

**ANALISIS PENGARUH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMEN (CRM) TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN PADA PT JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG RIAU DI KOTA PEKANBARU**

Masna Firles<sup>1)</sup>

Zulkarnain<sup>2)</sup>

Alvi Furwanti Alwie<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pasca Sarjana Manajemen Universitas Riau

<sup>2,3)</sup> Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** *Jasa Raharja (Persero) is a state-owned company that is mandated to provide traffic accident accidents and public passengers in Indonesia. This privilege will not last long, given the monopoly rights in a number of government-owned companies have the potential to be abolished. Therefore, the company needs to do a study on how strong the relationship that Jasa Raharja has with its business customers. The research was conducted at Jasa Raharja (Persero) Branch of Riau. The purpose of this research is to know the direct and indirect effect of CRM with variable of Human Resources, Process and Technology to Customer Satisfaction and Customer Loyalty. This research population is business consumer Jasa Raharja that is the owner of public land passenger transportation which is domiciled in Pekanbaru city. The sample was determined by Proportionate Random Sampling of 173 respondents. Analytical tool used is descriptive analysis and Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that human resources, processes and technology have a positive and significant effect on customer satisfaction and customer loyalty. It is recommended to improve human resource communication skill, create customer-focused vision and mission and create accurate and up-to-date database in order to increase customer satisfaction which leads to customer loyalty of Jasa Raharja.*

**Keywords:** *Human Resources, Process, Teknologi, Customer Satisfaction and Customer Loyalty*

## **PENDAHULUAN**

PT. Jasa Raharja merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang Asuransi memiliki kinerja baik yaitu berada diperingkat 11 dengan nilai sebesar Rp. 2,369 triliun, akan tetapi, kondisi ini dapat dicapai karena masih adanya hak usaha yang diberikan kepada pemerintah dalam melaksanakan Undang Undang No. 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang Umum dan Undang Undang No. 34 Tahun 1964

tentang Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Seiring dengan perkembangan pasar sektor jasa saat ini, persaingan antar perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik semakin meningkat. Perkembangan ini diperkuat dengan pemberlakuan dan perubahan perundang-undangan sebagai wujud harmonisasi dan antisipasi regulasi, seperti:

Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Dalam Undang-Undang tersebut ditekankan pentingnya pertumbuhan iklim usaha kondusif melalui terciptanya persaingan usaha yang sehat, menjamin kepastian kesempatan berusaha yang sama bagi setiap orang, mencegah praktek-praktek monopoli.

Dengan adanya UU No. 5 Tahun 1999 menjadi sesuatu yang menarik, karena di satu sisi kegiatan monopoli suatu perusahaan dimaksudkan untuk kepentingan mayoritas masyarakat dan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat sesuai UUD 1945 Pasal 33, namun di sisi lain bisa jadi perusahaan monopoli belum menunjukkan kinerja yang baik dalam pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Biasanya pemerintah perlu campur tangan dengan menetapkan harga wajar untuk menghindari kerugian yang dialami pasar monopoli. Pemberlakuan Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 tentunya dilihat sebagai tantangan oleh perusahaan nasional yang masih memegang hak monopoli, mengingat konsekuensi adanya penghilangan hak monopoli dan membukanya ke pasar bebas. Hal ini memberikan dampak bagi perusahaan monopoli untuk tetap mempertahankan eksistensinya dengan melakukan upaya peningkatan pelayanan dan kemanfaatannya kepada masyarakat dan regulator.

Undang-Undang No. 40 Tahun 2014 Tentang Perasuransian. Dimana Undang-Undang ini menggantikan UU No. 2 Tahun 1992 dengan maksud agar penyelenggaraan usaha

perasuransian dapat berjalan lebih baik, dan perlindungan kepentingan masyarakat pengguna jasa asuransi dapat semakin ditingkatkan. Dengan berlakunya Undang-undang tersebut diharapkan akan dapat memperkuat industri perasuransian di Indonesia, baik penguatan pada sisi industrinya maupun penguatan sisi pengawasannya. Penguatan pada sisi industri akan menghasilkan industri perasuransian yang sehat, dapat diandalkan, amanah, dan kompetitif sehingga tahan dari guncangan ekonomi dan dapat bersaing baik secara regional maupun internasional.

Salah satu antisipasi perubahan yang dilakukan PT Jasa Raharja (Persero) adalah mutu pelayanan masyarakat (*service quality*) yang berdampak pada kepuasan (*satisfaction*). Dalam meningkatkan mutu pelayanan pada dunia bisnis jasa asuransi yang memiliki persaingan sangat ketat antara penyaji jasa asuransi lainnya. Banyak strategi yang dilakukan oleh setiap perusahaan asuransi dalam merebut pangsa pasar dan menjadikan nasabahnya sebagai nasabah yang loyal. Jasa Raharja sebagai salah satu perusahaan asuransi di Indonesia selalu senantiasa berusaha mencoba memahami dan mengikuti apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan nasabahnya. Para pesaing Jasa Raharja tidak sebatas perusahaan asuransi BUMN saja tetapi juga swasta yang lain menjadi kompetitornya. Oleh karenanya Jasa Raharja berusaha membuat perbedaan dalam pelayanannya terhadap para konsumennya dibandingkan dengan para pesaingnya dengan melaksanakan

strategi *Customer Relationship Management* (CRM) yang dimulai dengan Surat Edaran dari Direktur Utama Jasa Raharja nomor : AS/SE/3/2014 tanggal 6 Januari 2014 perihal Pelaksanaan CRM dalam optimalisasi penerimaan IWKBU.

