

Perancangan Kinerja *Customer Relationship Management* dengan Metode *Customer Relationship Management Scorecard* di PT. Pahala Kencana

Customer Relationship Management Performance design Using the Customer Relationship Management Scorecard Method at PT. Pahala Kencana

¹Alka Hengky Munandar, ² Aswardi Nasution, ³ Djamaludin

^{1,2}*Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116
email: ¹alkahengky@gmail.com*

Abstract. The company's strategy is one of the important factors in the company. One of the company's strategies can be used to measure company performance in maintaining customer relations. PT. Pahala Kencana is an otobus company for urban transportation between provinces from the executive class in Indonesia. The customer satisfaction rating in the company has the lowest value compared to other competing companies and the number of complaints increases every year. So that it is necessary to design Customer Relationship Management (CRM) performance so that the company's performance will be better in maintaining relationships with customers. In this study, the Customer Relationship Management Scorecard (CRM Scorecard) method is used, where this method was developed by Kim, Hyung-Su, and Kim, Young-Gul in 2003, which was used to design customer-based performance measures and strategies in maintaining customer relations and improving service quality for customer satisfaction. This research starts from the processing of questionnaire data with the results of the importance and performance matrix, namely there are four attributes that must be improved and the customer satisfaction index is 66.99%. The next stage is the formulation of strategies, the determination of the objectives of the strategy, the design of a strategy map, and the determination of benchmarks, targets and strategic initiatives. The results of CRM performance design using four perspectives, namely customer value, customer satisfaction, customer interaction, and customer knowledge that exist in the CRM scorecard method obtained nine strategic objectives. Determination of strategy initiatives obtained 22 proposed strategic initiatives by focusing on one proposal, namely maintaining and improving service quality and good performance of the company. Program preparation is to produce three proposed work activities that can be done by the company in an effort to improve CRM performance in the company.

Keywords: CRM, CRM Scorecard, Importance and Performance Matrix.

Abstrak. Strategi perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Salah satu strategi perusahaan tersebut dapat digunakan untuk ukuran kinerja perusahaan dalam menjaga hubungan pelanggan. PT. Pahala Kencana merupakan perusahaan otobus untuk angkutan kota antar provinsi kelas eksekutif di Indonesia. *Rating* kepuasan pelanggan di perusahaan tersebut memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan perusahaan pesaing lainnya dan jumlah komplain semakin meningkat setiap tahunnya. Sehingga perlu dilakukan perancangan kinerja *Customer Relationship Management* (CRM) agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik dalam menjaga hubungan ke pelanggan. Pada penelitian ini digunakan metode Customer Relationship Management Scorecard (CRM Scorecard), dimana metode ini dikembangkan oleh Kim, Hyung-Su, dan Kim, Young-Gul pada tahun 2003 yang digunakan untuk merancang ukuran kinerja berbasis pelanggan dan strategi dalam menjaga hubungan pelanggan serta meningkatkan kualitas layanan untuk kepuasan pelanggan. Penelitian ini dimulai dari pengolahan data kuesioner dengan hasil matriks *importance* dan *performance* yaitu terdapat empat atribut yang harus ditingkatkan serta indeks kepuasan pelanggan yaitu 66,99 %. Tahap selanjutnya yaitu perumusan strategi, penetapan tujuan strategi, perancangan peta strategi, dan penentuan tolok ukur, target, dan inisiatif strategi. Hasil perancangan kinerja CRM menggunakan empat perspektif, yaitu *customer value*, *customer satisfaction*, *customer interaction*, dan *customer knowledge* yang ada dalam metode CRM scorecard didapat sembilan tujuan strategi. Penentuan inisiatif strategi didapatkan 22 usulan inisiatif strategi dengan menfokuskan pada satu usulan yaitu menjaga dan meningkatkan kualitas layanan serta kinerja baik dari perusahaan. Penyusunan program yaitu menghasilkan tiga usulan aktifitas kerja yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja CRM di perusahaan.

Kata Kunci: CRM, CRM Scorecard, Matriks Importance dan Performance.

