

Analisa Pengaruh *Customer Relationship Management* Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan

Dewi Purnama Indah dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: dave@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Customer Relationship Management* (CRM) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Variabel CRM diukur dari tiga indikator, yaitu pemasaran berkelanjutan, pemasaran individual, dan program kemitraan. Variabel keunggulan bersaing diukur dari lima indikator, yaitu harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan akan diukur dari dua indikator, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 98 responden yang merupakan manajer yang bekerja pada perusahaan jasa yang menerapkan CRM dan telah memiliki pengalaman minimal 1 tahun. Hipotesa dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CRM memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Kata kunci: *Customer Relationship Management*, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

This study aimed to determine whether there is a significant influence between Customer Relationship Management (CRM) on the competitive advantage and the firm performance. CRM variables measured by three indicators, namely continuity marketing, one to one marketing, and partnering program. The competitive advantage variables measured by five indicators, namely price, quality, delivery dependability, product innovation, and time to market. While the firm performance variables will be measured by two indicators, namely financial performance and operational performance. The samples used in this study were 98 respondents who are managers who work at services firm that implement CRM and have had at least of 1 year experience. The hypothesis tested by using Partial Least Square. The results showed that CRM has a significant influence on the competitive advantage and the firm performance.

Keywords: *Customer Relationship Management, Competitive Advantage, Firm Performance.*

PENDAHULUAN

Perkembangan persaingan dalam dunia bisnis ini semakin meningkat pesat, tidak hanya terbatas pada persaingan lokal, namun sudah merambah pada persaingan global (Goldenberg, 2002). Seperti yang tercantum pada *Global Competitiveness Report 2012-2013* yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum* (WEF), terdapat peningkatan jumlah negara yang terdaftar dan peringkat mulai dari periode 2010-2011 yang hanya 139 negara, kemudian periode 2011-2012 menjadi 142 negara dan akhirnya periode 2012-2013 menjadi 144 negara. Hal ini menunjukkan bahwa setiap negara saling berlomba-lomba untuk bisa memenuhi kualifikasi yang ditetapkan oleh WEF agar dapat diakui keberadaannya dalam pasar persaingan global. Dari laporan ini pula dapat dilihat bahwa Indonesia mengalami penurunan peringkat dalam tiga periode terakhir ini yaitu dari posisi 44

(periode 2010-2011) menjadi 46 (periode 2011-2012) dan sekarang 50 (periode 2012-2013). Penurunan peringkat ini dikarenakan banyak negara yang terus meningkatkan daya saingnya, seperti Panama, Azerbaijan, Malta dan Brazil, sedangkan Indonesia hanya stagnan pada skor *Global Competitiveness Index* (GCI) 4,4 selama tiga periode ini. Agar dapat terus bersaing, Indonesia perlu untuk menciptakan maupun meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki.

Keunggulan bersaing adalah kompetensi/kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan yang membedakannya dengan pesaing sehingga perusahaan dapat mempertahankan posisinya (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao, 2006; Thatte, 2007). Pada dasarnya, ada tiga strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu : *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* (Porter, 1998). Namun seiring dengan perkembangan industri, para ahli mulai

mengembangkan dan mengkombinasikan pemikiran ini menjadi konsep yang lebih sesuai dan lebih spesifik lagi. Penelitian ini akan menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) yang menggunakan indikator harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market* untuk mengukur keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan ini tidak lain tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu sudah membuktikan bahwa adanya pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan (Barney, 1991; Majeed, 2011; Nguyen, Sherif, & Newby, 2007; Agha, 2012). Chantika (2013) menyimpulkan dari beberapa pendapat bahwa kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Penelitian ini akan menggunakan indikator *financial performance*, *operational performance*, dan *market-based performance* untuk mengukur kinerja perusahaan seperti yang juga digunakan dalam penelitian Jahanshahi, Rezaie, Nawaser, Ranjbar & Pitamber (2012) dan Somuyiwa, Mcilt & Adebayo (2012).

Untuk menciptakan maupun meningkatkan keunggulan bersaing di era global ini bukanlah hal yang mudah. Ini dibuktikan dari laporan WEF dimana banyak negara memiliki skor GCI stagnan seperti Indonesia atau bahkan menurun, antara lain Sweden (5,61 menjadi 5,53), El Savador (3,89 menjadi 3,80), Egypt (3,88 menjadi 3,73), dan lain-lain. Hal ini dipersulit lagi dengan adanya perubahan paradigma bisnis yang sebelumnya berorientasi pada produk dan kini beralih pada pelanggan (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007; Chang, 2007; Chadhiq, 2007) yang menuntut perusahaan untuk mendapatkan informasi lebih tentang pasar, khususnya pelanggan. Selain itu, biaya untuk mendapatkan pelanggan baru sangatlah besar, hampir setara dengan lima kali biaya untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada (Rosenberg & Czepiel dalam Chang, 2007; Rustono, 2010). Reichheld & Sasser juga mengungkapkan bahwa penambahan loyalitas pelanggan sebesar 5% mampu meningkatkan profit hampir 100% (Chang, 2007). Oleh sebab itu, untuk mencapai keunggulan bersaing dengan fokus pelanggan, perusahaan memerlukan informasi tentang siapa pelanggan mereka, apa yang pelanggan inginkan, bagaimana kebutuhan pelanggan mereka dipuaskan dan faktor-faktor lain yang terkait. Di sini perusahaan perlu untuk menerapkan suatu strategi yang berkaitan dengan penciptaan kepuasan pelanggan yaitu CRM (Chadhiq, 2007).

CRM adalah strategi yang berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan dan hubungan jangka

panjang dengan mengintegrasikan beberapa area fungsional perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing (Payne & Frow, 2005; Chadhiq, 2007; Chang, 2007; Nguyen, Sherif, & Newby, 2007). Sebenarnya alasan paling mendasar yang mendorong perusahaan untuk membina hubungan dengan pelanggan sesungguhnya sangat klasik yaitu motif ekonomi (Chadhiq, 2007). Seperti yang diketahui, pemasukan terbesar dari proses bisnis perusahaan berasal dari pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh sebab itu maka perusahaan perlu untuk mengidentifikasi, memuaskan dan mempertahankan pelanggan yang paling menguntungkan (Buttle dalam Chadhiq, 2007).

Beberapa penelitian sebelumnya telah memberikan bukti bahwa adanya pengaruh antara penerapan CRM dengan pencapaian keunggulan bersaing. Alipour & Mohammadi (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa CRM sangatlah efektif dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hubungan ini diperkuat lagi dengan hasil penelitian Nguyen, Sherif, & Newby (2007) yang mengatakan bahwa penerapan CRM yang tepat mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu mempertahankan pelanggan dan mencapai keunggulan bersaing melebihi pesaing.

Tidak hanya berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, CRM juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Chadhiq (2007) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa penerapan CRM yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan kinerja keuangan yang terakumulasi sebagai kinerja perusahaan. Bukti ini didukung dengan penelitian Chang (2007) pada Buty Shop International Corp., MOCOTO Bank, dan Stark Technology Inc. yang menemukan adanya peningkatan kinerja pada perusahaan yang menerapkan CRM. Juga dalam penelitian Fazlzadeh, Ghaderi, Khodadadi, & Nezhad (2011), Nguyen, Sherif, & Newby (2007), Coltman, Devinney & Midgley (2011), menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara penerapan CRM terhadap kinerja perusahaan.

Penggunaan CRM dalam perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan ini sangat menarik untuk diteliti, dengan demikian, judul yang diangkat adalah “Analisa pengaruh CRM terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan”.

Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. (Pizam, 2010). Definisi ini didukung oleh Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) dan Thatte

(2007) yang mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kompetensi yang dimiliki perusahaan yang membedakannya dengan pesaing sehingga perusahaan dapat mempertahankan posisinya.

Indikator Keunggulan Bersaing

Indikator keunggulan bersaing menurut sudut pandang Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) dan Thatte (2007) adalah sebagai berikut :

1. Harga

Menyimpulkan dari Kotler & Armstrong (2004: 345) dan Kotler (2005), harga didefinisikan sebagai pengorbanan ekonomi berupa uang yang dilakukan pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari penggunaan barang maupun jasa. Dalam penelitiannya, Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) menyatakan bahwa perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek harga apabila perusahaan tersebut mampu menawarkan harga yang kompetitif apabila dibandingkan dengan pesaingnya atau menawarkan harga yang lebih murah atau menekan biaya serendah mungkin.

2. Kualitas

Kualitas dapat didefinisikan sebagai totalitas dari fitur barang atau jasa yang dapat memuaskan dan memenuhi keinginan pelanggan (Mukherjee, 2006). Awwad (2011) menyatakan bahwa kualitas merupakan salah satu pertimbangan strategis untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Koufteros (1995) dan Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek kualitas apabila perusahaan tersebut mampu menawarkan produk yang berkualitas tinggi kepada pelanggannya dan lebih jika dibandingkan dengan pesaingnya.

3. *Delivery Dependability*

Delivery dependability adalah kemampuan perusahaan untuk menyampaikan produknya baik barang maupun jasa dalam memuaskan pelanggan, tidak hanya untuk memenuhi harapan pelanggan akan kualitas, harga, dan daya tahan, tetapi lebih pada ketepatan waktu (Needle, 2004). Menurut Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek *delivery dependability* apabila perusahaan tersebut mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dalam hal jumlah, jenis produk, dan waktu.

4. Inovasi Produk

Inovasi produk dapat dijelaskan sebagai proses untuk membuat nilai tambah dengan membuat produk baru atau menyempurnakan produk yang sudah ada, yang dipandang lebih berguna oleh pelanggan sehingga perusahaan memiliki ruang untuk menentukan harga (Hill & Jones, 2010). Pernyataan ini didukung oleh Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan telah melakukan inovasi produk apabila perusahaan

tersebut mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, melakukan inovasi produk sesuai dengan perubahan keinginan pelanggan dan memperkenalkan produk atau fitur baru kepada pelanggannya.

5. *Time to Market*

Time to market adalah waktu yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk memperkenalkan produk barunya ke pasar (Thatte, Muhammed & Agrawal, 2008). *Time to market* ini merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing dikarenakan kecepatan perusahaan untuk meluncurkan produk ke pasar menciptakan kesempatan untuk mencapai pangsa pasar, kepemimpinan pasar, dan laba (Holweg, 2005). Sesuai dengan pernyataan Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006), untuk mencapai keunggulan bersaing maka perusahaan harus mampu untuk menjadi pioner dalam memperkenalkan produk barunya ke pasar lebih cepat dari pesaingnya.

Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dari lima indikator keunggulan bersaing ini, aspek inovasi produk merupakan aspek yang paling banyak diterapkan untuk mencapai keunggulan bersaing, kemudian yang kedua adalah aspek kualitas, *delivery dependability*, harga, dan kemudian yang terakhir adalah *time to market*.

Pengertian Kinerja Perusahaan

Chantika (2013) menyimpulkan dari beberapa pendapat bahwa kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja perusahaan ini dapat dinilai dengan membandingkan pencapaian perusahaan dengan target yang telah ditetapkan atau dengan kinerja beberapa perusahaan di industri yang sama (Willcoxson, n.d.).

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Beberapa ahli mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja operasional (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market-based performance*) (Jahanshahi, Rezaie, Nawaser, Ranjbar & Pitamber, 2012).

1. Kinerja Keuangan

Kinerja biasanya dinilai menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Kekurangan dari semua pengukuran berbasis data akuntansi adalah fokusnya pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan & Norton, 1992). Data dari tahun-tahun sebelumnya sangat sedikit dapat menunjukkan potensi masa depan dari sebuah perusahaan. Maka, kinerja perusahaan tidak dapat

diukur hanya berdasarkan pengukuran berbasis data akuntansi saja (Ursula & Wilderom, 1997). Beberapa ahli menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Cho, Ellinger, Ellinger, & Klein, n.d.; Prieto & Revilla, 2006).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prieto & Revilla (2006), ditemukan bahwa dari lima indikator di atas yang paling sering digunakan untuk mengukur kinerja keuangan adalah profitabilitas.

2. Kinerja Operasional

Selain mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, penting pula untuk mengukur berdasarkan kinerja non-keuangan. Penggunaan konsep *balanced scorecard* yang semakin bertambah menunjukkan bahwa kinerja non-keuangan juga merupakan aspek yang penting dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan & Norton, 1992). Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004). Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004; Prieto & Revilla, 2006; Carton & Hofer, 2006; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prieto & Revilla (2006), ditemukan bahwa dari lima indikator di atas yang paling sering digunakan untuk mengukur kinerja operasional adalah kepuasan pelanggan.

3. Kinerja Berbasis Pasar

Kinerja berbasis pasar secara keseluruhan akan terpengaruh ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam hasil kinerja keuangan (Carton, 2004). Ukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, *market value added* dan keuntungan tahunan (Carton, 2004).

Menurut Jahanshahi, dari tiga pengukuran kinerja perusahaan di atas, yang memiliki dampak terbesar atas kinerja perusahaan ada kinerja operasional, kemudian kinerja berbasis pasar, dan yang terkecil adalah kinerja keuangan. Namun dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan hanya akan diukur dari kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja berbasis pasar hanya dapat dilakukan pada perusahaan yang bersifat publik sedangkan objek dalam penelitian ini belum tentu semuanya adalah perusahaan publik. Maka dalam kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004).

Pengertian CRM

CRM adalah strategi yang berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan dan hubungan jangka panjang dengan mengintegrasikan beberapa area fungsional perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing (Payne & Frow, 2005; Chadhiq, 2007; Chang, 2007; Nguyen, Sherif, & Newby, 2007).

CRM menyediakan data dan informasi terkait dengan pelanggan, antara lain perilaku dalam berbelanja, kebiasaan dalam mengkonsumsi produk, dll (Agrawal, 2004). Data dan informasi ini digunakan untuk meningkatkan pemahaman atas pelanggan dan berkomunikasi dengan pelanggan dalam rangka menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan keuntungan dan menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan *stakeholder* kunci lainnya. (Agrawal, 2004).

Program CRM

Sheth, Parvatiyar dan Shainesh (dalam Ariyanti, 2006; Natalia, 2009; Mokodongan, 2010; dan Ardiyhanto, 2011) mengemukakan bahwa ada tiga program CRM yang harus diterapkan untuk mencapai tujuan CRM, yaitu pemasaran berkelanjutan (*continuity marketing*), pemasaran individual (*one to one marketing*) dan program kemitraan (*partnering program*).

1.

Program pemasaran berkelanjutan (*continuity marketing*) merupakan program pemasaran secara yang berkesinambungan untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan (Bhattacharya dan Payne dalam Ariyanti, 2006). Continuity marketing ini diaplikasikan dengan cara menerapkan sistem keanggotaan (*membership*), memberikan diskon, voucher, fasilitas khusus dan poin reward kepada pelanggan (Ariyanti, 2006; Natalia, 2009; Mokodongan, 2010).

2.

Program pemasaran individual (*one to one marketing*) merupakan program pemasaran yang dilakukan secara individual yang ditujukan untuk memenuhi kepuasan atas kebutuhan yang unik dari pelanggan (Peppers dan Rogers dalam Ariyanti, 2006). *One to one marketing* ini difokuskan pada satu pelanggan pada satu waktu atau periode. Penerapan program ini dapat dilihat dari keramahan dan kesopanan karyawan, kecepatan dan keterampilan karyawan, penanganan keluhan oleh karyawan, sapaan oleh karyawan terhadap pelanggan, dan pemberian kartu ucapan kepada pelanggan (Ariyanti, 2006; Natalia, 2009; Ardiyhanto, 2011).

3.

Program kemitraan (*partnering program*) merupakan program dimana perusahaan melakukan hubungan kemitraan dalam bentuk kerjasama dengan pihak lain untuk melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Program kemitraan yang diterapkan perusahaan ini

akan dapat menciptakan hubungan dengan pelanggan, menumbuhkan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang sifatnya jangka panjang, serta menciptakan dan meningkatkan loyalitas pelanggan (Ardiyhanto, 2011).

Mokodongan (2010) menjelaskan dari hasil penelitiannya bahwa dari tiga program CRM ini, yang paling banyak diterapkan adalah program pemasaran individual, kemudian program kemitraan dan yang terakhir adalah program pemasaran berkelanjutan. Hal ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan Ardiyhanto (2011) yang menyatakan bahwa program yang paling banyak diterapkan adalah program kemitraan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh antara CRM terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis digunakan analisa *Partial Least Square*.

Penelitian ini menganalisis pengaruh antara variabel CRM, keunggulan bersaing, dan kinerja keuangan. Berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel tersebut:

1. CRM merupakan strategi yang berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan dan hubungan jangka panjang dengan mengintegrasikan beberapa area fungsional perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing.
2. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing.
3. Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian dengan target atau dengan kinerja beberapa perusahaan di industri yang sama.

Indikator empirik dari ketiga variabel yang digunakan terlampir pada lampiran 1.

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan data primer berupa jawaban kuesioner yang disebar pada perusahaan jasa yang menerapkan CRM di Surabaya.

Populasi dari penelitian ini adalah semua perusahaan jasa yang menerapkan CRM di Surabaya. Setiap perusahaan hanya boleh diwakili oleh seorang manajer saja. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah perusahaan jasa, yang berlokasi di Surabaya yang menerapkan CRM, yang memiliki manajer yang memahami CRM dan memiliki pengalaman kerja sebagai manajer minimal 1 tahun. Dari 226 kuesioner yang disebar, ditemukan hanya 115 kuesioner yang memenuhi kriteria sampel, namun hanya 98 kuesioner saja yang *representative* untuk dijadikan sampel.

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisa *Partial Least Square* (PLS). Analisa

PLS mempunyai dua model, yaitu outer model dan inner model. *Outer model* (*outer relation/measurement model*) menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya. Sedangkan *inner model* (*inner relation/structural model*) menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel laten, yaitu antara variabel eksogen/independen dengan variabel endogen/dependen (Ghozali, 2008).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari total 98 responden ditemukan bahwa 56,1% responden berjenis kelamin perempuan dan sisanya sebesar 43,9% adalah laki-laki. Dari sini dapat dilihat bahwa mayoritas dari responden penelitian adalah berjenis kelamin perempuan. Selain itu diketahui pula bahwa responden dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja (*experience*) antara 12 bulan sampai 300 bulan dengan rata-rata pengalaman kerja (*experience*) yang dimiliki 47 bulan sehingga seluruh responden sudah memenuhi kriteria untuk dijadikan sampel dalam penelitian. Selain itu, diketahui pula bahwa mayoritas dari responden memiliki pengalaman kerja (*experience*) selama 12 – 34 bulan.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan PLS, ditemukan bahwa semua indikator empirik yang digunakan telah memenuhi pengujian *outer model* yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Tabel 1. Hasil *Loading Factor*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
X1 <- CRM	0.6922	11.1109
X2 <- CRM	0.6773	11.1004
X3 <- CRM	0.7557	14.7494
X4 <- CRM	0.7144	14.129
X5 <- CRM	0.7678	14.587
X6 <- CRM	0.6084	9.9858
X7 <- CRM	0.6106	8.4489
X8 <- CRM	0.695	12.8178
X9 <- CRM	0.7608	17.8509
X10 <- CRM	0.6881	15.5191
X11 <- CRM	0.7809	19.1306
X12 <- CRM	0.6815	9.0566
X13 <- CRM	0.7668	16.1018
Y1 <- KB	0.571	8.0369
Y2 <- KB	0.5787	6.4107
Y3 <- KB	0.6712	12.9892
Y4 <- KB	0.6141	8.8734
Y5 <- KB	0.6212	8.6459
Y6 <- KB	0.6643	10.9812
Y7 <- KB	0.63	8.9004
Y8 <- KB	0.6631	11.4263
Y9 <- KB	0.6714	11.5615
Y10 <- KB	0.7264	15.226
Z1 <- KP	0.7363	10.2395
Z2 <- KP	0.695	11.5995
Z3 <- KP	0.7963	15.6285
Z4 <- KP	0.7303	14.8973
Z5 <- KP	0.6789	10.1481
Z6 <- KP	0.687	10.8729
Z7 <- KP	0.6535	12.076
Z8 <- KP	0.6566	10.433
Z9 <- KP	0.6219	8.9843

Z10 <- KP	0.5062	5.0476
-----------	--------	--------

Hasil pengujian *convergent validity* ini dapat dilihat pada Tabel 1. dimana setiap indikator empirik memiliki nilai *loading factor* (yang dapat dilihat dari *original sampel(O)*) yang lebih besar daripada 0,5 dan t-statistik yang lebih besar dari 1,96.