Tujuan pelaksanaan *Customer Relationship Management* (CRM) ini adalah untuk memberi nilai berbeda pada *costumer* bisnis perusahaan yaitu para pemilik angkutan dengan dengan memberikan pelayanan/*service* yang tersedia dimana-mana dan bukti fisik lainnya agar konsumen merasa puas, dengan harapan bahwa konsumennya akan loyal terhadap perusahaan. Loyalitas diartikan sebagai suatu kesetiaan yang timbul tanpa adanya paksaan, melainkan timbul dari kesadaran sendiri. ( Griffin dalam Rizqa, 2013:4).

Banyaknya pesaing yang akan muncul menjadi tantangan tersendiri bagi Jasa Raharja. Sebagai salah satu perusahaan asuransi untuk dapat terus mempertahankan para nasabahnya, Jasa Raharja merasa perlu mempunyai hubungan yang baik dengan nasabahnya, agar perusahaan dalam jangka panjang tetap sebagai perusahaan yang terbaik di bidang asuransi. Kepuasan dan loyalitas pelanggan akan dicapai melalui implementasi *Customer Relationship Management* (CRM) yang sukses. Oleh karena itu, organisasi harus menemukan kebutuhan yang berbeda dari pelanggan dan menyesuaikan kebijakan mereka sesuai dengan kebutuhan mereka untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Bhattacharya dalam Choi Sang Long *et.a.l*, 2013). Sebenarnya

*Customer Relationship Management* (CRM) secara umum telah diasumsikan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi, serta memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Begitupun pada industri keuangan bukan merupakan hal baru, banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa CRM berpengaruh pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (Kartika, (2011), Malcolm, (2008), Sonam, (2015).

Berdasarkan penelitian terdahulu *Customer Relationship Management* (CRM) memiliki tiga aspek utama yang saling terikat (Goldenbery, Kalakota, Robinson, Chen dan Popovich dalam Wisdha, 2012), yaitu sebagai berikut: Manusia (*people*), Proses (*process*), dan Teknologi. Bahwa *Customer Relationship Management* (CRM) adalah merupakan multi-dimensi, yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja jangka panjang dalam aspek seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, kinerja perusahaan dan laba dengan cara harus membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan jangka panjang (Crosby dan Johnson *et.al* dalam Leo, 2005).

Dengan telah banyaknya penelitian tentang *Customer Relationship Management* (CRM) pada tingkat teoritis, namun menjadi hal baru bagi Jasa Raharja, maka klarifikasi dan konseptualisasi konstruk ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengetahuan tentang *Customer Relationship Management* (CRM) pada Jasa Raharja tumbuh menjadi lebih baik. Mengingat masalah ini, dimana *Customer Relationship Management* (CRM), sebagai paradigma baru

yang digunakan oleh Jasa Raharja. Oleh karena itu identifikasi dimensi kunci dari CRM adalah sangat penting.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab:

1. Bagaimana pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Pelanggan?
2. Bagaimana pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Loyalitas Pelanggan?
3. Bagaimana pengaruh Proses terhadap Kepuasan Pelanggan?
4. Bagaimana pengaruh Proses terhadap Loyalitas Pelanggan?
5. Bagaimana pengaruh Teknologi terhadap Kepuasan Pelanggan?
6. Bagaimana pengaruh Teknologi terhadap Loyalitas Pelanggan?
7. Bagaimana pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan?

### KERANGKA TEORI

Studi mengenai tingkat kesiapan Jasa Raharja dalam menghadapi pencabutan monopoli pasar asuransi kecelakaan lalu lintas di Indonesia menunjukkan bahwa tingkat kesiapannya masih kurang (Supriadi, 2015).

CRM merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola-memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan endingnya meningkatkan value bagi perusahaan (Ali Hasan, 2013:684). *Customer Relationship Management (CRM)* memiliki tiga aspek utama

yang saling terikat (Goldenbery, Kalakota, Robinson, Chen dan Popovich dalam Wisdha, 2012), yaitu sebagai berikut :

- a. Manusia (*people*), dalam hal ini yang dimaksud dengan manusia adalah karyawan sebagai pelaksana *Customer Relationship Management (CRM)*. Faktor kunci yang harus diperhatikan dalam dimensi ini yaitu seperti antusiasme, kemampuan dan keramahan.
- b. Proses (*process*), hal ini berkaitan dengan sistem dan prosedur yang membantu manusia (karyawan) untuk lebih mengenali dan menjalin hubungan dekat dengan pelanggan.
- c. Teknologi (*technology*) hal ini dilakukan untuk lebih membantu mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia (karyawan) dan proses bisnis dalam aktivitas kereliasian dengan pelanggan sehari-hari.

