

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era modernisasi mendorong teknologi semakin berkembang ke ranah digital. Hal ini tentunya dipicu oleh semakin populernya penggunaan internet di tengah masyarakat. Sudah banyak bermunculan berbagai *software* maupun aplikasi berbasis internet yang hanya dapat digunakan apabila pengguna terhubung dengan jaringan internet. Dengan demikian, internet dapat dibilang memegang peranan penting di kehidupan manusia masa kini. Segala kebutuhan hidup tak terlepas dari internet. Termasuk kebutuhan bertransaksi di perbankan. Sistem pembayaran digital mulai banyak diminati nasabah sehingga lembaga keuangan semakin berlomba menawarkan kemudahan bagi penggunaanya dengan meluncurkan teknologi *mobile banking* yang mampu menjangkau wilayah pelosok Indonesia.

Perbankan digital adalah inovasi terdepan dalam memenuhi aktivitas perbankan dan layanan finansial yang sebelumnya hanya dapat dimanfaatkan oleh nasabah secara bank fisik (Windasaria, Kusumawati, Larasti, & Amelia, 2022). Masyarakat mengalami perubahan pandangan tentang pentingnya perbankan digital. Banyak jenis teknologi digital seperti pemrosesan robotik, antarmuka pemrograman aplikasi, internet of things (IoT), buku besar terdistribusi, *blockchain*, *artificial intelligence* (AI), analisis data besar, dan *machine learning*, semakin banyak digunakan di bidang keuangan sektor (Shanti et al., 2022).

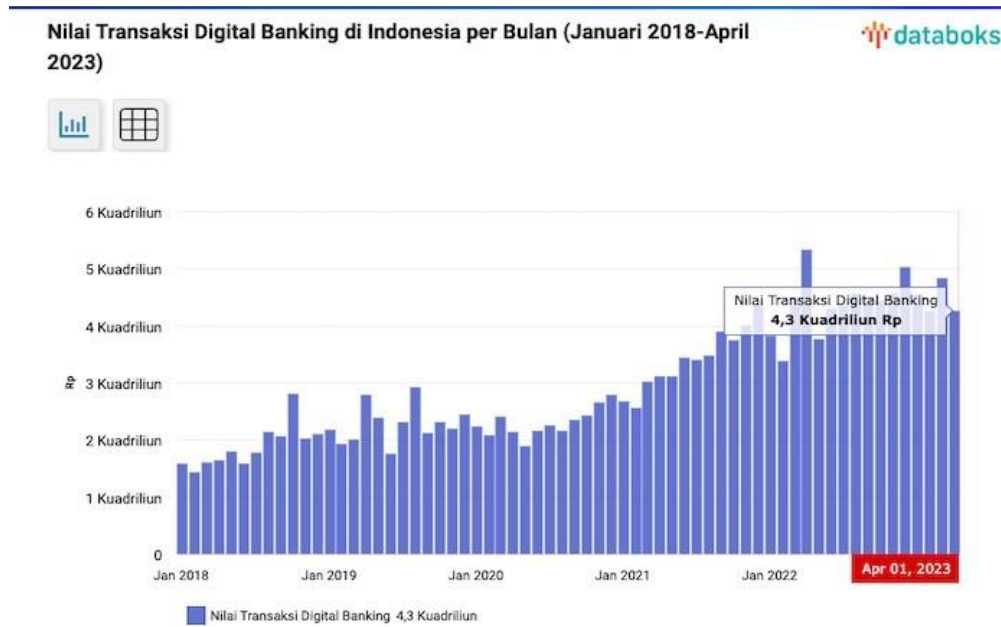
Menjamurnya pengguna perbankan digital didukung oleh kebijakan pemerintah. Kebijakan tersebut tertuang melalui Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.12/POJK.03/2018 yang membahas tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum. POJK tersebut memberi gambaran bahwa Layanan Perbankan Digital merupakan layanan bagi nasabah bank untuk memperoleh informasi, melakukan komunikasi, dan melakukan transaksi perbankan melalui media elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat,

mudah, dan sesuai dengan kebutuhan (*customer experience*), serta dapat dilakukan secara mandiri oleh nasabah dengan tetap memperhatikan aspek keamanan. Dalam praktiknya, bank wajib menerapkan prinsip pengendalian pengamanan data dan transaksi nasabah.

Perubahan paradigma gaya hidup masyarakat, terutama sejak masa pandemi juga disinyalir menjadi titik unkit dalam percepatan penggunaan transaksi nontunai. Masyarakat semakin menyukai kepraktisan dari sebuah inovasi digital. Demi memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut, sektor perbankan terus melakukan perkembangan produk serta layanan, termasuk di dalamnya inovasi aplikasi *mobile banking*. Bila mengacu pada Otoritas Jasa Keuangan, *mobile banking* atau biasa disingkat dengan *m-banking*, merupakan transaksi perbankan melalui media *handphone*, baik dalam bentuk aplikasi *m-banking* atau aplikasi bawaan operator seluler yang bertujuan memberikan rasa aman kepada nasabah karena menggunakan PIN atau kode rahasia serta praktis karena tidak perlu membawa atau menghitung uang tunai. Dalam dunia perbankan, saat ini, *m-banking* menjadi salah satu *delivery channel* yang dipercaya untuk melakukan transaksi perbankan, seperti transfer uang, mengetahui jumlah saldo tabungan, membayar tagihan bulanan (PDAM dan PLN), hingga membeli pulsa *handphone*. Dengan adanya fitur-fitur tersebut di atas, nasabah akan merasa dilayani selama 24 jam nonstop. Kelebihan *m-banking* lainnya adalah dapat diakses dari berbagai lokasi, selama lokasi tersebut masuk dalam jangkauan layanan GSM/CDMA. *Mobile banking* dapat menjadi jembatan komunikasi antara nasabah dan bank serta memberikan kemudahan untuk berinteraksi langsung melalui media yang mudah digunakan (*user friendly*).

Merujuk pada databoks, sepanjang April 2023, Bank Indonesia mencatat bahwa nilai transaksi *digital banking* dalam negeri meroket hingga mencapai Rp4.264,8 triliun atau hampir Rp4,3 kuadriliun. Nilai tersebut meliputi berbagai transaksi *digital banking* atau perbankan digital sesuai klasifikasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), yakni *internet banking*, *SMS/mobile banking*, dan *phone banking*. Ini artinya, jika dirunut dari lima tahun ke belakang, pada April 2023, nilai

transaksiperbankan digital secara nasional sudah tumbuh 158% dibanding April 2018. Data nilai transaksi yang semakin naik menjadi angin segar bagi para penyedia *m-banking* untuk selalu bertransformasimemberikan layanan perbankan digital yang terbaik.



Gambar 1.1 Nilai Transaksi *Digital Banking*

Adapun salah satunya, PT Bank XYZ. menjadi bank BUMN yang melakukan operasional perbankan dengan jumlah nasabah terbanyak dan jaringan terluas yang mampu menjangkau hampir seluruh lapisan masyarakat Indonesia. Tidak dapat mengabaikan pentingnya *mobile banking* sebagai layanan penunjang yang ditawarkan kepada nasabah, maka BANK XYZ meluncurkan BANK XYZ *Mobile Banking* atau dikenal dengan sebutan Aplikasi Mobile Banking.

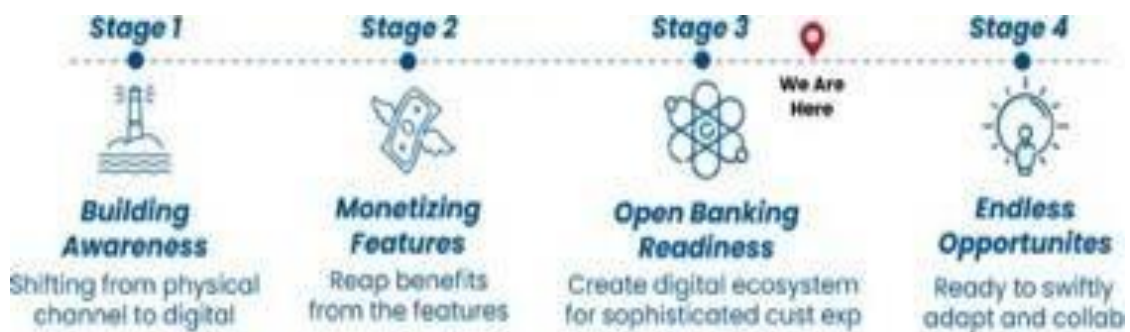
Sejak diluncurkan 4 tahun lalu, tepatnya pada Februari 2019, Aplikasi Mobile Banking menempati peringkat kedua sebagai aplikasi *mobile banking* terpopuler di Indonesia pada 2022 menurut survei yang digelar oleh Top Brand Award. Di peringkat pertama ada m-BCA yang memang sudah lebih dulu hadir. Di peringkat terbawah, ada 3 *mobile banking* kompetitor, yakni Livin' atau *m-banking* Mandiri, BNI *Mobile*, dan Octo *Mobile* atau CIMB Niaga *Mobile*.

No	Nama	Nilai / Skor Top Brand Index (dalam persen)
1	m-BCA	47,4
2	BANK XYZ Mobile	19,4
3	m-Banking Mandiri	12,9
4	BNI Mobile	11,2
5	CIMB Niaga Mobile	3,8

Tabel 1.1 Aplikasi *Mobile Banking* Terpopuler di Indonesia

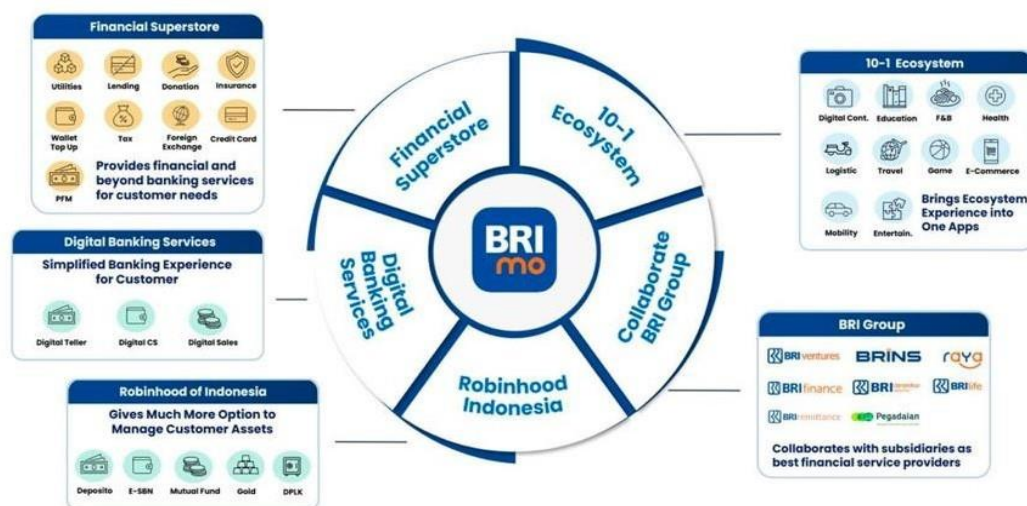
Sumber: Databoks (2022)

Kondisi di internal BANK XYZ sendiri mengharapkan adanya percepatan penetrasi Aplikasi Mobile Banking di *level existing customer* agar tujuan BANK XYZ sebagai bank yang dapat mengadopsi dan berpartisipasi dalam konsep *open banking* tercapai. Penerapan *open banking readiness* melalui Aplikasi Mobile Banking memungkinkan nasabah mengakses lebih banyak layanan keuangan serta memiliki pengalaman yang lebih terintegrasi dan nyaman.



