IMPLEMENTASI MODEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT UNTUK FUNGSI LAYANAN UMUM PADA ERA TATANAN BARU

¹Mahardhika Berliandaldo, ²Achmad Chodiq, ³Sutarno, dan ⁴Heru Eko Prasetyo

^{1,2,3,4} Biro Umum – Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

e-mail: aldo.vega17@gmail.com

^{1,2,3} Kawasan CSC-BG LIPI, Kabupaten Bogor

⁴ Kawasan LIPI Jakarta, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 10, Jakarta

Abstract

Customer Relationship Management or CRM is a new approach to managing relationships between organizations and customers.

In the era of the new order, especially during the current Covid-19 pandemic, digitizing public service functions carried out by the General Bureau of LIPI will play an important role in supporting the smooth running of the organization's operations. Customer satisfaction is highly dependent on the service process provided by executing service functions. In order for public service functions to run properly, it is necessary to carry out analysis in exploiting customer data in order to create increased value for the organization and customers by using Value Chain model analysis. Furthermore, to describe the implementation of CRM in public service functions, the implementation of the model applied is to use Payne's five-process model. This model describes the five core processes in CRM, namely the strategy development process, the value creation process, the multichannel integration process, the performance appraisal process and the information management process. The strategy for implementing this model is used so that the results obtained can run as expected. That way, customer satisfaction will be a top priority in implementing CRM in the general service function at LIPI.

Keywords: Covid-19, Customer Relationship Management; General Services, Payne's five-process model

Abstrak

Customer Relationship Management atau CRM merupakan sebuah pendekatan baru dalam mengelola hubungan antara organisasi dan para pelanggan. Pada era tatanan baru khususnya masa pandemic Covid-19 sekarang ini, digitalisasi fungsi layanan umum yang dilaksanakan oleh Biro Umum LIPI akan memberikan peranan penting dalam mendukung kelancaran jalannya operasional organisasi. Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada proses pelayanan yang diberikan oleh pelaksana fungsi layanan. Agar fungsi layanan umum dapat berjalan sebagaimana mestinya, perlu dilakukan analisis dalam mengeksplorasi data pelanggan demi menciptakan peningkatan nilai bagi organisasi dan pelanggan dengan menggunakan analisis model Value Chain. Selanjutnya, untuk menggambarkan pelaksanaan CRM pada fungsi layanan umum, implementasi model yang diterapkan adalah dengan menggunakan Payne's five-process model. Model ini menjelaskan terkait lima proses inti dalam CRM, yaitu proses pengembangan strategi, proses penciptaan nilai, proses integrasi multichannel, proses penilaian kinerja dan proses manajemen informasi. Strategi implementasi model ini digunakan agar hasil yang diperoleh dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan begitu, kepuasan pelanggan akan menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan CRM pada fungsi layanan umum di LIPI.

Kata Kunci: Covid-19; Customer Relationship Management; Layanan Umum, Payne's five-process model

Open Access at: <http://ojs.uho.ac.id/index.php/PUBLICUHO/index>

Journal Publicuho is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Perkembangan *Customer Relationship Management* (CRM) selama 2 dekade terakhir telah membangkitkan kegiatan bisnis dan organisasi dalam menghadapi persaingan untuk meraih pelanggan agar loyal terhadap produk dan jasa yang diberikan. Pada awalnya CRM hanya sekumpulan basis data secara elektronik yang digunakan untuk menawarkan segala informasi kepada konsumen, namun saat ini CRM telah berkembang menjadi suatu kebijakan strategi organisasi untuk memperkuat hubungan organisasi dengan konsumennya melalui Siklus Hidup Pelanggan. Dengan adanya CRM ini diharapkan layanan yang diberikan kepada pelanggan dapat memberikan dampak positif berupa kemudahan akses informasi, pelayanan yang memuaskan, serta memberikan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat. Selain itu, CRM juga dapat menentukan arah strategi organisasi yang berhubungan dengan pelanggan agar tetap saling menguntungkan. Kebijakan tersebut dapat membantu dalam mempertahankan dan memperbaiki kualitas jasa layanan yang telah ditentukan oleh organisasi.

