**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang**

Pelanggan adalah aset penting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan barang/jasa. Tanpa adanya pelanggan, suatu perusahaan tidak akan pernah berkembang dan mencapai kemajuan. Kebertahanan pelanggan dapat dicapai melalui peningkatan kepuasan mengenai barang/jasa dan keterjalinan hubungan yang baik antara pelanggan dengan perusahaan itu sendiri. Baiknya jalinan hubungan dengan pelanggan bahkan memungkinkan suatu perusahaan untuk memengaruhi tingkat kepuasan pelanggannya.

Pelanggan secara umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pelanggan baru dan pelanggan yang sudah pernah membeli produk/jasa kita. Dalam konteks keseharian, nilai dari usaha yang dikeluarkan untuk mendapatkan pelanggan baru mencapai empat hingga enam kali lipat jika dibandingkan dengan nilai dari upaya untuk mempertahankan pelanggan ( Supriyanto & Ernawaty, 2010). Untuk itu mempertahankan pelanggan menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan barang/jasa dalam rangka pengurangan biaya (*cost containment*) yang nantinya pasti berpengaruh pada kepuasan pelanggan dan peningkatan keuntungan perusahaan.

Strategi mempertahankan pelanggan dapat dilakukan dengan menjalin hubungan yang baik dan berorientasi jangka panjang dengan pelanggan, baik secara individu maupun secara kelembagaan, baik itu pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Strategi ini disebut dengan *Customer Relationship Marketing* (CRM). CRM merupakan aktivitas manajemen dan aktivitas pemasaran yang lebih fokus untuk membangun pengalaman positif kepada pelanggan dan akhirnya menstimulasi adanya hubungan yang berkelanjutan antara perusahaan dengan pelanggan.

Pentingnya CRM juga dipengaruhi oleh beberapa hal yang lain, misalkan seperti nilai dari hasil pengukuran *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management* serta evolusi konsep mutu. Untuk itu, dalam makalah ini akan dibahas mengenai konsep *customer relationship management* untuk meningkatkan pemahaman mahasiswa terutama yang berkaitan dengan pemasaran jasa kesehatan.

* 1. **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana konsep dasar dari CRM?
2. Apa pentingnya CRM bagi perusahaan?
3. Apa yang dimaksud dengan evolusi konsep mutu?
4. Apa tujuan dari CRM?
5. Bagaimana penerapan strategi dan langkah dari CRM?
   1. **Tujuan Penulisan**
6. Memahami konsep dasar CRM
7. Mengetahui dan memahami pentingnya CRM bagi perusahaan
8. Mengetahui dan memahami evolusi konsep mutu
9. Mengetahui tujuan CRM
10. Memahami penerapan strategi dan langkah dari CRM

**BAB 2**

**PEMBAHASAN**

**2.1 Pengertian Customer Relationship Manajemen**

Pengertian mengenai CRM telah diberikan oleh beberapa ahli, misalnya Buttle (2007) mengemukaan bahwa CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintregrasikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitabel. Kemudian Jackson (1985) dalam Sin et al. (2005) menyatakan CRM merupakan pemasaran yang diorientasikan menuju hubungan yang kuat dan lestari dengan pelanggan. Sementara itu, Payne (2000) dalam Sin et al. (2005) menyatakan bahwa CRM berkaitan dengan penciptaan, pengembangan dan peningkatan hubungan pelanggan yang diindividualisasikan dengan pelanggan secara cermat dan menghasilkan pemaksimalan nilai pelanggan. Sedangkan definisi yang dikemukakan oleh Kotler dan Armstrong (2004) CRM yaitu proses membangun dan mempertahankan hubungan dengan konsumen yang menguntungkan dengan memberikan produk yang sangat bernilai bagi konsumendan membuat konsumen puas. Selanjutnya menurut Schiffman (2004) menekankan bahwa CRM adalah cara perusahaan dalam membina relasi dengan para pelanggan dengan tujuan memelihara kesetiaan dan komitmen pelanggan untuk tetap menggunakan produk perusahaan yang bersangkutan. Pengertian lain disampaikan Buttle (2007) bahwa CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintregasikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitable dan CRM didukung oleh data konsumen yang berkuaitas dan teknologi informasi.

Dari definisi yang dikemukakan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa relationship marketing dan CRM memiliki definisi yang hampir sama, yaitu (1) berpusat pada hubungan penjual -pelanggan (2) hubungan tersebut sifatnya jangka panjang dan (3) kedua pihak mendapat manfaat di dalam hubungan yang dibuat (simbosis mutualisme). Sedangkan CRM dan konsep relationship marketing bisa dianggap sebagai budaya atau nilai organisasional yang berbeda dengan menempatkan hubungan pembeli-penjual di pusat pemikiran strategik atau operasional perusahaan. Walaupun CRM dan relationship marketing memiliki kesamaan tetapi kedua konsep tersebut juga memiliki perbedaan-perbedaan penting. Adapun perbedaan tersebut adalah (1) relationship marketing adalah lebih bersifat strategik sedangkan CRM digunakan di dalam pengertian yang lebih taktis (Ryals dan Payne, 2001; Zablah et al., 2004); (2) relationship marketing adalah relatif lebih bersifat emosional dan perilaku, terpusat pada variable variable. Misalnya ikatan, empati, Timbal balik, dan kepercayaan (Yau et al., 2000) sedangkan CRM lebih bersifat manajerial, difokuskan pada bagaimana manajemen bisa membuat usaha-usaha yang padu di dalam menarik, memelihara dan meningkatkan hubungan pelanggan; (3)relationship marketing tidak hanya sekedar mencakup hubungan suplier-pelanggan (Gummesson, 2002) tetapi meliputi pembangunan hubungan dengan stakeholder, misalnya suplier, pegawai internal, pelanggan, dan bahkan pemerintah (Morgan dan Hunt, 1994) sedangkan CRM lebih ditujukan untuk membangun hubungan dengan para pelanggan kunci (Tuominen et al., 2004) Strategi bisnis, secara teoritis, akan menciptakan keunggulan bersaing dalam pasar tetapi kesalahan dalam pengimplementasiannya tidak akan menghasilkan keuntungan apapun. Pentingnya implementasi strategi dalam perusahaan maka mengundang minat berbagai macam ahli dengan disiplin ilmu yang berbeda untuk mendiskusikannya, misalnya teknologi informasi, strategi organisasi, kebijakan publik dan inovasi teknologi (Sin et al., 2005).

