

# PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA RESTORAN OEN SEMARANG MENGGUNAKAN METODE CRM SCORECARD

Aries Susanty, Rani Rumita, dan Afrizal Putranto

Program Studi Teknik Industri, Universitas Diponegoro  
Jalan Prof. Soedarto, SH Tembalang Semarang, Telp. 024-7460052  
[afrizalputranto@gmail.com](mailto:afrizalputranto@gmail.com)

## ABSTRAK

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang kuliner, Restoran Toko Oen berusaha agar layanan yang diberikan kepada pelanggan mampu mencapai kepuasan yang tinggi dan mempertahankan tingkat loyalitas para pelanggannya. Dilihat dari banyaknya komplain pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diperoleh dari form guest comment, serta hasil dari penyebaran kuesioner pendahuluan yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang masih rendah, maka pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga nantinya akan diperoleh kepuasan pelanggan yang optimal. Pengukuran kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai tolak ukur kontribusi pencapaian kinerja kepuasan pelanggan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dilakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan CRM Scorecard dan metode AHP. Selain itu pengukuran dilakukan dengan OMAX untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap indikator kinerja.

Perancangan pengukuran kinerja perusahaan dengan kerangka CRM Scorecard menghasilkan 39 Key Performance Indicator (KPI) dengan rincian 2 KPI perspektif kinerja organisasi, 10 KPI untuk kinerja perspektif pelanggan, 9 KPI untuk kinerja perspektif proses, dan 18 KPI untuk perspektif infrastruktur. Dari hasil pengolahan data dan pengukuran kinerja untuk mencapai kepuasan pelanggan diketahui bahwa indeks pencapaian kinerja Restoran OEN sebesar 4,3 yang masuk dalam skala "sedang" (skala 1-10). Perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dalam beberapa kurun waktu ke depan kinerja karyawan dapat masuk ke dalam kategori "baik" dan target target yang telah ditetapkan dapat tercapai.

**Kata kunci : Pengukuran kinerja, CRM Scorecard, AHP, OMAX**

## ABSTRACT

As a company engaged in culinary , Oen Reastourant is trying to services provided to customers are able to achieve and maintain a high satisfaction level of the customers loyalty . Judging from the number of customer complaints on the quality of service provided by the guest comments form , as well as preliminary results from the questionnaires showed that customer satisfaction levels are still low , the performance measurement needs to be done to improve the quality of services that will be obtained optimum customer satisfaction . Corporate performance measurement can be used as a measure of the contribution of performance achievement of customer satisfaction . To improve the performance of the company , carried out the study using a CRM Scorecard approach and AHP method . In addition measurements were performed with the OMAX to determine the value of the achievement of the targets set for each performance indicator .

The design of the company 's performance measurement framework using CRM Scorecard produces 39 Key Performance Indicator ( KPI ) with details of 2 KPIs perspective of organizational performance , 10 performance KPIs for a customer perspective , 9 KPIs performance perspective to the process , and 18 KPIs for infrastructure perspective . From the data processing and measurement of performance in order to achieve customer satisfaction in mind that the attainment of the performance index of 4.3 OEN Restaurant are included in the scale of " moderate " ( scale of 1-10 ) . The company should be able to improve the performance of employees so that in some future period to the employee's performance can be fit into the category of " good " and the set target can be achieved .

**Keywords: Performance measurement, CRM Scorecard, AHP, OMAX**

## PENDAHULUAN

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang kuliner, Restoran Toko Oen berusaha agar layanan yang diberikan kepada pelanggan mampu mencapai kepuasan yang tinggi dan mempertahankan tingkat loyalitas para pelanggannya. Mengubah perusahaan menjadi berfokus pada pelanggan (*customer-centric*) dengan tetap memperhatikan peningkatan keuntungan merupakan salah satu strategi bisnis yang populer saat ini yang disebut srategi pengelolaan hubungan dengan pelanggan atau dikenal dengan istilah Customer Relationship Management (CRM). Persepsi masyarakat pencinta kuliner terhadap rumah makan atau restoran tidak lepas dari image yang melekat pada restoran tersebut yang dikaitkan dengan pelayanannya kepada pelanggan, berbagai variasi menu yang disajikan, serta suasana interior sebagai pendukungnya. Sehingga pada akhirnya paduan dari ketiga hal tersebut akan menjadi daya tarik bagi pelanggan.

