifikan. Perilaku penyedia layanan dari sisi gelap yang disengaja dapat mengakibatkan dari niat jahat atau kadang mungkin terjadi melalui pemahaman yang buruk tentang CRM. Hasilnya adalah tindakan penyedia layanan yang sengaja ditetapkan untuk menyalahgunakan dan mengeksploitasi pelanggan. Terdapat sepuluh bentuk perilaku sisi gelap yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori yang luas berdasarkan cara yang digunakan dan target (Perilaku sisi gelap berorientasi komunikasi, Perilaku sisi gelap melalui memanipulasi alternatif, dan efek samping dan perilaku sisi gelap). Sepuluh bentuk perilaku sisi gelap tersebut diilustrasikan dalam gambar 2.



*Gambar 2. Perilaku “Sisi Gelap” Penyedia Layanan*  
*Sumber: (Frow et al., 2011)*

1. Penyalahgunaan informasi. Informasi tentang pelanggan sering dijual kepada perusahaan lain untuk digunakan tanpa sepengetahuan pelanggan atau izin.
2. Kebingungan pelanggan. Perilaku sisi gelap ini mengacu pada penggunaan informasi yang menyesatkan atau membingungkan dan/atau menyembunyikan informasi yang relevan dari pelanggan, yang dapat mendorong pelanggan untuk membuat keputusan yang merugikan mereka.
3. Ketidakjujuran. Sebagai contoh, sistem CRM sering menempatkan tekanan pada staf untuk *up-Sell* dan *Cross-Sell*. Tekanan manajemen, sistem pengukuran kinerja CRM dan struktur imbalan karyawan dapat mengakibatkan bagi pelanggan yang dijual adalah produk atau jasa yang tidak mereka perlukan.
4. Invasi privasi. Perusahaan dapat mengakses informasi tentang pelanggan dari berbagai sumber, tidak semua pelanggan menyadari bahwa mereka menggunakan, misalnya, catatan transaksi dan pengamatan perilaku pelanggan.
5. *Favoritisme* pelanggan. CRM melibatkan segmentasi pelanggan berdasarkan karakteristik perilaku mereka membeli dan daya tarik ekonomi mereka. Pelanggan prioritas tinggi kemudian ditawarkan layanan tambahan dan unggul. Hal ini dapat berdampak buruk pada pelanggan yang belum diprioritaskan dan yang mengamati cara-cara pelanggan lain diperlakukan lebih baik, misalnya dengan lini Layanan Prioritas atau personil yang berdedikasi. Bila tidak ada perbedaan yang jelas dalam penetapan harga, namun kelompok diperlakukan berbeda, ada potensi terjadi perbedaan persepsi.
6. Pelanggan "terkunci". Dalam rangka untuk mempertahankan pelanggan, penyedia layanan dapat membuat sulit dan mahal bagi pelanggan untuk mengubah penyedia layanan (*switching*). Ini bisa jadi tidak menguntungkan bagi pelanggan, karena mereka telah terikat atau berkomitmen pada layanan produk atau jasa tertentu untuk mengupgrade layanan, layanan perbaikan, dan penggantian suku cadang dengan harga yang lebih tinggi.

7. Hubungan pengabaian. Para peneliti seperti Moorman et al. (1992) dan Grayson dan Ambler (1999) menunjuk ke sisi gelap dari hubungan jangka panjang di mana penyedia layanan dapat: kehilangan kemampuan mereka untuk bersikap objektif; menjadi terlalu basi untuk merancang dan menambahkan nilai lebih lanjut; atau pelanggan datang untuk percaya bahwa penyedia layanan dapat mengambil keuntungan dari kepercayaan antara kedua belah pihak dan bertindak oportunistik terhadap kepentingan pelanggan.
8. Eksploitasi keuangan. Contoh lain dari perilaku sisi gelap adalah eksploitasi keuangan pelanggan yang disengaja dan penggunaan hukuman keuangan yang tidak adil sebagai sumber pendapatan. Sebagai contoh, orang kembali menyewa mobil yang telah gagal untuk membayar jalan tol dikenakan biaya besar karena tidak membayar jalan tol, ditambah tol, atau ketika pelanggan tidak melakukan pembayaran tepat waktu akan dikenakan denda yang tidak proporsional.
9. Efek tumpah. Yang dimaksud dengan efek tumpah adalah aktivitas pemasaran yang fokus pada kelompok konsumen tertentu dapat berimbas (efek tumpah) pada kelompok lain yang bukan target, seperti promosi yang menjengkelkan. Misalnya, iklan siaran yang ditargetkan pada kelompok konsumen tertentu menjangkau kelompok yang tidak ditargetkan juga, menjadi intrusi yang tidak diinginkan.
10. Dampak ekologis. Manajemen pelanggan dan aktivitas pemasaran lainnya dapat berdampak negatif terhadap lingkungan. Kegiatan ini meliputi limbah yang disengaja dan polusi. Contoh lain adalah mendorong perilaku yang tidak diinginkan diantara kelompok tertentu dalam masyarakat, seperti konsumsi makanan kandungan gula tinggi, tembakau dan alkohol diantara kaum muda.

### *Solusi dan Rekomendasi*

Sisi gelap CRM merupakan konsekuensi atau risiko atas kegagalan perusahaan dalam menerapkan CRM. Banyak studi menunjukkan kekurangan CRM dalam implementasinya sehingga berdampak negatif bagi perusahaan, pelanggan dan juga ekosistem yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan

dan juga stakeholders. Perilaku sisi gelap dapat terjadi tidak hanya ketika penyedia layanan jahat termotivasi untuk menyalahgunakan pelanggan, tetapi juga ketika mereka melakukan eksploitasi pelanggan yang سالم dalam CRM (Frow et al., 2011). Menurut Nguyen (2012) dan Nguyen & Mutum (2012), kesalahan interpretasi dari CRM dan menipisnya kepercayaan pelanggan telah mengakibatkan pelanggan merasakan bahwa mereka telah dimanfaatkan oleh perusahaan dalam skema ketidakadilan penerapan CRM. Selanjutnya disarankan agar perusahaan memberikan keadilan, kepercayaan dan transparansi, jika skema CRM disalahgunakan, akan menimbulkan ancaman yang signifikan bagi perusahaan. Jika perusahaan memberikan keadilan, kepercayaan dan transparansi, pelanggan tidak akan merasa diperlakukan dengan buruk dan perusahaan tidak akan menempatkan diri pada risiko kegagalan jangka Panjang. Cara yang efektif bagi perusahaan untuk mencegah ketidakadilan adalah untuk menghasilkan kesimpulan positif terhadap tawaran mereka (Nguyen, 2012). Dengan meningkatnya penggunaan situs jejaring sosial, berbagai forum *internet*, *blog*, *website* perusahaan, situs perbandingan dan sebagainya, akan meningkatkan transparansi terhadap apa yang ditawarkan perusahaan.

Menggunakan media sosial dan teknologi *mobile* adalah cara yang semakin umum bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan pelanggan mereka untuk meningkatkan citra mereka, menciptakan lebih banyak interaksi, dan meningkatkan hubungan dengan promosi dan kegiatan melalui *Facebook*, *Twitter* dan *YouTube* (Nguyen, 2012). Selanjutnya kepercayaan, menurut Morgan dan Hunt (1994); Moorman, Zaltman dan Deshpande (1992) mengatakan bahwa terdapat gagasan bersama dan umum, bahwa kepercayaan perasaan aman berdasarkan keyakinan bahwa niat positif dan menguntungkan adalah kunci dalam suatu hubungan (Nguyen, 2012). Literatur yang ada menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan komponen penting dari komitmen dan secara konseptual, terkait dengan kepuasan dan loyalitas. Morgan dan Hunt, 1994; Ballester dan Aleman, 2001; Gustafsson, Johnson dan Roos, 2005 dalam Nguyen (2012) menyatakan bahwa hasil sangat penting dari kepercayaan yang

meliputi peningkatan kerjasama, peningkatan komitmen, durasi hubungan meningkat dan kualitas yang lebih baik.

### *3. Missskonsepsi Tentang Manajemen Hubungan Pelanggan*

Isu, Kontraversi dan Masalah; Banyak yang mengartikan Manajemen Hubungan Pelanggan dari berbagai sudut pandang, dari sebuah konsep pemasaran hingga sebuah sistem yang melibatkan teknologi. Ada pula yang memandang manajemen hubungan sama dengan manajemen hubungan pelanggan (Frow et al., 2011), selain itu ada yang mengatakan CRM adalah sebuah aplikasi sistem informasi yang terintegrasi di perusahaan (Khodakarami & Chan, 2014). Dari perspektif teknologi, sistem CRM adalah sistem informasi yang memungkinkan organisasi untuk menghubungi pelanggan, menyediakan layanan bagi mereka, mengumpulkan dan menyimpan informasi pelanggan dan menganalisis informasi tersebut untuk memberikan pandangan yang komprehensif dari Pelanggan (Khodakarami & Chan, 2014). Namun menurut Newell (2003), manajemen hubungan pelanggan adalah kombinasi dari proses, orang, dan teknologi. Dalam lingkup teknologi informasi, sistem CRM ini memungkinkan untuk membuat satu sumber informasi tunggal untuk mengaktifkan dan/atau mendukung penjualan *multichannel*, pemasaran dan sistem layanan pelanggan melalui *website* (Lindstrand, Johanson, & Sharma, 2006).

Sedangkan Wang dan Lo (2004) menemukan bahwa model CRM didasarkan pada dua perspektif. Pertama, mengukur faktor yang berkaitan dengan perilaku pelanggan seperti: pembelian kembali, penjualan silang dan peningkatan penjualan, dan tingkat akuisisi pelanggan, dan kedua, mengukur kualitas hubungan, seperti kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan (Long et al., 2013). Akhirnya, hasil dari studi ini menunjukkan bahwa perilaku pelanggan berdasarkan CRM memiliki efek positif pada loyalitas pelanggan dan merek (Long et al., 2013). Pada tulisan Long et al. (2013), terdapat empat elemen penting dari CRM diantaranya manajemen interaksi, pengembangan hubungan, Layanan pelanggan dan perilaku karyawan. Manajemen interaksi, tujuan utamanya adalah untuk mengetahui bagaimana dan kapan pelanggan ingin berinteraksi dengan organisasi. Pengembangan

hubungan, Hakansson dan Snehota (1995) berpendapat bahwa proses pengembangan hubungan menyangkut interaksi di mana hubungan telah dikembangkan antara dua pihak. Layanan pelanggan, studi menunjukkan bahwa kualitas layanan memiliki efek positif pada kepuasan konsumen dan juga memiliki hubungan yang signifikan dengan loyalitas pelanggan, dan profitabilitas perusahaan. Menurut karya Hanley (2008) dalam Long et al. (2013), kualitas layanan dapat diimplementasikan dengan beberapa metode seperti: 1) pertemuan harapan pelanggan tingkat pelayanan yang baik dan memiliki banyak jenis produk. 2) menyediakan produk berkualitas baik dengan harga yang wajar. 3) untuk menangani pelanggan mengeluh tentang produk dan layanan dengan bijaksana. Lalu elemen keempat yaitu perilaku karyawan, seorang karyawan yang sesuai dengan perilaku dan nilai organisasi cenderung untuk memperkuat hubungan antara konsumen dan perusahaan.

Payne dan Frow (2005) berpendapat bahwa CRM belum berkembang menjadi badan penelitian terpadu dan ramping (Nguyen & Mutum, 2012). Hal ini terbukti dengan kontribusi yang luas dari para penulis yang telah mendefinisikan CRM, yang mana telah menghasilkan pengertian yang kaya dan beragam dari konsep CRM. Sementara beberapa menganggap ini sebagai kebingungan tentang CRM yang sebenarnya dan hal ini dapat mengakibatkan masalah yang signifikan dalam mengadopsi CRM (misalnya, Reinartz et al., 2004; Payne dan frow, 2005; Harker dan Egan, 2006), yang lain melihat upaya untuk mencakup definisi CRM untuk mencerminkan sifat multifaset skema itu sendiri (Buttle, 1996; Dosa et al., 2005; Frow dan Payne, 2009). Selanjutnya, Buttle & Maklan (2015), menyatakan ada lima versi penafsiran tentang CRM, yaitu:

1. CRM dalam *database marketing*

Yang dimaksud dengan database marketing adalah langkah-langkah pengembangan dan pemanfaatan data pelanggan untuk tujuan pemasaran. Perusahaan berusaha mengumpulkan data tentang konsumen yang didapatkan dari berbagai sumber. Data tersebut disimpan dalam komputer dan ini banyak terdapat di perusahaan yang kita kenal dengan nama gudang data. Data yang telah diperoleh perusahaan dipergunakan

untuk menunjang berbagai kegiatan pemasaran misalnya untuk mensegmentasi pasar, mentargetkan siapa konsumen yang menjadi sasaran perusahaan, membidik konsumen yang potensial, membuat penawaran melalui proposal dan terakhir menjalin komunikasi dengan para konsumen.

2. CRM identik dengan teknologi

Dalam pelaksanaan CRM menghasilkan adanya pengembangan database konsumen yang didukung oleh teknologi informatika yang canggih. Secara umum CRM tujuannya adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan dan pelanggan. Kalau hanya itu saja akan dapat terwujudkan dengan pemanfaatan informasi teknologi. Akan tetapi, teknologi informasi merupakan wahana pendukung atau bagian dari CRM. Dengan demikian fokus CRM itu adalah peningkatan hubungan manajemen dengan pelanggan.

3. CRM adalah sebuah proses pemasaran

Jika diperhatikan sekilas, banyak juta mereka yang menganggap bahwa CRM adalah *Customer Relationship Marketing*. Walaupun aplikasi CRM dapat diterapkan untuk beberapa aktivitas pemasaran misalnya segmen pasar, menjaring konsumen, mengembangkan konsumen, mempertahankan kesetiaan konsumen, CRM digunakan sebagai teknologi yang dapat mendukung misi perusahaan untuk meningkatkan orientasi pada pelanggan. Data yang didapat oleh perusahaan tentang konsumen yang dapat dipergunakan untuk berbagai kepentingan di perusahaan bukan semata-mata hanya untuk tujuan pemasaran saja. Tetapi dapat juga digunakan lagi oleh perusahaan dalam menjalin mitra dengan berbagai tekanan perusahaan. Intinya CRM bukan hanya tentang proses pemasaran saja akan tetapi bisa lebih dari itu.

4. CRM sama dengan skema loyalitas

Ada dua peran skema loyalitas, pertama menghasilkan database, sedangkan yang keduanya adalah sebagai siasat untuk mencegah supaya konsumen tidak pindah ke produk lain.

5. CRM dapat diterapkan di perusahaan mana saja

Dalam implementasinya CRM bisa ditetapkan oleh perusahaan apa saja yang dalam operasinya bisa didukung oleh

kecanggihan teknologi. Teknologi CRM digunakan untuk mendukung kampanye-kampanye pemasaran dan untuk menangani permintaan informasi dari konsumen, memecahkan masalah dan mengatasi keluhan-keluhan konsumen.

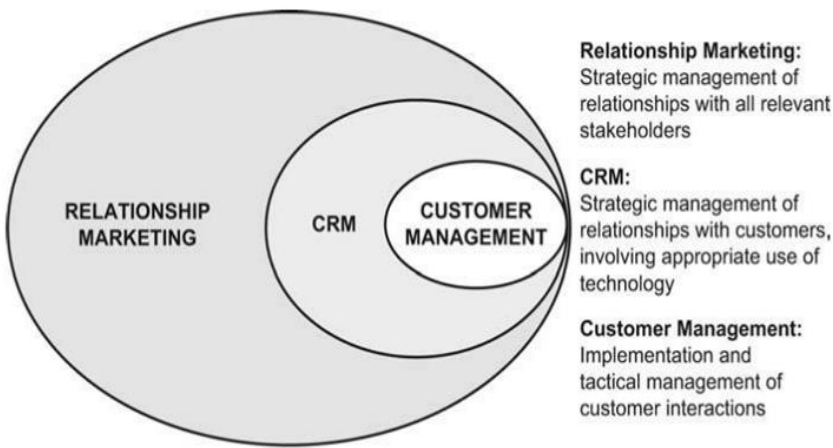
Beragam penafsiran mengenai CRM, sesungguhnya hal tersebut dapat saling melengkapi yang mana terdapat lima kata kunci yang penulis simpulkan diantaranya: interaksi/hubungan dengan pelanggan, nilai pelanggan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan teknologi informasi sebagai *support system*. Terdapat model CRM yang dibuat oleh *Gartner Inc.* (Buttle & Maklan, 2015) dapat digambarkan dalam sebuah model untuk mempermudah pemahaman CRM secara komprehensif. *Gartner Inc.* adalah sebuah perusahaan penelitian dan penasihat TI terkemuka yang mempekerjakan beberapa peneliti 1.450 dan konsultan di 85 negara, dan memiliki posisi yang signifikan dalam penelitian CRM. Pada gambar 2 menyajikan model kompetensi *CRM Gartner*. Model ini menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan kompetensi di delapan daerah untuk CRM menjadi sukses. Diantaranya visi CRM, mengembangkan strategi CRM, merancang pengalaman pelanggan yang berharga, kolaborasi intra dan ekstra organisasi, mengelola proses siklus hidup pelanggan, manajemen informasi, penerapan teknologi, dan tindakan pengembangan indikasi keberhasilan atau kegagalan CRM (Buttle & Maklan, 2015).

Selanjutnya mengenai kebingungan dalam menggunakan istilah manajemen hubungan dan manajemen hubungan pelanggan. Selama tiga dekade terakhir RM, CRM dan cara-cara lain secara sistematis mengelola hubungan telah dikembangkan secara signifikan. Namun, ada kebingungan yang cukup besar dalam literatur akademis dan manajerial tentang bagaimana mereka berbeda dan apa implikasi mungkin menggunakan setiap pendekatan untuk manajemen pelanggan yang efektif. Istilah RM dan CRM telah digunakan secara bergantian, meskipun fakta bahwa banyak setuju dengan pendapat Zablah et al. (2004) yang menyatakan hubungan pemasaran dan CRM adalah fenomena yang berbeda dan perbedaan yang jelas harus dibuat antara

keduanya (Frow et al., 2011). Berikut adalah gambaran posisi RM dan CRM.



Gambar 2. Model CRM Gartner  
 Sumber: (Buttle & Maklan, 2015)



Gambar 2. Relation Marketing, CRM dan Customer Management  
 Sumber: (Frow & Payne, 2009 dalam Frow et al., 2011)

Dalam Tinjauan tentang perbedaan konseptual antara istilah manajemen hubungan pelanggan dan hubungan pemasaran dan manajemen pelanggan, Frow dan Payne (2009) dalam Frow et al. (2011), mendefinisikan istilah ini dan menyoroti perbedaan utama di antara mereka, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2 di atas. Definisi mereka, yang dikembangkan dari literatur akademis dan penelitian berbasis lapangan dengan para eksekutif membantu memperjelas perbedaan antara istilah ini. Hubungan pemasaran melibatkan manajemen strategis hubungan dengan beberapa pemangku kepentingan-sebuah pandangan yang semakin didukung dalam literatur pemasaran hubungan. Srivastava et al. (1999) mendefinisikan CRM sebagai kegiatan yang membahas semua aspek identifikasi pelanggan, mengembangkan wawasan pelanggan dan membangun hubungan pelanggan. Boulding et al. (2005) menggunakan definisi yang sama menekankan integrasi proses di banyak bidang perusahaan. Manajemen pelanggan menunjukkan bahwa bagian dari CRM yang melibatkan manajemen interaksi pelanggan dan transaksi yang lebih taktikal, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2. Sebagian besar kegagalan CRM dapat dikaitkan dengan kurangnya kejelasan tentang cakupan CRM, kegagalan untuk mengadopsi definisi yang komprehensif yang merinci lingkup secara penuh dan kurangnya kerangka strategis untuk memandu pelaksanaannya Hal ini dapat mengakibatkan pemasok mengeksploitasi pelanggan, kesalahan dalam orientasi manajemen pelanggan untuk CRM secara taktis. Alasan ini untuk kegagalan penerapan CRM berbeda dengan pemasok yang termotivasi jahat yang menyalahgunakan pelanggan dalam menggunakan teknologi CRM.

### *Solusi dan Rekomendasi*

Kurangnya definisi secara luas dan tepat mengenai CRM dapat berdampak pada kegagalan praktik CRM pada perusahaan. Sisi gelap salah satu konsekuensi yang akan dialami oleh perusahaan apabila tidak secara penuh memahami makna CRM. Diperlukan kajian dan referensi mendalam untuk memahami ini. Sesuai dengan pernyataan Payne dan Frow (2006) dalam Frow et al. (2011), sebagian besar kegagalan CRM dapat dikaitkan dengan kurangnya kejelasan tentang cakupan CRM, kegagalan untuk

mengadopsi definisi yang komprehensif yang merinci lingkup secara penuh dan kurangnya kerangka strategis untuk memandu pelaksanaannya. Maka dari itu, disarankan perusahaan untuk: 1) memahami cakupan dan batasan CRM dalam praktiknya, 2) mengadopsi definisi yang menyeluruh/komprehensif dengan melakukan kajian baik ilmiah maupun non-ilmiah, dan 3) memiliki kerangka strategis sebagai panduan pelaksanaan CRM di perusahaan, berdayakan tim/konsultan yang ahli.

## **ARAH PENELITIAN MASA DEPAN**

Diharapkan penelitian kedepan, lebih menekankan bagaimana transparansi, keadilan dan kepercayaan memengaruhi hubungan pelanggan dan bagaimana peran faktor manusia, proses dan teknologi dalam menerapkan CRM perlu dikaji lebih dalam; dan menguji bagaimana media sosial memiliki peran dalam transparansi CRM sehingga manfaat lain selain nilai pelanggan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dapat digali lebih dalam. Hal ini dapat mengarah kepada variabel-variabel baru dalam kajian pemasaran *online* seperti kualitas pelayanan elektronik, loyalitas pelanggan elektronik dan lain sebagainya. Dengan media sosial, kerangka hubungan dapat dibawa ke tingkat baru yang lebih pribadi dan intim, dan dengan demikian penekanan lebih kuat harus ditempatkan pada keadilan (Nguyen, 2012).

Permasalahan ketidakadilan dan etika dalam konteks CRM selalu hadir dan harus dipertimbangkan dengan cermat sebagai data dan informasi yang mendasar bagi keberhasilan pelaksanaan (Nguyen & Mutum, 2012). Nguyen (2012) dan Nguyen & Simkin (2013) mengharapakan studi masa depan harus meneliti faktor yang mempengaruhi hubungan pembeli-penjual, yaitu, faktor yang mungkin berkontribusi terhadap hubungan pelanggan yang adil dan untuk memahami faktor yang penting dalam mempengaruhi pelanggan yang beruntung dan kurang beruntung dalam konteks lain. Selanjutnya mengenai “sisi gelap” penerapan CRM memerlukan penelitian lebih lanjut.

Dalam tinjauan diatas, masih memiliki keterbatasan sumber referensi, sehingga dapat menjadi peluang untuk penelitian lebih

lanjut dari sudut pandang lain mengenai praktik “sisi gelap” dari CRM, bisa ditinjau dari segi motivasi pemberi jasa atau pelanggan itu sendiri. Sedangkan Frow et al. (2011) menyarankan penelitian masa depan harus fokus pada implikasi dari motivasi yang berbeda, baik dalam hal respon pelanggan dan dalam mengelola sebuah organisasi untuk mencapai praktek CRM yang lebih baik. Penelitian empiris diperlukan untuk mengidentifikasi bentuk lain dari perilaku sisi gelap dan untuk menguji bagaimana dampak atau konsekuensi yang lebih luas bagi para pemangku kepentingan, termasuk yang terkena dampak lingkungan/ekologis.

Selanjutnya bagaimana database pelanggan perusahaan sejauh mana berperan dalam penyediaan informasi yang akurat bagi penyedia jasa, agar layanan dapat disampaikan secara tepat sesuai dengan kebutuhan pelanggan (*customer oriented*). Pada intinya, elemen kunci dari implementasi CRM yang sukses adalah informasi dengan memanfaatkan teknologi informasi tentunya. Karena dari hasil penelitian yang dilakukan Soltani, Zareie, Milani, & Navimipour (2018), menemukan bahwa keberhasilan CRM sangat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi informasi, orientasi pelanggan, kemampuan organisasi dan manajemen pengetahuan pelanggan dan diperkuat oleh Lambert (2010) dalam Alipour & Mohammadi (2011); menggunakan komunikasi teknologi informasi dan industry mencoba untuk membuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Memang, Jayachandran et al. (2005) dalam Nguyen & Mutum (2012) menunjukkan bahwa selama proses relasional yang baik, menghubungkan data pelanggan dan pelaksanaan, mereka dapat memperoleh kinerja perusahaan yang baik.

Banyak definisi dari CRM telah muncul, dengan masing-masing definisi berturut-turut melengkapi yang sebelumnya dan menambahkan, lebih fokus pada konsep dan delineasi prinsip dan dimensi yang mendasari (Akroush et al., 2011). Fokus awal dalam definisi CRM muncul ke arah TI dan perannya dalam mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pelanggan dalam rangka mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Disarankan untuk studi selanjutnya adalah melakukan studi perbandingan terhadap teori atau definisi menurut para ahli dari sudut pandang

yang berbeda-beda untuk memperkaya pengetahuan mengenai pemahaman CRM dan untuk menetapkan batasan-batasan dari CRM itu sendiri. Hal ini sangat berguna sebagai kerangka acuan praktik CRM khususnya bagi perusahaan yang akan menerapkannya.

## **KESIMPULAN**

Implikasi utama dari kajian ini adalah mengeksplor manfaat CRM atau yang disebut sebagai “sisi terang” CRM, dampak negatif atau yang disebut dengan “sisi gelap” dari penerapan CRM dan miskonsepsi dalam memahami definisi CRM. Dalam bab ini, penulis telah memeriksa beberapa proses pengetahuan yang berbeda yang merupakan hasil dari studi referensi yang penulis lakukan. Penulis telah mempresentasikan beberapa studi yang meneliti bagaimana CRM dapat menciptakan kepuasan yang lebih baik dan membangun loyalitas pelanggan. Serta telah dibahas contoh kasus dari beberapa perusahaan dan membangun ide dan pendapat tentang aplikasi CRM dan dampaknya pada kinerja perusahaan.

Tujuan dari semua kegiatan CRM adalah untuk memperoleh dan meningkatkan nilai pelanggan dalam menciptakan kepuasan dan loyalitas serta profitabilitas pelanggan selama nilai sepanjang hidup pelanggan (*customer lifetime value*), sehingga memberikan manfaat bagi kinerja perusahaan. Namun dalam praktiknya, CRM tidak selalu memberikan dampak positif. Salah satu yang menyebabkan munculnya “sisi gelap” dalam CRM adalah miskonsepsi perusahaan terhadap pemahaman CRM. Untuk memulai perubahan ini, diperlukan strategi yang tepat dan cara baru untuk memahami nilai yang penting bagi pelanggan anda, sehingga kemudian dapat diintegrasikan (teknologi yang mendukung) untuk menciptakan satu pandangan dari pelanggan. Karena telah disampaikan sebelumnya bahwa nilai pelanggan menjadi pondasi atau dasar dalam menciptakan kepuasan dan mencapai tujuan akhir yaitu membangun loyalitas pelanggan. Dalam menyampaikan nilai tersebut, terdapat dua unsur yang harus diperhatikan agar dapat meminimalisir risiko “sisi negatif” dan miskonsepsi dari CRM. Dua unsur tersebut adalah perilaku karyawan dan pengembangan hubungan dengan pelanggan. Ya,

memang, CRM adalah tentang teknologi, namun secanggih apapun teknologi, perusahaan dapat mengalami kegagalan dalam membentuk karyawan yang mampu menangkap nilai pelanggan, maka kekalahan adalah sebuah keniscayaan. Pengembangan hubungan dimaksudkan agar perusahaan selalu fokus kepada pelanggannya (*customer-centric*), dengan mendesain sistem yang sedemikian rupa sehingga, tidak terdapat gap yang besar dalam menyampaikan nilai kepada pelanggan. Dua unsur tadi merupakan keunikan bagi setiap perusahaan, layaknya sebuah budaya perusahaan yang tentunya membedakan antara perusahaan satu dengan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Shanab, E., & Anagreh, L. (2015). Impact of electronic customer relationship management in banking sector. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 9(4), 254–271.  
<https://doi.org/10.1504/IJECRM.2015.074196>
- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158–191.  
<https://doi.org/10.1108/10569211111144355>
- Alipour, M., & Mohammadi, M. H. (2011). The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(5), 27–36. Retrieved from  
[https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume11/5-The-Effect-Of-Customer-Relationship-Management.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/5-The-Effect-Of-Customer-Relationship-Management.pdf)
- Amiroh, A., & Haribowo, P. (2017). Analisis Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk Branch Office Semarang. *Jurnal Admisi & Bisnis*, 18(3), 241–250.

- Andajani, E., & Badriyah, N. (2017). The Role Of Customer Relationship Management In Indonesia Business. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 14(1), 1–7. Retrieved from <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jem>
- Bezovski, Z., & Hussain, F. (2016). The Benefits of the Electronic Customer Relationship Management to the Banks and their Customers. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(4), 112–116. Retrieved from <http://eprints.ugd.edu.mk/15690/>
- Bin-nashwan, S. A., & Hassan, H. (2017). Impact of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Satisfaction and Loyalty : A Systematic Review *Akademia Baru Journal of Advanced Research in Business Impact of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Satisfaction and Loyalty : A Sy. Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 86–107.
- Budiman, B., & Muryati, I. A. Y. (2010). Customer Relationship Management (CRM) dan Nilai Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan. *The Winners*, 11(2), 151–159. <https://doi.org/10.21512/tw.v11i2.692>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management, Concept and Technologies, Third Edition* (Third). New York: Routledge.
- Dewi, A. A. C., & Samuel, H. (2015). Pengaruh Customer Relationship Management (Crm) Terhadap Customer Satisfaction Dan Customer Loyalty Pada Pelanggan Sushi Tei Surabaya. *JURNAL MANAJEMEN PEMASARAN PETRA*, 3(1), 1–9.
- Frow, P., & Payne, A. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27. <https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: Addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79–89.

<https://doi.org/10.1108/08876041111119804>

- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts[1]. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107–123.  
<https://doi.org/10.1108/13673270310505421>
- Ghalenooie, M. B., & Sarvestani, H. K. (2016). Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 363–373.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30048-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30048-x)
- Ghazian, A., Hossaini, M. H., & Farsijani, H. (2016). The Effect of Customer Relationship Management and its Significant Relationship by Customers' Reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 42–50.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30014-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30014-4)
- Haislip, J. Z., & Richardson, V. J. (2017). The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 27, 16–29.  
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.09.003>
- Hidayat, R., & Prakoso, B. (2018). Pengaruh Customer Relationship Management ( CRM ) Berbasis Internet Terhadap Kepuasan Pelanggan Oyisam Clothing Malang. *Jurnal Penelitian Manajemen Penerapan (Penataran)*, 3(1), 34–42. Retrieved from  
<http://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/359>
- Joyendri, A. (2017). Strategi Customer Relationship Management Untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Dan Volume Penjualan Menggunakan Teknik Clustering K-Means. *Telematika*, 14(2), 75.  
<https://doi.org/10.31315/telematika.v14i2.2094>
- Kennedy, A. (2006). Electronic Customer ( Ecrm ):

- Opportunities And Challenges In A Digital World. *Irish Marketing Review*, 18(1&2), 59–68.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the u.s. commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61–76. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.61>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (Third). <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
- Lindstrand, A., Johanson, J., & Sharma, D. D. (2006). *Managing Customer Relationships on the Internet* (G. Pervez N, ed.). Oxford: Elsevier Ltd.
- Long, C. S., Khalafinezhad, R., Ismail, W. K. W., & Rasid, S. Z. A. (2013). Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty. *Asian Social Science*, 9(10), 247–253. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n10p247>
- Newell, F. (2003). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*. New Jersey: Bloomberg Press.
- Nguyen, B. (2012). The dark side of customer relationship management: Exploring the underlying reasons for pitfalls, exploitation and unfairness. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 19(1), 56–70. <https://doi.org/10.1057/dbm.2012.5>
- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). Customer relationship management: Advances, dark sides, exploitation and unfairness. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 6(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2012.046467>
- Nguyen, B., & Simkin, L. (2013). The dark side of CRM:

- Advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 17–30.  
<https://doi.org/10.1108/07363761311290812>
- Njuguna, R. K., & Mirugi, S. (2017). The Effectiveness of Relationship Management and Service Quality on Service Delivery. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 6(2), 52–60.
- Peelen, E., & Beltman, R. (2013). *Management* (Second). Harlow: Pearson.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships* (Third). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rosmayani. (2016). Customer Relationship Management. *Jurnal Valuta*, 2(1), 83–98.
- Setyaleksana, B., Suharyono, S., & Yulianto, E. (2017). Pengaruh Customer Relationship Management (Crm) Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan (Survei pada Pelanggan GraPARI Telkomsel di Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 46(1), 45–51.
- Sirait, D. P. (2018). Pengaruh Customer Relationship Management dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan ( The Effect of Relationship Management and Service Quality on Customer Satisfaction). *Jurnal Digest Marketing*, 3(1), 79–85.
- Soliman, H. S. (2011). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 166–182.
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237–246.  
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>
- Subyantoro, E., & Putra, S. D. (2017). Pemodelan Customer Relationship Management (Crm) Perguruan Tinggi Politeknik. *Jurnal Informatika*, 17(2), 61–68.