Gambar 1.2 Aplikasi Mobile Banking *Journey*

Agar tujuan percepatan penetrasi Aplikasi Mobile Banking di *level existing customer* berjalan dengan baik, maka berdasarkan berkas Rapat Kerja Nasional 8 Desember 2022, Aplikasi Mobile Banking diprioritaskan sebagai *Digital Attacker for Beyond Banking*.



Gambar 1.3 Aplikasi Mobile Banking sebagai *Digital Services Beyond Banking*

Internal tim BANK XYZ pun melakukan 2 hal dibawah ini demi meningkatkan pengguna aktif Aplikasi Mobile Banking:

- Selalu mengkomunikasikan kepada setiap nasabah terkait promo yang bisa digunakan melalui Aplikasi Mobile Banking beserta cara penggunaan fitur Aplikasi Mobile Banking.
- Menginfokan bahwa fitur dan layanan di Aplikasi Mobile Banking sudah mengakomodasi kebutuhan nasabah *Beyond Banking*.

Meski popularitas Aplikasi Mobile Banking sudah tak perlu diragukan lagi dan sejumlah usaha demi meningkatkan *existing customer* telah dilakukan oleh pihak internal BANK XYZ seperti dijelaskan di atas, namun faktanya, secara nasional, persentase penetrasi nasabah aktif pengguna aplikasi Aplikasi Mobile Banking dibandingkan dengan jumlah rekening nasabah per posisi Juni 2023 sebanyak 34,80% dimana pengguna Aplikasi Mobile Banking hanya sejumlah 27.875.178 berbanding dengan jumlah rekening keseluruhan sebanyak 80.108.254.

Tabel 1.2 Aplikasi Mobile Banking *Penetration* per Juni 2023

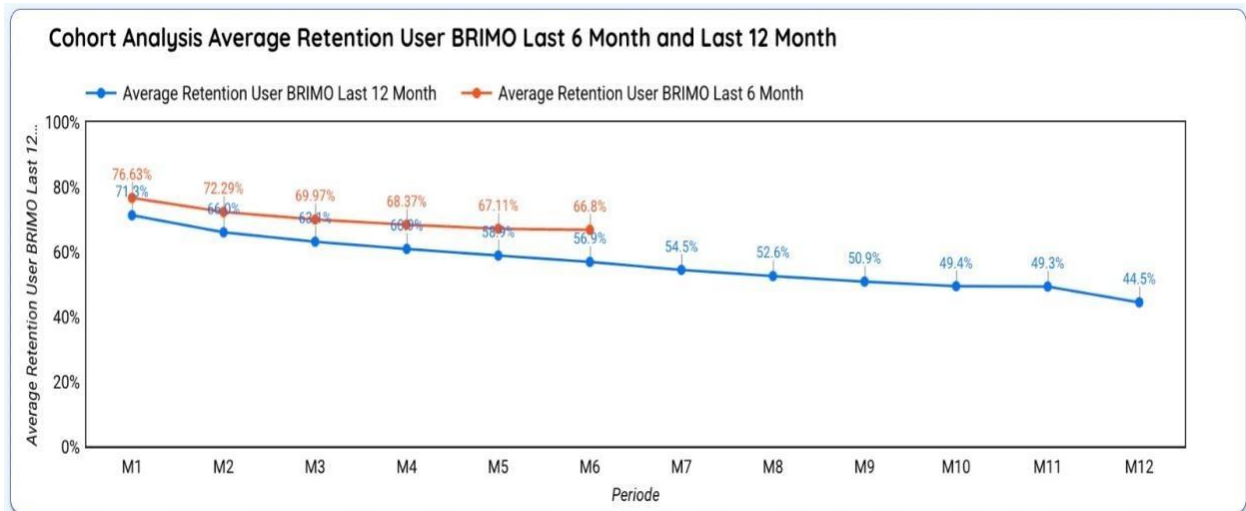


Kanwil	User Brimo			Rekening			% Penetrasi Brimo		
	Britama	Simpedes	Total	Britama	Simpedes	Total	Britama	Simpedes	Total
B - Medan	767.254	791.077	1.558.331	1.285.055	3.275.466	4.560.521	59,71 %	24,15 %	34,17 %
C - Padang	362.635	398.850	761.485	522.249	1.522.207	2.044.456	69,44 %	26,20 %	37,25 %
D - Palembang	550.825	580.080	1.130.905	961.987	2.292.021	3.254.008	57,26 %	25,31 %	34,75 %
E - DKI	777.374	242.878	1.020.252	1.456.524	749.414	2.205.938	53,37 %	32,41 %	46,25 %
F - Bandung	1.221.933	1.636.284	2.858.217	1.880.846	6.572.645	8.453.491	64,97 %	24,90 %	33,81 %
G - Semarang	899.984	1.186.490	2.086.474	1.479.818	5.139.500	6.619.318	60,82 %	23,09 %	31,52 %
H - Yogyakarta	1.115.366	1.425.194	2.540.560	1.739.773	6.116.564	7.856.337	64,11 %	23,30 %	32,34 %
I - DKI2	1.179.880	777.721	1.957.601	2.058.944	2.375.874	4.434.818	57,31 %	32,73 %	44,14 %
J - KANWIL BANDAR LAMPUNG	447.015	605.950	1.052.965	750.918	2.378.062	3.128.980	59,53 %	25,48 %	33,65 %
K - Surabaya	841.774	782.790	1.624.564	1.492.844	3.050.126	4.542.970	56,39 %	25,66 %	35,76 %
L - Banjarmasin	824.122	870.857	1.694.979	1.398.073	2.964.200	4.362.273	58,95 %	29,38 %	38,86 %
M - Denpasar	613.744	658.061	1.271.805	1.069.762	3.015.614	4.085.376	57,37 %	21,82 %	31,13 %
N - Manado	415.336	503.015	918.351	866.099	1.855.675	2.721.774	47,95 %	27,11 %	33,74 %
O - KANWIL JAYAPURA	219.543	220.927	440.470	561.963	824.369	1.386.332	39,07 %	26,80 %	31,77 %
P - Makassar	757.987	970.673	1.728.660	1.401.096	4.249.431	5.650.527	54,10 %	22,84 %	30,59 %
Q - KANWIL JAKARTA 3	942.486	782.478	1.724.964	1.804.659	2.700.638	4.505.297	52,23 %	28,97 %	38,29 %
R - KANWIL MALANG	1.053.455	1.299.187	2.352.642	1.621.143	5.852.348	7.473.491	64,98 %	22,20 %	31,48 %
S - K C K	63.528	1.843	65.371	96.210	2.647	98.857	66,03 %	69,63 %	66,13 %
X - KANWIL PEKANBARU	525.676	560.906	1.086.582	830.989	1.892.449	2.723.438	63,26 %	29,64 %	39,90 %
TOTAL	13.579.917	14.295.261	27.875.178	23.279.001	56.829.253	80.108.254	58,34 %	25,15 %	34,80 %

Sumber: Annual BBANK XYZ Report 2023

Bahkan, mirisnya lagi, dari pengguna Aplikasi Mobile Banking yang berjumlah 27.875.178, hanya ada 17 juta pengguna aktif Aplikasi Mobile Banking per Juni 2023. Pengguna aktif dapat didefinisikan sebagai nasabah yang aktif melakukan transaksi finansial melalui Aplikasi Mobile Banking minimal satu kali dalam satu bulan. Terlihat pula dalam *chart* di bawah bahwa kondisi tingkat retensi pengguna Aplikasi Mobile Banking dalam kurun waktu setahun terakhir semakin menurun di bulan ke-12.

Gambar 1.4 Average Retention User Aplikasi Mobile Banking Last 6 Month and Last 12 Month



Sumber: Annual Report BBANK XYZ 2023

Ketidakseimbangan jumlah pengguna aktif Aplikasi Mobile Banking dengan jumlah rekening nasabah per Juni 2023 masih terasa cukup signifikan sehingga BANK XYZ perlu merancang sebuah strategi *Customer Relationship Management (CRM)*. CRM diartikan Buttle (2004) sebagai salah satu strategi bisnis yang memadukan proses dan fungsi internal sebuah perusahaan yang akhirnya bertujuan untuk menciptakan nilai-nilai lebih kepada pelanggan demi mencapai keuntungan. Secara mendasar, tujuan *Customer Relationship Management* pada sebuah perusahaan adalah untuk membina hubungan dengan pelanggan agar terbentuk sebuah rasa loyalitas sehingga memberikan profit di masa yang akan datang.

Customer Relationship Management (CRM) menjadi salah satu bentuk aktivitas pemasaran yang bertujuan untuk mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, pemasaran melalui pengelolaan berbagai kontak yang berbedadengan pelanggan (Maulana & Oktavian, 2023). CRM selalu dianggap sebagai tugas penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan mobile banking dan seperti bidang pemasaran lainnya, terus berkembang dan diperbarui. Juga meluasnya penggunaan *mobile banking* oleh pengguna internet, mendorong perbankan

elektronik untuk menggunakan sistem manajemen hubungan pelanggan dalam adopsi mbanking (Hamidi & Safareeyeh, 2019). Pada penelitian ini CRM Customer diterapkan pada produk BANK XYZ mobile banking (Aplikasi Mobile Banking) yang meliputi *custmer Portfolio*, *network Development*, *value preposition*, *customer intimacy*, *customer lifecycle*.

Dengan menerapkan beberapa konsep strategi CRM, bank dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan mereka, meningkatkan retensi pelanggan, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi kedua belah pihak.

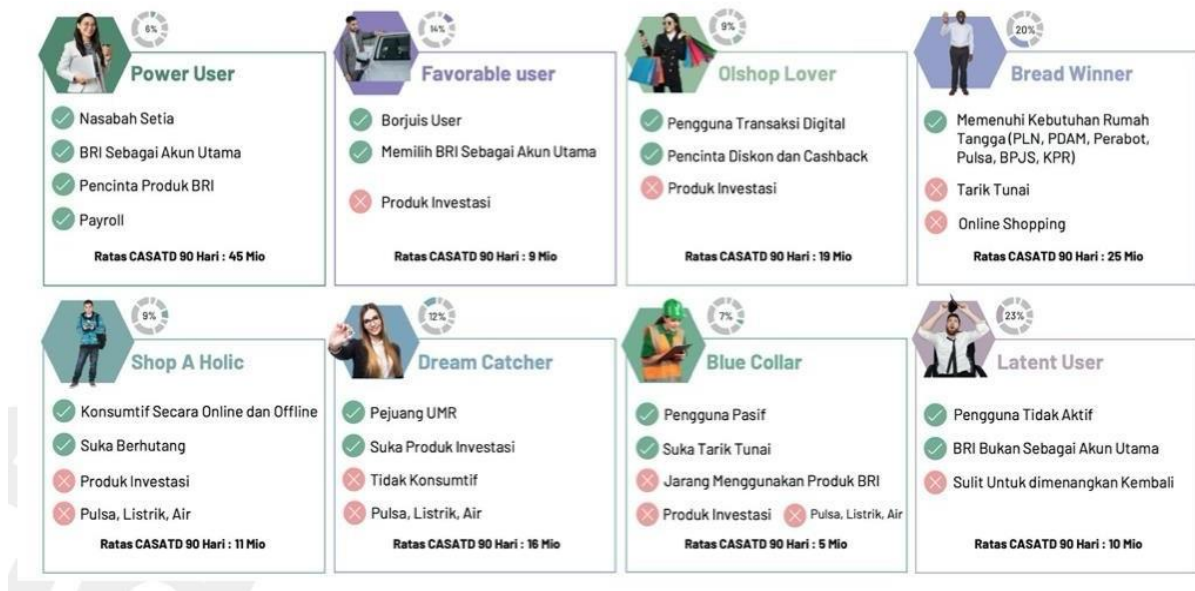
1. *Customer Portfolio* mencakup semua informasi tentang pelanggan yang menggunakan layanan Aplikasi Mobile Banking, seperti riwayat transaksi, preferensi, profil risiko, dan informasi kontak. Dengan memahami portofolio pelanggan dengan baik, bank dapat menyesuaikan layanan dan komunikasi dengan kebutuhan dan preferensi masing-masing pelanggan.
2. *Network development* menjelaskan bahwa bank dapat memperluas dan mengoptimalkan jaringan koneksi dengan pelanggan. Ini termasuk penggunaan data untuk mengidentifikasi peluang baru, menghubungi pelanggan potensial, dan memperluas basis pelanggan melalui strategi pemasaran yang terarah.
3. *Value Proposition* mencakup semua manfaat dan keuntungan yang ditawarkan kepada pelanggan, seperti kemudahan akses, keamanan transaksi, layanan pelanggan yang responsif, dan fitur-fitur inovatif seperti transfer uang instan atau analisis pengeluaran. CRM membantu bank untuk memahami nilai-nilai yang paling penting bagi pelanggan dan menyusun tawaran yang sesuai.
4. *Customer Intimacy* menjelaskan upaya bank untuk membangun hubungan yang erat dengan pelanggan melalui pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, preferensi, dan perilaku mereka. Dengan memanfaatkan data pelanggan dari CRM, bank dapat menyesuaikan interaksi dengan pelanggan secara individual, memberikan layanan yang personal, dan merespons kebutuhan mereka dengan lebih efektif.

5. *Customer Lifecycle* menjelaskan mengenai perjalanan yang dilalui oleh pelanggan dari tahap awal ketika mereka pertama kali menjadi pelanggan hingga tahap di mana mereka terus menggunakan layanan dan mungkin bahkan menjadi pelanggan berulang atau setia.

CRM membantu bank untuk memahami tahap-tahap ini dan mengelola hubungan dengan pelanggan secara proaktif melalui penggunaan data untuk menyesuaikan interaksi dan layanan sepanjang siklus hidup pelanggan. Ini mencakup semua informasi tentang pelanggan yang menggunakan layanan mobile banking, seperti riwayat transaksi, preferensi, profil risiko, dan informasi kontak. Dengan memahami portofolio pelanggan dengan baik, bank dapat menyesuaikan layanan dan komunikasi dengan kebutuhan dan preferensi masing-masing pelanggan.

Dengan terjalinnya hubungan baik dan kuat antara pelanggan dan perusahaan maka akan terbentuk pula kepercayaan pada kedua belah pihak. Buttle dalam bukunya (2004) juga menjelaskan bahwa *Customer Relationship Management* bermanfaat tidak hanya untuk mengembangkan sebuah hubungan dengan pelanggan, namun juga berguna untuk meningkatkan efisiensi operasional maupun meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, sesuai dengan penjabaran dari latar belakang di atas, maka penelitian ini disusun dengan judul “*Strategi Customer Relationship Management untuk BANK XYZ Mobile Banking (Aplikasi Mobile Banking) Periode 2024 - 2025*”. Tujuannya adalah untuk merancang strategi CRM yang dapat diimplementasikan oleh tim internal BANK XYZ sehingga pengguna aktif Aplikasi Mobile Banking dapat semakin bertambah jumlahnya. Objek utama penelitian ini adalah pengguna Aplikasi Mobile Banking yang masuk dalam kategori *blue collar worker* atau dengan kata lain adalah pengguna pasif Aplikasi Mobile Banking. Diharapkan jumlahnya dapat berkurang dan status *user* bergeser ke target segmentasi lainnya.

Gambar 1.5 Aplikasi Mobile Banking Segmentation



Tabel 1.3 Aplikasi Mobile Banking Segmentation

Segmentasi	<20 th	20-30 th	31-40 th	41-50 th	51-60 th	>60 th	total
Latent User	76.590	1.204.887	738.337	436.095	209.696	76.443	2.742.048
Bread Winner	53.819	845.948	697.883	417.828	157.880	42.446	2.215.804
Favorable User	41.074	657.242	400.175	202.283	61.879	14.087	1.376.740
Dream Catcher	35.221	591.337	362.482	182.750	75.074	23.424	1.270.288
Onlineshop Lover	29.839	506.239	261.484	100.599	33.173	7.662	938.996
Shop A Holic	26.148	387.393	252.355	152.019	60.670	17.183	895.768
Blue Collar Worker	27.679	351.316	205.128	117.617	46.596	15.061	763.397
Power User	12.384	217.432	184.994	94.854	36.330	8.451	554.445

Sumber: Annual Report BBANK XYZ 2023

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka muncul beberapa rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimana bentuk *customer portfolio management* (CPM) BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking)?
2. Bagaimana bentuk *customer intimacy* BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking)?
3. Bagaimana bentuk *network development* BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking)?

4. Bagaimana bentuk *value proposition development* BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking)?
5. Bagaimana perancangan strategi yang tepat untuk BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking) berdasarkan *managing customer lifecycle*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan teori strategi *Customer Relationship Management* (CRM) untuk aplikasi Aplikasi Mobile Banking agar jumlah pengguna aktif semakin bertambah.
2. Merumuskan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) untuk aplikasi Aplikasi Mobile Banking demi meningkatkan kemampuan BANK XYZ dalam mengelola *customer acquisition* dan *customer retention* sehingga BANK XYZ memiliki posisi yang semakin kuat di industri perbankan.

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan ini masih memiliki beberapa kekurangan. Sebaiknya, kekurangan-kekurangan tersebut diminimalisasi oleh penelitian-penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Adapun hal yang menjadi batasan penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini spesifik dilakukan untuk aplikasi BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking).
2. Perancangan strategi CRM dikhususkan untuk *business-to-consumer* atau pengguna Aplikasi Mobile Banking. Tidak termasuk untuk *business-to-business* atau *merchant* Aplikasi Mobile Banking.

3. Pembahasan diarahkan pada analisis strategi *customer acquisition*, *customer retention*, dan *customer development* yang dimiliki Aplikasi Mobile Banking saat ini.
4. Perumusan strategi CRM berfokus pada aplikasi Aplikasi Mobile Banking untuk periode 2024 - 2025.
5. Usulan strategi yang diajukan bertujuan untuk meningkatkan *engagement* pengguna Aplikasi Mobile Banking sekaligus menambah jumlah pengguna aktif Aplikasi Mobile Banking sehingga diharapkan dapat memperkuat posisi BANK XYZ di sektor perbankan Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Beberapa pihak akan mendapatkan manfaat dari pelaksanaan penelitian ini. Pihak-pihak tersebut antara lain:

Manfaat bagi praktisi:

1. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi BANK XYZ agar dapat lebih mudah mengakuisisidan mengelola pengguna Aplikasi Mobile Banking menjadi pengguna aktif sehingga bisnis yang dijalankan dapat berkembang dengan lebih pesat.
2. Dengan kemampuan CRM, diharapkan BANK XYZ dapat semakin memperkuat posisinya di industriperbankan Indonesia sebagai *The Leading Consumer Bank in Indonesia*.
3. Sementara itu, manfaat untuk industri perbankan dari terciptanya kemampuan BANK XYZ dalam mengelola hubungan dengan nasabah aktif Aplikasi Mobile Banking adalah BANK XYZ berhasil menjadi mediator antara bank dan nasabah dengan baik, dengan menciptakan lingkungan dan kondisi yang kondusif bagi kedua belah pihak dalam menjalankan peran masing-masing. Bagi konsumenpun, BANK XYZ menjadi bank pilihan untuk bertransaksi melalui aplikasi Aplikasi Mobile Banking-nya.

Manfaat untuk akademisi:

1. Menambahkan khasanah pengetahuan terkait *Customer Relationship Management* (CRM) terutama untuk bisnis perbankan digital.
2. Sebagai referensi untuk selanjutnya dikembangkan pada penelitian lain karena belum terlalubanyak yang membahas materi CRM.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun melalui sebuah tulisan yang akan menjelaskan berbagai bab maupun subbab yang digunakan bersamaan dengan kesesuaian penjabaran sehingga dapat dengan mudah dipahami. Berikut adalah penjabaran sistematika penulisan untuk penelitian ini:

Bab 1: Pendahuluan

Bab ini menjelaskan terkait gambaran penelitian secara umum, yang terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dari dilakukannya penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan juga sistematika dari penulisan penelitian.

Bab 2: Tinjauan Pustaka

Bab ini meliputi tinjauan pustaka yang di dalamnya terdapat beberapa pembahasan terkait dengan teori-teori yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Selain itu, terdapat pula teori-teori dasar yang sekiranya digunakan oleh peneliti, baik sebagai pedoman maupun pendukung. Kerangka analisis pun juga disertakan pada bab ini untuk mengetahui cara peneliti menganalisis penelitian.

Bab 3: Metodologi Penelitian

Bab metodologi penelitian berguna untuk menjabarkan beberapa penjelasan terkait metode yang digunakan untuk penelitian terkait. Di dalam bab ini terdapat jenis dari penelitian, populasi dan sampel dari penelitian, sumber data yang akan digunakan dalam melakukan penelitian, teknik dalam mengumpulkan data, metode dalam mengolah data serta alat bantu yang digunakan untuk menganalisis data terkait.

Bab 4: Gambaran Umum Perusahaan

Bab empat memberikan gambaran terkait dengan perusahaan yang menjadi objek dari penelitian. Bab ini terdiri dari beberapa penjabaran, seperti penjabaran sejarah dari perusahaan, produk dan layanan yang diberikan, visi dan misi dari perusahaan, beserta struktur organisasi perusahaan.

Bab 5: Analisis dan Pembahasan

Bab ini menjabarkan hasil olahan data yang telah dilakukan oleh penulis dan juga pembahasan terkait dengan hasil penelitian sejalan dengan teori yang menjadi pedoman penulis. Pada bab ini terdapat hasil strategi yang telah dirancang oleh penulis sesuai dengan hasil penelitian yang telah didapatkan.

Bab 6: Kesimpulan dan Saran

Bab enam pada penelitian ini berkaitan dengan kesimpulan atau penjabaran singkat terkait dengan hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran dari penulis terkait dengan penelitian yang telah dijalankan.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Customer Relationship Management (CRM)

Konsep CRM mengalami perubahan besar dalam beberapa periode terakhir, yang semula berfokus pada strategi ikatan keuangan dengan pelanggan saja, kini telah menjadi satu konsep yang mampu mendukung, tak hanya hubungan transaksional, tapi juga hubungan interaksional dengan pelanggan. Sejatinya, CRM mengarahkan cara perusahaan menjalin hubungan dengan pelanggan. Sebab, dengan perubahan dinamika bisnis yang terus berjalan maka peran pelanggan pun ikut mengalami perubahan dan menjadi semakin kompleks. Komunikasi tidak lagi dipegang dan dikendalikan oleh perusahaan, namun pelanggan semakin terlibat dalam komunikasi yang aktif dan nyata dengan perusahaan sebagai penghasil produk atau jasa. Pelanggan secara individu dapat menilai kualitas produk atau jasa berdasarkan pengalaman atau pengetahuan mereka sendiri dan dari pelanggan lain. Maka dari itu, peran pelanggan telah bergeser menjadi peran utama. Melihat pentingnya peran CRM tersebut di atas, beberapa ahli mendefinisikan CRM sebagai:

- Berdasarkan konsep yang disampaikan Kotler & Armstrong (2014), CRM merupakan proses keseluruhan dalam membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan dengan memberikan nilai yang unggul dan kepuasan bagi pelanggan. Konsep ini menunjukkan hal yang saling berkesinambungan bahwa dalam membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, perlu memberikan nilai produk atau jasa yang unggul sehingga menghasilkan pelanggan yang puas hingga kepuasan tersebut dapat dirasakan pelanggan yang akhirnya menjadi indikasi loyalitas terhadap perusahaan.
- Francis Buttle (2009) memandang CRM sebagai sebuah strategi bisnis inti yang mengintegrasikan internal proses dan fungsi, dan jaringan eksternal untuk menciptakan dan memberikan *value* kepada target pelanggan untuk

mendapatkan keuntungan. Hal tersebut didasarkan pada data yang berkualitas tinggi yang berhubungan pelanggan dan didukung oleh teknologi informasi.

- Kotler & Keller (2009) mengatakan bahwa CRM merupakan proses pengelolaan dengan seksama himpunan informasi secara detail dan terperinci mengenai pelanggan secara individu demi memaksimalkan sikap loyalitas mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa CRM hadir untuk memahami kebutuhan pelanggan dan perilaku pembelian atau transaksi mereka. Melalui strategi CRM, perusahaan dapat memperkuat hubungan dengan pelanggannya dan menjadikan pelanggan sebagai rekan serta mitra perusahaan agar tercapainya satu tujuan, yakni keuntungan bagi perusahaan.

2.2 Jenis-jenis *Customer Relationship Management*

Menurut Francis Buttle (2004) terdapat tiga aspek dalam CRM, yakni CRM Strategis, CRM Operasional, dan CRM Analitis. Ketiga aspek dalam CRM tersebut dijabarkan sebagai berikut:

2.2.1 CRM Strategis

Buttle (2004) menjelaskan bahwa CRM Strategis menjadi salah satu strategi bisnis yang mengutamakan konsumen dengan tujuan untuk memikat serta mempertahankan konsumen yang nantinya dapat memberi keuntungan bagi perusahaan. Aspek CRM ini bertujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan menjadi lebih baik bila dibandingkan dengan kompetitor demi dapat menyesuaikan kebutuhan konsumen. Budaya "*customer centric*" sangat kental di aspek CRM Strategis. Salah satu hal yang dapat dilakukan, yaitu dengan menyalurkan nilai atau fasilitas yang lebih baik dari para pesaing di industri yang sama.

2.2.2 CRM Operasional

Buttle (2004) memberikan pandangan bahwa CRM Operasional berfokus pada proyek- proyek otomatisasi, seperti layanan otomatisasi layanan, proyek pemasaran, dan armada penjualan. Otomatisasi pemasaran, misalnya, bermanfaat sebagai alat untuk penyajian data segmentasi pelanggan, pengaturan *campaign* promosi, dan pemasaran yang berbasis *event*. Dengan demikian, CRM Operasional sangat membutuhkan infrastruktur dari komputerisasi serta *software* aplikasi yang kompeten untuk mengolah data pelanggan. Intinya, aspek CRM ini memungkinkan perusahaan menjalin hubungan dengan pelanggan menggunakan aplikasi perangkat lunak CRM sebagai media otomatisasi.

2.2.3 CRM Analitis

CRM Analitis diartikan oleh Buttle (2004) sebagai aspek CRM yang memandang kegiatan penggalian data para konsumen sangat penting demi tercapainya tujuan strategis yang lebih tanggap. Prosesnya meliputi pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, interpretasi, dan lalu pendistribusian, serta pelaporan data konsumen. Data konsumen yang telah dimiliki dapat meningkatkan nilai perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan dapat menentukan pendekatan penjualan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen tertentu.

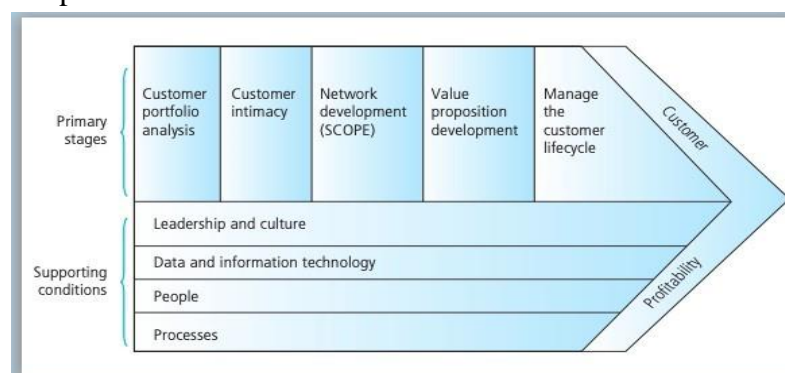
2.3 Tujuan Pengimplementasian *Customer Relationship Management* pada Perusahaan

Pada bukunya, Francis Buttle (2004) mengatakan bahwa perusahaan terdorong untuk menerapkan CRM karena adanya motif defensif dan ofensif. Motivasi ofensif terkait dengan adanya keinginan untuk meningkatkan keuntungan atau profit perusahaan dengan cara menekan biaya serta meningkatkan pendapatan melalui peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sementara itu, motivasi defensif muncul disebabkan kompetitor di industri yang sama telah menerapkan strategi CRM serupa sehingga pihak perusahaan khawatir kehilangan konsumen dan pendapatan.

Selain itu, seiring dengan meningkatnya *customer tenure*, perusahaan juga semakin dapat memahami apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan para konsumen. Sebaliknya, konsumen juga semakin memahami hal apa yang dapat diberikan perusahaan untuk mereka. Pada akhirnya, perusahaan menjadi lebih tanggap atau responsif dalam hal peningkatan kualitas dan mutu secara efektif serta lebih menguntungkan. Seiring dengan terbinanya hubungan antara perusahaan dan pelanggan maka kepercayaan dan komitmen kedua pihak akan berkembang dengan sendirinya. Dalam kondisi demikian, pemasukan dan laba yang berasal dari kantong konsumen akan semakin stabil didapatkan.

2.4 Customer Relationship Management Model: CRM Value Chain Model

Dari beberapa model CRM yang dikembangkan oleh para ahli, seperti *the IDIC model*, *the QCi model*, *the CRM Value Chain*, *Payne's five-process model*, dan *the Gartner competency model*, penelitian ini akan fokus menggunakan model rantai nilai yang dikembangkan oleh Francis Buttle (2009), yakni *CRM Value Chain Model*. Dalam *CRM Value Chain Model* terdapat lima tahap utama dan empat kondisi pendukung yang mengarah pada satu tujuan akhir, yaitu peningkatan profitabilitas pelanggan. Lima tahap utama dan empat kondisi tersebut dapat digambarkan seperti ini:



Gambar 2.1 CRM Value Chain Model

Sumber: Buttle (2009)

Menurut Buttle (2009), tahap utama dalam CRM *Value Chain Model* diisi oleh *customer portfolio analysis*, *customer intimacy*, *network development*, *value proposition development*, dan *managing the customer lifecycle*. Lima tahap utama tersebut diurutkan untuk memastikan bahwa perusahaan, dengan dukungan dari jaringan pemasok, mitra, dan karyawannya, mampu menciptakan dan memberikan proposisi nilai yang diperoleh dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan. Di samping itu, kondisi pendukung, seperti *leadership and culture*, data dan IT, orang-orang, dan proses memungkinkan strategi CRM berfungsi secara efektif dan efisien.

Terkait seluruh elemen pada CRM *Value Chain Model*, akan dijelaskan lebih detail di bawah ini:

2.4.1 Customer Portfolio Analysis (CPA)

Buttle (2004) menjelaskan bahwa *customer portfolio analysis* atau analisis portofolio pelanggan berguna untuk mengklasifikasikan konsumen menjadi kelompok-kelompok berlainan yang akan dikelola berdasarkan portofolio. Salah satu yang menjadi dasar CRM adalah bahwa tidak semua konsumen bisa dikelola dengan cara yang sama.

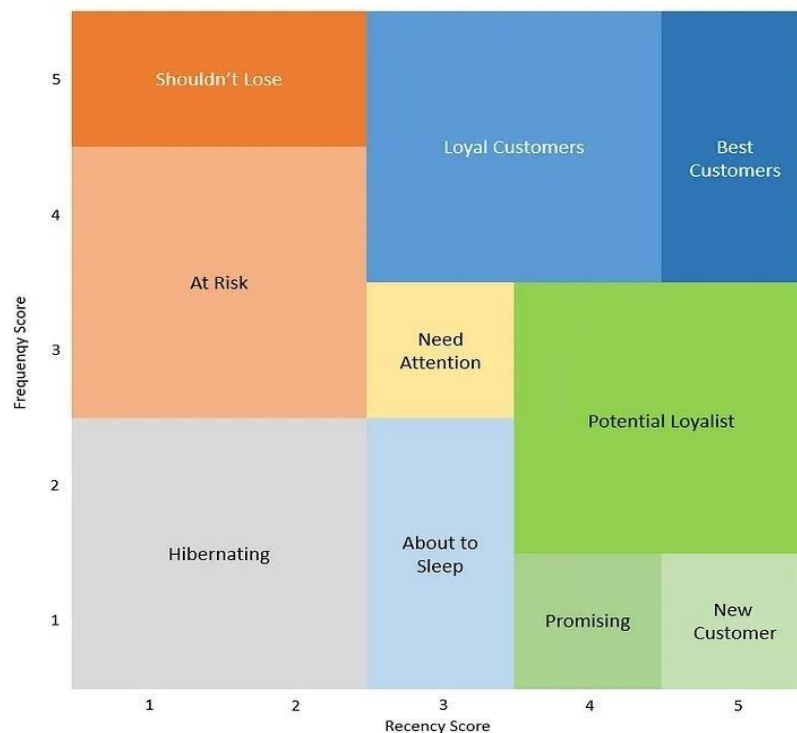
Menurut Buttle (2004), ada beberapa hal yang dapat mendukung proses CPA, antara lain: segmentasi pasar, perkiraan penjualan, penetapan biaya berdasarkan aktivitas, estimasi nilai umur pelanggan, dan penambahan data konsumen. Segmentasi pasar yang secara luas dipraktikkan oleh manajemen pemasaran, perlu memiliki fokus yang jelas pada nilai pelanggan ketika digunakan untuk tujuan CPA. Beberapa teknik perkiraan penjualan pun dapat digunakan untuk memperkirakan potensi pembelian pelanggan di masa mendatang. Lainnya, penentuan biaya berdasarkan kegiatan memungkinkan perusahaan lebih memahami biaya pemasaran, penjualan dan melayani pelanggan, dan akhirnya menghasilkan profit bagi perusahaan.

Model estimasi nilai umur pelanggan dapat digunakan untuk mengevaluasi nilai masa depan pelanggan bagi perusahaan dan teknik penambangan data sangat berguna untuk mendeteksi pola serta hubungan dalam data historis pelanggan. Mengacu dari penjabaran di atas, maka tahap pertama penelitian ini adalah menganalisis sistem *customer portfolio analysis* yang telah ada pada Aplikasi Mobile Banking, kemudian dilanjutkan dengan mengevaluasi sejauh mana efektivitas dan efisiensinya. Melalui analisis dan evaluasi yang dilakukan, kemudian nasabah dibuatkan semacam *cluster* berdasarkan teori *recency-frequency - monetary* (RFM).

- Recency, Frequency, Monetary (RFM)

Adapun penjelasan dari ketiga matriks tersebut:

- Recency* merupakan sebuah rentang waktu dari tanggal akhir pemesanan hingga tanggal saat ini oleh N *customer*.
- Frequency* merupakan jumlah pesanan yang dilakukan N *customer* hingga saat ini.
- Monetary* merupakan total biaya yang dikeluarkan oleh N *customer* dari seluruh transaksi.



Gambar 2.2 RFM Map

Berikut adalah penjelasan dari pembagian kategori di RFM Map:

- a. *Best customer*: konsumen yang sangat aktif, memiliki skor *recency* dan *frequency* tinggi. Konsumen ini sangat *engage* dengan sebuah produk atau layanan hingga bisa dibilang menggunakannya setiap saat.
- b. *Loyal customer*: konsumen yang secara berkala menggunakan produk atau layanan tertentu, namun bukan sebagai *best customer*.
- c. *Potential loyalist*: konsumen yang berpotensi menjadi loyal atau bahkan *best customer*.
- d. *New customer*: konsumen yang baru pertama kali menggunakan produk atau layanan tertentu.
- e. *Promising*: konsumen yang telah menunjukkan ketertarikan pada satu produk atau layanan, namun belum melakukan transaksi.
- f. *Need Attention*: konsumen yang perlu dicuri perhatiannya agar mereka tidak kehilangan minat akan produk atau layanan tersebut.
- g. *About to sleep*: konsumen yang sudah melakukan transaksi, namun bisa saja pergi dalam waktu-waktu.
- h. *Shouldn't lose*: konsumen yang belum menunjukkan adanya kegiatan transaksi meskipun berpotensi adanya minat dengan produk atau layanan tertentu.
- i. *At-Risk*: konsumen yang dulunya aktif, namun melakukan pemberhentian transaksi.
- j. *Hibernating*: konsumen yang sudah sama sekali tidak aktif, susah dihubungi, dan berpotensi untuk meninggalkan produk atau layanan tertentu.

2.4.2 Customer Intimacy

Selanjutnya, tahapan yang perlu dilakukan adalah melakukan analisis *customer intimacy*. Pada tahap ini, perusahaan perlu mengupayakan untuk mengenal konsumen lebih dalam lagi agar dapat memahami pelanggan dengan lebih baik. Buttle (2004) mengatakan bahwa untuk mengenal pelanggan, perusahaan memerlukan data yang terkait dengan informasi pribadi milik konsumen. Data yang dimaksud adalah berupa nama, nomor telepon, alamat *email*,

alamat domisili, dan data lain yang dapat menandakan sebuah ciri khas dari seorang konsumen.

Perusahaan yang menerapkan strategi *customer intimacy* dapat melakukan penyesuaian penawaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan individu. *Customer intimacy* didasarkan pada wawasan perusahaan mengenai pelanggan. Kemudian wawasan tersebut dimanfaatkan untuk menjadi keunggulan perusahaan dalam bersaing mengelola pelanggan dalam suatu pasar. *Customerintimacy* dapat terwujud jika perusahaan memiliki *database* konsumen yang lengkap sehingga dengan pengelolaan yang dilakukan nantinya dapat menjadi profit dikarenakan perusahaan dapat mengetahui harapan yang konsumen inginkan terkait perusahaan.

Salah satu cara mengukur kedekatan perusahaan dengan para pelanggan adalah menggunakan *Net Promoting Score* (NPS) dan menganalisis *Consumer Decision Making Process* (CDMP).

- Net Promoting Score (NPS)

NPS diartikan Fred Reichheld (2011) sebagai sebuah matriks loyalitas pelanggan yang dapat memprediksi kemungkinan seorang pelanggan membeli kembali atau merekomendasikan langsung ke teman. Berdasarkan penilaian NPS, jenis pelanggan dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. *Promoters*: pelanggan antusias terhadap produk yang ditawarkan dan juga berkenan merekomendasikan produk tersebut pada orang lain. Promoter merupakan pelanggan yang memilih nilai 9-10.
- b. *Passives*: pelanggan yang merasa puas terhadap produk, namun tidak berkenan merekomendasikan ke orang lain dan berpotensi pindah ke produk lain. Jenis pelanggan ini memiliki nilai 7-8.
- c. *Detractor*: pelanggan tipe ini memiliki pengalaman kurang baik terhadap suatu produk atau layanan dan sangat berpotensi untuk memberikan rekomendasi negatif mengenai produk atau layanan tersebut. Pelanggan tipe ini memiliki nilai 0-6.

Setelah data responden dikumpulkan, dihitunglah berapa NPS yang diperoleh dengan menggunakan persamaan:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractor}$$

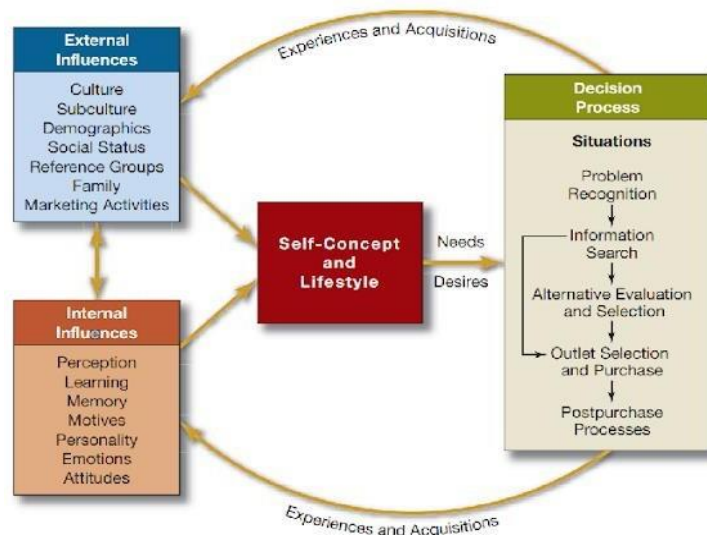
Raicheld (2011) menambahkan bahwa perusahaan yang ingin memiliki nilai NPS yang tinggi, perusahaan juga harus mampu meningkatkan jumlah promoternya. Di sisi lain, perusahaan juga bisa mengurangi jumlah Detractor sehingga persentase pelanggan tidak beralih ke perusahaan lain.

- Consumer Decision Making Process (CDMP)

Kotler dan Keller (2009) menguraikan bahwa *Consumer Decision Making Process* (CDMP) merupakan sebuah proses pengambilan keputusan pembelian oleh konsumen, yang terdiri dari lima tahapan, antara lain:

1. Proses Pengenalan Masalah
2. Pencarian Informasi
3. Evaluasi Alternatif
4. Keputusan Pembelian
5. Perilaku Pasca Pembelian

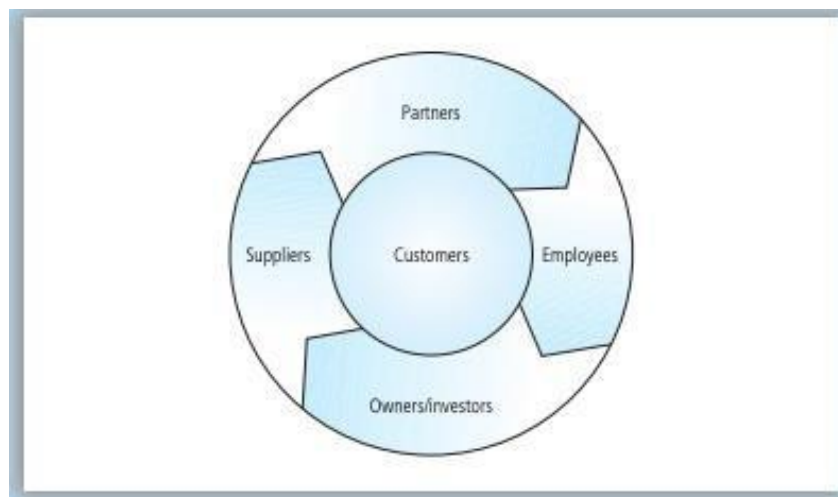
Hal serupa juga disampaikan oleh Hawkins dan Mothersbaugh (2010) dalam bukunya yang berjudul *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa penentuan pembelian produk oleh konsumen didasarkan pada setidaknya-tidaknya dari mencari masalah yang dihadapi terlebih dahulu, kemudian mencari informasi terhadap produk atau layanan yang sekiranya sesuai untuk menjadi solusi dari masalahnya. Setelahnya, konsumen mulai mencari alternatif solusi produk atau layanan untuk akhirnya memutuskan untuk membeli. Sebagai seorang pemasar, sebaiknya, perusahaan juga memikirkan perilaku konsumen pasca pembelian produk atau penggunaan layanan. Apakah konsumen mendapat manfaat dan pengalaman terbaik saat membeli atau menggunakan produk/layanan. Jika digambarkan, alur proses pengambilan keputusan pembelian oleh konsumen adalah seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.3 Alur Proses Pengambilan Keputusan Konsumen Sumber : Hawkins dan Mothersbaugh (2010)

2.4.3 Network Development

Buttle (2009) dalam bukunya menjelaskan bahwa terdapat model SCOPE yang dapat menggambarkan sistemnya. Model tersebut menggambarkan cakupan CRM secara keseluruhan. Setidaknya, ada lima jaringan dalam model. Di tengah terletak “pelanggan” yang menjadi inti dari jaringan yang posisinya dikelilingi oleh empat jaringan lain, yakni *partner*, karyawan, pemasok, dan pemilik.



Gambar 2.4 *The Scope of CRM*

Sumber: Buttle (2009)

Keempat jaringan yang mengelilingi perlu dikelola dan dikoordinasikan untuk memastikan bahwa nilai yang telah diciptakan, dikomunikasikan, dan disalurkan oleh pelanggan telah terpilih. Hubungan dengan keempat jaringan akan menghasilkan biaya, sementara pembinaan hubungan dengan pelanggan justru akan menghasilkan pendapatan.

Tahap ketiga dalam penelitian ini adalah proses menganalisis *network development* serta mempelajari hubungan yang ada antara seluruh *stakeholder* yang bersentuhan dengan *audience* secara langsung. Dari sini dapat dianalisis dan dievaluasi efektivitas dan efisiensi *customer touch points* dalam pengaruhnya terhadap hubungan yang terjalin. Hal ini juga menjadi penting terutama terkait fungsi Aplikasi Mobile Banking sebagai jembatan antara *brand* dan *customer*.

2.4.4 Value Proposition Development

Buttle (2004) menjelaskan bahwa *value proposition* sebagai nilai-nilai yang dijanjikan kepada konsumen dalam sebuah produk atau layanan, baik secara implisit maupun eksplisit. Adanya nilai-nilai tersebut perlu terus dikembangkan karena kondisi kebutuhan konsumen juga akan terus berubah. Dalam menentukan *value proposition*-nya, perusahaan perlu melakukan penyesuaian kelompok pelanggan berdasarkan kebutuhan yang nantinya akan sangat menentukan perusahaan dapat bertahan atau tidak.

Sesuai dengan pengertian di atas, maka *value proposition development* memegang kunci utama dalam strategi CRM untuk perusahaan dapat bersaing dan membuat pelanggan lebih memilih perusahaan tertentu dibanding kompetitor serta membuat konsumen untuk selalu membeli atau memilih produk atau layanan tertentu. Sumber nilai pelanggan dapat diwakili oleh bauran pemasaran atau *marketing mix*.

- Marketing Mix (7P)

Marketing mix atau bauran pemasaran diartikan oleh Alma (2014) sebagai sebuah strategi mencampuri kegiatan-kegiatan pemasaran agar dapat dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil yang maksimal dan memuaskan. Sementara itu, Kotler dan Armstrong(2014) mengatakan bahwa *marketing mix* menjadi sebuah perangkat pemasaran taktis yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan oleh sasaran pasar. Alat *marketing mix* kemudian dikembangkan seiring dengan perubahan pada dunia bisnis. Awalnya, *marketing mix* hanya terdiri dari 4 elemen. Saat ini, ada 7 elemen yang mendukung bisnis di bidang jasa. Perusahaan menggunakan 7Ps untuk meninjau dan mendefinisikan masalah-masalah utama yang mempengaruhi pemasaran produk dan layanan. Perusahaan juga dapat menggunakan model 7Ps untuk menetapkan tujuan, melakukan analisis SWOT, dan melakukan analisis kompetitif. Ketujuh unsur bauran tersebut antara lain:

1. *Product* merujuk pada cara mengembangkan produk atau layanan.
2. *Price* merujuk pada cara menentukan model penetapan harga yang tepat.
3. *Place* merujuk pada adanya opsi tempat untuk memperjualbelikan produk atau menawarkan jasa atau layanan.
4. *Promotion* merujuk pada strategi dalam menambah atau mengubah media pemasaran.
5. *People* merujuk pada manusia yang tergabung dalam tim yang terlibat dalam bisnis beserta keterampilan masing-masing manusianya.
6. *Process* merujuk pada proses bisnis yang diimplementasikan, termasuk didalamnya cara mencari mitra baru serta mengelola mitra yang sudah ada agar hubungan terjalin baik.
7. *Physical Evidence* merujuk pada cara meyakinkan konsumen melalui sesuatu yang berwujud, seperti adanya situs *website*, staf yang terlatih, *outlet* yang menarik, dan lainnya.

Marketing mix- 7P's



Gambar 2.5 Elemen Bauran Pemasaran 7P Sumber: Kotler dan Armstrong (2014)

2.4.5 Manage The Customer Lifecycle

Customer lifecycle dinyatakan Buttle (2004) sebagai sebuah perjalanan yang dialami oleh para konsumen, dimulai dari status "*suspect*" hingga menjadi "*advocate*". Saat mengelola *customer lifecycle*, perusahaan harus memperhatikan dan memahami dengan baik mengenai proses layanan serta struktur perusahaan yang mendukung. Proses tersebut meliputi: cara mendapatkan pelanggan (*acquisition*), cara mempertahankan para pelanggan, dan cara meningkatkan pelanggan (termasuk di dalamnya cara mengukur kinerja dari strategi CRM yang telah diterapkan). Kotler (2014) membagi *customer lifecycle* menjadi lima tahapan:

1. *Reach* (Mencapai)

Melibatkan upaya perusahaan dalam mencapai dan menarik perhatian pelanggan yang dianggap potensial. Strategi pemasaran dan promosi digunakan untuk menyampaikan pesan dan informasi kepada target pasar. Perusahaan juga perlu menciptakan kesadaran produk atau layanan agar konsumen mengetahui kehadiran produk atau layanan tersebut.

2. *Acquisition* (Mengakuisisi)

Perusahaan dalam tahap ini berfokus terhadap upaya mengonversikan prospek menjadi pelanggan aktif melalui proses penjualan serta strategi akuisisi pelanggan.

3. *Retention* (Mempertahankan)

Setelah pelanggan menggunakan produk atau layanan, perusahaan harus berupaya agar pelanggan tetap memilih produk atau layanan tersebut. Tahapan ini melibatkan pemberian nilai tambahan kepada para pelanggan. Pelayanan dan produk yang baik serta upaya untuk memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan untuk membangun hubungan yang berjangkapanjang.

4. *Expansion* (Memperluas)

Tahapan ini memungkinkan perusahaan untuk memperluas hubungan dengan para pelanggan melalui peningkatan penjualan, peningkatan frekuensi pembelian, peningkatan nilai transaksi, penawaran produk maupun layanan tambahan.

5. *Advocacy* (Advokasi)

Tahapan akhir ini menjadi penentu apakah konsumen puas dengan layanan atau produk yang digunakan sehingga mereka dengan sukarela memberikan rekomendasi yang positif, memberi testimoni yang baik, serta berbagi pengalaman positif kepada orang lain. Sikap konsumen pada tahapan ini dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru.

2.4.6 Leadership & Culture

Leadership and culture ditandai Buttle (2004) sebagai penentuan fokus bisnis perusahaan karena pada tingkat strategis CRM, pimpinan sangat berperan penting untuk membantu mengarahkan orientasi pelanggan dan produksi ke arah yang perusahaan inginkan. Budaya organisasi pun disebutkan menjadi hal yang sangat krusial karena seluruh pola perilaku karyawan perusahaan akan memegang peranan dalam menciptakan komunikasi yang baik, untuk internal maupun eksternal.

2.4.7 Data and Information Technology

Hal pendukung lainnya guna mengimplementasikan kesuksesan CRM adalah adanya data dan teknologi informasi. CRM menekankan data pelanggan yang komprehensif dan berkualitas. Penguasaan, penyimpanan, peningkatan, perawatan, pendistribusian, serta penggunaan informasi konsumen adalah elemen penting bagi strategi CRM. Oleh karena itu, persyaratan data untuk strategi CRM ditentukan oleh aktivitas yang telah dibuat serta dilakukan ke dalam lima tahapan utama dari *CRM Value Chain Model*.

2.4.8 People

Buttle (2009) mengatakan hal pendukung strategi CRM selanjutnya adalah *people* atau manusia yang merupakan elemen krusial dalam membangun kinerja sebab manusia dapat mengembangkan strategi CRM sekaligus mengakomodasi seluruh fungsi CRM. Manusia juga dipercaya mampu mengolah dan memelihara *database* konsumen, merancang proses pemasaran, penjualan, mengembangkan proses pelayanan, bahkan berinteraksi langsung dengan konsumen. Tanpa adanya koordinasi manusia yang baik dalam satu tim di perusahaan, sangat mustahil implementasi strategi CRM dalam diterapkan secara konsisten.

2.4.9 Process

Terakhir, Buttle (2009) menutup semua faktor pendukung strategi CRM dengan menyertakan proses sebagai penentuan cara yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengoperasikan sistem sehingga terciptalah nilai yang baik dalam produk maupun pelayanan, tidak lain agar dapat dirasakan oleh konsumen.

2.7 Konsep Mobile Banking

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), *mobile banking* atau biasa disingkat dengan *m-banking*, diartikan sebagai alat transaksi perbankan melalui media *handphone*, baik dalam bentuk aplikasi *m-banking* atau aplikasi bawaan operator seluler.

Inovasi *mobile banking* ini mulai diperkenalkan sejak internet mengalami kemajuan. Di sisilain, *mobile banking* ini juga lebih modern ketimbang SMS Banking. *M-banking* menggunakan koneksi internet. Untuk mengaksesnya, nasabah cukup memasang aplikasi dari bank bersangkutan. Alih-alih menggunakan SMS, layanan *e-banking* ini hanya menggunakan paket data. Dengan begitu, dibandingkan dengan SMS banking, *e-banking* ini jauh lebih murah dan efisien. Adapun manfaat dari penggunaan *mobile banking*, antara lain:

- a. Praktis (tidak perlu membawa dan menghitung uang tunai) dan aman (menggunakan PIN/kode rahasia);
- b. Memudahkan transaksi non finansial dan transaksi finansial tanpa harus datang ke cabang bank, namun cukup menggunakan perangkat telepon seluler ataupun perangkat elektronik lainnya yang memiliki akses internet.
 - Contoh transaksi non finansial: info saldo, info mutasi rekening, dan lain-lain.
 - Contoh transaksi finansial: transfer antar rekening/antar bank, pembayaran tagihan telepon/listrik, pembelian pulsa, dan lain-lain.

Penelitian ini akan fokus membahas BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking). Aplikasi Mobile Banking merupakan aplikasi keuangan *digital* Bank BANK XYZ terbaru berbasis data internet yang memberikan kemudahan bagi nasabah maupun nonnasabah BANK XYZ untuk dapat bertransaksi dengan *User Interface* dan *User Experience* terbaru. Fitur-fitur yang ada dalam aplikasi Aplikasi Mobile Banking di antaranya fitur login *face recognition*, login *fingerprint*, *top up* gopay, pembayaran QR, dan fitur lainnya yang sangat membantu pengguna BANK XYZ. Tujuan pengembangan aplikasi Aplikasi Mobile Banking, tak lain, adalah untuk mempersiapkan *business model* baru ke depan bagi BANK XYZ. Pergeseran kebutuhan dan kebiasaan nasabah yang

sebelumnya bertransaksi melalui unit kerja BANK XYZ, kemudian mengalami peralihan ke ATM dan SMS Banking, dan diharapkan nantinya seluruh nasabah mulai bertransaksi melalui *internet banking*. Cara daftar Aplikasi Mobile Banking serta aktivasi aplikasi Aplikasi Mobile Banking sangatlah mudah, dapat dilakukan langsung melalui aplikasi.

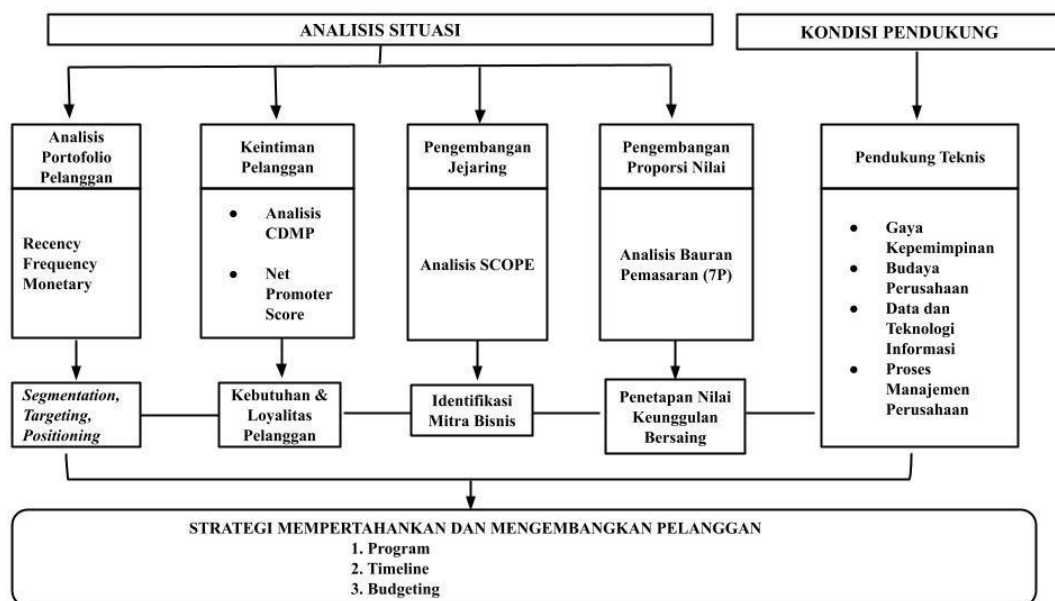


Gambar 2.6 Tampilan Aplikasi BANK XYZ *Mobile Banking*

Sumber : Annual Report BANK XYZ 2023

2.8 Kerangka Analisis

Penelitian ini memiliki kerangka analisis sebagai berikut:



Gambar 2.7 Kerangka Analisis

Sumber: Buttle (2009)

Merujuk pada gambar 2.7 maka gambaran kerangka analisis dari penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Diawal, peneliti perlu mengetahui *segmentation, targeting, dan positioning* pelanggan dengan menganalisisnya menggunakan alat berupa Recency, Frequency, dan Monetary.
2. Selanjutnya, peneliti perlu mengetahui sejauh mana kebutuhan dan loyalitas pelanggan dengan menganalisis *consumer decision making process* dan mencari tahu *net promoter score*.
3. Kemudian, peneliti perlu juga mengidentifikasi mitra bisnis BANK XYZ dalam mengembangkan Aplikasi Mobile Banking.
4. Lalu, dibutuhkan pula informasi terkait nilai keunggulan bersaing Aplikasi Mobile Banking yang diharapkan penggunaanya.
5. Pada faktor pendukung, peneliti sebaiknya mengetahui gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, data dan teknologi informasi, dan proses manajemen perusahaan.
6. Terakhir, barulah peneliti dapat menyusun strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan pelanggan, berupa program yang akan dijalankan, *timeline*, dan perkiraan biaya yang diperlukan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian terapan atau *applied research* karena hasil dari penelitian akan menjadi sebuah rancangan strategi *customer relationship management* untuk diaplikasikan di BANK XYZ *Mobile Banking* (Aplikasi Mobile Banking). Penelitian terapan ini dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif dan kombinasi antara metode kuantitatif serta kualitatif. Malhotra (2010) menuliskan dalam bukunya bahwa penelitian deskriptif merupakan salah satu jenis dari penelitian konklusif yang bertujuan untuk menghasilkan gambaran karakteristik dari suatu kelompok, menghasilkan estimasi dari unit di dalam populasi tertentu yang menunjukkan tingkah laku tertentu, menentukan sejauh mana variabel pemasaran saling berhubungan, menentukan persepsi terhadap karakteristik dari sebuah produk, dan membuat perkiraan secara spesifik.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan sampel penelitian merupakan dua hal yang berbeda. Berikut penjelasan masing-masing.

3.2.1 Populasi

Arikunto & Suharsimi (2010) menjelaskan bahwa populasi memiliki pengertian sebagai keseluruhan dari subjek penelitian. Populasi merupakan kumpulan individu yang memiliki sifat sama meski persentase kesamaan minim atau dapat diartikan sebagai seluruh individu yang akan dijadikan sebagai objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah para pengguna Aplikasi Mobile Banking yang termasuk dalam kategori *blue collar worker*.

3.2.2 Sampel

Keseluruhan populasi dapat dibuatkan sampel dengan tujuan untuk mewakili populasi demi menarik kesimpulan di akhir penelitian. Menurut Arikunto & Suharsimi (2010), sampel adalah perwakilan dari populasi yang siap diteliti.

Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan metode *judgemental purposive sampling* dengan rumus Taro Yamane. Rumus Taro Yamane merupakan salah satu teknik dalam pengambilan sampel data yang presisinya sudah ditentukan. Populasi pengguna Aplikasi Mobile Banking yang termasuk dalam kategori *blue collar worker* ada sebanyak 556.444 *user*. Berikut adalah bentuk rumus dari Taro Yamane.

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi yang diketahuid = Presisi yang ditetapkan 5%

Maka, berdasarkan rumus tersebut, dapat dihitung jumlah sampel yang diambil dari populasi adalah sebesar $556.444 / (556.444(0,05)^2 + 1) = 1392,11 = 400$. Jadi, sampel yang akan diambil sebanyak 400 orang pengguna Aplikasi Mobile Banking dalam kategori *blue collar worker*. Proses pengambilan sampel dilakukan secara acak atau *random*, maka setiap anggota populasi mempunyai peluang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Pengambilan sampel juga mengacu mengacu pada Malhorta (2007), dimana dalam penelitian pemasaran ukuran sampel untuk *product test* minimum 200 sampel pengguna aplikasi *Aplikasi Mobile Banking* yang telah menggunakannya selama lebih dari 2 tahun.

3.3 Tipe dan Metode Pengumpulan Data

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Sumber data penelitian dibagi menjadi data primer dan sekunder. Menurut Sekaran & Bougie (2013), data primer mengacu pada data yang didapatkan secara langsung terkait dengan variabel-variabel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sementara itu, data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah tersedia sebelumnya.

Data dan informasi yang digunakan dalam penelitian ini, diambil melalui beberapa teknik sebagai berikut:

1. Studi Dokumen

Metode studi dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data melalui dokumen yang didapatkan dari internal perusahaan BANK XYZ. Dokumen tersebut berisikan data-data yang bersifat umum yang dijadikan bahan analisis.

2. Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengumpulan data primer yang dilakukan kepada beberapa pihak di struktur organisasi BANK XYZ. Pihak tersebut antara lain, *Department Head of Funding and Retail Payment Strategy Division* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dan kepala beberapa divisi lain yang terkait dengan Aplikasi Mobile Banking. Setelah wawancara dilaksanakan, data akan diolah dengan ditranskripsikan. Metode wawancara yang dilakukan adalah *unstructured*.

3. Kuesioner

Kuesioner berisi set pertanyaan yang diajukan kepada responden yang disebar melalui internet atau *e-survey* untuk mendapatkan informasi. Format kuesioner yang digunakan terstruktur dan *semi-fixed alternative*. Link kuesioner disebar kepada responden yang menjadi

pengguna pasif Aplikasi Mobile Banking dan akan diisi langsung oleh responden.

Responden akan menghadapi pertanyaan-pertanyaan yang berbeda untuk meneliti lebih lanjut mengenai *engagement* dengan Aplikasi Mobile Banking. Kuesioner akan dibagikan kepada responden dalam rentang waktu dibukanya pengisian. Jawaban responden kemudian akan dianalisis kelayakannya sebelum diolah lebih lanjut.

Data, dokumen, dan informasi yang dibutuhkan untuk penulisan tugas akhir ini dapat dilihat rincian dalam tabel di bawah.

Tabel 3.1 Tabel Kebutuhan Data Penelitian

No.	Tahap Analisis	Informasi yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode	Hasil
1.	<i>Recency, Frequency, Monetary</i>	Informasi pengelompokkan pengguna Aplikasi Mobile Banking berdasarkan <i>last active</i> dan frekuensi penggunaan aplikasi	<i>Funding & Retail Payment Strategy Division</i>	Wawancara tidak terstruktur dan Data Mining	<i>Customer Portfolio Analysis</i>
2.	<i>Consumer Decision Making Process</i>	Kebutuhan konsumen, <i>information search</i> , dan <i>alternative evaluation</i>	Sampel <i>audience</i>	<i>Online survey</i>	<i>Customer Intimacy</i>
3.	Net PromoterScore	Loyalitas Pelanggan	Sampel <i>audience</i>	<i>Online survey</i>	<i>Customer Intimacy</i>
4.	Analisis SCOPE	Informasi terkait mitra bisnis	HR Manager, Head of Funding & Retail Payment Strategy Division	Wawancara tidak terstruktur	<i>Network Development</i>
5.	Analisis Bauran Pemasaran (7P)	Informasi terkait product, price, promotion, place, process, people, physical evidence	<i>Head of Funding & Retail Payment Strategy Division</i>	Wawancara tidak terstruktur	<i>Value Proposition</i>

6.	Gaya Kepemimpinan & Budaya Perusahaan	Informasi mengenai <i>customer-centric culture</i>	HR Manager	Wawancara tidak terstruktur, observasi, dan studi dokumen	Pendukung Teknis
7.	Data & IT	Informasi terkait <i>data warehousing</i>	IT & Data Manager	Wawancara tidak terstruktur, observasi, dan studi dokumen	Pendukung Teknis
8.	Proses	Informasi terkait proses bisnis perusahaan	HR Manager	Wawancara tidak terstruktur, observasi, dan studi dokumen	Pendukung Teknis

3.4 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua instrumen, yakni pedoman wawancara untuk tipe data kualitatif dan pedoman kuesioner untuk tipe data kuantitatif.

