Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Model Customer Relationship Management sebagai Instrumen Inovasi Strategis dalam Ekosistem Bisnis Pendidikan Non-Formal Berbasis Digital

Phima Ruthia Dwikesumasari & Bintang Rahmawati

Universitas Airlangga, Surabaya

Email: phima_ruthia@vokasi.unair.ac.id

Abstract

Digital transformation is compelling technology-based non-formal educational institutions to manage their relationships with partner schools strategically. This descriptive qualitative study, conducted as a case study in Surabaya, examines the adaptation of Payne and Frow's "Five-Process Model" as an instrument for strategic innovation, extending its scope from the dyadic level to broader stakeholder and ecosystem levels. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant digital observation, and documentation, with validity ensured through source and technique triangulation. The findings indicate that the five CRM processes are being implemented organically, though they lack a standardized structure. The effectiveness of school visits depends on how quickly prospect data is converted and the quality of digital relationship maintenance after these visits. This research's primary contribution is expanding the Payne and Frow model into a "process × actor" matrix across three relational levels, accompanied by six propositions for future research. These findings offer a conceptual contribution to the CRM literature within the non-formal education sector, while also providing a practical framework for similar institutions to strengthen their competitiveness within Indonesia's digital educational ecosystem.

Keywords customer relationship management, B2B educational marketing, digital business ecosystem, Payne & Frow's five-process model, dyad-stakeholder-ecosystem approach.

1. Pendahuluan

Transformasi ekosistem digital telah mengubah kompetisi bisnis di hampir seluruh sektor, termasuk di sektor pendidikan non-formal, khususnya yang berbasis teknologi. Peningkatan kebutuhan keterampilan digital di kalangan siswa turut mendorong ekspansi lembaga-lembaga penyedia kursus *coding*, robotika, dan kecerdasan buatan sebagai respons terhadap tuntutan revolusi industri 4.0 sekaligus penguatan daya saing sumber daya manusia Indonesia di tingkat global. Peningkatan permintaan ini diikuti oleh bertambahnya penyedia jasa layanan sejenis, sehingga kompetisi bergeser dari kualitas kurikulum menuju kemampuan institusi dalam membangun dan mengelola relasi jangka panjang dengan mitra strategisnya. Dalam konteks pemasaran *business-to-business* (B2B) pendidikan, kondisi ini menuntut pendekatan pengelolaan pelanggan yang tidak lagi bersifat transaksional, melainkan relasional dan berbasis data (Kotler & Keller, 2022; Del Vecchio dkk, 2021).

Salah satu titik temu strategis antara lembaga pendidikan non-formal dan institusi pendidikan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

formal (sekolah) adalah aktivitas kunjungan institusional (*school visit*) yang berfungsi sebagai kanal *personal selling* dan *direct marketing* sekaligus manifestasi operasional dari *customer relationship management* (CRM). Signifikansi kanal ini tidak lepas dari besarnya potensi pasar pendidikan dasar hingga menengah di kota-kota besar Indonesia. Sebagai ilustrasi, wilayah Surabaya tercatat memiliki lebih dari 1.400 institusi pendidikan jenjang TK hingga SMA, dengan lebih dari 80% di antaranya berstatus swasta dan tersebar merata di berbagai kecamatan (Data Dapodik dan Dinas Pendidikan Surabaya, diolah 2026). Potensi pasar yang besar tersebut apabila tidak dikelola melalui sistem informasi yang terintegrasi, berisiko tidak dimanfaatkan secara optimal. Hal ini sejalan dengan perspektif Mazzarol, dkk. (1998) bahwa pemanfaatan teknologi informasi harus difungsikan sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif institusi, bukan hanya alat administratif.

Fenomena ini terdapat pada praktik lembaga pendidikan non-formal berbasis teknologi di Surabaya yang menjadikan kegiatan *school visit* sebagai kanal akuisisi mitra sekolah utamanya. Berdasarkan penelusuran awal, terdapat beberapa persoalan dasar yang dialami, yaitu tidak semua kunjungan menghasilkan tindak lanjut yang optimal, penjadwalan tidak terkoordinasi, data kontak mitra yang tidak terstruktur, proses *follow-up* yang lambat, serta tidak adanya mekanisme pengukuran keberhasilan kunjungan secara sistematis. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa tanpa kerangka CRM yang terintegrasi, potensi pasar yang besar tidak serta-merta berkonversi menjadi kerja sama strategis yang berkelanjutan. Perlu digarisbawahi bahwa persoalan tersebut tidak hanya dialami oleh institusi tunggal, melainkan mencerminkan tantangan struktural yang lebih luas dalam transformasi digital pendidikan non-formal di Indonesia: bagaimana lembaga yang memiliki keterbatasan sumber daya teknologi dapat mengadopsi prinsip-prinsip CRM berbasis data untuk memperkuat posisi kompetitifnya dalam ekosistem bisnis pendidikan yang semakin digital. Implementasi CRM memang menjanjikan manfaat strategis melalui pengelolaan basis data pelanggan yang terstruktur, segmentasi yang akurat, serta peningkatan efisiensi komunikasi (Santoso & Pramudita, 2023), namun implementasinya menghadapi hambatan seperti keterbatasan biaya, minimnya literasi teknologi, isu keamanan data, dan lemahnya dukungan manajerial (Purnama & Susilowati, 2024).