CRM telah masuk kedalam fungsi layanan publik dalam pemerintahan di Indonesia, agar sistem pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat berjalan secara optimal. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek). Tugas tersebut menuntut adanya penyesuaian organisasi LIPI dengan pendekatan fungsi bukan struktur, agar mampu menjadi organisasi yang *Agile* (lincah) mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi global yang semakin maju dan berkembang. Apabila organisasi tidak mampu bertransformasi menuju organisasi yang efektif dan efisien akan sangat berat untuk mengejar ketertinggalan dalam bidang Iptek. Dengan perubahan yang begitu cepat menimbulkan beberapa permasalahan karena adanya alur pelayanan yang berubah. Salah satu strategi yang dikembangkan dalam meningkatkan layanan terhadap pengguna adalah dengan menerapkan fungsi CRM. CRM merupakan suatu alat yang dapat membantu organisasi mencapai sasarannya tetap menerapkan konsep-konsep dan teknologi- teknologi CRM terhadap suatu operasi bisnis, bergantung kepada jenis-jenis bisnis dan seberapa jauh ingin menerapkan CRM dan manajemen harus meneliti masalah-masalah yang mungkin ditemukan selama proses, sebelum dan sesudah melaksanakan penerapan CRM tersebut (Rosmayani, 2016). CRM juga bertujuan untuk mengidentifikasi, mendapatkan, melayani dan mempertahankan konsumen yang berkualitas dengan menggunakan berbagai cara (Purwanti & Zaman, 2016). Tingkat manfaat CRM bagi organisasi akan bervariasi tergantung pada sifat bisnis yang bersangkutan (Prasongsukarn, 2009).

Penerapan CRM pada unsur pelayanan dapat membantu pelaksana layanan untuk meningkatkan strategi bisnis organisasi dalam mengelola hubungan dengan pelanggan dan menunjang optimalisasi fungsi layanan umum seperti layanan internal organisasi. Pada saat pandemi Covid-19 seperti saat ini dan menuju era tatanan baru pada fungsi layanan di pemerintahan, penggunaan layanan umum terlihat lebih bermanfaat bagi para pengguna jasa layanan. Implementasi sistem informasi dimungkinkan untuk mengembangkan fungsi layanan umum agar dapat lebih dekat dengan para pelaksana layanan. Dengan penggunaan sistem ini, pelaksanaan CRM dapat dilaksanakan secara baik dan cepat yang dapat meningkatkan kinerja organisasi yang berujung pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Agar dapat bermanfaat bagi organisasi dimasa depan, Implementasi CRM pada fungsi layanan umum dapat diterapkan secara tepat, sehingga dapat memberikan kinerja layanan umum yang pada akhirnya akan menimbulkan kesetiaan bagi pelanggan ataupun pengguna jasa layanan umum.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian berupa metode kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2015) pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan pada kondisi objek yang alamiah, dan peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive sample*, yaitu pengambilan sampel dengan cara memberikan ciri khusus yang sesuai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini sample yang dibutuhkan terdiri dari para pejabat struktural, para peneliti, dan SDM pendukung penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas dalam menjelaskan kondisi yang ada.

Penelitian ini dilaksanakan pada fungsi layanan umum khususnya di Lingkungan Lembaga Penelitian Indonesia. Penelitian ini dilakukan pada periode Maret – September 2020. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan studi observasi, metode wawancara, dan studi literatur. Metode observasi dilakukan dengan pengamatan secara langsung pada fungsi layanan umum di lingkungan LIPI. Metode wawancara digunakan dengan cara melakukan wawancara langsung kepada narasumber pengguna dan pelaksana fungsi layanan umum. Sedangkan studi literatur dilakukan dengan mencari, membaca, dan mengumpulkan dokumen sebagai referensi seperti buku, artikel, dan literatur lainnya sehingga diperoleh beberapa rangkuman hasil studi literatur dan selanjutnya akan diterjemahkan dalam proses penelitian ini. Untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka Teknik yang digunakan adalah dengan mendeskripsikan dan menganalisa data yang diperoleh pada saat pengeumpulan data. Setelah data tersebut diperoleh dan telah ditentukan, kemudian data-data tersebut

dijabarkan dan dideskripsikan lenih lanjut agar dapat sesuai dengan arah tujuan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Proses CRM

