

**PENGEMBANGAN *STRATEGIC CRM* UNTUK
MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN PADA
MASKAPAI C**

TUGAS BESAR

TI4034 - Sistem Pengelolaan Pelanggan

Disusun oleh

14416029 DARIZAL SURYA

13417092 AHMAD HANIF



PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG

2020

Daftar Isi

| | |
|---|-----|
| Daftar Isi | i |
| Daftar Gambar | ii |
| Daftar Tabel | iii |
| Maskapai C | 1 |
| Strategy Development..... | 3 |
| Business Strategy | 3 |
| Customer Strategy..... | 8 |
| The Value Creation Process..... | 12 |
| The value the customer receives | 12 |
| The value the organization receives..... | 18 |
| Maximizing lifetime value..... | 19 |
| Multichannel Integration Process | 20 |
| Reviewing industry channel structures | 21 |
| Channel Strategy option..... | 22 |
| Understanding the customer experience | 23 |
| Developing and Improving Multichannel integration | 24 |
| The information management process | 26 |
| The performance assessment process | 28 |
| Shareholder Results | 28 |
| Performance Monitoring | 30 |
| Daftar Pustaka..... | 31 |

Daftar Gambar

| | |
|--|----|
| Gambar 1 Ilustrasi Maskapai C | 1 |
| Gambar 2 Kepuasan pelanggan Maskapai C | 1 |
| Gambar 3 Pelanggan dan layanan Maskapai C | 2 |
| Gambar 4 Analisis lingkungan bisnis | 3 |
| Gambar 5 Pedoman strategi bisnis umum | 4 |
| Gambar 6 Strategi Bisnis | 5 |
| Gambar 7 Loyalitas pelanggan, kelas, dan kepuasan | 5 |
| Gambar 8 Delay time | 6 |
| Gambar 9 Atribut layanan kelas bisnis | 7 |
| Gambar 10 Kepuasan pelanggan tiap kelas layanan..... | 8 |
| Gambar 11 Hubungan layanan kelas dengan kebutuhan pelanggan..... | 9 |
| Gambar 12 Kepuasan dan loyalitas pelanggan tiap kelompok kebutuhan | 10 |
| Gambar 13 Ilustrasi Segmen kelompok kebutuhan Maskapai C | 10 |
| Gambar 14 Persebaran umur pada tiap kelompok kebutuhan | 11 |
| Gambar 15 Level produk Maskapai C | 12 |
| Gambar 16 Komponen layanan Maskapai C | 13 |
| Gambar 17 Feature importance model kelas bisnis | 14 |
| Gambar 18 Feature importance model kelas ekonomi | 14 |
| Gambar 19 Layanan terpenting pada kelas bisnis | 15 |
| Gambar 20 Layanan terpenting pada kelas ekonomi..... | 16 |
| Gambar 21 Loyalitas, kepuasan, dan tipe pelanggan..... | 18 |
| Gambar 22 Contoh perusahaan channeling | 21 |
| Gambar 23 Framework jaringan | 22 |
| Gambar 24 Customer journey map dari Maskapai C | 23 |
| Gambar 25 Kelas layanan, tipe kebutuhan, dan kepuasan..... | 25 |
| Gambar 26 CRM strategy matrix (Payne, 2005) | 26 |
| Gambar 27 Linkage model CRM Maskapai C | 28 |
| Gambar 28 Kunci penting dari shareholder result (Payne, 2005)..... | 29 |

Daftar Tabel

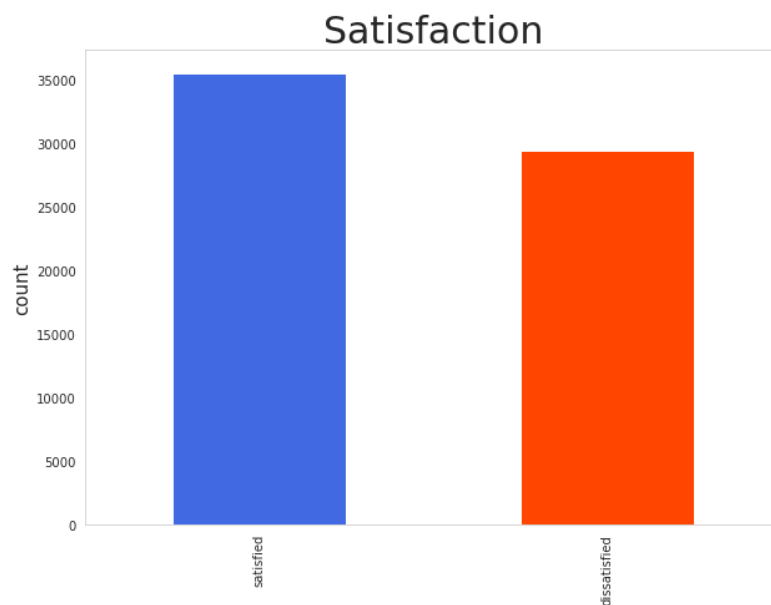
| | |
|---|----|
| Tabel 1 Value proposition statement | 17 |
|---|----|

Maskapai C

Maskapai C merupakan salah satu perusahaan yang menyediakan jasa maskapai penerbangan. Akan dianalisis data umpan balik dari pelanggan yang pernah menggunakan jasa Maskapai C. Adapun tujuan dari analisis ini adalah mengetahui pola kepuasan pelanggan terhadap rincian parameter lainnya dan memberikan saran aspek mana yang perlu ditingkatkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan. studi ini mengacu pada *framework strategic CRM* yang dikembangkan oleh Payne (2005). Data yang digunakan pada studi ini hanya menggunakan setengah data yaitu data ganjil untuk keperluan akademis.

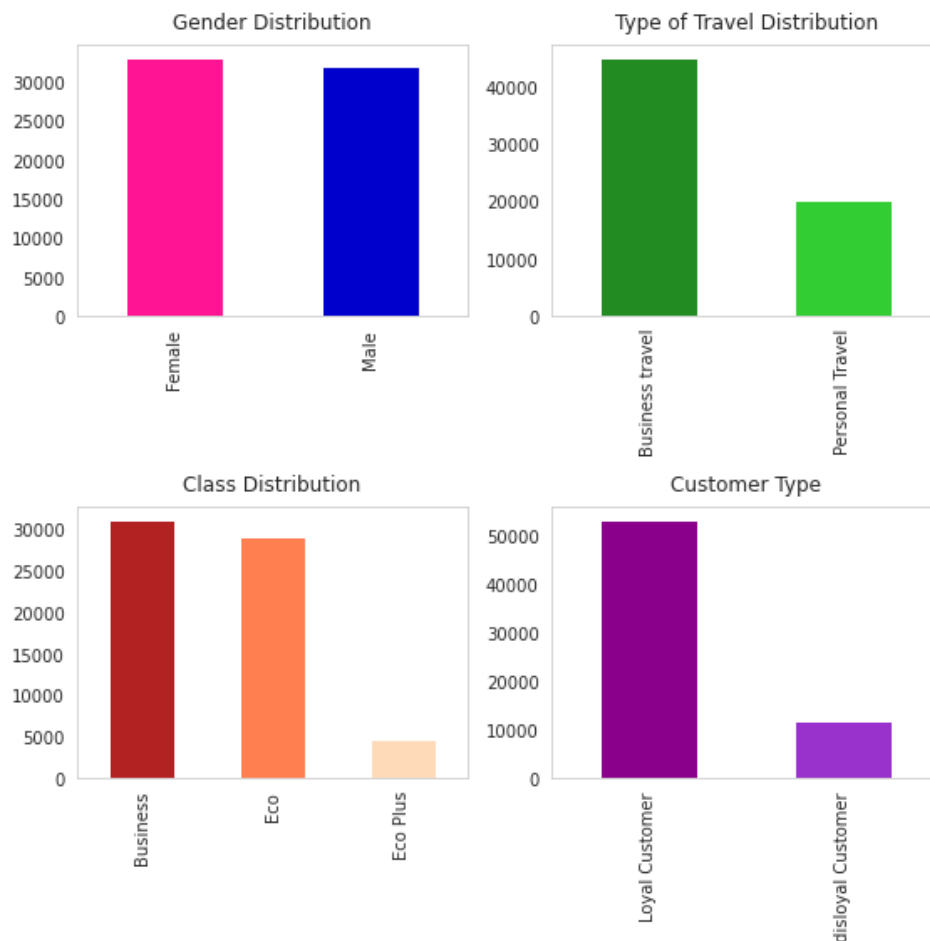


Gambar 1 Ilustrasi Maskapai C



Gambar 2 Kepuasan pelanggan Maskapai C

Lebih dari setengah pelanggan Maskapai C menyatakan puas terhadap layanan perusahaan seperti pada Gambar 2. Namun hal itu tidak cukup untuk melawan kompetisi industri penerbangan yang ketat. Maskapai C memiliki pelanggan yang merata dalam hal gender, cenderung loyal, dan berkebutuhan bisnis atau pribadi serta memiliki 2 kelas layanan seperti pada Gambar 3.



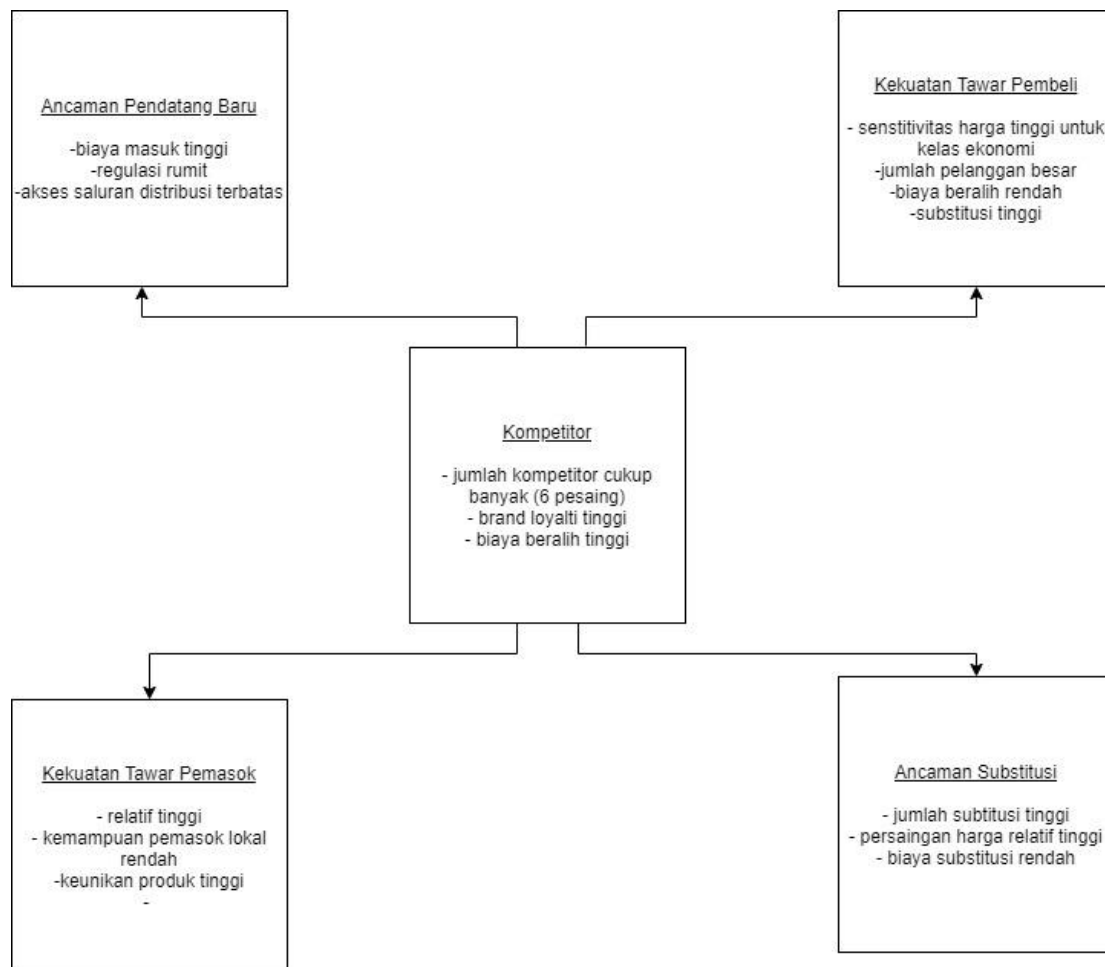
Gambar 3 Pelanggan dan layanan Maskapai C

Strategy Development

Pengembangan strategi terdiri dari strategi bisnis dan strategi pelanggan. Pengembangan strategi sejatinya lebih banyak mereview bagaimana perusahaan memposisikan dirinya. Pada strategi pelanggan ditentukan segmen pelanggan yang menjadi target dari perusahaan.