Permasalahan tersebut tidak dapat dilepaskan dari pergeseran paradigma dalam literatur CRM. Konsep CRM klasik mulanya dibangun atas logika relasi dua arah (*dyadic*), yaitu satu institusi dengan satu pelanggan yang berfokus pada retensi dan nilai transaksional (Grönroos, 1994; Payne & Frow, 2005). Perkembangan pemasaran relasional selanjutnya memperluas cakupan ini pada perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang menyadari bahwa nilai bagi pelanggan dibentuk juga oleh aktor-aktor berikut, yaitu mitra, komunitas, dan regulator (Freeman, 2020; Payne & Frow, 2005). Literatur pemasaran dan manajemen strategis terkini berfokus pada logika ekosistem, di mana relasi bisnis dipandang sebagai jejaring aktor yang saling bergantung dan membuat *value-creation* (Vargo & Lusch, 2016; Ranjan dkk., 2024). Transisi dari *dyad* menuju *stakeholder* dan ekosistem ini relevan secara langsung dengan konteks penelitian ini: keputusan kerjasama antara lembaga pendidikan non-formal dan sekolah tidak pernah murni bersifat diadik, melainkan melibatkan jejaring aktor, yaitu pihak sekolah

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

(guru dan kepala sekolah), yayasan/komite sekolah, orang tua siswa, hingga siswa sebagai pengguna layanan, di mana masing-masing turut mempengaruhi keberhasilan konversi kerjasama. Dengan demikian, model CRM yang dibangun dalam penelitian ini disesuaikan dengan mengikuti alur pergeseran tersebut.

Berdasarkan peta literatur tersebut, penelitian ini mengidentifikasi tiga *research gap* yang melatarbelakangi urgensi kajian ini. Pertama, studi CRM yang tersedia secara historis lebih banyak berlatar sektor korporasi besar (perbankan, ritel, dan telekomunikasi) (Santoso & Pramudita, 2023; Purnama & Susilowati, 2024), sementara kajian pada lembaga pendidikan non-formal berskala menengah yang mengalami keterbatasan sumber daya paling signifikan dalam mengadopsi CRM masih relatif kurang. Kedua, mayoritas penelitian terdahulu masih menempatkan CRM dalam perspektif relasi diadik institusi dan pelanggan, sementara pergeseran menuju perspektif *stakeholder* dan ekosistem belum banyak diterapkan secara eksplisit pada model CRM di sektor pendidikan non-formal, padahal sektor ini secara empiris melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam proses keputusan kerjasamanya. Ketiga, penelitian yang ada umumnya bersifat normatif atau mengandalkan survei skala besar yang mengukur korelasi antarvariabel, sementara pemahaman mendalam mengenai bagaimana kelima proses CRM oleh Payne & Frow beroperasi secara konkret pada level praktik masih terbatas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana model CRM *Five Process Model* dari Payne and Frow dapat diadaptasi dan diimplementasikan sebagai instrumen inovasi strategis untuk memperkuat efektivitas kanal pemasaran institusional pada ekosistem bisnis pendidikan non-formal berbasis digital. Secara spesifik, penelitian ini berupaya memetakan keterkaitan antara lima komponen CRM Payne & Frow, yaitu: *strategy development, value creation, multichannel integration, information management* dan *performance assessment* dengan praktik nyata pengelolaan prospek, mulai dari tahap identifikasi hingga konversi kerja sama, dengan megikuti alur pendekatan *dyadic-stakeholder-ecosystem* sebagai kerangka pembacaan data pada studi kasus lembaga pendidikan berbasis teknoligi di Surabaya. Kontribusi penelitian ini secara akademis akan memperkaya implementasi CRM pada konteks B2B pendidikan non-formal sekaligus melakukan pemetaan konseptual yang dapat direplika pada lembaga sejenis. Temuan penelitian ini diharapkan memberikan rujukan bagi pelaku industri pendidikan non-formal dalam merancang tata kelola data mitra dan strategi *follow-up* yang lebih terukur sebagai bagian dari upaya kolektif dalam memperkuat daya saing ekosistem digital pendidikan Indonesia di tingkat global.

2. Tinjauan Literatur

Pemasaran B2B dalam Ekosistem Pendidikan Non-Formal. Penelitian ini ditinjau dari perspektif pemasaran B2B di sektor pendidikan merupakan strategi antarorganisasi untuk membangun kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan, seperti integrasi kurikulum teknologi antara lembaga non-formal dan sekolah formal. Berbeda dari B2C, pemasaran B2B memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih kompleks dan spesifik karena melibatkan banyak pihak (Kotler & Keller, 2022), sehingga membutuhkan komunikasi yang jelas dan

konsisten untuk menciptakan mitra yang loyal (Del Vecchio dkk, 2021). Dalam hubungan ini, sekolah berperan sebagai organizational buyer yang mengevaluasi manfaat jangka panjang bagi akreditasi maupun keunggulan institusi. Hal ini umumnya diinisiasi melalui school visit sebagai bentuk personal selling untuk mengidentifikasi kebutuhan spesifik dan membangun kepercayaan awal.

Konsep dan Fase dari Customer Relationship Managemet (CRM). Customer Relationship Management (CRM) hadir sebagai pendekatan strategis untuk menciptakan nilai jangka panjang melalui pengelolaan penjualan, pelayanan, dan prospek yang sistematis (Faezal & Lubis, 2025; Hardiana & Pramono, 2022; Mamlukhah & Ini'mah, 2022). Meskipun dihadapkan pada hambatan seperti keterbatasan biaya, teknologi, dan dukungan managerial, implementasi CRM tetap bisa mencakup tiga fase utama, yaitu: akuisisi (acquire) untuk menjaring mitra baru melali school visit, ekspansi (enhance) untuk memperdalam hubungan pascakunjungan, serta retensi (retain) untuk menjaga loyalitas mitra secara berkelanjutan (Purnama & Sulisowati, 2024; Haryanto dkk., 2025). Berdasarkan ketiga proses tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan siklus hubungan ini akan sangat bergantung pada sinergi antara komponen manusia, proses, dan teknologi.