Aktivitas bisnis saat ini lebih berorientasi pada konsumen atau pelanggan (*customer oriented*) bukan pada produknya (*product oriented*). Oleh karena itu, untuk mengelola pelanggan secara baik dan tepat merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi dalam berpikir suatu kerangka "*customer oriented*" (Dasipah, 2016). CRM mengakui bahwa setiap konsumen adalah individu-individu yang memiliki kebutuhan, aspirasi dan keinginan. Dengan mengakui konsumen sebagai individu, suatu organisasi dapat mulai memperlakukan mereka dengan cara bagaimana mereka ingin diperlakukan. CRM adalah sebuah strategi bisnis menyeluruh dari suatu perusahaan yang memungkinkan perusahaan tersebut secara efektif bisa mengelola hubungan dengan para pelanggan (Kalakota & Robinson, 2000). Strategi manajemen hubungan pelanggan adalah memaksimalkan nilai hubungan, dibutuhkan strategi dan proses holistik untuk keberhasilannya (Almotairi, 2009; Mugunthan & Kalaiarasi, 2017). (Wang et al., 2010) mendefinisikan manajemen hubungan pelanggan yaitu sebuah cara untuk memperbaiki kepuasan pelanggan melalui media analisa kepada pelanggan, merinci informasi untuk memperbaiki kemampuan persaingan perusahaan. Sedangkan, (Chen & Popovich, 2003; Rosmayani, 2016) mengatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan adalah suatu kombinasi orang-orang proses dan teknologi yang mencari dan memahami pelanggan-pelanggan perusahaan. Sesuai dengan bahasan tulisan ini yaitu fungsi layanan umum pada organisasi pemerintah yang hendaknya selalu memikirkan apa yang dibutuhkan konsumennya, apa yang diinginkan konsumennya, dan pelayanan yang bagaimana disenangi oleh konsumen, sehingga nantinya konsumen tidak hanya merasa puas tetapi juga loyal, kembali dan kembali berhubungan dengan layanan kita.

Penyusunan model dalam *Customer Relationship management* (CRM) diawali dengan melakukan identifikasi. Identifikasi dalam hal ini berupa identifikasi terhadap layanan dan identifikasi pada pelanggan. *Identify* digunakan untuk membedakan pelanggan dalam rangka memahami mereka secara mendalam (Purwanti & Zaman, 2016). Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui unsur-unsur dalam pelaksanaan CRM pada fungsi layanan umum. Fungsi layanan umum merupakan suatu fungsi yang terdapat di Biro Umum yang tugasnya mendukung fungsi penelitian. Fungsi ini terdiri dari layanan peminjaman kendaraan, layanan peminjaman ruangan, layanan pengadaan, layanan permohonan paspor, dan layanan utilitas/pemeliharaan. Untuk mendukung fungsi layanan tersebut pada saat era tatanan baru pasca pandemi Covid-19 saat ini, pelaksanaan proses fungsi layanan umum

dilaksanakan dengan berbasis IT atau Penggunaan sistem informasi. Model Proses CRM yang dikembangkan dapat membantu organisasi untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat. Proses CRM merupakan strategi yang terdiri dari 6 tahapan untuk membuat setiap interaksi dengan pelanggan menjadi lebih personal dan berarti (Rababah, 2011). Dalam perkembangannya, model proses CRM yang dilaksanakan ini berkembang secara tidak langsung, sesuai dengan proses perubahan organisasi. Model proses CRM yang dikembangkan berdasarkan kondisi pada fungsi layanan umum terlihat pada gambar 2.

Gambar 2.

Model Proses CRM pada Fungsi Layanan Umum (Sumber: (Rababah, 2011) yang dimodifikasi)

Tahap selanjutnya adalah terkait dengan proses pengembangan strategi pada pelanggan. Pada tahap ini, strategi dikembangkan berdasarkan Target pelanggan, segmentasi pelanggan, dan strategi diferensiasi pada pelanggan. Strategi yang berbeda perlu dikembangkan untuk menangani segmen pelanggan berdasarkan identifikasi pelanggan. Target pelanggan pada pengguna fungsi layanan umum disesuaikan dengan penggunaan terkait jasa layanan yang digunakan. Segmentasi pelanggan juga dibutuhkan untuk mempermudah dalam pelaksanaan layanan pada fungsi layanan umum ini, sehingga dapat memaksimalkan layanan yang diberikan bagi pelanggan. Kebutuhan atas strategi diferensiasi pada fungsi layanan umum sangat dibutuhkan oleh para pelaksana layanan

maupun para pengguna jasa layanan, agar memperoleh hasil yang sesuai dengan yang diharapkan dan dapat menjaga hubungan yang semakin erat.