CRM merupakan suatu proses mendapatkan, mempertahankan, dan mengembangkan pelanggan yang menguntungkan. CRM memerlukan suatu fokus yang jelas terhadap atribut suatu jasa yang dapat menghasilkan nilai kepada pelanggan sehingga dapat menghasilkan loyalitas. Jadi disini CRM bukanlah suatu konsep atau proyek, melainkan suatu strategi bisnis yang bertujuan untuk memahami, mengantisipasi, dan mengelola kebutuhan pelanggan yang ada dan pelanggan potensial dari suatu organisasi (Brown, Rigby, Reichheld, dan Dawson dalam Dadang, 2006). Tujuan utama CRM adalah untuk membangun dan mempertahankan basis pelanggan yang menguntungkan dan berkomitmen untuk organisasi.

Selain itu menambahkan keberhasilan CRM dicirikan oleh kemampuan menciptakan hubungan yang lebih dekat/akrab dengan pasar, dengan cara menginstal kualitas hubungan, kepercayaan dan komitmentdalam menghasilkan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat (Ali Hasan, 2013:687). Bahwa dari prespektif perusahaan, sistem CRM memungkinkan perusahaan untuk memahami, menyegmentasi dan memeringkatkan basis konsumennya secara lebih baik (Cristopher, 2011).

Demikian juga sejumlah penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *Customer Relationship Management* (CRM) adalah merupakan multi-dimensi, yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja jangka panjang dalam aspek seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, kinerja perusahaan dan laba dengan cara harus membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan jangka panjang (Crosby dan Johnson *et.al* dalam Leo, 2005). Penelitian lain menyatakan *Customer Relationship Management* (CRM) secara umum telah diasumsikan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi, serta memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Begitupun pada industri keuangan bukan merupakan hal baru, banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa CRM berpengaruh pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (Kartika, (2011), Malcolm, (2008), Sonam, (2015)

## **HIPOTESIS**

Berdasarkan kerangka penelitian di atas maka dapat ditarik sejumlah hipotesis sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan.
2. Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.
3. Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan.
4. Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.
5. Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan.
6. Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.
7. Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pelanggan.

## **METODOLOGI**

Populasi penelitian adalah pemilik angkutan umum yang terdaftar di *Jasa Raharja* tang berjumlah 304 perusahaan. Penetapan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Probability Sampling* dengan metode *Proportionate Random Sampling* yaitu berjumlah 173 responden pada penelitian ini. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber lainnya. Data-data primer yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 responden. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis SEM PLS.

Adapun variabel penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- a. Variabel eksogen, terdiri dari Sumber Daya Manusia, Proses dan Teknologi;
- b. Variabel endogen, terdiri dari Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan.

## **ANALISIS DATA**

### **Analisis Deskriptif**

#### **Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia dalam menjalin hubungan dengan pemilik PO yang menjadi responden sudah baik yang mengindikasikan bahwa jika nanti terjadi pencabutan monopoli Jasa Raharja, maka para pemilik PO berpotensi untuk terus bertahan menjadikan Jasa Raharja sebagai perusahaan Asuransi yang menjamin penumpangnya dari risiko kecelakaan dalam perjalanan. Hal ini ditandai dengan tingkat keramahan karyawan yang baik dalam melayani pelanggan sehingga dimasa yang akan datang berpotensi untuk tetap menjadikan Jasa Raharja sebagai miyta bisnis dalam menggunakan produk santunan kecelakaan penumpang angkutan umum, meskipun nantinya industri ini tidak lagi dimonopoli oleh Jasa Raharja.

Hasil temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa semangat karayawan Jasa Raharja untuk proaktif mengenal pelanggannya dan menjalin hubungan emosiaonal secara pribadi sudah cukup kuat. Artinya, responden memiliki kedekatan dengan karyawan sehingga pemilik PO yang menjadi konsumen bisnis dari Jasa Raharja merasa memiliki kemudahan dalam mendapatkan pelayanan dari Jasa Raharja. Kondisi ini menandakan bahwa sudah terbentuk hubungan yang kuat antara Jasa Raharja dan pemilik angkutan umum. Hal ini bisa

dimaklumi mengingat bahwa hingga saat ini Jasa Raharja masih memonopoli industri.

Adapun nilai yang diperoleh kemampuan komunikasi yang lugas dari karyawan lebih kecil dibanding 3 indikator lainnya menggambarkan bahwa Jasa Raharja perlu meningkatkan atau memperbaiki kemampuan komunikasi dari karyawan dalam menghadapi konsumennya.