Pemetaan Model Five-Process Payne & Frow. Buttle & Maklan (2022) mendefinisikan CRM sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan proses bisnis, teknologi, dan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengalaman pelanggan serta mendorong loyalitas dan profitabilitas organisasi. Berdasarkan pendekatan tersebut, Payne & Frow (dalam Buttle & Maklan, 2022) mengajukan model CRM yang dinamakan The Five-Process Model sebagai kerangka implementasi CRM berbasis data (data-driven CRM). Model tersebut memiliki lima proses, yaitu (1) strategy development process, (2) value creation process, (3) multichannel integration process, (4) information management process, dan (5) performance assessment process. Kelima proses ini bersifat terintegrasi dan saling menopang dalam mendukung pengelolaan hubungan pelanggan yang efektif dan berkelanjutan/ penerapan pendekatan terstruktur ini terbukti mampu meningkatkan efisiensi komunikasi organisasi secara signifikan (Santoso & Pramudita, 2023). Tabel 1 menyajikan pemetaan dari kelima komponen Payne & Frow terhadap konteks operasional lembaga pendidikan non-formal yang menjadi objek studi kasus penelitian ini, sekaligus menunjukkan luaran sistem yang dihasilkan.

Tabel 1. Mapping Model CRM Payne & Frow dengan Konteks Studi Kasus

No	Komponen CRM Payne & Frow	Deskripsi Konsep	Implementasi pada Objek Studi Kasus	Luaran Sistem
1	Strategy Development Process	Analisis strategis organisasi dalam menetapkan visi pelanggan dan pemilihan target pasar	Identifikasi karakteristik sekolah potensial (TK, SD, SMP) di wilayah kota, serta perumusan taktik pendekatan melalui	Modul segmentasi target sekolah dan kalender rencara kunjungan (visit plan)

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

No	Komponen CRM Payne & Frow	Deskripsi Konsep	Implementasi pada Objek Studi Kasus	Luaran Sistem
			school visit	
2	Value Creation Process	Transformasi strategi yang menjadi proporsi nilai yang dapat dirasakan pelanggan	Penyesuaian program (misalnya: coding, dan robotika) berdasarkan kebutuhan sekolah (kurikulum, dan fasilitas, dsb)	Penawaran program terpersonalisasi (custom proposal)
3	Multichannel Integration Process	Integrasi berbagai saluran komunikasi untuk meningkatkan efektivitas interaksi pelanggan	Kombinasi school visit (offline), pesan instan, surel, dan media sosial	Dashboard aktivitas komunikasi dan status follow-up terintegrasi
4	Information Management Process	Pengelolaan data pelanggan secara terstruktur sebagai dasar pengambilan keputusan	Pengumpulan dan pengelolaan data sekolah (profil, Riwayat interaksi, status kerjasama)	Basis data CRM sekolah yang terstruktur dan aman
5	Performance Assessment Process	Evaluasi kinerja CRM berdasarkan indikator terukur	Analisis hasil school visit, jumlah kerjasama, dan tingkat konversi	Rekapitulasi conversion rate dan laporan efektivitas kunjungan secara real-time

Sumber: Payne & Frow (2005), Buttle & Maklan (2022), diolah, 2026.

Pergeseran Unit Analisis Relasi dalam CRM Dari Dyad Ke Stakeholder dan Ecosystem. Model pada Tabel 1 pada dasarnya masih beroperasi pada unit analisis relasi diadic (dyad) di mana satu organisasi penyedia layanan berhadapan dengan satu organisasi pelanggan (sekolah). Grönroos (1994) menekankan bahwa pemasaran relasional pada intinya bertumpu pada pembangunan, pemeliharaan, dan peningkatan relasi dengan pelanggan sedemikian rupa sehingga tujuan kedua belah pihak terpenuhi. Hal ini adalah kerangka kerja yang secara implisit berbasis pasangan relasi tunggal. Payne &Frow (2005) merumuskan Five-Process Model menjelaskan perluasan kerangka ini dengan memasukkan konsep stakeholder sebagai pihak yang juga mempengaruhi keberhasilan strategi CRM. Stakeholder yang dimaksud adalah karyawan, pemasok, investor, dan komunitas yang berada di luar relasi diadik inti. Perspektif ini sejalan dengan stakeholder theory dari Freeman (2020) yang menegaskan bahwa keberlangsungan organisasi bergantung pada pengelolaan kepentingan seluruh pihak yang terdampak, bukan hanya pemegang saham atau pelanggan langsung.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Perkembangan pemasaran dan manajemen strategis terkini membawa perspektif tersebut lebih jauh dengan melingkupi pemahaman relasi bisnis sebagai suatu ekosistem (ecosystem) di mana jejaring aktor yang saling bergantung tersebut bersama-sama menciptakan nilai (value co-creation) dalam tata kelola relasional bersama, bukan sebagai rantai nilai linear yang satu arah (Vargo & Lusch, 2016). Ranjan dkk. (2024) menggarisbawahi bahwa dalam logika ekosistem, keberhasilan satu aktir tidak dapat dilepaskan dari kontribusi aktor lain di sekitarnya, sehingga strategi relasional yang efektif perlu dirancang pada level jejaring, bukan hanya pada level pasangan transaksi.

Ketiga perspektif ini, yaitu dyad, stakeholder dan ecosystem menjadi kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini sebagai dimensi aktor yang melengkapi model CRM pada konteks pendidikan non-formal. Hal ini penting dijelaskan bahwa Five-Process Model adalah model proses (apa yang dikerjakan lembaga), sedangkan kerangka dyad-stakeholder-ecosystem menyatakan dengan siapa dan pada level relasi mana proses tersebut dijalankan. Berdasarkan logika tersebut, stakeholder dan ecosystem diperlakukan sebagai dua sumbu dalam satu matriks. Secara spesifik, pada level dyad, unit analisisnya adalah interaksi harian antara staf pemasaran lembaga dan pihak sekolah dalam kegiatan school visit. Pada level stakeholder, konsep buying center (Webster & Wind, 1972) relevan karena keputusan kerjasama dengan sekolah umumnya melibatkan beberapa peran, yaitu: pengambil keputusan (kepala sekolah, yayasan), pengguna dan pemberi pengaruh (guru bidang TIK atau ekstrakurikuler), serta pemberi pengaruh tidak langsung (komite sekolah dan orang tua), sementara siswa merupakan pengguna akhir layanan. Terakhir, pada level ecosystem, aktor mencakup sekolah rujukan dan sekolah sejawat, komunitas guru dan orang tua, dinas pendidikan, lembaga pesaing, serta platform digital (media sosial dan pesan instan) sebagai simpul jejaring nilai.