Selama ini Restoran Toko Oen belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi ( aspek finansial maupun aspek non finansial ), mereka hanya menilai keberhasilan kinerja perusahaan dari aspek finansial saja. Saat perusahaan dapat memenuhi target, maka perusahaan dapat dikatakan telah memiliki kinerja yang baik, sedangkan apabila perusahaan tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan, maka perusahaan memiliki kinerja yang buruk. Hal ini tentu saja mudah dilakukan oleh pengukur kinerja, sedangkan pengukuran kinerja non keuangan tidak pernah dilakukan karena hal ini sulit untuk dilakukan.

Dilihat dari banyaknya komplain pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diperoleh dari form *guest comment* maka pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga nantinya akan diperoleh kepuasan pelanggan yang optimal. Banyaknya keluhan atau kritik dari pelanggan diantaranya 21 keluhan mengenai kualitas makanan, 8 keluhan mengenai kualitas pelayanan, serta 11 keluhan mengenai fasilitas dan suasana restoran

Pada tahapan penelitian awal yang dilakukan penulis, dari 30 responden yang dimintai pendapat untuk mengisi kuesioner pendahuluan, diperoleh sebesar

63% pelanggan yang masih belum merasa puas terhadap kualitas pelayanan secara keseluruhan Restoran Oen. Selain itu untuk kurun waktu dari bulan januari 2013 sampai juni 2013 terdapat beberapa keluhan pelanggan yang telah dikumpulkan oleh pihak manajemen. Adapun visi Restoran Oen ialah Menjadi restoran bertaraf internasional dengan tetap mengutamakan cita rasa khas dan bebas bahan pengawet, serta selalu mengedepankan kualitas dari segala sisi. Sedangkan Misinya diantaranya yaitu mengutamakan kualitas dalam hal pelayanan dan makanan yang disajikan, selalu berinovasi dalam produk maupun pelayanan, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan guna mencapai performa yang optimal.

Dalam penelitian Tugas Sarjana ini yang menjadi permasalahan adalah banyaknya komplain yang diterima pihak perusahaan dari pelanggan terhadap kualitas pelayanan, sehingga pencapaian kinerja Restoran Toko Oen masih belum optimal. Keadaan inilah yang menyebabkan perlunya dilakukan perancangan data analisis mengenai pengukuran kinerja pada Toko Oen dilihat dari visi dan misi yang telah ditetapkan dibandingkan dengan tujuan yang telah dicapai agar pemilik perusahaan mengetahui kinerja restoran sehingga pelayanan kepada pelanggan dapat ditingkatkan, menambah jumlah pelanggan, dan dapat mempertahankan pelanggan yang loyal agar tidak mengalami penurunan.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1 Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* ( KPI ) berdasarkan metode CRM Scorecard di Restoran Toko Oen.
- 2 Menganalisis kinerja paling berpengaruh terhadap Restoran Toko Oen Semarang yang telah disusun dengan metode CRM Scorecard.
3. Merekomendasikan usulan perbaikan kinerja perusahaan.

CRM Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran yang secara khusus berhubungan dengan strategi CRM dan tujuan profitabilitas pelanggan lewat lima perspektifnya, yaitu perspektif Customer Segmentation, Customer Value, Customer Satisfaction, Customer Interaction, dan Customer Knowledge.

Strategi CRM membutuhkan suatu ukuran kinerja untuk menentukan apakah strategi sudah diimplementasikan dengan baik. Seringkali strategi CRM gagal karena ukuran yang digunakan tidak tepat. Oleh karena itu, apa yang dibutuhkan adalah system pengukuran yang menghubungkan strategi CRM dengan tujuan profitabilitas pelanggan untuk mengukur apa yang mendorong kinerja CRM dalam organisasi, yaitu sebuah CRM Scorecard.