#### **Proses**

secara keseluruhan proses organisasi dalam menjalin hubungan dengan pemilik PO yang menjadi responden sudah baik yang mengindikasikan bahwa Perusahaan memiliki komitmen yang sangat tinggi dalam menjaga hubungan dengan konsumennya. Proses yang terus dijaga antaranya bahwa perusahaan selalu menjaga hubungan kerjasama dengan para pemilik angkutan umum dengan menerbitkan MOU atara Jasa Raharja dengan para pemilik angkutan umum.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa Jasa Raharja sudah cukup berhasil dalam melakukan pendekatan secara individu untuk pemenuhan kebutuhan professional kerja, salah satunya kegiatan kongrit yang dilaksanakan adalah dengan memberikan pelatihan pengemudi angkutan umum yang diselenggarakan oleh Jasa Raharja.

#### **Teknologi**

tekologi terkait kegiatan CRM Jasa Raharja sudah cukup bagus. Responden melihat bahwa Jasa Raharja telah menggunakan teknologi dalam mendukung

kegiatan perusahaan. Selain itu Jasa Raharja telah menggunakan teknologi dalam membangun data base pelanggan yang akurat mulai dari sistem operasi hingga transaksi, bukti kongkrit dari data pelanggan ini bahwa masa berlaku premi yang telah dibayarkan pemilik angkutan pun tersimpan dengan baik dan dapat dilihat dikantor Jasa Raharja seluruh Indonesia.

Tidak hanya data yang tersimpan dengan baik, teknologi yang digunakan juga telah dapat memberikan kecepatan dan ketepatan informasi yang dibutuhkan oleh para pelanggannya dalam memberikan pelayanan santunan, artinya responden merasakan teknologi yang digunakan telah membantu Jasa Raharja dalam mempercepat proses bisnis sehingga terciptanya hubungan yang baik dengan konsumennya.

### **Kepuasan Pelanggan**

kepuasan pelanggan dapat disimpulkan termasuk pada kategori "Cukup". Rata-rata skor yang diperoleh lebih kecil dibanding tiga variabel sebelumnya, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan masih ada kemungkinan berpindah ke perusahaan lain apabila ada perusahaan lain sebagai kompetitor. Salah satu yang menjadi kesulitan pengusaha angkutan umum yang menjadi responden Jasa Raharja adalah salah satu persyaratan dalam pengurusan klaim adalah laporan polisi, hal inilah yang membuat kurang puasnya terhadap layanan Jasa Raharja.

### **Loyalitas Pelanggan**

Variabel loyalitas pelanggan termasuk pada kategori "Cukup". Hal ini menggambarkan bahwa

kesetiaan pelanggan Jasa Raharja, melakukan pembelian ulang dan mereferensikan prosuk Jasa Raharja masih cukup kecil. Hal ini harus menjadi perhatian Jasa Raharja dalam meningkatkan pelayanan kepada konsumen bisnisnya yaitu para pemilik angkutan umum.

Pada indikator pelanggan tidak mudah tertarik dengan produk sejenis menunjukkan skor yang relative kecil, hal ini menggambarkan bahwa pelanggan Jasa Raharja masih ada kemungkinan tertarik dengan produk sejenis yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Jadi apabila monopoli yang diterima oleh Jasa Raharja dibuka akan ada kemungkinan Jasa Raharja dkehilangan konsumen bisnisnya.

### **HASIL ANALISIS DATA**

Validitas konstruk dari measurement model dengan indikator reflektif dapat diukur dengan skor *loading* dan menggunakan parameter *Average Variance Extracted* (AVE), *Communality*, dan *Redudancy* (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin dalam Gozali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60 dan AVE 0,5. Hasil *output* korelasi antar indikator dengan konstraknya dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini, Hasil pengolahan data diketahui bahwa semua item indikator dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*, maka menjadi

ANALISIS PENGARUH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMEN (CRM) TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN PADA PT JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG RIAU DI KOTA PEKANBARU

kriteria yang direkomendasikan, tersaji pada model struktural yang dieksekusi dengan menggunakan

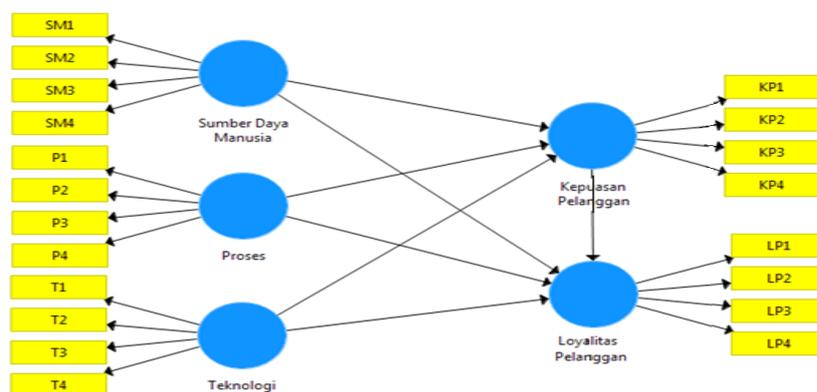
SmartPls yang terlihat pada gambar 1.