Setelah proses pengembangan strategi, dilakukan proses penetapan tujuan pelanggan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan nilai pelanggan. Tahapan ini membahas tentang bagaimana pelanggan dapat merasakan kepuasan atas jasa layanan yang diberikan dan memperoleh nilai atas penggunaan layanan yang diterima, sehingga akan menjaga loyalitas para pelanggan agar mampu bertahan dan memanfaatkan layanan dikemudian hari. Penilaian kesiapan organisasi dilaksanakan melalui pengalihan fokus organisasi ke pelanggan daripada produk layanan, memastikan komitmen, dan dukungan manajemen puncak serta perencanaan penerapan sistem CRM. Dalam mendukung proses layanan umum agar sangat bermanfaat, dibutuhkan suatu sistem yang aplikatif dan manajemen data dalam pelaksanaannya agar pada masa pandemic ini segala sesuatu proses dapat dilaksanakan secara elektronik. Dengan sistem tersebut, proses layanan dapat terasa cepat dan tepat dan bermanfaat pada pelanggan fungsi layanan umum.

Untuk menilai kesiapan organisasi, dibutuhkan proses penyelarasan organisasi yang disesuaikan dengan tujuan penerapan CRM. Hal ini dilakukan untuk mengintegrasikan tujuan CRM pada strategi dan program manajemen perubahan. Sehingga dapat melakukan transformasi fundamental pada organisasi terkait budaya organisasi dan hal tersebut dapat sejalan dengan proses pelaksanaan penerapan CRM yang berbasis pada kepuasan pelanggan. Selanjutnya, program dan strategi CRM dijalankan berdasarkan strategi CRM yang dikembangkan, berfokus pada tujuan pelanggan. Serna pengembangan kapabilitas data pelanggan. Hal tersebut dapat membantu dalam mensukseskan pelaksanaan program CRM agar tepat sasaran serta menghasilkan pelayanan secara optimal. Bagian terakhir dalam model proses CRM ini meliputi pengukuran efektifitas program CRM yang digunakan untuk pengembangan matrik yang diharapkan dapat mengukur pencapaian tujuan pelanggan, mengukur kontribusi masing-masing program terhadap inisiatif CRM secara keseluruhan, mengukur kontribusi setiap program, serta berpotensi dapat meningkatkan program pada pelanggan. Pengembangan model proses CRM ini menggambarkan representative secara sederhana dari persyaratan untuk meningkatkan proses CRM dalam mencapai optimalisasi pelaksanaan CRM pada fungsi layanan umum. Selanjutnya akan dilakukan sebuah analisis untuk model proses CRM ini yang nantinya akan dilakukan implementasi model CRM pada fungsi layanan umum agar dapat dilaksanakan secara baik.

Analisis Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship management (CRM) merupakan sebuah strategi bisnis yang digunakan oleh organisasi yang mengintegrasikan seluruh fungsi-fungsi (internal & eksternal)

agar dapat mewujudkan nilai bagi pelanggan serta dapat secara efektif dalam mengelola hubungan dengan para pelanggan. Pengelolaan hubungan dengan pelanggan ini didukung oleh data-data yang berkualitas dan teknologi informasi yang dikembangkan. Fokus dari CRM yang dikembangkan yakni berorientasi pada pelanggan atau *customer-oriented*. Budaya ini ditujukan untuk merebut hati konsumen dan menjaga loyalitas mereka dengan menciptakan serta memberikan nilai bagi pelanggan untuk menjaga hubungan yang lebih baik. Strategi dilakukan dengan melihat permasalahan yang ada sebelumnya, sehingga dapat memudahkan bagi pelanggan dalam menggunakan fungsi layanan. CRM ini juga berfokus pada otomatisasi suatu organisasi dalam berhubungan dengan para pelanggan. Berbagai aplikasi perangkat lunak CRM memungkinkan fungsi-fungsi berupa pelayanan dapat berjalan secara otomatis. Salah satu fungsi teknologi informasi dan komunikasi yang diterapkan adalah dengan otomatisasi layanan. Dengan adanya otomatisasi layanan ini, dapat memberikan nilai kemudahan dalam pelaksanaan.

Gambar 3.

Model *Value Chain* Fungsi Layanan Umum (Sumber: (Buttle, 2009) yang dimodifikasi)

Agar fungsi layanan dapat berjalan sebagaimana mestinya, perlu dilakukannya analisis dalam eksploitasi data pelanggan demi menciptakan peningkatan nilai bagi organisasi dan pelanggan. Sistem yang dikembangkan berdasarkan informasi kebutuhan teknologi dan informasi mengenai pelanggan, sehingga dapat mengkombinasi antara kebutuhan layanan dari pelanggan dengan percepatan layanan yang dilaksanakan. Analisis CRM yang dilakukan menggunakan model *Value Chain* yang dikembangkan oleh (Buttle, 2009), yaitu sesuai dengan gambar 3.