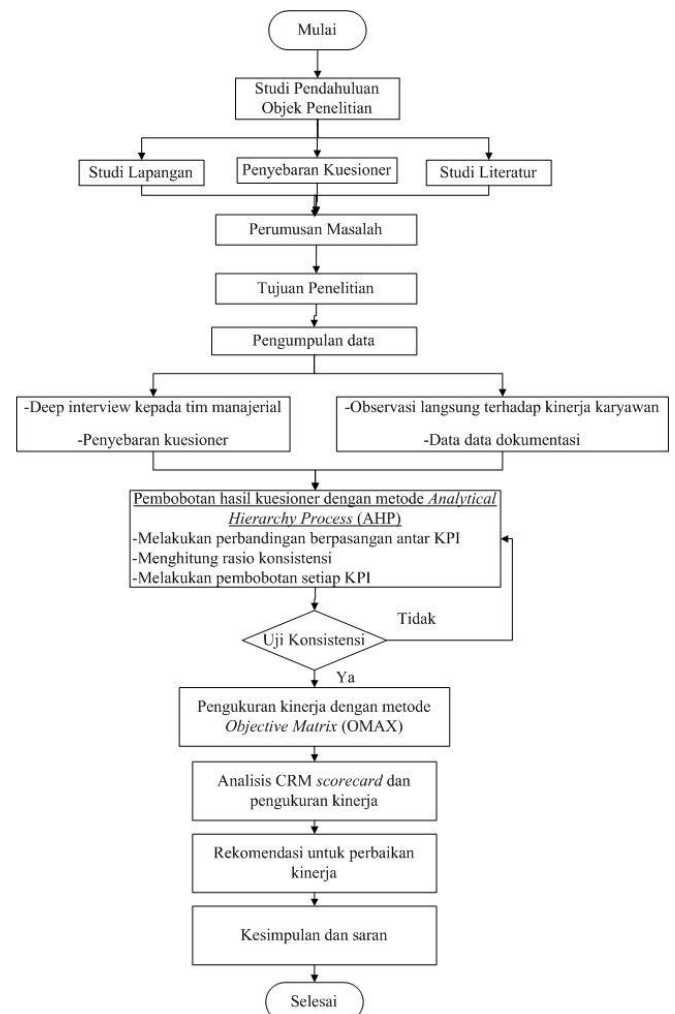
CRM Scorecard merupakan sebuah framework pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Hyung-Su Kim dan Young-Gul Kim (2007) yang mampu mendiagnosis dan menilai praktik CRM sebuah perusahaan. Framework tersebut menggunakan empat perspektif yang dijadikan sebagai acuan untuk mendiagnosis faktor-faktor keberhasilan atau kegagalan praktik CRM yaitu infrastruktur, proses, pelanggan dan performa organisasi.

CRM Scorecard dikembangkan melalui proses pengembangan penelitian dan langkah-langkah yang dikolaborasikan di sejumlah perusahaan di berbagai industri. Selama proses pengembangan, dilakukan tinjauan literatur yang luas untuk membangun sebuah peta teori sebab-akibat, interview mendalam dengan para praktisi untuk mengambil sebuah peta hierarki dari perspektif industri, uji kelayakan untuk memeriksa apakah *Key Performance Indicator* (KPI) dapat diukur atau tidak serta menggunakan teknik analisis *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot prioritas dari faktor-faktor yang dievaluasi dalam CRM Scorecard.

AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak. Juga kompleksitas ini disebabkan stuktur masalah yang belum jelas, ketidakpastiannya persepsi pengambil keputusan serta ketidak pastian tersediannya data statistik yang akurat atau bahkan tidak ada sama sekali. Adakalanya timbul masalah keputusan yang dirasakan dan diamati perlu diambil secepatnya, tetapi variasinya rumit sehingga datanya tidak mungkin dicatat secara numerik, hanya secara kualitatif saja yang dapat diukur, yaitu berdasarkan persepsi pengalaman dan intuisi.