Skivington & Daft (1991) dalam Sin et al., (2005) mengatakan bahwa tulisan berkenaan implementasi strategi di bidang managemen dapat diklasifikasi menjadi dua pandangan yaitu (1) struktural dan (2) interpersonal. Pandangan structural mengatakan bahwa hubungan yang tepat antara struktur dan pengawasan akan menciptakan lingkungan yang kondusif dalam kesuksesan implementasi (Drazin & Howard, 1984 dalam Sin et al., 2005). Sementara itu, pandangan interpersonal menyebutkan bahwa kesuksesan implementasi dipengaruhi oleh beberapa sebab antara lain, misalnya komunikasi yang yang terjalin secara baik antara pemasar dengan pelanggan. Dengan demikian untuk membangun kepercayaan pada pelanggan harus senantiasa diupayakan karena loyalitasnya akan diberikan sepanjang dia mendapatkan perhatian dari pihak perusahaan.

**2.2 Tujuan Customer Relationship Manajemen**

Menurut Supriyanto dan Ernawaty (2010), tujuan (outcome) yang ingin dicapai dengan CRM adalah:

1. *Share of heart*

*Customer relationship marketing* merupakan strategi yang akan menghasilkan hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pelanggan, baik secara individu maupun kelembagaan. Terdapat usaha-usaha tertentu yang harus dilakukan marketer agar tujuan dari CRM bisa tercapai. *Share of heart* adalah salah satu tujuan CRM untuk menumbuhkan kepercayaan (*trust*) pelanggan terhadap produksi perusahaan, baik berupa barang maupun jasa. Dalam hal industri jasa pelayanan kesehatan, CRM bisa dilakukan dengan cara provider memberikan pelayanan yang terbaik untuk pasien sehingga kepercayaan pasien terhadap rumah sakit bisa muncul atau bahkan meningkat. Diharapkan setelah tumbuhnya kepercayaan pelanggan/ pasien, akan diikuti dengan komitmen pelanggan untuk terus menggunakan jasa rumah sakit tersebut.

CRM adalah tentang bagaimana cara marketer mengatur brand perusahaan agar tidak hanya menjadi trademark tetapi juga menjadi sebuah perusahaan yang dipercaya kualitas produk atau jasanya oleh pelanggan. Marketer perlu untuk melakukan kerjasama dengan departemen lain (lintas sektor) untuk memastikan bahwa janji perusahaan bukanlah janji palsu, relevan dengan produk atau jasa yang dihasilkan, dan bisa dipercaya oleh para pelanggan.

Inti CRM adalah membangun keintiman , keterikatan, dan komitmen antara pemberi jasa dan pelanggan yang saling menguntungkan melalui komunikasi yang efektif dan efisien. *Share of heart* dalam pelayanan jasa ditentukan oleh:

1. Kualitas teknis yang bisa berupa layanan medis, keperawatan, sarana penunjang, administrasi, dan lain-lain.
2. Kualitas fungsional berupa komunikasi bagaimana layanan diberikan dan amenity dalam bentuk kenyamanan dan prosedur untuk memperoleh layanan. (Donabedian, 1992)
3. *Share of mind*

Salah satu tujuan CRM yang lain adalah *share of mind*. Tujuan ini berkaitan dengan tujuan awal yaitu *share of heart*. Perusahaan yang memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan akan menimbulkan kepuasan yang nantinya akan diingat terus oleh pelanggan. Rasa puas tersebut berkaitan erat dengan kepercayaan dan komitmen pelanggan (*share of heart*) serta *share of mind* yang bisa diartikan dengan penempatan kualitas bahwa perusahaan/ pemberi jasa dapat menyelesaikan masalahnya. Pelanggan yang sudah memiliki *share of mind* dalam benaknya mengenai barang atau jasa suatu perusahaan akan mengingat pelayanan tersebut terlebih dahulu daripada perusahaan lain saat membutuhkan.

1. *Share of wallet*

*Share of wallet* merupakan salah satu tujuan CRM yang berhubungan dengan waktu dan uang. CRM merupakan strategi pemasaran suatu perusahaan atau dalam hal ini adalah rumah sakit, yang bisa mengurangi energi berupa waktu dan uang bagi pelanggan dalam memperoleh pelayanan kesehatan yang bermutu dan cepat. Hal tersebut bisa terjadi karena informasi kondisi kesehatan pasien sudah terekam oleh pemberi layanan kesehatan. Akibatnya, pasien yang sudah pernah datang untuk berobat akan loyal dan kembali lagi apabila membutuhkan perawatan. Pasien yang berkomitmen dan loyal terhadap rumah sakit merupakan investasi jangka panjang rumah sakit untuk terus tumbuh dan berkembang. Sehingga secara tidak langsung CRM juga bisa mempercepat pengembalian modal rumah sakit.

**2.3 Konsep Customer Relationship Manajemen**

Customer relationship marketing berfokus pada membangun hubungan dengan pelanggan satu demi satu. Menjalin hubungan disini dimaksudkan untuk mempertahankan pelanggan dengan tujuan mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan dan memnuhi keinginan pelanggan. Selain itu, sasaran utama dari customer relationship marketing adalah untuk meningkatkan pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas melalui pemahaman yang lebih baik terhadap kebiasaan pelanggan. Berikut ini merupakan poin – poin dari konsep customer relationship marketing antara lain :

1. CRM merupakan analogi dari Experiental Marketing. Dimana experiental marketing adalah sebuah pendekatan yang lebih dari sekedar memberikan informasi dan peluang kepada pelanggan untuk memperoleh pengalaman atas keuntungan yang didapatkan dari produk atau jasa itu sendiri tetapi juga membangkitkan emosi dan perasaan yang berdampak terhadap pemasaran khususnya penjualan.
2. CRM adalah tahapan pemasaran “experiential marketing” yang berorientasi “one-on-one marketing” (one message for one person).
3. CRM merupakan aktivitas manajemen dan aktivitas pemasaran yang lebih fokus untuk membangun pengalaman positif dan akhirnya terjalin hubungan berkelanjutan antara penyedia produk atau jasa dengan pelanggan.