Berdasarkan gambar model *value chain* untuk fungsi layanan umum sebagaimana diatas, berikut ini adalah penjelasan untuk *primary stages* dan *Supporting Conditions* dari model tersebut, yaitu sebagai berikut:

a. Analisis *Primary Stages* (Tahap-Tahap Utama)

1) Analisis Portofolio Pelanggan

Unsur utama yang dilaksanakan dalam tahapan ini yaitu mengidentifikasi kualitas pelayanan dalam mempertahankan pelanggan. Upaya yang dilakukan yakni mempertahankan dan memperbaiki kualitas jasa layanan umum. Dengan semakin meningkatnya kualitas layanan umum, maka loyalias pengguna jasa layanan akan semakin meningkat dan akan mengurangi jumlah complain atas layanan. Untuk itu, perlu adanya analisis secara berkelanjutan guna menjaga kualitas layanan agar menjadi lebih baik dan memuaskan.

2) Keintiman Pelanggan

Menjaga kedekatan dengan para pelanggan adalah salah satu cara dalam menjaga kualitas layanan. Beberapa cara yang dilakukan untuk menjaga kualitas layanan agar menjadi lebih baik adalah dengan melakukan wawancara secara langsung maupun tanya jawab secara langsung dengan para pengguna layanan. Dengan begitu, dapat diketahui secara langsung hasil penilaian jasa layanan umum dan menjadi bahan masukan untuk menjaga fungsi layanan umum agar menjadi lebih baik.

3) Pengembangan Jaringan

Dalam mengembangkan jasa layanan, Biro Umum LIPI secara terus menerus berusaha memberikan pelayanan sesuai dengan harapan para pengguna jasa layanan. Peningkatan jasa layanan umum dilakukan dengan cara melakukan pengembangan IT agar mempermudah pelanggan ataupun pengguna jasa layanan umum dalam memanfaatkan jasa layanan tersebut. Pengembangan IT yang dilakukan yaitu seperti e-layanan peminjaman ruangan, e-layanan peminjaman kendaraan, e-layanan pembuatan passport baru, dan e-layanan perjalanan dinas Luar Negeri. E-layanan sebagaimana dimaksud dapat diakses melalui intra-LIPI. Pengembangan e-layanan ini telah digabungkan dengan pengembangan e-layanan lainnya yang sudah ada terlebih dahulu.

4) Pengembangan Proporsi Nilai

Program yang dilaksanakan dalam menjalani fungsi layanan umum diantaranya adalah program peminjaman ruangan, program peminjaman kendaraan, program pembuatan passport baru, dan program administrasi perjalanan dinas luar negeri. Program-program ini untuk mendukung pelaksanaan layanan umum yang digunakan oleh para pelanggan/pengguna. Agar pelaksanaan layanan umum dapat sesuai

dan tepat sasaran, perlu diperhitungan berbagai proporsinya sehingga pengaturan atas penggunaan jasa layanan dapat dinikmati oleh para pelanggan secara baik. Proporsi nilai dapat disesuaikan dengan para pengguna jasa layanan, agar tidak menjadi kendala ataupun masalah dikemudian. Selain itu juga, setiap program memiliki aturan baku yang telah dibuatkan, agar menjamin pelaksanaan jasa layanan umum sesuai dengan yang diharapkan.

5) Mengelola Siklus Hidup Pelanggan

Untuk menjaga hubungan dengan para pelanggan, pelaksana jasa layanan meminta kepada para pengguna jasa layanan untuk memberikan kritik dan sarannya terhadap penerimaan jasa layanan yang telah diberikan. Dengan adanya kritik saran tersebut, maka dapat membangun komunikasi yang baik antaran pelaksana dan pengguna jasa layanan, sehingga dapat meningkatkan pelaksanaan jasa layanan agar lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Salah satu cara lainnya juga dengan memanfaatkan sosial media untuk meminta pendapat dan masukan atas penggunaan jasa layanan, sehingga akan memberikan informasi sebagai bahan masukan bagi pelaksana jasa layanan umum.

b. Analisis *Supporting Conditions* (Kondisi Pendukung)

1) Pimpinan & Budaya Organisasi

Pada suatu organisasi, seorang pimpinan sangat diperlukan dalam menentukan budaya kerja yang dilaksanakan di organisasinya agar dari kalangan staf sampai pimpinan dapat memahami dan menjalankan budaya tersebut dengan baik. Seorang pemimpin juga dapat melimpahkan sebagian energi positifnya untuk membangun organisasi yang baik serta menjamin pelaksanaan strategi CRM agar mampu menghindari kegagalan dan berupaya dalam membangun organisasi yang Tangguh. Dengan tagline "Dekat, Cepat, Tepat" maka memberikan jaminan mutu terkait budaya organisasi dan pimpinan dapat berjalan secara beriringan. Dekat berarti Semakin dekat dengan adanya perubahan struktur organisasi, Cepat berarti Semakin cepat dengan adanya perubahan struktur organisasi, dan Tepat berarti Semakin tepat bertindak sesuai kebutuhan.