## METODE PENELITIAN

Diagram alir metodologi penelitian dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode CRM Scorecard maka diperlukan langkah langkah sebagai berikut :

1. Identifikasi *Key Performance indicators* (KPI). Tahap ini dilakukan dengan menurunkan model dasar *framework* CRM Scorecard dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang ada. Dari hasil identifikasi KPI diperoleh 39 KPI yang terdiri dari :
  - a. Perspektif kinerja organisasi yang memiliki 2 KPI
  - b. Perspektif pelanggan terdiri dari 10 KPI

- c. Perspektif proses 9 KPI
  - d. Perspektif infrastruktur terdiri dari 18 KPI
2. Pembobotan tiap KPI berdasarkan hierarki kinerja dengan menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk masing-masing KPI yang telah didapatkan. Langkah awal dalam pembobotan adalah dengan membuat kuesioner yang bersifat tertutup dan diisi oleh Tim Manajerial Restoran OEN Semarang yang benar-benar mengerti dan paham kondisi kinerja divisinya. Hal ini dilakukan karena responden tersebut sangat memahami mengenai penilaian kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Setelah itu kuisisioner tersebut diolah dengan menggunakan software AHP yaitu *SuperDecision*

**Tabel 1 Bobot antar perspektif**

Perspektif	Bobot
Kinerja Organisasi	0.504
Pelanggan	0.287
Proses	0.143
Infrastruktur	0.064

**Tabel 2 Bobot antar sub-perspektif**

Sub perspektif	Bobot
Loyalitas Pelanggan	0,709
Kepuasan Pelanggan	0,155
Nilai Pelanggan	0,135
Akuisisi Pelanggan	0,167
Retensi Pelanggan	0,833
Teknologi CRM	0,124
Perilaku karyawan	0,155
Kepuasan karyawan	0,211
Sikap manajemen	0,155
Pelatihan karyawan	0,086
Struktur organisasi	0,116
Kemitraan	0,094
Orientasi Pasar	0,054

**Tabel 3 Bobot antar KPI**

KPI	Bobot	KPI	Bobot	KPI	Bobot
1	0,167	7	0,076	13	0,194
2	0,833	8	0,076	14	0,523
3	0,111	9	0,071	15	0,057
4	0,889	10	0,031	16	0,062
5	0,186	11	0,111	17	0,162
6	0,559	12	0,889	18	0,162

**Lanjutan tabel 3 bobot antar KPI**

KPI	Bobot	KPI	Bobot	KPI	Bobot
19	0,617	26	0,364	33	0,800
20	0,173	27	0,578	34	0,200
21	0,046	28	0,057	35	0,341
22	0,125	29	0,142	36	0,081
23	0,874	30	0,857	37	0,576
24	0,889	31	0,889	38	0,125
25	0,111	32	0,111	39	0,875

3. Pengukuran kinerja tiap KPI. Pengukuran dilakukan dengan terlebih dahulu mengelompokkan indikator-indikator yang memiliki KPI yang sama, sehingga dapat diketahui kinerja tiap KPI berdasarkan kinerja indikator-indikatornya. Nilai target minimum, maksimum, dan skala pencapaian kemudian dimasukkan ke dalam baris yang sesuai, yaitu skala 0 untuk target minimum, skala 10 untuk target maksimum, dan nilai aktual untuk pencapaian kinerja indikator. Bobot tiap indikator juga dimasukkan ke dalam baris bobot pada matriks. Setelah melakukan pembobotan dengan menggunakan software *Super Decision*, langkah selanjutnya yaitu melihat indikator apa saja yang harus ditingkatkan (buruk), dapat dikatakan sedang dan indikator yang sudah baik menggunakan OMAX (*Objective Matrix*). *Traffic light system* menggunakan tiga warna yang mengindikasikan kinerja dari masing-masing KPI, yaitu : Warna hijau, diberikan untuk angka kinerja yang terdapat pada level delapan hingga sepuluh, yang berarti kinerja KPI sangat baik karena mendekati atau bahkan sama dengan target yang ditetapkan perusahaan. Warna kuning, diberikan untuk angka kinerja yang terdapat pada level empat sampai dengan tujuh, yang berarti pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan yang bisa terjadi karena kinerja KPI belum mendekati target dan masih belum konsisten. Warna merah, diberikan untuk angka kinerja yang terdapat pada level nol sampai dengan tiga, yang berarti angka kinerja KPI

tersebut benar-benar dibawah target dan memerlukan perbaikan dengan segera.