<https://doi.org/10.30873/ji.v17i2.984>

- Sumarauw, J., Jorie, R., & Victor, C. (2015). Pengaruh Customer Relationship Management Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Konsumen Pt. Bank Bca Tbk. Di Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 671–683.
- Yu, X., Nguyen, B., Han, S. H., Chen, C. H. S., & Li, F. (2015). Electronic CRM and perceptions of unfairness. *Information Technology and Management*, 16(4), 351–362.  
<https://doi.org/10.1007/s10799-014-0210-4>
- Zakaria, H., & Marlia, A. E. (2019). Perancangan Sistem Informasi Customer Relationship Management (CRM) untuk Meningkatkan Loyalitas dan Pelayanan Customers Berbasis Web dengan Model Waterfall. *Jurnal Teknologi Sistem Informasi Dan Aplikasi*, 2(2), 66–72.  
<https://doi.org/10.32493/jtsi.v2i2.2804>

# BAB 4

## KEMITRAAN PEMASOK

**Sutarmin**

*Universitas Peradaban, Brebes*

### ABSTRAK

*Kemitraan merupakan suatu bagian integral dari strategi perusahaan yang tidak terpisahkan dalam manajemen rantai pasokan. Tujuan penyusunan bab ini adalah untuk mengkaji strategi perencanaan kemitraan usaha kecil agar dapat memperoleh keuntungan dengan melakukan kemitraan seperti mendapatkan manfaat dari pasar, kewirausahaan, manajemen, teknologi, serta modal yang biasanya dimiliki oleh perusahaan dengan skala besar. Penyusunan pada bab ini dilakukan dengan melakukan tinjauan dan telaah terhadap pustaka-pustaka yang merupakan hasil kajian atau penelitian sebelumnya. Tulisan ini dilengkapi dengan hasil studi kasus dari penelitian mengenai perilaku supplier atau pemasok bagi mitra kerja perusahaan eksportir bahan alam. Berdasarkan kajian, kemitraan yang dijalankan bukan hanya dengan konsep sosial yang biasanya didasarkan pada kedermawanan dan rasa belas kasihan melainkan kemitraan dijalankan dalam kerangka berfikir pada konsep pembangunan ekonomi, maka kemitraan akan berlangsung secara efektif dan berkesinambungan.*

Kata Kunci: Kemitraan; UKM; Strategi Perusahaan; Rantai Pasokan.

## PENDAHULUAN

Dewasa ini kemitraan memperoleh perhatian yang cukup besar karena kemitraan merupakan suatu bagian integral dari strategi perusahaan. Kemitraan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam manajemen rantai pasokan yang menjadi kajian yang berkembang pesat mendampingi bidang kajian manajemen lainnya. Fenomena berkembang pesatnya kemitraan dalam kajian manajemen rantai pasokan tidak hanya berada dalam lingkup dunia akademis ataupun penelitian, namun pesatnya perkembangan manajemen rantai pasokan juga masuk ke bisnis terapan.

Sebuah kemitraan dalam rantai pasokan adalah proses dinamis yang mencakup aliran kontiniu dari bahan, dana dan informasi di beberapa area fungsional, baik di dalam rantai maupun di antara anggota rantai (Ahi & Searcy, 2013). Pandangan strategis mengelola kemitraan dalam rantai pasokan menjadi sangat penting karena berada di lingkungan yang sangat kompleks (Qrunfleh & Tarafdar, 2013). Efektifitas bisnis yang menggeser fokus persaingan perusahaan melawan perusahaan lainnya menjadi sebuah persaingan rantai pasokan yang melawan rantai pasokan lainnya (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006). Diperlukan suatu strategi perencanaan yang matang dalam mengelola suatu kemitraan pada manajemen rantai pasokan; diantaranya, strategi perencanaan pengadaan dan pemilihan *supplier* merupakan salah satu keputusan yang paling penting bagi sebuah perusahaan membeli. Di samping biaya dan kualitas, etika pemasok menjadi faktor kunci untuk dipertimbangkan setelah serangkaian praktik hubungan antara pembeli dan pemasok. Hubungan kemitraan antara pembeli dan pemasok telah menjadi fokus dan pertimbangan dari manajemen rantai pasokan. Hal ini mendukung gagasan bahwa kepercayaan, komitmen, dan orientasi jangka panjang merupakan antisenden untuk menyatakan hubungan pembeli pemasok yang efektif (Goldsby, Griffis, & Roath, 2006). Dilain pihak, pemahaman mengenai budaya dapat membantu meningkatkan kepercayaan dan kesuksesan kinerja jangka panjang dalam hubungan pembeli dan pemasok (Ang & Inkpen, 2008). Hal ini sejalan dengan pendapat Stringfellow, Teagarden, & Nie (2008) yang menyatakan bahwa

budaya dapat menjadi menjadi penguatan atau pelemahan dari hubungan tersebut.

Temuan empiris menunjukkan bahwa kepercayaan dan kinerja pada orientasi jangka panjang yang dikelola dengan perbedaan budaya menjamin dalam mengembangkan strategi pembelian yang sukses (Sutarmin, 2014). Perkembangan lebih lanjut menyatakan bahwa efek kepercayaan dan kinerja berorientasi jangka panjang dikendalikan oleh budaya. Hubungan pembeli-pemasok bermanfaat ketika mitra dalam hubungan menunjukkan orientasi jangka panjang (Cannon et al. 2010). Selain memberikan keuntungan finansial, kemitraan dengan pemasok juga memberikan keuntungan lain berupa meningkatnya hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pemasok, berkurangnya resiko integrasi vertikal pemasok, meningkatnya loyalitas pemasok, menurunnya spekulasi pemasok dan meningkatkan mutu material dari pemasok. Meskipun demikian dalam menjalani hubungan, masih sering terjadi perilaku tidak etis yang dilakukan oleh beberapa pemasok. Tinjauan dan telaah terhadap pustaka-pustaka pada Bab ini merupakan hasil kajian atau penelitian sebelumnya. Penelitian yang dimaksud adalah penelitian yang berhubungan dengan manajemen kemitraan. Tulisan dilengkapi dengan hasil studi kasus yang merupakan hasil penelitian mengenai perilaku pemasok bagi mitra kerja perusahaan eksportir bahan alam.

#### *A. Kemitraan Usaha*

Kemitraan usaha ialah jalinan kerjasama yang dilakukan oleh pengusaha kecil dan pengusaha menengah dan besar yang saling menguntungkan (Nurmianto, Nasution, & Syafar, 2005). Dalam kemitraan usaha terjadi pembinaan dan pengembangan dari pengusaha besar terhadap pengusaha kecil, sehingga terjadi saling memperkuat, saling menguntungkan dan saling memerlukan (Kuncoro, 2000). Efisiensi dan sinergi sumber daya akan dihasilkan melalui kemitraan usaha, sehingga dapat saling menguntungkan bagi semua pihak mitra. Selain itu, kemitraan dapat memperkuat persaingan usaha dan mekanisme pasar secara efisien dan produktif (Kristiyanti, 2012). Usaha kecil dapat memperoleh keuntungan dengan melakukan kemitraan seperti mendapatkan manfaat dari pasar, kewirausahaan, manajemen,

teknologi, serta modal yang biasanya dimiliki oleh perusahaan dengan skala besar (Kuncoro, 2000). Lebih lanjut menurut Kuncoro (2000), perusahaan besar juga memperoleh keuntungan, apabila kemitraan dijalankan bukan hanya dengan konsep sosial yang biasanya didasarkan pada kedermawanan dan rasa belas kasihan, melainkan kemitraan dijalankan dalam kerangka berfikir pada konsep pembangunan ekonomi, sehingga kemitraan akan berlangsung secara efektif dan berkesinambungan. Kemitraan dilakukan atas dasar sukarela dan suka sama suka, tanpa adanya unsur paksaan. Oleh karena itu, pihak yang melakukan kemitraan telah mempunyai kesiapan dalam hal ekonomi maupun budaya agar kemitraan bisa dijalankan dengan baik. Selain itu, kemitraan bertujuan agar tidak adanya penguasaan yang besar terhadap yang kecil (Pardiansyah, 2017). Menurut Utami and Bernardus (2016) beberapa alasan terjadinya kemitraan, yaitu meningkatkan keuntungan atau penjualan dari pihak yang bermitra, meningkatkan pengetahuan tentang pasar, mendapatkan pelanggan tambahan atau pemasok baru, pengembangan produk mengalami peningkatan, proses produksi dapat diperbaiki, kualitas dapat diperbaiki dan meningkatkan akses terhadap teknologi.

Usaha kemitraan ditandai dengan terjalinnya hubungan jangka panjang, saling percaya, kerjasama dengan level yang tinggi, dimana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama (Paramitha, 2019). Istilah kemitraan selama ini dikenal dengan pemanfaatan sumberdaya kemitraan (*partnership sourcing*), strategi kerjasama dengan pemasok (*strategic provider alliance*), strategi kerjasama dengan pelanggan (*strategic customer alliance*) (Nur, 2015). Selain itu menurut Maulidya (2015) kinerja kemitraan dapat dianalisis melalui efektifitas pelaksanaan Keputusan Presiden nomor 16, kepuasan atas realisasi dalam melakukan kemitraan, perkembangan kemitraan yang tidak baik dan waralaba masih belum banyak terjadi di dalam negeri.

### **B. Kendala Kemitraan**

Kemitraan juga dapat diartikan sebagai penggabungan dari beberapa aktivitas badan usaha bisnis. Kehadiran organisasi yang memadai sangat penting dalam melakukan kemitraan. Pada

dasarnya di dalam suatu organisasi terdapat beberapa jumlah unit atau sub unit yang saling ter-interdependensi atau saling berinteraksi (Kusumawati, Riva'i, & Chaerudin, 2013). Jika terjadi kesalahan dari suatu kinerja dan satu unit dapat menjadi penyebab kerugian pada unit-unit yang lain. Bismala, Handayani, and Andriany (2018) berpendapat bawasanya ada beberapa kendala yang menghambat kemitraan, diantaranya: perbedaan antara usaha skala besar dan usaha skala kecil, belum terjaminnya suatu kualitas produksi, kurangnya kerjasama, unit usaha besar bersifat integrasi vertikal, alih teknologi dan manajemen unit bisnis besar yang belum banyak terjadi kepada unit bisnis kecil serta belum berkembangnya unsur pendukung maupun sistem pola kemitraan.

Dalam rangka untuk mengurangi angka pengangguran, kehadiran usaha menengah dan usaha kecil dapat meningkatkan daya saing nasional, tuntutan pasar serta tanggung jawab bersama. Hal ini sudah biasa dilakukan oleh negara maju dalam melakukan kemitraan. Di negara maju, suatu perusahaan melakukan pengembangan dalam pola dan sistem *smart observe* (Soegoto, 2013). Salah satu jenis kemitraan yang dikembangkan oleh Eropa adalah: (a) *Shopping for merchandising* yang meliputi kegiatan pemasok dan sub-kontraktor; (b) *Positive restructuring*, seperti *management by-outs*, *outsourcing*, *community renewal*, *spin offs* dan *tradeoffs*; (c) Dukungan usaha dengan skala kecil, seperti *start-up corporations*, bantuan ekspor, mentoring, serta kerjasama penelitian dan pengembangan (R&D); (d) *Coaching and education*, contohnya untuk magang maupun *provides* serta *enllisting* calon mitra, dan (e) *Native focus* yaitu kegiatan kemitraan dengan tujuan mengembangkan ekonomi wilayah.

Kegiatan dalam rangka memodernisasi usaha kecil seperti melakukan latihan manajemen dan keterampilan, alih teknologi, kunjungan studi dan magang (Wahjono & Si, 2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia harus selalu menjadi agenda kemitraan agar tidak terjadinya kesenjangan manajemen serta teknologi antara usaha besar dan usaha kecil (Kristiyanti, 2012). Kemitraan bukanlah proses penggabungan (*merger*) atau akuisisi sehingga kemitraan menjamin kemandirian pihak-pihak

yang bermitra. Adapun syarat-syarat kemitraan antara lain (Husen Sobana, 2016): kesamaan tujuan, adanya kesetaraan, saling menghargai, saling memberi kontribusi, ada efek sinergi dan saling menguntungkan.

Kebijakan Kemitraan Usaha Nasional dan Implementasi peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997 tertuang melalui poin-poin sebagai berikut: (a) Kemitraan merupakan kerjasama antara usaha dengan skala kecil dengan usaha dengan skala menengah/besar, pembinaan dan pengembangan dilakukan dengan prinsip saling memperkuat, saling memerlukan dan saling menguntungkan; (b) Pasal 5 Undang-undang Nomor 9 Tahun 1995 tentang usaha kecil yang didalamnya terdapat kriteria-kriteria kegiatan ekonomi rakyat berskala kecil; (c) Usaha dengan skala menengah atau besar merupakan kegiatan ekonomi yang kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunannya lebih besar dibandingkan dengan skala usahanya; (d) Bagian teknis bertugas untuk melakukan tanggungjawab dalam melakukan pembinaan dan pengembangan pelaksanaan sektor kemitraan yang merupakan tugas serta tanggungjawabnya; (d) Menteri koperasi melakukan Pembinaan terhadap Pengusaha Kecil dan (e) Undang-undang Nomor 9 Tahun 1995 mengatur bentuk-bentuk pola kemitraan. Kemitraan juga merupakan salah satu instrumen strategis bagi pengembangan usaha kecil, namun melalui kemitraan tidak semua usaha skala kecil dapat segera efektif (Ikhsan, 2004). Oleh karena itu, perlu dipersiapkan penguatan posisi transaksi dengan melalui suatu wadah dalam bentuk koperasi maupun KUB (Kelompok usaha bersama) serta dilakukannya pembinaan kewirausahaan, agar usaha kecil dapat menjalankan kemitraan secara sejajar, saling memperkuat, saling menguntungkan dan saling membutuhkan sehingga usaha kecil memiliki kedudukan dan posisi transaksi yang cukup kuat.

### *C. Pola Kemitraan*

Mendorong dan menumbuhkan usaha kecil yang tangguh dan *fashionable* merupakan pola kemitraan dari program kemitraan yang dirancang oleh pemerintah sebagai kekuatan ekonomi bagi rakyat yang dapat memperkuat struktur perekonomian nasional yang lebih efisien. Menurut Santosa, Prihatini, Purwanto, Jumiaty, and Susilo (2016), pola-pola kemitraan tersebut antara lain:

1. Kerjasama keterkaitan hulu-hilir (*forward linkage*)

Kawasan industri dapat menjadi dasar pembangunan industri dengan skala yang besar. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong pengembangan cabang dan jenis industri yang saling terkait dalam melakukan pengelolaan sumber daya alam yang ada di suatu daerah. Rangkaian pembangunan industri tersebut akan memacu pembangunan yang baru, misalnya pembangunan sektor-sektor ekonomi serta prasarana lainnya seperti adanya pelayanan jasa, adanya daerah pertanian baru, termasuk juga adanya daerah pemukiman baru. Wilayah pusat pertumbuhan industri adalah suatu wilayah yang dikembangkan dengan berpangkal pada pembangunan industri yang dipadukan dengan kondisi daerah untuk mewujudkan kesatuan ekonomi nasional. Kerjasama yang dilakukan harus berlangsung baik dan konstruktif yang saling menguntungkan dan membutuhkan serta saling memperkuat. Untuk meningkatkan pengembangan bidang usaha industri, pemerintah dapat memanfaatkan peranan koperasi, kamar dagang dan industri, serta asosiasi/federasi perusahaan-perusahaan industri dalam melakukan kerjasama antara perusahaan industri.

2. Kerjasama keterkaitan antar hilir-hulu (*backward linkage*)

Pertumbuhan ataupun pemerataan ekonomi dapat dilakukan dengan penerapan kerjasama yang saling terkait serta dapat saling memberi keuntungan antara keduanya (hilir-hulu). Keterkaitan kerjasama antar hilir-hulu dilakukan dengan menggunakan bahan-bahan yang berasal dari dalam negeri. Pola ini akan meningkatkan nilai tambah serta dapat meningkatkan pemerataan pendapatan.

3. Kerjasama Kepemilikan Usaha

Konsep kerjasama ini dilakukan antara perusahaan besar/menengah dengan perusahaan kecil yang didasarkan pada kesamaan derajat atau kedudukan yang sejajar terhadap hak dan kewajiban. Tidak ada pihak yang dirugikan dan saling mengeksploitasi satu sama lain. Kerjasama ini akan menumbuhkan rasa saling percaya diantara kedua belah pihak dalam mengembangkan usahanya. Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kerjasama dengan pihak lain, antara lain:

### 3.1. Perjanjian Tertulis.

Perjanjian tertulis sangat penting dilakukan oleh pihak yang melakukan kerjasama. Hal ini akan dapat menghindari perselisihan dan terjadinya kerugian dikemudian hari. Jika *Directorate for Inter-Services Intelligence* semakin detail, maka konsep kerjasama yang dibangun akan semakin jelas. Perjanjian tertulis ini harus dipastikan memiliki kekuatan hukum dengan melakukan tandatangan diatas materai dari pihak-pihak yang terkait.

### 3.2. Asas Manfaat

Menguntungkan kedua belah pihak merupakan hal yang harus dilakukan dalam melakukan kerjasama. Kerjasama tidak dapat dilanjutkan apabila terdapat mitra yang merasa dirugikan. Jika seseorang akan berinvestasi, maka ada beberapa hal yang perlu diketahui seperti berapa bagi hasil yang akan didapatkan dan resiko-resiko apa saja yang akan dihadapi.

### 3.3. Asas Adil

Pihak yang bekerjasama tidak diperkenankan untuk melakukan perbuatan yang curang. Peraturan yang telah tercantum dalam perjanjian sebaiknya disepakati oleh kedua belah pihak. Oleh karena itu, perlu dibuat rincian tentang hak dan tanggungjawab maupun *description* yang detail. Masing-masing pihak dapat memahami dan dapat menjalankannya dengan baik. Apabila ada pihak yang melakukan kecurangan dapat ditempuh melalui jalur hukum atau tidak ada kelanjutan kerjasama antara kedua belah pihak.

### 3.4. Tidak Ada Unsur Paksaan

Kerjasama usaha didasarkan atas keinginan pribadi tanpa adanya unsur paksaan dari pihak manapun.

## 4. Kerjasama dalam Bentuk Bapak dan Anak Angkat

Kesediaan dari pihak yang mampu dalam membantu pihak lain yang kurang mampu adalah pola kerjasama bapak angkat. Pendekatan tersebut adalah cerminan atau wujud kepedulian dari usaha dengan skala besar kepada usaha kecil.

## 5. Kerjasama Bapak Angkat sebagai Pemodal Ventura

Kerjasama ini merupakan kerjasama dalam bentuk investasi melalui pembiayaan berupa penyertaan modal ke dalam suatu

perusahaan swasta (anak perusahaan) sebagai pasangan usaha (*investee company*) untuk jangka waktu tertentu merupakan kerjasama dalam bentuk bapak angkat sebagai pemodal ventura

#### 6. Pola Inti Plasma

Hubungan kemitraan antara usaha kecil menengah dan usaha besar sebagai inti plasma dalam melakukan peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha, Pola unit plasma perlu melakukan pembinaan dan pengembangan. Sedangkan usaha kecil menengah mempunyai peran dalam menyediakan lahan, perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi, pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan produksi, serta penyediaan sarana produksi. Usaha dalam skala besar memiliki tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*) yang digunakan untuk melakukan pembinaan dan pengembangan UKM sebagai mitra usaha jangka panjang. Perusahaan melakukan pembinaan dalam hal: penyediaan dan penyiapan lahan, pemberian sarana produksi, pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan pemberian bimbingan dalam produksi, perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi, pendampingan dalam pembiayaan, dan bantuan lain seperti efisiensi dan produktivitas usaha.

#### 7. Sub Kontrak

Pasal 27 huruf (b) Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 menyebutkan istilah Sub kontrak. Sub kontrak adalah hubungan kemitraan antara usaha menengah atau besar dengan usaha kecil, dimana usaha kecil memproduksi komponen-komponen yang diperlukan oleh perusahaan menengah atau besar untuk melakukan proses produksinya. Selain itu, sistem *rule* menggambarkan hubungan antara usaha besar kecil dan menengah, dimana perusahaan skala besar berposisi sebagai perusahaan induk (*parent firma*). Perusahaan besar memasok persediaan kepada usaha kecil dan menengah selaku sub kontraktor untuk melakukan seluruh atau sebagian pekerjaan (komponen) yang dapat dipertanggungjawabkan oleh perusahaan induk. disisi lain, pembiayaan, penguasaan teknologi, bimbingan dan kemampuan teknis produksi, serta kesempatan perolehan bahan port bantuan diberikan oleh usaha besar dalam penggunaan pola ini (Wallace, 2009).

Model kemitraan ini hampir sama dengan pola kemitraan *contract farming*, akan tetapi subkontrak ini dilakukan melalui agen atau pedagang, dan tidak dilakukan kontrak secara langsung dengan perusahaan pengolah (*processor*). Oleh karenanya, perlu adanya beberapa pembinaan yang harus dilakukan, seperti perlunya peningkatan bagi kelompok mitra dalam hal: perencanaan usaha, menjalankan dan mentaati perjanjian tentang kemitraan, pemanfaatan pendapatan secara rasional dan memupuk modal, meningkatkan hubungan lembaga dengan koperasi dan mencari dan mencapai skala usaha ekonomi. Disisi yang lain diperlukan juga pembinaan oleh perusahaan mitra berupa: meningkatkan pengetahuan dan kewirausahaan kelompok mitra, membantu mencari fasilitas kredit yang layak, mengadakan penelitian, pengembangan, dan pengaturan teknologi tepat guna, melakukan konsultasi dan temu usaha dan pola dagang umum. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995, pasal 27 huruf (c) menyebutkan bahwa Pola Dagang Umum diartikan sebagai hubungan kemitraan antara usaha skala kecil dengan usaha skala besar atau menengah. Dalam hal ini usaha kecil memasok persediaan yang dibutuhkan oleh usaha skala menengah dan besar. Pola dagang umum dapat juga di artikan bahwa hubungan kemitraan antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra, dimana perusahaan mitra memasarkan produk yang dihasilkan oleh kelompok mitra.

#### *D. Kemitraan dan Jaringan*

Definisi kemitraan dan jaringan ini menggambarkan motivasi untuk dua atau lebih pada organisasi yang bekerjasama guna mencapai tujuan. Kemitraan yang merupakan struktur lokal dengan dukungan pemerintah dan lembaga dapat memberikan program nasional (Geddes, 2008; Jeanette Pope & Lewis, 2008). Di Irlandia, lokal kemitraan adalah perusahaan nirlaba dengan multisektoral keanggotaan dewan. Hal ini mirip dengan banyak kemitraan di *Victoria Australia*, di mana kemitraan membawa pemerintah, bisnis dan komunitas bersama-sama untuk menanggapi kompleksitas tantangan *rule* yang dihadapi oleh komunitas *Victorian* (J Pope & Jolly, 2008). Jaringan yang menyatukan individu atau organisasi dalam berbagi informasi dan pengetahuan di Irlandia mengacu pada cara kemitraan lokal

bekerja sama yang saling mendukung, diantaranya sebagai berikut:

1. Koneksi Horisontal dan Vertikal

Kemitraan menciptakan koneksi horizontal, melintasi batas-batas organisasi dan sektoral. Kemitraan pembangunan lokal yang ada di Irlandia membentuk koneksi pada sektor-sektor bisnis, pertanian, serikat pekerja, pemerintah lokal, undang-undang otoritas serta masyarakat umum dengan harapan bahwa status pihak-pihak mitra sama atau sebanding (Sommermann, 1999). Hubungan vertikal menyediakan hubungan penting antara tingkat organisasi atau sektor. Tautan ini penting untuk mendukung dan memfasilitasi hubungan horizontal dan kolaborasi (Wallace, 2009). Sedangkan kemitraan lokal ditempatkan untuk menanggapi kebutuhan lokal, faktor-faktor *rule* memunculkan masalah yang kompleks dan struktural seperti kemiskinan, pengecualian sosial dan kesehatan. *Rule* buruk tidak diciptakan atau dipecahkan secara eksklusif di tingkat lokal dan karena itu diperlukan tautan yang kuat dari lokal kemitraan dengan negara dan sangat penting ada arena pengambilan keputusan nasional.

2. Keuntungan Jaringan

Salah satu cara untuk menciptakan koneksi vertikal dari kemitraan adalah untuk bergabung dalam jaringan *rule* beroperasi di negara bagian atau nasional. Dalam analisis Creech and Willard (2001) tentang jaringan pengetahuan dalam sektor pembangunan, mengajukan konsep keunggulan jaringan mencakup nilai bersama pada penciptaan, pengembangan kapasitas timbal balik dan keterlibatan kolektif pengambil keputusan. Penciptaan nilai bersama mengacu pada penggunaan informasi dan pengalaman dari anggota untuk bergerak di luar untuk berbagi informasi pada penciptaan pengetahuan baru. Pada pengembangan kapasitas bersama sedang dilakukan sebuah kegiatan yang memberikan informasi *rule* untuk memperkuat kapasitas anggota dalam menjalankan unit bisnis *Peruvian monetary*. Keterlibatan kolektif dari pengambil keputusan untuk mengidentifikasi dan menerapkan strategi sebagai dasar pengambilan keputusan secara langsung,

menghubungkan ke proses *rule* dan memindahkan pengetahuan jaringan ke dalam kebijakan serta praktis.

### 3. Konsep Partnering

Dalam membangun suatu usaha pasti membutuhkan teman yang akan dijadikan sebagai mitra kerja. Mitra kerja sangat bermanfaat dalam membangun suatu usaha. Dengan adanya mitra kerja, usaha yang dibangun akan lebih cepat maju. Bermitra adalah sebuah komitmen jangka panjang antara dua organisasi atau lebih untuk mencapai tujuan bisnis. Semakin banyak teman atau mitra kerja kita, maka semakin cepat usaha kita maju dan berkembang (Eko & Djokopran, 2002). Hubungan ini didasarkan pada kepercayaan, dedikasi terhadap tujuan dan sasaran bersama, sehingga diperoleh manfaat kemitraan yang optimum. Beberapa manfaat kemitraan adalah peningkatan kualitas, meningkatkan efisiensi, meningkatkan peluang untuk berinovasi, dan peningkatan produk serta layanan secara terus-menerus. Ada tiga elemen kunci dari kemitraan, yaitu; komitmen jangka panjang, kepercayaan dan visi bersama. Sedangkan kriteria memilih mitra kerja adalah pilih mitra yang saling melengkapi bukan saling menimpah, sebelum tahu bagaimana kinerja rekan anda, sebaiknya anda terlebih dahulu melihat dan menilai berbagi peran, hak dan kewajiban yang jelas agar tidak bingung tentang apa nanti yang akan di kerjakan. Setelah sesuai, barulah anda menjalin kerjasama terhadap rekan tersebut. Untuk mengembangkan hubungan kemitraan, maka diperlukan langkah-langkah selanjutnya, yaitu; pertama, Inspeksi: tujuannya adalah untuk menghilangkan atau mengotomatisasi pemeriksaan proses. Ini memiliki empat fase; Kedua, pelatihan: semua personil harus menerima kesadaran kualitas dan pemecahan masalah, teknis dan keamanan Latihan; Ketiga, pendekatan tim: tim pelanggan/pemasok dibentuk di berbagai bidang seperti desain produk, desain proses dan sistem mutu; Keempat, insentif: pengakuan dan penghargaan, insentif/pengakuan dalam bentuk buletin, akomodasi dan memastikan bahwa pemasok tetap berkomitmen untuk melaksanakan strategi peningkatan kualitas; Kelima, komitmen jangka Panjang: komitmen jangka panjang harus menyediakan lingkungan yang dibutuhkan agar kedua belah pihak bekerja menuju perbaikan berkelanjutan;

Keenam, kepercayaan: kepercayaan memungkinkan sumber daya dan pengetahuan masing-masing pasangan yang digabungkan untuk menghilangkan permusuhan hubungan. Rasa saling percaya merupakan dasar untuk membentuk hubungan kerja yang kuat, komunikasi terbuka dan menghindari penyesatan, perselisihan serta memperkuat hubungan; Ketujuh, visi bersama: setiap organisasi yang bermitra harus memahami dan memuaskan pelanggan akhir, harus ada pertukaran kebutuhan yang terbuka, jujur dan memiliki harapan, tujuan serta sasaran bersama untuk memastikan keselarasan misi masing-masing pihak, mitra juga harus memahami bisnis masing-masing sehingga keputusan yang adil dapat dibuat, keputusan ini harus dirumuskan dan diimplementasikan sebagai tim.

#### 4. Hubungan Pelanggan dan Pemasok

Kaoru Ishikawa telah menyarankan 10 prinsip hubungan antara pelanggan dan pemasok sebagaimana disajikan oleh Kondo (1994) dan AZIZ (2019), yaitu: (a) Pelanggan dan pemasok bertanggung jawab penuh terhadap kualitas kontrol; (b) Pelanggan dan pemasok harus saling menghormati satu sama lain; (c) Pemasok berhak untuk melengkapi informasi dari pelanggan; (d) Kontrak non-permusuhan antara pelanggan dan pemasok diperlukan untuk kualitas, kuantitas, harga, metode pengiriman & pembayaran; (e) Pemasok harus memberikan kualitas dan kepuasan kepada pelanggan untuk bertemu; (f) Metode evaluasi kualitas produk harus diputuskan berdasarkan persetujuan bersama kedua pihak; (g) Memberikan ruang bersama untuk menyelesaikan perselisihan antara pelanggan dan pemasok yang harus ditetapkan dalam kontrak; (h) Pertukaran informasi berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan; (i) Mempertahankan hubungan yang bersahabat, kedua belah pihak harus melakukan pengadaan, produksi, dan perencanaan persediaan, dan (j) Kepentingan terbaik dari pengguna akhir harus dipertimbangkan sementara dalam melakukan transaksi bisnis. Untuk mendapatkan mitra kerja pemasok yang baik, maka diperlukan pemilihan pemasok. Berikut ini adalah kondisi untuk pemilihan dan evaluasi pemasok:

a. Pemasok mengetahui kebijakan manajemen organisasi;

- b. Sistem manajemen pemasok yang stabil, yang dihormati oleh yang lain;
- c. Pemasok memiliki kemampuan menangani teknologi inovasi;
- d. Pemasok dapat menyediakan spesifikasi kualitas pertemuan material;
- e. Pemasok memiliki kemampuan untuk memenuhi jumlah produksi;
- f. Pemasok dapat melanggar rahasia perusahaan;
- g. Pemasok mudah diakses dalam hal transparansi dan *communicating*;
- h. Pemasok tulus dalam melaksanakan ketentuan kontrak;
- i. Pemasok memiliki sistem mutu yang efektif dan program perbaikan;
- j. Pemasok memiliki rekam jejak kepuasan pelanggan dan kredibilitas organisasi (Suciadi, 2013).

Pemasok harus dibuat pemeringkatan (*rating*). Sistem peringkat pemasok atau rating didasarkan pada kualitas, pengiriman, dan layanan tambahan lainnya (Albarkah, 2013). Tujuan dari sistem rating adalah untuk mendapatkan peringkat keseluruhan kinerja pemasok, untuk memastikan komunikasi dengan pemasok di bidang kualitas, layanan, pengiriman, dan tindakan lain yang diinginkan, untuk menyediakan pemasok dengan catatan rinci dan sesuai dengan masalah faktual, untuk tindakan korektif, dan untuk meningkatkan hubungan antara pelanggan dan pemasok

#### 5. Studi Kemitraan dalam Rantai Pasokan

Ada tiga tahapan dalam manajemen rantai pasokan, yaitu pengadaan (*procurement*), produksi (*production*) dan distribusi (*distribution*). Setiap tahapan rantai pasokan tersusun atas beberapa fasilitas. Integrasi rantai pasokan yang berkelanjutan menggambarkan kinerja yang baik pada ukuran tradisional dan perluasan konseptualisasi kinerja yang mencakup dimensi sosial dan lingkungan (Wu, Chuang, & Hsu, 2014). Dalam manajemen rantai pasokan, pemilihan pemasok umumnya dianggap salah satu tanggung jawab yang paling penting dari manajemen (Mohammad, 2018). Untuk membangun basis pasokan yang berkelanjutan, pemilihan pemasok merupakan daerah penting dari keputusan strategis.

Sumber strategi dalam menanggapi risiko pemasok harus mempertimbangkan tidak hanya karakteristik dan kinerja, tetapi juga lingkungan yang bergolak di mana mereka beroperasi (Trkman & McCormack, 2009). Pemilihan pemasok memainkan peran proaktif dalam proses mitigasi risiko dalam meramalkan konsekuensi dan hasil terkait yang akan menguntungkan perusahaan dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian (Golmohammadi & Mellat-Parast, 2012).

Model yang lebih kuantitatif dalam mengintegrasikan isu-isu keberlanjutan dengan kriteria pemilihan pemasok tradisional perlu dilakukan diamati dan ditekankan (Tang, 2006). Kebanyakan keputusan pemilihan pemasok menggunakan pendekatan kuantitatif seperti pengambilan keputusan multi-kriteria dan proses hirarki analitis (AHP). Fokusnya adalah keuntungan jangka pendek *trade off* antara biaya sumber daya dan etika tanpa mempertimbangkan biaya beralih pemasok (Blackhurst, Dunn, & Craighead, 2011). Dalam literatur manajemen risiko telah dikembangkan kerangka konseptual untuk manajemen risiko keberlanjutan (Foerstl, Reuter, Hartmann, & Blome, 2010). Pemilihan pemasok memainkan peran proaktif dalam proses mitigasi risiko dalam meramalkan konsekuensi dan hasil terkait yang akan menguntungkan perusahaan dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian. Hubungan pembeli-pemasok mencakup beberapa konstruksi yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari hubungan pembeli-pemasok jangka panjang termasuk diantaranya kelangsungan hubungan, komitmen dan orientasi jangka panjang (Liu, Leat, Moizer, Megicks, & Kasturiratne, 2013). Sementara konstruksi ini berbeda dalam cara yang penting, masing-masing menekankan hubungan yang lebih dekat antara perusahaan membeli dan perusahaan pemasok.