3.4.1 Pedoman Wawancara

Wawancara dalam bentuk *in-depth interview* dilakukan secara tidak terstruktur (*unstructured interview*) dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada para narasumber demi mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, seperti yang tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2 Rincian Pedoman Wawancara

Narasumber	Kebutuhan Data	Jenis Pertanyaan
Head of Funding & Retail Payment Strategy Division	Loyalty yang sudah dijalankan oleh BANK XYZ untuk pengguna Aplikasi Mobile Banking	Apa saja program yang sudah dijalankan oleh tim BANK XYZ sehubungan dengan loyalitas pengguna Aplikasi Mobile Banking?
		Program apa yang paling efektif?
		Mengapa program tersebut yang dijalankan oleh BANK XYZ saat ini?
		Apa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program tersebut?
		Siapa yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan masing-masing program?
Head of Funding & Retail Payment Strategy Division	Informasi tentang <i>partner, owner, & suppliers</i> dari Aplikasi Mobile Banking	<ul style="list-style-type: none"> Siapa saja yang menjadi <i>partner</i> Aplikasi Mobile Banking? Hal apa saja yang dipertimbangkan BANK XYZ ketika memilih perusahaan/bisnis untuk dijadikan <i>partner</i>? Bagaimana cara BANK XYZ untuk

		<p>mengelola hubungan dan menciptakan <i>value</i> bagi <i>partner</i>-nya?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa saja kendala yang dihadapi dalam mengelola dan menciptakan <i>value</i> tersebut?
		<ul style="list-style-type: none"> • Siapa saja yang menjadi <i>owner</i> BANK XYZ? • Bagaimana cara BANK XYZ untuk mengelola hubungan dan menciptakan <i>value</i> bagi <i>owner</i>-nya? • Apa saja kendala yang dihadapi dalam mengelola dan menciptakan <i>value</i> tersebut?
Manager divisi IT	Informasi tentang peran IT di BANK XYZ	Apa peran utama divisi IT di BANK XYZ, terutama dalam membantu CRM untuk merealisasikan program- programnya?
		<p>Apa kendala yang dihadapi divisi IT dalam menjalankan hal tersebut?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Request related → <i>workload</i> • Facility → hardware • Environment → orang-orang dalam tim, layout kantor
	Teknologi informasi yang diterapkan oleh BANK XYZ	Sejauh mana divisi IT beradaptasi dengan teknologi baru?
Manager divisi HR	<i>Leadership</i> para pemimpin BANK XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai apa yang ditanamkan BANK XYZ kepada karyawannya? • Bagaimana cara BANK XYZ memastikan bahwa nilai- nilai tersebut sudah tercermin di setiap

		<p>karyawannya?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah kepemimpinan yang diterapkan para pimpinan di BANK XYZ sudah efektif? Apa buktinya? • BANK XYZ sudah berapa kali berganti kepemimpinan? Apakah ada kendala yang dialami saat hal itu terjadi? Bagaimana cara mengatasinya?
	<p><i>Culture</i> yang ada di dalam lingkungan BANK XYZ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana interaksi antar karyawan, manajer, departemen, top manajemen di dalam perusahaan? • Lingkungan kerja seperti apa yang BANK XYZ ciptakan bagi para karyawannya? Bagaimana cara berpakaian dan layout kantor? • Adakah acara atau kegiatan khusus yang diadakan oleh BANK XYZ untuk para karyawannya?

3.4.2 Kuesioner

Untuk penelitian ini, kuesioner disebarakan secara langsung melalui *email* maupun mediadigital lainnya. Secara detail, pedoman kuesioner adalah sebagai berikut.

Tabel 3.3 Pedoman Kuesioner

Bagian		Konsep Pertanyaan
Profile Responden	S1	Jenis kelamin
	S2	Usia
	S3	Domisili
	S4	Profesi
	S5	Pendidikan terakhir
	S6	Status pernikahan
	S7	Jumlah anak
	S8	Media sosial yang Anda miliki dan aktif penggunaannya
	S9	Pengeluaran Anda dalam 1 bulan
	S10	Apa hobi atau kegemaran Anda?
Bagian I	S11	Untuk tujuan apa Anda menggunakan mobile banking?
	S12	Sejak kapan Anda mulai menggunakan layanan mobile banking?
	S13	Seberapa sering Anda menggunakan layanan mobile banking dalam 1 bulan?
	S14	Jenis transaksi keuangan apa yang Anda paling sering gunakan di mobile banking?

	S15	Apa alasan Anda menggunakan mobile banking untuk transaksi keuangan?
	S16	Faktor apa yang paling Anda pertimbangkan dalam memilih mobile banking untuk transaksi keuangan?
	S17	Fitur apa yang Anda harapkan ada dalam mobile banking?
	S18	Kriteria apa yang menurut Anda penting ada dalam aplikasi mobile banking?
	S19	Seberapa mudah Anda menavigasikan aplikasi mobile banking yang digunakan?
	S20	Seberapa puas Anda dengan layanan mobile banking yang digunakan?
	S21	Seberapa puas pengalaman Anda menggunakan fitur-fitur mobile banking tersebut
	S22	Seberapa baik Anda memahami fitur-fitur yang ada dalam aplikasi mobile banking?
	S23	Dari segi keamanan, apakah Anda merasa data pribadi Anda terjamin saat menggunakan layanan mobile banking?
	S24	Berikan alasan dari jawaban Anda di atas!
Bagian II	S25	Dari beberapa mobile banking di bawah ini, mana saja yang Anda ketahui?
	S26	Dari mana Anda mengetahui mobile banking tersebut?
	S27	Apakah ada nama mobile banking yang Anda hindari?
	S28	Jika jawaban Anda "Ya", sebutkan nama mobile banking yang dihindari tersebut!
	S29	Apakah Anda mengenal Aplikasi Mobile Banking (BANK XYZ Mobile Banking)?

	S30	Apakah Anda menggunakan Aplikasi Mobile Banking (BANK XYZ Mobile Banking)?
Bagian III	S31	Sudah berapa lama Anda menggunakan Aplikasi Mobile Banking?
	S32	Kapan terakhir kali Anda mengakses aplikasi Aplikasi Mobile Banking dalam 6 bulan terakhir?
	S33	Berapa kali Anda bertransaksi keuangan menggunakan Aplikasi Mobile Banking dalam 1 bulan terakhir?
	S34	Berapa total spending Anda dalam bertransaksi di Aplikasi Mobile Banking?
	S35	Jenis transaksi keuangan apa yang sering Anda gunakan di Aplikasi Mobile Banking?
	S36	Apa Fitur Aplikasi Mobile Banking yang Anda sering gunakan?
	S37	Apa alasan utama Anda menggunakan Aplikasi Mobile Banking?
	S38	Channel mana yang paling sering Anda gunakan untuk mencari informasi terkait Aplikasi Mobile Banking?
	S39	Apa saja kebutuhan yang sudah berhasil dipenuhi oleh Aplikasi Mobile Banking
	S40	Apakah Anda merasa keamanan data diri Anda terjamin saat menggunakan Aplikasi Mobile Banking
	S41	Berikan alasan dari jawaban Anda di atas
	S42	Seberapa mudah Anda mengaplikasikan Aplikasi Mobile Banking
	S43	Seberapa memuaskan pengalaman Anda menggunakan fitur-fitur Aplikasi Mobile Banking?

	S44	Seberapa baik Anda memahami fitur-fitur yang ada di Aplikasi Mobile Banking?
	S45	Apakah Aplikasi Mobile Banking memiliki kualitas mobile banking terbaik dibandingkan mobilebanking lainnya?
	S46	Apakah Aplikasi Mobile Banking kerap memberikan penawaran promo terbaik?
	S47	Apakah snda menggunakan Aplikasi Mobile Banking karena menyukai fitur yang diberikan?
	S48	Apakah lebih suka menggunakan Aplikasi Mobile Banking dibandingkan dengan mobile banking lainnya?
	S49	Apakah Aplikasi Mobile Banking telah memberikan layanan yang sesuai dengan ekspektasi?
	S50	Apakah Anda akan menceritakan hal positif mengenai Aplikasi Mobile Banking kepada orang lain?
	S51	Jika Aplikasi Mobile Banking merilis fitur baru, Anda berniat menggunakannya?
	S52	Apakah Anda merekomendasikan Aplikasi Mobile Banking kepada orang lain?
	S53	Apakah anda tetap menggunakan Aplikasi Mobile Banking walaupun mendengar hal negatif mengenai Aplikasi Mobile Banking dari orang lain?
	S54	Dari skala 1 - 10, seberapa puas Anda dengan Aplikasi Mobile Banking?
	S55	Apakah ada saran atau perbaikan tertentu yang ingin disampaikan untuk Aplikasi Mobile Banking?

3.5 Metode Pengolahan Data dan Analisis Data

Penelitian ini membagi metode pengolahan data menjadi kuantitatif dan kualitatif.

3.5.1 Data Kuantitatif

Data yang didapat melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden, perlu disiapkan terlebih dahulu sebelum digunakan untuk tahap analisis. Menurut Sekaran & Bougie (2013), persiapan data bertujuan untuk mengeliminasi data yang menyimpang dan tidak konsisten, serta kuesioner yang tidak dijawab secara lengkap. Proses dari persiapan data dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Coding the responses

Tahap ini meliputi penentuan jumlah respon kuesioner yang dapat dimasukkan ke dalam *database*.

b. Data entry

Tahap kedua adalah memasukkan data yang sudah di-*coding* ke dalam *database*. Pada tahap ini, peneliti menggunakan aplikasi SPSS.

c. Editing data

Tahap ketiga mengharuskan data yang sudah masuk ke dalam *database* diedit guna mendeteksi dan membenarkan data dengan respon yang tidak masuk akal, tidak konsisten, dan ilegal.

d. Data transformation

Transformasi data adalah proses mengubah representasi numerik dari *quantitative value* menjadi *value* lain. Transformasi data perlu dilakukan untuk menghindari masalah pada tahap analisis selanjutnya.

3.5.2 Data Kualitatif

Data kualitatif dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara dengan narasumber. Menurut Sekaran & Bougie (2013), ada tiga tahapan untuk mengolah

dan menganalisis data kualitatif, yaitu *data reduction* yang meliputi *coding* dan *categorization*, *data display*, dan pengambilan keputusan.

a. Coding

Tahap ini merupakan proses analitik di mana data kualitatif yang sudah terkumpul akan dikurangi, disusun kembali, dan diintegrasikan untuk membentuk sebuah teori. Proses ini bertujuan untuk menggambarkan kesimpulan data.

b. Categorization

Tahap ini memproses pengaturan, penyusunan, dan klasifikasi *coding units*.

c. Data Display

Tahap pengambilan data yang sudah dikurangi dan menampilkannya secara terorganisasi dan ringkas.

d. Conclusion Drawing

Tahapan terakhir yang menjawab daftar pertanyaan penelitian untuk dilaporkan menjadi hasil analisis.