Tabel 2. Hasil Cross Loading

	CRM	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan
X1	0.6922	0.4305	0.4554
X2	0.6773	0.4816	0.4623
X3	0.7557	0.4301	0.465
X4	0.7144	0.4909	0.5332
X5	0.7678	0.5401	0.4071
X6	0.6084	0.4279	0.3791
X7	0.6106	0.4957	0.4438
X8	0.695	0.5072	0.4421
X9	0.7608	0.4938	0.5233
X10	0.6881	0.3681	0.4684
X11	0.7809	0.5146	0.5354
X12	0.6815	0.4067	0.4637
X13	0.7668	0.431	0.5386
Y1	0.3778	0.571	0.3345
Y2	0.426	0.5787	0.4471
Y3	0.4696	0.6712	0.3682
Y4	0.3432	0.6141	0.4522
Y5	0.3696	0.6212	0.4959
Y6	0.3603	0.6643	0.4553
Y7	0.3937	0.63	0.2677
Y8	0.477	0.6631	0.378
Y9	0.4234	0.6714	0.3552
Y10	0.5388	0.7264	0.4597
Z1	0.4538	0.4383	0.7363
Z2	0.3879	0.4254	0.695
Z3	0.4987	0.4038	0.7963
Z4	0.4267	0.3658	0.7303
Z5	0.2811	0.3492	0.6789
Z6	0.414	0.2992	0.687
Z7	0.5687	0.5433	0.6535
Z8	0.4823	0.478	0.6566
Z9	0.4084	0.4733	0.6219
Z10	0.4755	0.4028	0.5062

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor* yang terbesar pada variabel yang membentuknya apabila dibandingkan dengan nilainya terhadap variabel lain. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa semua indikator empirik yang digunakan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* jika dilihat dari hasil *cross loading*-nya.

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
CRM	0.9292
Keunggulan Bersaing	0.8751
Kinerja Perusahaan	0.8949

Tabel 3. menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan sudah baik.

Selain *outer model*, PLS juga melakukan pengujian terhadap *inner model*. Hasil dari *Inner model* ini dapat dilihat melalui nilai *R-square*.

Tabel 4. Nilai R-square

	R-square
Keunggulan Bersaing	0.4298
Kinerja Perusahaan	0.5106

Tabel 4. menunjukkan bahwa 42,98% variabel keunggulan bersaing merupakan kontribusi dari variabel CRM dan 51,06% variabel kinerja perusahaan merupakan kontribusi dari variabel CRM dan keunggulan bersaing.

Selanjutnya, dari nilai *R-square* ini dapat dihitung pula besarnya Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0,4298) \times (1 - 0,5106) = 0,721 = 72,1\%$$

Nilai Q^2 yang dihasilkan ini memberi arti bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 72,1% dan 27,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Selain melihat nilai *R-square* dan Q^2 untuk pengujian *inner model*, perlu diperhatikan pula nilai dari *original sampel(O)* dan nilai t-statistik.

Tabel 5. Hasil Inner Model

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
CRM -> Keunggulan Bersaing	0.6556	11.9856
CRM -> Kinerja Perusahaan	0.4422	4.79
Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	0.3419	3.1968

Tabel 5. menjelaskan bahwa ketiga pengaruh antar variabel yang diujikan dalam hipotesis memiliki nilai *original sampel(O)* yang bernilai positif dan t-statistik lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa ketiga hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nguyen, Sherif, & Newby (2007) dan Alipour & Mohammadi (2011) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara penerapan CRM terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan tabel 5. di atas, ditemukan adanya pengaruh dari variabel CRM terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,6556. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti apabila penerapan CRM dalam sebuah perusahaan semakin baik maka akan berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Selain itu dapat dilihat pula bahwa nilai t-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 11.9856 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa CRM memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sebagai contohnya, apabila perusahaan menerapkan program pemasaran individual dimana setiap karyawan harus bersikap ramah dan sopan kepada pelanggan dan mampu menangani keluhan pelanggan secara individual maka akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dalam aspek kualitas.

Fazlzadeh, Ghaderi, Khodadadi, & Nezhad (2011), Chadhiq (2007) dan Chang (2007) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh antara penerapan CRM terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan tabel 5. di atas, ditemukan adanya pengaruh dari variabel CRM terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,4422. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti apabila penerapan CRM dalam sebuah perusahaan semakin baik maka akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu dapat dilihat pula bahwa nilai t-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 4.79 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel CRM memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sebagai contohnya, apabila perusahaan menerapkan program pemasaran berkelanjutan dengan cara memberikan diskon kepada pelanggan, secara langsung pelanggan akan tertarik untuk menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan sehingga mampu meningkatkan keuntungan perusahaan dan pelanggan juga akan terpenuhi kebutuhannya atas jasa yang diterimanya.

Beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006), Majeed (2011), Nguyen, Sherif, & Newby (2007), Alipour & Mohammadi (2011), Barney (1991), dan Agha (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan dengan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa terdapat pengaruh dari variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,3419. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti apabila keunggulan bersaing yang dimiliki sebuah perusahaan semakin tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu dapat dilihat pula bahwa nilai t-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 3.1968 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sebagai contohnya, apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam aspek harga, misalnya harga yang ditawarkan lebih murah dibandingkan dengan pesaing, maka pelanggan akan lebih tertarik untuk menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dibandingkan dengan pesaing sehingga perusahaan mampu mencapai target *market share* maupun target *profit* yang telah ditetapkan.

Selain itu, dari perolehan dan pengolahan data yang sudah dilakukan, dapat dilakukan analisa terkait beberapa hal, yaitu :

- Untuk mengukur variabel *Customer Relationship Management*, seluruh responden setuju untuk menggunakan tiga indikator yaitu penerapan program pemasaran berkelanjutan, program pemasaran individual, dan program kemitraan yang dilakukan oleh perusahaan. Dari ketiga program CRM ini, program pemasaran individual merupakan program yang paling banyak diterapkan oleh responden. Hal ini dapat disebabkan karena biaya yang dikeluarkan untuk melakukan program pemasaran individual paling rendah dibandingkan program

lainnya dan program pemasaran individual ini dirasa paling berdampak terhadap pencapaian keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja perusahaan.