**Tabel 1**  
**Outer Loading (Measurement Model) dan AVE**

Construct		Outer Loading	AVE
Sumber Daya Manusia ( $X_1$ )	SM1	0,688	0,624
	SM2	0,693	
	SM3	0,764	
	SM4	0,749	
Proses ( $X_2$ )	P1	0,721	0,748
	P2	0,813	
	P3	0,678	
	P4	0,742	
Teknologi ( $X_3$ )	T1	0,627	0,697
	T2	0,781	
	T3	0,692	
	T4	0,789	
Kepuasan Pelanggan ( $Y_1$ )	KP1	0,907	0,719
	KP2	0,743	
	KP3	0,859	
	KP4	0,873	
Loyalitas Pelanggan ( $Y_2$ )	LP1	0,844	0,691
	LP2	0,803	
	LP3	0,836	
	LP4	0,841	

Sumber: Data olahan, 2017

**Gambar 1**  
**Model Struktural**



**Reliabilitas Konstruk**

Reliabilitas konstruk dari *measurement* model dengan indikator reflektif dapat diukur dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk

dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,7 (Jogiyantio dan Abdillah, 2009). Berikut adalah nilai *composite reliability* di sajian pada tabel di bawah ini:

ANALISIS PENGARUH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMEN (CRM) TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN PADA PT JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG RIAU DI KOTA PEKANBARU

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>
Sumber Daya Manusia (X <sub>1</sub> )	0,815
Proses (X <sub>2</sub> )	0,828
Teknologi (X <sub>3</sub> )	0,795
Kepuasan Pelanggan (Y <sub>1</sub> )	0,911
Loyalitas Pelanggan (Y <sub>2</sub> )	0,899

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk, hal menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel. Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* dimana *output* SmartPLS memberikan hasil sebagai berikut

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>
Sumber Daya Manusia (X <sub>1</sub> )	0,697
Proses (X <sub>2</sub> )	0,724
Teknologi (X <sub>3</sub> )	0,683
Kepuasan Pelanggan (Y <sub>1</sub> )	0,868
Loyalitas Pelanggan (Y <sub>2</sub> )	0,851

Sumber: Data Olahan

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6.

### Pengujian Model Struktural

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t

serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel dibawah merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Konstruk	<i>R-square</i>
Kepuasan Pelanggan (Y <sub>1</sub> )	0,718
Loyalitas Pelanggan (Y <sub>2</sub> )	0,483

Sumber: Data Olahan

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kepuasan pelanggan (KP) yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia, proses dan teknologi, variabel loyalitas pelanggan (LP) yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia, proses dan teknologi.

Tabel diatas menunjukan bahwa keseluruhan variabel CRM yaitu sumber daya manusia, proses dan teknologi memiliki pengaruh secara bersama terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas. Nilai R-square untuk variabel kepuasan pelanggan diperoleh sebesar 0,718, artinya apabila dilaksanakan peningkatan 1 poin terhadap sumber daya manusia, proses dan teknologi secara bersama maka akan meningkatkan variabel kepuasan pelanggan sebesar 0.718 poin.

Untuk variabel loyalitas pelanggan diperoleh sebesar 0,483. Menunjukkan bahwa peningkatan 1 poin secara bersama variabel sumber daya manusia, proses dan teknologi akan meningkatkan variabel loyalitas pelanggan sebesar 0.483 poin.

### Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel

penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T statistics (IO/STDEV)	P value
KP -> LP	0,805	0,806	0,027	9,807	0,000
P -> KP	0,127	0,122	0,057	2,480	0,032
P -> LP	0,287	0,281	0,104	4,840	0,041
SDM -> KP	0,261	0,260	0,059	2,037	0,003
SDM -> LP	0,421	0,409	0,089	4,739	0,000
T -> KP	0,116	0,127	0,064	2,254	0,008
T -> LP	0,186	0,144	0,108	3,790	0,030

Sumber: Data Olahan

### PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI

Bagian ini membahas mengenai pengaruh langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) faktor Sumber daya manusia, Proses dan teknologi terhadap Kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan

#### Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Maknanya adalah peningkatan sumber daya manusia dalam pelaksanaan CRM di Jasa Raharja terhadap pemilik angkutan umum akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, semakin baik sumber daya manusia dalam melaksanakan CRM maka akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggannya. Dengan demikian maka **hipotesis pertama penelitian bisa diterima.**

Kesimpulan ini dengan begitu menguatkan landasan teori sebelumnya, diutarakan oleh Lukas (2013) karyawan sebagai pelaksana *Customer Relationship Management*

(*CRM*). Dalam mengelola hubungan atau relasi dengan pelanggan diperlukan personal touch atau sentuhan pribadi dan manusiawi. Diperlukan attitude dan semangat dari dalam pelaku bisnis untuk lebih proaktif dalam menggali dan mengenal pelanggannya lebih dalam agar dapat memuaskan pelanggan. Kesimpulan ini juga sejalan dengan penelitian Choi Sang Long *et.al.*, 2013 yang menyatakan bahwa perilaku karyawan dan pengembangan hubungan paling banyak memberi kontribusi kepada pelanggan kepuasan.