Manajemen pasokan menyatakan bahwa ada tiga aspek penting kinerja pemasok yang perlu dievaluasi yaitu, (1) relatif harga/biaya, (2) kinerja produk/layanan, dan (3) kinerja pengiriman (Haritama & Surjasa, 2017). Perusahaan akan mengevaluasi penentu utama dari profitabilitas, yaitu harga/kinerja biaya dalam bentuk harga pembelian, total biaya,

dan syarat penjualan. Selanjutnya perusahaan akan menentukan apakah perusahaan memutuskan masuk ke dalam sebuah hubungan jangka panjang dengan pemasok atau tidak. Heizer (2008 ) menyatakan bahwa perusahaan harus memutuskan suatu strategi rantai pasokan dalam rangka memperoleh barang dan jasa dari luar. Beberapa strategi yang dapat dipakai untuk menjalin hubungan dengan pemasok bahan baku alam dan musiman adalah (1) *Bernegosiasi dengan banyak pemasok* dan mengadu satu pemasok dengan pemasok lain. (2) Mengembangkan hubungan “*kemitraan*” jangka panjang dengan sedikit pemasok. (3) *Integrasi vertikal*, dimana perusahaan dapat memutuskan untuk menggunakan integrasi balik secara vertikal dengan benar-benar membeli pemasok tersebut. (4) Kombinasi sedikit pemasok dengan integrasi vertikal yang dikenal sebagai *keiretsu*. Dalam *keiretsu*, pemasok menjadi bagian dari kesatuan perusahaan. (5) Mengembangkan perusahaan maya yang menggunakan para pemasok sesuai dengan kebutuhan.

## KESIMPULAN

Kemitraan merupakan jalinan kerjasama yang dilakukan oleh dua organisasi atau lebih yang saling menguntungkan. Dalam kemitraan usaha terjadi pembinaan dan pengembangan dari perusahaan besar (*large enterprises*) terhadap usaha kecil dan menengah (UKM), sehingga terjadi saling memperkuat, saling menguntungkan. Secara umum, mitra yang berlaku sebagai pemasok atau supplier adalah perusahaan yang lebih kecil (UKM). Efisiensi dan sinergi sumber daya akan dihasilkan melalui kemitraan usaha, sehingga dapat saling menguntungkan bagi semua pihak mitra. Usaha kecil dapat memperoleh keuntungan dengan melakukan kemitraan seperti mendapatkan manfaat dari pasar, kewirausahaan, manajemen, teknologi, serta modal yang biasanya dimiliki oleh perusahaan dengan skala besar. Perusahaan besar juga memperoleh keuntungan, apabila kemitraan dijalankan bukan hanya dengan konsep sosial yang biasanya didasarkan pada kedermawanan dan rasa belas kasihan melainkan kemitraan dijalankan dalam kerangka berfikir pada konsep pembangunan ekonomi, maka kemitraan akan

berlangsung secara efektif dan berkesinambungan. kemitraan memperoleh perhatian yang cukup besar karena kemitraan merupakan suatu bagian integral dari strategi perusahaan. Kemitraan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam manajemen rantai pasokan yang menjadi kajian yang berkembang pesat mendampingi bidang kajian manajemen lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.02.018
- Albarkah, R. (2013). *Evaluasi Kinerja Pemasok Dengan Menggunakan Metode Standardized Unitless Rating (Studi Kasus Pada Cv Villahtex)*. Universitas Widyatama.
- Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- AZIZ, R. A. (2019). Total Quality Management: Tahapan Implementasi TQM dan Gugus Kendali Mutu: Darmajaya (DJ) Press.
- Bismala, L., Handayani, S., & Andriany, D. (2018). *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business logistics*, 32(4), 374-391.
- Creech, H., & Willard, T. (2001). *Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development*: IISD, Winnipeg, MB, CA.
- Eko, R., & Djokopran, R. (2002). *Konsep manajemen supply chain*: Grasindo.
- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in

- the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 118-130.
- Geddes, A. (2008). *Immigration and European integration: beyond fortress Europe? : Manchester Univ Pr.*
- Goldsby, T. J., Griffis, S. E., & Roath, A. S. (2006). Modeling lean, agile, and leagile supply chain strategies. *Journal of Business logistics*, 27(1), 57-80.
- Golmohammadi, D., & Mellat-Parast, M. (2012). Developing a grey-based decision-making model for supplier selection. *International Journal of Production Economics*, 137(2), 191-200.
- Haritama, G., & Surjasa, D. (2017). *Pengaruh Lean Supply Practice Dan Marketing Performance Terhadap Business Performance Pada Contoh Kasus Bisnis Konveksi Pakaian Di Beberapa Kota Di Indonesia*. Paper presented at the Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan.
- Heizer, J. Dan Reinder, Barry. 2005. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. PT. Salemba. Jakarta.
- Husen Sobana, H. D. (2016). *Membangun Model Kemitraan Universitas Dengan Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif Berbasis Syari'ah Di Jawa Barat*.
- Ikhsan, M. (2004). *Mengembalikan laju pertumbuhan ekonomi dalam jangka menengah: peran usaha kecil dan menengah: Akatiga*.
- Jain, V., Wadhwa, S., & Deshmukh, S. (2009). Select supplier-related issues in modelling a dynamic supply chain: potential, challenges and direction for future research. *International Journal of Production Research*, 47(11), 3013-3039.
- Kondo, Y. (1994). Kaoru Ishikawa: What he thought and achieved, a basis for further research. *Quality Management Journal*, 1(4), 86-90.

- Kristiyanti, M. (2012). Peran strategis usaha kecil menengah (UKM) dalam pembangunan nasional. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1), 63-89.
- Kuncoro, M. (2000). Usaha Kecil di Indonesia: Profil, Masalah dan Strategi Pemberdayaan. *Sumber*, 7, 6-8.
- Kusumawati, B., Riva'i, M., & Chaerudin, A. (2013). Kebijakan Strategis Peningkatan Kapasitas Pasar Tradisional Dan Pedagang Kaki Lima Dengan Konsep Kemitraan Di Tangerang Selatan. *Liquidity*, 2(2), 179-188.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Liu, S., Leat, M., Moizer, J., Megicks, P., & Kasturiratne, D. (2013). A decision-focused knowledge management framework to support collaborative decision making for lean supply chain management. *International Journal of Production Research*, 51(7), 2123-2137. doi: 10.1080/00207543.2012.709646
- Maulidya, S. (2015). *Implementasi corporate social responsibility (studi atas program kemitraan dan bina lingkungan) di PT. Pupuk Kujang*. Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Mohammad, F. (2018). *Perancangan Sistem Penunjang Keputusan Evaluasi Pemasok Dalam Meningkatkan Kinerja Pengadaan Barang Pada Institusi Pendidikan*. Universitas Andalas.
- Nur, H. M. (2015). *Pemilihan strategi network operations partner Menggunakan metoda swot-ahp untuk potensi pasar E-bisnis pariwisata di barlingmascakeb*. Paper presented at the Seminar Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer.
- Nurmianto, E., Nasution, A. H., & Syafar, S. (2005). Perumusan Strategi Kemitraan Menggunakan Metode AHP dan SWOT (Studi Kasus pada Kemitraan PT. INKA dengan Industri Kecil

- Menengah di Wilayah Karesidenan Madiun). *Jurnal Teknik Industri*, 6(1), pp. 47-60.
- Paramitha, L. P. (2019). Kemitraan Multi Stakeholder Dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif Sebagai Usaha Meningkatkan Pendapatan Masyarakat (Studi Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Kain Tapis Jejama Kecamatan Negeri Katon Kabupaten Pesawaran).
- Pardiansyah, E. (2017). Investasi dalam Perspektif Ekonomi Islam: Pendekatan Teoritis dan Empiris. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(2), 337-373.
- Pope, J., & Jolly, P. (2008). Working in partnership: practical advice for running effective partnerships. *Department of Planning and Community Development: Melbourne*.
- Pope, J., & Lewis, J. M. (2008). Improving partnership governance: using a network approach to evaluate partnerships in Victoria. *Australian Journal of Public Administration*, 67(4), 443-456.
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571-582. doi: 10.1108/scm-01-2013-0015
- Santosa, S. H., Prihatini, D., Purwanto, A., Jumiaty, A., & Susilo, D. (2016). Pengembangan Pola Kemitraan dalam Rangka Pengentasan Kemiskinan di Jawa Timur. *UNEJ e-Proceeding*, 601-611.
- Soegoto, E. S. (2013). *Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung*: Elex Media Komputindo.
- Sommermann, K.-P. (1999). Accountability management of intergovernmental partnerships in a legal perspective.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. B., & Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2), 164-179.

- Suciadi, Y. (2013). Pemilihan dan Evaluasi Pemasok Pada PT New Hope Jawa Timur dengan Menggunakan Metode Fuzzy Analytic Hierarchy Process. *Calyptra*, 2(1), 1-17.
- Sutarmin, S. (2014). Model Kemitraan Dalam Manajemen Rantai Pasokan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Vol 2 No 2*, 2(2), 166-181.
- Tang, C. S. (2006). Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 9(1), 33-45.
- Trkman, P., & McCormack, K. (2009). Supply chain risk in turbulent environments—A conceptual model for managing supply chain network risk. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 247-258.
- Utami, C. W., & Bernardus, D. (2016). Analisis Kebijakan Pengembangan Pola Kemitraan Ritel Skala Kecil untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran dan Daya Tahan Usaha (Studi pada Ritel Perdagangan di Jawa Timur).
- Wahjono, E. S. I., & Si, M. (2018). *Pengantar Bisnis: Kencana*.
- Wallace, C. (2009). Optimising horizontal and vertical partnership connections: bringing partnerships together to create a network advantage. *Australian Journal of Primary Health*, 15(3), 196-202.
- Wu, I.-L., Chuang, C.-H., & Hsu, C.-H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.09.016

# BAB 5

## KUALITAS PELAYANAN

**Suwandi S. Sangadji**

*Universitas Nuku, Indonesia*

### ABSTRAK

*Kualitas pelayanan pada dasarnya merupakan suatu aktivitas yang dilakukan dan harus dilakukan oleh lembaga pemberi layanan untuk memenuhi harapan penerima layanan, atau konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramah-tamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan (service quality) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima/peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Dalam hal ini, kompetensi pemberi layanan merupakan salah satu faktor utama yang berpengaruh sangat signifikan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, hal ini dikarenakan hubungan antara produsen atau pemberi layanan dan konsumen atau penerima layanan menjangkau jauh melebihi dari waktu pembelian ke pelayanan puna jual, kekal abadi melampaui masa kepemilikan produk. Selain itu, perusahaan juga menganggap konsumen sebagai raja yang harus dilayani dengan baik, mengingat dari konsumen tersebut akan memberikan keuntungan kepada perusahaan agar dapat terus hidup.*

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan; Kompetensi

## **PENDAHULUAN**

Sebagai suatu lembaga yang menyediakan jasa layanan tentunya, perusahaan perlu mengorientasikan pelayanannya pada pelanggan yang berharga (*valuable customer*). Hal ini dilakukan guna memuaskan pelanggan yang merupakan salah satu tujuan utama bagi setiap perusahaan, terlebih perusahaan industri. Banyak produk yang dihasilkan dengan berbagai macam jenis, mutu, bentuk, serta pelayanan yang baik, dimana keseluruhan tersebut ditujukan untuk menarik minat pelanggan, sehingga konsumen cenderung akan melakukan aktivitas membeli produk tersebut. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu memberikan pelayanan yang maksimal agar kepuasan pelanggan dapat terpenuhi. Hal tersebut menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat merumuskan kembali strategi yang ditempuh untuk meningkatkan kemampuan bersaing dalam melayani konsumen. Usaha menciptakan dan mempertahankan pelanggan hendaknya menjadi prioritas utama bagi perusahaan.

Strategi yang tepat dapat menarik pelanggan hendaknya disusun secara cermat, agar pelanggan mau membeli produk yang dihasilkan perusahaan. Lebih dari itu dengan segala cara, perusahaan juga harus berupaya agar pelanggan dapat menjadi setia terhadap produk tersebut. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang, ikatan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama terhadap harapan pelanggan serta kebutuhannya. Dalam hal peningkatan kualitas pelayanan, pada prinsipnya dipengaruhi oleh kompetensi pemberi layanan itu sendiri. Pendapat tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi pemberi layanan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. (Aziizir & Masriyah, 2012; Eriswanto & Sudarma, 2017; Fauzy & Fatya, 2018; Ridlo, 2016)

## **LATAR BELAKANG**

Tidak maksimalnya kualitas pelayanan atau *service quality* yang diberikan lembaga pemberi layanan baik itu perusahaan maupun institusi publik kepada penerima layanan, sudah tentu berdampak

pada banyak kerugian yang dialami perusahaan atau penyedia layanan. Dalam hal ini, keberlangsungan suatu perusahaan atau lembaga pemberi layanan tentunya memiliki hubungan dengan pelayanan yang diberikan. Disadari pula bahwa pada masa sekarang ini, konsumen atau penerima layanan sudah mulai selektif dalam mencari perusahaan pemberi layanan yang bagus, serta baik pelayanannya. Hal ini kemudian menuntut perusahaan atau penyedia layanan untuk tidak lagi melakukan pemasaran (*marketing*) tetapi justru melakukan pemasaran terbalik (*demarketing*). Dampak lanjutannya yaitu terjadi pemberitaan yang buruk dalam kurun waktu yang lama apabila pelayanan yang diberikan tidak maksimal. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan penyedia layanan hendaknya mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggannya. Untuk itu perlu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan yaitu dengan menerapkan standar pelayanan minimum sebagai dasar pelaksanaan pelayanan yang berkualitas dan memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen. Sebaliknya, jika pelaksanaan pelayanan yang kurang baik sudah tentu akan berdampak pada ketidaknyaman konsumen yang datang, sehingga lama kelamaan penerima layanan atau konsumen mulai beralih untuk menggunakan jasa pelayanan yang di miliki kompetitor. Dengan kondisi tersebut, terutama yang berkaitan persaingan antara perusahaan pemberi layanan maka, hal utama yang harus diprioritaskan oleh perusahaan penyedia layanan adalah kepuasan konsumen, tujuannya adalah untuk dapat eksis dan bersaing. Pimpinan perusahaan dan petugas pemberi layanan harus mengerti hal-hal prinsip apa saja yang kiranya dianggap penting dalam pengembangan usaha dengan menghasilkan kinerja sebaik-baik mungkin agar dapat memuaskan konsumen. Dengan demikian, di dalam bab ini akan diulas secara rinci konsep dasar kualitas pelayanan, teknik mengukur tingkat kualitas pelayanan suatu perusahaan, serta mengukur hubungan kompetensi terhadap kualitas pelayanan suatu lembaga pemberi layanan atau perusahaan.

#### *a. Konsep Kualitas Pelayanan*

Banyak sekali referensi yang terkait kualitas pelayanan, baik yang berkaitan dengan kualitas pelayanan pada sektor publik maupun

private sector. Namun demikian, dari berbagai literatur menjelaskan bahwa pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Dalam dimensi ini, pelayanan dapat dipandang sebagai segala hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi dan pelanggan. (Ratminto & Winarsih, 2012; Dwiyanto, 2016; Dwiyanto, 2015). Sebagai suatu upaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan perlu meningkatkan keunggulan pelayanan, dengan mempertimbangkan enam kriteria kualitas yaitu: (1) Kesesuaian dengan persyaratan; (2) Kecocokan untuk pemakaian; (3) Perbaikan berkelanjutan; (4) Bebas dari kerusakan/cacat; (5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat ; (6) Melakukan segala sesuatu secara benar ; dan (7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan. Ketujuh kriteria tersebut jelas tertuju pada upaya pemenuhan harapan para penerima layanan. (Tjiptono, 2015).

Kualitas pelayanan mencakup sejumlah persyaratan dan juga berkorelasi dengan berbagai faktor. Dalam hal ini, WE. Deming menyatakan bahwa kualitas adalah perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*), sementara Joseph M. Juran menyebutnya sebagai *fit for use* (cocok untuk digunakan), “. .. *the attendance of an inferior upon a superior*” (ikut serta atau tunduk), “*to be useful*” (suatu kebermanfaatan atau kegunaan) atau pengertian lebih luasnya yaitu “...*whatever enhances customer satisfaction*” untuk memuaskan pelanggan.

Kepuasan pelanggan atau para penerima layanan ini merujuk pada ciri-ciri atau atribut pelayanan seperti (1) ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses; (2) akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan-kesalahan; (3) kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan; (4) kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer; (5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan lain-lain; dan (6) Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan, dan lain-lain. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seluruh

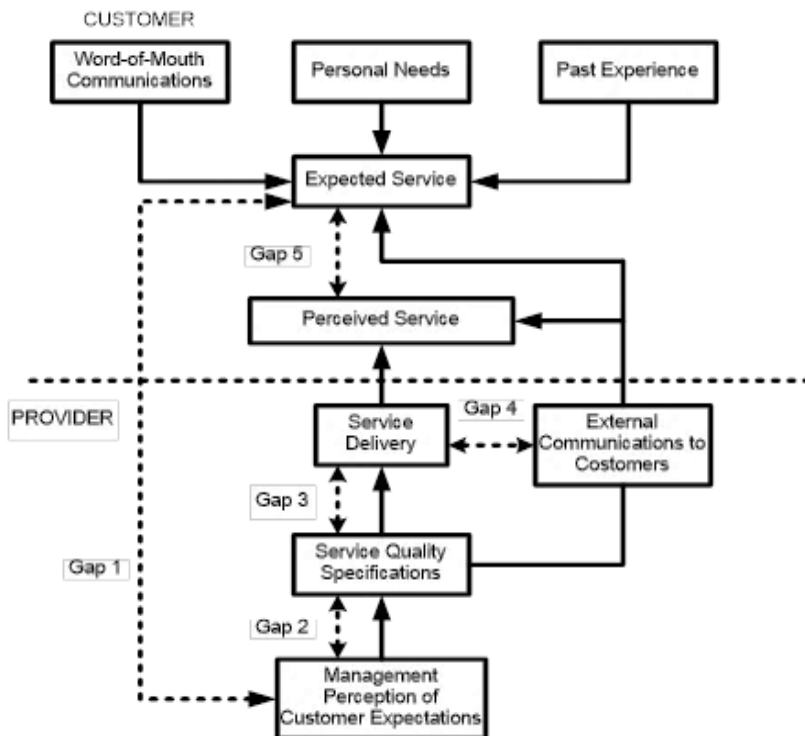
atribut pelayanan merupakan seperangkat usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Sinambela, 2016; Tjiptono, 2015; Devrye, 2014; William & Uttal, 2012). Dilihat dari sisi lain, istilah publik umumnya diartikan sebagai suatu komunitas masyarakat. sebagaimana dijelaskan dalam beberapa literatur : “...*The public as a political community-the polis-in which all citizens (that is adult males and nonslaves) participated*”, artinya, publik merupakan suatu masyarakat-polis dan semua penduduk berpartisipasi di dalamnya. Dengan mengacu pada istilah publik tersebut dan definisi pelayanan sebelumnya, maka dapat memberikan pengertian dasar pelayanan publik yakni segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau individu dalam bentuk barang jasa kepada masyarakat baik secara individu maupun kelompok atau organisasi (Frederickson, 2017; Burcak, 2014).

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik (*service excellence*) harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Meskipun pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena para penyedia layanan tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang berkualitas. Kesulitan ini timbul karena penyedia layanan tidak kompeten atau tidak terlatih. Namun kualitas pelayanan tentu tidak hanya ditentukan oleh faktor sumber daya manusia saja. Faktor-faktor lainnya juga turut menentukan tingkatan kualitas pelayanan, misalnya (1) bukti fisik: Penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan alat komunikasi; (2) keandalan: Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dapat diandalkan dan akurat; (3) responsif: Kesiediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat; (4) kompetensi: Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan layanan; (5) sopan santun: Sopan santun, rasa hormat, pertimbangan, dan keramahan pegawai; (6) kredibilitas: Kepercayaan, kejujuran penyedia layanan; (7) keamanan: Bebas dari bahaya, risiko dan keraguan; (8) akses: Dapat didekati dan mudah dihubungi; (9) komunikasi: Menjaga agar pelanggan mendapat informasi dalam bahasa yang dapat

mereka pahami dan dengarkan; (10) memahami pelanggan: Berusaha untuk mengetahui keinginan pelanggan dan kebutuhan mereka. Kesepuluh dimensi kualitas pelayanan tersebut sering digunakan sebagai parameter pengukuran *service quality* berdasarkan tingkat kepuasan penerima layanan. Artinya ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima layanan. Kepuasan penerima layanan dicapai apabila penerima layanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan (Supranto, 2011; Parasuraman, 2014). Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan semakin mendalamnya riset kualitas pelayanan, kesepuluh dimensi tersebut diringkas menjadi lima dimensi yang kemudian disebut sebagai model kualitas pelayanan atau *Servequal* yang terdiri atas bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati (Parasuraman, 2014). Model *servqual* merupakan model kualitas pelayanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset karena mengaitkan dimensi pelanggan (customer) dan dipihak lain juga dilakukan pada dimensi provider atau terletak pada kemampuan kualitas pelayanan yang disajikan oleh orang-orang yang melayani dari tingkat managerial hingga tingkat front line service. Pada Model *Servqual* ini dapat saja terjadi kesenjangan atau gap antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pelanggan dengan persepsi *provider* terhadap harapan-harapan pelanggan tersebut. Gap atau kesenjangan yang dimaksud pada dasarnya dapat diilustrasikan dengan *Conseptual Model of Service Quality* pada gambar 1.

Berdasarkan gambar *conceptual model of service quality* tersebut dapat diidentifikasi lima gap yang menyebabkan ketidaksuksesannya penyampaian layanan, yaitu: (1) *Gap between consumer expectation and management perception*, atau kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen timbul karena manajemen tidak selalu mengetahui sepenuhnya apa keinginan konsumen atau dengan kata lain manajemen tidak mengetahui apa keinginan konsumen; (2) *Gap between management perception and service-quality specification*, atau kesenjangan persepsi manajemen dengan kualitas layanan, mungkin manajemen sudah mengetahui apa yang diinginkan konsumen tetapi manajemen tidak sanggup dan tidak sepenuhnya

melayani keinginan konsumen tersebut. Intinya adalah pihak manajemen kurang teliti terhadap detail layanan yang ditawarkan; (3) *Gap between service-quality specifications and service delivery*, atau kesenjangan antara kualitas layanan dengan penyampaian layanan. Kata kuncinya ialah manajemen tidak sanggup menyampaikan jasa secara memuaskan kepada konsumen; (4) *Gap between service delivery and external communications*, atau kesenjangan penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal yang diakibatkan karena penyampaian janji-janji yang diobral dalam iklan, brosur dan lain-lain. Kata kuncinya ialah iklan atau promosi lainnya terlalu muluk dan tidak sesuai dengan kenyataan; (5) *Gap between perceived service and expected service*, atau kesenjangan layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan. Digambarkan sebagai gap yang paling sering terjadi (Parasuraman, 2014).



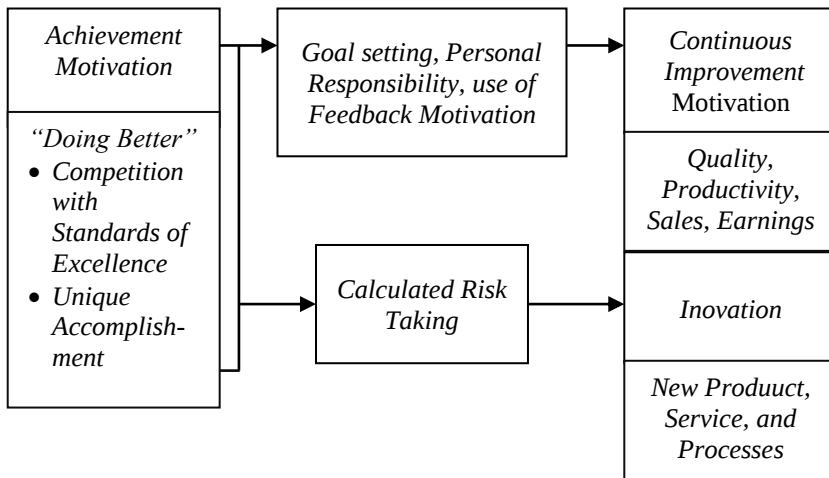
Gambar 1. Conceptual Model of Service Quality

Kelima gap tersebut pada prinsipnya merupakan analisis gap antara dua variable pokok, yakni layanan yang diharapkan dan layanan yang dipersepsikan, artinya konsumen membandingkan kinerja atribut layanan dengan standar ideal untuk masing-masing atribut atau elemen pelayanan. Bila kinerja atribut atau elemen pelayanan melampaui standar atribut pelayanan maka persepsi atau kualitas layanan keseluruhan menjadi semakin meningkat, dengan asumsi jika  $ES > PS$ , jasa yang diharapkan (ES) lebih besar dari jasa yang diberikan oleh penyedia layanan (PS), maka hasilnya konsumen kurang puas. Jika  $ES = PS$ , jasa yang diharapkan (ES) sama besarnya dengan jasa yang diberikan oleh penyedia layanan (PS), maka hasilnya akan puas. Jika  $ES < PS$ , jasa yang diharapkan (ES) kurang dari jasa yang diberikan oleh penyedia layanan (PS) maka hasilnya konsumen akan lebih puas (Parasuraman, 2014). Dari deskripsi kualitas pelayanan yang dipaparkan agaknya cukup tepat menjadikan teori *servequal* yang dikemukakan oleh Zeithaml et. al. sebagai landasan teoritis dalam penyusunan suatu konsep penelitian yang berkaitan dengan pelayanan publik. Artinya pendekatan teori *servequal* ini relevan untuk mengungkap kondisi obyektif kualitas pelayanan publik seperti kualitas pelayanan yang dilakukan pada rumah sakit maupun lembaga atau perusahaan-perusahaan yang bergerak pada sektor jasa pelayanan. Dalam konteks ini, kinerja pelayanan dapat dinyatakan sebagai suatu pelayanan yang prima bila dapat memenuhi kepuasan para penerima layanan.

#### *b. Hubungan Kompetensi dengan Kualitas Pelayanan*

Kompetensi pada dasarnya berkorelasi dengan kualitas pelayanan karena sejatinya konsep dasar kompetensi tidak terlepas dari cakupan elemen kompetensi itu sendiri yaitu pengetahuan, keterampilan maupun sikap. Dalam hal ini, elemen kompetensi tersebut merupakan sumber daya internal individu-individu yang melaksanakan kebijakan dan kegiatan pelayanan publik. Karena itu, dapat dinyatakan bahwa kompetensi secara teoritik memiliki hubungan atau berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik. Dengan adanya pengaruh maka dapat diaktualisasikan bahwa diantara kompetensi dan kualitas pelayanan terjalin suatu *causal relationship* (hubungan sebab akibat). Lantas bagaimana *causal*

*relationship* tersebut dapat terjalin? terhadap pertanyaan yang demikian, dapat dijelaskan dengan ilustrasi di gambar 2.



*Gambar 2. Competency causal flow*

*Sumber: (Spencer & Spencer, 2011)*

Gambar alir kausal model yang tersaji di atas pada pokoknya menunjukkan bahwa motivasi berprestasi (*achievement motivation*) sebagai salah satu elemen kompetensi berproses pada pencapaian tujuan-tujuan (*goal setting*) dan tanggungjawab personal atas pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Proses pencapaian tujuan-tujuan itu merupakan kesinambungan pengembangan (*improvement*) kualitas, produktivitas, penjualan. Dengan memperhitungkan resiko dalam proses pencapaian tujuan-tujuan, maka akan diperoleh temuan yang berkaitan dengan proses pelayanan dan produk baru. Dengan gambar *competency causal flow model* tersebut, dapat dijelaskan bahwa sebuah organisasi yang tidak mengembangkan motivasi berprestasi karyawan dapat menimbulkan penurunan tingkat penghasilan finansial, produktivitas, kualitas, produk baru dan pelayanan. Motivasi berprestasi (*achievement*) juga merupakan elemen kompetensi. Dalam hal ini, berhasil atau tidaknya kinerja seseorang tergantung dari kompetensi yang dimilikinya, apakah telah memenuhi syarat minimal jabatan atau tugas yang diembannya. Dengan demikian dapat dikatakan secara konseptual

kompetensi memiliki hubungan atau berpengaruh terhadap kualitas pelayanan (Spencer & Spencer, 2011). Dalam mekanisme hubungan kausalitas yang demikian itu, dapat dikatakan bahwa seluruh variabel manifes dapat berfungsi secara efektif untuk mengungkap masalah-masalah yang tercakup dalam perspektif kualitas pelayanan dan kompetensi pemberi layanan. Dalam konteks itu, kompetensi sebagai salah satu faktor yang menentukan kualitas pelayanan tampak menjadi suatu permasalahan sumber daya manusia yang kompleks, dan memiliki kaitan dengan berbagai faktor.

Berkaitan dengan faktor-faktor penting kompetensi dalam perspektif peningkatan kualitas pelayanan, pada hakekatnya merujuk pada tiga elemen penting kompetensi yaitu pengetahuan dalam hal pelayanan, kemampuan dalam melayani dan ketrampilan teknis pelayanan, atau dapat dikatakan bahwa kompetensi sebagai suatu kapasitas yang ada pada seseorang petugas pemberi layanan dan merupakan kombinasi pengetahuan dengan ketrampilan dalam kegiatan pelayanan publik (Cohen, 2013; Thoha, 2014). Dari pendapat yang dikemukakan tampaknya kompetensi lebih banyak diaktualisasikan pada pemahaman bagaimana orang itu berkeja secara efektif menurut jenis, sifat dan fungsi pekerjaannya. Namun berbagai hal yang melatarbelakangi bagaimana orang itu harus bekerja dan untuk apa ia bekerja tampaknya belum terungkap. Kompetensi tentu tidak hanya mencakup faktor fisik, faktor-faktor lainnya, misalnya kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya juga masuk dalam cakupan potensi kompetensi seseorang. Potensi ini merupakan suatu kondisi sumber daya manusia yang bersifat dinamis. Dalam konteks ini, kompetensi dapat dipandang sebagai suatu karakteristik dan pola perilaku yang merujuk pada pengetahuan, kepandaian, kebiasaan, peran sosial, pencitraan diri dan motif seseorang. Namun demikian, secara teoritis, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori, yaitu (1) Ambang Kompetensi: Yang dimaksud ambang kompetensi adalah karakteristik penting pada diri seseorang, misalnya pengetahuan atau keterampilan dasar, seperti kemampuan membaca ataupun pengetahuan dasar lainnya; (2) Beda Kompetensi: Faktor-faktor

ini membedakan superior dari pemain rata-rata. Misalnya, orientasi pencapaian yang dinyatakan dalam menetapkan sasaran seseorang lebih tinggi dari pada yang disyaratkan oleh organisasi, atau dengan kata lain beda kompetensi adalah perlakuan atau penilaian yang membedakan kompetensi superior dengan kompetensi rata-rata pemberi layanan (Spencer & Spencer, 2011).

Berdasarkan penjelasan tersebut, terungkap bahwa kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu “ambang kompetensi” dan “beda kompetensi” menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Ambang Kompetensi adalah karakteristik utama, biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan pemberi layanan yang memiliki kompetensi rata-rata, misalnya pengetahuan tentang promosi produk memberi informasi yang jelas kepada pelanggan. Sedangkan “beda kompetensi” dapat dipahami sebagai bentuk penilaian yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Secara individual setiap individu memang memiliki kompetensi dan kinerja yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan kompetensi dan kinerja ini sebaiknya diorientasikan pada fungsi jabatan atau kebutuhan kerja, agar setiap perbedaan tetap mengacu pada pelaksanaan fungsi jabatan atau pekerjaan. Akan lebih baik jika perbedaan tersebut disinergikan menjadi satu kesatuan potensi kerja yang saling mendukung untuk terwujudkan pelaksanaan fungsi jabatan atau pekerjaan yang terkoordinasi, efektif dan efisien. Sejalan dengan pandangan tersebut, dalam literatur yang berbeda dijelaskan bahwa kompetensi memiliki dua makna yang relevan yaitu: (1) membahas kemampuan individu untuk bekerja secara efektif di bidang yang relevan dengan pekerjaan; dan (2) membahas tentang apa yang diperlukan seseorang, untuk kinerja yang efektif. Keduanya terkait erat tetapi berbeda. Arti kedua, melibatkan apa yang penting untuk sukses dalam suatu pekerjaan, sedangkan yang pertama berkaitan dengan sejauh mana seorang individu bekerja, atau apa yang penting untuk suatu pekerjaan. Kompetensi kerja berguna dalam membantu individu

mengembangkan kompetensi mereka untuk pekerjaan itu. Bidang ini terkait dengan keberhasilan dalam peran seorang pekerja. Berdasarkan definisi ini, model kompetensi adalah pengelompokan kompetensi individu, yang menggambarkan semua, atau sebagian besar persyaratan untuk fungsi pekerjaan, atau keberhasilan organisasi (Shermon, 2014).