2) Data dan Teknologi Informasi

Pengembangan teknologi informasi dalam meningkatkan hubungan dengan para pengguna jasa layanan telah disinkronisasi dengan jaringan terpusat di LIPI. Dalam jaringan tersebut, seluruh data pengguna layanan telah termonitor dengan baik sesuai dengan data kepegawaian LIPI. Penggunaan layanan umum yang telah terintegrasi dengan jaringan terpusat ini diantaranya adalah e-layanan peminjaman ruangan, e-layanan peminjaman kendaraan, e-layanan pembuatan passport baru,

dan e-layanan perjalanan dinas Luar Negeri. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasa layanan dapat dilaksanakan secara survey maupun wawancara langsung dengan pengguna sebagai bahan nilai masukan untuk peningkatan jasa layanan umum.

3) Sumber Daya Manusia

Biro Umum LIPI sebagai penggagas layanan umum secara elektronik ini memiliki sumber daya manusia yang dapat membantu pelayanan umum dengan baik, diantaranya yaitu: Manajer Layanan Umum, Koordinator Layanan Kendaraan, Koordinator Rumah Tangga Kawasan, Staf bagian rumah tangga LIPI, Staf Biro Umum LIPI.

4) Proses-proses

Segala sesuatu proses dalam menjaga hubungan dengan pelanggan dapat dilakukan secara teratur dengan mengikuti unsur-unsur perbaikan guna meningkatkan jasa layanan umum bagi para pengguna. Pengembangan jaringan dan teknologi informasi dalam percepatan proses pemanfaatan layanan umum, sebagai salah satu mendekatkan layanan dengan para pengguna ataupun pelanggan jasa layanan. Proses pelaksanaan survei kepuasan pelanggan salah satu proses untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kebutuhan pelanggan dalam pelaksanaan fungsi layanan umum yang selama ini dijalankan, sehingga dapat memberikan umpan balik yang dapat digunakan sebagai bahan peningkatan jasa layanan umum dimasa yang akan datang.

Model Implementasi CRM

Model tentang implementasi CRM mengintegrasikan tiga dimensi kunci yaitu orang, proses dan teknologi. Pada era tatanan baru saat ini, pemanfaatan ketiga komponen tersebut secara efektif dapat menghasilkan kesuksesan bagi organisasi. Tujuan utama yang diraih dengan penerapan CRM tersebut yakni mencapai kepuasan pelanggan. Pendekatan yang digunakan adalah dengan menggunakan *Payne's five-process model* (Payne, 2005). Model ini secara jelas mengidentifikasi lima proses inti dalam CRM, yaitu proses pengembangan strategi, proses penciptaan nilai, proses integrasi multichannel, proses penilaian kinerja dan proses manajemen informasi. Dua proses yang pertama mewakili CRM strategis; proses integrasi multichannel dan proses penilaian kinerja merepresentasikan CRM operasional; proses manajemen informasi adalah CRM analitis (Buttle, 2009). Untuk lebih jelasnya, berikut ini adalah penjelasan singkat terkait *Payne's five-process model* yaitu sebagai berikut:

- a. proses pengembangan strategi: proses pengembangan strategy rangkap yang berfokus kepada strategi bisnis organisasi dan strategi pelanggan. Proses ini tidak hanya membentuk sifat dari empat kunci proses CRM tetapi lebih dari itu menggambarkan hasil secara menyeluruh untuk aktivitas- aktivitas CRM di organisasi.

- b. proses penciptaan nilai: proses penciptaan nilai yang terkait dengan mentransformasi keluaran-keluaran dari pengembangan strategi kedalam program-program, bahwa kedua-duanya (*extract and deliver*) bernilai.
- c. proses integrasi multichannel: dimulai dengan proses pengintegrasian multi-channel untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan saluran yang paling sesuai dengan segmen-segmen yang khusus dan terkait dengan customer experience dan kesemua saluran.
- d. proses manajemen informasi: proses manajemen informasi adalah terkait dengan penyusunan informasi pelanggan dari semua point contact pelanggan dan memperoleh pengertian yang lebih dalam tentang pelanggan yang berkualitas.
- e. proses penilaian kinerja: memperkirakan proses hasil kinerja organisasi strategis yang menggunakan CRM akan mendapatkan standar yang sesuai.