Jika pada suatu rumah sakit atau pelayanan kesehatan yang lain, CRM merupakan aktivitas yang dilakukan oleh rumah sakit setelah terjadi kontak dengan pelanggan untuk membangun hubungan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, rumah sakit harus meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan. Dimana nilai tambah atau value added adalah benefit dikurangi cost. Hal tersebut dilakukan sebagai strategi untuk :

1. Menurunkan risiko adanya ketidakpuasan pelanggan.
2. Melaksanakan program menjalin hubungan.
3. Meningkatkan pelanggan prospek dan potensial dengan tujuan membangun hubungan terus menerus dengan pelanggan.
4. CRM dapat menurunkan biaya dalam bentuk memberikan rasa puas pada pelanggan.
5. Membentuk pelayanan yang terfokus à one on one marketing, one message for one person.

CR marketing memerlukan CR management. Tujuan CRM mencapai kepuasaan jangka panjang pelanggan merupakan konteks kajian pemasaran yang lebih luas. Sedang CR management ialah suatu strategi sukses bisnis jangka panjang untuk meningkatkan nilai bagi pemilik saham melalui pengembangan dan pemeliharaan hubungan dengan pelanggan guna memeroleh pertumbuhan dan kemampuan labaan.

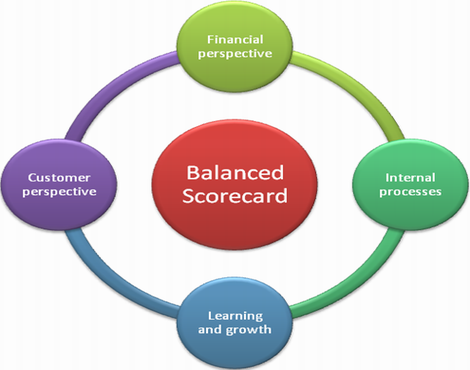
Pada CRM akan terjalin suatu komunikasi baik pada pelanggan internal maupun eksternal. CRM adalah hasil penjumlahan dari pengetahuan, pengalaman dan kepercayaan perusahaan stakeholdernya. Sebuah perusahaan harus memiliki dan mempertahankan “relationship scorecard” dengan stakeholder yang bisa menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.

**2.4 Ruang Lingkup Customer Relationship Manajemen**

**2.4.1 Balanced Score Card & TQM**

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat untuk mengukur kinerja manajemen. BSC dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton (1992). Awal munculnya konsep BSC adalah hancurnya beberapa perusahaan besar di Amerika yang hanya memfokuskan perhatiannya dan mengagungkan keunggulan kinerja perusahaan pada indikator kinerja finansialnya. Pada 1992 Kaplan dan Norton memikirkan indikator non keuangan, yaitu indikator customer focus, organizational learning, dan internal business. Penggabungan indikator financial dan non financial kemudian dikenal dengan Balanced Scorecard (BSC).

Terdapat empat perspektif dalam BSC, yaitu perspektif keuangan (financial perspective), perspektif pelanggan (customer perspective), perspektif proses bisnis atau layanan (internal processes), perspektif pembelajaran (learning and growth). Keempat perspektif tersebut akan dibahas lebih lanjut pada subbab berikutnya.



**Gambar 2.1 Empat Perspektif dalam BSC**

Komponen inti BSC adalah pembelajaran organisasi, kemudian internal bisnis dan fokus pelanggan, dan akhirnya pada profitabilitas organisasi (financial). Saat ini juga terjadi pergeseran indikator inti BSC, yaitu pada fokus pelanggan (*customer focus*). Asumsi yang mendasari ini adalah bila perusahaan tidak memahami kebutuhan pelanggannya, maka pesaing akan menawarkan produk/jasa yang lebih baik dan merebut pelanggan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:4) untuk mempermudah pemahamannya, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama berbicara tentang apa itu TQM sedangkan aspek kedua berbicara tentang bagaimana mencapainya. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli kualitas menyiratkan bahwa TQM adalah perpaduan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang berhubungan dengan pelibatan anggota organisasi, *teamwork*, produktivitas, berorientasi pada kualitas dalam upaya memenuhi kebutuhan konsumen dan karyawan. Ishikawa (Sularso, 2004:73) mengemukakan bahwa TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan konsumen.

Sebuah penelitian oleh Hoque (2003) menunjukkan adanya interaksi antara BSC dan TQM dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Tujuan dari penelitian ini terutama untuk menguji secara empiris proposisinya. Dalam penelitian antara BSC, TQM dan kinerja, digunakan dua model yang berbeda, yaitu *intervening effect model* (intervensi) dan *moderating effect model* (moderat). Pengujian dalam dua model ini memungkinkan kita untuk memahami bagaimana mekanisme interaksi antara BSC dan TQM dalam mempengaruhi kinerja. Pemahaman ini penting untuk alasan teoritis maupun praktis. *Intervening effect model* menguji apakah efek TQM terhadap kinerja diperantarai oleh BSC. Sedangkan *moderating effect model* menguji apakah BSC berperan memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja. Untuk lebih jelasnya disajikan gambar antara BSC, TQM dan kinerja.

**BSC USAGE**

**PERFORMANCE**

**TQM**

*Direct effect*

*Indirect effect*

**Gambar 2.2 *Intervening effect model***

**BSC USAGE**

**PERFORMANCE**

**TQM**

**Gambar 2.3 *Moderating effect model***

BSC secara sempurna konsisten dengan prinsip-prinsip TQM. Rencana tindakan untuk memperbaiki mutu, daya tanggap, dan efisiensi proses internal TQM dapat direfleksikan dalam bagian operasi dari perspektif internal BSC. Proses inovasi dan perbaikan yang terus-menerus dalam TQM terefleksi dalam perspektif pembelajaran dalam proses bisnis BSC.

**2.4.2 Perspektif Keuangan**

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) sebagai berikut:

1. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).
3. Peningkatan kemampuan perasahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi daiam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (growth), bertahan (sustain), dan menuai (harvest), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan fmansial yang berbeda. Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis.Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut.

Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan fmansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah sustain (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan fmansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Tujuan indicator financial berbeda untuk setiap tahap siklus layanan rumah sakit. Ada tiga aspek financial yang dapat mendorong penetapan strategi layanan rumah sakit, yaitu :

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai layanan untuk memperluas penyediaan produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah produk dan jasa kea rah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang tariff produk dan jasa.

1. Penghematan biaya dan peningkatan produktivitas

Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu kepada layanan untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa serta mengurangi biaya tidak langsung dan pemanfaatan bersama sumber daya (resources sharing) rumah sakit.