Dari paparan yang dikemukakan tersebut, terungkap bahwa kompetensi menunjukkan kemampuan seseorang yang relevan dan apa yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif. Mengacu pada persoalan kompetensi ini, pada prinsipnya terdiri dari *motive*, *trait*, *self-concept*, *knowledge* dan *skill* (Spencer & Spencer, 2011). Prinsip-prinsip kompetensi tersebut dapat memandu atau menjadi pedoman dalam memprediksi perilaku seseorang dan kinerjanya. Hal ini dikarenakan kompetensi selalu mengandung maksud untuk memperoleh suatu hasil atau mencapai tujuan tertentu. Misalkan tindakan dilakukan dengan pengetahuan dan keterampilan. Bagi organisasi yang tidak mengembangkan *motive*, *trait* dan *self-concept* untuk karyawannya, jangan harap terjadi peningkatan produktivitas, *profitabilitas* dan kualitas yang signifikan terhadap suatu produk dan jasa yang dikelolanya. Mengapa demikian, karena setiap orang mempunyai *motive*, *trait* dan *self-concept* tersendiri dalam menghadirkan dirinya di lingkungan kerja, *motive*, *trait* dan *self-concept* itulah yang mempengaruhi perilaku kerjanya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Karena itu, secara kondisional, setiap elemen kompetensi memunculkan karakteristik pengaruh tersendiri. Misalnya, pengaruh *motives* dalam proses pembentukan pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan tentu berbeda dengan pengaruh *traits* dalam proses pembentukan pengaruh kompetensi tersebut.

### c. Fokus Utama

Fokus kajian Bab ini adalah mendeskripsikan konsep dasar kualitas pelayanan, bagaimana mengukur tingkat kualitas pelayanan suatu perusahaan, dan mengukur hubungan kompetensi terhadap kualitas pelayanan suatu lembaga pemberi layanan atau perusahaan. Pengukuran tingkat kualitas pelayanan ini menjadi penting, karena sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa setiap perusahaan dituntut agar mampu memberikan

pelayanan yang maksimal agar kepuasan pelanggan dapat terpenuhi. Selain itu, hasil pengukuran kualitas pelayanan juga dapat dijadikan acuan untuk merumuskan kembali strategi yang ditempuh guna meningkatkan kemampuan bersaing dalam melayani konsumen. Maksimal atau tidaknya kualitas pelayanan (*service quality*) suatu perusahaan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima/peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan tersebut.

#### 1. Pengukuran Kualitas Pelayanan

Dalam melakukan pengukuran kualitas pelayanan, terlebih dahulu merumuskan definisi operasional variabel yang merujuk pada salah satu teori kualitas pelayanan yang dianggap relevan dengan lembaga penyedia layanan. Katakanlah teori yang digunakan adalah teori *service quality* dari Parasuraman (2014) yang mengelompokkan dimensi-dimensi *Servequal* yaitu *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Emphaty*. Dengan mengacu pada teori *Servequal* diatas maka dapat di susun contoh kisi-kisi operasionalisasi variabel yang memuat dimensi-dimensi kajian, indikator, serta nomor butir pertanyaan/pernyataan sebagai cikal bakal penyusunan instrumen penelitian. Contoh kisi-kisi operasional variabel yang dimaksud tertera pada tabel 1.

*Tabel 1. Kisi-Kisi Operasional Variabel Kualitas Pelayanan*

| Variabel           | Dimensi               | Indikator                                                 | No. Butir      | Jumlah |
|--------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|--------|
| Kualitas Pelayanan | 1. <i>Tangible</i>    | a) Ruang tunggu pelayanan                                 | 1,2,3,4,5,6    | 6      |
|                    |                       | b) Loker pelayanan                                        | 7,8,9          | 3      |
|                    |                       | c) Petugas pelayanan                                      | 10,11,12,13    | 4      |
|                    | 2. <i>Reliability</i> | a) Keandalan petugas dalam memberikan informasi pelayanan | 14,15,16,17,18 | 5      |
|                    |                       | b) Keandalan petugas dalam memudahkan teknis pelayanan    | 19,20,21       | 3      |

| Variabel | Dimensi                  | Indikator                                              | No. Butir | Jumlah |
|----------|--------------------------|--------------------------------------------------------|-----------|--------|
|          | 3. <i>Responsiveness</i> | a) Respon petugas pelayanan terhadap keluhan pelanggan | 22,23,24  | 3      |
|          |                          | b) Respon petugas pelayanan terhadap saran pelanggan   | 25,26,27  | 3      |
|          | 4. <i>Assurance</i>      | a) Kemampuan administrasi petugas pelayanan            | 28,29,30  | 3      |
|          |                          | b) Kemampuan teknis petugas pelayanan                  | 31,32,33  | 3      |
|          | 5. <i>Emphaty</i>        | a) Perhatian petugas pelayanan                         | 34,35,36  | 3      |
|          |                          | b) Kepedulian Petugas pelayanan                        | 37,38,42  | 3      |
|          |                          | c) Keramahan petugas pelayanan                         | 39,40,41  | 3      |
|          | Total                    |                                                        |           | 42     |

Dengan mengacu pada kisi-kisi operasional diatas, selanjutnya disusun butir pertanyaan/pernyataan (kuesioner/angket) berdasarkan indikator yang menyusun kontrak. Butir pertanyaan harus merupakan penjabaran dari masing-masing indikator yang dapat memberikan gambaran tentang kualitas pelayanan tersebut. Kuesioner/angket disajikan dalam bentuk tertutup dan terbuka kemudian dijawab langsung oleh responden. Jawaban diberikan dengan tanda *check list* (✓) pada lembar jawaban yang sudah disediakan, khusus kolom dengan menuliskan angka-angka dari jumlah yang tersedia. Untuk mendapatkan data yang baik, sebelum kuesioner/angket digunakan dalam pengambilan data sesungguhnya, sebaiknya dilakukan uji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitas, kemudian akan diperoleh alat atau instrumen yang betul-betul dapat digunakan dalam survei yang sebenarnya. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sehingga terdapat data yang valid. Selanjutnya uji reabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur (instrumen) dapat memperlihatkan kemantapan,

keajegan atau stabilitas hasil pengamatan yang bisa diukur dengan instrument dalam penelitian berikutnya dengan kondisi yang tetap. Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya dan sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas instrument, maka langkah selanjutnya adalah pengukuran kualitas pelayanan dengan menggunakan persamaan berikut:

$$\text{Skor. } \textit{Servqual} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$

Sumber: (Parasuraman, 2014)

Skor Gap kualitas jasa pada berbagai level secara rinci dapat dihitung berdasarkan:

- a.) Item-by-item analysis, misal P1–H1, P2–H2, dst. Dimana P = Persepsi dan H = harapan.
- b.) Dimensi-by-dimensi analysis, contoh:  $(P1 + P2 + P3 + P4 / 4) - (H1 + H2 + H3 + H4 / 4)$  dimana P1 sampai P4 dan H1 sampai H4 mencerminkan 4 pernyataan persepsi dan harapan berkaitan dengandimensi tertentu.
- c.) Perhitungan ukuran tunggal kualitas jasa/gap *servqual* yaitu  $(P1 + P2 + P3 + \dots + P22/22) - (H1 + H2 + H3 + \dots + H22/22)$ .
- d.) Untuk menganalisa kualitas akan jasa pelayanan yang telah diberikan, maka digunakan rumus.

$$\text{Kualitas } (Q) = \frac{\text{Persepsi } (P)}{\text{Harapan } (H)} =$$

Sumber: (Besterfield, 2013)

Jika kualitas  $(Q) \geq 1$ , maka kualitas pelayanan dikatakan baik. Pengukuran *Service Quality* (*Servqual*) merupakan cara yang cukup sederhana sehingga mudah diimplementasikan untuk menentukan pengukuran kualitas pelayanan. Langkah-langkah dari pengukuran *Service Quality* (*Servqual*) adalah sebagai berikut:

- a) Pengambilan nilai/bobot tingkat persepsi dan tingkat harapan pelanggan terhadap kriteria kualitas pelayanan.

- b) Menghitung bobot kenyataan pelayanan jasa atau persepsi dengan rumus:

$$\Sigma xi = (\Sigma TP \times 1) + (\Sigma KP \times 2) + (\Sigma CP \times 3) \\ + (\Sigma P \times 4) + (\Sigma SP \times 5)$$

- c) Menghitung bobot harapan pelayanan jasa dengan rumus:

$$\Sigma yi = (\Sigma TPn \times 1) + (\Sigma KPn \times 2) + (\Sigma CPn \times 3) \\ + (\Sigma Pn \times 4) + (\Sigma SPn \times 5)$$

- d) Menghitung Gap (tingkat kesenjangan) dengan rumus:

$$SQi = xi - yi$$

- e) Menentukan hasil nilai keadaan kuadran

- Kuadran A (pusatkan perhatian disini)

Menunjukkan unsur-unsur pelayanan yang dirasa sangat penting bagi pelanggan, namun pihak pemberi layanan belum melaksanakannya sesuai dengan harapan pelanggan.

- Kuadran B (pertahankan prestasi)

Unsur-unsur pelayanan yang dirasa penting oleh pelanggan, telah dilaksanakan oleh pihak pemberi layanan sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan. Ini harus dipertahankan.

- Kuadran C (prioritas rendah)

Unsur-unsur dalam pelayanan yang dirasa kurang penting oleh pelanggan dan pelaksanaannya masih kurang baik.

- Kuadran D (bisa berlebihan)

Unsur-unsur dalam pelayanan yang dirasa tidak penting oleh pelanggan, namun pihak pemberi layanan melaksanakannya dengan baik.

## 2. Pengukuran Pengaruh Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan.

Sama halnya dengan pengukuran kualitas pelayanan, dalam melakukan pengukuran pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan, terlebih dahulu merumuskan definisi operasional masing-masing variabel yang merujuk pada salah

satu teori kualitas pelayanan dan teori kompetensi yang dianggap relevan dengan perusahaan atau lembaga penyedia layanan. Misalnya, teori yang digunakan adalah teori kualitas pelayanan dari Sinambela (2016) dan teori kompetensi dari Spencer & Spencer (2011). Dengan mengacu pada teori *servequal* dan teori kompetensi, maka dapat di susun contoh kisi-kisi operasionalisasi variabel sebagai berikut:

*Tabel 2. Kisi-Kisi Operasional Variabel Kompetensi dan Kualitas Pelayanan*

| Variabel                            | Dimensi                | Indikator                                              | Item                 |
|-------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------|
| Kompetensi                          | 1. <i>Motives</i>      | 1.1 Motif mengabdikan                                  | 1                    |
|                                     |                        | 1.2 Motif melayani                                     | 2                    |
|                                     |                        | 1.3 Motif berprestasi                                  | 3                    |
|                                     | 2. <i>Traits</i>       | 2.1. Pandangan terhadap pekerjaan                      | 4                    |
|                                     |                        | 2.2. Sikap dalam bekerja                               | 5                    |
|                                     |                        | 2.3. Perilaku kerja                                    | 6                    |
|                                     | 3. <i>Self-Concept</i> | 3.1 Keteladanan                                        | 7                    |
|                                     |                        | 3.2 Kedisiplinan                                       | 8                    |
|                                     |                        | 3.3 Keramahan                                          | 9                    |
|                                     | 4. <i>Knowledge</i>    | 4.1 Pemahaman atas fungsi pelayanan                    | 10<br>11<br>12<br>13 |
|                                     |                        | 4.2 Pengetahuan atas kebijakan pelayanan               |                      |
|                                     |                        | 4.3 Pemahaman atas kerjasama pelayanan                 |                      |
|                                     |                        | 4.4 Pemahaman atas lingkungan perusahaan               |                      |
|                                     | 5. <i>Skills</i>       |                                                        | 14                   |
|                                     |                        | 5.1 Keterampilan administratif                         | 15                   |
|                                     |                        | 5.2 Keterampilan teknis                                | 16                   |
|                                     |                        | 5.3 Keterampilan sosial                                |                      |
| Kualitas Pelayanan Pendidikan Dasar | 1. Transparansi        | 1.1 Kemudahan pelayanan administrasi                   | 1                    |
|                                     |                        | 1.2 Kemudahan pelayanan teknis                         | 2                    |
|                                     |                        | 1.3 Kemudahan pelayanan penyampaian informasi          | 3                    |
|                                     | 2. Akuntabilitas       | 2.1. Pelaporan pelaksanaan kegiatan                    | 4<br>5<br>6          |
|                                     |                        | 2.2. Pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan           |                      |
|                                     |                        | 2.3. Evaluasi pelaksanaan kegiatan                     |                      |
|                                     | 3. Kondisional         | 3.1. Efisiensi pelayanan                               | 7<br>8<br>9          |
|                                     |                        | 3.2. Efektivitas pelayanan                             |                      |
|                                     |                        | 3.3. Produktivitas pelayanan                           |                      |
|                                     | 4. Partisipatif        | 4.1 Aspirasi pelanggan dalam penyelenggaraan pelayanan |                      |

| Variabel | Dimensi                           | Indikator                                                     | Item |
|----------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|
|          |                                   | 4.2 Kebutuhan pelanggan akan pelayanan                        | 10   |
|          |                                   | 4.3 Harapan pelanggan dalam penyelenggaraan pelayanan         | 11   |
|          |                                   |                                                               | 12   |
|          | 5. Kesamaan Hak                   | 5.1 Hak memenuhi kebutuhan                                    |      |
|          |                                   | 5.2 Hak mendapatkan pelayanan                                 | 13   |
|          |                                   | 5.3 Hak memberi masukan                                       | 14   |
|          | 6. Keseimbangan hak dan kewajiban | 6.1 Keseimbangan hak mendapatkan pelayanan                    | 15   |
|          |                                   | 6.2 Kewajiban lembaga memberikan pelayanan                    | 16   |
|          |                                   | 6.3 Keadilan lembaga di antara pemberi dan penerima pelayanan | 17   |
|          |                                   |                                                               | 18   |

Kisi-kisi operasional diatas, merupakan cikal bakal penyusunan instrument penelitian baik berupa kuesioner/angket yang selanjutnya disebarkan kepada responden penelitian. Instrument penelitian yang telah disebarkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan persamaan berikut:

a.) Pengukuran Koefisien Korelasi dengan persamaan:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah responden

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

b.) Pengukuran Koefisien Determinasi dengan persamaan:

$$\text{Koefisien Penentu (KP)} = r^2 \times 100\%$$

c.) Pengukuran Persamaan Regresi dengan persamaan:

$$\hat{Y} = a + bx$$

Keterangan :

$\hat{Y}$  = dependen variabel

a = konstanta

b = koefisien regresi

$x$  = indenpenden variabel

d.) Pengujian Hipotesis/Uji t dengan persamaan:

$$t_{hitung} = b/\delta b$$

Keterangan :

$b$  = Koefisien regresi pada variabel bebas.

$\delta b$  = Standar error regresi.

## SOLUSI DAN REKOMENDASI

Setiap pengukuran, baik pengukuran kualitas pelayanan lembaga atau perusahaan penyedia layanan, maupun pengukuran pengaruh kompetensi sumber daya manusia pelaksana layanan terhadap kualitas pelayanan tentu memiliki beberap kelemahan, misalnya pengukuran pengaruh kompetensi sumber daya manusia pelaksana layanan terhadap kualitas pelayanan dengan menggunakan persamaan regresi sederhana, koefisien korelasi, determinasi, meskipun dibantu dengan *software Statistical Package for the Social Sciences* versi terbaru, namun memiliki kelemahan yaitu pengukuran yang dilakukan tidak sampai pada konstruk-konstruk variabel. Dalam hal ini, untuk menganalisis hubungan atau pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan dapat dikatakan masih sangat abstrak atau hanya mencakup pada variabel dependen dan independent. Dengan demikian, jika ingin mengetahui pengaruh atau hubungan kompetensi terhadap kualitas pelayanan secara menyeluruh sampai pada tingkat konstruk variabel, maka direkomendasikan menggunakan pendekatan statistik versi mutakhir seperti *structural equation modeling*. Pada prinsipnya, *structural equation modeling* (SEM) selain dapat mengukur atau menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan sampai pada tingkat konstruk variabel, persamaan statistik tersebut juga memiliki keunggulan lainnya dibandingkan dengan regresi yaitu: memungkinkan adanya asumsi-asumsi yang lebih fleksibel; penggunaan analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*) untuk mengurangi kesalahan pengukuran dengan memiliki banyak indikator dalam satu variabel laten; daya tarik *interface* pemodelan grafis untuk memudahkan pengguna membaca keluaran hasil analisis; kemungkinan adanya pengujian model secara keseluruhan dari pada koefesien-koefesien secara sendiri-

sendiri; kemampuan untuk menguji model-model dengan menggunakan beberapa variabel tergantung; kemampuan untuk membuat model terhadap variabel-variabel perantara; kemampuan untuk membuat model gangguan kesalahan (*error term*); kemampuan untuk menguji koefisien-koefisien diluar antara beberapa kelompok subyek; dan kemampuan untuk mengatasi data yang sulit, seperti data *time series* dengan kesalahan otokorelasi, data yang tidak normal, dan data yang tidak lengkap.

## **ARAH PENELITIAN MASA DEPAN**

Pada umumnya, untuk melakukan pengukuran hubungan atau pengaruh kompetensi sumberdaya manusia pemberi layanan terhadap kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai macam persamaan statistik yang berbasis pada penelitian kuantitatif, seperti persamaan koefisien korelasi, koefisien determinasi, persamaan *simple regression*, *multiple regression*, dan *path analysis*. Meskipun berdasarkan kajian teoritis dan hasil-hasil kajian empiris penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun, mengingat karena persamaan ini memiliki beberapa keterbatasan, maka lembaga pemberi layanan, dalam hal ini perusahaan atau peneliti hendaknya melakukan kajian dan riset tersebut dengan menggunakan persamaan statistik versi mutakhir seperti *structural equation modeling* (SEM) sehingga menghasilkan kesimpulan yang lebih komprehensif.

## **KESIMPULAN**

Setiap konsumen tentu menginginkan kualitas pelayanan yang maksimal, begitu juga dengan perusahaan pemberi layanan yang tidak pelanggannya berpindah ke kompetitor, hanya karena kualitas pelayanan yang disediakan tidak sesuai harapan pelanggan. Oleh sebab itu, perusahaan diuntut untuk mampu mengukur seberapa maksimal kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan maka dimensi kajian yang sering digunakan sebagai parameter pengukuran adalah *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*,

*assurance*, dan *emphaty*. Sementara itu, dari dimensi kajian tersebut dijabarkan masing-masing indikator seperti fasilitas fisik, perlengkapan, sarana komunikasi, penyampaian jasa tepat waktu, kesesuaian, respon dan kesiapan karyawan, keluangan waktu pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan, pengetahuan dan kemampuan SDM, perhatian perusahaan kepada konsumen, memahami, dan kemudahan dalam mendapatkan pelayanan. Selanjutnya, pengukuran kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan membagi jumlah harapan dengan jumlah persepsi konsumen, hal ini dilalui dengan lima tahapan, yaitu (1) Pengambilan nilai/bobot tingkat persepsi dan tingkat harapan pelanggan terhadap kriteria kualitas pelayanan; (2) Menghitung bobot keyataan pelayanan jasa atau persepsi; (3) Menghitung bobot harapan pelayanan jasa; (4) Menghitung gap (tingkat kesenjangan); dan (5) Menentukan hasil nilai keadaan kuadran. Sama halnya dengan pengukuran kualitas pelayanan, pengukuran pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan diawali dengan perumusan butir pertanyaan/pertanyaan sebagai cikal banyak penyusunan instrument penelitian pada masing-masing variabel, baik variabel kompetensi maupun kualitas pelayanan. Akan tetapi perbedaannya adalah pengukuran pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan dilakukan dengan menggunakan persamaan statistik persamaan koefisien korelasi, koefisien determinasi, persamaan *simple regression*, *multiple regression*, *path analysis*, dan *structural equation modeling* (SEM).

Pada prinsipnya keseluruhan persamaan yang digunakan memiliki memiliki fungsi yang sama, yaitu melakukan pengukuran hubungan kausalitas atau sebab akibat antara varibael kompetensi dengan varibael kualitas pelayanan. Meskipun secara teoritis kompetensi pada dasarnya memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan karena konsep dasar kompetensi tidak terlepas dari apa yang disebut dengan elemen-elemen kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi, konsep diri maupun sikap. Elemen-elemen kompetensi tersebut merupakan sumber daya internal masing-masing individu yang melaksanakan kebijakan dan kegiatan pelayanan publik. Oleh sebab itu, dapat dinyatakan bahwa kompetensi memiliki hubungan atau berpengaruh

terhadap kualitas pelayanan, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aziizir, & Masriyah, N. (2012). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pontianak. *Jurnal Mahasiswa Prodi Ilmu Pemerintahan*.
- Besterfield, D. (2013). *Quality Improvement. Ninth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Burcak, T. (2014). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction: A Research on Hotel Businesses Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.22 Issue: 5, 11*.
- Cohen, L. (2013). *Quality of Financial Reporting Choice; Determinants and Economic Consequences*. Working Paper: Northwestern University Collins.
- Devrye, C. (2014). *Good Service is Good Business: 7 Simple Strategies for Success*. Australia: Prentice Hall.
- Dwiyanto, A. (2005). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik, Edisi ketiga*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Eriswanto, E., & Sudarma, A. (2017). Pengaruh Sikap Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik RSUD R. Syamsudin, SH. Kota Sukabumi. *Seminar Nasional dan The 4th Call for Syariah Paper*.
- Fauzy, & Fatya, F. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Undergraduate thesis, Universitas Islam Sultan Agung*.

- Frederickson. (2017). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program. IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Khusaini, A. (2016). *Analisis Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen di SPA Club Arena Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Parasuraman, A. (2014). *The Behaviorial Consequenses of Service Quality*. New Jersey: Prentince Hall.
- Ratminto, & Winarsih, A. S. (2012). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Ridlo, J. (2016). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Arsip Dan Perpustakaan Kota Surabaya. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*.
- Shermon, G. (2014). *Competency based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment & Development Centres*. Delhi: McGraw-Hill.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun. Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., & Spencer, M. (2011). *Competence At Work Models For Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Supranto, J. (2011). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikan Pangsa Pasar. Cetakan Keempat*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Thoha, M. (2014). *Perilaku Organisasi Konsep-Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran-Edisi 4*. Yogyakarta: Penerbit Andy.

William, D. H., & Uttal, B. (2012). *Total Customer Service The Ultimate*. New York: The Free Press.

# BAB 6

## BAHASA E-KOMERSIAL

**Febrianty**

*Politeknik Palcomtech Palembang*

### **ABSTRAK**

*e-Commerce yang terus tumbuh secara signifikan di Indonesia merupakan potensi yang besar untuk mendatangkan keuntungan bagi banyak pihak khususnya bagi para pelaku bisnis online. Perkembangan e-Commerce dalam berbagai model, yakni: B2C, B2B, C2C, C2B, B2G, C2G, B2A, Government to Citizen (G2C), mobile commerce, dan lain sebagainya memberikan perspektif bahwa e-Commerce tidak hanya dalam lingkup para merchant dan konsumen saja atau sourcing dan delivery saja. Bab ini akan menyajikan perkembangan, tantangan implementasi, peran pemerintah, dan potensi masa depan e-Commerce. Metode penyajian bab ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penyajian bab ini diharapkan dapat mendukung New Economy Indonesia yang menciptakan kesejahteraan ekonomi yang berkeadilan sosial.*

Kata Kunci: E-Komersial; Penjual; Rantai Pasok; Konsumen

### **PENDAHULUAN**

Komersialisasi di internet mulai berkembang pesat pada awal tahun 1990-an yang mencapai jutaan pelanggan, sehingga timbul istilah baru *electronic commerce* atau yang lebih dikenal dengan sebutan *E-Commerce* sebagai bentuk implementasi dari transformasi digital. Penggunaan internet untuk berbagai aktivitas transaksi bisnis telah menjadi hal yang biasa dan lumrah. *E-Commerce* sudah menjadi bagian dari *life style* yang tidak dapat

ditinggalkan oleh manusia modern. *E-Commerce* di Indonesia meliputi: *Startup* atau perusahaan rintisan yang bergerak dibidang teknologi, UKM, dan bisnis yang sudah *established*. Di Indonesia sendiri berkembang banyak *E-Commerce* yang sukses meraup banyak keuntungan yakni: OLX, Kaskus, Tokopedia, Bukalapak, Blanja.com, Blibli, Tiket.com, dan lain sebagainya. *E-Commerce* yang berkembang di Indonesia tidak hanya pada penjualan barang-barang saja akan tetapi *E-Commerce* juga merambah pada reservasi, rental sampai dengan transportasi *online*. Situs-situs *E-Commerce* yang berasal dari dalam negeri, yaitu: belanja.com, tokobagus.com, mataharimall, bukalapak.com, bhineka.com, tokopedia.com, gramedia.com, blibli, sociolla, blanja, elevania, laku6, iLotte, ralali, bpjs-Online, dan lainnya. Sedangkan situs *E-Commerce* yang dari luar negeri, yaitu: amazon.com, ebay.com, Reveneve.com, dan lainnya (Kotler and Philip 2003). Situs-situs *E-Commerce* lainnya yakni: amazon, zalora, FoodPanda, officefab, JD ID, orami, shopee, lazada, dan lain sebagainya.

Menurut Ramanathan. Ramakrishnan, Ramanathan, and Hsiao (2012), *E-Commerce* merupakan pemanfaatan teknologi elektronik untuk penjualan dan atau periklanan lewat internet meliputi: “Bisnis ke Bisnis” (B2B) dan “Bisnis ke Konsumen” (B2C) yang dapat meningkatkan fungsi internal (pemrosesan atau penetapan pesanan) dan memudahkan berkomunikasi dengan rekanan *supply chain*. *E-Commerce* merupakan sebuah penjualan produk berbasis web yang disebut juga “*e-business*”, “*e-tailing*”, dan “*I-commerce*” (Company Inc. 2012). Chaffey (2007) mengartikan *E-Commerce* sebagai membeli dan menjual produk atau informasi lewat internet dan sarana lainnya antara organisasi dan pemangku kepentingan eksternal. *E-Commerce* bisa terjadi antara perusahaan bisnis ke *customer*, mencakup pemanfaatan internet dan *World Wide Web* (www) untuk menjual barang dan memberi layanan ke *customer* (Doolin et al. 2005). Penggunaan *E-Commerce* di Indonesia telah mengalami peningkatan (Daily Social 2012). Hasil riset Daily Social (2012) juga membandingkan *E-Commerce* Indonesia dengan ekonomi internet di negara-negara lainnya yakni: Brasil, Cina, dan AS untuk mendapatkan tren dan asumsi pertumbuhan masa depan.

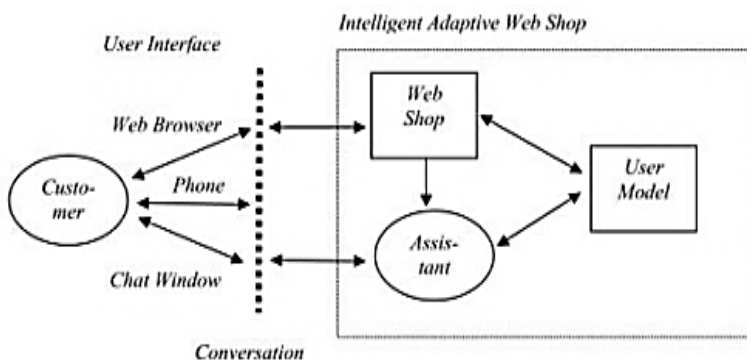
Mereka menggunakan dua pendekatan penelitian yakni: Analisis *top-down* dengan menghitung angka kapitalisasi pasar dari data publik dan melakukan survei konsumen dan juga melakukan analisis *bottom-up* dengan menghitung angka berdasarkan data yang diberikan oleh situs *E-Commerce*.

Oleh karena, penggunaan internet dalam transaksi bisnis menjadi hal yang penting dan wajib, maka hal yang wajar pula jika terjadi peningkatan pada jumlah pelaku usaha/pebisnis yang memanfaatkan *E-Commerce* dalam aktivitas usahanya. Dengan kata lain, web dalam bentuk *E-Commerce* di dunia bisnis, sudah menjadi kebutuhan baik perusahaan skala kecil maupun skala besar dalam rangka pengembangan usaha karena akan terdapat banyak keuntungan yang diperoleh. Umumnya, *customer* tidak “repot-repot” mendatangi toko-toko fisik secara langsung untuk mencari, memilih, atau membeli barang-barang yang diminati/dibutuhkan. Dengan demikian *customer* telah dapat menghemat ongkos perjalanan apalagi jika letak toko jauh. Penghematan tersebut diganti dengan biaya pengantaran yang sangat murah. Perusahaan bisa melakukan aktivitas transaksi selama 24 jam, penghematan dalam biaya promosi dan bisa memasarkan produknya ke wilayah yang lebih luas. Kepraktisan yang didapatkan oleh para pelaku usaha yakni *E-Commerce* sendiri sangat memudahkan sekali untuk mereka memasarkan produknya dengan hanya mengunggah foto-foto barang-barang yang didukung melalui recent *update* iklan, memberikan deskripsi dan harga produk, lalu juga tersedia *contact link* untuk *customer* jika ingin bertanya, disamping itu terdapat jasa iklan yang membuat produk semakin diketahui secara luas oleh banyak orang (Purbo and Aang Arif Wahyudi 2001).

Tuntutan bagi para pelaku/pemilik usaha untuk bersaing dan menggunakan *E-Commerce* hampir menjadi syarat utama untuk dapat memenangkan persaingan bisnis apalagi saat perkembangan teknologi yang semakin maju dan pesat pada saat ini. Efisiensi terjadi pada kegiatan jual-beli maupun pemasaran melalui penggunaan *E-Commerce* karena *E-Commerce* memberikan kemudahan bertransaksi, *minimizing cost*, dan proses transaksi yang cepat. Dibandingkan dengan proses manual, kualitas transfer data juga lebih baik, dimana tidak

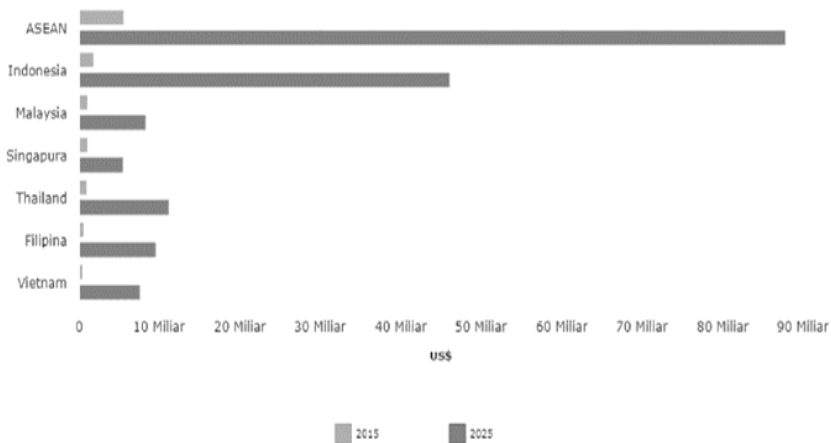
diperlukan *entry* ulang yang menyebabkan kemungkinan terjadinya *human error*. Cara *customer* dalam membeli barang dan jasa telah direvolusi melalui kustomisasi masal pada *E-Commerce*. Barang dan jasa dapat dikonversi sesuai dengan permintaan *customer*. Dengan internet yang selalu beroperasi setiap harinya, maka aktivitas bisnis bisa dilakukan tanpa mengenal waktu karena dilakukan secara *online*. *Customer* bisa berbelanja diseluruh penjuru dunia dan membandingkan harga-harga barang dengan mengklik berbagai situs yang berbeda bahkan hanya dengan mengunjungi sebuah *web* tunggal yang menyediakan berbagai harga barang dari banyak penyedia/*merchant*. Web *E-Commerce* ditawarkan tidak hanya yang premium/berbayar saja akan tetapi juga ditawarkan secara gratis/tidak berbayar di Internet. Peluang web *E-Commerce* yang gratis tidak banyak diketahui para pelaku bisnis untuk mengembangkan bisnisnya. *Opencart* adalah salah satu web *E-Commerce* tidak berbayar tersebut.

Konsumen berinteraksi dengan perusahaan penyedia layanan *E-Commerce* lewat *user interface* yakni: *web browser*, telepon, dan atau *chatwindow*. Semua informasi tentang *customer* akan di-*save* pada *user model* dan informasi tersebut dijadikan *database profil customer* perusahaan. Informasi tersebut sangat penting bagi perusahaan dikaitkan dengan peningkatan layanan dan kepuasan *customer*. Berikut ini disajikan gambaran mengenai struktur kerja pada sistem *E-Commerce* berbasis web.