Business Strategy

Penentuan suatu strategi bisnis harus diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan mimpi dan harapan perusahaan. Penentuan strategi bisnis juga harus memperhatikan lingkungan bisnis. Berikut analisis lingkungan bisnis yang dapat dilakukan perusahaan.



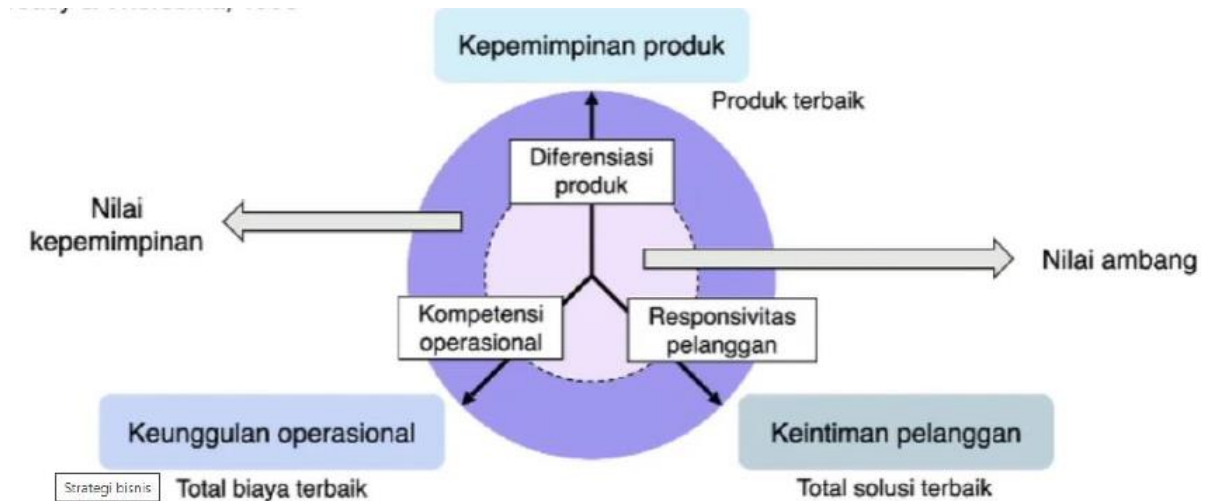
Gambar 4 Analisis lingkungan bisnis

Analisis lingkungan pada Gambar 4 menunjukkan bahwa bisnis maskapai penerbangan merupakan bisnis yang sangat sulit untuk dimasuki oleh pendatang baru mengingat kondisi lingkungan bisnisnya yang memerlukan modal besar dan harus memenuhi regulasi yang ketat dari sisi lingkungan pemasok jumlah pemasok pesawat dan spare part hanya dipasok oleh dua perusahaan besar sehingga kekuatan tawar pemasok sangat tinggi, untuk substitusi produk juga cukup tinggi, dan untuk daya tawar pembeli pada industri ini cukup tinggi karena jumlah kompetitor yang tersedia cukup banyak. Berangkat dari kondisi lingkungan ini perusahaan harus merumuskan strategi bisnis, penentuan strategi bisnis ini harus disesuaikan dengan data-data yang ada sehingga penentuan strategi bisnis yang akan digunakan menjadi efektif dan efisien. Dalam penentuan strategi bisnis ini dilakukan menggunakan pedoman dari strategi generik. Adapun pedoman yang digunakan yaitu ada pada Gambar 5.



Gambar 5 Pedoman strategi bisnis umum

Menggunakan pedoman ini didapatkan acuan strategi bisnis umum yang akan digunakan untuk menjadi keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan data-data yang diolah maka rencana strategi bisnis akan dilakukan dengan mengadopsi dua strategi yaitu fokus pada biaya dan diferensiasi produk untuk segmen pelanggan yang berbeda. Penentuan strategi spesifik dilakukan menggunakan pedoman dibawah ini yang akan diselaraskan dengan hasil pengolahan data. Adapun pedoman spesifik yang akan digunakan dapat dilihat pada Gambar 6.

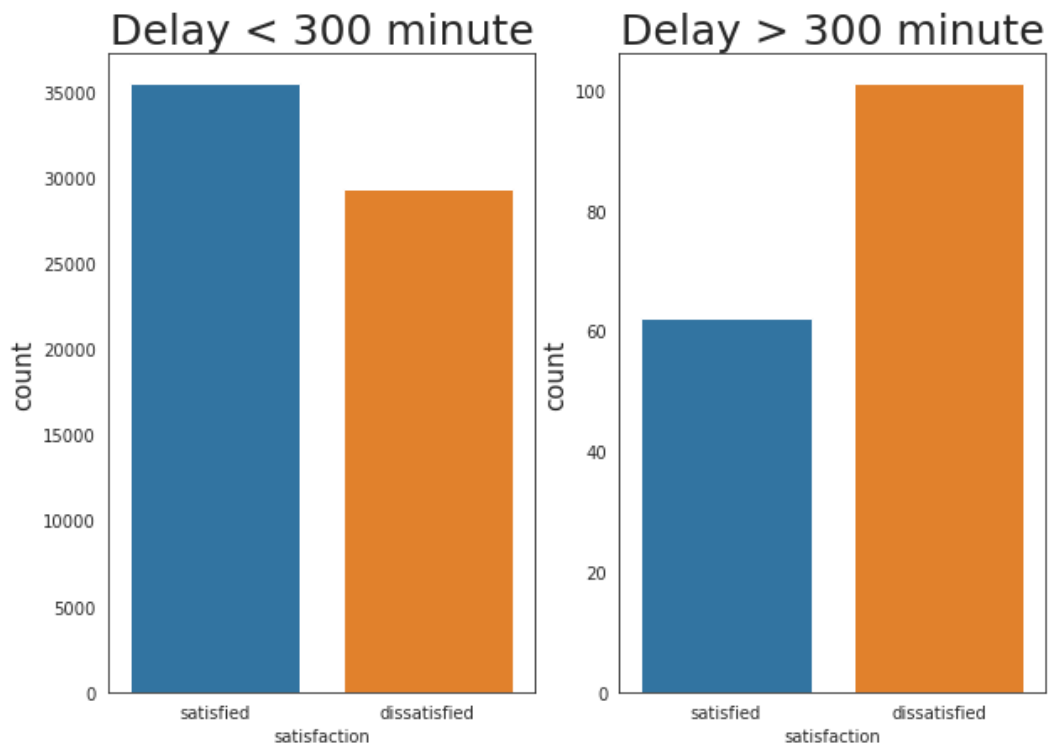


Gambar 6 Strategi Bisnis

Penentuan strategi bisnis untuk keunggulan bersaing perusahaan menggunakan pedoman pada Gambar 6 maka strategi bisnis berbeda untuk dua segmen pelanggan berbeda yang dibedakan berdasarkan kelas ekonomi dan bisnis. Strategi bisnis yang akan digunakan untuk pelanggan kelas ekonomi yaitu strategi keunggulan operasional yang akhirnya akan mengantarkan pada strategi harga yang terjangkau, dimana operasional disini yaitu kemudahan pendaftaran dan eliminasi delay saat penerbangan. Adapun data yang mendukung strategi ini terdapat pada Gambar 7 dan Gambar 8.

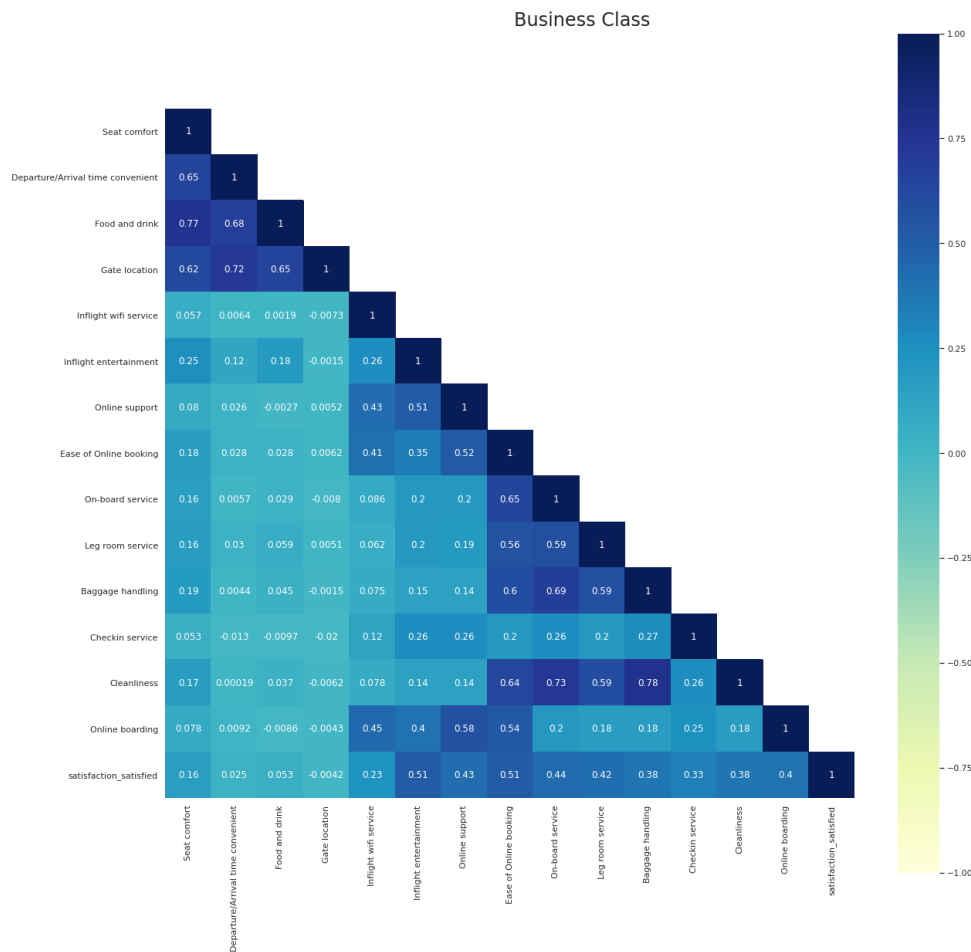


Gambar 7 Loyalitas pelanggan, kelas, dan kepuasan



Gambar 8 Delay time

Dari data pada Gambar 7 dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan loyal pada segmen ekonomi lebih tinggi jika dibandingkan kelas bisnis namun kepuasannya rendah, hal ini karena pelanggan pada segmen ini merupakan pelanggan yang sensitif harga dan memiliki tinggi pemenuhan kepuasan yang tinggi dalam arti kata banyak menuntut layanan yang optimal. Oleh karena itu untuk memenuhi ekspektasi umum pelanggan pada segmen ini pentingnya sistem operasional yang optimal sehingga harga dapat diminimalkan dan layanan standar dapat dimaksimalkan guna meningkatkan kepuasan pada kelas ini. Keunggulan operasional secara umum juga berimbas pada kepuasan seperti pada Gambar 8 dimana keterlambatan berujung pada ketidakpuasan. Selanjutnya adalah strategi bisnis untuk pelanggan kelas bisnis, secara data pelanggan kelas bisnis banyak yang telah loyal kepada perusahaan dimana pada kelas ini harga tidak menjadi suatu prioritas karena kemampuan beli pelanggan yang tinggi, namun faktor yang menjadi penentu tingkat kepuasan pelanggan pada segmen ini yaitu diferensiasi produk yang diwujudkan melalui produk yang unggul terutama dari sisi layanan, dimana layanan yang ditawarkan kepada pelanggan ini harus mampu memberikan pengalaman terbang yang baru dan tidak dimiliki oleh pihak kompetitor. Secara data produk layanan yang sangat diharapkan oleh pelanggan terdapat pada Gambar 9.

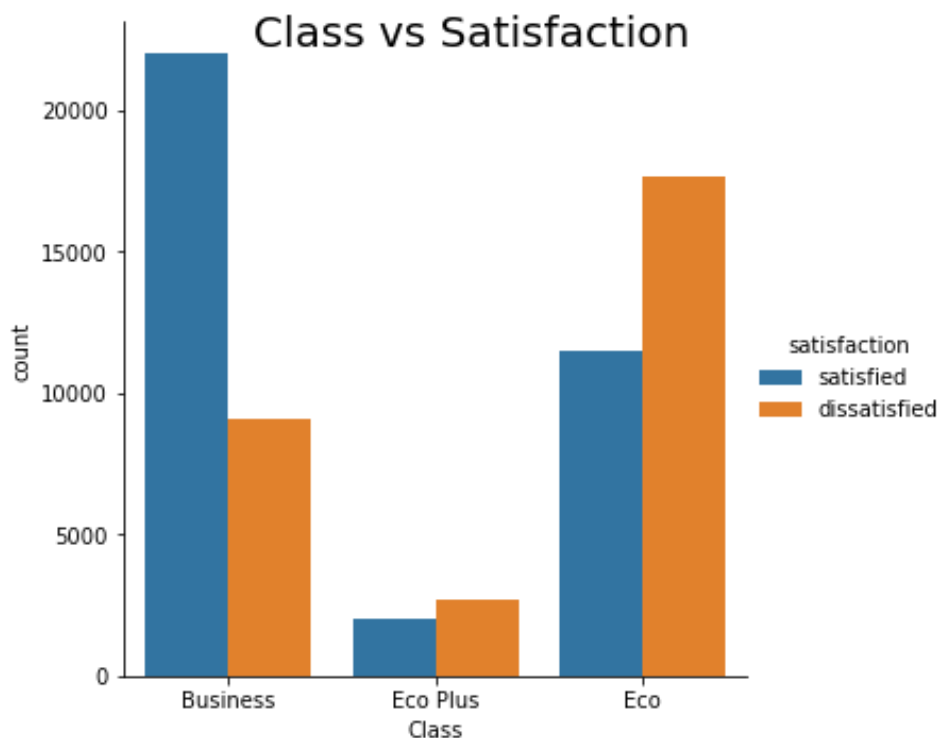


Gambar 9 Atribut layanan kelas bisnis

Berdasarkan data pada Gambar 9 dapat dilihat atribut layanan dari sudut pandang pelanggan adapun atribut yang mendapat nilai rendah hal ini karena dari sisi pelanggan atribut tersebut telah menjadi atribut dasar yang berarti atribut ini telah terstandarisasi dengan sangat baik disemua pelaku usaha, adapun atribut yang harus ditingkatkan karena memberikan kepuasan yang besar kepada pelanggan yaitu sistem online yang mudah dan sederhana baik dari segi pemesanan, perubahan jadwal, dan pembatalan, layanan ketika terbang seperti makanan yang enak dan sehat serta bervariasi, pelayanan bagasi otomatis yang cepat dan akurat sehingga pelanggan tidak antri saat pengambilan barang atau sebaiknya gunakan sistem delivery bagasi dimana bagasi akan dibawa oleh petugas dengan cepat sehingga pemilik cukup menunggu dimobil atau taksi, dan terakhir yaitu layanan ketika menunggu waktu penerbangan saat di bandara seperti layanan pijat, kafetaria berkelas, dan lain-lain. Data diatas menunjukkan bahwa strategi bisnis melalui produk layanan terbaik merupakan kunci mencapai kepuasan pelanggan dan menjadi strategi bersaing perusahaan.

Customer Strategy

Agar dapat melayani pelanggan dengan baik, perusahaan perlu mengenal pelanggannya. Segmentasi dilakukan agar organisasi dapat melayani pelanggan secara maksimal berdasarkan kebutuhannya masing-masing. Proses segmentasi pelanggan Maskapai C tidak dilakukan dari awal melainkan memanfaatkan data umpan balik dari pelanggan terhadap Maskapai C.



Gambar 10 Kepuasan pelanggan tiap kelas layanan

Berdasarkan data pada Gambar 10 pelanggan kelas bisnis cenderung lebih puas dibandingkan dengan pelanggan ekonomi. Jika dilihat pada Gambar 11, pelanggan kelas bisnis dipenuhi oleh orang dengan kebutuhan perjalanan bisnis sedangkan pada kelas ekonomi jumlahnya cukup berimbang dengan jumlah pelanggan berkebutuhan pribadi lebih besar. Digunakan segmentasi menggunakan basis kebutuhan karena segmentasi berdasarkan kebutuhan merupakan salah cara terbaik dalam menangani pelanggan. Segmen yang dihasilkan adalah segmen pelanggan dengan kebutuhan perjalanan bisnis dan segmen pelanggan dengan kebutuhan pribadi (liburan).



Gambar 11 Hubungan layanan kelas dengan kebutuhan pelanggan

Pengelompokan juga dilakukan untuk memudahkan perusahaan dalam memberlakukan tiap segmen pelanggan. Walaupun diawal dinyatakan segmentasi dilakukan berdasarkan kebutuhan, cukup sulit mengetahui maksud perjalanan dari seorang pelanggan sebelum mendapatkan hasil umpan balik dari pelanggan tersebut. Mengingat tipe dari perjalanan pelanggan yang menjadi dasar penentuan kebutuhan pelanggan maskapai memiliki hubungan kuat dengan kelas layanan (terutama pada kelas bisnis dan tipe perjalanan bisnis), maka untuk selanjutnya segmentasi dibagi berdasarkan kelas layanan tersebut (kelas bisnis dan kelas ekonomi). Dengan dibagi per kelas layanan sebagai wujud dari kebutuhan, perusahaan dapat memberikan layanan yang sesuai ke tiap kelas. Berbeda jika segmentasi dibuat per umur atau gender. Akan kesulitan untuk memberi layanan yang berbeda ke umur dan gender yang berbeda. Pada pembahasan selanjutnya diberlakukan simplifikasi sehingga penyebutan segmen kelas bisnis dan segmen ekonomi dengan segmen kebutuhan bisnis dan segmen kebutuhan personal dapat ditukar-balikan.



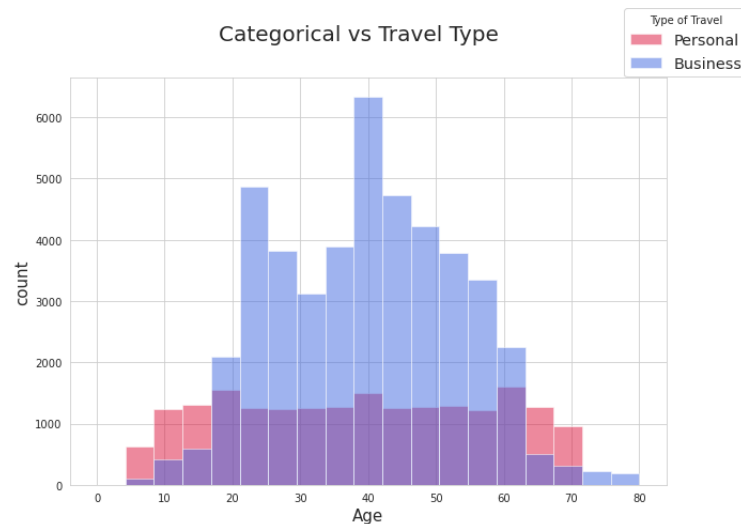
Gambar 12 Kepuasan dan loyalitas pelanggan tiap kelompok kebutuhan

Mengapa pengelompokan ini diperlukan? Terlihat jelas pelanggan utama perusahaan berasal dari pelanggan dengan kebutuhan bisnis. Walaupun pelanggan bisnis cenderung untuk puas namun dapat dilihat pada Gambar 12 mereka yang tidak puas kebanyakan tidak loyal. Ini menjadi masalah karena dapat berimbas pada nilai yang diterima perusahaan dari pelanggan.

Lalu bagaimana profile dari tiap segment tersebut? Bagaimana kita bisa mengetahui segmen dari seorang pelanggan? Cara termudah adalah dengan mengetahui kebutuhan penerbangan pelanggan untuk keperluan bisnis atau pribadi (namun sulit mengetahuinya sebelum selesai penerbangan). Cara lain adalah dengan melihat karakteristik dari tiap segmen tersebut.



Gambar 13 Ilustrasi Segmen kelompok kebutuhan Maskapai C



Gambar 14 Persebaran umur pada tiap kelompok kebutuhan

Dari segi umur pada Gambar 14, segment pelanggan bisnis ada berada pada rentang usia produktif bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan bisnis pada dasarnya merupakan karyawan atau pengusaha yang perlu berpegian jauh. Maka dapat disasar pelanggan yang masih bekerja atau utusan dari perusahaan dalam pembelian tiket perjalanan sebagai basis utama segmen ini.