1. Pemanfaatan aktivitas dan trategi investasi

Pemanfaatan aktiva (asset rumah sakit) para manajemen rumah sakit berusaha mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendorong kunjungan dan bauran layanan tertentu. Mereka pun berusaha untuk lebih memanfaatkan modal tetap dengan mengarahkan pada layanan baru kepada sumber daya yang saat ini belum dimanfaatkan dengan kapasitas penuh, menggunakan secara lebih efisien sumber daya yang langka dan melepas active yang tidak memberikan pengembalian memadai sebesar nilai operasionalnya.

**2.4.3 Perspektif Pelanggan**

Salah satu diantara empat perspektif dalam balanced scorecard adalah perspektif pelanggan, yaitu tentang cara pelanggan memandang company, dalam hal ini yang dimaksud adalah pelayanan kesehatan. Masing-masing perspektif dalam balanced scorecard penting untuk mengidentifikasi indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur performance dari suatu pelayanan kesehatan.

Perspektif pelanggan menekankan pada pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena jika pelanggan merasa tidak puas, maka mereka akan mencari pelayanan kesehatan lain yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Performance yang buruk dari pelayanan kesehatan dapat menjadi indikator utama terjadinya kemunduran di masa yang akan datang, meskipun saat ini keadaan finansial pelayanan kesehatan tersebut berada pada kondisi yang terlihat bagus.

Perspektif pelanggan berfokus pada analisis terhadap berbagai tipe pelanggan yang beragam, tingkat kepuasan dan proses yang dapat digunakan untuk menawarkan produk maupun jasa kepada pelanggan. Perspektif pelanggan dalam pelayanan kesehatan dapat dilihat dari beberapa hal di bawah ini:

1. Pelayanan yang diberikan,
2. Jumlah kunjungan rawat jalan,
3. BOR (Bed Occupancy Rate) atau tingkat hunian di pelayanan kesehatan dalam bentuk persentase,
4. Produk baru,
5. Total kunjungan,
6. Pangsa pasar,
7. Cara mempertahankan pelanggan,
8. Value yang ingin diperoleh pelanggan,
9. Kepuasan pelanggan, dan
10. Jumlah keluhan.

Tujuan yang ingin dicapai dari pengukuran berdasarkan perspektif pelanggan diantaranya adalah:

1. Tercapainya kepuasan pelanggan,
2. Memperoleh pelanggan baru,
3. Mempertahankan pelanggan,
4. Loyalitas pelanggan, dan
5. Tercipta citra pelayanan kesehatan yang berkualitas.
   * 1. **Perspektif Proses Bisnis atau Layanan**
6. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *flnancial returns* (Simon, 1999).

Tiap-tiap perasahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi.

Proses inovasi merupakan sebuah proses penciptaan produk baru oleh perusahaan. Proses ini diawali dengan melakukan identifikasi kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan dapat menentukan produk baru apa yang dibutuhkan oleh pelanggan, kemudian dilakukan proses pengenalan pasar setelah itu tercipta lah sebuah produk/jasa.

1. Proses operasi

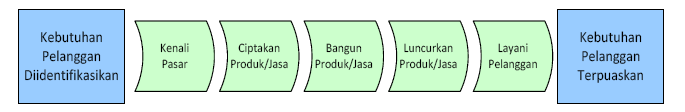
Setelah sebuah produk/jasa tercipta, perusahaan akan mulai mempromosikan produk/jasa, proses ini dikenal dengan bangun produk/jasa. Apabila produk/jasa baru diterima oleh pelanggan, perusahaan akan meluncurkan sebuah produk/jasa ke pasar.

1. Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll dalam proses pelayanan purna jual bisa dilihat kepuasan pelanggan.

Rangkaian nilai tersebut tergambar dalam sebuah model rantai nilai generik yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif proses bisnis internal. Perspektif ini mengukur efisiensi atau efektifitas layanan baik produk/jasa. Perspektif bisnis dalam pelayanan kesehatan dapat dilihat melalui beberapa hal sebagai berikut:

1. Mutu (keandalan, empati, respek, responsif-kecepatan, dan kepuasaan)
2. Waktu tanggap layanan
3. Efisiensi biaya
4. Promosi produk dan jasa



**Gambar 2.4 Rantai Nilai Generik Perspektif Proses Bisnis Internal**

**2.4.5 Perspektif Pembelajaran**

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya,dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat 3 fakto rutama, yaitu Orang, Sistem, dan Prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ke 3 perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan *orang, system dan prosedur* yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi ke dalam 3 faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang.

*Balance Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggandan proses bisnis intern mengidentifikasikan dimana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke 3 perspektif *Balance Scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *Learning Organization* dan memicu *pertumbuhannya. Balance Scorecard* tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus melakukan investasi di dalam infrastruktur perusahaan itu sendiri yang terdiri dari *orang, system dan prosedur*.

Umumnya organisasi perusahaan di lapangan menunjukkan adanya suatu kecenderungan untuk mengaplikasikan struktur organisasi desentralisasi berikut jenis kepemimpinannya dan ini akan berlanjut terus di kemudian hari. Sistem desentralisasi ini dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia menurut para pelaku ekonom dapat diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, meskipun manajemen akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi visi strateginya dan mengeleminir conflik of interest yang mengarah pada keselarasan tujuan *(goolcongruence).*

Menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996***)*** dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Kemampuan pekerja ( *Employee capabilities* )
2. Kemampuan system informasi ( *Information system capabilities* )
3. Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan ( *Motivation, empowerment, and alignment )*