Temuan ini berimplikasi pada pentingnya bagi manajemen Jasa Raharja untuk melakukan program-program peningkatan kompetensi karyawan dalam pelaksanaan CRM. Meskipun hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat penguasaan pengetahuan relatif sudah bagus, namun agar Jasa Raharja bisa lebih siap dalam menghadapi pencabutan monopoli pasar asuransi penumpang angkutan umum, pelatihan yang lebih komprehensif masih tetap perlu dilakukan. Berdasarkan nilai *loading factor* yang diperoleh maka ada dua

aspek yang paling perlu untuk dilakukan peningkatan yaitu keramahan dan kemampuan berkomunikasi karyawan. Perusahaan harus menyiapkan sumber daya manusia yang dapat menjaga hubungan dengan konsumennya sehingga perusahaan dapat menyiapkan skill, pengetahuan, pengalaman dan sikap yang baik dalam layanan pelanggan.

### **Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Loyalitas Pelanggan**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Maknanya adalah peningkatan sumber daya manusia dalam pelaksanaan CRM di Jasa Raharja terhadap pemilik angkutan umum akan berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, semakin baik sumber daya manusia dalam melaksanakan CRM maka akan dapat meningkatkan loyalitas pelanggannya. Dengan demikian maka **hipotesis kedua penelitian bisa diterima**.

Kesimpulan ini dengan begitu menguatkan landasan teori sebelumnya, diutarakan oleh Ali Hasan (2013:684) bahwa merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola-memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan endingnya meningkatkan value bagi perusahaan. Kesimpulan ini juga sejalan dengan penelitian Wulan Sari, (2017) yang menyatakan bahwa

CRM dengan variabel sumber daya manusia, proses dan teknologi berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Hanley (2008) dan Coulter (2002) lebih lanjut menekankan bahwa perilaku karyawan yang positif sangat penting dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

Temuan ini berimplikasi pada pentingnya bagi manajemen Jasa Raharja untuk Seperti bahasan sebelumnya Jasa Raharja harus menekankan dua elemen yang merupakan perilaku karyawan dan pengembangan hubungan. Karyawan diharapkan tidak hanya bersikap sopan dan santun terhadap pelanggan mereka, namun yang terpenting harus memiliki pengetahuan produk dan kemampuan komunikasi yang bisa menciptakan hubungan dengan para pelanggan. Karyawan harus dilatih untuk menanggapi kebutuhan pelanggan dengan kecepatan yang sesuai. Jasa Raharja juga harus senantiasa menjaga motivasi karyawan mereka karena orang-orang yang sangat termotivasi pasti bisa memberikan layanan yang lebih baik.

### **Pengaruh Proses terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Maknanya adalah peningkatan proses dalam pelaksanaan CRM di Jasa Raharja terhadap pemilik angkutan umum akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, semakin baik proses bisnis perusahaan dalam melaksanakan CRM maka akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggannya. Dengan demikian

maka **hipotesis ketiga penelitian bisa diterima.**

Kesimpulan ini dengan begitu menguatkan landasan teori sebelumnya, diutarakan oleh Ali Hasan (2013:684) bahwa merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola-memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan endingnya meningkatkan value bagi perusahaan. Kesimpulan ini juga sejalan dengan penelitian Wulan Sari, (2017) yang menyatakan bahwa CRM dengan variabel sumber daya manusia, proses dan teknologi berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

Temuan ini berimplikasi pada pentingnya bagi manajemen Jasa Raharja untuk dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam membentuk hubungan jangka panjang yang bermanfaat bagi kedua belah pihak. Dalam melakukan CRM operasional, metode kerja harus memiliki perhatian besar kepada pelanggannya. Jasa Raharja dapat memulai dengan penerapan visi yang jelas sehingga strategi dan implementasi CRM dapat dicapai.

### **Pengaruh Proses terhadap Loyalitas Pelanggan**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Maknanya adalah peningkatan proses dalam pelaksanaan CRM di Jasa Raharja terhadap pemilik angkutan

umum akan berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, semakin baik proses bisnis perusahaan dalam melaksanakan CRM maka akan dapat meningkatkan loyalitas pelanggannya. Dengan demikian maka **hipotesis keempat penelitian bisa diterima.**

Kesimpulan ini dengan begitu menguatkan landasan teori sebelumnya, diutarakan oleh Ali Hasan (2013:684) bahwa merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola-memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan endingnya meningkatkan value bagi perusahaan. Kesimpulan ini juga sejalan dengan penelitian Wulan Sari, (2017) yang menyatakan bahwa CRM dengan variabel sumber daya manusia, proses dan teknologi berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan.