- Untuk program pemasaran berkelanjutan, responden paling banyak menerapkan pemberian diskon dan paling jarang menerapkan sistem poin *reward*. Pemberian diskon ini dirasa sangat berdampak bagi perusahaan karena mampu mencapai keunggulan bersaing (khususnya aspek harga) dan meningkatkan kinerja perusahaan, baik kinerja keuangan (khususnya peningkatan profit) maupun kinerja operasional (khususnya peningkatan kepuasan pelanggan). Penerapan sistem poin *reward* masih tergolong rendah ini dapat disebabkan karena dampaknya bagi perusahaan yang tidak sebanding dengan besarnya biaya yang dikeluarkan. Namun meskipun demikian, penerapan sistem poin *reward* ini tetap memiliki pengaruh terhadap pencapaian keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan sehingga perusahaan harus tetap berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan penerapan sistem poin *reward* ini.

- Untuk program pemasaran individual, responden sangat setuju apabila setiap karyawan yang berperilaku ramah dan sopan terhadap pelanggan akan mampu menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan berperilaku ramah dan sopan, pelanggan akan merasa dihargai dan dihormati, apalagi pada sektor jasa, karyawan berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan mampu meningkatkan keunggulannya, khususnya pada aspek kualitas, dimana akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam penerapan pemasaran individual yang dirasa masih kurang adalah pemberian kartu ucapan pada moment spesial pelanggan. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan tidak mengetahui mana pelanggan yang akan bertransaksi dalam jangka panjang/ pendek, sehingga identitas pelanggan juga tidak seluruhnya tersimpan di *database* perusahaan. Selain itu mungkin dikarenakan oleh besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memberikan kartu ucapan tidak sebanding dengan peningkatan loyalitas pelanggan. Di sini perusahaan harus cerdas untuk memilih manakah pelanggan yang akan diberikan kartu ucapan pada moment spesialnya, sebab pemberian kartu ucapan ini sebenarnya memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja perusahaan apabila diterapkan dengan tepat.

- Untuk mengukur variabel keunggulan bersaing, seluruh responden setuju untuk menggunakan lima indikator yang meliputi harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Dari kelima indikator yang digunakan, responden sangat setuju apabila aspek kualitas merupakan aspek yang sangat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan, khususnya perusahaan jasa yang

menerapkan CRM. Berkebalikan dengan kualitas, indikator *time to market* dirasa kurang berdampak bagi pencapaian keunggulan bersaing perusahaan. Indikator *time to market* ini diukur dari kecepatan perusahaan dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan (sebagai *pioneer*) dan kecepatan perusahaan dalam mengembangkan produknya bila dibandingkan dengan pesaing. Disini perusahaan lebih berfokus pada kualitas yang terbaik sehingga mungkin sedikit mengabaikan aspek *time to market* ini, sebab untuk menghasilkan kualitas yang maksimal dibutuhkan waktu yang lebih lama pula apalagi pada sektor jasa yang lebih banyak menggunakan sumber daya manusia.

- Untuk variabel kinerja perusahaan, seluruh responden juga setuju apabila menggunakan indikator kinerja keuangan dan operasional untuk mengukurnya. Kinerja keuangan yang paling mudah diukur dan dicapai oleh perusahaan adalah dari melihat pencapaian target keuntungan (profit) perusahaan. Sedangkan untuk mengukur kinerja operasional dapat dilihat dari kepuasan pelanggan yang ditunjukkan dari poin pencapaian pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Dari analisa *Partial Least Square* ini juga dapat dilihat bahwa ternyata pengaruh terbesar dari ketiga hipotesis di atas adalah pada hipotesis pertama, yaitu pengaruh antara variabel CRM dengan variabel keunggulan bersaing. Selain itu, apabila dilakukan analisa lanjutan, maka dapat dihitung pula besarnya pengaruh antara variabel CRM dan kinerja perusahaan dengan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening* sebesar $0,6556 \times 0,3419 = 0,2241$. Dari sini dapat disimpulkan pula bahwa variabel CRM dan variabel kinerja perusahaan memiliki pengaruh langsung yang lebih signifikan jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung dengan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening*-nya.. Hal ini dapat disebabkan karena tidak semua perusahaan jasa yang dijadikan sampel memiliki tingkat persaingan yang tinggi, sehingga peranan variabel keunggulan bersaing masih cukup rendah dan tidak terlalu mempengaruhi kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada CRM terhadap keunggulan bersaing, CRM terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

- 1) Terdapat pengaruh signifikan antara *Customer Relationship Management* terhadap keunggulan bersaing dimana penerapan *Customer Relationship Management* pada perusahaan jasa di Surabaya yang

baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.

- 2) Terdapat pengaruh signifikan antara *Customer Relationship Management* terhadap kinerja perusahaan dimana penerapan *Customer Relationship Management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.
- 3) Terdapat pengaruh signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan dimana peningkatan keunggulan bersaing perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berikut adalah saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya :

- 1) Meningkatkan jumlah responden yang akan dijadikan sampel dan tidak membatasi pada sektor jasa saja mengingat banyaknya perusahaan yang berada di Surabaya yang menerapkan *Customer Relationship Management*.
- 2) Mencari variabel-variabel lain ataupun indikator-indikator lain yang mampu membuat model struktural penelitian menjadi lebih baik karena masih ada 27,9% dari model struktural yang dijelaskan oleh faktor lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L. & Jamhour, M. (2012, January). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Agrawal, M. L. (2004). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance. *Journal of Service Research*, 3(2), 149-167.
- Alipour, M. & Mohammadi, M. H. (2011, April). The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(5), 26-36.
- Ardiyhanto, D. (2011). *Analisis Pengaruh Customer Relationship terhadap Loyalitas Pelanggan dalam Pembelian Sepeda Motor Yamaha pada PT. Megatama Motor di Makasar*. Unpublished Undergraduate Thesis, Makasar.
- Ariyanti, M. (2006). Manajemen Hubungan Pelanggan guna memperoleh Loyalitas Pelanggan : Suatu Konsep. *Jurnal Bisnis, Manajemen, & Ekonomi*, 7(4), 888-900.
- Awwad, A. S. (2011, January). The influence of tactical flexibilities on the competitive advantage of a firm: An empirical study on jordanian industrial companies. *International*

- Journal of Business and Management*, 6(1), 45-60.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Carton, R.B. (2004). Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study. Athens, Georgia: The University of Georgia.
- Carton, R. B. & Hofer C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Legard Publishing Limited.
- Chadhiq, U. (2007). Customer Relationship Management (CRM) : Pilihan Strategi untuk Meraih Keunggulan Bersaing.
- Chang, H. H. (2007, July). Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. *Total Quality Management*, 18(5), 483-508.
- Chantika, O. D. (2013). Kinerja Perusahaan UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Wiyung Kota Surabaya. *Kebijakan dan Manajemen Publik*, 1(1), 6-11.
- Cho, I., Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Klein, A. (n.d.). Examining the Relationship Between Dimension of Organizational Learning and Firms' Financial and Knowledge Performance in the Korean Business Context.
- Coltman, T, Devinney, T. M. & Midgley, D. F. (2011). Customer Relationship Management and Firm Performance. *Journal of Information Technology*, 26, 205-219.
- Fazlzadeh, A., Ghaderi, E., Khodadadi, H. & Nezhad, H. D. (2011, April). An Exploration of the Relationship between CRM Effectiveness and the Customer Information Orientation of the Firm in Iran Markets. *International Business Research*, 4(2), 238-249.
- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modelling metode alternatif dengan partial least square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goldenberg, B. (2002). *CRM Automation*. USA : Prentice Hall PTR. Retrieved April 4, 2013, from <http://books.google.co.id/books?id=MYhE7OplxTwC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=goldenberg+2002+Successful+CRM:+Getting+The+People+,+Process+and+Technology&source=bl&ots=2rt2Uuu8A&sig=vhoKebwW41A6cszn3H0dfNTV6G4&hl=en&sa=X&ei=INRTUZG6FM2PrgfonYHQCw&ved=0CEIQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2010). *Strategic Management Theory*. Ed. 10. USA : Erin Joyner. Retrieved April 4, 2013, from <http://books.google.co.id/books?id=T3CgwGQuvNoC&pg=PA97&dq=competitive+advantage+quality,+price,+product+innovation&hl=en&sa=X&ei=YaBSU7dIMq4rAeJmIDIDg&ved=0CDUQuwUwAA#v=onepage&q=competitive%20advantage%20%3A%20quality%2C%20price%2C%20product%20innovation&f=false>
- Holweg, M. (2005). An investigation into supplier responsiveness: Empirical evidence from the automotive industry. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 96-119.
- Jahanshahi, A. A., Rezaie, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012, June 6). Analyzing the Effect of Electronic Commerce on Organizational Performance : Evidence from Small and Medium Enterprises. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Kanaidi & Kurniawan, A. (n.d.). Analisis Customer Relationship Management (CRM) pada SPBU Pos Admail. *Banking and Management Review*. 25-34.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992, Jan-Feb). The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Koufteros, X. A. (1995, June). *Time based competition: Developing a nomological network of constructs and instrument development*. A Dissertation, University of Toledo, USA.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. & Rao, S. S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34, 107-124.
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
- Mokodongan, A. (2010). Analisis Penerapan Program Customer Relationship Management Hubungannya dengan Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus di Swiss Bell Hotel Maleosan Manado). *INOVASI*, 7(4), 240-271.
- Mukherjee, A. & Hanif, M. (2003, July 1). *Financial Accounting*. New Delhi : Tata McGraw-Hill. Retrieved April 2, 2013, from http://books.google.co.id/books?id=-Kbwqv24fg0C&pg=SA18PA2&dq=%22production+cost%22+direct+labor+cost,+direct+material,+factory+overhead&hl=en&sa=X&ei=PLVXUarwFMXPrQebm4D4DQ&redir_esc=y#v=onepage&q=%22production%20cost%22%20direct%20labor%20cost%2C%20direct%20material%2C%20factory%20overhead&f=false
- Mukherjee, P. N. (2006). *Total Quality Management*. New Delhi : Prentice Hall of India Private Ltd. Retrieved April 2, 2013, from http://books.google.co.id/books?id=RxQIWc28__AC&pg=PA32&dq=q

- uality+definition&hl=en&sa=X&ei=l6NSUbiOs_trQfs5YCYCw&ved=0CGIQwUwCQ#v=onepage&q=quality%20definition&f=false.
- Natalia. (2009). Analisis Implementasi Customer Relationship Management dan Marketing Public Relations terhadap nilai pelanggan dan dampaknya terhadap loyalitas pelanggan (Studi Kasus : Grand Tropic Suites' Hotel). Undergraduate Thesis, Binus, Jakarta.
- Needle, D. (2004). *Business in Context*. Ed. 4. London : Thompson Learning. Retrieved April 3, 2013, from <http://books.google.co.id/books?id=BArgnlksUc4C&pg=PA456&dq=competitive+advantage+:+time+to+market,+quality,+price,+product+innovation,+delivery+dependability&hl=en&sa=X&ei=v5xSUZvmCYSurAfs1oCQAw&ved=0CEAQwUwAg#v=onepage&q=competitive%20advantage%20%3A%20time%20to%20market%2C%20quality%2C%20price%2C%20product%20i nnovation%2C%20delivery%20dependability &f=false>.
- Nguyen, T. U. H., Sherif, J. S. & Newby, M. (2007). Strategies for Successful CRM Implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Payne, A. & Frow, P. (2005, October). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- Pizam, A. (2010). *International Encyclopedia of Hospitality Management*. Ed. 2. UK : Elsevier Ltd. Retrieved April 3, 2013, from http://books.google.co.id/books?id=B2smECX7Sn4C&pg=PA571&dq=competitive+advantage+:+quality+definition&hl=en&sa=X&ei=_aFSUfb2I4jUrQfA4YH4BQ&ved=0CEEQuwUwAw#v=onepage&q=competitive%20advantage%20%3A%20quality%20definit ion&f=false.
- Prieto, I. M., & Revila E. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13(2), 166-185.
- Rababah, K., Mohd, H. & Ibrahim, H. (2011, April). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice : Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22-27.
- Rustono. (2010, December). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Customer Relationship Management (CRM) untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan. *RAGAM Jurnal Pengembangan Humaniora*, 10(3), 153-160.
- Somuyiwa, A. O., Mcilt, M. & Adebayo, T. I. (2012). Firm's competitiveness through supply chain responsiveness and supply chain management practices in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 10(1), 42-52.
- Thatte, A. A. (2007, May). Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices. Doctoral Dissertation, The University of Toledo.
- Thatte, A.A., Muhammed, S. & Agrawal, V. (2008). Effect of information sharing and supplier network responsiveness on time-to-market capabilty of firm. *Review of Business Research*, 8(2), 118-131.
- Ursula, G. & Wilderom, C. P. M. (1997). *Organizational effectiveness = corporate performance? Why and how two research traditions need to be merged*. Tilburg University, Netherlands.
- Willcoxson, L. (n.d). Defining and Creating a High Performance Organisation. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 4(1), 100-106.
- World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva.
- World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Geneva.
- LAMPIRAN 1.** Indikator Empirik untuk variabel *Customer Relationship Management*, Keunggulan Brsaing, dan Kinerja Perusahaan.
- Customer Relationship Management**
Pemasaran Berkelanjutan
- X1 : Perusahaan kami menawarkan kartu keanggotaan (member card) yang menarik minat pelanggan
- X2 : Perusahaan kami memberikan diskon yang menarik minat pelanggan untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami
- X3 : Perusahaan kami memberikan voucher yang menarik minat pelanggan untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami
- X4 : Perusahaan kami memberikan fasilitas khusus yang menarik minat pelanggan untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami
- X5 : Perusahaan kami menerapkan sistem poin reward yang menarik minat pelanggan untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami
- Pemasaran Individual
- X6 : Karyawan perusahaan kami berperilaku ramah dan sopan terhadap pelanggan
- X7 : Karyawan perusahaan kami mampu dengan cepat dan tepat dalam melayani pelanggan secara individual

- X8 : Karyawan perusahaan kami mampu menangani keluhan dari pelanggan secara individual
- X9 : Perusahaan kami selalu memberikan kartu ucapan pada saat moment special kepada pelanggan kami
- X10 : Karyawan perusahaan kami selalu menyapa dengan baik pelanggan kami

Program Kemitraan

- X11 : Hubungan kerjasama yang perusahaan kami lakukan dengan pihak luar mampu menciptakan hubungan dengan pelanggan yang lebih baik
- X12 : Hubungan kerjasama yang perusahaan kami lakukan dengan pihak luar mampu menumbuhkan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang sifatnya jangka panjang
- X13 : Hubungan kerjasama yang perusahaan kami lakukan dengan pihak luar mampu menciptakan dan meningkatkan loyalitas pelanggan

Keunggulan Bersaing

Harga

- Y1 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.
- Y2 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

Kualitas

- Y3 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.

Delivery Dependability

- Y4 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing.
- Y5 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing.

Inovasi Produk

- Y6 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y7 : Perusahaan kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y8 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing.

Time to Market

- Y9 : Perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y10 : Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing.

Kinerja Perusahaan

Kinerja Keuangan

- Z1 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan (return on sales) yang telah ditargetkan.
- Z2 : Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan (profit) yang telah ditargetkan.
- Z3 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.
- Z4 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan.
- Z5 : Perusahaan kami mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah.

Kinerja Operasional

- Z6 : Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (market share) yang telah ditargetkan.
- Z7 : Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat.
- Z8 : Perusahaan kami mampu menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan.
- Z9 : Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum.
- Z10 : Perusahaan kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.