Konsep hubungan sebab-akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balance Scorecard*, terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif.Unsur sebab-akibat tersebut akan berkaitan antara keempat perspektif yang telah disebutkan sebelumnya. Misalnya pertama-tama ditetapkan tujuan perspektif keuangan, yaitu *Return On Capital Employed (ROCE).*Pemicu kinerja tersebut adalah tingkat penjualan yang tinggi pada pelanggan, yang merupakan hasil dari loyalitas pelanggan.Sehingga loyalitas pelanggan akan dimasukkan dalam *Balance Scorecard* yaitu dalam kategori perspektif pelanggan karena dianggap mempunyai pengaruh kuat terhadap besarnya ROCE. Dengan analisa preferensi pelanggan disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan dapat diperoleh melalui pengiriman tepat waktu.Sehingga perbaikan dalam hal pengiriman tepat waktu, akan menambah loyalitas pelanggan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Loyalitas pelanggan dan pengiriman tepat waktu akan dimasukkan dalam perspektif pelanggan. Selanjutnya harus dilihat proses bisnis internal apakah yang perlu dilakukan sebaik mungkin oleh perusahaan apa bila ingin memperoleh pengiriman tepat waktu. Faktor waktu siklus produksi yang singkat dan kualitas proses internal yang tinggi merupakan faktor-faktor yang akan dimasukkan dalam proses *bisnis internal Balance Scorecard* karena dianggap merupakan faktor yang menentukan pengiriman yang tepat waktu. Dan akhirnya, penurunan waktu siklus produksi dan proses internal yang berkualitas tinggi dapat diperoleh dengan melatih dan meningkatkan kemampuan pegawai operasional, sehingga factor pelatihan dan peningkatan kemampuan pegawai akan dimasukkan dalam perspetif proses *Pembelajaran dan pertumbuhan* dalam *Balance Scorecard*. Dengan demikian, suatu unit usaha perusahaan, dan setiap pengukuran dalam *Balance Scorecard* harus merupakan elemen dari rantai hubungan sebab-akibat.

Hubungan sebab-akibat dari keempat perspektif dalam *Balance scorecard* diperlihatkan dalam gambar berikut:

**Perspektif Pengukuran Kinerja**

Tingkat pengembalian Investasi ( ROI )

Loyalitas Pelanggan

Pengiriman tepat waktu

Peningkatan Kualitas

Penurunan Waktu

Produksi Internal

Keahlian Pekerja

Keuangan

Pelanggan

Proses

Bisnis

Pembelajaran

Dan Pertumbuhan

**Gambar 2.5 :Hubungan keempat perspektif dalam Balance Scorecard**

*Balance Scorecard* yang baik juga harus mencerminkan bauran antara pengukuran hasil yang diperoleh dan pengukuran terhadap pemicu kinerja.Pengukuran atas hasil yang diperoleh tidak menunjukkan bagaimana hasil tersebut diperoleh dan tidak memberikan indikasi awal apakah strategi perusahaan dilaksanakan dengan sukses atau tidak.Sebaliknya, pengukuran atas pemicu kinerja, misalnya waktu siklus produksi atau tingkat kerusakan dalam produksi, hanya memberikan informasi apakah perusahaan dapat mencapai perbaikan operasional jangka pendek, tetapi tidak mengungkapkan apakah perbaikan operasional tersebut berdampak pada peningkatan usaha maupun kinerja keuangan.

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tapi memperbaiki secara terus menerus.Perbaikan secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Berikut ini gambar dari rerangka pengukuran tersebut:

Core Measurement

Result

Enablers Staff Competencies

Technology

Infrastructure

Climate for

Action

Employee

Retention

Employee

Satifaction

Employee

Productivity

**Gambar 2.6 :Rerangka pengukuran Pembelajaran dan pertumbuhan**

**2.5 Evolusi Konsep Mutu**

Evolusi konsep mutu bisa selalu berubah-ubah mengikuti periode waktu tertentu. Perubahan dalam konsep mutu dapat terlihat seperti pada gambar 1.

*Customer Value Analysis and*

***Conformance Quality***

1. *Delivering what we promise*
2. *Meeting standart*

***Customer Satisfaction***

1. *Providing what customer expectation*
2. *Responding to customer complaint*

***Customer Loyality***

1. *Retaining our customer*
2. *Getting them to recommend us*

***Value***

1. *Meeting critical needs of targeted customer*
2. *Out performing competitor*
3. *Creating new unique benefits*

80’s

90’s

20’s

21’s

*Voice of Customer Initiatives*

**Gambar 2.7 Kecenderungan Perubahan Nilai Mutu Layanan**

Terdapat tiga faktor untuk membangun “*value dicipline*” agar memiliki keunggulan pasar yaitu:

1. Kepemimpinan produk/jasa

Kepemimpinan pasar adalah menciptakan kepemimpina produk yang unggul dari aspek nilai, mutu, dan inovasi utnuk menyelesaikan masalah pelanggan.

1. Keintiman pelanggan
2. Keintiman pelanggan dapat diciptakan dengan hubungan dalam konsep “ACURA”. *Customized solution* adalah produk/jasa yang dapat memenuhi keinginan baik pelanggan maupun *stakeholder.*
3. Layanan prima (*operational excellence*)

Layanan prima dapat diciptakan dengan cara memberikan pelayanan yang efisien melalui biaya murah dan bermutu serta memiliki keunikan (produk yang berbeda atau unik akan memberikan *brand* kepada pelanggan).

Kepemimpinan Produk

Layanan Prima

Keintiman Pelanggan

**Mutu Produk/jasa**

**Inovasi solusi**

**Hubungan**

**pelanggan**

***Customized solution***

**Efisiensi solusi**

**Keunikan**

**Gambar 2. 8 *Value Discipline* untuk Kepemimpinan Pasar**

Loyalitas Pelanggan

1. Tanpa loyalitas pelanggan, sebuah *brand* hanyalah merek dagang (komoditas) dan merupakan simbol dengan nilai kecil
2. Dengan adanya pelanggan yang loyal, sebuah *brand* tidak hanya sekedar sebuah merek dagang, tetapi memiliki pula nilai dan tanda kepercayaan
3. Membangun loyalitas *brand* merupakan jalan yang lebih efektif untuk mendapatkan keuntungan
4. Bisnis harus berkembang dari satu transaksi menjadi hubungan secara mental emosional tanpa henti
5. Dari hanya fokus peningkatan admisi (kunjungan rawat inap, rawat jalan menjadi fokus pelanggan yang loyal)

**2.6 Strategi dan Langkah Customer Relationship Manajemen**

**a.Strategi CRM**

CRM (*Customer Relationship Marketing*) merujuk kepada beberapa kegiatan, meliputi *Acquire* (mendapatkan), *Enhance* (Tingkatkan) dan *Retain* (Pertahankan) pelanggan. Artinya bagaimana kita bisa selalu mendapatkan pelanggan baru, meningkatkan hubungannya sehingga mereka puas dengan layanan kita, yang ujung-ujungnya mereka bisa menjadi pelanggan yang loyal yang selalu bisa kita pertahankan. CRM secara umum digunakan untuk membantu kegiatan di Sales, Marketing dan Customer Service. Lebih tepatnya, CRM dipakai sebagai sarana penghubung dari suatu perusahaan ke pelanggannya. Dengan melalui media yang dikelola dengan baik, produsen bisa mendengarkan apa yang diinginkan pelanggan, apa yang mereka keluhkan, bagaimana *competitor* bertindak terhadap produk/jasa, dan berbagai kegiatan sejenis.