Temuan ini berimplikasi pada pentingnya bagi manajemen Jasa Raharja adalah selain menerapkan visi yang jelas dalam pelaksanaan CRM. Kemampuan perusahaan dalam mendorong dan memberikan motivasi, mengarahkan dan mengelola proses pelaksanaan CRM harus terlaksana secara konsisten dengan membuat SPO yang berfokus pada pelanggan. SPO yang dibuat Jasa Raharja harus memiliki proses bisnis yang memahami nilai pelanggan dengan cara membuat program hubungan pelanggan, seperti layanan pelanggan, program

reward, loyalitas dan membangun komunitas.

### **Pengaruh Teknologi terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Maknanya adalah peningkatan teknologi dalam pelaksanaan CRM di Jasa Raharja terhadap pemilik angkutan umum akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, semakin baik teknologi yang diterapkan Jasa Raharja dalam melaksanakan CRM maka akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggannya. Dengan demikian maka **hipotesis kelima penelitian bisa diterima**.

Kesimpulan ini menguatkan landasan teori sebelumnya, diutarakan Lukas (2013) Teknologi dilakukan untuk lebih membantu mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia (karyawan) dan proses bisnis dalam aktivitas kerelasiaan dengan pelanggan sehari-hari. Teknologi adalah alat penunjang dalam melengkapi nilai tambah *Customer Relationship Management (CRM)*.

Kesimpulan ini juga menguatkan penelitian CRM Choi Sang Long *et.al*, (2013) menguatkan hubungan pelanggan dan pesaing dalam perusahaan untuk meningkatkan porsi organisasi di pasar dengan mengintegrasikan teknologi, prosedur dan orang-orang. Tujuan dari CRM adalah untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan loyalitas mereka dan organisasi nirlaba. Kepuasan pelanggan dan menyenangkan adalah dua elemen utama dalam implementasi CRM yang sukses

untuk mempertahankan loyalitas pelanggan untuk perusahaan (Faed dalam Choi Sang Long *et.al*, 2013).

Implikasi pentingnya bagi manajemen Jasa Raharja adalah langkah awal yang diperlukan dalam membangun teknologi pada pelaksanaan CRM adalah membangun *database* pelanggan, karena ini merupakan dasar dari aktivitas hubungan pelanggan. Database pelanggan harus selalu update dari waktu ke waktu diantaranya harus berisi minimal data transaksi dan kontak pelanggan.

### **Pengaruh Teknologi terhadap Loyalitas Pelanggan**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Maknanya adalah peningkatan teknologi dalam pelaksanaan CRM di Jasa Raharja terhadap pemilik angkutan umum akan berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, semakin baik teknologi yang diterapkan Jasa Raharja dalam melaksanakan CRM maka akan dapat meningkatkan loyalitas pelanggannya. Dengan demikian maka **hipotesis keenam penelitian bisa diterima**.

Kesimpulan ini menguatkan landasan teori sebelumnya, diutarakan Lukas (2013) Teknologi dilakukan untuk lebih membantu mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia (karyawan) dan proses bisnis dalam aktivitas kerelasiaan dengan pelanggan sehari-hari. Teknologi adalah alat penunjang dalam melengkapi nilai tambah *Customer Relationship Management (CRM)*. Kesimpulan ini juga sejalan dengan penelitian Wulan Sari, (2017) yang menyatakan bahwa

CRM dengan variabel sumber daya manusia, proses dan teknologi berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan.

Implikasi pentingnya bagi manajemen Jasa Raharja dalam meningkatkan loyalitas pelanggan adalah setelah memiliki database yang baik, lakukan terus analisa terhadap database yang dimiliki, sehingga Jasa Raharja dapat melakukan seleksi pelanggan. Seleksi pelanggan diperlukan untuk dapat menentukan program program yang cocok untuk penanganan pelanggan yaitu para pemilik angkutan umum.

#### **Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Maknanya adalah peningkatan kepuasan pelanggan di Jasa Raharja terhadap pemilik angkutan umum akan berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, semakin baik kepuasan pelanggan maka akan dapat meningkatkan loyalitas pelanggannya. Dengan demikian maka **hipotesis ketujuh penelitian bisa diterima.**

Kesimpulan ini menguatkan landasan teori sebelumnya, Ali Hasan (2013:684) CRM merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola-memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan endingnya

meningkatkan value bagi perusahaan. Kesimpulan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kartika (2011) Kepuasan terhadap kinerja dan peningkatan kredibilitas akan meningkatkan loyalitas pelanggan, dan hal tersebut dipercaya mampu memberikandampak yang positif dan berpengaruh signifikan.