Berdasarkan penjelasan *Payne's five-process model* sebagai mana diatas, model tersebut diintegrasikan dalam sebuah sistem teknologi informasi yang telah dikembangkan, maka perlu dijelaskan sebuah kerangka konseptual lebih lanjut untuk pelaksanaan strategi implementasi CRM. Strategi ini diimplementasikan pada sebuah fungsi layanan umum agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan begitu, kepuasan pelanggan akan menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan CRM tersebut.

Strategi implementasi CRM dibagi kedalam tiga proses inti yaitu Strategic CRM meliputi proses pengembangan strategi dan Proses penciptaan nilai, Operational CRM meliputi Proses integrasi multichannel, dan Analytical CRM meliputi Proses manajemen informasi. Sedangkan untuk Proses penilaian kinerja ditujukan untuk memastikan pencapaian tujuan strategis organisasi dalam hal CRM dengan standar yang memuaskan tercakup dan dasar untuk perbaikan di masa depan (Geib et al., 2005). Proses pengembangan strategi mencakup proses strategi bisnis organisasi dan strategi pelanggan. Strategi bisnis organisasi dilakukan untuk mendeteksi bagaimana organisasi itu harus berkembang dari waktu ke waktu dan tinjauan terhadap organisasi serta lingkungan yang strategis. Strategi untuk pelanggan memerlukan identifikasi terkait basis pelanggan yang ada dan potensial serta segmentasi pelanggan yang tepat.

Gambar 4.

Kerangka konseptual dalam pelaksanaan strategi implementasi CRM pada fungsi layanan umum (Sumber: (Payne & Frow, 2006) yang dimodifikasi)

Implementasi model CRM pada fungsi layanan umum dibutuhkan suatu pengembangan strategi yang dapat mendukung pengembangan organisasi dan pelaksanaan layanan secara baik dan tepat sasaran. Sesuai dengan tagline "Dekat, Cepat, Tepat" maka memberikan jaminan mutu terkait pelaksanaan layanan umum yang berorientasi pada pelanggan atau pengguna layanan. Penentuan strategi bisnis layanan disesuaikan dengan visi Lembaga agar sesuai dengan kebijakan organisasi, dengan begitu tujuan dan target layanan dapat diselaraskan dengan sesuai arah kebijakan. Untuk mendukung kelancaran tata laksana layanan umum, perlu dikembangkan lebih lanjut terkait strategi mengelola pelanggan berdasarkan karakteristik dan segmentasi pelanggan, sehingga dapat memperlancar dalam pemilihan pelanggan fungsi layanan.

Transformasi strategi kedalam pelaksanaan fungsi layanan perlu dilakukan analisis nilai terhadap segmentasi pelanggan untuk dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dan nilai bagi organisasi pelaksanaan fungsi layanan. Dalam proses transformasi nilai tersebut dibutuhkan suatu manajemen berupa jaringan yang terintegrasi agar dapat menjadi jembatan yang Tangguh antara pelanggan dan pelaksana fungsi layanan. Jaringan terintegrasi ini dapat berbentuk fisik ataupun virtual. Bentuk fisik dapat berupa Pusat Kendaraan, Pusat Layanan, ruang rapat, Gedung pertemuan, dan jaringan fisik lainnya. Bentuk virtual dapat berupa layanan via telephone, layanan via social media, e-layanan, pelayanan langsung, dan bentuk layanan lainnya. Untuk mengakomodir manajemen terintegrasi tersebut, maka didukung suatu teknologi informasi yang dapat mengembangkan data dan informasi guna mendukung pelaksanaan fungsi layanan. Agar pelaksanaan fungsi

layanan dapat berjalan secara efektif dan efisien perlu dilakukan sebuah evaluasi dan monitoring atas kinerja pelayanan, apakah pelaksanaan pelayanan sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau masih membutuhkan perbaikan lebih lanjut. Dalam pola era tatanan baru seperti saat kondisi pandemi covid-19 saat ini, pelaksanaan fungsi layanan umum dapat dibantu dengan layanan secara virtual agar dapat secara cepat terselesaikan. Pelaksanaan implementasi CRM yang mendukung pola baru pada fungsi layanan umum akan dilakukan berbasis *customer oriented*. Kepuasan pelanggan ataupun pengguna layanan akan menjadi salah satu prioritas pelayanan, sehingga jika ada kritik dan saran dari pengguna layanan akan memberikan masukan yang sangat berharga demi kemajuan fungsi layanan umum di masa depan. Berdasarkan konsep tatanan baru tersebut, pelaksanaan fungsi layanan umum berbasis CRM kedepannya dapat beradaptasi pada kondisi seperti yang terjadi saat ini, sehingga dengan tatanan baru tersebut, pelaksanaan fungsi layanan umum dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