Gambar 1: Struktur sistem *E-Commerce* berbasis Web  
Sumber : (Aberg, J. Shahmehri, 2000)

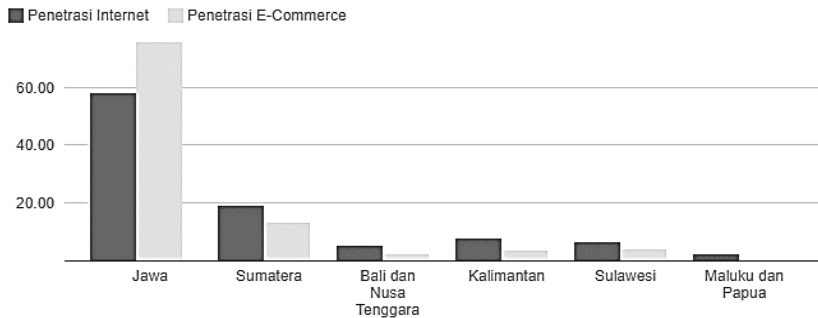
Kinerja Penggunaan *E-Commerce*. Berdasarkan laporan PPRO (perusahaan layanan pembayaran online) yang terkenal di dunia mengenai pembayaran dan perdagangan online tahun 2018, menyatakan Indonesia memiliki pertumbuhan tertinggi mencapai 78% per tahun. Negara lainnya untuk *Top Five* pertumbuhan pasar tertinggi adalah Meksiko 59%, Filipina 51%, Columbia 45%, dan Uni Emirat Arab (UEA) 33% (Aryanto, 2018). Selanjutnya, berdasarkan google TEMASEK, ekonomi Internet di wilayah Asia Tenggara saat ini sebesar US\$ 100 miliar dan diprediksi pada tahun 2025 terus meningkat menjadi US\$ 300 miliar, dimana melampaui prediksi sebelumnya yakni sebesar US \$ 240 miliar. Internet di wilayah Asia Tenggara mempunyai potensi yang luar biasa untuk pertumbuhan yang berkesinambungan sebagai dampak dari perilaku *customer* yang berubah, konektivitas internet yang terus bertumbuh, dan sebagainya (Gani 2019). Dari tahun ke tahun perkembangan perkembangan *E-Commerce* semakin pesat sejalan dengan perkembangan digital bahkan beberapa perusahaan *E-Commerce* terkenal di dunia telah memasuki pasar Indonesia. Dimana perusahaan Alibaba melalui Lazada dan ebay telah melebarkan sayap bisnis di Indonesia begitu pula halnya dengan perusahaan Amazon. Kemenkominfo memprediksi bahwa di tahun 2020 penggunaan *E-Commerce* akan sebesar 130 miliar rupiah di Indonesia. Selanjutnya, berdasarkan KataData, yang dikumpulkan oleh Nielsen dalam “Indonesia Ocean of Opportunities Overcoming Dead Win and Riptide 2017” menyajikan perkiraan mengenai pasar *E-Commerce* Indonesia yang akan menjadi 52 persen dari total seluruh pengguna *E-Commerce* di wilayah Asia Tenggara. Berikut ini disajikan sebaran pasar *E-Commerce* untuk negara-negara di Kawasan Asia Tenggara.



*Gambar 2. Pasar E-Commerce pada negara-negara di wilayah Asia Tenggara (Tahun 2015-2025)*

*Sumber: (Databoks, Katadata Indonesia, 2016)*

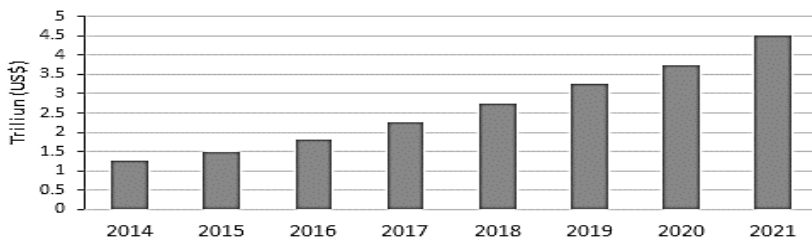
Laporan yang berjudul “*Unlocking Indonesia’s Digital Opportunity*”, diangkat oleh McKinsey juga menegaskan bahwa perpindahan ke domain digital menyebabkan peningkatan pertumbuhan ekonomi sekitar US\$ 150 miliar pada tahun 2025. Pengguna internet yang mengakses internet lewat perangkat selular akan menjadi sebanyak 73 persen di Indonesia, dimana persentasenya akan terus-menerus meningkat dalam 5 tahun yang akan datang. Berdasar data *e-marketer* tahun 2013 yang diwartakan dari web *Top Brand-Award* bahwa sebanyak 4,6 juta pengguna internet di Indonesia telah memanfaatkan *E-Commerce* dengan total transaksi yang terjadi mencapai sebesar US\$ 1,8 juta atau berkisar Rp21,9 triliun dan akan terus meningkat tiap tahunnya. *E-Commerce* di Indonesia berdasar Data Sensus Ekonomi pada tahun 2016 juga menunjukkan *E-Commerce* akan bertumbuh hingga berkisar 17 persen dalam 10 tahun terakhir dengan total sekitar 26,2 juta usaha (Berinovasi.com 2017). Berikut ini adalah data perbandingan persentase penetrasi internet dan *E-Commerce* di Indonesia.



*Gambar 3. Persentase Penetrasi Internet dan E-Commerce pada Wilayah atau Pulau di Indonesia*

*Sumber: (Penetrasi Internet, Data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (2017), Penetrasi E-Commerce, survei Katadata Insight Center, 2018)*

Penetrasi internet disuatu wilayah yang semakin tinggi akan menyebabkan semakin banyak jumlah pengguna/pengakses *E-Commerce*. Jika dilihat menurut wilayah dan pulau, Jawa dan Sumatera mempunyai infrastruktur dan layanan internet yang lebih baik dan tentu saja jumlah penduduk yang lebih besar menjadi kontributor utama trafic ke situs-situs *E-Commerce* (Laras 2018). Berdasar katadata.co.id dalam teknologi.id, transaksi jual-beli pada tingkat global *E-Commerce* mengalami peningkatan yang semakin melaju kencang, diukur dari nilai transaksi *E-Commerce* atau toko-toko online yang diperkirakan akan melampaui 230 persen pada tahun 2021 hingga US\$ 4,48 triliun atau sebanding dengan Rp 60.467 triliun (Teknologi.id 2018). Lebih lanjut dapat dilihat pada gambar 4 yang menyajikan dari data tersebut.



*Gambar 4. Pertumbuhan E-Commerce 2014-2021*

*Sumber: (katadata.co.id dalam teknologi.id)*

Berdasarkan data di atas maka perkembangan *E-Commerce* di Indonesia sangat signifikan diperkirakan terjadi karena lima faktor utama, antara lain: besarnya jumlah penduduk Indonesia, peningkatan pengguna *smartphone*, peningkatan *disposable income* (pendapatan yang siap dibelanjakan) pada masyarakat Indonesia, jumlah pengguna *credit card*, jumlah pemilik rekening bank, pasar yang berorientasi *mobile*, meningkatnya konsumen muda yang melek digital/fasih dengan dunia *online*, peningkatan partisipasi UMKM, pertumbuhan investasi, adanya potensi masyarakat wilayah rural yang cukup besar sebagai konsumen/pengguna *E-Commerce* dan tidak kalah pentingnya adalah dukungan dari pemerintah.

### **KLASIFIKASI E-COMMERCE**

Masyarakat akan mendapatkan keuntungan jika dapat mengikuti tren bisnis *E-Commerce*. Akan tetapi masyarakat akan sangat sulit jika tidak mengetahui ilmu dasarnya. Masyarakat hanya mengenal *E-Commerce* terbatas pada toko-toko *online* saja yang menjual barang kebutuhan. Namun, klasifikasi *E-Commerce* sebenarnya lebih luas lagi, baik sebagai produsen maupun konsumen. Pemahaman akan klasifikasi *E-Commerce* akan membantu calon pengguna untuk dapat mengikuti tren bisnis serta memperluas usaha bisnis yang sedang dirintis. *E-Commerce* (electronic commerce) adalah konsep yang menggambarkan proses jual-beli atau pertukaran barang, jasa, dan informasi pada internet lewat jaringan informasi termasuk internet (Turban, J. Lee, and H. M. Chung, 2000). Menurut Kalakota and Andrew B. Whinston (1997) menginterpretasikan *E-Commerce* dari bermacam sudut pandang yakni:

- a) Dari sudut pandang komunikasi: *E-Commerce* adalah penghantaran informasi, barang atau layanan, atau pembayaran (telepon, jaringan komputer, atau sarana elektronik lainnya).
- b) Dari sudut pandang proses bisnis: *E-Commerce* adalah aplikasi teknologi menuju mekanisasi transaksi aliran kerja perusahaan.
- c) Dari sudut pandang layanan: *E-Commerce* adalah salah satu tool yang dapat memenuhi permintaan perusahaan, *customer*

dan manajemen dalam memotong biaya servis ketika meningkatkan kualitas barang dan kecepatan pelayanan.

- d) Dari sudut pandang online: *E-Commerce* berhubungan dengan kapabilitas jual-beli barang dan informasi di internet serta jasa online lainnya.

Sedangkan menurut (Tjiptono and Chandra 2012) dalam *E-Commerce* terdapat empat indikator: a). Sudut Pandang Pembelian Online b). Sudut Pandang Komunikasi Digital c). Sudut Pandang Layanan d). Sudut Pandang Proses Bisnis.

#### a. Klasifikasi *E-Commerce*

Umumnya, klasifikasi *E-Commerce* berdasar sifat transaksi. Menurut Laudon dan Laudon (2008), klasifikasi *E-Commerce* yakni:

1. Bisnis ke Konsumen Bisnis (*Business to Consumer/B2C*)
  - Transaksi pada *E-Commerce* B2C seperti model ritel tradisional, dimana *merchant* menjual jasa dan atau barang pada individu, akan tetapi bisnis dijalankan pada *platform online* bukannya dengan toko fisik;
  - Informasi disebarakan/terbuka untuk umum;
  - layanan bisa dipakai banyak orang (bersifat umum);
  - layanan digunakan berdasar pada permintaan;
  - Sistem pendekatan *client-server* sering dilakukan (Purbo & Aang Arif. W, 2001). Pada bagian *client* misalnya bagian permintaan dan yang berhubungan dengan user, maka perangkat yang dibutuhkan yakni komputer atau *software*. *Software* tersebut dapat diinstal dalam perangkat *smartphone*. Untuk *server*, perangkat yang diperlukan yakni komputer yang dirancang khusus dengan kapasitas besar dengan performa yang tinggi guna melayani *client* yang akan menyimpan banyak data dan informasi dalam jumlah yang besar. Server dalam sistem kerjanya akan menerima permintaan selanjutnya mengolah dan mengirimkan kembali respon sesuai permintaan dan bias saja menerima permintaan yang banyak dalam waktu yang bersamaan. Contoh dari B2C yakni Lazada dan Bhinneka. Contoh pelaku B2C di

Indonesia antara lain: Jd.id, Blibli, Klik Indomaret, Lazada, dan lainnya;

2. Bisnis ke Bisnis ((*Business to business/B2B*)

- berfokus pada penyediaan barang dari satu bisnis ke bisnis lainnya
- tersedianya *trading partners* dimana antar partner telah saling mengenal dan telah terjadi cukup lama.
- tersedia format data yang telah disepakati secara bersama untuk pertukaran data yang sering dilakukan dan terjadi secara berkala.
- dalam pengiriman data, pelaku tidak harus menunggu rekan lain dalam mengirimkan data.
- Umumnya model yang dipakai yakni *peer to peer*, dengan *processing intelligence* yang dapat diedarkan pada kedua pelaku bisnis.
- Contoh B2B di Indonesia yang mungkin dikenal antara lain: Ralali.com, IndoTrading.com, Kawan Lama, www.garuda-indonesia.com, www.unilever.co.id, Electronic City, Bizzy.co.id, Indonetwork, dan Mbiz. Bisnis yang mempunyai platform E-Commerce yang spesifik membidik perusahaan dan bekerja dalam lingkungan tertutup.

3. Konsumen ke konsumen (*Consumer to Consumer/C2C*)

- dua model C2C yakni: *marketplace* dan *classifieds/P2P*.
- Dalam C2C *E-Commerce* ini, *customer* individu dapat menjual dan atau membeli barang dari *customer* lainnya.
- transaksi jual-beli terjadi bila sistem barter berlaku antar *customer*. Para *customer* yang terlibat dapat saling menjual barang-barang mereka. Contohnya: *customer* dari suatu produsen akan menjual kembali barang-barang ke *customer* lain. Contoh dari C2C meliputi: Tokopedia dan Bukalapak.

4. Konsumen ke Bisnis (*Customer to business/C2B*)

Model bisnis C2B adalah *customer* atau *end-use* menyediakan barang atau layanan ke *merchant* atau bisnis. Model C2B merupakan kebalikan B2C, dimana

*merchant* menghasilkan barang dan atau layanan untuk konsumsi konsumen. Pelaku C2B adalah istockphoto.com dimana para *photografer* individu memanfaatkannya sebagai media untuk memperoleh royalti jika ada yang menggunakan fotonya. Individu dalam model C2B ini menawarkan untuk menjual barang dan atau layanan kepada perusahaan yang siap membelinya. Contoh lainnya, jika *user* merupakan *software developer* maka *user* bisa menyajikan demo *software* atau *skill* yang dimiliki di situs-situs, antara lain: *freelancer*, *upwork*, dan lainnya. Jika perusahaan menyukai *software* atau *skill user* tersebut maka perusahaan tersebut dapat langsung membeli *software* dari *user* atau bahkan mempekerjakan/merekrut *user* tersebut.

5. Bisnis ke Pemerintah (*Business to Government/B2G*), juga dapat disebut Bisnis ke Administrasi (*Business to Administration/B2A*) merupakan model bisnis yang merujuk pada bisnis yang menjual barang, layanan, dan atau informasi kepada pemerintah/lembaga pemerintah. Sistem B2G menyediakan kesempatan bagi perusahaan swasta untuk mengajukan tender pada proyek, barang-barang pemerintah yang mungkin akan dibeli/dibutuhkan pemerintah yang sanggup disediakan oleh perusahaan tersebut. Pemerintah membuka tender dengan memanfaatkan *e-procurement*. Pihak pemerintah (sektor publik) bisa melakukan tender secara online dan transparan. Sistem *e-procurement* di Indonesia dikenal dengan istilah LPSE atau Layanan Pengadaan Secara Elektronik. Salah satu pelaku B2G yakni Qlue.co.id, yang menyediakan layanan *Customer Relationship Management* (CRM) bagi lembaga pemerintah.
6. Konsumen ke Pemerintah (*Consumer to Government/C2G*), atau disebut juga Konsumen ke Administrasi (*consumer to administration/C2A*) merupakan transaksi elektronik yang dilaksanakan oleh individu ke pemerintah atau administrasi publik. Contoh transaksi tersebut merupakan bentuk transaksi C2G yakni *customer* bisa membayar pajak penghasilannya secara *online*. *Customer* memberi layanan

kepada pemerintah memang belum banyak diimplementasikan dikarenakan pendekatan ini tidak populer dan sangat jarang dilakukan. Contoh lainnya yang mungkin dapat terjadi yakni saat seorang *hacker* menawarkan jasanya kepada pihak pemerintah untuk pertahanan terhadap serangan terorisme *cyber*.

7. B2A (*Business to Administration*)  
*e-Payment System (Electronic Payment System/EPs)* merupakan sistem pembayaran iuran BPJS Ketenagakerjaan secara *Host to Host* yakni: antara pihak perbankan dengan pihak BPJS Ketenagakerjaan. Tujuan EPS yakni guna memudahkan perusahaan peserta melakukan pengawasan pembayaran iuran lewat BPJS *Online*. Contoh lainnya adalah Allianz.
8. Pemerintah ke Warga (*Government to Citizen/G2C*)  
Transformasi dari pemberian layanan pemerintah tradisional ke implementasi penuh layanan pemerintah *online* merupakan proses yang bisa memakan waktu. Tahapan transformasi menuju *E-government*, yaitu: a). publikasi pendistribusian informasi, b). transaksi dua arah secara formal (departemen pada waktu yang bersamaan), c). portal multiguna, d). personalisasi portal, e). penggolongan layanan-layanan umum, f). integrasi penuh dan transformasi badan. Pemanfaatan teknologi internet secara umum dan *E-Commerce* secara spesifik dalam pengiriman informasi dan pelayanan publik ke masyarakat, rekanan bisnis, dan pemasok entitas pemerintah, serta mereka yang bekerja disektor publik, disebut *E-Government*. *E-Government* dengan banyak manfaat potensial yang ditawarkannya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi pemerintah termasuk layanan publik. Dengan *E-government*, pihak pemerintah dapat lebih transparan pada masyarakat dan perusahaan lewat penyediaan akses informasi pemerintah yang lebih banyak. *E-government* juga memfasilitasi masyarakat untuk memberikan *feed back* ke lembaga-lembaga pemerintah dan berkontribusi termasuk dalam proses demokrasi. Menurut (Nugroho 2007), penerapan

*e-government* di Indonesia terbagi 4 tahap perkembangan yakni:

- Tahap menghadirkan Web, yakni memunculkan web daerah di internet dimana informasi dasar yang diperlukan masyarakat disajikan lewat web pemerintah.
- Tahap interaksi, yakni web daerah yang memfasilitasi interaksi antara masyarakat dan pemda. Informasi pada tahapan ini disajikan lebih beragam dalam bentuk fasilitas unduh dan komunikasi via email melalui web pemerintah tersebut.
- Tahap Transaksi, yakni selain memfasilitasi interaksi web Pemda juga dilengkapi dengan fasilitas transaksi layanan publik dari pemerintah.
- Tahap Transformasi, yakni peningkatan pada pelayanan pemerintah secara terintegrasi.

Sedangkan Washtenaw County mengelompokkan bermacam inisiatif *e-government* ke dalam 3 tahap besar, yakni: *e-Information*, *E-Commerce*, dan *e-Democracy* (Kinney, 2001 dalam (Indrajit, Richardus 2004).

Selanjutnya dalam perkembangannya *e-government* dikategorikan, yakni:

- Pemerintah ke Warga (*Government to Citizen/G2C*)  
Pada keadaan G2C, layanan kepada masyarakat melalui teknologi *E-Commerce* disediakan oleh sebuah unit/lembaga milik pemerintah.
- Pemerintah ke Perusahaan (*Government to Business/G2B*), dimana pemerintah memanfaatkan internet untuk menjual dan membeli dari perusahaan. Sedangkan G2B, dimana unit-unit milik pemerintah tersebut melaksanakan bisnis dengan unit-unit pemerintah dan atau perusahaan lainnya.
- Pemerintah ke Pemerintah (*Government to Government/G2G*).

G2G mencakup juga *E-Commerce* intrapemerintah (transaksi antara pihak pemerintah yang berbeda) dan penyediaan bermacam layanan antar lembaga pemerintah yang berbeda.

9. *Peer-to-peer (P2P)*

- P2P menghubungkan ke *user* dan membiarkan mereka berbagi *file* serta sumber daya komputer tanpa menggunakan *server* umum.
- membantu tiap orang dalam membuat informasi yang tersedia untuk penggunaan seseorang dengan menghubungkannya ke para *user* pada Web. Contoh P2P yakni: Napster.Com dan My.Mp3.Com dimana teknologinya mengizinkan *customer* untuk berbagi *file* dan jasa.

10. Perdagangan Kolaboratif (*Collaborative Commerce*)

Para mitra bisnis berkolaborasi alih-alih membeli atau menjual secara elektronik. Kolaborasi ini sering terjadi antara dan dalam mitra bisnis sepanjang *supply chain*.

11. Perdagangan Intrabisnis (Intraorganisasional) atau B2E (*Business to its Employees*)

Di perdagangan intrabisnis B2E, pihak perusahaan memanfaatkan *E-Commerce* secara internal dalam memperbaiki operasinya.

12. *Mobile Commerce (m-Commerce)*

*m-Commerce* dilaksanakan dalam lingkungan nirkabel dimana telpon seluler digunakan saat mengakses internet dan berbelanja.

- terjadi secara khusus lewat perangkat bergerak yakni di *smartphone* atau tablet;
- Selain pembelian dan penjualan barang dan atau jasa, termasuk juga pembayaran melalui *smartphone* dan tablet;
- *m-Commerce* juga mentransfer kepemilikan dan hak penggunaan serta memulai transaksi bisnis.

b. *Pihak-pihak yang Terlibat dalam E-Commerce*

Adapun dalam transaksi *E-Commerce* berbagai pihak yang terlibat, yakni:

1. *Customer/cardholder*, dimana *customer* dalam *E-Commerce* umumnya berhubungan dengan *merchat* dengan memanfaatkan *personal computer*. *Issuer*, dalam transaksi tersebut mengeluarkan kartu yang dapat dimanfaatkan oleh *customer*.

2. *Issuer* (perusahaan penyedia *credit card*) atau lembaga keuangan yang menerbitkan kartu pembayaran dimana *customer* menjadi nasabahnya. Pihak *Issuer* menjamin keamanan dan kenyamanan bahwa *customer* yang menggunakan kartu pembayarannya dalam bertransaksi.
3. *Merchant* adalah pihak yang menawarkan barang dan atau layanan jasa pada *customer*.
4. *Supplier* merupakan pihak yang menyediakan barang dalam bentuk bahan mentah kepada pihak lain khususnya ke *merchant* yang sangat tergantung dengan *supplier*.
5. Bank/lembaga keuangan lainnya  
Dengan adanya *e-Commerce* bukan saja penggunaan seperti *internet banking*, *online banking*, *phone banking*, *card debit*, dan *credit card* yang hanya disediakan, tetapi juga membawa pada bentuk *e-money* atau *e-wallet* serta kombinasi antara pihak bank, perusahaan asuransi, bursa saham dan broker saham secara maya. Bahkan dengan berkembangnya *fintech* maka tersedia banyak solusi pembayaran.
6. *Acquirer* (pihak perantara penagihan jasa pengiriman) merupakan lembaga keuangan dimana *merchant* adalah nasabahnya dan memproses otorisasi kartu pembayaran dan pembayaran.
7. *Payment Gateway* merupakan sarana yang dijalankan oleh pihak *acquirer* sebagai pihak ketiga yang ditunjuk guna memproses semua pesan pembayaran *merchant* begitu juga dengan instruksi pembayaran.
8. Pihak penerbit sertifikasi atau yang disebut *Certification Authorities* adalah lembaga yang dipercaya dan menerbitkan sertifikat-sertifikat yang ditandatangani olehnya. *Certification Authorities* bisa lembaga pemerintah dan atau lembaga swasta. Contoh lembaga pemberi sertifikasi pada produk-produk *merchant* yakni: sertifikat halal yang dikeluarkan Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) dibawah Kementerian Agama (Kemenag), Sertifikat Produksi Pangan-Industri Rumah Tangga (SPP-IRT) melalui Dinas Kesehatan, Izin Edar BPOM MD yang dikeluarkan oleh BPOM RI, dan lainnya.

9. Pihak jasa pengiriman atau ekspedisi yang bergerak dibidang jasa penghantaran barang, dengan pesawat, truk, kapal, yang bertugas mengirimkan barang dari *merchant* ke *customer*.

10. *Jasa Warehouse/logistik enabler*

*E-Commerce* mulai menjadi tumpuan baru bagi sektor logistik yang sebelumnya dominan pada industri manufaktur. Dengan sumbangan pada penjualan terhadap total penjualan ritel yang hanya 1 persen. Bisnis *E-Commerce* sudah berkontribusi sebanyak 3 persen dari total pasokan 8,1 juta m<sup>2</sup> gudang logistik. Jika berdasar dari pertumbuhan yang 20 persen per tahun, kontribusi *E-Commerce* diprediksi pada tahun 2021 akan mencapai 7 – 8 persen atau sebanyak US\$ 14,47 miliar atau meningkat 2,08 kali lipat sehingga dibutuhkan penambahan ruang logistik sebesar dua kali lipat.

c. *Mekanisme Perdagangan di Sistem E-Commerce*

Proses jual-beli dalam sistem *E-Commerce* berbeda dengan sistem tradisional dimana semua proses yang dimulai dari mencari informasi tentang barang dan atau jasa yang dibutuhkan, melakukan order, sampai dengan pembayaran dilakukan secara elektronik lewat internet. Menurut (Meier and Henrik Stormer 2009), mekanisme perdagangan pada *E-Commerce* dideskripsikan dengan rantai nilai dalam *E-Commerce* yakni:

1. *E-Products* dan *E-Services*, menangani organisasi produk elektronik dan layanan memanfaatkan bentuk-bentuk yang sesuai untuk bidang bisnis;
2. *E-Procurement* merupakan proses pengadaan dengan strategi dan operasional yang dilakukan lewat pemanfaatan sarana elektronik;
3. *E-Marketing*, meneliti pemasaran yang sesuai untuk pasar elektronik dan menunjukkan kemungkinan bisnis yang dapat dijalin dengan pelanggan *online*;
4. *E-Contracting* terkait dengan standar prosedur, *digital signatures*, dan sertifikasi situs terkait dengan penerimaan kerja kontrak yang legal;

5. *E-Distribution* mendeskripsikan bagaimana distribusi produk digital dan jasa merupakan bagian dari alur yang bersifat komprehensif;
6. *E-Payment* menjelaskan bermacam mata uang elektronik yang digunakan, skema akuntansi, dan beberapa metode pembayaran dalam jumlah kecil yang disebut “pi-copayment”, dalam jumlah sedang atau “micropayment”, dan jumlah yang lebih besar atau “macropayment”;
7. *E-Customer Relationship Management* yang terkait dengan aspek-aspek mendasar dalam hubungan dengan pelanggan didalam bisnis elektronik. Dimana fokus pada produk mengalami pergeseran dengan berfokus pada manajemen pelanggan.

Menurut (Prihatna 2005) terdapat 3 metode pembayaran dalam transaksi yang memanfaatkan *E-Commerce* yang dapat digunakan, yakni:

1. *Online Procesing Credit Card*

Metode yang dimanfaatkan untuk barang-barang retail yang meliputi pasar yang sangat luas (seluruh dunia) dengan pembayaran secara langsung.

2. *Money Transfer*

Metode pembayaran ini lebih aman akan tetapi memerlukan *fee cost* bagi pihak penyedia jasa *money transfer* dalam melakukan pengiriman sejumlah uang ke negara-negara lain.

3. *Cash on Delivery (COD)*

Pembayaran yang dilakukan di tempat ini, hanya dapat dilakukan jika *customer* langsung datang ke toko tempat *merchant* menjual barang-barangnya atau berada dalam satu daerah/lokasi yang sama dengan penyedia jasa.

- d. *Jenis Kegiatan, sistem pendukung dan standar teknologi E-Commerce*

*Jenis Kegiatan E-Commerce*

Adapun jenis-jenis kegiatan *E-Commerce* adalah:

- *Berbelanja Online (Online Shopping)*

Pembelanjaan dilakukan melalui internet atau disebut dengan *online shopping*. Dalam *online shopping*, dimana toko dibuat secara virtual/online dan umumnya menawarkan beragam barang-barang di tokonya jika dibandingkan dengan

toko-toko fisik. *Merchant* bisa saja memiliki keduanya baik toko virtual maupun toko fisik akan tetapi variasi lebih banyak tersedia pada toko virtualnya. Tujuan *merchant* yang hanya memiliki toko virtual yakni menekan biaya instalasi toko fisik yang memakan biaya pembelian atau biaya sewa sangat besar serta biaya lainnya.

- Pembayaran Elektronik (*Electronic Payments*)

Transfer biaya pembelian barang-barang, tagihan telepon, tagihan internet, dan sebagainya dapat menggunakan *electronic payments*. Aspek *cyber security* sangat penting dalam pembayaran elektronik. Bagi pengguna yang akan melakukan pembayaran transaksi menggunakan laptop atau PC, maka sangat penting untuk mengunduh aplikasi keamanan yang mumpuni agar transaksi dapat berjalan aman tanpa interupsi para peretas. Pembobolan *credit card* dapat saja terjadi melalui *electronic payment*. Bagi para pelaku usaha atau *merchant* dapat membantu *customer* dengan mengingatkan pentingnya keamanan sibermetika dan membagi tips-tips agar dapat menghindari *cyber crime* tersebut.

- Lelang Virtual (*Virtual Auctions*)

Lelang virtual diperkenalkan oleh eBay, dimana dilelang virtual memungkinkan para *customer* untuk menjual atau membeli dengan harga yang sangat menguntungkan bagi kedua belah pihak. Oleh karena terjadinya proses tawar-menawar sebelum harga terbaik ditetapkan dan disepakati kedua belah pihak.

- Transaksi Bank Digital (*Internet Banking*)

*E-Commerce* dengan internet bankingnya telah memungkinkan banyak pengguna untuk tidak direpotkan dengan kunjungan rutin ke bank fisik. Banyak orang bisa melakukan kegiatan perbankan sehari-hari secara *online* melalui aplikasi yang disediakan oleh masing-masing pihak bank. Bank-bank yang ada di Indonesia mengklaim bahwa mereka mampu memberikan layanan perbankan yang aman melalui aplikasi yang disediakan bagi nasabah/kliennya.

- Jual Beli Tiket Online (*Online Ticketing*)

Saat ini, bermacam ticketing yang dilakukan oleh banyak orang secara *online* lewat internet begitu juga dengan pembelian tiket transportasi (pesawat, bus, kereta). Bahkan

pembelian tiket menonton pertandingan olah raga dan film di Bioskop yang tentu saja menghemat waktu dan uang karena tidak perlu menunggu antrian yang panjang dan tidak perlu data ke loket.

*e. Sistem Pendukung Penerapan E-Commerce*

1. *E-Payment yang menggunakan opencart*

*OpenCart* adalah aplikasi *webstore* (toko online) berbasis CMS (*Content Management System*) yang diperuntukkan untuk penjualan secara *online (E-Commerce)*. *OpenCart* berbasis PHP dan MySQL yang bisa dikelola dengan sistem CMS, yang penggunaannya *Opensource* dan tidak berbayar serta dapat digunakan siapa saja. *e-Payment* dapat memunculkan aplikasi yang sudah stabil dan dapat dimanfaatkan misalnya: Paypal, M-Banking, OVO, Google Wallet, Payooner, fintech (sebagai solusi pembayaran), dan lain sebagainya.

2. *SQL atau Structured Query Language*

Dengan contoh aplikasi MySQL, Microsoft SQL, PostgreSQL dan lain-lain yang semuanya mendukung DBMS (*Database Management System*) dan RDBMS (*Relational Database Management System*).

3. *Hipertext Preprocessor (PHP)*

PHP adalah bahasa pemrograman dalam pembangunan aplikasi web. PHP memungkinkan pembangunan aplikasi web yang dinamis, artinya bisa membuat halaman web yang dikendalikan oleh data. Jadi, perubahan data akan membuat halaman web akan ikut berubah pula tanpa harus mengubah kode yang menyusun halaman web tersebut (Kadir, 2013). *Web Programming* juga dapat menggunakan PHP, HTML, atau berupa *Framework* seperti: Bootstrap, CodeIgniter, Laravel, Django, dan lainnya.

- *Web Server*

- XAMPP tidak pernah digunakan *webserver* yang *real* dalam proyek bisnis. XAMPP sifatnya *Dummy* dan hanya untuk pembelajaran saja dan tidak dapat digunakan untuk bisnis. Beberapa *webserver* yang merajai internet antara lain: Apache Web Server, Nginx, Microsoft IIS, Lighthttp.

#### *f. Standar Teknologi E-Commerce*

*E-Commerce* memiliki standar tersendiri disamping bermacam standar yang digunakan di internet. Umumnya standar *E-Commerce* juga menggunakan standar yang digunakan sendiri dalam transaksi bisnis ke bisnis, antara lain:

1. *Electronic Data Interchange (EDI)*  
Edi dibuat oleh pemerintah AS pada awal tahun 70-an dan saat ini dimanfaatkan oleh lebih dari 1000 perusahaan Fortune di Amerika Serikat. EDI adalah sebuah standar struktur dokumen yang didesain untuk memungkinkan organisasi besar untuk mengirimkan informasi lewat jalur jaringan *private*. Saat ini, EDI digunakan dalam web perusahaan (*corporate website*).
2. *Open Buying on the Internet (OBI)*  
OBI adalah standar yang dibuat oleh *Internet Purchasing Roundtable* yang akan menjamin berbagai sistem *E-Commerce* dapat berbicara satu sama lainnya. Konsorsium OBI (<http://www.openbuy.org/>) yang mengembangkan OBI didukung oleh perusahaan-perusahaan yang memimpin dibidang teknologi antara lain: Actra, IntelliSys, Microsoft, Open Market, dan Oracle.
3. *Open Trading Protocol (OTP)*  
OTP digunakan dengan tujuan untuk menstandarisasi bermacam kegiatan terkait dengan proses pembayaran, misalnya: perjanjian pembelian, resi untuk pembelian, dan pembayaran. OTP sebenarnya adalah standar pesaing OBI yang dibangun beberapa perusahaan, yakni: AT&T, CyberCash, Hitachi, IBM, Oracle, Sun Microsystems, dan British Telecom.
4. *Open Profiling Standard (OPS)*  
OPS adalah standar yang didukung oleh Microsoft dan Firefly <http://www.firefly.com/>. OPS memungkinkan *user* untuk membuat profil pribadi berdasar kesukaan dari *user* tersebut yang dapat di-*share* ke *merchant*. Tujuan dari OPS adalah untuk membantu proteksi privasi para *user* tanpa menutup kemungkinan untuk transaksi informasi untuk proses marketing dan lainnya.
5. *Secure Socket Layer (SSL)*

SSL adalah komponen penting yang wajib dimiliki sebuah web. Protokol SSL yang dirancang untuk membangun sebuah saluran yang aman dan terenkripsi ke *server*. SSL dalam memproteksi pertukaran data lewat internet menggunakan teknik *encryption public key* dimana apabila URL web akan berubah menjadi HTTPS. SSL dibuat oleh Netscape akan tetapi sekarang telah dipublikasikan di *public domain*.

6. *Secure Electronic Transaction (SET)*

SET akan mengkodekan nomor *credit card* yang disimpan pada *server merchant* tentu saja didukung oleh masyarakat perbankan. Standar ini dibuat oleh pihak Visa dan MasterCard.

7. *TRUSTe*

Truste adalah sebuah *partnership* atau perusahaan manajemen data privasi terkenal yang menyediakan fasilitas *monitoring*, sertifikasi, dan kontrol privasi. Pengumuman sertifikasi menjadi bagian bentuk komitmen berkelanjutan untuk menjaga privasi pihak *user* selama melakukan aktivitas *online*.