Tabel 2 Matriks Proses x Aktor: Perluasan Five Process Model (Konseptual)

Process CRM	Dyad	Stakeholder	Ecosystem
Strategy Development Process	Penetapan sekolah target dan jadwal kunjungan oleh tim pengembangan bisnis	Pemetaan peran dalam buying center sekolah (pengambil keputusan, pengguna, pemberi pengaruh)	Penentuan posisi lembaga di antara sekolah rujukan, dinas, dan pesaing
Value Creation Process	Demonstrasi langsung dan penyesuaian program dengan kebutuhan sekolah	Manfaat yang berbeda bagi tiap aktor (image, akreditasi sekolah, keterampilan siswa, nilai tambah bagi orang tua)	Value co-creation Bersama sekolah, guru, dan komunitas orang tua.
Multichannel Integration Process	School visit, pesan instan, dan surel dengan perwakilan sekolah	Pemilihan kanal sesuai aktor (pesan langsung untuk guru, dan pimpinan, media	Media sosial dan konten edukatif sebagai simpul jejaring, termasuk

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Process CRM	Dyad	Stakeholder	Ecosystem
		sosial untuk orang tua)	rujukan antar sekolah
Information Management Process	Catatan interaksi dan status prospek per sekolah	Data peran dan kontak tiap aktor pada satu sekolah	Jejaring total (engagement, rujukan)
Performance Assessment Process	Tingkat konversi per kunjungan dan kecepatan tindak lanjut	Tingkat dukungan aktor penentu keputusan	Rujukan antarsekolah, reputasi, dan engagement komunitas

Sumber: Payne & Frow (2005), Payne dkk., (2008), Webster & Wind (1972), Freeman (2020)

Matriks di Tabel 2 bersifat konseptual, operasionalisasinya pada data penelitian, termasuk pemisahan antara bagian yang didukung data dan bagian yang berstatus usulan akan dijelaskan pada bagian pembahasan.

Manajemen prospek dan Social CRM. Secara proses dan teknologi, CRM berfungsi sebagai disiplin terstruktur serta sistem terpusat yang mengintegrasikan fungsi pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan untuk memastikan konsistensi pengalaman di seluruh touchpoints (Wulandari & Rahmi, 2025; Angelina dkk., 2025; Bin-Nashwan & Hassan (2017). Sistem ini mendukung manajemen prospek melalui saluran penjualan (sales pipeline) dengan mengklasifikasikan leads (cold, warm, hot) hingga mencapai kesepakatan kerjasama formal. Dalam konteks B2B pendidikan, proses konversi tersebut membutuhkan siklus keputusan yang lebih panjang dan dikur melalui tahap pre-visit, interaction, hingga post-visit (Karlina & Sativa, 2025). Perkembangan strategi ini berlanjut pada implementasi social CRM yang memanfaatkan media sosial untuk memperkuat segmentasi mikro dan personalisasi pesan secara interaktif (Faezal & Lubis, 2025). Aktivitas keterlibatan di media sosial berfungsi sebagai bentuk pemeliharaan hubungan (relationship maintenace) yang menjaga kualitas data kontak dari interaksi luring. Pendekatan ini menjadi jembatan efektif untuk mengubah data mentah hasil kunjungan sekolah menjadi relasi pelanggan yang aktif dan berpotensi untuk dikonversi secara berlanjutan (Sabila, 2026).

3. Metode Penelitian

Penelitian mengenai implementasi strategi CRM untuk mendukung efektivitas *school visit* ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menyajikan gambaran yang sistematis, faktual, dan akurat tanpa manipulasi objek (Sugiyono, 2021). Pendekatan ini dipilih untuk memetakan tahapan managerial, memahami pengelolaan prospek mitra sekolah, serta mengeksplorasi tata kelola data kunjungan secara terstruktur dan transparan tanpa pengujiam hipotesis (Pratama dkk., (2026). Metode ini mampu menangkap nuansa relasional pada tingkat *dyad*, *stakeholder*, hingga *ecosystem* secara mendalam yang sulit direduksi melalui variabel kuantitatif.

Penelitian ini dilaksanakan pada sebuah lembaga pendidikan non-formal berbasis teknologi berskala menengah yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur, dengan fokus layanan pada

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

program *coding* dan robotika bagi siswa jenjang pendidikan dasar dan menengah. Pengumpulan data primer dan sekunder dilaksanakan dalam rentang waktu Januari-Juni 2026, mencakup tahap observasi awal, wawancara mendalam dengan informan kunci, pengumpulan dokumen pendukung, hingga analisis dan penyusunan model. Selain itu, penelitian ini menggunakan observasi digital non-partisipan untuk mengamati alur kerja media sosial, wawancara semi-terstruktur sebagai teknik utama serta dokumentasi digital (Alshurideh dkk., 2022; Faezal & Lubis, 2025; Pratama dkk., (2026). Wawancara dilakukan melibatkan informan tingkat strategis (pimpinan cabang), dan operasional (tim pengembangan bisnis) untuk mendukung proses pengembangan strategi, penciptaan nilai, serta pengelolaan informasi sesuai model Payne & Frow. Tabel 3 adalah daftar pertanyaan semi-terstruktur pada penelitian ini.

Tahapan pertama diawali dengan studi pendahuluan untuk mengidentifikasi celah operasional, dan kebutuhan CRM terkait target konversi dan basis data. Kemudian tahap berikutnya adalah perancangan model CRM Payne & Frow yang terintegrasi, yang dilanjutkan dengan tahap evaluasi untuk meninjau kinerja *sales pipeline* dan merumuskan rekomendasi strategis. Keabsahan data diakukan dengan proses triangulasi sehingga menghasilkan output penelitian yang berkelanjutan, dan bisa dimanfaatkan sebagai umpan balik sirkular untuk perbaikan kinerja pemasaran secara terus-menerus sejalan dengan logika ekosistem yang menuntut tata kelola hubungan pelanggan yang terus beradaptasi (Bin-Nashwan & Hassan (2017).