1. *First Contact Resolution*

Pengguna layanan kesehatan atau customer akan mendapatkan penyelesaian dari masalah yang mereka alami semenjak pertama kali melakukan interaksi dengan penyedia jasa layanan kesehatan. Sehingga penyedia jasa layanan kesehatan harus mampu membukakan jalan ataupun arah terhadap penyelesaian masalah customer di awal interaksi yang terjadi.

1. *Empowerment*

Memberikan motivasi kesadaran kepada staf pegawai agar selalu dapat menyelesaikan masalah secepat mungkin tanpa perlu mendapat bantuan orang lain, atau bahkan mengalihkan masalah tertentu kepada orang lain dengan alasan bahwa masalah ini bukan merupakan tugasnya. Karena dengan memindahkan suatu masalah ke orang/bagian lain akan menimbulkan tambahan waktu layanan. Suatu hal yang buruk jika seorang pasien atau pengguna jasa layanan kesehatan harus dibuat bingung, mempunyai masalah dan menunggu beberapa lama karena dipindahtangankan hingga mendapatkan pelayanan.

1. *Advance Telephony*

Penyedia jasa layanan kesehatan membuat suatu sistem yang cukup baik agar segala lalu lintas interaksi dengan konsumen (e-mail, telepon, web request, dll) dapat langsung ditangani oleh orang yang tepat. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat berbagai macam alamat email yang disesuaikan dengan bagian atau divisi dalam rumah sakit yang berhubungan langsung dalam pelayanan terhadap pelanggan.

1. *Intelligent Rules Processing*

Menerapkan kewenangan dan keahlian yang bertingkat yang dikelola oleh suatu sistem yang baku, konsisten dan terkoordinasi dengan alur kerja. Dengan cara ini maka setiap karyawan mempunyai spesialisasi khusus dalam menangani masalah yang terjadi dengan konsumen.

1. *Key Matrics*

Menentukan indikator-indikator yang menjadi kunci kinerja perusahaan, dapat memonitor indikator-indikator tersebut secara real-time, dan akhimya layanan kepada konsumen dapat disesuaikan menurut kebutuhan sehingga meningkatkan kepuasan konsumen.

1. *Enhanced Self Service*

Memberikan petunjuk-petunjuk sejelas mungkin kepada konsumen sehingga layanan yang diinginkan konsumen dapat diberikan secepat mungkin dan sehemat mungkin.

1. *Measurement and Rewards*

Kadangkala karyawan merasa tidak mendapatkan keuntungan nyata jika mereka membrikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen. Oleh karena itu ada baiknya jika penyedia jasa kesehatan memberikan suatu kompensasi, penghargaan, atau insentif bagi karyawan jika mereka secara terukur dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya.

1. *Workflow to Support Multi-Step Transactions*

Karena transaksi tidak dapat dilakukan dalam satu kali interaksi maka perlu adanya suatu alur proses yang cukup cerdas namun tetap sederhana dan mudah dimengerti oleh konsumen.

1. *Service-Level Agreements*

Dengan memberikan komitmen yang jelas kepada konsumen atas apa saja layanan yang perusahaan berikan untuk mereka akan memberikan dampak positif bagi konsumen. Konsumen menjadi jelas akan hak-haknya, sehingga akhirnya dapat menghindari timbulnya ketidakpuasan bagi konsumen di kemudian hari. Jika perusahaan dapat memberikan pelayanan lebih daripada yang tercantum dalam “*Service-Level Agreement*” maka konsumen otomatis akan merasa puas dan akibatnya konsumen tersebut dapat merekomendasikan perusahaan kepada konsumen lainnya.

1. *Consistent Delivery Messages*

Hal-hal yang dapat membingungkan konsumen atas layanan kita sedapat mungkin dihindari. Ini dilakukan dengan cara memberikan jawaban, balasan atau respon yang konsisten atas masalah yang dihadapi oleh konsumen satu dengan lainnya.

1. *Any Time/Any Place Access*

Memberikan suatu layanan yang otomatis, dan bahkan jika memungkinkan cara real-time akan sangat meningkatkan kepuasan konsumen. Misalnya adalah instalasi gawat darurat yang harus melayani pasar dengan selalu berjaga atau buka selama 24 jam karena kondisi darurat bisa berpeluang terjadi kapanpun. Artinya jika konsumen membutuhkan IGD, penyedia layanan (rumah sakit) selalu mampu menyediakan pertolongan.

1. *Added Fees for Enhanced Service*

Tidak semua konsumen sama kebutuhannya oleh karena itu tidak boleh perusahaan memberikan layanan yang sama kepada konsumen. Dapat juga perusahaan memungut biaya tambahan untuk layanan yang sifatnya istimewa.

1. *Automated Live Data*

Menyediakan akses informasi yang sifatnya khusus dan unik yang sesuai dengan profil dari konsumen itu sendiri, sehingga konsumen hanya perlu menghubungi "Pusat Layanan Konsumen".

1. *Personalize the Delivery*

Memberikan pelayanan yang sifatnya unik sesuai karakteristik konsumen. Ini dapat dilakukan dengan menganalisa seluruh data hasil dari interaksi konsumen dengan penyedia jasa layanan kesehatan yang telah terjadi dan tren kebutuhan masyarakat saat ini.

1. *Intelligently Sold Products or Services Are Service Enhancements*

Secara cerdik, perusahaan dapat menyusun produk yang mereka jual secara berantai atau ada keterkaitan antara satu produk dengan produk lainnya. Hal ini dapat menguntungkan kedua belah pihak, baik perusahaan maupun konsumennya.

1. *Product Life-Cycle/Renewal Selling*

Dengan mengetahui kapan suatu produk mengeluarkan versi terbarunya atau sering disebut product life cycle,maka perusahaan dapat melancarkan promosi produk tersebut tepat di saat pasar sudah mulai jenuh akan produk tersebut.

1. *Sell Through All Channels*

Menjual produk melalui berbagai media yang tersedia, tidak hanya melalui media-media yang umum seperti baliho ataupun media masaa, tetapi dapat juga bagian "*customer service*" yang menawarkan produk jika ada konsumen meminta layanan mereka.

1. *Respect Customers' Desires in Selling*

Dengan adanya data akan apa saja produk kategori yang diinginkan masing-masing konsumen, maka perusahaan tidak akan menawarkan suatu jasa kategori yang tidak diminati oleh konsumen secara terus menerus.

1. *Sell Frequently, but Politely*

Melakukan penawaran yang cerdik dan sopan, artinya sesuai dengan keadaan dan kondisi pasar/konsumen.

1. *Know the State of Your Customer*

Melakukan promosi produk pada saat yang tepat. Saat suatu produk/jasa tersebut sedang banyak diminati pasar/konsumen maka perusahaan dapat sesering mungkin melakukan penawaran produk tersebut. Sebaliknya perusahaan akan terlihat buruk di mata pasar jika menawarkan suatu produk baru yang tidak tepat pada kondisi pasar saat itu.

1. *Earn the Right and Time to Sell*

Menjual suatu produk/jasa secara efektif adalah secara bertahap. Artinya jangan sampai perusahaan menawarkan produk ke salah satu konsumen, tetapi konsumen tersebut masih belum puas akan pelayanan yang sebelumnya (misalnya pesanan produk belum sampai atau pesanannya yang lalu masih bermasalah).

1. *Use Data Mining and Marketing Databases Effectively*

Penggunaan data dan hasil penelitian akan pasar harus dilakukan secara efektif untuk mengetahui determinan-determinan yang mempengaruhi perilaku pasar. Hal ini dapat menjamin kesesuaian dan keakuratan dalam melakukan suatu identifikasi atau analisa mengenai situasi pasar sehingga akan memperlancar kegiatan pemasaran itu sendiri.

**b. Langkah Customer Relationship Manajemen**

1. Langkah 1: Mengidentifikasi peluang dan pelanggan

Tujuan langkah pertama ini adalah menangkap peluang customer melalui daya tarik pasar dengan memenuhi kebutuhan dan harapan pasar. Oleh karena itu, kita perlu informasi keinginan dan harapan customer melalui riset atau audit pemasaran. Langkah ini merupakan proses pengumpulan dan analisis informasi tentang data pasar pelanggan agar bisa menerapkan komunikasi layanan yang lebih efektif dan efisien. Beberapa media komunikasi dan tanggapan tentang promosi bisa digunakan. Data dasar meliputi atribut pasar seperti demografi, sosio-ekonomi, psikografi, dan perilaku (respon konsumen, *lifetime value*). Tujuan utama langkah pertama adalah:

1. Mengenal pelanggan
2. Mengetahui apa yang diinginkan, dibutuhkan, dan diharapkan pelanggan
3. Mengetahui cara memenuhi dan menjaga hubungan dengan klien, member, dan mitra
4. Membentuk komunitas dan menjadi perancang atau investor
5. Langkah 2: *Differentiate Customer*

Pada langkah kedua ini, akan dilakukan pendefinisian pelanggan terbaik dan yang paling kecil kemungkinan menjadi pelanggan serta mengembangkan strategi hubungan yang terus menerus. Pelanggan dibedakan dalam arti:

1. Kebutuhan
2. Nilai yang diharapkan
3. Selisih manfaat dengan pengorbanan

Love (+)

Love (-)

Respect (+)

Respect (-)

Love Mark

**Gambar 2.9 Hubungan Love dan Respect**

Pada kuadran terjadinya love mark, bila barang yang diinginkan tidak ditemukan, pelanggan bisa marah. Love merupakan unsur emosi. Respect menunjukkan pelanggan menghargai barang dan mengagumi, tetapi jika barang ada, belum tentu mau beli. Para pakar pemasar an menyarankan *we’ve never wanted to be biggest, but the best*.

1. Langkah 3: *Interact with Individual Customer*

Tujuan langkah ketiga adalah meningkatkan proses layanan dalam pemenuhan kebutuhan dan nilai yang diharapkan pelanggan agar dapat membangun hubungan kuat. *Secure Customer Index* adalah presentase pelanggan yang sangat puas secara pasti akan merekomendasi serta menggunakan kembali produk/jasa. Tujuan CRM ialah terbentuknya secure customer. Cara membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan:

1. Menemukan pekerja yang perhatian
2. Melatih pekerja untuk mendapatkan pelanggan
3. Mengkomunikasikan sesuatu hal tentang pelanggan terbaik dengan karyawan
4. Mengajari pekerja untuk menjadi detektif
5. Membantu pekerja agar tetap fokus
6. Langkah 4: *Customized Products, Service and Messages to Each Customer*

*Customized* adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan bahwa produk/jasa yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan stakeholder. Terbangunnya layanan prima adalah salah satu bentuk *customized customer*. Oleh karena itu, evaluasi, monitor perilaku dan pengalaman pelanggan eksternal, membangun hubungan, keterikatan, serta memelihara komunikasi adalah penting. Langkah keempat ini merupakan tujuan CRM sehingga terbangun loyalitas pelanggan serta hubungan saling menguntungkan dan terus menerus. Tahap ini dapat dilakukan beberapa upaya:

1. Siaga dan melakukan sistem umpan balik untuk menuju layanan prima
2. Program membangun loyalitas (VIP *servic*e, *information program*, *discount program, community program, entertainment program*)
3. *One by one marketing* (pemasaran orang per-orang, pemasaran interaksi, dan komunikasi teraupetik)
4. *Switching barrier* dan *voice strategy*
5. Temu pelanggan
6. Gain sharing

**BAB III**

**KESIMPULAN**

Relationship marketing dan CRM (Customer Relationship Marketing) memiliki definisi yang hampir sama, yaitu:

1. Terpusat pada hubungan penjual –pelanggan
2. Hubungan tersebut sifatnya jangka panjang
3. Kedua pihak mendapat manfaat di dalam hubungan yang dibuat (simbosis mutualisme).

Namun demikian, tetap ada perbedaan antara Relationship Marketing dan CRM, di antaranya ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.10 : Perbedaan Relationship Marketing dan CRM

|  |  |
| --- | --- |
| Relationship Marketing | CRM (Customer Relationship Marketing) |
| Lebih bersifat strategis | Lebih bersifat taktis |
| Lebih bersifat emosional dan perilaku, terpusat pada variable variable | Lebih bersifat manajerial |
| Tidak hanya sekedar mencakup hubungan suplier-pelanggan, tetapi meliputi pembangunan hubungan dengan stakeholder | lebih ditujukan untuk membangun hubungan dengan para pelanggan |

CRM dalam pelaksanaannya bertujuan antara lain untuk:

1. Menurunkan risiko adanya ketidakpuasan pelanggan.
2. Melaksanakan program menjalin hubungan.
3. Meningkatkan pelanggan prospek dan potensial dengan tujuan membangun hubungan terus menerus dengan pelanggan.
4. CRM dapat menurunkan biaya dalam bentuk memberikan rasa puas pada pelanggan.
5. Membentuk pelayanan yang terfokus à one on one marketing, one message for one person.

CRM secara langsung berhubungan dengan performance perusahaan. Performance ini pun dapat dianalisis menggunakan alat-alat manajemen seperti BSC dan TQM. BSC secara sempurna konsisten dengan prinsip-prinsip TQM. Rencana tindakan untuk memperbaiki mutu, daya tanggap, dan efisiensi proses internal TQM dapat direfleksikan dalam bagian operasi dari perspektif internal BSC. Proses inovasi dan perbaikan yang terus-menerus dalam TQM terefleksi dalam perspektif pembelajaran dalam proses bisnis BSC.

BSC dapat digunakan untuk mengukur financial. Ada tiga aspek financial yang dapat mendorong penetapan strategi layanan perusahaan, yaitu:

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan
2. Penghematan biaya dan peningkatan produktivitas
3. Pemanfaatan aktivitas dan trategi investasi

Salah satu diantara empat perspektif dalam BSC adalah perspektif pelanggan, yaitu tentang cara pelanggan memandang perusahaan, dalam hal ini yang dimaksud adalah pelayanan kesehatan. Perspektif pelanggan menekankan pada pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Tujuan yang ingin dicapai dari pengukuran berdasarkan perspektif pelanggan diantaranya adalah:

1. Tercapainya kepuasan pelanggan,
2. Memperoleh pelanggan baru,
3. Mempertahankan pelanggan,
4. Loyalitas pelanggan, dan
5. Tercipta citra pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Loyalitas pelanggan dirasakan setiap perusahaan menjadi aset yang berharga. Hal ini disebabkan alasan-alasan berikut ini:

1. Tanpa loyalitas pelanggan, sebuah brand hanyalah merek dagang (komoditas) dan merupakan simbol dengan nilai kecil
2. Dengan adanya pelanggan yang loyal, sebuah brand tidak hanya sekedar sebuah merek dagang, tetapi memiliki pula nilai dan tanda kepercayaan
3. Membangun loyalitas brand merupakan jalan yang lebih efektif untuk mendapatkan keuntungan
4. Bisnis harus berkembang dari satu transaksi menjadi hubungan secara mental emosional tanpa henti
5. Dari hanya fokus peningkatan admisi (kunjungan rawat inap, rawat jalan menjadi fokus pelanggan yang loyal)

**DAFTAR PUSTAKA**

Administraror. nd (no date). Balanced Scorecard as a tool to communicate strategic vision and operational management. (http://www.measurebusiness.com/balanced-scorecard-as-a-tool-to-communicate-strategic-vision-and-operational-management.htm) viewed at 17 October 2013

Andreani, F, 2007, Experiential Marketing (Sebuah Pendekatan Pemasaran), Jurnal Manajemen Pemasaran, Vol. 2, No. 1, pp : 1-8.

Anonim. 2012. Enterprise Risk Management. University of California. http://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/procedures/objective-setting/using-the-balanced-scorecard.html. 18 Oktober 2013 (14:37).

Anonim. 2013. Balanced Scorecard Basics. https://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx. 18 Oktober 2013 (14:22).

Buttle, Francis, 2007, Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan) Concept and Tools, Terjemahan:Arief Subiyanto, Published by Elsevier,Oxford.

Gummesson, E , 2002, ”Relationship marketing in the new economy”, Journal of Relationship Marketing, Vol. 1 No. 1, pp. 37-57

Hoque, Z. (2000), Total quality management and the Balanced Scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research, Critical Perspectives on Accounting (2003), Vol. 14, pp. 553-566.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1992) Measure that Drive Performance. Balanced Scorecard, (January-February), pp. 72-79.

Kotler, dan Armstrong 2004, “Manajemen Pemasaran”, Edisi Millenium, Penerbit PT. Prenhallinda,Jakarta

Morgan, R.M. dan Hunt S.D. ,1994, ”The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal of Marketing, Vol.58, pp.20-38

Reza, J, 2011, Customer Relation Marketing, viewed October 16th, 2013, <http://research.amikom.ac.id/index.php/KIM/article/download/4851/3178>.

Riley, J. 2012. Balanced Scorecard – Perspectives. http://www.tutor2u.net/business/strategy/balanced-scorecard-perspectives.html. 18 Oktober 2013 (13:59).

Sholihin, Mahfud., Laksmi, Ayu Chairina. 2009. Total Quality Management, Balanced Scorecard and Performance. Jaai vol 13 No. 1, 2009: 13-28.

Sin, Leo Y.M., Alan Tse C.B. Yim, Frederick H.K ,2005, ”CRM: Conceptualization and Scale Development”, European Journal of Marketing, Vol.39, No.11/12, pp.1264-1290.

Sinha, Abhijit (2006) A Strategic Management Tool.Balanced Scorecard, (March), pp. 71-81.

Sucahyo, AD, Fauzi, A, and Arifin, Z, 2013, Analisis Pengaruh Customer Relationship Marketing Pemasaran Hubungan Pelanggan Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas, viewed October 16th, 2013, <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/profit/article/download/341/510>.

Supriyanto, S. dan Ernawaty. 2010. Pemasaran Industri Jasa Kesehatan. Andi Offset. Yogyakarta.

Sword, Russ and FACHE (2007) Practical Steps To ImplementThe Balanced Scorecard. In: National Healthcare Leadership Conference Innovation in Health Services: From Local Leadership to National Performance, Crossett, June 2007. Arkansas: Chief Executive Officer Ashley County Medical Center, pp. 7-28.

Tuominen, M., Rajala, A dan Moller, K. ,2004, ”Market Driving versus Market Driven: Divergen Roles of Market Orientation in Business Relationships”, Industrial Marketing Management, Vol.33, No.3, pp.207-217

Yau, O., Lee, J., Chow, R., Sin, L. and Tse, A. , 2000, “Relationship marketing: The Chinese way”, Business Horizon, Vol. 43 No. 1, pp. 16-24.