Istilah-istilah dalam *E-Commerce* antara lain:

1. Digital atau disebut *e-cash* merupakan metode yang memungkinkan *customer* untuk membeli barang dan atau jasa dengan cara mengirimkan nomor dari satu komputer ke komputer lainnya.
2. *Digital money* sebagai terminologi global untuk bermacam *e-cash* merupakan uang yang digunakan dalam transaksi pembayaran di internet secara elektronik.
3. *Disintermediation* merupakan proses untuk memangkas jalur perantara.
4. *Electronic checks* atau *e-checks* dimana *customer* akan membayar ke *merchant* dengan *check elektronik* yang dikirim secara elektronis *via e-mail*. *Check* yang berisi pesan atau informasi (sama seperti *check* yang sebenarnya), ditandatangani secara digital atau menggunakan surat kuasa. Tanda tangan digital tersebut ditulis dinyatakan dalam sandi dengan cara mengenkripsi lewat kunci rahasia *customer*. Kemudian *merchant* akan mengesahkan melalui kunci *private*.

Selanjutnya, pesan yang dihasilkan akan disandikan lagi dengan kunci rahasia pihak bank sampai tersedianya kunci pembayaran.

5. *Electronic wallet* (dompet elektronik) atau *e-wallet* merupakan salah bentuk *Fintech* yakni alternatif bagi metode pembayaran yang menggunakan media internet. Sistem transaksi melalui *e-wallet* terkait sejumlah dana pada rekening pengguna/pembeli untuk dibayarkan kepada penjual dengan memotong saldo pengguna direkeningnya secara langsung. Selain itu, *e-wallet* juga memungkinkan pengguna untuk dapat menerima atau mengirim uang hanya dengan cukup mengetik nomor telepon yang dituju. Saat ini sedang tren *e-wallet* dengan *scan QR code* (Quick Response Code) atau *barcode*. Lima aplikasi *e-wallet* lokal di Indonesia dengan pengguna aktif tertinggi di Google Play Store dan App Store, yakni: OVO, Go-Pay, DANA, LinkAja, dan Jenius.
6. *Micropaymet* merupakan transaksi dalam jumlah kecil hanya sampai puluhan ribu rupiah, contohnya untuk membayar akses grafik, *game* maupun informasi tertentu.

*g. Manajemen Service dalam E-Commerce*

*Order Management System* (OMS) adalah *software E-Commerce* yang dapat membantu *merchants* meningkatkan proses pemesanan, memeriksa persediaan, menjual di-*online marketplaces*, dan masih banyak lagi. Sistem manajemen pesanan adalah setiap alat atau *platform* yang melacak penjualan, pesanan, inventaris, dan pemenuhan serta memungkinkan orang, proses, dan kemitraan yang diperlukan untuk produk untuk menemukan jalan mereka ke pelanggan yang membelinya. Setiap bisnis *online* maupun *offline* harus memiliki *software* OMS, khususnya pada *platform E-Commerce*. Meskipun alur kerja OMS *built-in* lebih efektif, tetapi seiring pertumbuhan penjualan *online* yang semakin kompleks, mungkin perlu mempertimbangkan solusi OMS khusus yang dapat terintegrasi dengan *platform E-Commerce* dan sistem lainnya. Berikut ini adalah gambaran mengenai manajemen *service* dari OMS:



*Gambar 5. Manajemen Service dari Order Management System (OMS)*

*Sumber: ([https://miro.medium.com/max/675/0\\*3nzP-scMFtfYrkd5.png](https://miro.medium.com/max/675/0*3nzP-scMFtfYrkd5.png))*

Sedangkan perangkat lunak lainnya, Sistem Manajemen Pengiriman *e-Com (E-Commerce Delivery Management)* merupakan alat manajemen yang paling hemat biaya untuk bisnis pengiriman. Lebih dari 20 tahun pengalaman pengembangan dan dukungan perangkat lunak di industri kurir dan logistik, SIPL telah menciptakan *e-Com Delivery Management System (EDMS)*; perangkat lunak manajemen pengiriman yang paling fleksibel dipasaran saat ini. Perangkat Lunak EDMS adalah solusi berbasis *cloud* yang menyediakan opsi perutean yang fleksibel bagi perusahaan untuk membantu memastikan pilihan pelanggan dan kepuasan pengiriman. Solusi perangkat lunak dipesan lebih dahulu ini terintegrasi dengan perusahaan pengiriman terkemuka, menyediakan berbagai layanan untuk setiap tujuan yang mungkin. Perangkat lunak EDMS memungkinkan integrasi dengan sistem *back-office* pengguna, sehingga dapat memastikan integritas data dan mengurangi biaya pemrosesan.



Gambar 6. Manajemen Service dari E-Commerce Delivery Management

Sumber:

(<http://www.sagarinfotech.com/ImageHandler.ashx?Type=Profile&ID=10>)

#### *h. Perlindungan Merchant dan Customer dalam E-Commerce*

1. Bentuk perlindungan *customer* dapat dilakukan dengan cara, yakni:

- Sebelum melakukan pembelian, carilah merek yang bisa dipercaya di situs-situs, yakni: Wal-Mart Online, Disney Online, Amazon.com. Pastikan juga bahwa situs tersebut asli dengan masuk secara langsung ke situs tersebut dan bukan dari link yang tidak dapat diverifikasi.
- Carilah alamat dan nomor telepon perusahaan yang situsnya belum dikenali begitu juga nomor faks-nya. Cobalah dengan menghubungi dan melakukan tanya-jawab dengan para karyawannya;
- Memeriksa *merchant* dari kamar dagang setempat dan mencari segel autentifikasi seperti TRUSTe;
- Menyelidiki tingkat keamanan situs *merchant* dengan mempelajari prosedur keamanan dan kebijakan privasinya;

- Mempelajari terlebih dahulu jaminan untuk uang kembali, garansi, dan perjanjian servis;
  - Membandingkan harga di toko-toko fisik karena tidak menutup kemungkinan harga yang sangat murah adalah “jebakan”;
  - Bertanya pada teman mengenai apa yang mereka ketahui dan mencari kesaksian serta pengesahan dalam situs komunitas atau informasi dari buletin terkenal;
  - Mencari apa saja yang menjadi hak *customer*/pengguna jika terjadi masalah dan berkonsultasi dengan lembaga perlindungan konsumen;
  - Memanfaatkan [consumerworld.org](http://consumerworld.org) untuk daftar sumber yang dapat bermanfaat.
2. Bentuk perlindungan pada *merchant* dapat dilakukan dengan cara, yakni: Para *merchant* online membutuhkan perlindungan dari *customer* yang menolak untuk membayar dan *customer* yang membayar melalui cek “bodong” serta klaim *customer* mengenai barang dagangan yang tidak sampai ke mereka. *Merchant* juga mempunyai hak untuk dilindungi dari penggunaan nama mereka oleh pihak-pihak lain yang tidak bertanggung jawab. *Merchant* juga perlu dilindungi atas merek dagang milik mereka dan alamat web milik mereka. Fitur keamanan yang diperlukan *merchant* antara lain: autentikasi, nonrepudiasi, dan layanan *escrow* (wasiat yang disimpan pihak ketiga), dan lainnya. Perlindungan *merchant* lainnya yang khusus untuk media elektronik: *merchant* memiliki hak untuk menuntut secara hukum atas *customer* yang dengan tanpa seizinnya mengunduh *software* dan atau pengetahuan yang memiliki hak cipta serta memanfaatkan/menjualnya ke pihak lain.

#### *i. Kelemahan dan Tantangan e-Commerce*

Adapun Kelemahan dan Tantangan *E-Commerce*

##### 1. Perlawanan Karyawan terhadap *E-Commerce*

Pada tahap awal, ketika tidak ada yang benar-benar mengerti apa yang terlibat, perusahaan memiliki resistensi karyawan yang sangat sedikit. Namun saat ini, karena uang diinvestasikan dalam perdagangan elektronik, ada jauh lebih banyak perlawanan terhadap apa yang dilakukan bagian

perusahaan ini dan jumlah uang yang dihabiskannya. Ada banyak kecemburuan dan kurangnya pemahaman, serta keengganan untuk mendengarkan alasan mengapa perusahaan masuk ke perdagangan elektronik. Terkadang perusahaan berjuang melawan orang-orangnya sendiri dan kompetisi di luar pada saat yang bersamaan.

2. Keamanan

Perusahaan memiliki beberapa lubang keamanan dimasa-masa awal, dan sekarang mencurigai bahwa mitra bisnis dan pelanggannya tidak terlalu percaya diri dengan sistem keamanan secara umum. Mitra bisnisnya khawatir akan penipuan dan perusahaan harus meluangkan sedikit waktu untuk mengatasi masalah tersebut. Pelanggan masih enggan menggunakan kartu kredit karena banyak informasi yang salah.

3. Biaya Teknologi

Biaya teknologi adalah investasi dalam rangka mengembangkan keseluruhan perangkat lunak sebagai solusi yang cukup kuat untuk situs *E-Commerce*. Itu karena perusahaan harus menjalankan beberapa publikasi, metode pembayaran, metode penelusuran, dan metode pencarian, yang memerlukan perangkat keras yang sangat mahal, sebagian besar biaya perusahaan dalam perangkat lunak.

4. Kurangnya Infrastruktur Perdagangan Elektronik

Mengenai kurangnya infrastruktur perdagangan elektronik, masalah terbesar perusahaan ini adalah kurangnya kualitas beberapa ISP. Perusahaan tidak bisa berbuat apa-apa tetapi pengguna menyalahkan mereka. Komputer milik manusia, kecepatan modem, dan kecepatan jaringan juga merupakan keterbatasan.

5. Anggaran

Penganggaran dengan perdagangan elektronik sangat sulit karena model tradisional pengembangan TI semakin usang, dan telah terhapus dengan kecepatan Internet. Penganggaran harus dihitung sehubungan dengan berapa banyak orang yang akan mengerjakan proyek, apa yang mereka coba capai, apa yang perlu dilakukan perusahaan, fungsi apa yang akan dimiliki, dan lain-lain.

6. Masalah hukum  
Tantangan lain yang dihadapi Perusahaan terkait dengan kurangnya undang-undang perdagangan elektronik. "Kejelasan keseluruhan diperlukan dalam beberapa RUU yang ada atas elektronik undang-undang perdagangan di Australia. Mungkin daripada perdagangan elektronik secara keseluruhan, undang-undang individual perlu diperkenalkan. Banyak yang disebut 'wilayah abu-abu' perlu diatur".
7. Mengintegrasikan Perdagangan Elektronik ujung depan ke Sistem Ujung Belakang  
Mengintegrasikan perdagangan elektronik ujung depan ke sistem ujung belakang telah memainkan peran juga. "Sudah mahal tapi tidak mahal". Ini mahal karena sejumlah alasan, pertama karena praktik bisnis harus dipikirkan kembali untuk perdagangan elektronik dan seluruh bisnis perusahaan harus dipikirkan kembali dan diperiksa untuk menemukan apa yang bisa disederhanakan. Kedua, perusahaan memiliki banyak peran bisnis yang kompleks dengan biaya yang berbeda untuk iklan yang berbeda, dan lain-lain. Dengan demikian cukup mahal untuk mengembangkan teknologi Internet perusahaan untuk memenuhi kebutuhan yang sudah ada. Praktik bisnis, dan ada juga biaya dalam mengikat sistem bersama.
8. Alat pembayaran yang tidak berasal dari rekening bank  
Pada setiap transaksi *E-Commerce*, metode dan alat pembayarannya adalah dengan transfer berupa kartu kredit, kartu debit, *mobile banking*, dan sebagainya. Akan tetapi masih banyak masyarakat Indonesia yang belum/tidak memiliki rekening bank.
9. Koneksi internet yang "lemot" atau lamban  
Koneksi internet di Indonesia bila dibandingkan dengan negara-negara lain sangat lambat. Khususnya di wilayah-wilayah pelosok atau pedalaman yang bahkan sama sekali tidak mempunyai jaringan internet. Adanya jaringan internet yang lancar tentu saja akan sangat mendukung perkembangan bisnis *E-Commerce* di Indonesia.
10. Penetapan Standardisasi dalam logistik pengantaran barang di bisnis *E-Commerce*

*Customer* sering dirugikan karena adanya masalah yang berhubungan dengan penghantaran barang-barang *E-Commerce*. Adapun masalahnya antara lain: pengiriman yang terlambat, adanya kerusakan atau cacat pada barang yang dikirim, dan ada pula barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi pesanan. Semua terjadi karena standar logistik yang ditetapkan belum memadai.

*j. Keuntungan E-Commerce bagi Perusahaan*

Menurut (Sholekan 2009), manfaat lain dan *E-Commerce* , yakni:

- Perusahaan dapat memperpendek jarak. Perusahaan bisa lebih dekat dengan para *customer* dengan mudah dan hanya mengklik tautan-tautan yang terdapat pada situs maka *customer* bisa langsung menuju ke banyak *merchant* dimanapun mereka berada;
- Perusahaan dapat memperluas pasar dan meningkatkan pangsa pasar (*market exposure*)

Perusahaan akan memiliki jangkauan pemasaran yang semakin luas dan tidak terbatas pada geografis dimanapun *merchant* tersebut berada. Perdagangan dapat terjadi lintas: wilayah, kabupaten/kota, provinsi, bahkan lintas Negara;

- Perusahaan dapat melebarkan jangkauan (*global reach*) dan memperluas jaringan mitra bisnis

Perusahaan sangat sulit untuk mengetahui posisi geografis mitra-mitra bisnis atau mitra-mitra kerjanya yang berada di negara-negara atau benua lainnya, di perdagangan tradisional. Dengan *E-Commerce*, perusahaan dapat melakukan konsultasi dan kerjasama secara teknis ataupun non-teknis dengan para mitra mereka dan menjadi lebih mudah melalui jaringan internet;

- Perusahaan dapat meningkatkan *brand* mereka. Hal tersebut dikarenakan *E-Commerce* yang sudah terkenal sehingga barang-barang yang diperjualbelikan didalamnya pun turut terkenal. Apalagi *E-Commerce* juga banyak menyediakan promo-promo dan diskon, yang informasinya sangat mudah sekali didapatkan dan tersebar luas;
- Perusahaan dapat menyediakan pelayanan pada *customer* atau pelanggan secara lebih baik. Oleh karena dengan *E-Commerce* tidak diperlukan brosur dan *customer service*, tidak perlu

datang jauh-jauh, *customer* dapat mengetahui barang-barang yang mereka inginkan/cari melalui perangkat elektronik yang terhubung dengan internet. Jika *customer* membutuhkan informasi lebih lanjut maka dapat memanfaatkan layanan pusat informasi atau *call centre* dari pemilik *E-Commerce*;

- Perusahaan dapat melakukan efisiensi dengan *minimizing* pada biaya operasional (*operating cost*) dan memperpendek waktu produksi. Biaya operasional dapat dipangkas banyak melalui *E-Commerce*. *Merchant* yang berdagang secara elektronik tidak memerlukan kantor dan toko fisik yang besar, dapat menghemat kertas untuk transaksi, periklanan, dan atau pencatatan. Disamping itu, *E-Commerce* juga sangat efisien dari waktu yang digunakan, mulai dari pencarian informasi produk dan transaksi yang bisa dilakukan secara cepat dan akurat;
- Perusahaan dapat menerima *Revenue Stream* (aliran pendapatan) yang baru yang kemungkinan jauh lebih menjanjikan dan hal ini tidak didapatkan pada sistem transaksi tradisional;
- *Merchant* dapat meningkatkan *customer loyalty*;
- Perusahaan dapat meningkatkan *supplier management* dan mata rantai pendapatan (*value chain*);
- Perusahaan dapat melakukan pengambilan keputusan bisnis secara lebih presisi dengan tersedianya data dan informasi pengguna *web E-Commerce*;
- Perusahaan dapat melakukan Akuisisi Ceruk/Celah Pasar; Karena sifat *E-Commerce* yang dapat memungkinkan perusahaan untuk menjadi pemain khusus. Misalnya HotHotHot ([www.hothothot.com](http://www.hothothot.com)) yang menjadikan dirinya sebagai pemain khusus di pasar online, HotHotHot! Sudah berubah dari toko kecil dengan pelanggan yang terbatas menjadi supplier saus pedas terkenal diseluruh dunia (Riggins 1999).

#### k. Keuntungan *E-Commerce* bagi Konsumen

Adapun beberapa keuntungan *E-Commerce* bagi konsumen yakni:

- Efektif

Konsumen bisa mendapatkan informasi lebih banyak mengenai barang yang diperlukannya dan melakukan transaksi secara cepat dan murah.

- Aman secara fisik

*Customer* tidak perlu mendatangi toko-toko fisik yang menjajakan barang-barangnya untuk mencari barang-barang yang mereka ingin beli. Hal tersebut memungkinkan *customer* bisa bertransaksi secara aman. Oleh karena di wilayah tertentu kemungkinan sangat berbahaya bila berkendara dan membawa uang tunai dalam jumlah yang besar.

- Fleksibel

*Customer* bisa melakukan transaksi dimanapun dan kapanpun, misalnya: dirumah, kantor, warnet, atau lainnya.

- Kenyamanan

Davis, et al., (1992) dalam Pikkarainen and Kari Pikkarainen (2004) menyatakan bahwa kenyamanan adalah sejauh mana individu melakukan kegiatan menggunakan suatu teknologi yang dianggap dapat menyenangkan dirinya sendiri. Pengalaman kenyamanan merupakan hasil dari kesenangan dan kebahagiaan pada saat berbelanja *online* bukan selesai belanja (Monuwe, Dellaert, and Ruyter 2004). Koufaris (2002) menyatakan bahwa prediksi niat *customer* dalam *shopping enjoyment* (kesenangan berbelanja) yang ditunjukkan dengan *customer* yang kembali mengunjungi situs *web merchant* dan mengukur dimensi pengalaman *customer* yang asyik, menyenangkan, menarik, dan nyaman. Bila *customer* merasa senang dan tumbuh rangsangan selama pengalaman belanja mereka, akan sangat mungkin mereka untuk terlibat dalam perilaku berbelanja yang selanjutnya. Dimana mereka akan menelusuri lebih lanjut bahkan terlibat dalam pembelian yang *impulsive buying* (tidak direncanakan), dan mencari lebih banyak barang-barang dan kategori (Childers et al. 2001). Hasil penelitian Mahkota, Imam, and Riyadi (2014) membuktikan bahwa kepercayaan dan kenyamanan berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian *Online*.

### *l. Keuntungan E-Commerce bagi masyarakat umum*

Adapun beberapa keuntungan *E-Commerce* bagi masyarakat umum yakni:

- Dapat mengurangi polusi dan pencemaran lingkungan. *E-Commerce* yang bisa dilakukan dimana saja membuat *customer* tidak perlu mengunjungi toko-toko fisik. Hal tersebut akan mengurangi jumlah kendaraan yang berlalu lalang di jalanan artinya penghematan BBM dan mengurangi tingkat polusi udara;
- Membuka peluang kerja baru. Era *E-Commerce* akan membuka peluang kerja baru bagi mereka yang terampil di bidang teknologi, seperti: *programmer/web developer/desainer web, database administrator, analis sistem, network engineer*, dan lainnya;
- Menguntungkan bagi para akademisi. Perubahan pola hidup masyarakat dengan kehadiran *E-Commerce*, para akademisi akan semakin diperkaya dengan kajian dan studi psikologis, antropologis, sosial-budaya, dan lainnya terkait dunia maya. Begitu juga akan menjadi tantangan bagi para akademisi pada bidang teknik komputer, telekomunikasi, elektronika, pengembangan *software*, dan lainnya;
- Meningkatkan kualitas SDM. *E-Commerce* hanya dapat dilakukan oleh mereka yang tidak “gaptek” yang tentu saja akan mendorong banyak orang untuk mempelajari teknologi komputer demi kepentingan mereka sendiri. Dimana dalam proses belajarnya, seseorang suatu saat mungkin akan tersesat ke situs-situs yang berkualitas yang akan meningkatkan pemahamannya dengan tambahan informasi yang didapatkannya tersebut.

### *m. Kekurangan E-Commerce*

Dampak negatif dari *E-Commerce* menurut (Sholekan 2009), yakni:

- Meningkatkan individualistis. Dalam *E-Commerce*, seseorang dapat bertransaksi dan mendapatkan barang atau layanan jasa yang dibutuhkannya tanpa perlu bertemu dengan siapapun. Hal tersebut membuat beberapa orang menjadi egois (berpusat pada dirinya sendiri) dan merasa dirinya tidak terlalu butuh dengan orang lain;

- Terkadang menyebabkan kekecewaan. Apa yang disajikan di web *E-Commerce* berbeda dengan apa yang dilihat secara kasat mata, misalnya barang yang sampai tidak sesuai dengan ekspektasi *customer* saat tersebut mulai dari warna, ukuran, model, dan lain sebagainya;
- Tidak manusiawi. *Customer* yang pergi ke pusat-pusat perbelanjaan/mall, umumnya tidak hanya sekedar ingin memuaskan kebutuhannya akan barang-barang dan atau layanan jasa tertentu. Mereka mungkin melakukannya guna bersosialisasi dengan keluarga, teman, dan atau rekan. *E-Commerce* gagal jika dipandang dari sudut tersebut. Meskipun kita bisa berbincang dengan orang lain akan tetapi kita tidak mungkin bisa merasakan secara langsung keakrabannya, jabat tangannya, senyumannya, atau candaanya.

Kerugian-kerugian lainnya yang dapat ditambahkan/dispesifikkan yakni:

- Kecurangan yang menyebabkan kerugian keuangan secara langsung;
- Pencurian informasi berharga yang bersifat rahasia;
- Kehilangan peluang bisnis dikarenakan gangguan layanan, misalnya: aliran listrik yang mendadak padam;
- Penggunaan akses ke sumber-sumber tertentu oleh pihak-pihak yang tidak berhak. Contohnya yang dilakukan oleh seorang *hacker* yang berhasil membobol sistem keamanan bank tertentu dan memindahkan sejumlah dana dari rekening orang lain ke rekeningnya;
- Kehilangan kepercayaan dari para *customer*. Hal ini dikarenakan misalnya: adanya usaha yang sengaja dilakukan oleh pihak yang bertujuan merusak reputasi perusahaan tertentu. Dalam bentuk, berbagai kampanye negatif melalui internet yang bisa berdampak buruk bagi bisnis perusahaan yang dijatuhkan;
- Kerugian tak terduga yang disebabkan oleh gangguan yang dilakukan dengan sengaja, ketidakjujuran, praktik bisnis yang salah, *human error*, kesalahan pada sistem elektronik, dan lainnya.

*n. Pengadopsian dan Implementasi E-Commerce pada UKM*

Keuntungan implementasi sistem *E-Commerce* berupa penghematan pada biaya transaksi adalah hal penting yang dirasakan oleh pelaku UKM di negara berkembang (Molla and Heeks 2007). (MacGregor and Kartiwi 2010) melakukan perbandingan kendala atas pengadopsian *E-Commerce* pada UKM di negara maju dan negara berkembang. Pembahasan tentang kategorisasi negara bukan hanya berdasar pada aspek ekonomi semata akan tetapi juga faktor sosial-budaya (Gattiker et al., 2000; Palvia dan Vemuri, 2002 dalam (MacGregor and Kartiwi 2010). Bagi para periset, pengadopsian *E-Commerce* pada UKM di negara berkembang karena terdapat perbedaan karakteristik sosial-budaya (Rahayu and Day 2015). Intinya, hasil riset pada negara-negara maju tidak bisa digeneralisasi untuk kasus pada negara-negara berkembang. Beberapa riset yang mengkaji determinan pengadopsian *E-Commerce* pada UKM pada negara-negara berkembang ((Ahmad et al. 2014); (Kurnia et al. 2015); (Rahayu and Day 2015); (Sin et al. 2016). Hasil riset tersebut masih mendapatkan adanya inkonsistensi yang belum bisa dijelaskan. Salah satu yang menentukan sukses atau tidaknya pengadopsian *E-Commerce* yakni keterlibatan pemerintah dengan perusahaan pengembang sistem atau teknologi. UKM dengan segala keterbatasannya membutuhkan dukungan, baik dari pemerintah maupun perusahaan pengembang tersebut. Menurut Kuan dan Chau, 2001 dalam (Ahmad et al. 2014), intervensi pemerintah dalam bentuk kebijakan dan regulasi untuk menstimulus pemanfaatan internet pada transaksi jual-beli. Tiga entitas yang berinteraksi, yaitu: pemerintah, perusahaan pengembang, dan para pelaku UKM dalam konteks ini dapat diartikan sebagai interaksi yang “simbiosis mutualisme”. Jumlah para pelaku UKM yang banyak menjadi target bisnis bagi perusahaan pengembang. Sedangkan, pemerintah akan memperoleh benefit atas peningkatan nilai transaksi digital pada perekonomian yang cukup kontributif. Para pelaku UKM bisa menghemat *merchandising cost* yang secara konvensional membutuhkan pihak lainnya seperti ritel dan distributor untuk penjualan produk. *E-Commerce* di Indonesia.

Pada tahun 2018, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dan diprediksi akan meningkat terus yang sejalan dengan bertambahnya jumlah pengusaha dan pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Rahayu 2019). Para pelaku UKM yang telah mengimplementasikan E-Commerce untuk pemasaran barang-barangnya bisa memperoleh manfaat dan keuntungan karena lebih murah dan lebih efisien. *E-Commerce* memiliki akses tanpa batas, dimana saat sebuah bisnis mempunyai barang dan atau layanan jasa maka apa yang disajikan dalam internet maka pengunjung dari belahan bumi manapun dapat mengaksesnya selama di wilayah tersebut mempunyai akses internet. Jika alamat tersebut sering dikunjungi maka semakin besar pula potensi dalam mendapatkan keuntungan. Penelitian (Mumtahana, Sekreningsih, and Adzinta Winerawan Tito 2017), menghasilkan desain aplikasi *E-Commerce* untuk sentra industri kulit di Kabupaten Magetan.

Aplikasi *E-Commerce* tersebut akan menjadi media pemasaran hasil industri kulit pada sentra industri kulit di Kabupaten Magetan. Hasil kegiatan pengabdian yang dilakukan oleh (Hadiwijaya, Febrianty, and Darmawi 2019), dimana mitra usaha Daslan Batu Bata sebagai subyek dampingan telah menggunakan *E-Commerce* dan aplikasi perhitungan stock batu bata dalam menjalankan usahanya. Hasil riset (Febrianty et al. 2019) menghasilkan bahwa secara tidak langsung semua variabel penelitian (*Perceived Usefulness, Intellectual Capital, Perceived Enjoyment, dan Risk or Perceived Costs*) melalui niat melanjutkan penggunaan media sosial pemasaran mempengaruhi omset UMKM di daerah perdesaan. Hasil penelitian lainnya oleh (Junaidi et al. 2020) dimana menunjukkan bahwa konektivitas net kecepatan tinggi membawa banyak pilihan pada remaja di media sosial yang mengindikasikan bahwa *merchant* harus lebih fokus dan menargetkan periklanan virtual dan mempromosikan instrumentasi untuk pasar yang efektif dan menargetkan pasar yang tidak berpengalaman dengan tujuan untuk mewujudkan keinginan struktur yang berbeda.

*E-Commerce* bisa meningkatkan pemasaran barang dan memperluas pasar baik skala nasional maupun skala internasional. *E-Commerce* memiliki indikator, yakni: pembelian

online prospektif, perspektif komunikasi digital, perspektif layanan dan proses bisnis perspektif. Praktik *E-Commerce* akan bisa memperluas jangkauan pemasaran UKM, peningkatan pada permintaan, mempertahankan dan mengembangkan relasi dengan pihak distributor, para pelanggan/*customer* dan para pemasok dengan cepat dan tepat waktu (Salwani et al. 2009). *E-Commerce* tidak hanya membuka pasar baru atas barang dan atau layanan jasa yang ditawarkan dan mendapatkan *customer* baru, akan tetapi juga bisa memudahkan para pelaku UKM dalam melakukan aktivitas bisnisnya. Jadi dengan demikian, *E-Commerce* menawarkan banyak keuntungan kepada para pelaku UKM baik jangka pendek maupun jangka panjang.

### **PERAN PEMERINTAH MENYIKAPI *E-COMMERCE***

Mobilitas manusia yang tinggi menuntut para pelaku usaha/pebisnis dapat memenuhi kebutuhan barang dan atau layanan jasa dengan cepat dan sesuai permintaan. Secara singkat *E-Commerce* memberikan kemudahan, yakni: *merchant* dan *customer* mudah dalam berkomunikasi, pemasaran dan promosi barang dan atau layanan jasa, memperluas jangkauan calon *customer* dengan pasar yang luas, proses penjualan dan pembelian, dan tersedia pembayaran secara *online* serta penyebaran informasi yang luas. Permasalahan lainnya yang lebih besar sebagai dampak negatif *E-Commerce* adalah penambahan jumlah pengangguran ditambah lagi terdapat bonus demografi di Indonesia. Oleh karena transaksi jual-beli atau penyediaan layanan jasa tanpa mendirikan toko-toko fisik secara konvensional yang tentu saja tidak membutuhkan banyak pekerja. Dengan demikian akan meningkatkan pengangguran yang selanjutnya akan meningkatkan ketimpangan pada masyarakat. Oleh karena itu, perkembangan *E-Commerce* yang pesat harus diiringi dengan kebijakan yang tepat untuk mengatasi dampak negatif terbesar yang timbul tersebut.

Penciptaan-penciptaan para *entrepreneur* baru harus terjadi seiring dengan perkembangan *E-Commerce* dan peranan sektor/industri pendukung *E-Commerce* sebagai wujud dampak beruntun (*trickle-effect*), seperti: transportasi daring, *reseller* dan *distributor*, logistik, infrastruktur IT, operator *e-Commerce*, dan

lainnya. Rekomendasi pemerintah sehubungan dengan perkembangan *E-Commerce* di Indonesia selain menetapkan peraturan dan kebijakan, pemerintah harus dapat melindungi pelaku usaha/bisnis dalam melakukan transaksi bisnis digital. Kontribusi pihak perusahaan pengembang sistem untuk berperan aktif dalam bentuk fasilitasi pada kegiatan *training* dan konsultasi. Adanya insentif bagi para pelaku UKM untuk mengimplementasikan teknologi digital dalam melakukan transaksi bisnis serta berbagai aspek ketersediaan infrastruktur lainnya dalam faktor pendukung eksternal. Jika hal tersebut dilakukan maka akan terjadi keseimbangan.

### **PERKEMBANGAN *E-COMMERCE* MENDATANG**

Signifikansi dalam pertumbuhan *E-Commerce* tidak dapat dilepaskan dari perubahan perilaku konsumen yang mengganderungi berbelanja secara *online*, *customer* bisa mendapatkan pengalaman kepuasan berbelanja yang serba cepat dan praktis. Hal ini membuat para pelaku usaha dan perusahaan untuk terus memanfaatkan *E-Commerce*. Tantangan yang dihadapi saat ini, tidak semua pelaku usaha/bisnis mempunyai kemampuan dan keterampilan *E-Commerce* yang memadai walaupun kita ketahui untuk menggunakan *E-Commerce* tidaklah rumit. Semakin besar bisnis yang dijalankan maka semakin memerlukan tenaga dan waktu sehingga kehadiran diperlukan *E-Commerce enabler*. *E-Commerce enabler* sendiri adalah sebuah perusahaan yang menawarkan jasa atau solusi *E-Commerce* atau layanan strategi digital *end-to-end* (A-Z) yang akan membantu para pelaku usaha/bisnis menjalankan bisnis *E-Commerce* dan atau menjual barang-barangnya secara *online*.

*E-Commerce Enabler* Membantu Dalam Membuka Toko Online Secara Legal Di *Marketplace* Serta Dapat Meningkatkan Citra Merek Dan Penjualan, Dapat Digunakan Untuk Membangun Strategi Pemasaran Digital, Menyediakan Servis Yang Kreatif, Pembentukan Crm Atau *Customer Relationship Management*, Dan Menyediakan Jasa Pergudangan Dan Pemenuhan Order. Ada Beberapa *E-Commerce Enabler* Terkenal Di Indonesia Yang Cukup Terkenal, Yakni: Jati (2019), Sirclo, Acommerce, Jet Commerce, Lincgroup (8commerce), Sci E-Commerce , Dan

Intrepid Group. Riset Masa Depan Perlu Mengkaji Efektivitas Dan Efisiensi E-Commerce Enabler Khususnya Ke Segmen Umkm (Usaha Mikro Kecil Dan Menengah). Dampak dan perubahan industri bisnis yang mengakibatkan perlambatan ekonomi dan kinerja *e-Commerce* akibat virus corona atau Covid-19 yang mewabah. Covid-19 juga mengganggu rantai pasok perusahaan. Adanya pembatasan kegiatan perusahaan (*lockdown*) di Tiongkok memengaruhi rantai pasok secara global. Bahkan, perusahaan-perusahaan yang menjual perangkat keras (*hardware*), ritel, dan bersifat *direct-to-consumer* direkomendasikan untuk mencari suplai alternatif. Fenomena *Panic Buying* dimulai akibat fobia wabah corona, termasuk banyak konsumen yang mengurangi pengeluaran diskresioner, termasuk perjalanan/wisata, dan restoran dan lain sebagainya. *Panic Buying* adalah respon psikologis masyarakat yang merasa membutuhkan suatu produk padahal sebenarnya produk tersebut bukan prioritas utama, melainkan sebagai penenang kepanikan diri (Masrul , et al., 2020). Fenomena *Panic Buying* bisa menimbulkan kelangkaan pada barang-barang akibat naiknya permintaan dalam waktu singkat. Jika dibiarkan maka kemungkinan inflasi akan terjadi sebagai dampak lanjutan sekaligus dampak tidak langsung dari pandemi Covid-19 yang diprediksi akan mulai terlihat pada Bulan Maret 2020. Sebelumnya, BPS (Badan Pusat Statistik) mencatat inflasi pada Bulan Februari 2020 sebesar 0,28 persen yang lebih rendah dari inflasi bulan januari 2020 yang sebesar 0,39 persen. Riset selanjutnya akan sangat menarik membahas mengenai perilaku pengguna *e-Commerce* saat fenomena *social distancing* atau *lockdown* dan pengukuran kinerja industri *e-Commerce* secara spesifik (Jumlah Transaksi, Nilai Transaksi Brutto/GMV/*Gross Merchandise Value*, dan Pendapatan). Begitu pula halnya dengan kemungkinan pengukuran *price-war* dan *price-discrimination* sebagai dampak fenomena tersebut.