Tabel 3. Pedoman Wawancara

No	Aspek	Elemen	Fokus Pertanyaan
1	STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)	Strategi	Strategi membangun hubungan jangka panjang dengan sekolah dan penyesuaian program terhadap kebutuhan sekolah
		Target dan segmentasi	Kriteria penentuan sekolah prioritas kunjungan dan dasar segmentasi yang digunakan
		Positioning	Nilai utama yang ditawarkan kepada sekolah serta peran *engagement* media sosial dalam memperkuat citra kelembagaan
2	Fase CRM	*Acquire*	Strategi penentuan target, pemahaman kebutuhan sekolah, dan pemanfaatan saluran (*school visit* dan digital) untuk akuisisi kerjasama baru
		Enhance	Pengelolaan hubungan dan ketertarikan sekolah melalui interaksi digital
		Retain	Pemanfaatan system informasi untuk menjaga hubungan jangka Panjang dan mengevaluasi keberhasilan kerjasama

Sumber: Data diolah, 2026

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

4. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian. Objek penelitian adalah sebuah lembaga pendidikan non-formal berbasis teknologi yang berfokus pada program coding, robotika dan pendekatan pembelajaran STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics) bagi siswa jenjang TK hingga SMA. Lembaga ini menjalankan model bisnis ganda, yaitu B2B melalui kerjasama institusional dengan sekolah dan B2C yaitu pendaftaran langsung oleh siswa. Kanal pemasaran utama adalah school visit yang diperuntukkan untuk kedua model tersebut, namun utamanya untuk model B2B. Secara struktural, operasional cabang dipimpin oleh seorang Branch Manager yang membawahi fungsi Business Development dan fungsi Pengajaran. Lembaga ini menawarkan program reguler, premium dan lanjutan (academy), serta program tambahan berbasis STEAM dengan school visit utamanya pada penawaran ekstrakurikuler coding dan robotika serta integrasi kurikulum berbasis teknologi di sekolah formal.

Hasil Wawancara: Pola Strategi CRM Eksisting. Data primer yang diperoleh melalui in-depth interview dengan Pimpinan cabang dan anggota tim Pengembangan Bisnis direduksi menjadi unit-unit dengan proses coding. Tabel 4 merangkum temuan utama hasil wawancara pada empat aspek kunci.

Tabel 4. Coding Hasil Wawancara

Aspek	Hasil Informan Strategis	Hasil Informan Operasional	Simpulan
Strategi relasi jangka panjang	Komunikasi berkelanjutan dan menjaga relasi dengan sekolah	Menawarkan program lanjutan pascakunjungan	Hubungan jangka Panjang dibangun melalui kombinasi komunikasi persisten dan penawaran bertahap
Target & segmentasi	Berdasarkan data populasi siswa dan profil akreditasi sekolah	Berdasarkan pemetaan wilayah dan rekam jejak kerjasama sebelumnya	Prioritas kunjungan ditentukan melalui kombinasi data demografis dan historis
Positioning	Engagement media sosial digunakan sebagai social proof	Engagement memvalidasi image kelembagaan yang interaktif	Positioning sebagai lembaga inovatif diperkuat lintas kanal luring dan daring
Siklus Acquire-Enhance-Retain	Akuisisi melalui demonstrasi langsung; retensi melalui akurasi data	Akuisisi melalui kombinasi school visit dan kanal digital; enhance melalui respons cepat interaksi daring	Ketiga fase berjalan namun belum terstandardisasi dalam satu kerangka kerja.

Sumber: Data diolah, 2026

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen lembaga pada dasarnya telah menjalankan berbagai aktivitas berorientasi retensi pelanggan, yaitu dengan pelaksanaan school visit, tindak lanjut melalui pesan instan, pemeliharaan interaksi media sosial, hingga rekapitulasi data calon mitra. Namun secara operasional, seluruh aktivitas tersebut berjalan secara organik dan belum terstruktur di bawah kerangka kerja CRM yang baku, sehingga evaluasi efektivitas lintas fungsi terutama dalam mengonversi kontak luring menjadi proses daring sering kali tidak terukur secara holistik. Dua basis utama yang menentukan efektivitas strategi CRM teridentifikasi dari kecepatan konversi input data prospek dari formulasi fisik ke sistem basis data digital, dan konsistensi interaksi lanjutan melalui media sosial pascakunjungan.

Penentuan STP dan Strategi Acquire-Enhance-Retain. Proses STP merupakan strategi hulu yang menentukan keberhasilan penetrasi pasar. Segmenting dilakukan berdasarkan tingkat pendidikan dan kebutuhan spesifik institusi, selaras dengan konsep segment granularity dari Payne dan Frow (2005) yang mewajibkan organisasi memecah data pasar makro menjadi sub-kelompok mikro agar interaksi pelanggan lebih efektif. Temuan ini konsisten dengan pendapat Faezal dan Lubis (2025) bahwa segmentasi yang tepat memungkinkan personalisasi pesan untuk meningkatkan efektivitas kampanye. Proses targeting kemudian dilakukan berdasarkan data populasi siswa dan rekam jejak kerja sama, dengan fokus pada sekolah berkurikulum teknologi atau berkebutuhan tinggi akan pengembangan keterampilan digital siswanya. Strategi ini berlanjut pada positioning sebagai lembaga pendidikan teknologi yang inovatif, dibentuk melalui kombinasi efisiensi langsung (luring) dan keterlibatan media sosial (daring) sebagai social proof. Hal ini sejalan dengan temuan Wulandari & Rahmi (2025) bahwa manajemen hubungan pelanggan pada layanan digital berpengaruh langsung terhadap persepsi kualitas layanan. Strategi CRM yang berjalan mengikuti siklus hidup pelanggan yang terbagi menjadi program pre-CRM (persiapan basis data dan pemetaan kebutuhan sebelum interaksi) dan post-CRM (tindak lanjut pascakunjungan), dioperasionalkan melalui tiga tahap. Pertama adalah acquire yaitu menarik minat calon mitra melalui demonstrasi interaktif saat school visit, kemudian diaktivasi lebih lanjut melalui kanal digital. Kedua, enhance yaitu dengan mengoptimalkan engagement media sosial dengan respons cepat terhadap interaksi digital guna menjaga ketertarikan; dan yang ketiga adalah retain dengan memanfaatkan sistem informasi untuk menjaga akurasi data dan mengevaluasi keberhasilan kerja sama jangka panjang, mencegah hilangnya prospek (lost prospect). Ketiga tahap ini mencerminkan integrasi multichannel integration process (sinkronisasi aktivitas luring dan daring), information management process (pengelolaan basis data terpusat), dan performance assessment process (evaluasi indikator capaian secara berkala) dalam kerangka Payne & Frow. Namun, meskipun Payne dan Frow (2005) menegaskan bahwa CRM yang efektif harus mengintegrasikan seluruh proses tersebut secara menyeluruh, temuan lapangan menunjukkan integrasi yang masih berjalan secara organik dan belum terstandardisasi, sehingga membuka ruang pengembangan lebih lanjut. Celah inilah yang coba dijawab oleh model usulan berikut ini.

Model CRM Usulan: Implementasi Five-Process Payne and Frow. Berdasarkan hasil di atas, penelitian ini merumuskan model CRM yang memformulasikan praktik operasional lembaga ke dalam kerangka Five-Process Model Payne & Frow (2005) secara eksplisit dan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

terstandardisasi. Kontribusi utama penelitian ini adalah mentransformasi taktik yang semula sporadis tanpa standar acuan menjadi sebuah blueprint CRM yang sistematis dan berlandaskan akademik. Pemilihan model ini didasarkan pada karakteristik operasional lembaga yang sangat bergantung pada transisi interaksi tatap muka (sekolah) menuju pemeliharaan relasi virtual (digital). Karakteristik ini diakomodasi oleh Payne & Frow secara komprehensif karena tidak mereduksi CRM sebagai perangkat lunak saja, melainkan mengintegrasikan pengembangan strategi, penciptaan nilai, dan eksekusi multisaluran secara menyatu. Kelima proses tersebut diimplementasikan sebagai berikut: (1) Strategy Development Process. Penetapan target kunjungan berdasarkan analisis objektif potensi pasar (data populasi siswa, profil akreditasi, pemetaan wilayah, dan rekam jejak kerjasama sebelumnya), memastikan school visit tidak dilakukan secara acak melainkan berlandaskan data. (2) Value Creation Process. Penyediaan pengalaman belajar langsung (hands-on experience) melalui demonstrasi interaktif dan lokakarya di sekolah, diperkuat oleh konten edukatif di kanal digital, membangun kepercayaan sebelum tahap pendaftaran. Hal ini sejalan dengan pandangan Karlina & Sativa (2025) bahwa penciptaan nilai tambah dan pengalaman emosional positif menjadi kunci hubungan psikologis antara institusi dan pelanggan dalam pemasaran pendidikan. (3) Multichannel Integration Process. Sinkronisasi pendekatan tatap muka dengan tindak lanjut melalui pesan langsung dan kolom komentar media sosial serta aplikasi pesan instan bisnis, memungkinkan keberlanjutan interaksi tanpa batasan ruang dan waktu pascakunjungan. Hal ini konsisten dengan temuan Wulandari & Rahmi (2025) bahwa komunikasi intensif melalui saluran digital efektif merawat hubungan dan meningkatkan kepuasan. (4) Information Management Process. Pemanfaatan perangkat spreadsheet untuk melacak progres pendekatan, mencatat umpan balik, dan memperbarui status prospek (cold–warm–hot leads) secara terpusat, mencegah kehilangan peluang akibat data tercecer, serta memungkinkan segmentasi ulang berbasis riwayat interaksi (Bin-Nashwan & Hassan (2017). (5) Performance Assessment Process. Evaluasi rutin terhadap rasio konversi status prospek (data funnel, dari cold hingga closing) melalui dasbor pemantauan, memberikan landasan objektif bagi keputusan strategis dan perbaikan taktik komunikasi secara berkelanjutan (Sabila, 2026).

Perluasan Model: Matriks Proses × Aktor (Dyad–Stakeholder–Ecosystem). Kelima proses pada usulan model CRM tersebut didesain ulang dengan rumus matriks proses × aktor sesuai dengan pedoman wawancara di Tabel 3. Desain ini perlu pembedaan secara tegas antara bagian yang didukung langsung oleh data penelitian dan bagian yang merupakan perluasan konseptual. Data primer berasal dari dua informan internal lembaga; dengan demikian, praktik pada level dyad (interaksi tim pengembangan bisnis dengan sekolah) terdokumentasi langsung, sedangkan peran aktor pada level stakeholder dan ecosystem. Misalnya pengaruh orang tua atau jejaring rujukan antarsekolah yang hanya terekam secara tidak langsung melalui penuturan informan dan jejak interaksi di media sosial. Tabel 5 di bawah ini memisahkan keduanya.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 5. Dukungan Data dan Perluasan Konseptual pada Tiap Proses

Proses CRM	Didukung Data Penelitian (Dominant Level Dyad)	Perluasan dengan Konsep Stakeholder dan Ecosystem
Strategy Development Process	Sekolah target dipilih berdasarkan populasi siswa, profil akreditasi, pemetaan wilayah, dan rekam jejak kerja sama	Memetakan peran aktor dalam buying center tiap sekolah sebagai dasar pendekatan
Value Creation Process	Demonstrasi interaktif dan lokakarya; program disesuaikan dengan kurikulum dan fasilitas sekolah	Merancang proposisi nilai yang berbeda bagi guru, siswa, dan orang tua
Multichannel Integration Process	School visit dipadukan dengan pesan instan dan interaksi media sosial pascakunjungan	Memilih kanal menurut aktor; memperlakukan media sosial sebagai simpul ekosistem
Information Management Process	Pencatatan status prospek (cold–warm–hot) dan riwayat interaksi pada spreadsheet	Menambah kolom peran aktor dan sumber pengaruh pada basis data sekolah
Performance Assessment Process	Conversion rate dan pemantauan melalui dasbor	Menambah indikator jejaring: rujukan antarsekolah dan engagement orang tua

Sumber: Olahan data primer, 2026



Gambar 1. Pemisahan Perluasan Model (Sumber: Olahan data primer, 2026)

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Sebagai ilustrasi, pemisahan dari perluasan model ini tampak pada Gambar 1 yang menjelaskan bahwa pemisahan ini menunjukkan dua hal. Pertama, model yang hanya berorientasi dyad (misalnya dalam mencatat hasil kunjungan per sekolah) berpotensi kehilangan konteks pengaruh aktor lain di luar interaksi langsung, sementara model yang langsung melompat ke level ecosystem tanpa basis data dyad yang akurat akan kehilangan presisi operasional. Kedua, kelima proses Payne & Frow tidak perlu ditambah atau diubah untuk mengakomodasi aktor; yang diperluas adalah cakupan aktor pada tiap proses. Dengan demikian, kontribusi konseptual penelitian ini adalah mengusulkan bahwa kelima proses tersebut dapat dibaca sebagai mekanisme penghubung (bridging mechanism) antarlevel relasi. Usulan ini diposisikan sebagai proposisi yang dapat diuji pada penelitian lanjutan dengan melibatkan suara aktor sekolah secara langsung.

Matriks pada Tabel 2 dan pemisahan dukungan data pada Tabel 5 menghasilkan sejumlah pernyataan yang dapat diuji secara empiris. Enam proposisi berikut dirumuskan dari tiga sumber, yaitu logika teoretis perluasan model, dua determinan yang ditemukan pada penelitian ini, yaitu kecepatan konversi data dan konsistensi tindak lanjut, serta klaim keterhubungan antarlevel. Keenam proposisi bukan hasil penelitian ini semuanya berstatus hipotetis dan menunjukkan arah pengujian. Adapun proposisi ini dijelaskan pada Tabel 6.

Tabel 6. Proposisi Untuk Penelitian Lanjutan

No	Pernyataan Proposisi	Proses x Level	Basis Teori	Usulan Rancangan Pengujian
P1	Semakin lengkap pemetaan peran aktor (pengambil Keputusan, pengguna, pemberi pengaruh) pada satu sekolah, semakin pendek waktu yang dibutuhkan prospek untuk bergerak dari cold hingga kesepakatan kerjasama	Pengembangan strategi dan manajemen informasi x stakeholder	Buying center (Webster & Wind, 1972)	Analisis waktu-ke-konversi (survival analysis) pada data pipeline dari banyak sekolah
P2	Kesesuaian proposisi nilai dengan kepentingan tiap aktor sekolah meningkatkan peluang konversi kerja sama, dan hubungan ini dimediasi oleh tingkat dukungan multi-aktor di sekolah	Penciptaan nilai × stakeholder	Frow & Payne (2011); Payne dkk. (2008)	Survei aktor sekolah dan model mediasi (PLS-SEM)
P3	Kecepatan dan konsistensi tindak lanjut digital pascakunjungan memperkuat hubungan antara kualitas interaksi tatap muka dan	Integrasi multisaluran × dyad (moderasi)	Temuan penelitian ini	Regresi dengan suku interaksi pada data log CRM; eksperimen lapangan dengan

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

	kemajuan status prospek (cold–warm–hot)			variasi jeda tindak lanjut
P4	Kualitas data level dyad (kelengkapan dan ketepatan waktu input) merupakan kondisi batas: tambahan data level stakeholder dan ecosystem hanya meningkatkan ketepatan prioritisasi prospek bila kualitas data dyad melampaui ambang minimum	Klaim keterhubungan antarlevel	Manajemen informasi × lintas level	Studi multikasus komparatif dan Qualitative Comparative Analysis (QCA)
P5	Indikator jejaring (rujukan antarsekolah, engagement komunitas orang tua) memiliki nilai prediktif tambahan terhadap konversi, di luar indikator level dyad saja	Penilaian kinerja × ecosystem	Logika ekosistem (Vargo & Lusch, 2016)	Regresi hierarkis (validitas inkremental) dan analisis jejaring sosial pada data rujukan
P6	Keterlibatan guru dan orang tua dalam ko-kreasi nilai meningkatkan retensi kerja sama pada fase retain serta kesediaan merujuk lembaga ke sekolah lain	Penciptaan nilai dan integrasi multisaluran × ecosystem	Payne dkk. (2008); Vargo & Lusch (2016)	Studi longitudinal pada dua hingga tiga siklus akademik

Sumber: Pengembangan Konseptual Penelitian (2026)

Evaluasi terhadap model yang dirancang mengidentifikasi dua determinan utama efektivitas peningkatan prospek (leads). Pertama, kecepatan konversi data, yaitu jeda waktu antara pengumpulan data pada formulir fisik saat school visit dengan input ke sistem basis data digital, di mana hal ini dapat berisiko menurunkan kehangatan respons calon mitra. Kedua, konsistensi interaksi lanjutan di kanal digital pascakunjungan. Hal ini mengacu pada studi komunikasi pemasaran B2B oleh Sabila (2026) di mana keberhasilan pencapaian target kerja sama jangka panjang sangat ditentukan oleh ketepatan tindak lanjut dan pemeliharaan relasi pascakunjungan secara persisten. Temuan ini menegaskan bahwa model CRM yang dirancang tidak dapat bertumpu semata pada kecanggihan sistem teknologi informasi, melainkan pada komitmen budaya organisasi lintas fungsi dalam menyinkronkan aktivitas tatap muka luring dengan keaktifan digital secara berkesinambungan. Hal ini adalah simpulan yang sekaligus menegaskan relevansi perspektif ekosistem di mana efektivitas CRM pada akhirnya ditentukan oleh kesehatan jejaring relasi secara keseluruhan, bukan oleh optimalisasi satu simpul relasi secara terisolasi.

5. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil memformalkan adaptasi *The Five-Process Model* Payne dan Frow pada ekosistem pendidikan non-formal berbasis digital untuk menjawab gap kontekstual, konseptual,

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dan metodologis. Temuan menunjukkan bahwa efektivitas *school visit* ditentukan oleh kecepatan konversi data luring ke digital dan konsistensi pemeliharaan relasi daring pascakunjungan. Kontribusi konseptual utamanya adalah pemetaan proses CRM ke dalam tiga level relasi aktor, yaitu *dyad*, *stakeholder*, dan *ecosystem*.

Saran praktis berfokus pada penyusunan SOP integrasi data luring ke digital, evaluasi akurasi basis data beserta visualisasi kinerja, dan sinkronisasi data antarfungsi untuk merekam riwayat interaksi mitra secara terpusat. Bagi akademisi, penelitian lanjutan disarankan menguji proposisi model melalui desain multikasus yang melibatkan pihak sekolah, analisis data log CRM lintas lembaga, serta pendekatan kuantitatif atau *mixed-methods* secara longitudinal.

Keterbatasan penelitian ini mencakup penggunaan studi kasus tunggal dengan dua informan internal yang membatasi generalisasi temuan. Pengambilan data primer juga belum melibatkan triangulasi perspektif dari pihak sekolah sebagai mitra B2B, serta pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan belum dirancang untuk mengukur tingkat konversi secara statistik.

Referensi

Bin-Nashwan, S. A., & Hassan, H. (2017). Impact of customer relationship management (CRM) on customer satisfaction and loyalty: A systematic review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, *6*(1), 86-107.

Buttle, F. dan S. Maklan. 2022. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 4th ed. Routledge, London.

Del Vecchio, P., Mele, G., Siachou, E., & Schito, G. (2022). A structured literature review on Big Data for customer relationship management (CRM): toward a future agenda in international marketing. *International Marketing Review*, *39*(5), 1069-1092. https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0036

Faezal, E. dan M. Lubis. 2025. Analisis data dan implementasi *customer relationship management* (CRM) dalam meningkatkan efektivitas periklanan dan kampanye. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*. 8(3): 1395–1401. https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i3.1507

Farhani, H., M. A. Dirgantara, W. P. Putra, I. P. Rini, S. Imanirubiarko, dan R. Arifiansyah. 2025. Pelatihan strategi pemasaran berbasis *customer relationship management* (CRM). *Community Development Journal*. 6(1): 89–92.

Freeman, R. E. (2020). The stakeholder approach revisited. In *Wirtschafts-und unternehmensethik* (pp. 657-671). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Frow, P. dan A. Payne. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*. 45(1/2): 223–240. https://doi.org/10.1108/03090561111095676

Grönroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. 32(2): 4–20. https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Karlina, S. dan C. O. Sativa. 2025. *Customer relationship marketing* dalam pemasaran pendidikan. *Personnel: Jurnal Administrasi Pendidikan*. 1(1): 42–50.

Kotler, P. dan K. L. Keller. 2022. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson, Harlow.

Lestari, D. C. dan B. Handoko. 2024. Analisis penerapan strategi *customer relationship management* (CRM) perusahaan City Trans Utama pada loyalitas pelanggan. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*. 9(2): 1026–1032. https://doi.org/10.30651/jms.v9i2.22310

Mamlukhah, M., & Ni'mah, D. (2022). Implementasi Customer Relationship Management pada Pemasaran Pendidikan. *Jurnal Tarbiyatuna: Jurnal Kajian Pendidikan, Pemikiran dan Pengembangan Pendidikan Islam*, *3*(1), 18-33. https://doi.org/10.30739/tarbiyatuna.v3i1.1670

Mazzarol, T., Hosie, P., & Jacobs, S. (1998). Information technology as a source of competitive advantage in international education. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, *7*(1), 113–130. https://doi.org/10.1080/14759399800200025

Payne, A. dan P. Frow. 2005. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. 69(4): 167–176. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Payne, A. F., K. Storbacka, dan P. Frow. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36(1): 83–96. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0

Pratama, M. E. H., Lukitaningsih, A., & Maharani, B. D. (2026). Pengaruh Influencer Marketing Dan Online Customer Review Padakeputusan Pembelian Dengan Minat Beli Sebagai Variabel Mediasi Pada Pelanggan Platform Tiktok Shop Di Kota Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Motivasi*, *22*(1), 478-490. https://doi.org/10.29406/jmm.v22i1.8444

Ranjan, K. R., Friend, S. B., & Malshe, A. (2025). Multilevel value co-creation within key accounts. *Journal of Service Research*, *28*(2), 296-317. https://doi.org/10.1177/10946705241235948

Sabila. 2026. Strategi komunikasi pemasaran *business-to-business* (B2B) dalam meningkatkan *leads* (studi kasus pada brevet pajak). *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*. 5(2): 1317–1334. https://doi.org/10.55681/sentri.v5i2.5583

Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.

Vargo, S. L. dan R. F. Lusch. 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 44(1): 5–23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

Webster, F. E. dan Y. Wind. 1972. A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*. 36(2): 12–19. https://doi.org/10.1177/002224297203600204

Wulandari, A., & Rahmi, V. A. (2025). Analisis strategi customer relationship management dalam membangun loyalitas pelanggan pada bisnis Dearly Cake. *Jurnal Lentera Bisnis*, *14*(1),

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

39-49. https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1289

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)