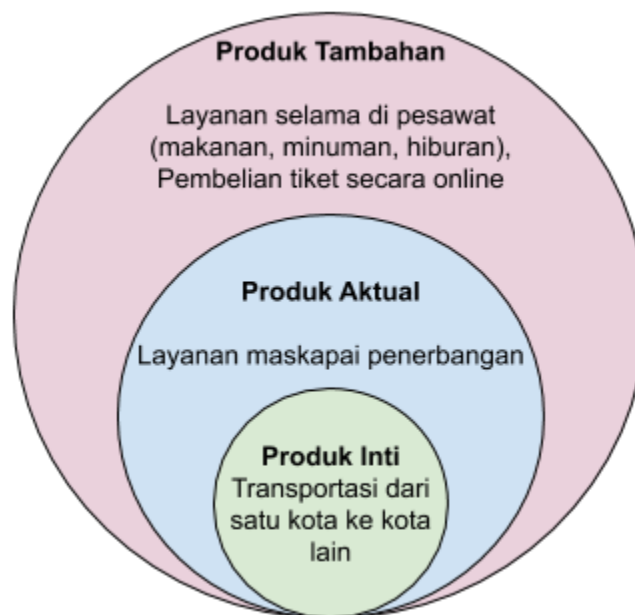
Di sisi lain segment personal memiliki persebaran umur merata. Dapat dipastikan pada usia non produktif sudah pasti merupakan pelanggan dengan kebutuhan personal terutama dibawah 20 tahun dan diatas 60 tahun. Pada rentang usia tersebut seseorang belum bekerja atau sudah pensiun.

The Value Creation Process

Proses penciptaan nilai pada dasarnya adalah menentukan nilai yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan, menentukan nilai yang diterima oleh perusahaan dari pelanggan, dan memaksimalkan manfaat dari lifetime value pelanggan dengan mengatur kedua hal tersebut (Payne, 2005). Setiap komponen tersebut akan dibahas pada bagian ini berdasarkan data umpan balik pelanggan dan data eksternal di industri maskapai penerbangan. Pada akhir bagian, dihasilkan nilai apa saja yang perlu disampaikan pada pelanggan dan bagaimana perusahaan bisa menggunakannya untuk mendapat nilai berupa keuntungan berkelanjutan.

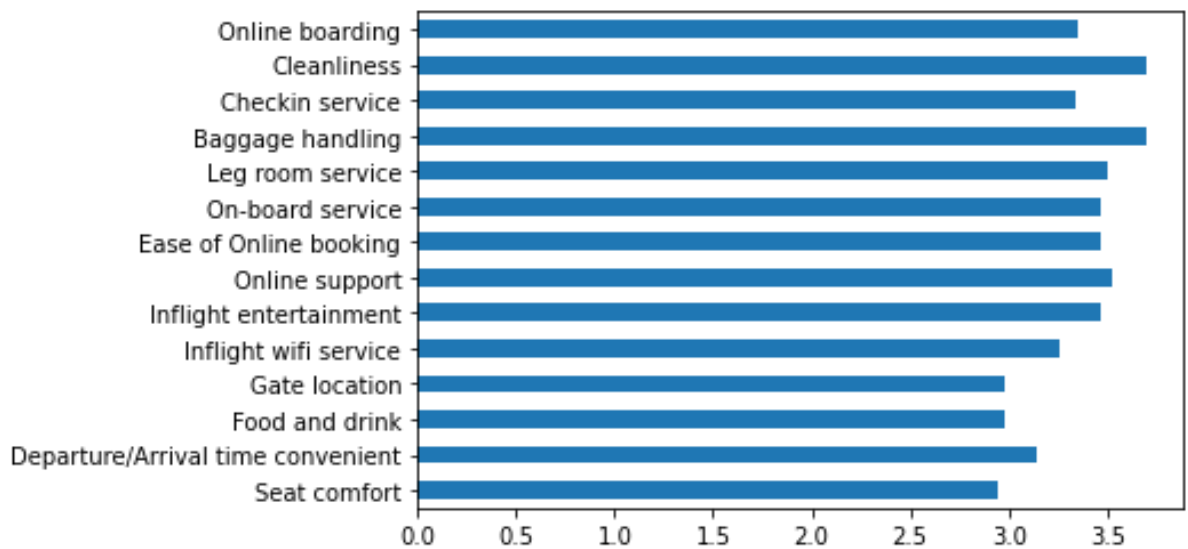
The value the customer receives

Pelanggan tidak membeli produk atau jasa melainkan keuntungan dan nilai yang ditawarkan oleh perusahaan (Payne, 2005). Pada industri maskapai penerbangan, pelanggan membeli tiket agar dapat mencapai ke kota tujuan bukan untuk menaiki pesawat. Kebutuhan dasar ini dapat tercapai dengan berbagai cara seperti menaiki pesawat, kapal laut, kereta, atau bis. Namun untuk perjalanan jauh lintas pulau secara cepat saat ini alternatif transportasi udara menjadi solusi terbaik. Maskapai penerbangan sebagai sebuah produk atau layanan dapat dibagi menjadi 3 level produk seperti pada Gambar 15.



Gambar 15 Level produk Maskapai C

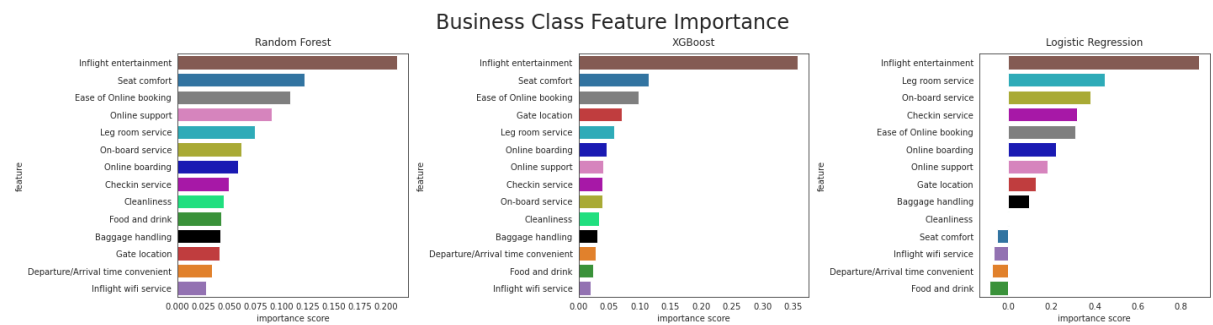
Pelanggan maskapai penerbangan selain mencari nilai utama transportasi juga mencari nilai lain yang ditawarkan oleh maskapai penerbangan. Nilai-nilai lain tersebut dapat berupa kenyamanan saat penerbangan agar siap beraktivitas setelah turun dari penerbangan. Dapat juga berupa kemudahan dalam menggunakan layanan karena kesibukan pelanggan hingga tak punya waktu untuk berlama-lama memesan tiket. Nilai lain yang ditawarkan oleh Maskapai C direpresentasikan oleh umpan balik dari pelanggan mengenai komponen kepuasan layanan Maskapai C. Komponen tersebut dapat dilihat pada Gambar 16



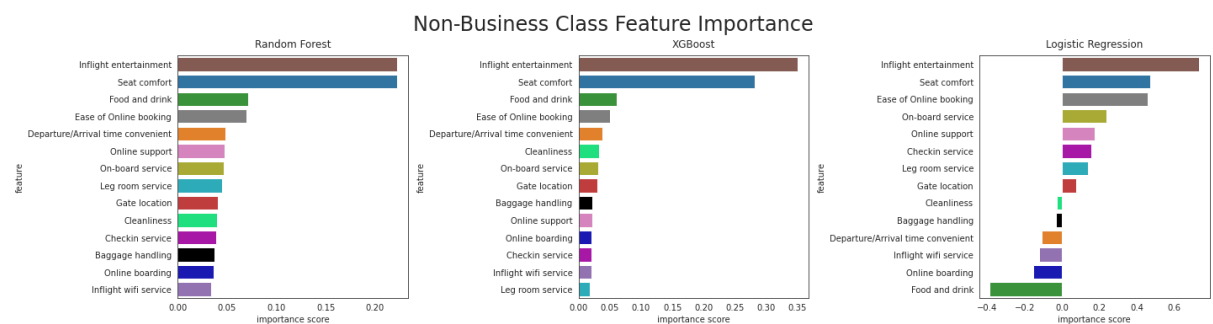
Gambar 16 Komponen layanan Maskapai C

Dalam rangka mencari tahu nilai penting yang dicari oleh pelanggan, perlu dilakukan analisis komponen kepuasan dari layanan mana yang berpengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan terhadap maskapai. Model prediksi kepuasan pelanggan dikembangkan dengan model *Random Forest*, *XGBoost*, dan *Logistic Regression* dengan menggunakan fitur penilaian komponen layanan dan target kepuasan dari pelanggan. Model ini bertujuan untuk mengetahui komponen layanan yang berkontribusi besar terhadap kepuasan pelanggan. Dari komponen tersebut terlihat nilai apa yang dicari pelanggan. Model dibuat 2 terpisah untuk segmen bisnis dan segmen ekonomi untuk memudahkan penafsiran. Dihasilkan score cross validation sebesar 0.99 ROC dan 0.96 akurasi untuk model random forest dan XGBoost serta 0.91 ROC dan 0.84 akurasi untuk model logistic regression pada segmen bisnis. Pada segmen ekonomi dihasilkan score cross validation 0.98 ROC dan 0.92 akurasi untuk model random forest dan XGBoost serta 0.84 ROC dan 0.80 akurasi untuk model

logistic regression. Score ini menunjukkan hasil model valid karena score yang dihasilkan sangat tinggi terutama pada model Random Forest dan XGBoost. Untuk mengetahui fitur mana yang berpengaruh besar, digunakan *feature importance* untuk model Random Forest dan XGBoost dan dicari koefisien dari model Logistic Regression yang hasilnya dapat dilihat pada Gambar 17 dan Gambar 18.

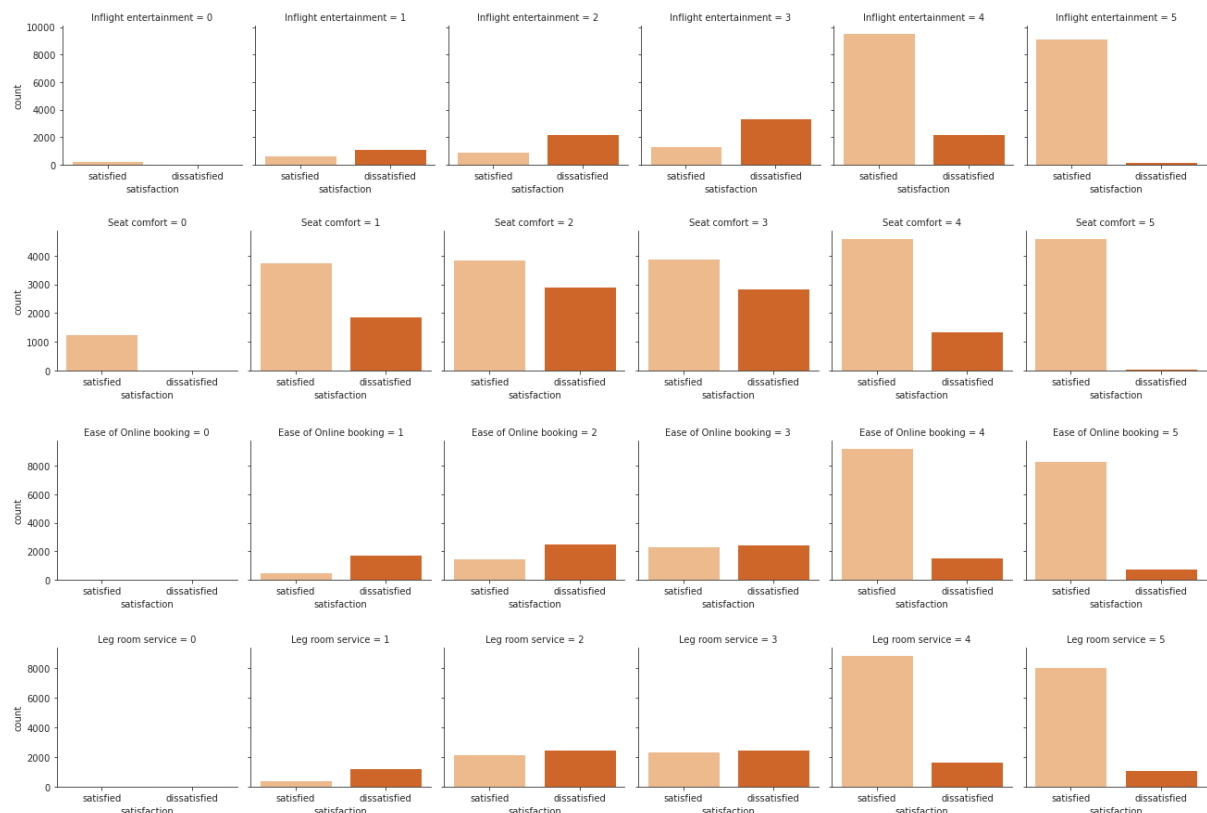


Gambar 17 Feature importance model kelas bisnis



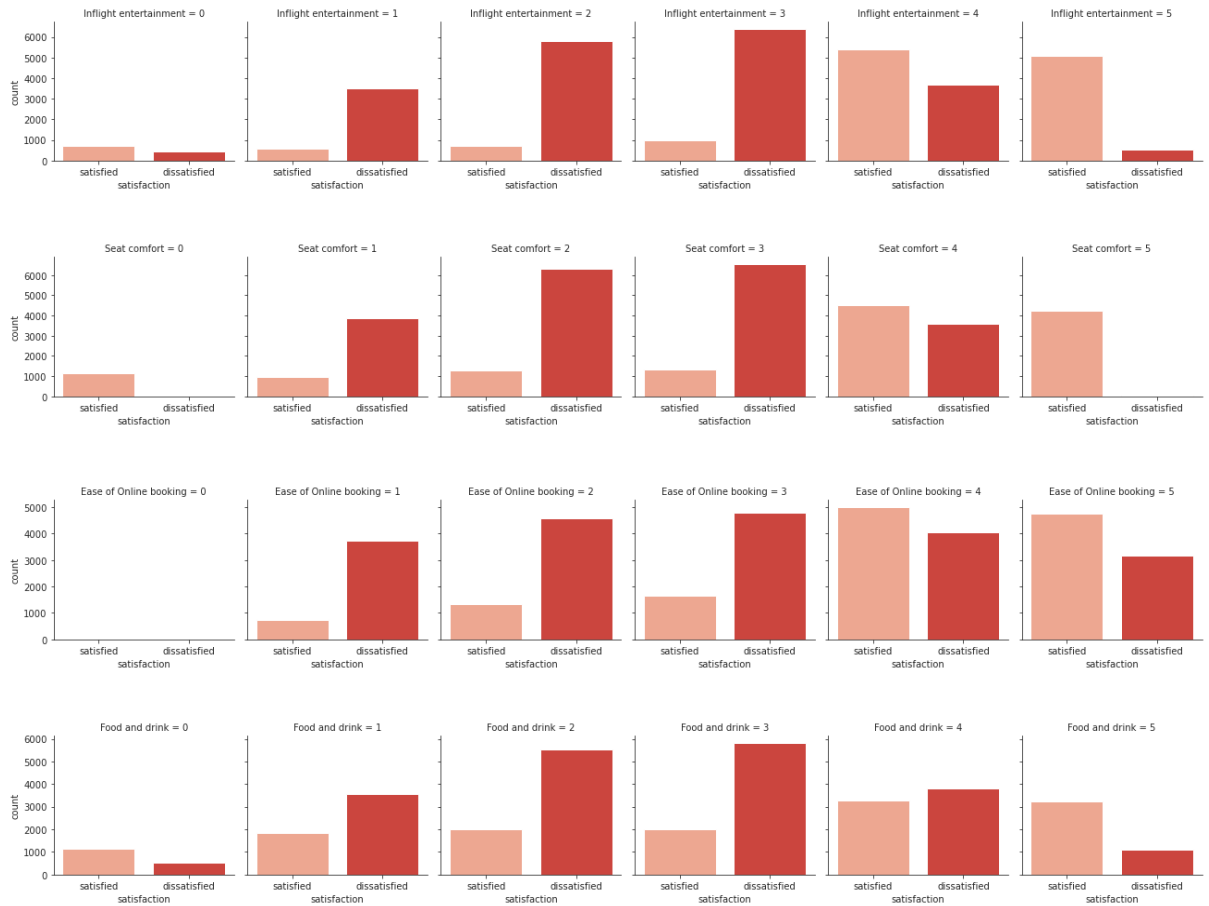
Gambar 18 Feature importance model kelas ekonomi

Dari hasil feature importance, terlihat ada kesamaan antara nilai yang dicari oleh segmen bisnis dan segmen ekonomi. Kedua segmen mengedepankan *inflight entertainment* sebagai faktor yang dominan terhadap kepuasan kepada maskapai. *Seat comfort* juga sama-sama menjadi faktor terpenting kedua, hanya saja faktor tersebut berpengaruh lebih besar pada segmen ekonomi ketimbang segmen bisnis. *Easiness of Online booking* juga berpengaruh namun tidak sekuat kedua faktor sebelumnya. Faktor berpengaruh besar yang membedakan kedua segmen adalah *Leg room service* yang menjadi faktor penting bagi segmen bisnis sedangkan bagi segmen ekonomi yang penting adalah *Food and drink* walaupun terdapat kegagalan pada model *Logistic Regression* yang mana faktor tersebut berkontribusi negatif.



Gambar 19 Layanan terpenting pada kelas bisnis

Pada Gambar 19 terlihat bagaimana layanan paling berpengaruh dari segmen bisnis berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Hiburan saat penerbangan, kemudahan pesan tiket daring, dan ruang kaki terlihat jelas berpengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Jika faktor tersebut bernilai 4 atau 5, kemungkinan pelanggan akan puas sangat besar. Begitu juga untuk kenyamanan kursi, hanya saja pada tingkat kenyamanan kursi yang rendah peluang untuk pelanggan merasa puas masih cukup tinggi. Dari pola ini dapat disimpulkan bahwa nilai yang dicari oleh segmen bisnis selain hiburan selama penerbangan, kenyamanan kursi, dan kemudahan pesan daring adalah pelayanan terhadap ruang kaki. Hal ini perlu menjadi poin penting untuk melayani segmen bisnis yang mana pada pengembangan strategi telah ditekankan untuk mengedepankan layanan.



Gambar 20 Layanan terpenting pada kelas ekonomi

Gambar 20 memperlihatkan hubungan faktor penting pada segmen ekonomi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Pola yang terbentuk mirip dengan segmen bisnis. Pada faktor yang bernilai 5 maka pelanggan cenderung puas. Namun ada perbedaan dimana pada nilai yang lebih rendah segmen ekonomi memiliki kecenderungan tinggi untuk tidak puas sedangkan pada segmen bisnis peluang kepuasan masih seimbang. Faktor layanan makanan dan minuman juga menjadi pembeda dari kedua segmen dimana jika makanan sangat baik atau tidak ada sama sekali maka pelanggan cenderung puas. Hal ini menjelaskan kejanggalan yang ada pada model *Logistic Regression* yang bekerja memahami hubungan linear. Dari pola ini dapat disimpulkan bahwa nilai yang dicari oleh segmen ekonomi selain hiburan selama penerbangan, kenyamanan kursi, dan kemudahan pesan daring adalah pelayanan makanan dan minuman yang sangat baik. Hal ini sejalan dengan pengembangan strategi di awal dimana segmen ini mengedepankan keunggulan operasional. Dengan layanan makan dan minum yang baik dalam harga bersaing, pelanggan akan merasa layanan maskapai sangat murah.

Nilai yang disampaikan kepada pelanggan akan maksimal jika terdapat komunikasi dua arah antara perusahaan dengan pelanggan. Bentuk komunikasi ini atau *customer collaboration* sangat nyata penerapannya terutama faktor makanan yang ada berpengaruh besar pada segmen ekonomi. Makanan dan minuman memiliki rasa enak yang sesuai dengan selera masing-masing. Walaupun ada standar makanan yang enak, namun kolaborasi dengan pelanggan dalam hal pemilihan menu makanan maupun penambahan bahan aditif seperti gula atau garam yang sesuai dengan selera pelanggan akan membantu meningkatkan nilai layanan makanan dan minuman yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Value Proposition Statement merupakan gambaran dari nilai yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Setelah menganalisis strategi perusahaan dan strategi pelanggan, lalu dianalisis lebih dalam tentang nilai yang dicari oleh pelanggan, *Value Proposition* diformulasikan sebagai bentuk dari nilai kepada pelanggan dan juga pembeda bagi produk atau layanan dengan kompetitor. *Value Proposition* yang dibuat untuk Maskapai C dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Value proposition statement

| Product | Target Customer | Benefits | Price | Value Proposition |
|----------------|--|--|------------|--|
| Business Class | Pegawai atau pebisnis yang membutuhkan <i>Business Trip</i> keluar kota secara rutin | Experience, Kemudahan, kenyamanan, privasi | Premium | Tidak perlu repot mengurus perjalanan, fokus pada bisnis, sampai tujuan dengan bugar |
| Economic Class | Semua kalangan umur yang sedang membutuhkan trip keluar kota untuk urusan pribadi | Experience, Kemudahan, terjangkau | Affordable | semua orang bisa terbang! Tak perlu ragu untuk kunjungi keluarga mu |

The value the organization receives

Keuntungan yang besar dan berkelanjutan merupakan nilai utama yang ingin diperoleh oleh perusahaan dari pelanggan. Jika dilihat dari segi keuntungan (*Customer Profitability*), tentu saja segmen pelanggan kelas bisnis berkontribusi lebih besar dari segi revenue dan diikuti dengan marginnya. Namun jika dilihat dari data pelanggan Maskapai C pada Gambar 21, segmen pelanggan berkebutuhan perjalanan bisnis memiliki kecenderungan tidak loyal terutama jika ia tidak puas. Berbeda dengan segmen pelanggan berkebutuhan pribadi dimana semua pelanggan loyal walaupun ia tidak menyatakan puas. Hal ini menunjukkan segmen kebutuhan pribadi tidak bisa diabaikan dan perlu perbaikan terus pada pelayanan segmen kebutuhan bisnis melalui layanan kelas bisnis agar pelanggan puas dan berkemungkinan besar menjadi loyal.

Customer acquisition pada umumnya akan lebih mahal dibandingkan dengan *customer retention*. Namun pada kasus Maskapai C hal itu belum tentu terjadi mengingat segmen pelanggan berkebutuhan pribadi jarang membutuhkan layanan maskapai. Sehingga pada kasus ini, *customer acquisition* yang lebih genjar dapat dilaksanakan. *Customer retention* dibuat sebatas memberikan layanan yang baik sehingga ketika pelanggan membutuhkan layanan maskapai maka akan kembali ke Maskapai C. Hal ini berbeda dengan segmen kebutuhan bisnis dimana cenderung berulang kali melakukan perjalanan bisnis. *Customer retention* menjadi kunci utama dengan membuat pelanggan sepuas mungkin dan menjadikannya pelanggan loyal. Fenomena ini perlu terus diperbaiki oleh Maskapai C mengingat masih banyak pelanggan yang tidak menyatakan puas pada segmen berkebutuhan bisnis yang berujung pada disloyalitas pelanggan seperti pada Gambar 21.



Gambar 21 Loyalitas, kepuasan, dan tipe pelanggan

Maximizing lifetime value

Maksimasi lifetime value merupakan istilah untuk memperoleh nilai sebanyak mungkin dari pelanggan yang secara umum diukur dari tingkat profit setiap pelanggan. Tujuan dari maksimasi ini yaitu untuk mempertahankan pelanggan loyal sehingga biaya untuk mencari pelanggan baru dapat diminimasi dan perolehan profit teroptimasi secara maksimal. Pada kasus maskapai ini langkah maksimasi lifetime value yaitu menyasar pada pelanggan loyal dimana dapat dilihat pada Gambar 21.

Dari data pelanggan pada Gambar 21 dapat dilihat bahwa untuk setiap segmen pelanggan kebutuhan personal tidak terdapat pelanggan tidak loyal namun tidak kepuasan sangat tinggi, sedangkan pada pelanggan kelas bisnis jumlah pelanggan loyal sangat tinggi sedangkan jumlah pelanggan tidak loyal dapat dikatakan relatif tinggi. Dalam maksimasi lifetime value maka fokus yang dituju yaitu pada setiap pelanggan loyal dengan cara mengkonversi jumlah pelanggan loyal yang belum puas menjadi pelanggan loyal yang puas sehingga perolehan profit dari setiap pelanggan meningkat secara signifikan. Peningkatan kepuasan ini dapat dilakukan dengan meningkatkan atribut yang memberikan kontribusi besar pada kepuasan setiap segmen pelanggan. Atribut yang berpengaruh ini telah dibahas pada bagian sebelumnya.

Multichannel Integration Process

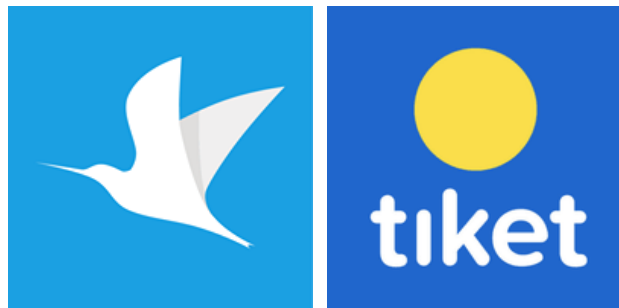
Aset terbesar perusahaan ialah pelanggan, istilah ini yang melandasai bahwa pelayanan dan produk yang diberikan kepada pelanggan merupakan yang terbaik yang bisa diberikan. Jaringan yang tetap akan membantu agar layanan ataupun produk tersebut sampai kepada pelanggan, jaringan yang berbasis pada teknologi ini merupakan cara terbaik di era sekarang ini untuk menjangkau pelanggan dibandingkan dengan memperbanyak jumlah outlet atau agen, selain lebih hemat biaya juga lebih sederhana.

Jaringan yang berbasis teknologi memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan maupun pelanggan, dari sisi perusahaan maskapai akan lebih mudah dalam memberikan informasi atau layanan yang inovatif dan menarik sedangkan dari sisi pelanggan akan memberikan suatu pengalaman bertransaksi yang baru dengan cara yang lebih sederhana dan menyenangkan sehingga bisa menghemat waktu dan biaya yang harus pelanggan keluarkan jika pihak perusahaan masih menjangkau pelanggan mereka melalui cara tradisional seperti agen dan lain-lain

Jaringan yang baik yaitu jaringan yang saling terhubung dan terintegrasi satu dengan yang lain sehingga memberikan masukan yang saling berkorelasi dengan jumlah yang relatif besar. Peran multichannel sangat penting disini sehingga tidak hanya memperluas jangkauan dengan skala yang sangat besar tapi juga menjadi wadah dalam mengumpulkan data kondisi bisnis untuk kemudian diolah untuk membuat keputusan strategi pada masa sekarang dan yang akan datang. Proses multichannel marketing ini pada awalnya berawal dari pelanggan sebagai sasaran jangkauan dari pelanggan ini akan didapatkan pendapatan bagi perusahaan, kritik dan saran, serta respon lainnya. Semua inputan tersebut selanjutnya akan diolah guna menggali informasi lebih dalam mengenai kebutuhan pelanggan dan kondisi lingkungan bisnis hasil pengolahan ini digunakan untuk arah perbaikan guna memberikan layanan dan produk terbaik kepada pelanggan kedepannya sehingga tujuan akhir perusahaan dalam mendapatkan lebih banyak pelanggan loyal dapat tercapai.

Reviewing industry channel structures

Pada zaman sekarang ini jenis dan stuktur jaringan dalam suatu industri telah banyak berkembang. Dorongan teknologi menjadi faktor utama terwujudnya hal ini banyak perusahaan "Channeling" tercipta, dimana dengan hadirnya perusahaan ini mampu memperluas jangkauan jaringan perusahaan maskapai penerbangan kepada para pelanggan mereka dengan sistem yang lebih modern dan sederhana, sistem yang dibuat oleh perusahaan ini memungkinkan setiap proses dari awal pemesanan pesawat oleh pelanggan, pembayaran, hingga pada tahap pembatalan dan perubahan jadwal penerbangan dapat dilakukan hanya melalui smartphone yang dimiliki kapanpun dan dimanapun. Perusahaan "Channeling" ini dapat dilihat pada gambar dbawah ini.

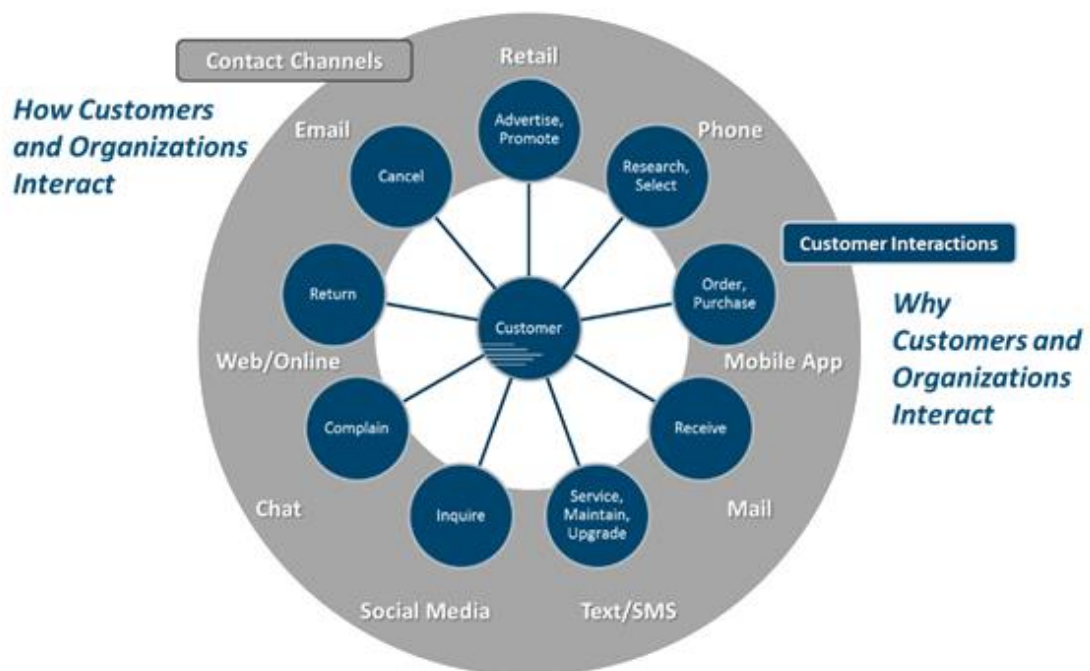


Gambar 22 Contoh perusahaan channeling

Diantara perusahaan channeling ini yang paling terkenal diIndonesia sendiri yaitu traveloka dan tiket.com dengan adanya perusahaan ini memperbanyak opsi pelanggan dalam berinteraksi dengan perusahaan dimana proses pemesanan tidak harus melalui website atau agen resmi maskapai tapi bisa melalui aplikasi perusahaan channelling tersebut dengan penawaran berupa kemudahan proses dan harga yang bersaing. Semakin banyak opsi yang dimiliki pelanggan akan menambah kepuasan pelanggan layanan pemesanan maskapai itu sendiri sebagai mana atribut yang telah didapatkan dan diolah pada bagian sebelumnya yang menyebutkan atribut online based yaitu semua transaksi dari awal hingga akhir semua dilakukan secara online. Akibatnya sekarang perusahaan maskapai sangat bergantung dengan perusahaan channeling tersebut dalam menjangkau pelanggan mereka dan meningkatkan pendapatan. Bahkan pihak maskapai juga bekerja sama dengan semua marketplace dalam pemesanan tiket mereka seperti bukalapak, tokopedia, dan lain-lain. Semua hal tersebut dilakukan sebagai langkah adaptasi terhadap dilingkungan bisnis yang bisa dikatakan berbasis teknologi sehingga mempermudah jangkauan dan transaksi dengan pelanggan.

Channel Strategy option

Penentuan strategi layanan penting untuk dilakukan, penentuan strategi yang tepat akan megantarkan pada kesuksesan dalam menjangkau pelanggan lebih luas dan baik lagi. Adapun langka-langkah strategi yang dapat dilakukan yaitu menggunakan semua jalur jaringan yang ada untuk menjangkau pelanggan. Jalur jaringan pada era sekarang ini sangat banyak pilihannya, pilihan jaringan ini dimasa sekarang ini semuanya hampir berbasis teknologi seperti email, sms, sosial media, website, outlet, dan masih banyak pilihan jaringan lainnya. Dengan multichannel memungkinkan perusahaan mengumpulkan data pelanggan sebanyaknya mungkin dan terciptanya komunikasi dua arah dengan pelanggan. Berikut dapat dilihat pilihan jaringan yang dapat digunakan oleh perusahaan maskapai penerbangan dengan menggunakan pedoman pada Gambar 23.