## KESIMPULAN

SDM yang tercermin dalam IPM (Indeks Pembangunan Manusia) dan infrastruktur jaringan internet merupakan dua komponen yang sangat mempengaruhi kecepatan perkembangan *E-*

*Commerce*. Pengimplementasian *E-Commerce* bagi para pelaku usaha berdampak pada efisiensi biaya operasional. Bentuk keuntungan utama dari *E-Commerce* yakni tidak dibutuhkannya ruang fisik atau tempat/galeri/showroom untuk memajang produk karena produk-produk ditampilkan secara *online* begitu juga deksripsi dan spesifikasi produk tersebut. Transaksi yang terjadi dilakukan secara online dengan pembayaran melalui *online* pula. Di masa yang akan datang yang serba *online* akan semakin banyak pebisnis-pebisnis raksasa yang memanfaatkan *E-Commerce* untuk memperlancar transaksi bisnis dan memperbanyak *customer* mereka. *E-Commerce* semakin pesat sejalan dengan bertambahnya perusahaan yang bergerak di bidang digital dan pelaku usaha/bisnis yang memanfaatkan *E-Commerce*. Bahkan pada tahun 2020 Indonesia diprediksi akan menjadi negara dengan *E-Commerce* terbesar di Asia Tenggara. Akan tetapi kebijakan untuk mendukung *E-Commerce* UKM sudah menjadi kewajiban bagi bangsa dan masyarakat untuk terus turut memberikan inovasi pemasaran bagi para marketer lokal. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mendukung *New Economy* Indonesia yang menciptakan kesejahteraan ekonomi yang berkeadilan sosial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryanto, A. (2018, September 13). *5 Negara dengan Pertumbuhan E-Commerce Tertinggi*. Retrieved from <https://www.wartaekonomi.co.id/>: <https://www.wartaekonomi.co.id/read194905/5-negara-dengan-pertumbuhan-E-Commerce-tertinggi>
- Masrul , M., Abdillah, L., Tasnim, T., Simarmata, J., Daud, D., Sulaiman, O., . . . Faried, A. (2020). *Pandemik COVID-19: Persoalan dan Refleksi di Indonesia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Aberg, J. Shahmehri, N. 2000. "The Role Of Human Web Assistants In Ecommerce: An Analysis And A Usability Study." *Internet Research:Electronic Networking Applications And Policy* 10(2): 114–25.

- Ahmad, S.Z., A.R. Abu Bakar, T.M. Faziharudean, and K.A Zaki. 2014. "An Empirical Study of Factors Affecting E-Commerce Adoption among Small and Medium Sized Enterprises in a Developing Country: Evidence from Malaysia." *Information Technology for Development* 21(4).
- Berinovasi.com. 2017. "Perkembangan E-Commerce Di Indonesia." <https://berinovasi.com/2017/12/11/perkembangan-E-Commerce-di-indonesia>.
- Chaffey, Dave. 2007. *Business and ECommerce Management*. 3 Edition. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Childers, T.L., C.L. Carr, J. Peck, and S. Carson. 2001. "Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior." *Journal of Retailing* 77(4): 511–35.
- Company Inc., The Computer Language. 2012. "App Store Definition from PC Magazine Encyclopedia." [url:http://www.pcmag.com/encyclopedia\\_term/0,2542,t=App+Store&i=59366,00.asp](http://www.pcmag.com/encyclopedia_term/0,2542,t=App+Store&i=59366,00.asp).
- DailySocial, Veritrans. 2012. "ECommerce in Indonesia." <http://www.dailysocial.net>.
- Doolin, B., S. Dillon, F. Thompson, and J. L. Corner. 2005. "Perceived Risk, the Internet Shopping Experience and Online Purchasing Behavior : A New Zealand Perspective." *Journal of Global Information Management* 13(2): 66–88.
- Febrianty et al. 2019. "The Perception on Technology Acceptance to the Behaviors on the Use of Social Media for Marketing and Its Implications on the Turnover of Creative Industry MSMEs in Villages." In *Journal of Physics: Conference Series* 1 (1175), 012216, , 1–7.
- Gani, Billy. 2019. "Mengembangkan Bisnis Anda Melalui E-Commerce Enabler." [https://www.eannovate.com/blog/2149\\_mengembangkan-bisnis-anda-melalui-E-Commerce-enabler.html](https://www.eannovate.com/blog/2149_mengembangkan-bisnis-anda-melalui-E-Commerce-enabler.html).
- Hadiwijaya, Hendra, Febrianty, and Darmawi. 2019. "Pendampingan Komunitas UMKM Batu Bata Melalui

- Penggunaan Aplikasi Perhitungan Stock Berbasis E-Commerce Di Desa Pasir Putih Ujung Kecamatan Talang Kelapa Kabupaten Banyuasin.” *Engagement: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3(2).
- Indrajit, Richardus, E. 2004. *E-Government Strategi Pembangunan Dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Jati, Anggoro Suryo. 2019. “Mengenal Ecommerce Enabler, Apa Sih Itu?” <https://inet.detik.com/business/d-4838885/mengenal-ecommerce-enabler-apa-sih-itu>.
- Junaidi, J. et al. 2020. “Impact of Digital Marketing on the Growth of E-Service Sales.” *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24(1): 1219–29.
- Kalakota, Ravi, and Andrew B. Whinston. 1997. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Kotler, and Philip. 2003. *Marketing Management*. 11th editi. New Jersey: Prentice Hall.
- Koufaris, M. 2002. “Applying the Technology Acceptance Model of Flow Theory to Online Consumer Behaviour.” *Information Systems Research* 13(2): 205–23.
- Kurnia, S., J. Choudrie, M.M. Mahbubur, and B. Alzagool. 2015. “E-Commerce Technology Adoption: A Malaysian Grocery SME Retail Sector Study.” *Journal of Business Research* 68(9).
- Laras, Azaria Anggana. 2018. “Analisis Data: Tiga Celah Pengembangan E-Commerce Di Indonesia.” <https://katadata.co.id/analisisdata/2018/10/23/tiga-celah-pengembangan-E-Commerce-di-indonesia>.
- Aryanto, A. (2018, September 13). *5 Negara dengan Pertumbuhan E-Commerce Tertinggi*. Retrieved from <https://www.wartaekonomi.co.id/>: <https://www.wartaekonomi.co.id/read194905/5-negara-dengan-pertumbuhan-E-Commerce-tertinggi>

- Masrul , M., Abdillah, L., Tasnim, T., Simarmata, J., Daud, D., Sulaiman, O., . . . Faried, A. (2020). *Pandemik COVID-19: Persoalan dan Refleksi di Indonesia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- MacGregor, and M. Kartiwi. 2010. "Perception of Barriers to E-Commerce Adoption in SMEs in a Developed and Developing Country: A Comparison between Australia and Indonesia." *Journal of Electronic Commerce in Organizations* 8(1).
- Mahkota, Andi Putra, Suyadi Imam, and Riyadi. 2014. "Pengaruh Kepercayaan Dan Kenyamanan Terhadap Keputusan Pembelian Online (Studi Pada Pelanggan Website Ride Inc)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 8(2).
- Meier, Andreas, and Henrik Stormer. 2009. *EBusiness and ECommerce Managing the Digital Value Chain*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Molla, A., and Heeks. 2007. "Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country." *The nformation Society: An International Journal* 23(2).
- Monsuwe, T.P.Y., B.G.C. Dellaert, and K.D. Ruyter. 2004. "What Derives Consumers to Shop Online? A Literature Review". *International journal of Service Industry Management* 15(102–121).
- Mumtahana, Nita Sekreningsih, and Adzinta Winerawan Tito. 2017. "Pemanfaatan Web E-Commerce untuk Meningkatkan Strategi Pemasaran Hani Atun." *Khazanah Informatika* 3(1).
- Nugroho, S. 2007. *Political Environment Dalam Implementasi Electronic Government*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pikkarainen, T., and Kari Pikkarainen. 2004. "Consumer Acceptance Of Online Banking: An Extension of the Technology Acceptance Model." *Internet Research* 14(3): 224–35.
- Prihatna, Henky. 2005. *Kiat Praktis Menjadi Web Master Professional*. Jakarta: PT.Elex media komputindo.

- Purbo, Onno W., and Aang Arif Wahyudi. 2001. *Mengenal E-Commerce*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Rahayu, and J Day. 2015. "Determinant Factors of E-Commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia." *Procedia Social and Behavioral Sciences* 195.
- Rahayu, Ning. 2019. "Pertumbuhan E-Commerce Pesat Di Indonesia." <https://www.wartaekonomi.co.id/read216302/pertumbuhan-E-Commerce-pesat-di-indonesia>.
- Ramanathan. Ramakrishnan, Usha Ramanathan, and Hsia Ling Hsiao. 2012. "The Impact of E-Commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and Operations Effect." *International Journal of Production Economics* 140(2): 934–43.
- Riggins, F. 1999. "A Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities." *Journal of organisational computing and electronic commerce* 9(4): 297–310.
- Salwani, Mohamed Intan, Govindan Marthandan, Mohd Daud Norzaiddi, and Siong Choy Chong. 2009. "E-Commerce Usage and Business Performance in the Malaysian Tourism Sector: Empirical Analysis." *Information Management & Computer Security* 17(2): 166–85.
- Sholekan. 2009. *E-Commerce Dan E-Business*. Bandung: Telkom PDC.
- Sin, K.Y. et al. 2016. "Relative Advantage and Competitive Pressure towards Implementation of E-Commerce : Overview of Small and Medium Enterprises (SMEs)." *Procedia Economics and Finance* 35.
- Teknologi.id. 2018. "Transaksi E-Commerce Global Capai Rp 60.467 Triliun Di 2021." <https://teknologi.id/bisnis/transaksi-E-Commerce-global-capai-rp-60-467-triliun-di-2021/> (February 2, 2020).
- Tjiptono, Fandy, and G Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI.

Turban, E., D. King J. Lee, and H. M. Chung. 2000. *Electronic Commerce - A Managerial Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# **BAB 7**

## **HUBUNGAN DAN DAMPAK TEKNOLOGI INFORMASI DENGAN PEMASARAN**

**Abdul Samad Arief**

*Universitas Fajar-Makassar*

### **ABSTRAK**

*Bab ini mempelajari tentang integrasi teknologi informasi dan komunikasi dengan hubungan pemasaran. Banyak penulis telah mempelajari hubungan pemasaran dari perspektif teknologi, sementara yang lainnya memfokuskannya pada masalah manajemen. Secara sistematis bab ini menjelaskan tentang hal-hal penting dalam integrasi tersebut seperti perusahaan pendukung, hubungan multichannel, integrasi teknologi, dan peran teknologi informasi. Selain itu juga dijelaskan dasar-dasar inisiatif dari hubungan pemasaran dan peran teknologi di dalamnya, sehingga tergambar hubungan teknologi dan pasar serta dampaknya pada perusahaan manufaktur dan jasa.*

Kata Kunci: Hubungan Teknologi; Hubungan Pemasaran; Dampak Teknologi Informasi

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan terkini seperti media sosial telah memberikan peluang baru yang menarik untuk mengembangkan komunikasi antara perusahaan dengan pihak-pihak yang terkait dengan mereka. Seperti itulah pengaruh teknologi baru tersebut sehingga di klaim bahwa tanpa kemajuan teknologi, hubungan pemasaran tidak akan pernah bisa menjadi strategi yang efektif (Zineldin,

2000). Tentu saja, tanpa perkembangan teknologi tersebut, hanya sedikit perusahaan yang mampu menangani kompleksitas pelanggan yang semakin besar dan juga pemangku kepentingan serta hubungan penting lainnya. O'Malley dan Tynan (2000) menyatakan bahwa hubungan pemasaran pada awalnya dianggap lebih sesuai dalam industri jasa dan bisnis-ke-bisnis (B2B) sehingga diabaikan oleh para ahli strategi, sampai dengan munculnya teknologi yang memungkinkan penyimpanan data dan proses komunikasi yang efektif. Laju perubahan teknologi saat ini begitu dahsyat, dan perkembangannya berlangsung cepat dengan cara yang begitu kompleks dan meresahkan (Mitchell, 2000). Kecepatan perubahan tersebut membuat diskusi tentang teknologi baru menjadi sulit karena teknologi baru tersebut dapat menjadi usang dengan cepatnya. Internet juga berkembang dengan cepat, termasuk media sosial.

Saat ini, kata “e” yang merupakan singkatan dari “*electronic*” sering digunakan untuk menyampaikan prioritas strategis di banyak perusahaan. Pada tingkat paling sederhana awalan ‘e-’ terlihat mencerminkan adanya perbaharuan teknologi untuk menyambut era kekinian (mis. *e-commerce*, *e-bisnis*, dan lain-lain). *Sufiks dot com* digunakan di mana-mana yang seakan-akan melebihi atau di atas *sufiks* lainnya (mis. *co.id*) dan terlihat memberikan kesan bahwa bisnis yang dijalankan ingin diketahui dan bersaing di pasar yang dikembangkan dengan menggunakan teknologi tersebut (Egan, 2011). Masalah yang berkembang ketika membahas dampak dari teknologi baru pada teori dan praktik perusahaan adalah banyaknya penulis dari berbagai sudut pandang yang berbeda yang memberikan penjelasan tentang perkembangan tersebut. Penjelasan tersebut terkadang menjadi isu atau topik yang sedang hangat untuk diperbincangkan (*Buzzwords*) yang dapat mempengaruhi dan mengubah persepsi atau pandangan orang lain (dalam hal ini adalah pimpinan organisasi) sehingga berdampak kepada tingkat kebutuhan perusahaan untuk beralih ke teknologi terbaik berikutnya. Bahaya nyata adalah bahwa bentuk pengembangan teknologi ini akan mengarah kepada memfasilitasi kegiatan perusahaan terutama kegiatan pemasaran yang mendesak. Masalah lainnya adalah penggunaan teknologi saat ini dalam mendukung kegiatan bisnis

telah ada bahkan sudah mapan, namun tidak berlaku untuk inisiatif bisnis konkret, hanya dianggap sebagai sesuatu yang berkontribusi pada pengetahuan. Namun, setelah beberapa tahun belakangan ini, terlihat bahwa teknologi tersebut dapat memiliki aplikasi konkret dalam inisiatif bisnis dan bahkan mungkin membantu manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tetapi apakah itu hanya masalah teknologi? Apakah perusahaan siap untuk berhasil mengadopsi sistem yang terkadang invasif dan sering membutuhkan penegakan perubahan bisnis budaya yang radikal? Bisakah ini dianggap sebagai tanda bahwa perusahaan sekarang memiliki minat nyata dalam sistem yang memungkinkan proses pengambilan keputusan dikelola dengan cara yang lebih baik? (misalnya penggunaan teknologi pendukung). Fakta-faktanya tentu lebih kompleks daripada yang terlihat.

## **HUBUNGAN TEKNOLOGI**

Hubungan Teknologi (*Relationship technology*) saat ini merupakan hasil pengembangan dari *Relationship technology* sebelumnya yang telah ada selama beberapa dekade yang merupakan integrasi antara teknologi informasi dan komunikasi dengan *relationship marketing*. *Relationship technology* adalah *relationship marketing* yang telah berkembang dari berbagai teknologi mandiri termasuk *Call Centre*, sistem otomasi tenaga penjualan, dan file informasi tentang pelanggan, beberapa di antaranya berasal dari tahun 1970-an bahkan sebelumnya. Pada akhir 1980-an, beberapa organisasi berusaha untuk mengkonsolidasikan beberapa teknologi yang berbeda ini. Sebagai contoh, *call center* mulai digunakan untuk panggilan keluar yang tidak hanya menanggapi panggilan layanan masuk. Pelanggan mulai diakui sebagai entitas tunggal di semua departemen di mana data terkait pelanggan yang tepat tersedia di semua titik kontak dan saluran pelanggan.

Harapan pelanggan juga memainkan peran langsung dalam kemunculan *Relationship Technology*. Ketika pelanggan berpindah dari satu industri ke industri lainnya, mereka membawa serta ekspektasi mereka yang meningkat, dan ini menyebar begitu cepat. Perusahaan mulai menyadari bahwa jika mereka ingin

bersaing secara efektif maka mereka membutuhkan pemahaman tentang nilai pelanggan. Penekanannya telah bergerak menuju pemahaman nilai pelanggan, dan meningkatkan nilai setiap interaksi dengan pelanggan. Ini membutuhkan alat analisis canggih, yang mengarah ke fokus terkini pada analisis tersebut, tidak hanya sekedar menyediakan teknologi pendukung seperti telepon, mail, dan web. Web juga memiliki peran penting untuk dimainkan dalam munculnya konsepsi *relationship marketing* yang lebih luas, mencakup pengguna selain karyawan langsung (pelanggan, mitra saluran, investor). Web memungkinkan pengguna eksternal dapat mengakses dan berbagi informasi, tanpa memerlukan perangkat lunak khusus untuk di instal pada komputer mereka sendiri, yang mengarah ke fungsi *relationship marketing* ekstra-perusahaan seperti layanan mandiri pelanggan, portal mitra dan portal investor.

Oleh karena itu, *relationship technology* lebih dari sekadar rangkaian aplikasi sederhana. *Relationship marketing* harus cukup fleksibel untuk tetap berhubungan dengan audiens yang berubah, dalam hal ini adalah pelanggan. Hal tersebut harus mencerminkan persyaratan yang berbeda di industri yang berbeda, dan juga harus dapat diakses oleh pemangku kepentingan eksternal dan profesional seluler, seperti tenaga penjualan dan teknisi lapangan. Hal tersebut harus beroperasi melalui saluran komunikasi apa pun, dan harus berintegrasi dengan sistem lain untuk memberikan pandangan tentang pelanggan, dan juga harus dilaksanakan sedemikian rupa yang sesuai proses kerja dan keterampilan digunakan, karena banyak tujuan *relationship marketing* tidak dapat diselesaikan dengan teknologi saja.

Ada 4 langkah menurut Rajola (2013) yang dapat diidentifikasi terkait dengan penggunaan teknologi dalam pendukung kegiatan perusahaan:

- Langkah 1: Otomatisasi kegiatan *back office*, yang harus mengarah pada biaya operasional yang lebih rendah bersama dengan tingkat efisiensi yang lebih tinggi;
- Langkah 2: Otomatisasi kegiatan *front office*, bersama dengan adaptasi sistem pendukung keputusan generasi

pertama. Dalam hal ini, tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan untuk mencapai hasil ekonomi yang direncanakan;

Langkah 3: Otomatisasi kegiatan pengambilan keputusan yang tidak terstruktur, adaptasi dari sistem tersebut harus memungkinkan pencapaian keunggulan kompetitif yang langgeng atas persaingan dan implementasi strategi perusahaan;

Langkah 4: Integrasi dengan sumber daya eksternal, yang dalam sebagian besar kasus, relevan tetapi tidak terstruktur sama sekali. Jejaring sosial menjadi salah satu sumber fundamental informasi individu.

#### *A. Perusahaan Pendukung*

Dalam industri teknologi (yaitu perusahaan-perusahaan yang menggunakan dan memproduksi teknologi baru) waktu untuk memasarkan adalah faktor kunci. Peluang untuk setiap produk inovatif yang baru lebih kecil dibanding sebelumnya dan siklus hidup produk (*Product Life Cycle*) tampaknya semakin pendek. Tekanan untuk mendapatkan produk baru ke pasar berarti bahwa, secara umum, ada lebih sedikit waktu dari sebelumnya dihabiskan untuk riset. Seperti yang dicatat Gordon (1998), "pemasar biasa menggunakan riset pasar untuk membantu mengidentifikasi masalah dan menilai respons pelanggan" tetapi di bawah kondisi yang lebih bertekanan seperti saat ini, riset tersebut dapat "memakan waktu lebih lama daripada yang diperoleh pemasar". Ini dapat menyebabkan masalah. Bahkan perusahaan teknologi terbesar dan terbaik pun rentan terhadap kritik ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik. Ketika Apple meluncurkan iphone-nya pada tahun 2007, *Apple* dipandang sebagai yang terbaru dalam jajaran produk-produk berteknologi unggul dari perusahaan.

Namun, sejak peluncuran telah ada berbagai masalah seperti konektivitas dan fungsi yang hilang. Pada 2010 peluncuran iphone 4 menimbulkan keluhan terkait antena ponsel. Secara khusus, pelanggan mengeluh bahwa kekuatan sinyal turun. Menurut *BBC News* ada permintaan untuk melakukan "recall" produk tersebut, namun tampaknya tidak mungkin, karena

bagaimanapun, jika Apple melakukan ini maka akan menelan biaya sebesar \$ 1,5 miliar dan tentu saja mempengaruhi reputasinya. Gordon (1998) menambahkan, Kondisi pasar berubah begitu cepat sehingga perusahaan yang menangani riset saat ini dapat dengan cepat menemukan dirinya berurusan dengan masalah sebelumnya. Dalam banyak kasus, alih-alih melakukan pra-riset, perusahaan menggunakan pasar sebagai tempat pengujian mereka. Pengujian beta prototipe adalah teknik umum yang digunakan secara online oleh perusahaan pengembangan perangkat lunak dan menjadi hal yang lumrah di perusahaan yang berorientasi teknologi (Dann dan Dann, 2001). Perusahaan-perusahaan ini menggunakan fleksibilitas metode pengembangan berteknologi maju untuk 'meluncurkan' (dan pada saat yang sama beradaptasi) versi awal produk sambil secara bersamaan menguji tanggapan mereka. Pengujian ini (sebagai lawan dari riset) memiliki keuntungan menghasilkan hasil berdasarkan aktual dan menghasilkan pendapatan dibandingkan dengan melakukan perkiraan penjualan sementara.

Beberapa perusahaan yang mendukung *relationship technology* oleh Buttle (2009) dibagi kedalam tiga kelompok utama, yaitu:

1) Penyedia Perangkat Lunak Utama

Perusahaan penyedia perangkat lunak utama (*Solutions Provider*) seperti Oracle, SAP, dan Microsoft, dan beberapa contoh perusahaan lokal sejenis lainnya, dapat di bagi menjadi tiga kelompok:

a) *Enterprise Suites*

Kategori ini terdiri dari vendor yang ditargetkan khusus untuk perusahaan yang besar yaitu memiliki memiliki lebih dari 1000 Pekerja. Vendor kategori ini berfokus pada organisasi kelas *enterprise* yang biasanya menawarkan berbagai fungsionalitas, skalanya untuk melayani populasi pengguna yang besar dan menawarkan dukungan untuk banyak industri, bahasa dan mata uang.

b) *Midmarket Suites*

Kategori ini terdiri dari vendor yang ditargetkan untuk bisnis kecil dan menengah dengan kurang dari 1000 tenaga kerja. Vendor dalam grup ini juga menawarkan

fungsionalitas yang luas, tetapi seringkali memiliki kemampuan yang lebih terbatas di area spesifik dan lebih mudah digunakan daripada yang dibuat untuk pasar perusahaan besar. Vendor ini kurang cocok untuk perusahaan global berskala besar.

c) *Speciality Tools*

Kategori ini terdiri dari vendor yang menawarkan solusi dengan fungsional yang terbatas namun memiliki kemampuan khusus yang mendalam untuk perusahaan dan organisasi kelas menengah, seperti otomatisasi pemasaran, otomatisasi tenaga penjualan, layanan pelanggan, manajemen dan kolaborasi saluran mitra, analisis pelanggan dan manajemen data pelanggan.

Pelibatan perusahaan pendukung tersebut dalam penyediaan perangkat lunak utama untuk kegiatan *relationship* perusahaan bagaimanapun hanya memiliki peran yang kecil bagi perusahaan. Perangkat lunak tersebut harus dijalankan pada platform perangkat keras berbasis Intel dan harus berintegrasi dengan infrastruktur komunikasi seperti telepon untuk *call centre*, *web* dan sistem *e-mail*. Oleh karena itu, vendor penyedia perangkat keras dan infrastruktur juga merupakan bagian yang penting.

2) Penyedia Perangkat Keras dan Infastruktur

Agar tujuan *relationship marketing* dapat dicapai, sering kali perlu ada penekanan tingkat tinggi pada perangkat keras dan infrastruktur. *Call centre*, misalnya, memerlukan integrasi yang erat antara perangkat lunak dan distributor panggilan otomatis atau pergantian perangkat keras. *Call centre* mungkin perlu diprioritaskan dan dialihkan berdasarkan metrik *relationship marketing*, seperti nilai pelanggan. Perangkat genggam yang dibawa oleh tenaga penjualan harus di sinkronkan dengan database *relationship marketing* pusat. Vendor perangkat keras seperti Dell dan Hewlett-Packard menyediakan berbagai solusi di seluruh spektrum perangkat keras, sementara vendor infrastruktur seperti Avaya, Genesys dan Siemens menyediakan solusi infrastruktur terkait telepon

dan solusi infrastruktur yang terkait dengan *relationship marketing*.

3) Penyedia Layanan Perangkat Lunak Khusus

Penggunaan penyedia layanan (*Service Provider*) khusus dalam implementasi *relationship marketing* seringkali merupakan faktor penting dalam keberhasilan keseluruhan implementasi. Sebagian besar perjalanan *relationship marketing* melibatkan perubahan strategi, proses bisnis, struktur organisasi, keterampilan dan infrastruktur teknis, sehingga saran dan implementasi eksternal yang baik dapat berarti perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan. Selain itu, beberapa aspek dari *front-office*, seperti *call-centre*, mungkin dapat di *outsourcing* kan baik secara teknis atau ke keseluruhan proses bisnis. Penyedia layanan tersebut dapat di segmentasi, misalnya jasa konsultan aplikasi oleh IBM yaitu jasa desain dan pengembangan modifikasi aplikasi, manajemen proyek implementasi paket perangkat lunak dan pelatihan, atau jasa konsultan teknis oleh Unisys yaitu jasa desain dan implementasi infrastruktur teknis dan integrasi infrastruktur dengan proses dan aplikasi bisnis yang ada.

*B. Relationship Multichannel*

Ada dua perspektif tentang *relationship multichannel* menurut Buttle (2009) yang telah berkembang selama dekade terakhir yaitu saluran teknologi komunikasi multichannel dan titik kontak organisasi multichannel. Tantangannya di sini adalah pelanggan dapat memilih untuk menelusuri situs perusahaan untuk mendapatkan informasi, mengirimkan pesan kepada perusahaan tentang harga, dan menghubungi perusahaan untuk mendiskusikan diskon-mereka mengharapkan konsistensi di seluruh dialog. *Multichannel* diperlukan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik, termasuk perasaan pengakuan dan konsistensi layanan di semua saluran dan titik kontak.

1) Saluran Teknologi Komunikasi *Multichannel*

Apakah pelanggan memiliki pilihan untuk berkomunikasi dengan perusahaan melalui email, tata muka, telepon, atau web, teknologi tertentu memungkinkan perusahaan membuat dan melacak dialog yang konsisten yang mencerminkan nilai

pelanggan. Pelanggan yang secara strategis signifikan dapat mengharapkan untuk mendapatkan prioritas, terlepas dari saluran komunikasi yang mereka pilih. Mereka mengharapkan panggilan telepon masuk dan email mereka masuk ke daftar teratas. Untuk mencapai hal ini, khususnya jika ada email atau panggilan telepon dari pelanggan yang bernilai tinggi menjadi prioritas dibandingkan dengan pelanggan bernilai rendah dapat dilakukan, oleh karena itu perusahaan membutuhkan basis data pelanggan yang baik dengan dukungan teknologi yang baik pula. Data ini merupakan basis data yang memberikan informasi kepada pengguna tentang antrian yang mencantumkan semua komunikasi dalam satu basis data tunggal, terlepas dari teknologi apa yang digunakan pelanggan, dan memprioritaskan respons berdasarkan nilai pelanggan atau hal lainnya. Sehingga dapat diimplementasikan dengan efektif, sistem antrian ini memerlukan perangkat komunikasi yang infrastrukturnya terintegrasi (*mail, web, dan telepon,*) dengan aplikasi data pelanggan yang ada.

## 2) Titik Kontak Organisasi *Multichannel*

Komunikasi dengan pelanggan terjadi tidak hanya di saluran teknologi yang berbeda, tetapi juga dengan orang yang berbeda di dalam perusahaan. Bagian pemasaran memberikan penawarannya kepada pelanggan, perwakilan penjualan menelepon untuk menegosiasikan persyaratan, dan pelanggan menghubungi bagian layanan untuk meminta bantuan. Tawaran pemasaran harus terlihat agar agen layanan pelanggan memperlakukan pelanggan dengan benar. Ini bahkan lebih penting jika agen layanan melakukan banyak fungsi, dan memberikan banyak penawaran kepada pelanggan di akhir panggilan layanan. Akhirnya, mitra penyalur harus dimasukkan dalam berkomunikasi jika terdapat konflik di saluran tersebut tentang penetapan harga, arahan, dan komisi yang harus dihindari. Solusi teknologi untuk beberapa saluran kontak mencakup rangkaian aplikasi yang terintegrasi untuk semua bagian atau departemen, web mitra dan mitra eksternal, implementasi di seluruh perusahaan, teknologi sinkronisasi (untuk mendapatkan informasi di lapangan), dan basis pengetahuan pusat tentang produk, harga dan aktivitas

pelanggan. Sementara tantangan teknologi di sini sangat penting, aspek yang paling sulit dari saluran kontak multichannel adalah konsistensi penerapan proses bisnis lintas departemen, dan secara eksternal, untuk memungkinkan dialog dengan pelanggan.

### C. Teknologi Integrasi

Integrasi adalah topik utama pada teknologi informasi. Tantangan integrasi sebagian besar merupakan fungsi dari kompleksitas lingkungan penggunaan aplikasi dan kebutuhan akan ketepatan waktu transfer informasi. Ini menimbulkan dua jenis utama integrasi: batch dan real-time.

- Pemrosesan *batch* atau pemrosesan terkumpul secara teknis dapat menangani volume yang lebih besar dengan dampak yang lebih kecil pada kinerja sistem. Pemrosesan batch menyimpan informasi dalam *file* atau kumpulan, dan kemudian memindahkan informasi melalui sistem antarmuka ke sistem tujuan secara sekaligus. Banyak proses batch hanya berjalan dalam semalam, artinya informasi tersebut selalu berumur sehari dalam sistem tujuan. Organisasi internasional yang berdagang melintasi zona waktu menghadapi tugas yang lebih rumit, dalam pemrosesan batch harus disinkronkan dengan waktu malam di berbagai wilayah geografis. Pemrosesan ini penting ketika mentransfer informasi yang tidak sering berubah, seperti rincian nomor bagian.
- Integrasi *Real-time* berlangsung segera. Misalnya sekali catatan pelanggan diperbarui dalam satu sistem, perubahan segera tercermin dalam sistem tujuan. Beberapa bentuk integrasi, misalnya integrasi telepon, harus selalu real-time, karena pelanggan ada di telepon pada saat itu.

Apa pun metode sistem terintegrasi ini oleh Buttle (2009) umumnya menghadapi empat tantangan integrasi.

#### 1) Integrasi aplikasi

Integrasi aplikasi mengikat bersama sistem *database* pelanggan dan sistem bisnis lainnya, seperti akuntansi, penagihan, inventaris, dan sumber daya manusia. Jenis integrasi ini dapat berupa *batch* (misalnya, semua catatan diubah pada akhir hari) atau *real-time* (ketika pesanan masuk, ia segera dikirimkan ke gudang). Namun, dalam banyak kasus,

integrasi standar ini memerlukan modifikasi. Integrasi juga dapat dibuat secara manual, meskipun hal ini menjadi mahal seiring berjalannya waktu, karena sistem antarmuka harus dibangun kembali setiap kali *upgrade* perangkat lunak dilakukan. Situasi integrasi yang kompleks, di mana ada banyak aplikasi yang membutuhkan integrasi, biasanya memerlukan solusi integrasi khusus yang menangani aplikasi aliran informasi atau pesan antar. Solusi ini biasanya menggunakan konektor sistem standar untuk aplikasi yang paling umum.

## 2) Integrasi telepon

Integrasi telepon mengikat aplikasi sistem database pelanggan ke dalam sistem telepon, yang memungkinkan panggilan masuk dialihkan ke orang yang tepat berdasarkan profil pemanggil, dan panggilan keluar dibuat secara otomatis dari *desktop* pusat panggilan. Misanya, pada perusahaan penerbangan *Qantas Airlines*, jika panggilan itu dari pelanggan yang baru saja melakukan pemesanan, maka dialihkan ke pemesanan; kalau tidak, itu akan menjadi layanan pelanggan umum. Pada perusahaan jasa keuangan *Capital One*, jika ada panggilan dari pelanggan yang belum menggunakan kartu kredit mereka selama dua bulan terakhir dialihkan ke spesialis retensi pelanggan. Efektivitas solusi integrasi untuk telepon sangat penting bagi keberhasilan pusat kontak berskala besar. Selain itu, teknologi antrian dan panggilan terprediksi dapat digunakan untuk lebih menyempurnakan proses penanganan kontak. Teknologi panggilan prediktif ditujukan untuk mengoptimalkan produktivitas agen pusat panggilan. Teknologi ini memantau waktu panggilan, dan memperkirakan kapan agen akan menyelesaikan panggilan saat ini. Sistem kemudian akan memanggil nomor panggilan berikutnya, mengantisipasi pengambilan oleh pelanggan pada saat yang tepat bahwa agen akan menyelesaikan panggilan saat ini, sehingga meminimalkan waktu yang tidak produktif. Meskipun sistem ini dapat meningkatkan tarif telepon, mereka harus dikelola dengan hati-hati untuk memastikan kualitas dan efektivitas interaksi pelanggan memuaskan, dan bahwa agen tidak mengalami kelelahan akibat peningkatan beban kerja.

### 3) Integrasi web

Tantangan signifikan bagi banyak organisasi yang ingin meningkatkan hubungannya dengan pelanggan adalah integrasi situs web. Sebagian besar bisnis modern memiliki situs web, dan situs web ini berisi sejumlah besar informasi tentang keperluan pelanggan seperti perincian pendaftaran pelanggan, basis pengetahuan solusi, informasi produk, daftar harga, dll). Posisi ideal adalah situs web untuk mengambil informasi ini dari sistem database pelanggan, menggunakan teknologi integrasi, atau untuk aplikasi web untuk menjadi bagian dari sistem database inti. Setiap duplikasi informasi yang tidak perlu kemungkinan besar akan menghasilkan kesalahan dan peningkatan pekerjaan, belum lagi pengalaman yang tidak memuaskan bagi pelanggan ketika, misalnya, *call center* menyarankan harga yang berbeda dengan yang ada di situs web. Integrasi web juga dapat melibatkan obrolan web atau kolaborasi web. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk membantu pelanggan melalui web, tanpa harus meninggalkan halaman web tempat mereka berada. Contohnya termasuk panggilan balik sederhana melalui saluran telepon, menggunakan nomor yang disediakan oleh pelanggan, obrolan teks web di mana pelanggan dan agen dapat melakukan dialog melalui web menggunakan jendela obrolan, dan kolaborasi interaktif di mana agen dapat secara efektif mengendalikan pointer mouse pelanggan dan membantu mereka untuk mengisi formulir atau menemukan dokumen.

### 4) *Browser web*

Teknologi *browser web* telah menjadi unsur penting dari sistem database pelanggan modern, karena aksesibilitasnya yang ada di mana-mana kepada pelanggan dan mitra saluran. Teknologi *server/klien* yang konvensional tidak cocok untuk pelanggan atau mitra, karena mereka mengharuskan pelanggan atau mitra untuk menginstal perangkat lunak perusahaan ke dalam Komputernya sebagai klien. Suatu perusahaan tidak dapat mengharapkan, atau mendukung banyak pelanggannya untuk menginstal dan memelihara perangkat lunak yang disediakan perusahaan. Sistem berbasis browser, di sisi lain hanya membutuhkan *browser* standar

(mungkin dari tingkat rilis tertentu) untuk di instal pada komputer klien. Aplikasi database pelanggan perusahaan kemudian biasanya berkomunikasi dengan browser web menggunakan *HTML (hypertext markup language)*. Teknologi browser web memiliki manfaat lain yang penting bagi perusahaan. Antarmuka pengguna yang digerakkan oleh tautan sangat ideal untuk alur yang terstruktur secara longgar dari sebagian besar dialog yang dihadapi pelanggan. Sifat web yang ada di mana-mana juga membuatnya relatif mudah bagi orang untuk belajar cara menavigasi dalam aplikasi semacam itu. Ini sangat penting dengan aplikasi yang dihadapi pelanggan dan mitra. Teknologi web juga berperan penting dalam integrasi dengan perangkat seluler. Perangkat seluler nirkabel juga diterapkan untuk menggunakan web sebagai cara mentransfer informasi ke dan dari perangkat seluler

#### *D. Peran Teknologi Informasi*

Secara umum diakui bahwa teknologi informasi memiliki potensi untuk membangun hubungan, jika digunakan secara efektif. Perkembangan dalam teknologi informasi memungkinkan manajemen yang berorientasi pada hubungan untuk menyimpan dan memanipulasi informasi tentang pelanggan mereka dan, pada akhirnya, untuk menyediakan pelanggan dengan layanan yang lebih baik. Sayangnya, hal itu sering gagal. Menurut Peppers and Rogers (2000) pelanggan saat ini terbiasa memenuhi kebutuhan mereka yang, nyaman dan murah dengan segera. Itulah sebabnya, bagi banyak orang, menghubungi *customer service* bisa menjadi pengalaman yang sangat menyiksa seperti mengikuti langkah-langkah tertentu sesuai arahan untuk tiap opsi, durasi yang lama saat melakukan panggilan, tidak pernah membalas email, dan tidak ada rekam jejak saat anda menelepon kembali. Untuk itu, pentingnya dukungan teknologi terutama teknologi informasi dalam mendorong hubungan perusahaan dengan pelanggan menjadi pilihan yang penting melalui berbagai kegiatan.

##### **1. Program Loyalitas**

Salah satu kegunaan paling menonjol dari TI adalah dalam pengelolaan program loyalitas, meskipun beberapa orang berpendapat bahwa ini lebih berkaitan dengan promosi penjualan daripada pengembangan hubungan. Menurut Bejou

dan Palmer (1998), misalnya, banyak program loyalitas semacam itu tidak lebih dari upaya kasar untuk meningkatkan penjualan jangka pendek tanpa menambah hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pendapat lain menyatakan bahwa teknologi Loyalitas telah menambah penggunaan program yang tradisional (seperti surat menyurat dengan menggunakan perangko) dan bisa sangat berhasil dalam meningkatkan omset. Uncles (1994) mengemukakan ada tiga alasan mengapa perusahaan yang menggunakan program loyalitas mungkin berhasil:

- Banyak perusahaan yang terlibat dalam kegiatan promosi dan program loyalitas memiliki jangkauan yang jauh lebih luas, yang mencakup perjalanan internasional, layanan keuangan, dan semua tingkatan dalam rantai distribusi;
- Batas-batas regional / nasional tidak lagi menjadi kendala;
- Pengakuan atas beberapa program loyalitas yang digunakan telah tersebar luas, mengarah ke penawaran yang cukup kompleks untuk mempertahankan pelanggan (Mis. *British Airways*, dan lain-lain)

Data pelanggan yang diperoleh sebagai bagian dari proses program loyalitas, dianggap memiliki nilai dan potensi untuk meningkatkan hubungan. Kegiatan “data warehousing” (Menyimpan data yang kemudian diambil untuk digunakan nanti) dan “data mining” (manipulasi data yang ada pada “data warehousing”) menjadi sangat penting untuk di jalankan sebagai bagian dari program loyalitas dengan bantuan teknologi. Namun, banyak dari data yang diambil dan disimpan akan tampak surplus dan terus bertambah untuk mendukung program loyalitas berbasis teknologi tersebut, meskipun hal itu menunjukkan kemungkinan untuk digunakan di kemudian hari.

## 2. Pemasaran Individual

Pemasaran Individual telah terwujud, menurut Mitchell (2000), ungkapan “buzz” yang hampir ada di mana-mana, hampir *klise*, digunakan untuk mencakup segala sesuatu mulai dari *junk mail* yang kuno dan terlihat baik hingga bentuk yang paling canggih dari bentuk komunikasi massal. Pengumpulan data memang menawarkan potensi untuk komunikasi secara individual di mana hal tersebut dapat meningkatkan aliran

informasi dan didukung dengan sistem yang baik yang dapat menyebarkan informasi dan pengetahuan ke pengguna informasi tersebut. Menghubungkan pemasok, distributor dan pelanggan melalui pertukaran data elektronik (*Electronic Data Interchange*) dalam jaringan hubungan yang lebih dekat berpotensi memberikan keuntungan yang sangat besar (Zineldin, 2000). Jika digunakan dengan tepat, teknologi dapat membantu perusahaan belajar dari setiap interaksi pelanggan dan memperdalam hubungan dengan memajukan ide dan solusi yang mungkin menarik bagi pelanggan tersebut (Gordon, 1998).

Marty Abrams (2000) wakil presiden dari Experian menyatakan bahwa keahlian manufaktur adalah anugerah. Jika anda tidak membuat produk hebat yang anda hasilkan dengan harga yang mahal, maka anda tidak memiliki sesuatu untuk bermain. Apa yang akan membedakan pemenang dari yang kalah adalah kemampuan mereka untuk menuai efisiensi yang datang dari bagaimana memahami sifat tuntutan individu. Pasar tidak hanya akan membuat barang menjadi lebih baik, lebih murah dan lebih cepat, tetapi juga akan menghasilkan barang yang tepat berdasarkan pemahaman yang didorong oleh informasi tentang permintaan konsumen individu yang diterapkan pada tingkat *agregat*. Meskipun pemikiran akan visi ini muncul, teknologi secara teoritis dapat memungkinkan hal ini terjadi Internet sudah memungkinkan pengguna untuk menyesuaikan apa yang dilihat dan didengar konsumen, bagaimana mereka memilih untuk membeli dengan melihat spesifikasi produk atau layanan apa yang seharusnya. Perhatian terhadap kebutuhan pelanggan individu ini sudah dekat dengan impian 'pemasaran individual. Implikasinya adalah pengembangan hubungan jangka panjang dengan setiap pelanggan untuk lebih memahami bahwa kebutuhan pelanggan dan memberikan layanan yang lebih baik dalam memenuhi persyaratan individu (Chaffey et al., 2000). Teori *relationship marketing* memberikan landasan konseptual untuk pemasaran Individual karena menekankan layanan pelanggan melalui pengetahuan pelanggan dan berkaitan dengan pasar yang tersegmentasi pada tingkat individu.

### 3. Pemasaran Basisdata, Pemasaran Langsung dan Pemasaran Digital

Basis data telah dideskripsikan sebagai alat yang dapat digunakan untuk mendukung *relationship marketing* (Chaffey et al., 2000) dan berada di jantung pemasaran langsung. Baru-baru ini istilah pemasaran digital telah menjadi tren untuk banyak ide yang sama meskipun diperluas dari basis data ke platform online.

- a) Pemasaran Basisdata (*Database Marketing*) menggunakan basis data untuk menampung dan menganalisis data pelanggan dan membantu menciptakan strategi pemasaran;
- b) Pemasaran langsung (*Direct Marketing*) berfokus pada penggunaan basis data untuk berkomunikasi (dan kadang-kadang mendistribusikan) secara langsung kepada pelanggan sehingga menarik tanggapan langsung;
- c) Pemasaran digital (*Digital Marketing*) adalah promosi produk dan jasa dengan menggunakan internet, telepon seluler dan saluran interaktif lainnya;
- d) Möller dan Halinen (2000) mengemukakan bahwa teknologi informasi yang berkembang pesat telah menciptakan literatur yang berdasarkan praktik dan berbasis konsultan pada pengelolaan hubungan pelanggan melalui basis data. Kegiatan seperti ini sering dikritik karena tidak menjadi fokus pada pelanggan. Sebaliknya, disarankan, kegiatan seperti ini dirancang untuk mengandalkan informasi berbasis data untuk memasarkan produk perusahaan ke pelanggan yang tidak mungkin atau mungkin menginginkan hubungan dengan perusahaan (Barnes dan Howlett, 1998);
- e) Dalam antusiasme terhadap kemampuan teknologi dalam pengumpulan informasi, perusahaan terkadang melupakan bahwa membangun hubungan berdampak kepada pemasaran langsung dan pemasaran digital (Fournier et al., 1998). Seringkali pemasaran basisdata lebih dari sekadar manipulasi data pelanggan yang disempurnakan untuk menciptakan respons khusus. Meskipun demikian, beberapa penulis berpendapat bahwa kolaborasi dari

*relationship marketing*, pemasaran langsung dan pemasaran basisdata dilakukan untuk menciptakan paradigma pemasaran baru yang kuat (Chaffey et al., 2000) di mana *relationship marketing* memberikan dukungan konseptual, pemasaran langsung dan pemasaran digital memberikan taktik dan pemasaran database adalah supporting dalam hal teknisnya. Paradoksnya adalah bahwa ketika teknologi berkembang dan lebih banyak informasi tersedia melalui media yang berbeda, pentingnya kontak manusia sebenarnya dapat meningkat.

#### 4. Internet Marketing

Meskipun teknologi basis data itu penting, mungkin perubahan terbesar sekarang dan di masa depan adalah di pasar itu sendiri. Tidak ada perubahan yang lebih jelas daripada media Internet. Internet memengaruhi setiap segi kehidupan bisnis. Pada 2010 diperkirakan ada 1.966.514.816 pengguna, naik lebih dari 445 persen sejak 2000 dengan peningkatan terbesar di Asia (621 persen) dan Eropa (352 per ent). Ini berarti 28 persen populasi dunia berselancar *via online*. Meskipun Internet telah menjadi sesuatu yang sangat diperlukan dalam kehidupan banyak orang, argumen itu sangat jelas menyatakan tentang efek pemasaran online pada retensi pelanggan dan atau proses membangun hubungan. Bagi sebagian orang, Internet adalah enkapsulasi pemasaran individual dan, dengan demikian, memberikan perusahaan kemampuan untuk membangun hubungan yang langgeng dengan pelanggan secara individu. Di sisi lain, mendorong pelanggan untuk online dapat menyebabkan desersi dalam jangka panjang. Dalam banyak organisasi saat ini, Internet telah menjadi etalase bagi dunia dan sarana komunikasi utama. Pengambilan data internet (khususnya *cookie* dan teknologi terkait) memberikan kesempatan kepada pemasar untuk menetapkan perilaku aktual yang bertentangan dengan perilaku yang diprediksi saat pelanggan berpindah dari satu situs ke situs lainnya (ini memiliki implikasi perlindungan data). Woodall (2000) menyatakan bahwa Internet (secara teori) memungkinkan pelanggan untuk mencari harga terendah, dan perusahaan mendapatkan penawaran dari lebih banyak pemasok; ini mengurangi biaya transaksi dan hambatan untuk masuk.

Dengan kata lain, ini menggerakkan ekonomi lebih dekat ke model persaingan sempurna, yang mengasumsikan informasi berlimpah, banyak pembeli dan penjual, nol biaya transaksi dan tidak ada hambatan untuk masuk. Itu membuat asumsi-asumsi ini sedikit tidak masuk akal. Internet, bagaimanapun, merupakan media pasif dan sarana yang digunakan untuk menarik pelanggan ke situs web komersial dan organisasi lainnya telah menjadi seni. Iklan, alat tulis, kendaraan selalu mempromosikan alamat situs web. *Email* mengarahkan pengunjung potensial ke situs tertentu dan optimisasi mesin pencari (*Search Engine Optimization*) telah menjadi topik yang menarik. Area potensial lain untuk organisasi adalah tumbuhnya popularitas situs media sosial (atau jejaring sosial). Boyd dan Ellison (2007) mendefinisikan situs web media sosial sebagai layanan berbasis web yang memungkinkan individu untuk:

- Membangun sebuah sistem terikat yang berisi tentang profil publik atau semi-publik;
- Mengidentifikasi daftar pengguna lain sehingga dapat mengetahui dengan siapa mereka terkoneksi;
- Melihat dan mengidentifikasi daftar koneksi mereka dan yang dibuat oleh orang lain dalam sistem tersebut.

Dimasa yang akan datang diperkirakan jutaan orang akan menggunakan jaringan media sosial. Meskipun pada prinsipnya dirancang untuk merangsang hubungan pribadi, namun kepentingan komersial mereka secara bertahap telah diakui. Banyak organisasi dan merek memiliki halaman mereka sendiri di *Facebook*, *Twitter* dan situs-situs sejenis lainnya dan bertujuan untuk membangun komunitas di sekitar mereka. Ada komunitas lain yang telah dibentuk secara khusus di sekitar merek atau organisasi daripada jejaring sosial. Menurut Baron et al. (2010) ada tiga komunitas dan tidak saling terpisah, yaitu:

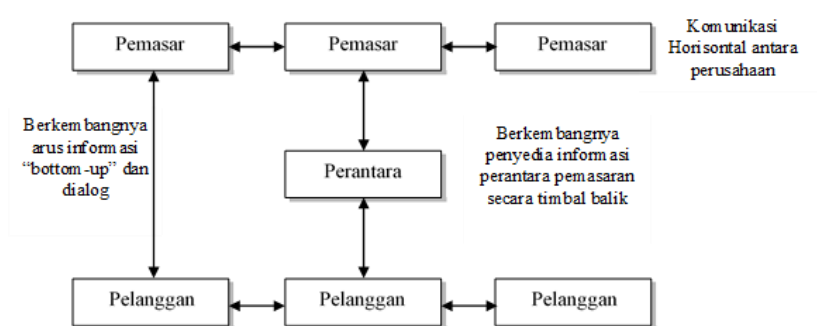
- Komunitas praktik: jaringan yang terhubung dengan perilaku mereka, mis. *Buzznet* (musik dan budaya);
- Komunitas berbasis nilai: suku baru di mana anggota berbagi nilai, gaya hidup, atau citra diri alih-alih ciri-ciri demografis, mis. Harley-Davidson;

- Komunitas berbasis masalah: masalah spesifik yang mengikat orang-orang di suatu komunitas meskipun hanya sementara (mis. Save Our South Line London).

## DAMPAK HUBUNGAN TEKNOLOGI

### A. Hubungan Teknologi dan Pasar

Dengan pertumbuhan situs media sosial dan komersial, hubungan pemasaran berubah. Adaptasi dari asosiasi yang sudah mapan (mis. Pelanggan / pemasok / internal / eksternal) muncul ketika teknologi internet menunjukkan potensi jenis hubungan baru (lihat Gambar 1).



Gambar1. Pertukaran virtual: potensi jenis hubungan baru

Sumber: (Mitchell, 2000 and Egan, 2011)

Mitchell (2000) menyarankan ini termasuk:

#### 1. Pemasar ke Pelanggan

Hubungan yang ada pada pasar tradisional telah melihat perubahan dengan munculnya arus informasi *bottom-up* dan dialog antara pemasar dan pelanggan mereka. Aliran ini sering diprakarsai oleh pelanggan.

#### 2. Agen ke Pelanggan

Kematian perantara' yang diprediksi oleh banyak orang di awal-awal Internet terbukti salah. Memang, peningkatan jumlah perantara *cyber*, seperti *Amazon* dan *Lastminute.com*, terus berlanjut. Pengecer tradisional, meskipun setelah awal yang lambat, telah mulai menguasai Internet dan dalam beberapa kasus menjadikannya milik mereka. Keberhasilan situs perbandingan harga seperti *Moneysupermarket.com* dan *LastMinute.com* juga merupakan indikasi bahwa konsumen

menyambut mediasi (jika mediator tepercaya). Satu bidang yang dapat berkembang lebih jauh adalah 'pemasaran terbalik'. Ini termasuk 'rumah sakit' seperti agen pencarian, klub pembelian, dan lelang terbalik. Perbedaan utama adalah *infomediaries* (secara teoritis) akan bekerja atas nama konsumen dan bukan sebagai agen pemasok.

### 3. Pemasar ke Pemasar

Pertumbuhan aliansi dan internet telah, dan akan ada di masa depan, mempromosikan tren ini. Internet sangat bergantung pada pelanggan yang secara aktif mendekati perusahaan. Oleh karena itu, pentingnya visibilitas sangat penting. Kolaborasi antara perusahaan, baik melalui tautan, portal vertikal (mis. *Handbag.com*) atau komunitas online (mis. Jaringan Bisnis HSBC), tidak diragukan lagi akan meningkat.

### 4. Pelanggan ke Pelanggan.

Munculnya kelompok konsumen (atau komunitas yang diminati) telah menjadi fitur pasar baru. Ini akan terdiri dari kelompok-kelompok individu yang berbagi minat dalam subjek atau tujuan yang sama. Sangat masuk akal bahwa pemasar akan menemukan komunitas ini sangat berharga untuk tujuan penargetan dan mungkin kepentingan pemasar untuk mensponsori atau mendukung usaha tersebut.

## B. Pesatnya Bisnis Jasa

Teknologi juga telah mengubah cara dalam penyampaian jasa misalnya sering menggantikan interaksi tatap muka yang mahal. Ini telah terjadi di banyak industri termasuk perbankan, ritel digital, dan traveling. Sebagai contoh, di masa lalu perbankan dianggap sebagai layanan kontak tinggi dengan pelanggan yang secara teratur mengunjungi bank, banyak dari mereka mengenal manajer dan karyawan bank pada tingkat pribadi atau secara personal. Salah satu efek samping dari pengenalan teknologi adalah pelanggan tidak lagi diharuskan untuk lagi mengunjungi bank dan berinteraksi dengan karyawan bank. Selain itu, adanya *call center* yang lebih personal yang prosesnya digerakkan oleh teknologi juga ikut memberikan dampak, walaupun ada manfaat nyata bagi pelanggan karena internet banking menghasilkan biaya dan imbalan untuk perbankan yang lebih transparan dan mendorong pelanggan untuk bertransaksi dan berbelanja. Namun

bagi bank, ada potensi penurunan. Di Amerika Serikat, sebuah survei eksekutif senior perbankan mengungkapkan bahwa 90 persen lembaga perbankan Amerika Serikat menekankan hubungan perbankan atau kualitas layanan sebagai proposisi nilai utama mereka (McAdam 2005). Namun teknologi menyebabkan hubungan-hubungan ini hancur. Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika orang mengevaluasi individu lain mereka membuat penilaian yang lebih kuat, lebih cepat, lebih percaya diri daripada ketika mereka mengevaluasi organisasi (Palmatier et al., 2006). Ini juga menunjukkan konsumen melihat manfaat relasional yang lebih besar ketika mereka berada dalam hubungan dengan kontak tinggi, layanan khusus versus yang lebih standar, layanan kontak moderat (Kinard dan Capella 2006). Oleh karena itu, masalah ini memiliki implikasi manajerial yang signifikan bagi perusahaan yang mencoba meningkatkan efisiensi layanan mereka melalui perantara teknologi (Palmatier et al., 2006).

## **KESIMPULAN**

Bab ini membahas dampak perkembangan teknologi informasi. Hal ini menunjukkan bahwa ada bukti yang menunjukkan bahwa konsumen bereaksi terhadap kegiatan perusahaan ketika di dukung oleh teknologi terutama dalam mempertahankan pelanggan yang ada, dan meningkatkan jumlah pelanggan yang baru. Pengembangan teknologi informasi memiliki potensi yang sangat besar untuk membangun hubungan dengan pelanggan atau mitra meskipun perkembangan di bidang ini mungkin tidak selalu mampu memenuhi keinginan setiap pelanggan. Program loyalitas disorot sebagai pemanfaatan teknologi yang menonjol, meskipun, secara umum, program tersebut dianggap lebih mirip dengan promosi jangka pendek dari pada membangun hubungan jangka panjang. Konsep pemasaran langsung, pemasaran basis data, pemasaran digital, manajemen hubungan pelanggan dan pemasaran Internet juga dibahas. Pasar yang terus berubah, terutama sebagai hasil dari perkembangan teknologi Internet, disorot. Persyaratan bagi pelanggan untuk menjadi proaktif dan demokratisasi pemrosesan informasi adalah proses adaptasi

hubungan yang ada saat ini, dan mendukung pengembangan sistem yang baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrams, M. (2000). Contribution to debate paper. *Interactive Marketing*, 2(1), 6-11.
- Barnes, J.G. and Howlett, D.M. (1998) 'Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers', *International Journal of Bank Marketing*, 16 (1), 5–23.
- Baron, S., Conway, T., & Warnaby, G. (2010). *Relationship marketing: A consumer experience approach*. Sage Publications.
- Bejou, D. and Palmer, A. (1998) 'Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers', *Journal of Services Marketing*, 12 (1), 7–22.
- Boyd, D.M. and Ellison, W.B. (2007) 'Social network sites: definition, history and scholarship', *Journal of Computer-mediated Communication*, 13 (1), 210–30.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management (Concepts and Technology)*. Second Edition. Burlington: Elsevier Ltd
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. and Ellis-Chadwick, F. (2000) *Internet Marketing*, Harlow: Pearson Education
- Dann, S.J. and Dann, S.M. (2001) *Strategic Internet Marketing*, Milton, Qld: John Wiley & Sons
- Egan, J. (2011). *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Pearson education.
- Fournier, S., & Dobscha, S. Mick DG (1998), Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 76(1), 42-54.
- Gordon, I. H. (1998). *Relationship Marketing*, Ontario: John Wiley & Sons.

- Kinard, B.R. and Capella, M.L. (2006) 'Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits', *Journal of Service Marketing*, 21 (6), 359–68
- McAdam, P. (2005). Give the customers what they want (and in most cases, it's not a relationship). *Banking Strategies*, 81(6), 18-40.
- Mitchell, A. (2000) 'In one-to-one marketing, which one comes first?', *Interactive Marketing*, 1 (4), 354–67.
- Möller, K. and Halinen, A. (2000) 'Relationship marketing theory: its roots and direction', *Journal of Marketing Management*, 16, 29–54.
- O'Malley, L. and Tynan, C. (2000) 'Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality?', *European Journal of Marketing*, 34 (7), 797–815.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Peppers, D. and Rogers, M. (2000) 'Build a one-to-one learning relationship with your customers', *Interactive Marketing*, 1 (3), 243–50.
- Rajola, F. (2013). *Customer Relationship Management in the Financial Industry Organizational Processes and Technology Innovation*. Springer-Verlag.
- Uncles, M. (1994) 'Do you or your customer need a loyalty scheme?', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis*, 2 (4), 335–50.
- Zineldin, M. (2000) 'Beyond relationship marketing: technologicalship marketing', *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (1), 9–23.

## BIOGRAFI PARA PENULIS



**Robert Tua Siregar**, lahir di Pematangsiantar pada tanggal 18 November 1967. Sarjana Teknik Manajemen Industri pada 1992 Fakultas Teknik Universitas Sisingamangaraja XII Medan, dan Sarjana Sospol pada 1992 Univ. Sumatera Utara Indonesia Medan. Pada tahun 1998 Program Tugas Belajar pada Magister Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Pedesaan dan lulus pada tahun 2001 dari Universitas Sumatera Utara Indonesia Medan, dan tahun 2007 Bidang Urban & Regional Planning pada University of Malaya. Sejak tahun 1994 sudah dosen yayasan, pada tahun 2012 menjadi Dosen DpK di Universitas Swasta di Program Pascasarjana dan Prodi Manajemen di STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Buku terbit 5, Surel: [tuasir@gmail.com](mailto:tuasir@gmail.com)



**Hery Pandapotan Silitonga**, lahir di Pematangsiantar pada 03 Nopember 1987. Menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada 2 September 2016. Alumni Jurusan Akuntansi STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Pada Tahun 2017 Mengikuti Program Magister Akuntansi dan Lulus Pada tahun 2018 dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Pada Tahun 2019 diangkat menjadi dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar pada program studi Akuntansi.



**Abd. Rasyid Syamsuri**, Lahir di Kota Sibolga, Provinsi Sumatera Utara tanggal 28 Mei 1987. Pendidikan Strata 1 berasal dari Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen di Universitas Islam Sumatera Utara Medan. Pendidikan Strata 2 berasal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan Prodi Magister Ilmu Manajemen. Sekarang ini penulis juga melanjutkan studi Program Doktor (S3 Ilmu Manajemen) di Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan. Penulis berprofesi sebagai Dosen Fakultas Ekonomi di Universitas Muslim Nusantara Al Wahsliyah Medan. Beberapa buku ilmiah yang pernah ditulis: 1) Perilaku Organisasi-Perspektif Individu-Penerbit: BaticPress Bandung, 2) Etika Kerja Islam-Sebagai Paradigma Kinerja Organisasi-Penerbit: LP2M UMNAW, 3) Manajemen Sumber Daya Manusia: Kajian Riset dan Implementasi-Penerbit: Andalan Bintang Ghonim Medan, 4) Manajemen-Hasil Pemikiran dari para Dosen Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia-Penerbit: Sihsawit. Penulis aktif pada Publikasi Akademis dalam Jurnal Internasional dan Jurnal Nasional. Korespondensi: No. handphone (082163022228), email (abd.rasyidsyamsuri@gmail.com).



**Abd. Halim**. Lahir di Kota Sibolga, Provinsi Sumatera Utara tanggal 26 Desember 1989. Pendidikan D3 berasal dari Prodi Agribisnis di Politeknik Pertanian Andalas Payakumbuh. Pendidikan Strata 1 berasal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan Prodi Ekonomi Manajemen. Pendidikan Strata 2 berasal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan Prodi Magister Ilmu Manajemen. Penulis berprofesi sebagai Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di

Universitas Labuhanbatu. Penulis aktif pada Publikasi Akademis dalam Jurnal Internasional dan Jurnal Nasional. Korespondensi: No. handphone (082167932768), email (abdulhalimpsr89@gmail.com)



**Dwi Septi Haryani**, lahir di Kuningan Jawa Barat, pada tanggal 2 Juli 1986. Lulus S1 di Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta tahun 2008. Lulus S2 di Program Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Pemasaran Universitas Winaya Mukti Bandung tahun 2013. Saat ini adalah dosen tetap Program Studi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Mengampu mata kuliah Manajemen Risiko, Manajemen Operasional, Manajemen Pemasaran dan Marketing Communication & e-Commerce. Minat penelitian saat ini meliputi manajemen pemasaran, dan manajemen risiko. Pernah mendapatkan penghargaan “Best Paper” pada Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi (SeNASTek) 2017 yang diselenggarakan oleh Universitas Abdurrah di Pekanbaru dengan judul artikel “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga terhadap Nilai Pelanggan pada Bank Riau Kepri Syariah Tanjungpinang”



**Sutarmin**, menyelesaikan pendidikan sarjana di Jurusan Kimia FMIPA Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta pada tahun 1998. Penulis memulai karir di *Quality Control* di PT Indesso Aroma Purwokerto dan terakhir sebagai Manajer Pembelian Bahan Alam. Mulai tahun 2013, Penulis menjadi staff pengajar di Universitas Peradaban Bumiayu. Pendidikan Pasca Sarjana di Magister Manajemen Universitas Jenderal Soedirman ditempuh tahun 2010-2011. Sedangkan pendidikan Doktoral (S3) ditempuh di program Doktor Ilmu Manajemen Universitas 2015-2019 dengan mengambil konsentrasi bidang manajemen operasional. Selain sebagai dosen yang aktif melakukan penelitian dan pengabdian, penulis juga banyak menulis dan mempublikasikan jurnal baik level nasional maupun internasional



**Suwandi S. Sangadji**, Dosen pada Program Studi Agribisnis Universitas Nuku Tidore. Menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Program Studi Agribisnis Universitas Nuku Tidore tahun 2011 dan pendidikan Magister Manajemen (S2) Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta tahun 2016. Saat ini penulis diberi tanggungjawab menjadi Editor *Indonesian Journal of Agribusiness Management and Economic Sciences* dan Reviewer pada Jurnal Ilmu dan Teknologi Pertanian (AGRITEPA) Universitas Dehasen Bengkulu. Aktif dalam berbagi pengetahuan melalui buku dan publikasi hasil riset pada Jurnal Nasional dan Internasional. Salah satu buku yang telah terbit yaitu buku antologi dengan Judul “*The Power of Entrepreneurship*”, Penerbit Bintang Sembilan Visitama tahun 2019.



**Febrianty**, Dosen PNS Dpk LLDIKTI Wilayah II pada Program Studi Akuntansi di Politeknik Palcomtech. Lahir di Palembang tanggal 13 Februari 1980. Tamatan S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan UNSRI Tahun 2001, Tamatan S2 Pascasarjana Ilmu Ekonomi UNSRI tahun 2004 dan Tamat tahun 2016 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi UNSRI. Bidang keahlian penulis adalah Manajemen, Kewirausahaan, dan Penerapan Teknologi Informasi. Penulis telah menghasilkan karya tulis sebanyak 15 buku yang berkolaborasi dengan kolega dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia.



**Abdul Samad Arief**, Lahir di Sungguminasa 19 Juni 1978, Riwayat Pendidikan SD Inpres Katangka Tahun 1990, SMP Negeri 2 Sungguminasa Tahun 1993, SMA Negeri 1 Sungguminasa Tahun 1996, Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen Universitas Hasanuddin lulus tahun 2001, Strata 2 (S2) Program Studi Manajemen dan Keuangan Universitas Hasanuddin lulus tahun 2006, Strata 3 (S3) Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Muslim Indonesia lulus tahun 2018. Dosen Tetap Pada Program Studi Manajemen Universitas Fajar, Makassar. ID Sinta : 6163274

# PEMASARAN

Hasil pemikiran dari para Dosen  
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia  
*(book chapter-first edition)*

Chapter 1: Pemberdayaan

Chapter 2: Keterbatasan Budaya Organisasi

Chapter 3: Manajemen Hubungan Pelanggan

Chapter 4: Kemitraan Pemasok

Chapter 5: Kualitas Pelayanan

Chapter 6: Bahasa E-Komersial

Chapter 7: Hubungan Dan Dampak Teknologi Informasi  
Dengan Pemasaran

R. T. Siregar | STIE Sultang Agung, Pematang Siantar

H. P. Silitonga | STIE Sultang Agung, Pematang Siantar

A. R. Syamsuri | Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah-Medan

A. Halim | Universitas Labuhanbatu-Rantauprapat

D. S. Haryani | STIE Pembangunan, Tanjung Pinang

Sutarmin | Universitas Peradaban, Brebes

S. S. Sangadji | Universitas Nuku, Tidore

Febrianty | Politeknik Palcomtech, Palembang

A. S. Arief | Universitas Pajar, Makassar

## Editors

Sumitro, Sulyanto & C.M. Firdausy *Eds*

Business, Management and Accounting

ISBN 978-623-93931-3-7