Implikasi pentingnya bagi manajemen adalah harus terus menjaga kepuasan pelanggan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. Melalui CRM Jasa Raharja dapat melakukan pendekatan yang paling efisien dalam memelihara dan menciptakan hubungan dengan pelanggan. CRM bukan hanya sebagai proses bisnis biasa tapi juga memiliki ikatan pribadi yang kuat dalam diri orang. Pengembangan jenis ikatan ini mendorong bisnis ke tingkat kesuksesan yang baru. Setelah hubungan pribadi ini dibangun, sangat mudah bagi jasa Raharja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan untuk melayani mereka dengan cara yang lebih baik. Ini adalah keyakinan dengan menerapkan CRM, maka Jasa Raharja akan dapat lebih mudah memuaskan pelanggan yang berujung pada loyalitas pelanggannya.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan sejumlah keterbatasan yang penulis hadapi, terkait dengan waktu, tenaga, pikiran dan juga biaya, sehingga hasil penelitian ini tentu tidak dapat digeneralisir untuk seluruh kondisi riil yang terjadi. Keterbatasan-keterbatasan yang penulis hadapi mengharuskan penulis membatasi pemilihan populasi dan lokasi penelitian yang berakibat terjadi

beberapa paradox antara temuan penelitian dengan ulasan pada latar belakang penelitian. Penelitian ini hanya berfokus pada sampel di kota Pekanbaru. Oleh karena itu hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk wilayah lainnya di Indonesia, sehingga penelitian ini dapat dilakukan di masa yang akan datang pada lokasi sampel yang berbeda mengenai praktik CRM yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan. Peningkatan sumber daya manusia dalam melaksanakan CRM dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan Jasa Raharja.
2. Sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas Pelanggan. Peningkatan sumber daya manusia dalam melaksanakan CRM dapat meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan Jasa Raharja.
3. Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan. Peningkatan proses dalam melaksanakan CRM dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan Jasa Raharja.
4. Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas Pelanggan. Peningkatan proses dalam melaksanakan CRM dapat meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan Jasa Raharja.

5. Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan. Penggunaan teknologi dalam melaksanakan CRM dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan Jasa Raharja.
6. Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas Pelanggan. Penggunaan teknologi dalam melaksanakan CRM dapat meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan Jasa Raharja.
7. Kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan dapat meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan Jasa Raharja.

### Saran

Meskipun temuan penelitian memperlihatkan penilaian yang relatif sudah baik pada aspek sumber daya manusia, proses dan teknologi terhadap kepuasan serta loyalitas pelanggan Jasa Raharja, namun untuk menghadapi potensi persaingan akibat wacana pencabutan monopoli industri asuransi kecelakaan penumpang angkutan umum, maka ketiga aspek CRM tersebut masih perlu untuk dioptimalkan.

1. Sumber daya manusia dalam melaksanakan CRM di Jasa Raharja masih dapat ditingkatkan, khususnya pada aspek kemampuan berkomunikasi dan keramahan karyawan. Disarankan agar manajemen melakukan pendidikan mengenai skill berkomunikasi dalam melayani pelanggan.

2. Proses masih bisa ditingkatkan, khususnya pada aspek pemberian pelayanan secara berkelanjutan dan pendekatan secara individu. Disarankan agar Jasa Raharja memulainya dari penerapan visi dan misi yang jelas dan berfokus pada pelanggan. di titik-titik interaksi pelayanan (*service touching points*), disediakan SOP pelayanan tertulis untuk memberikan keseragaman proses bisnis yang berfokus pada pelanggan.
  3. Penggunaan Teknologi perlu ditingkatkan dan dioptimalkan, khususnya yang terkait penyimpanan *database* pelanggan yang akurat sehingga teknologi yang digunakan tersebut dapat memberikan respon an layanan yang cepat. Disarankan agar Jasa Raharja membangun *database* pelanggan yang lengkap dan tersimpan secara akurat.
  4. Kepuasan pelanggan harus tetap dijaga dan ditingkatkan khususnya pada aspek perhatian pelanggan terhadap produk lain dan sensitifitas harga. Disarankan agar Jasa Raharja menerapkan pelaksanaan CRM dengan konsisten sehingga terciptanya hubungan yang baik dengan pelanggan.
- Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada PT BCA Tbk. Fokus Ekonomi, Vol . 10. No. 3.Hal 183-192. ISSN : 1412-3851*
- Sari Wulan. 2017. Pengaruh *Customer Relationship manajemen* Terhadap Loyalitas Nasabah Pada PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Pekanbaru. *JOM FISIP. Vol. 4 No. 1*
- Sin, Y. M, 2005. *CRM : Conceptualization and Scale Development. Emerald. European Journal of Marketing. Vol 39 No. 11/12*
- Supriadi. 2015. *Analisa Kesiapan PT. Jasa Raharja (Persero) Menghadapi Pencabutan Monopoli Pasar Asuransi Kecelakaan Lalu Lintas. Jurnal Ekonomika, vol. 9, No. 1, hal. 37-44*
- Wisdha Ratih Trisnawati Wijayanti, 2012, Pengaruh Kualitas Layanan dan Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan, Semarang, 2012

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Hasan . 2013. Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan. CAPS (*Center For Academic Publishing Service*). Yogyakarta
- Kartika Iamsari, Kezia Kurnaiwati. 2011. Pengaruh *Customer*