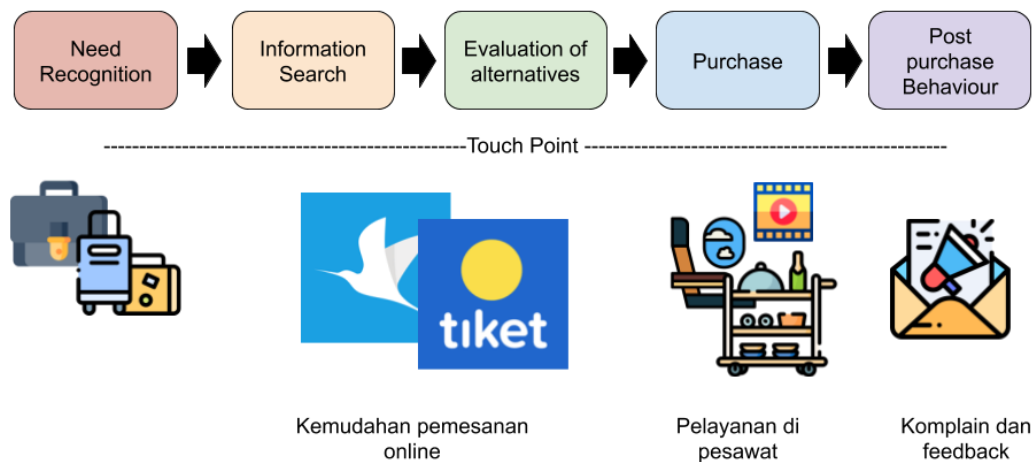


Gambar 23 Framework jaringan

Pedoman ini dijadikan pedoman karena mampu merepresentasikan gambaran jaringan yang paling tepat yang digunakan sebagai strategi untuk menjangkau pelanggan seluas mungkin dan sebagai media interaksi dalam menerima masukan dan respon pelanggan. Dapat dilihat dalam kasusnya nyata pihak maskapai telah membuat aplikasi dan website maskapai mereka masing-masing. Sedangkan jaringan yang lain merupakan tipe jaringan yang cukup lama digunakan.

Understanding the customer experience

Dalam melakukan pemahaman terhadap pelanggan perusahaan harus mampu membaca dan memahami pola dari masing-masing pelanggan dalam mencari hingga mendapatkan atau memakai layanan maupun produk mereka, pemahaman yang baik terhadap pelanggan ini yang akan menjadi kunci kesuksesan perusahaan dalam mengelola aset terbesar mereka. Pemahaman ini didapatkan melalui observasi, data, dan lain-lain. Pemahaman mengenai pelanggan juga dapat dilihat melalui *customer journey*. Adapun *framework* yang dapat digunakan terdapat pada Gambar 24.



Gambar 24 Customer journey map dari Maskapai C

Pengelolaan perjalanan pelanggan ini akan banyak membantu dalam merumuskan strategi marketing dan promosi yang tepat sesuai dengan *position* dan *targeting*. Pemahaman akan kebiasaan pelanggan akan menciptakan suatu kreatifitas yang mampu memberikan pengalaman baru kepada pelanggan, demikian pentingnya pemahaman mengenai kondisi pelanggan untuk mengetahui hal atau pengalaman apa yang diharapkan pelanggan.

Pada masa ini sistem tersebut telah cukup baik diterapkan pada perusahaan penerbangan dalam memberikan masukan yang menjadi batu loncatan perbaikan pada sistem layanan yang ditawarkan kepada pelanggan contoh sederhannnya yaitu mulai banyak pesawat baik kelas ekonomi atau bisnis yang memberikan layanan menonton tv sebagai salah satu alternatif dalam mengisi waktu diperjalanan, inovasi ini didorong karena perilaku pelanggan yang cenderung bosan selama didalam pesawat sehingga disuguhkan pelayanan tv dengan alternatif film terbaru yang menarik-menarik

sehingga menciptakan suatu pengalaman baru bagi pelanggan. Pada kasus maskapai ini pembuatan aplikasi milik perusahaan perlu dikembangkan dengan fitur yang lebih baik dan sederhana dari pada perusahaan lainnya hal ini sesuai dengan atribut yang diinginkan pelanggan sesuai dengan hasil pengolahan pada Gambar 17 dan Gambar 18 sehingga jika aplikasi ini berhasil dibuat maka akan memberikan pengalaman baru bagi pelanggan itu sendiri.

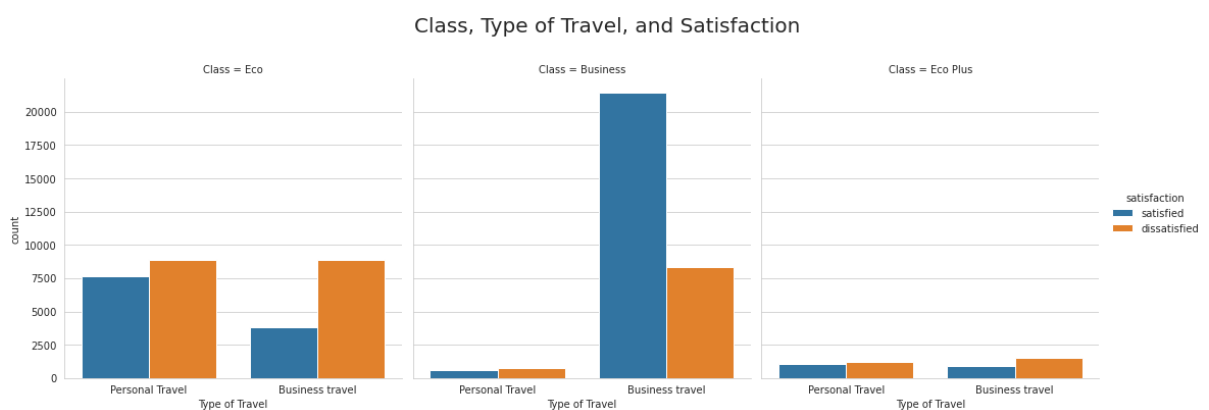
Developing and Improving Multichannel integration

Pada masa sekarang ini perkembangan sistem multichannel telah sangat baik dan banyak opsi hal ini didorong karena kemunculan start-up baru dan budaya bersosial media yang kian menggurita kalangan masyarakat. Dengan pemanfaatan kanal-kanal yang makin luas, kemungkinan maskapai untuk menjaring pelanggan akan semakin besar. Hal ini bukan lagi pilihan melainkan keharusan mengingat para kompetitor sudah mengerahkan seluruh kanal yang ada. Seperti yang diketahui dari data umpan balik pelanggan, kemudahan pemesanan tiket secara online menjadi faktor penting yang menentukan kepuasan pelanggan. Dengan pemanfaatan multichannel, Maskapai C diharapkan mampu memaksimalkan *stream* masuknya pelanggan. Tentu saja diperlukan hal ini memerlukan sistem informasi yang baik untuk mengimplementasikannya.

Dari segi interaksi maskapai dengan pelanggan, diperlukan pertahanan mutu dan perbaikan berkelanjutan pada layanan Maskapai C untuk memberikan *customer experience* terbaik di titik *touchpoint* pada *customer journey map*. Berdasarkan analisis sebelumnya. Layanan saat penerbangan yang secara umum berperan penting terhadap kepuasan adalah hiburan saat penerbangan dan kenyamanan kursi. Maskapai C perlu menyediakan hiburan-hiburan terkini kepada konsumennya seperti akses internet dan *tv on demand* seperti Net-Flix. Penyediaan buku atau majalah mungkin sudah tidak relevan untuk jaman sekarang. Dari segi kenyamanan kursi, layanan kelas bisnis sudah cukup baik dan perlu dipertahankan. Namun pada layanan kelas ekonomi perlu dilakukan perbaikan mengingat masih banyak pelanggan yang tidak puas terhadap kursi dan berujung pada ketidakpuasan terhadap maskapai. Hal ini cukup menantang mengingat ada batasan operasional yang perlu dijaga pada layanan kelas ekonomi. Solusi yang dapat diberikan adalah perancangan kursi yang ergonomis dan efisien

sehingga tidak perlu banyak memakan ruang dan bahan mahal namun dapat membuat pelanggan cukup nyaman selama penerbangan.

Terdapat beberapa perlakuan khusus untuk tiap kelas layanan yang perlu diperhatikan. Ruang kaki tempat duduk perlu dipertahankan khususnya pada layanan kelas bisnis karena hal tersebut merupakan nilai yang penting bagi penumpang kelas bisnis. Layanan makanan dan minuman perlu diperbaiki untuk kelas ekonomi karena saat ini masih buruk dan hal tersebut berpengaruh pada ketidakpuasan dari pelanggan kelas ekonomi.

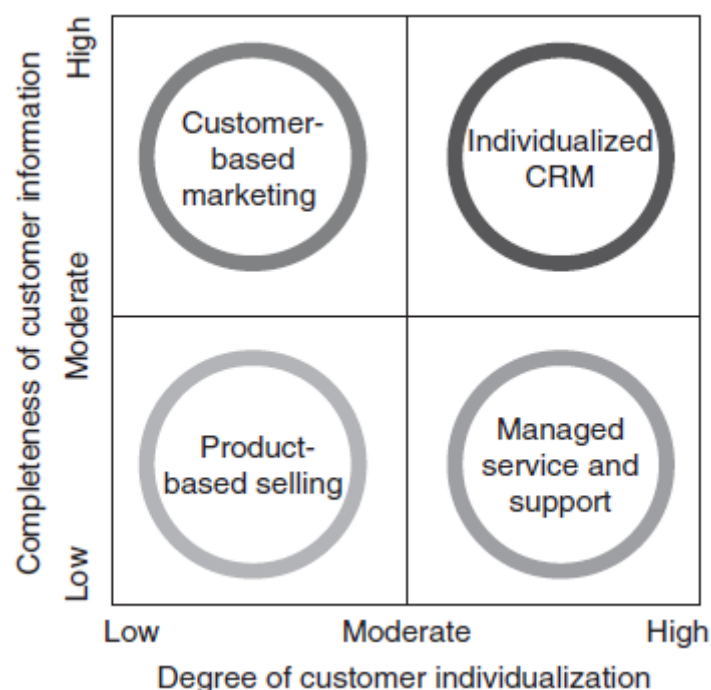


Gambar 25 Kelas layanan, tipe kebutuhan, dan kepuasan

Selain perbaikan layanan, diperlukan juga perbaikan dari segi marketing untuk memberikan kelas layanan yang tepat kepada pelanggan dengan kebutuhan yang tepat. Pada Gambar 25 terlihat bagaimana persebaran kepuasan seimbang untuk pelanggan dengan kebutuhan pribadi. Namun pada pelanggan berkebutuhan bisnis kepuasan cenderung lebih tinggi jika pelanggan tersebut menggunakan layanan kelas bisnis dan sebaliknya akan lebih rendah jika menggunakan kelas ekonomi. Hal ini menunjukkan layanan kelas bisnis sudah cukup baik dalam melayani target pasarnya yaitu orang berkebutuhan perjalanan bisnis. Hanya saja terdapat segmen kebutuhan tersebut yang tersasar menggunakan layanan kelas ekonomi. Hasilnya pelanggan tidak puas. Perlu dilakukan analisis lebih lanjut apa yang menyebabkan pelanggan berkebutuhan bisnis tersebut memilih layanan ekonomi. Jika disebabkan oleh habisnya tiket kelas bisnis maka dapat dipertimbangkan untuk meninjau ulang proporsi layanan kelas bisnis dan kelas ekonomi.

The information management process

Proses manajemen informasi mencakup pengumpulan data pelanggan dan pemanfaatan data tersebut (Payne, 2005). Selain mengambil umpan balik penerbangan, Maskapai C juga dapat memanfaatkan data-data pelanggan yang telah memesan tiket melalui pihak lain maupun secara langsung kepada maskapai. Data-data ini cukup lengkap karena terdapat regulasi yang ketat untuk penerbangan sehingga Maskapai C dapat memanfaatkannya untuk memberikan nilai yang tepat bagi pelanggannya. Sebagai maskapai, kustomisasi yang dapat dilakukan adalah pembagian layanan kelas dan beberapa layanan kecil tambahan. Untuk kustomisasi rute trip penerbangan kemungkinan besar ditangani oleh pihak ketiga dan keempat yang saat ini telah mendominasi industri tiket maskapai dan berada diluar cakupan studi ini. Maka pemanfaatan terbaik yang dapat dilakukan Maskapai C adalah kustomisasi pada kelas layanannya. Jika melihat pada framework *CRM strategy matrix*, Maskapai C cocok menganut strategi *customer-based marketing* seperti pada Gambar 26.



Gambar 26 CRM strategy matrix (Payne, 2005)

langkah pengembangan maupun peningkatan sistem yang dapat dilakukan pada saat ini adalah memperluas jangkauan pengambilan data sehingga data yang didapat masif dan merata untuk setiap kondisi geografis mengingat negara Indonesia yang terbentang luas. Peningkatan sistem yang terintegrasinya sebaiknya semua data yang didapat dari berbagai saluran jaringan secara langsung terkumpul pada satu wadah saja bukan diambil dari berbagai wadah yang sesuai saluran jaringan karena hal ini akan menjadi lebih lama dan rumit dalam mengolah datanya. Sistem data sentralisasi menjadi kunci menciptakan sistem multichannel yang terintegrasi lebih baik kedepannya sehingga data terkumpul pada satu wadah dan tersebar dari satu wadah kepada setiap saluran distribusi yang ada hingga sampai kepada pelanggan dalam bentuk promosi atau layanan baru yang lebih baik. Dan juga pembuatan aplikasi sendiri bisa mendorong sistem sentralisasi data ini tercapai seperti yang telah diterapkan oleh Airasia dimana mereka membuat aplikasi sendiri dengan sistem yang lebih sederhana dan penawaran lebih menarik, basis data penyimpanan dari aplikasi ini bisa juga digunakan untuk menyimpan data dari jaringan yang berbeda pada kotak yang berbeda didalam satu wadah penyimpanan.

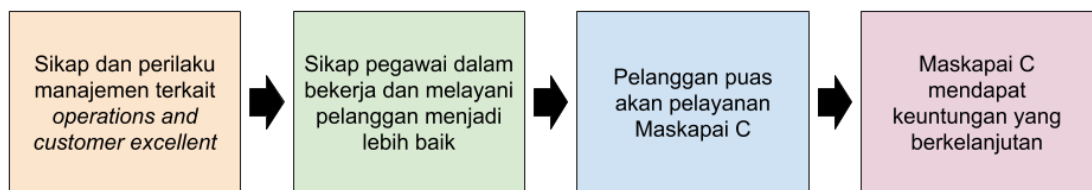
Sistem informasi yang dikembangkan juga perlu mendukung beberapa *task* khusus yang diperlukan untuk membantu pengembangan dan implementasi dari CRM. *Task* tersebut meliputi *Market Segment Analysis* dan *Customer Profilling*. *Market Segment Analysis* berguna untuk terus menganalisis dan mengevaluasi segmentasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memberikan pengalaman terbaik untuk tiap segmen yang berkelanjutan dengan menimbang juga aspek nilai yang diterima perusahaan. Setidaknya sekarang sudah dihasilkan segmen yang sederhana seperti pembagian kebutuhan pelanggan yang direpresentasikan dalam pembagian kelas layanan. Namun hal ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut. Untuk mendukung segmentasi dan mengidentifikasi pelanggan baru masuk ke dalam segmen yang tepat, diperlukan *Customer Profilling* sehingga perusahaan mengenal pelanggan dengan baik dan memberikan layanan yang tepat.

The performance assessment process

Proses penilaian kinerja bertujuan untuk memastikan ekspektasi perusahaan terhadap perusahaan tercapai pada standar tertentu yang meliputi *shareholder result* yang bersifat makro dan *performance monitoring* berupa standar mikro yang bersifat detail (Payne, 2005). *Performance monitoring* bertujuan untuk memastikan CRM yang dikembangkan terimplementasi dengan baik di lapangan. Sedangkan *shareholder result* berfokus pada evaluasi kontribusi CRM pada perusahaan dalam bentuk keuntungan berkelanjutan.

Shareholder Results

dalam rangka menyampaikan *shareholder result* perusahaan perlu memaksimalkan sumber utama dari keuntungan, pendapatan, dan pertumbuhan dalam konteks strategi bisnis dan pelanggan (Payne). Strategi yang telah ditinjau ulang di awal akan digunakan sebagai landasan peningkatan 4 elemen utama yaitu *employee value*, *customer value*, *shareholder value*, dan *reducing cost*. Hubungan antar elemen terutama pada 3 elemen awal untuk kasus Maskapai C disajikan dalam bentuk *linkage model* yang dapat dilihat pada Gambar 27. Perubahan dimulai pada tingkat manajemen yang akan diturunkan ke pegawai. Hal ini akan berujung pada kepuasan pelanggan yang akan menghasilkan perbaikan kinerja finansial bagi *shareholder*.



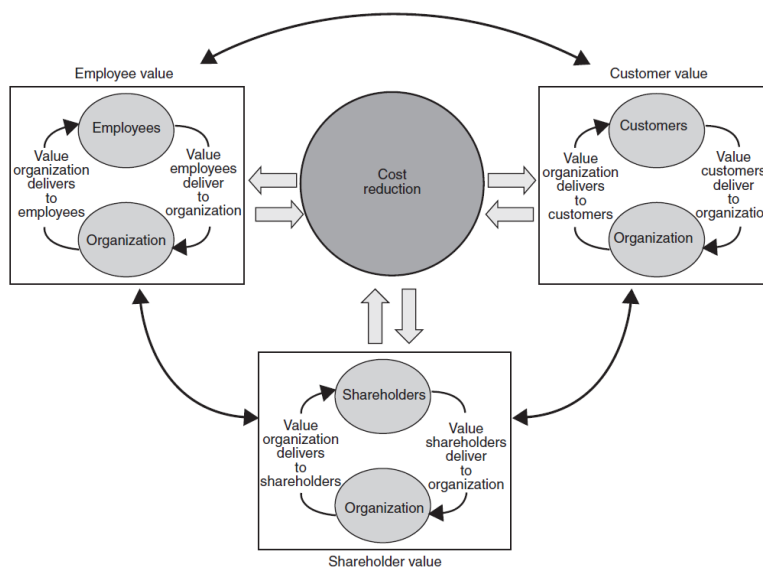
Gambar 27 Linkage model CRM Maskapai C

Peningkatan 4 elemen utama dimulai dengan meningkatkan *employee value* dengan cara investasi berupa pelatihan dan akuisisi talenta baru yang dibutuhkan. Namun sebelum itu bagian manajemen perlu mencontohkan terlebih dahulu perubahan sikap kearah pelayanan unggul pada pelanggan untuk segmen bisnis dan kompetensi operasional untuk segmen ekonomi. Dengan meningkatnya *employee value* seperti keramahan para pramugari, kompetensi sistem informasi dari staff, serta kesejahteraan pegawai, pelanggan dapat terlayani dengan baik.

Customer value ditingkatkan dengan menyampaikan nilai-nilai yang menjadi kebutuhan pelanggan dengan baik. Setelah nilai-nilai yang penting bagi pelanggan diketahui pada proses penciptaan nilai dan pegawai dapat menyampaikannya dengan baik, maka kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan secara maksimal. Peningkatan kepuasan pelanggan pada akhirnya akan mendatangkan keuntungan yang menjadi nilai bagi *shareholder*.

Shareholder value yang dicari tidaklahnya hanya sebatas keuntungan namun keuntungan yang berkelanjutan. Dengan ketatnya persaingan di industri maskapai, perusahaan perlu memikirkan bagaimana keberlangsungan perusahaan di jangka panjang. Dengan mendapatkan kepuasan pelanggan dan menyimbanginya dengan nilai yang diambil dari pelanggan, perusahaan mampu membangun pundi-pundi uang untuk jangka panjang. Metrik yang perlu dilihat tidak hanya pendapatan namun juga bagaimana hubungannya dengan investasi seperti *return on investment*, *initial investment*, dan *growth in value*.

Dengan peningkatan *employee value*, *customer value*, dan *shareholder value*, perusahaan dapat mengurangi biaya total secara keseluruhan seperti pada Gambar 28. Hal ini menjadi wujud dalam sumber peningkatan keuntungan dan *shareholder result*. Dengan mencapai biaya operasional, akuisisi, dan retensi yang rendah perusahaan dapat mencapai *economic of scale* sehingga daya saing perusahaan meningkat. Pada akhirnya perusahaan akan dinilai dari *shareholder result* berupa kenaikan harga saham atau valuasi perusahaan.



Gambar 28 Kunci penting dari shareholder result (Payne, 2005)

Performance Monitoring

Pemantauan kinerja berfokus pada hal-hal detail yang memastikan CRM diimplementasi dengan baik. Pada CRM yang dikembangkan untuk Maskapai C, hal-hal yang dipantau tidak jauh dari layanan penting bagi tiap segmen pelanggan yang telah dianalisis sebelumnya. Tiap pemantauan layanan ini perlu dukungan dari sistem informasi yang telah dikembangkan.

Layanan hiburan saat penerbangan perlu dipantau secara khusus mengingat ini merupakan faktor terpenting bagi kepuasan pelanggan. Perlu dipantau apakah hiburan yang disajikan dikonsumsi oleh pelanggan atau pelanggan kerap berganti-ganti hiburan dan menyakan hiburan lain kepada pramugari. Untuk layanan hiburan digital, hal tersebut dapat dipantau dari berapa orang mengkonsumsi layanan digital dan layanan seperti apa yang disukai oleh pelanggan. Jika terjadi masalah pada komponen tersebut maka perlu dicari solusi hiburan yang dapat memuaskan pelanggan.

Kenyamanan kursi perlu dicek dan dipelihara secara berkala. Selain saran perbaikan untuk kursi kelas ekonomi, perlu diperhatikan kondisi kursi setiap penerbangan ingin dilakukan. Penggunaan kursi setelah penerbangan jarak jauh dapat mengakibatkan beberapa kerusakan pada kursi seperti basah atau bau tidak sedap. Hal ini tidak boleh sampai terjadi mengingat pelanggan akan duduk dikursi selama perjalanan pesawat dan ini menjadi salah satu faktor penting bagi kepuasan pelanggan

Sistem informasi dan kerja sama dengan pihak *ticketing* perlu dijaga dengan baik mengingat kemudahan pemesanan tiket secara daring masuk kedalam faktor penting kepuasan pelanggan. Perusahaan perlu bekerja sama dengan sebanyak mungkin pihak *ticketing* dan memastikan tidak ada masalah dalam pembelian tiketnya. Hal yang perlu dipantau adalah seberapa banyak pelanggan yang gagal memesan atau tidak jadi memesan. Lama nya waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk memesan hingga tiket sampai juga perlu dipantau karena berpengaruh terhadap kepuasan

Terdapat beberapa kinerja yang perlu dipantau khusus untuk tiap segmen kelas layanan. Pada kelas ekonomi kualitas masakan perlu ditingkatkan. Salah satunya dengan cara memantau pasokan makanan dan minuman yang ada di pesawat apakah tersedia dan layak untuk digunakan. Untuk kelas bisnis perlu dicek secara berkala ruang kaki tempat duduk karena berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Daftar Pustaka

Payne, A., 2005. *HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer*. Oxford: Elsevier.