KESIMPULAN

Dalam mendukung fungsi layanan umum pada era tatanan baru pasca pandemic Covid-19 khususnya untuk Pelayanan dalam Pemerintahan, pelaksanaan proses fungsi layanan umum dilaksanakan dengan berbasis IT atau Penggunaan sistem informasi, dan Pengembangan Proses CRM yang dilakukan dapat membantu organisasi untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat. Pengembangan model proses CRM ini menggambarkan representatif secara sederhana dari persyaratan untuk meningkatkan proses CRM dalam mencapai optimalisasi pelaksanaan CRM pada fungsi layanan umum. Analisis CRM dilakukan untuk menyusun suatu Strategi yang dapat melihat permasalahan yang ada sebelumnya, sehingga dapat memudahkan bagi pelanggan dalam menggunakan fungsi layanan. Proses analisis dilakukan dengan melakukan *primary stages analysis* dan *Supporting Condition analysis*, hal ini digunakan untuk membantu dalam mengkombinasi antara kebutuhan layanan dari pelanggan dengan percepatan layanan yang dilaksanakan oleh para pelaksana fungsi layanan.

Implementasi model CRM pada fungsi layanan umum menggunakan pendekatan *Payne's five-process model*, model tersebut diintegrasikan dalam sebuah sistem teknologi informasi yang telah dikembangkan, Strategi ini diimplementasikan pada sebuah fungsi layanan umum agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai tagline Biro Umum "Dekat, Cepat, Tepat ". Dengan pelaksanaan implementasi CRM ini, pelaksanaan fungsi layanan umum akan dilakukan berdasarkan *customer oriented*. Kepuasan pelanggan ataupun pengguna layanan akan menjadi salah satu prioritas pelayanan, sehingga jika ada kritik dan saran dari pengguna layanan akan memberikan masukan yang sangat berharga demi kemajuan fungsi layanan umum di masa depan. Penerapan CRM pada fungsi layanan

umum berdasarkan konsep tatanan baru, diharapkan dapat beradaptasi pada segala kondisi yang ada seperti saat pandemi Covid-19 saat ini. Dengan konsep sesuai dengan era tatanan baru, pelaksanaan fungsi layanan umum diharapkan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan memiliki keberlanjutan di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Almotairi, M. (2009). *A Framework For Successful Crm Implementation*. 2009, 1–14. http://emcis.eu/Emcis_archive/EMCIS/CDROM_Papers/Proceedings/Presenting_Papers/C31/C31.pdf
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concept and Technologies* (2nd Edition). Elsevier Ltd.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Bus. Process. Manag. J.*, 9, 672–688.
- Dasipah, E. (2016). Strategi Bisnis Yang Berorientasi Konsumen. *Paspalum: Jurnal Ilmiah Pertanian*, 4(1), 49. <https://doi.org/10.35138/paspalum.v4i1.23>
- Geib, M., Reichold, A., Kolbe, L., & Brenner, W. (2005). Architecture for customer relationship management approaches in financial services. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, July, 240. <https://doi.org/10.1109/hicss.2005.101>
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2000). e-Business 2.0: Roadmap for Success. In *EAI Journal*. Addison-Wesley. <http://rsandov.blogs.com/files/kalakotarobinson-ebiz.pdf>
- Mugunthan, C., & Kalaiarasi, G. (2017). *Theoretical Framework of Customer Relationship Management: An Overview*. 5(07), 6431–6441. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v5i7.78>
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22, 135–168.
- Prasongsukarn, K. (2009). *Customer Relationship Management From Theory To Practice: Implementation Steps*.
- Purwanti, E., & Zaman, B. (2016). Identifikasi Kebutuhan Operasional CRM untuk Monitoring Tugas Akhir. *Multinetics*, 2(2), 75. <https://doi.org/10.32722/vol2.no2.2016.pp75-79>
- Rababah, K. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1). <https://doi.org/10.7763/ijeeee.2011.v1.4>
- Rosmayani. (2016). Customer Relationship Management. *Valuta*, 2(1), 83–98. <https://doi.org/10.15358/9783800653140-283>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Wang, F., Hu, F., & Yu, L. (2010). The Application of Customer Relationship Management in Investment Banks. *Asian Social Science*, 6(10), 178–183. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n10p178>