A. Pendahuluan

PT. Pahala Kencana merupakan perusahaan otobus untuk angkutan kota antar provinsi kelas eksekutif di Indonesia. Saat ini melayani lebih dari 93 kota tersebar di pulau Jawa, Bali dan Sumatera, dengan jumlah rute utama pulang pergi sebanyak 86, dilayani dengan lebih dari 300 Armada Bus Mercedes dan Hino. Rute yang terpanjang sejauh 1.321 km dan rute terpendek sejauh 623 km. Rating kepuasan pelanggan di perusahaan tersebut memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan perusahaan pesaing lainnya dan jumlah komplain semakin meningkat setiap tahunnya yaitu sampai tahun 2017. Hal ini secara tidak langsung dapat menggambarkan kinerja perusahaan kurang baik dalam memberikan pelayanan terhadap para pelanggannya. Dampak yang akan terjadi adalah berkurangnya pelanggan dan beralih ke perusahaan pesaing yang dapat merugikan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:.

1. Bagaimana usulan rancangan ukuran kinerja perusahaan dengan metode CRM Scorecard?
2. Apa saja tolok ukur strategi dan inisiatif strategi di masa mendatang?
3. Apa saja usulan program atau aktifitas kerja yang dapat diterapkan perusahaan?

B. Landasan Teori

Customer Relationship Management (CRM) adalah pendekatan strategis yang berkaitan dengan menciptakan peningkatan nilai pemegang saham melalui pengembangan hubungan yang sesuai dengan pelanggan utama dan segmen

pelanggan. CRM menyatukan potensi strategi pemasaran hubungan dan teknologi informasi untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan utama lainnya. CRM memberikan peningkatan peluang untuk menggunakan data dan informasi untuk memahami pelanggan dan menciptakan nilai bersama dengan mereka. Ini memerlukan integrasi lintas fungsi dari proses, orang, operasi, dan kemampuan pemasaran yang dimungkinkan melalui informasi, teknologi, dan aplikasi (Baran dan Galka, 2017).

Customer Relationship Management Scorecard (CRM Scorecard) merupakan metode pengembangan dari metode balance scorecard. Langkah pertama dalam proses ini adalah menentukan visi, misi dan tujuan dari CRM. Selanjutnya adalah menyusun strategi CRM. Tujuan dari langkah ini adalah untuk menemukan beberapa faktor strategis apa yang paling tepat. Langkah selanjutnya adalah menemukan hubungan antara aktifitas CRM dengan tujuan bisnis (tujuan bisnis adalah meningkatkan keuntungan). Dengan menganalisa hubungan ini, dapat dipelajari tentang apa yang harus dilakukan untuk memperoleh hasil yang lebih baik dan perspektif apa yang penting untuk mencapai hasil tersebut. Hasil dari analisa dievaluasi untuk mengetahui keefektifan dari CRM. Pengukuran ini memberikan pandangan yang lebih jauh pada strategi CRM dan membantu perusahaan dalam menetapkan strategi CRM. Proses iteratif ini berlangsung terus hingga aktifitas CRM saat ini menjadi semakin efektif (Badriah, Suhardini, dan Rahmanto, 2011).

Hubungan sebab akibat dapat memberikan petunjuk perspektif apa yang penting untuk mencapai tujuan

bisnis. Dengan mengubah empat perspektif *Balanced Scorecard* menjadi *customer value*, *customer satisfaction*, *customer interaction*, dan *customer knowledge* (Kim, Suh dan Hwang, 2003).

Menurut Kim, Suh dan Hwang (2003) pada penelitiannya, mereka mengubah empat perspektif tradisional untuk mencerminkan filosofi *customer-centric* dalam evaluasi CRM. Model yang direvisi terdiri dari empat perspektif berikut:

1. *Customer knowledge*: Ini berfokus pada pemahaman pelanggan dan menganalisis informasi pelanggan.
2. *Customer Interaction*: Ini mewakili keunggulan operasional dan pengelolaan saluran layanan pelanggan dan proses manajemen.
3. *Customer Value*: Ini mewakili

manfaat yang diperoleh dari pelanggan, seperti nilai umur dan loyalitas pelanggan.

4. *Customer Satisfaction*: Ini mewakili tingkat kepuasan yang dicapai oleh produk atau layanan. Di antara empat perspektif, perspektif kepuasan pelanggan adalah yang paling penting karena kepuasan pelanggan secara langsung terkait dengan keuntungan perusahaan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut adalah hasil kuesioner penelitian yang sudah melewati uji validitas dan reabilitas. Didapatkan 24 atribut yang valid dan reliabel. Hasil pengolahan data dari kuesioner ini untuk menentukan faktor-faktor eksternal dari perspektif *Customer Satisfaction*:

Tabel 1 Rata-rata Tingkat Kepuasan/ Kinerja dan Kepentingan

No	Atribut	Rata-rata Kepuasan/ Kinerja	Rata-rata Kepentingan
1	Kondisi bus yang digunakan	3.49	4.44
2	Ruang tunggu bersih dan nyaman	3.46	4.53
3	Toilet bersih dan nyaman	3.54	4.47
4	Fasilitas dalam bus (AC, kursi, bantal, dll) lengkap dan berfungsi dengan baik	3.48	4.64
5	Terdapat pendingin ruangan (AC) di ruang tunggu	3.62	4.49
6	Ruang khusus merokok	3.35	4.43
7	Mushola bersih dan nyaman	3.35	4.32
8	Terdapat fasilitas wifi di ruang tunggu	3.31	4.41
9	Tempat khusus ibu hamil atau ibu menyusui	3.29	4.39
10	Ketepatan waktu keberangkatan	3.41	4.42
11	Kemampuan dan keahlian supir dalam mengendarai bus	3.30	4.41
12	Harga yang terjangkau	3.42	4.31
13	Kemampuan karyawan dalam melayani	3.39	4.39
14	Kecepatan dalam melayani pembelian tiket	3.15	4.25
15	Karyawan ramah dan sopan	3.15	4.28
16	Karyawan membantu membawa barang bawaan penumpang	3.16	4.21
17	Kecepatan respon keluhan	3.30	4.38
18	Karyawan berpakaian rapih dan bersih	3.28	4.60
19	Adanya jaminan asuransi perjalanan	3.27	4.59
20	Adanya jaminan ganti rugi apabila barang di bagasi hilang	3.42	4.42
21	Adanya petugas keamanan	3.37	4.40
22	Perhatian dan perilaku yang baik kepada penumpang	3.22	4.42
23	Karyawan memberikan informasi dengan jelas	3.22	4.40
24	Keluhan dan saran ditanggapi dengan baik oleh petugas	3.34	4.43
	Rata-Rata	3.35	4.42
	Indeks Kepuasan	66.99%	

Berdasarkan *matriks importance dan performance*, dari 24 atribut yang berada pada kuadran I atau nilai kepuasan/kinerja di bawah rata-rata dan nilai kepentingannya di atas rata-rata terdapat empat atribut, yaitu karyawan berpakaian rapih dan bersih, adanya jaminan asuransi perjalanan, perhatian dan perilaku yang baik kepada penumpang, dan keluhan dan saran ditanggapi dengan baik oleh petugas.

Keempat atribut tersebut harus ditingkatkan untuk perusahaan, karena harapan penumpang yang tinggi atas kinerja yang telah diberikan.

Serta indeks kepuasan pelanggan di PT. Pahala Kencana *Brand Office* Bandung adalah 66,99 persen yang dapat diartikan bahwa indeks kepuasan pelanggan tersebut dapat dikatakan puas. Namun perusahaan harus terus meningkatkan kinerjanya karena terdapat 15,01 persen yang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan

Perumusan Strategi

Perumusan strategi dilakukan dengan merumuskan hasil dari wawancara dan penurunan visi dan misi perusahaan tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut hingga visi dan misi perusahaan dapat diterjemahkan dan menghasilkan sasaran atau tujuan strategis. Visi yang dimiliki perusahaan yaitu “Menjadi Perusahaan terbaik dan

terkemuka dalam bidang pelayanan Transportasi dan pariwisata di Indonesia”. Sedangkan misi yang dimiliki perusahaan yaitu sebagai berikut.

1. Mengembangkan produk, jasa dan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, bersaing dan terpercaya.
2. Mengembangkan jaringan pelayanan terpadu secara nasional.
3. Memperbesar pangsa pasar.
4. Memberikan kepuasan bagi para pelanggan, mitra usaha, karyawan dan pemegang saham.
5. Menjadi acuan dalam pola manajemen yang profesional dan dinamis.

Penetapan Tujuan Strategis

Penetapan tujuan strategis didapat dari penerjemahan visi dan misi perusahaan. Selanjutnya akan dikelompokkan dengan perspektif *Customer Relationship Management Scorecard* (CRM *Scorecard*) yaitu *customer value*, *customer satisfaction*, *customer interaction*, dan *customer knowledge*. Tujuan strategis tersebut akan digunakan sebagai indikator kinerja pada *Customer Relationship Management* di perusahaan. Berikut ini merupakan tujuan strategis yang masing-masing sudah dikelompokkan kedalam perspektif CRM *Scorecard* yang dapat dilihat pada Tabel 2.

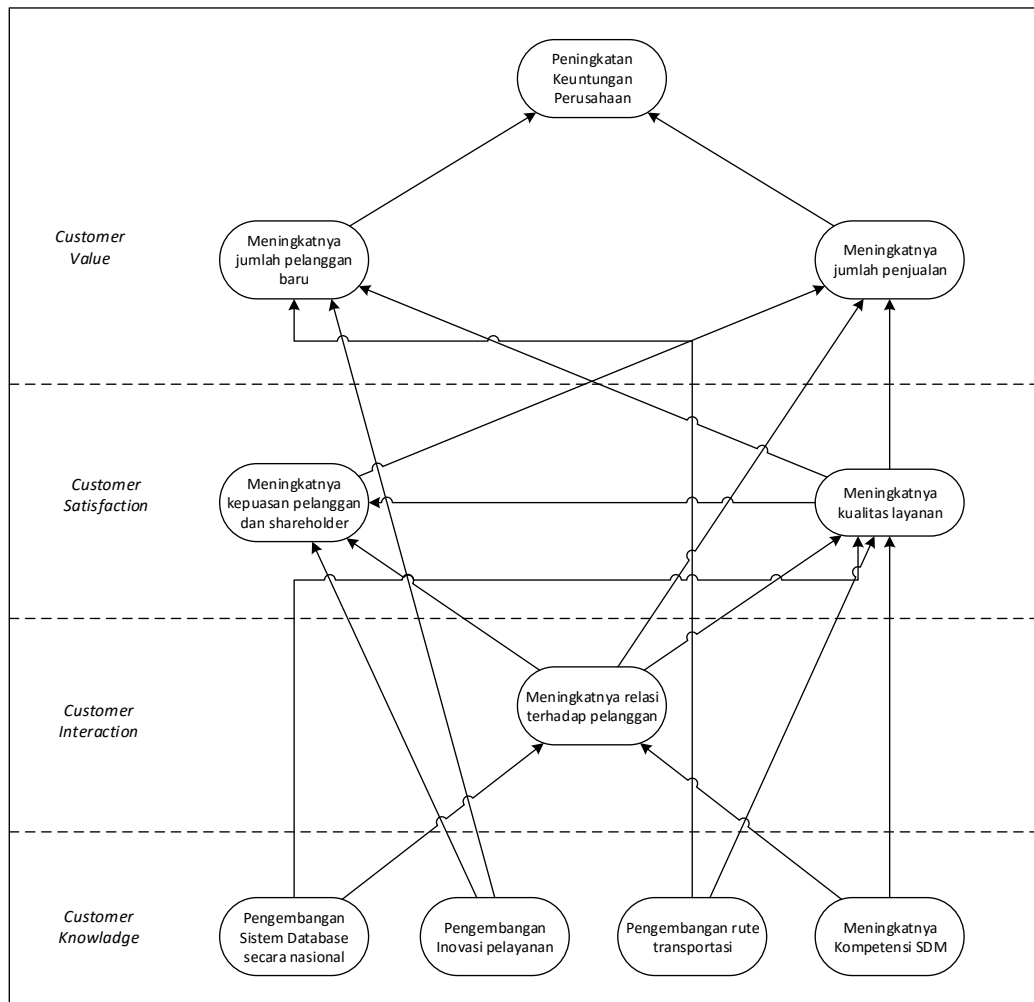
Tabel 2 Tujuan Strategi Berdasarkan Perspektif CRM *Scorecard*

Perspektif CRM <i>Scorecard</i>	Tujuan Strategi	Notasi
<i>Customer Value</i>	Meningkatnya jumlah pelanggan baru	CV1
	Meningkatnya jumlah penjualan	CV2
<i>Customer Satisfaction</i>	Meningkatnya kualitas pelayanan	CS1
	Meningkatnya kepuasan pelanggan dan <i>shareholder</i>	CS2
<i>Customer Interaction</i>	Meningkatnya relasi terhadap pelanggan	CI1
<i>Customer Knowledge</i>	Pengembangan inovasi pelayanan	CK1
	Pengembangan rute transportasi baru	CK2
	Pengembangan sistem <i>database</i> secara nasional	CK3
	Meningkatnya kompetensi SDM	CK4

Peta Strategi (*Strategy Map*)

Perancangan peta strategi merupakan tahapan CRM *scorecard* yang dilakukan untuk melihat hubungan sebab akibat dari setiap tujuan

strategi pada keempat perspektif CRM *scorecard*. Berikut merupakan rancangan peta strategi yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Peta Strategi (*Strategy Map*) Perusahaan

Penentuan Tolok ukur, Target, dan Inisiatif Strategi

Tahapan selanjutnya adalah merancang sistem pengukuran strategi *customer relationship management*. Perancangan sistem pengukuran strategi dibutuhkan penentuan tolok ukur, target/sasaran, dan inisiatif strategi yang

dibutuhkan untuk mencapai target perusahaan. Proses penentuan target dan inisiatif strategi dilakukan dengan mempertimbangkan kesanggupan dari perusahaan. Berikut merupakan tabel penentuan tolok ukur, target, dan inisiatif strategi yang dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3 Penentuan Tolok Ukur, Target, dan Inisiatif Strategi

Perspektif	Tujuan Strategi	Tolok Ukur	Target	Inisiatif Strategi
<i>Customer Value</i>	Meningkatnya jumlah pelanggan baru	Persentase kenaikan jumlah pelanggan baru	Kenaikan 10% pertahun	1. Melakukan promosi produk atau jasa dari perusahaan. 2. Memperbarui pelayanan yang ada. 3. Memperbaiki situs web perusahaan mengenai informasi perusahaan 4. Mengadakan <i>event-event</i> baru yang menarik guna mendapatkan pelanggan baru.
	Meningkanya jumlah penjualan	Persentase kenaikan jumlah penjualan tiket	Kenaikan 12% pertahun	5. Menjaga dan meningkatkan kualitas layanan serta kinerja baik dari perusahaan. 6. Membuat sistem pemesanan tiket secara <i>online</i> .
<i>Customer Satisfaction</i>	Meningkatnya kepuasan pelanggan dan <i>shareholder</i>	Persentase tingkat kepuasan pelanggan	Minimal 85%	7. Memenuhi keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan terhadap pelayanan dan kinerja perusahaan. 8. Menjaga dan meningkatkan kualitas layanan serta kinerja baik dari perusahaan
	Meningkatnya kualitas pelayanan	Persentase jumlah keluhan pelanggan	Maksimal 2%	9. Memberikan layanan jasa yang baik dan prima. 10. Melakukan perbaikan layanan dan kinerja yang kurang baik bagi pelanggan yang kurang merasa puas.
<i>Customer Interaction</i>	Meningkatnya relasi terhadap pelanggan	Jumlah program <i>reward</i> pelanggan	Minimal 6 kali	11. Melakukan program <i>reward</i> rutin ke pelanggan. 12. Membuat pelanggan lama menjadi member dengan program langganan jangka panjang. 13. Mempertahankan dan meningkatkan layanan dan kinerja perusahaan ke pelanggan.
<i>Customer Knowledge</i>	Pengembangan sistem <i>database</i> secara nasional	Skala tingkat performasi	Skala 5 (Sangat Baik)	14. Melakukan <i>maintenance</i> terhadap sistem <i>database</i> yang ada baik berupa data maupun <i>deviced</i> dengan inovasi teknologi yang berkembang. 15. Melakukan update keamanan sistem <i>database</i> .
	Pengembangan inovasi pelayanan	Jumlah Inovasi pelayanan	Minimal 12 kali	16. Melakukan inovasi-inovasi pelayanan baru berupa kombinasi antar paket-paket perjalanan. 17. Melakukan survey keinginan dan harapan pelanggan.
	Pengembangan rute transportasi baru	Jumlah rute transportasi baru	Minimal 1 kali	18. Melakukan survey kedaerah dari rute yang ingin dituju. 19. Melakukan penyebaran informasi promosi kepada pelanggan dari adanya rute baru.
	Meningkatnya kompetensi SDM	Persentase jumlah karyawan yang mengikuti <i>training</i>	100%	20. Melakukan pelatihan kepada seluruh karyawan yang belum sepenuhnya terlatih. 21. Memberikan motivasi kepada karyawan berupa <i>reward</i> kepada karyawan dengan kinerja yang baik. 22. Menyediakan alat bantu berupa diagram alir layanan perusahaan kepada pelanggan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Setelah melakukan beberapa tahapan dalam perancangan kinerja *customer relationship management* pada PT. Pahala

Kencana dengan menggunakan empat perspektif yang ada dalam metode CRM *scorecard* yaitu *customer value*, *customer satisfaction*, *customer interaction*, dan *customer knowledge* didapatkan Sembilan tujuan strategi.

2. Penentuan inisiatif strategi didapatkan 22 usulan yang dapat dilakukan oleh PT. Pahala Kencana untuk mencapai tujuan strategi perusahaan di masa mendatang.
3. Berdasarkan hasil usulan inisiatif strategi yang maka dipilih satu usulan yaitu menjaga dan meningkatkan kualitas layanan serta kinerja baik dari perusahaan. Usulan program kerja atau aktifitas kerja berdasarkan dari nilai kepuasan/kinerja di bawah rata-rata dan nilai kepentingannya di atas rata-rata. Pada atribut karyawan berpakaian rapih dan bersih, diusulkan standarisasi berpakaian seragam bagi semua karyawan atau petugas. Pada atribut adanya jaminan asuransi perjalanan diusulkan program sosialisasi terhadap pelanggan, karena pelanggan masih banyak yang belum paham mengenai asuransi perjalanan pada perusahaan. Pada atribut perhatian dan perilaku yang baik kepada penumpang dan atribut keluhan dan saran ditanggapi dengan baik oleh petugas, diusulkan program pelatihan kepada semua karyawan serta petugas terhadap bagaimana menjaga sikap dengan baik terhadap pelanggan.

E. Saran

Saran Teoritis

Bagi PT. Pahala Kencana disarankan untuk menekankan pada meningkatkan dan mempertahankan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan kepuasan pelanggan adalah salah satu faktor penting dalam menjaga hubungan kepada pelanggan.

Saran Praktis

Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan pengukuran kinerja pada sistem pengukuran yang telah dirancang.

Daftar Pustaka

- Badariah, N., Suhardini, D., dan Rahmanto, A.W., 2011. *Perancangan Kinerja Customer Relationship Management dengan Menggunakan Metode Customer Relationship Management Scorecard*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Baran, R. J., dan Galka, R. J., 2017. *Customer Relationship Management (The Foundation of Contemporary Marketing Strategy)*. Second Edition. New York: Routledge.
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H., 2003. A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard. *Jurnal of Interactive Marketing*. Vol. 17. No. 2.