**Tabel 4 Skor performansi OMAX**

KPI	Nilai	KPI	Nilai	KPI	Nilai
1	0,334	14	0,486	27	0,578
2	3,332	15	2,092	28	0,057
3	4,445	16	0,285	29	0,857
4	0,222	17	0,558	30	0,142
5	0,744	18	0,486	31	0,444
6	2,236	19	4,936	32	2,667
7	0,152	20	1,557	33	1,200
8	0,152	21	0,230	34	3,200
9	0,426	22	0,625	35	1,023
10	0,155	23	1,750	36	0,648
11	0,666	24	3,556	37	1,152
12	6,223	25	0,333	38	1,750
13	0,582	26	1,092	39	0,750

## KESIMPULAN

Kinerja organisasi merupakan perspektif paling penting untuk menilai kinerja menurut perusahaan. Perspektif kinerja organisasi perusahaan terdiri dari ekuitas pelanggan. Pada Restoran Oen Semarang, kinerja organisasi mempunyai nilai pencapaian “buruk”, hal tersebut karena dipengaruhi hubungan perusahaan dengan pelanggan yang nilai pencapaiannya masih buruk.

Selain perspektif kinerja organisasi, terdapat tiga perspektif lain dalam praktik kinerja CRM, yaitu perspektif proses, perspektif pelanggan dan perspektif infrastruktur. Perspektif proses dipengaruhi oleh akuisisi, dan retensi pelanggan yang dalam realita, Restoran Oen Semarang masih belum dapat mengembangkan proses untuk dapat memperoleh dan mempertahankan pelanggan. Hal tersebut yang memicu rendahnya nilai pencapaian yang didapat karena perspektif proses masih dalam kategori pencapaian “sedang”. Untuk perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan memiliki nilai pencapaian yang termasuk dalam kategori “buruk”, sehingga perlu ditingkatkan agar nilai dan loyalitas pelanggan dapat meningkat. Kemudian pada perspektif infrastruktur terdapat perilaku dan kepuasan karyawan yang merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan pencapaian kinerja

perspektif infrastruktur, namun dalam pencapaiannya masih dalam kategori “buruk”.

Untuk lebih dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan yang lebih baik, maka terdapat beberapa faktor yang harus ditingkatkan bahkan diperbaiki. Dimulai dari infrastruktur seperti perilaku karyawan dan kepuasan karyawan. Hal yang dapat dilakukan antara lain adalah, pemberian insentif kepada karyawan yang berprestasi, mengevaluasi ulang karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk karyawan. Untuk perspektif pelanggan, perbaikan dapat dilakukan dengan meningkatkan pelayanan restoran seperti mempercepat pelayanan dan pengadaan fasilitas penunjang restoran yang lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barnes, James G. 2001. *Secrets of Customer Relationship Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kadarsih, Suryadi dan Ramdani, M. Ali. 2000. *Sistem pendukung keputusan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Kim, Hyung-Su., dan Kim, Young-Gul. 2007. “A Study on Developing CRM Scorecard”. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii
- Kim, Hyung-Su., dan Kim, Young-Gul. 2009. “A CRM performance measurement framework: Its development process and application”. *Industrial Marketing Management*, 38, 477-489.
- Nadlifatin, Reny. 2009. “Pengukuran Performansi Praktik Pengelolaan Hubungan Pelanggan Dengan Menggunakan Kerangka CRM Scorecard (Studi Kasus: PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk). Tugas Akhir Jurusan Sistem Informasi. ITS. Surabaya.
- Saaty, Tomas L., 2003. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo.