

PENGUKURAN KINERJA *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)* MENGGUNAKAN *CRM SCORECARD* DAN *OMAX*

A. Aviv Mahmudi dan Ngadenan

Program Studi Manajemen-S1 STIE 'YPPI' Rembang

Jl. Raya Rembang-Pamotan KM. 4 Rembang

Email: viva_77@yahoo.co.id Email: ngadenan_rbg@yahoo.co.id

Abstrak

UMKM Batik Tulis Lasem is one of the superior products from Rembang that continue to be developed by the government. UMKM Batik Tulis Lasem still many difficulties on their progression, especially in marketing, others are the utilization of technology, lack of innovation, capital and low quality of human resources. Another obstacle that is often faced by UMKM who are members of the Koperasi Batik Tulis Lasem are marketing and maintain the existing market. In addition, owners who are members of Koperasi Batik Tulis Lasem also pay less attention to marketing strategy and maintaining customer relationship. Measuring the performance of UMKM Batik Tulis Lasem by identifying KPI (Key Performance Indicator) measure the practice performance of Customer Relationship Management (CRM using CRM Scorecard) through four CRM perspectives. The assessment of each perspective uses the AHP (Analytical Hierarchy Proseses) method and scoring of performance on each level or CRM factors using the OMAX (Objective Matrix) method. Through CRM scorecard describes a performance measurement of the implementation of Customer Relationship Management (CRM) in Koperasi Batik Tulis Lasem so that the results of these measurements show some perspectives that need to be improved efficiency and performance of an organization. From the perspective of performance organizations have two factors, six factors from the perspective of consumer, three factors from the perspective of process, seven factors from the perspective of infrastructure. Four perspective that affect the performance of CRM generally can be known Good Performance of Koperasi Batik Tulis. There are only three criteria that are at the bad level. They are improving participation of management, increase human resources capability and increasing customer relationship value. The results expected to increase customer satisfaction and loyalty in the Koperasi Batik Tulis Lasem .

Key word: *AHP, Batik Tulis, CRM, CRM scorecard, OMAX.*

UMKM Batik Tulis Lasem merupakan salah satu produk unggulan dari Rembang yang terus dikembangkan oleh pemerintah. UMKM Batik Tulis Lasem masih banyak mengalami kesulitan dalam perkembangannya, terutama dalam pemasaran, ada pula pemanfaatan teknologi, kurangnya inovasi, modal dan kualitas sumber daya manusia yang rendah. Kendala lain yang sering dihadapi UMKM yang tergabung dalam Koperasi Batik Tulis Lasem are marketing dan mempertahankan pasar yang ada. Selain itu, pemilik Koperasi Batik Tulis Lasem juga kurang memperhatikan strategi pemasaran dan menjaga hubungan pelanggan. Mengukur kinerja UMKM Batik Tulis Lasem dengan mengidentifikasi KPI (Key Performance Indicator) mengukur kinerja praktik Customer Relationship Management (CRM menggunakan CRM Scorecard) melalui empat perspektif CRM. Penilaian masing-masing perspektif menggunakan metode AHP (Analytical Hierarchy Proseses) dan penilaian kinerja pada setiap tingkat atau faktor CRM dengan menggunakan metode OMAX (Objective Matrix). Melalui CRM scorecard menggambarkan pengukuran kinerja penerapan Customer Relationship Management (CRM) pada Koperasi Batik Tulis Lasem sehingga hasil pengukuran ini menunjukkan beberapa perspektif yang perlu ditingkatkan efisiensi dan kinerja sebuah organisasi. Dari perspektif organisasi kinerja ada dua faktor, enam faktor dari perspektif konsumen, tiga faktor dari perspektif proses, tujuh faktor dari perspektif infrastruktur. Empat perspektif yang mempengaruhi kinerja CRM umumnya dapat diketahui Kinerja Baik Koperasi Batik Tulis. Hanya ada tiga kriteria yang berada pada tingkat yang buruk. Mereka meningkatkan partisipasi manajemen, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan meningkatkan nilai hubungan pelanggan. Hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen di Koperasi Batik Tulis Lasem.

A. Latar Belakang

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. UMKM memiliki karakteristik yang membedakan dari usaha besar, terutama karena UMKM merupakan usaha padat karya, serta menjadi penyedia utama barang dan jasa kebutuhan pokok masyarakat yang berpendapatan menengah kebawah (Tyas dan Safitri, 2015).

Dalam perkembangannya UMKM ternyata masih banyak mengalami kendala-kendala baik internal

maupun eksternal. Kendala internal yang dihadapi UMKM diantaranya sumber daya dan pengelolaan perusahaan, struktur industri, serta budaya organisasi. Adapun kendala dari eksternal diantaranya kebijakan, pemerintah, kekuatan hukum dan politik, pesaing, selera pasar serta teknologi (Machmud dan Sidharta, 2013).

UMKM di Kabupaten Rembang memiliki peranan besar serta menjadi tulang punggung dalam perekonomian daerah. UMKM Batik Tulis Lasem merupakan salah satu produk unggulan daerah yang

terus dikembangkan oleh pemerintah Kabupaten Rembang. Dalam perkembangannya UMKM Batik Tulis Lasem masih banyak mengalami banyak kendala diantaranya kesulitan dalam memasarkan produk, selain itu kendala lain yang dihadapi adalah pemanfaatan teknologi, kurangnya inovasi, permodalan serta rendahnya kualitas sumberdaya manusia (Tahwin dan Mahmudi, 2013).

Kendala lain yang sering dihadapi oleh pelaku UMKM yang tergabung dalam Koperasi Batik Tulis Lasem adalah kesulitan memasarkan produk batik tulis serta mempertahankan pasar yang sudah ada. Selain itu pengelola UMKM yang tergabung dalam Koperasi Batik Tulis Lasem juga kurang memperhatikan pengelolaan strategi pemasaran serta menjaga hubungan dengan pelanggan. Jika hal ini dibiarkan maka dapat menyebabkan menurunnya jumlah pelanggan, kesulitan dalam menerobos pangsa pasar baru, serta tidak mengetahui produk-produk yang diinginkan oleh pelanggan.

Era pasar bebas menyebabkan persaingan yang ketat, sehingga berdampak pada harga yang kompetitif, terutama pada produk yang mempunyai karakteristik yang sama. Untuk itu UMKM Batik Tulis Lasem dituntut untuk menetapkan strategi yang tepat serta mampu mengimplementasikan dengan baik. UMKM Batik Tulis Lasem harus mengubah strategi yang hanya berfokus pada produk menjadi strategi yang berorientasi pada pelanggan, karena pemahaman dan mempertahankan pelanggan merupakan salah satu strategi dalam keberhasilan perusahaan. Kendala-kendala yang dihadapi pihak UMKM yang berkaitan dengan pelanggan tersebut dapat diatasi dengan model *Customer Relationship Management* (CRM).

Customer Relationship Management (CRM) merupakan salah satu konsep pemasaran berbasis hubungan pada pelanggan. CRM adalah seperangkat proses dan teknologi yang menyeluruh dalam mengelola hubungan dengan pelanggan potensial dan pelanggan yang ada dan mitra bisnis dalam pemasaran, penjualan dan pelayanan tanpa mempedulikan saluran pemasaran (Frei dalam Oesman, 2010:37). Esensi dari CRM adalah mengubah cara pandang organisasi yang berorientasi pada produk, menuju pada bisnis yang berorientasi pada membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. CRM membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan serta mampu memenuhi harapan pelanggan (Fu dan Chang, 2015).

Selain itu CRM juga membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan yang berkaitan dengan pelanggan, serta memberikan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Al-Safi dkk, 2012). CRM dapat membantu UMKM mengembangkan produk baru berdasarkan pengetahuan yang lengkap tentang keinginan pelanggan, dinamika pasar dan pesaing (Sawitri dkk, 2012). Statistik menunjukkan bahwa mendapatkan pelanggan baru adalah 5-15 kali lebih mahal daripada

mempertahkannya. Hal ini berarti kenaikan 5% dalam mempertahankan pelanggan akan menaikkan profitabilitas antara 25%-75%. Untuk itu fokus mempertahankan pelanggan lebih menjanjikan.

UMKM Batik Tulis Lasem merupakan UMKM yang memiliki pelanggan yang cukup besar, sehingga diperlukan pola hubungan yang baik antar produsen dan konsumen. Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan maka diperlukan sebuah pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek finansial, akan tetapi juga non finansial, agar dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk terus mampu mempertahankan dan meningkatkan hubungan loyalitas pelanggan.

Salah satu metode untuk mengukur secara menyeluruh dari praktik CRM (*customer relationship management*) dari permasalahan diatas adalah CRM *Scorecard*. CRM *Scorecard* merupakan sebuah *framework* pengukuran kinerja yang mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan CRM baik secara objektif maupun subjektif (Kim dan Gul Kim, 2007). Selain itu model CRM *Scorecard* juga melakukan pengukuran terhadap kinerja dan mengidentifikasi dari sudut pandang performa organisasi, pelanggan, proses bisnis dan infrastruktur (Fatimah dan Ciptomulyono, 2014). CRM *Scorecard* adalah komponen penting dari suatu sistem informasi organisasi, dan digunakan untuk mengevaluasi strategi dan kinerja bisnis serta mengembangkan solusi secara cerdas (Al-Mudimigh, 2009).

Untuk mendukung CRM *Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja, dapat dikombinasikan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan dari masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI). Sedangkan *Objective Matrix* (OMAX) digunakan untuk menyusun pedoman pengukuran kinerja dalam bentuk skor secara keseluruhan pada setiap indikator performa. OMAX juga digunakan dalam menormalisasi, mengkonversikan nilai setiap ukuran kinerja menjadi indeks kinerja.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengukur kinerja praktik *Customer Relationship Management* (CRM) pada Koperasi UMKM Batik Tulis Lasem dengan menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) dari empat perspektif CRM, yang nantinya dapat digunakan dalam menentukan langkah-langkah strategis yang dapat diaplikasikan pada UMKM Batik Tulis Lasem menggunakan kombinasi CRM *Scorecard* dengan metode OMAX (*Objective Matrix*).

C. METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini, data dan informasi pendukung diperoleh dengan melakukan kunjungan istasional untuk memperoleh data yang sifatnya dokumentasi (sekunder). Selain itu juga melakukan wawancara semi terstruktur dengan pengurus koperasi UMKM Batik Tulis Lasem. Wawancara semi terstruktur merupakan suatu bentuk wawancara yang hanya menggunakan beberapa pertanyaan pokok sebagai pedoman.

Selain data sekunder tersebut pengumpulan data juga dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan Batik Tulis Lasem. Teknik penyebaran kuesioner menggunakan jenis sampel pada penelitian ini menggunakan *non probability sampling* sedangkan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan cara *Quota Sample* yaitu teknik sampling yang tidak mendasarkan pada strata atau daerah tetapi pada jumlah yang sudah ditentukan.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden, yang mana diasumsikan telah representatif mewakili populasi. Selain itu teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner yakni berupa penyebaran kuesioner terbuka kepada narasumber terpilih (Dinindagkop dan UMKM, FEDEP Kab. Rembang, Pengusaha Batik, Koperasi Batik Tulis Lasem, Ketua KUB Batik Tulis, Akademisi) untuk menentukan bobot kepentingan perspektif CRM *Scorecard* melalui kuesioner AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

Analisis data untuk pengukuran kinerja UMKM Batik Tulis Lasem menggunakan CRM *Scorecard* dengan mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) yaitu indikator-indikator yang berpengaruh besar terhadap kinerja CRM. Pengukuran ini dengan menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan sehingga indikator tersebut mampu mencerminkan kinerja CRM. Faktor-faktor penting CRM terdiri dari 4 (empat) perspektif dan 18 indikator seperti dalam Tabel 1.

Tabel 1 Perspektif CRM Scorecard

Perspektif	Faktor-faktor CRM	Key Performance Indicator (KPI)
Performa Organisasi	Profitabilitas	Profit Margin, ROA.
	Ekuitas Pelanggan	Net Profit Per Pelanggan
Pelanggan	Kesetiaan Pelanggan	Peningkatan pelanggan per tahun
	Kepuasan Pelanggan	Indeks Kepuasan pelanggan
	Meningkatkan Hubungan Pelanggan	Loyalitas pelanggan
	Melakukan segmentasi pelanggan	Rata-rata persentase pria/wanita yang berkunjung
	Kualitas Pelayanan	Indeks kualitas pelayanan
Proses	Ketersediaan Informasi	Indek ketersediaan informasi
	Akuisisi Pelanggan	Persentase peningkatan pelanggan baru per tahun
	Retensi Pelanggan	Persentase peningkatan pelanggan lama per tahun
Infrastruktur	Rekrutmen pelanggan	Persentase jumlah pelanggan per tahun
	Meningkatkan Peran manajemen	Persentase Kontribusi manajemen dalam CRM
	Meningkatkan kapabilitas tenaga kerja	Jumlah pelatihan yang diikuti
	Meningkatkan kerjasama	Jumlah kerjasama yang dilakukan
	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Indeks kepuasan karyawan
	Meningkatkan kedisiplinan Karyawan	Persentase pelanggaran karyawan
	Penggunaan Teknologi Informasi	Jumlah ketersediaan sarana informasi dan data base
Peningkatan Orientasi Pasar	Frekuensi survey pelanggan	

Analisis selanjutnya adalah menentukan bobot dari masing-masing perspektif dan masing-masing KPI dalam tiap perspektif menggunakan

AHP. AHP merupakan proses yang didasarkan pada teori membangun hirarki, menetapkan prioritas, dan konsistensi yang wajar (Saaty, 1994). Dalam penerapan AHP, keputusan diambil dengan cara membandingkan secara berpasangan alternatif-alternatif yang akan dipilih dengan menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan yang melibatkan para responden ahli yang mengerti dan memahami tujuan dan sasaran institusi/perusahaan (Pedrycz dan Song, 2014). Pada dasarnya langkah-langkah dalam metode AHP meliputi:

- 1) Menyusun hirarki dari permasalahan yang dihadapi. Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya yaitu kriteria dan alternatif kemudian disusun menjadi struktur hirarki.
- 2) Pengukuran kriteria dan alternatif Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan, ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Skala Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan
Resiprokal, jika A/B=9 maka B/A=1/9	Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan elemen j, maka j memiliki kebalikannya ketika dibanding elemen i

Sumber: Saaty (2000)

- 3) Penentuan Prioritas Untuk setiap kriteria dan alternatif perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif.
- 4) Konsistensi Logis Hal-hal yang dilakukan dalam langkah ini adalah:
 - a. Mengalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relatif elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relatif elemen kedua, dan seterusnya
 - b. Menjumlahkan setiap baris, hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan, selanjutnya menjumlahkan hasil bagi di atas dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut λ_{maks} .
 - c. Menghitung *consistency index* (CI) dengan rumus :

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$
 Dimana n adalah banyaknya elemen
 - d. Menghitung rasio konsistensi/consistency ratio (CR) dengan rumus :

$$CR = \frac{CI}{IR} \tag{2}$$

dimana :
 CR = Consistency Ratio (rasio konsistensi)

CI = Consistency Index (indeks konsistensi)

IR = Index Random Consistency (konsistensi acak indeks)

e. Memeriksa konsistensi hierarki.

Memeriksa konsistensi hierarki, nilai konsistensi rasio harus kurang dari 5% untuk matriks 3x3, 9 % untuk matriks 4x4 dan 10% untuk matriks yang lebih besar (Lee dkk, 2008). Jika lebih dari rasio dari batas tersebut maka nilai perbandingan matriks di lakukan kembali.

Tahap berikutnya melakukan skoring sistem dengan Objective Matrix (OMAX), sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dan dapat mengetahui kinerja. Skala dari masing-masing ukuran kinerja yang mencakup:

1. Skala 0: menunjukkan pencapaian kinerja terendah (paling tidak memuaskan) dari yang pernah dicapai perusahaan.
2. Skala 3: menunjukkan rata-rata pencapaian kinerja pada saat pengukuran kinerja ini dirancang.
3. Skala 10: menunjukkan target pencapaian kinerja yang ingin dicapai pada masa mendatang.

Kenaikan nilai produktivitas yang disesuaikan dengan interpolasi. Hasil interpolasi tersebut dijadikan sebagai interval antara skor 3 sampai skor 10 (Faridz, 2011). Perhitungan interval kelas menggunakan rumus:

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (3)$$

Keterangan:

ΔX_{L-H} = Interval angka antara level atas dan bawah

Y_H = Angka pada level atas

Y_L = Angka pada level bawah

X_H = Level atas

X_L = Level bawah

Selanjutnya mengkombinasikan skala pengukuran dan disajikan dalam traffic light system.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah pertama adalah dengan melakukan pembobotan dengan metode AHP didasarkan hasil kuesioner dari 5 narasumber yang berkompeten yaitu Kabid Koperasi dan UMKM Disperindagkop dan UMKM Kabupaten Rembang, Wakil Ketua FEDEP (Forum Economic Development and Employment Promotion) Kabupaten Rembang, Ketua KUB Batik Tulis Lasem, Ketua Koperasi Batik Tulis Lasem, dan akademisi.

a. Pembobotan dari masing-masing kriteria

Langkah pertama adalah menghitung tingkat kepentingan perbandingan berpasangan masing-masing untuk perspektif Performa Organisasi yaitu: PO-1 (Profitabilitas) dan PO-2 (Ekuitas Pelanggan) Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar kriteria dari kelima responden serta vektor

bobot dengan rata-rata geometric dapat dilihat pada Gambar 1.

Bentuk Desimal				Bentuk Desimal			
Kriteria	P O-1	P O-2		Kriteria	P O-1	P O-2	W
P O-1	1,00	1,89		P O-1	0,65	0,65	C1 0,654
P O-2	0,53	1,00		P O-2	0,35	0,35	C2 0,346
Jumlah	1,53	2,89		Jumlah	1,00	1,00	1,000

Gambar 1. Perbandingan berpasangan dan vektor bobot

Dari Gambar 1 diketahui bahwa profitabilitas memiliki bobot 65,4% sedangkan Ekuitas Pelanggan memiliki bobot 34,6%. Sedangkan dari uji konsistensi diperoleh nilai 0,00 sehingga penilaian ini dianggap konsisten karena nilai Rasio Konsistensi (CR) < 0,01. Perbandingan berpasangan berikutnya adalah dari matriks Pelanggan dengan kriteria : C-1 (Kesetiaan Pelanggan), C-2 (Kepuasan Pelanggan), C-3 (Meningkatkan Nilai Hubungan Pelanggan), C-4 (Melakukan segmentasi pelanggan), C-5 (Kualitas Pelayanan), C-6 (Ketersediaan Informasi). Adapun bobot kepentingan dari perspektif pelanggan dapat dilihat sebagaimana Gambar 2.

Bentuk Desimal						
Kriteria	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	1,00	0,78	0,76	0,90	0,79	0,81
C2	1,28	1,00	0,70	1,98	1,44	1,74
C3	1,31	1,43	1,00	0,91	0,52	1,28
C4	1,12	0,51	1,09	1,00	0,42	2,04
C5	1,27	0,70	1,91	2,38	1,00	2,96
C6	1,23	0,57	0,78	0,49	0,34	1,00
Jumlah	7,21	4,98	6,24	7,65	4,51	9,84

Kriteria	C1	C2	C3	C4	C5	C6	W
C1	0,14	0,16	0,12	0,12	0,17	0,08	C1 0,132
C2	0,18	0,20	0,11	0,26	0,32	0,18	C2 0,208
C3	0,18	0,29	0,16	0,12	0,12	0,13	C3 0,166
C4	0,15	0,10	0,18	0,13	0,09	0,21	C4 0,144
C5	0,18	0,14	0,31	0,31	0,22	0,30	C5 0,242
C6	0,17	0,12	0,12	0,06	0,07	0,10	C6 0,108
Jumlah	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000

Gambar 2. Vector Bobot dari Perspektif Pelanggan

Dari Gambar 2 dapat diketahui bahwa perspektif C-5 (Kualitas Pelayanan) memiliki bobot kepentingan paling tinggi dibanding 5 (lima) perspektif lainnya yaitu sebesar 24,2 %, disusul perspektif C-2 (Kepuasan Pelanggan) dengan bobot 20,8%, C-4 (Melakukan segmentasi pelanggan) dengan bobot 14,4%, C-1 (Kesetiaan Pelanggan) sebesar 13,2%, C-3 (Meningkatkan Nilai Hubungan Pelanggan) 16,6%, dan C-6 (Ketersediaan Informasi) sebesar 10,8 %.

Untuk perspektif Proses dengan tiga kriteria yaitu P-1 (Akuisisi Pelanggan), P-2 (Retensi Pelanggan) dan P-3 (Rekrutmen pelanggan), dari hasil perbandingan berpasangan serta rata-rata geometric dari kelima responden diperoleh bobot sebagaimana Gambar 3.

Bentuk Desimal									
Kriteria	P1	P2	P3	Kriteria	P1	P2	P3		W
P1	1,00	1,22	1,58	P1	0,41	0,43	0,38	C1	0,405
P2	0,82	1,00	1,62	P2	0,33	0,35	0,39	C2	0,357
P3	0,63	0,62	1,00	P3	0,26	0,22	0,24	C3	0,238
Jumlah	2,45	2,84	4,20	Jumlah	1,00	1,00	1,00		1,000

Gambar 3. Bobot Kepentingan dari Perspektif proses

Bobot tertinggi dari perspektif Proses diperoleh dari kriteria P-1 (Akuisisi Pelanggan) dengan bobot 40,5%, berikutnya P-2 (Retensi Pelanggan) sebesar 35,7% sedangkan P-3 (Rekrutmen pelanggan) sebesar 23,8%. Dengan Rasio Konsistensi sebesar 0,004.

Perspektif Infrastrukturnemiliki tujuh kriteria diantaranya I-1 (Meningkatkan Peran manajemen), I-2 (Meningkatkan kapabilitas tenaga kerja), I-3

(Meningkatkan kerjasama), I-4 (Meningkatkan Kepuasan Karyawan), I-5 (Meningkatkan kedisiplinan Karyawan), I-6 (Penggunaan Teknologi Informasi), dan I-7 (Peningkatan Orientasi Pasar). Adapun bobot kepentingan yang didapatkan dari hasil perbandingan berpasangan oleh kelima responden (rata-rata geometric) sebagaimana Gambar 4.

Bentuk Desimal							
Kriteria	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7
I-1	1,00	1,37	1,27	1,57	1,19	1,35	1,78
I-2	0,73	1,00	1,16	1,18	1,26	1,98	1,01
I-3	0,78	0,86	1,00	1,23	1,41	1,32	1,44
I-4	0,66	0,85	0,81	1,00	0,79	1,17	1,59
I-5	0,84	0,79	0,71	1,26	1,00	1,26	1,23
I-6	0,74	0,51	0,76	0,85	0,79	1,00	1,21
I-7	0,56	0,99	0,70	0,63	0,81	0,74	1,00
Jumlah	5,32	6,37	6,42	7,72	7,27	8,81	9,25

Kriteria	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	Weight
I-1	0,19	0,22	0,20	0,20	0,16	0,15	0,19	0,188
I-2	0,14	0,16	0,18	0,15	0,17	0,22	0,11	0,162
I-3	0,15	0,13	0,16	0,16	0,19	0,15	0,16	0,157
I-4	0,12	0,13	0,13	0,13	0,11	0,13	0,17	0,133
I-5	0,16	0,12	0,11	0,16	0,14	0,14	0,13	0,138
I-6	0,14	0,08	0,12	0,11	0,11	0,11	0,13	0,114
I-7	0,11	0,16	0,11	0,08	0,11	0,08	0,11	0,108
Jumlah	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000

Gambar 5.4 Bobot Kepentingan dari Perspektif Infrastuktur

Bobot tertinggi dari perspektif Infrastuktur diperoleh I-1 (Meningkatkan Peran manajemen) sebesar 18,8% sedangkan bobot terendah adalah dari

kriteria I-7 (Peningkatan Orientasi Pasar) sebesar 10,8%, dengan Rasio Konsistensi sebesar 0,0091.

b. Penilaian Kinerja dengan Objective Matrix (OMAX)

Sebelum melakukan skoring dengan OMAX terlebih dulu mengisi level pada nilai kinerja diawali dengan menentukan nilai optimis yang merupakan peningkatan nilai target yang ingin dicapai, yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan kondisi Koperasi Batik Tulis Lasem, dimasukkan pada level 10.

Kemudian menentukan juga nilai pesimis yaitu nilai terendah yang mungkin dicapai koperasi Batik Tulis Lasem pada suatu periode, yang ditetapkan oleh pihak pengelola Koperasi dengan mempertimbangkan kondisi Koperasi, dimasukkan pada level 0. Sedangkan target adalah nilai yang ingin dicapai Koperasi Batik Tulis Lasem pada akhir periode kinerja, yang dibuat berdasarkan pengalaman Koperasi Batik Tulis Lasem pada periode pengukuran kinerja sebelumnya, dimasukkan pada level 3.

Untuk pengisian level pada PO-1 (Profitabilitas), digunakan rumus interpolasi. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot KPI Koperasi Batik Tulis Lasem seperti pada Tabel 5.4, sedangkan nilai value adalah perkalian antara level dengan *weight*. Berikut ini contoh perhitungan untuk KPI PO-1 (Profitabilitas) pada perspektif Performa Organisasi:
 Nilai Optimis (level 10) : 0,25
 Nilai Pesimis (level 0) : 0,10
 Target (level 3) (Performance) : 0,15
 Nilai bobot KPI C-1 : 0,65 (65%)

Untuk level 10 diisi dengan nilai optimis yaitu kemungkinan tertinggi yang dicapai Koperasi Batik Tulis Lasem yaitu sebesar 25%. Untuk level 3 diisi dengan target yang telah ditetapkan Koperasi Batik Tulis Lasem yaitu sebesar 15%. Sedangkan pada level 0 di isi dengan nilai pesimis yang mungkin

didapatkan yaitu 0,10. Perhitungan interval kelas menggunakan rumus :

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (1)$$

Maka interval antar level 10 dan 3 = $(0,25 - 0,15) / (10 - 3) = 0,014$

Nilai Level X = Nilai Level (X+1) – Interval Kelas(2)

Nilai pada level 10 = 0,25

Sehingga nilai level 9 adalah $0,25 - 0,014 = 0,24$

Nilai pada level 8 = $(0,24 - 0,014) = 0,22$

Sehingga nilai level 7 adalah $0,22 - 0,014 = 0,21$

Nilai pada level 6 = $(0,21 - 0,014) = 0,19$

Nilai pada level 5 = $(0,19 - 0,014) = 0,18$

Nilai pada level 4 = $(0,18 - 0,014) = 0,16$

Nilai pada level 3 = 0,15

Sedangkan interval antar level 3 dan 0 = $(0,15 - 0,10) / (3 - 0) = 0,017$

Sehingga nilai level 2 adalah $0,15 - 0,017 = 0,13$

Nilai level 1 adalah $0,13 - 0,017 = 0,10$

Adapun rekapitulasi interval dari semua KPI pada perspektif Performa Organisasi sebagaimana Tabel 5., sedangkan interval dari semua KPI yang lain mengikuti cara yang sama.

Tabel 5. Rekapitulasi Interval Perspektif Performa Organisasi

Interval Kelas	Interval	
	PO-1	PO-2
10 - 3	0,014	0,014
3 - 0	0,017	0,017

Adapun hasil skoring dengan OMAX diperoleh hasil sebagaimana Gambar 5.

Kode KPI	Perspektif Organisasi	
	PO-1	PO-2
Performance	0,2	0,17
Level	10	0,25
	9	0,24
	8	0,22
	7	0,21
	6	0,19
	5	0,18
	4	0,16
	3	0,15
	2	0,13
	1	0,12
0	0,10	
Level	6,50	4,50
Weight	0,65	0,35
Value	4,23	1,58

Gambar 5. Skoring untuk Perpektif Performa Organisasi

Nilai performansidari PO-1 (Profitabilitas) sebesar 3,76 berada pada level 0,20 sebagaimana terlihat pada Gambar 5.5. Dimana nilai performansiantara level 6= 0,19 dan level 7 = 0,21. Maka untuk pengisian level pada PO-1 (Profitabilitas) adalah dengan persamaan sebagai berikut:

$$\frac{0,21 - 0,20}{0,20 - 0,19} = \frac{7 - x}{x - 6}$$

$$\frac{0,01}{0,01} = \frac{7 - x}{x - 6}$$

$$0,01x - 0,06 = 0,07 - 0,01x$$

$$0,02x = 0,13$$

$$x = 6,50$$

Sedangkan untuk nilai (value)KPI C-1 dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$Value = Level (score) \times Bobot (weight) \quad (3)$$

$$= 6,50 \times 0,65$$

$$= 4,23$$

Hal yang sama dilakukan untuk memperoleh nilai pada masing-masing level dan nilai/value untuk setiap KPI yang lainnya. Hasil perhitungan OMAX sebagaimana dijelaskan dalam antar muka sistem informasi penilaian kinerja Koperasi Batik Tulis Lasem.

Dari hasil skoring untuk penilaian kinerja dari perspektif Performa Organisasi diketahui bahwa kriteria PO-1 (Profitabilitas) memiliki nilai performnace 0,20 (20%) hal ini cukup bagus karena pihak pengelola hanya menargetkan pertumbuhan profitabilitas sebesar 20%, sedangkan Ekuitas Pelanggan berada pada performance 17% dari 15% yang ditargetkan oleh pengelola.

Kode KPI	Perspektif Customer						
	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	
Performance	0,15	4,1	3	14%	3,8	3,85	
Level	10	0,25	5,00	5,00	5,00	4,50	4,00
	9	0,23	4,82	4,82	5,71	4,50	3,93
	8	0,21	4,64	4,64	6,43	4,50	3,86
	7	0,19	4,46	4,46	7,14	4,50	3,79
	6	0,16	4,29	4,29	7,86	4,50	3,71
	5	0,14	4,11	4,11	8,57	4,50	3,64
	4	0,12	3,93	3,93	9,29	4,50	3,57
	3	0,10	3,75	3,75	10,00	4,50	3,50
	2	0,08	3,33	3,33	15,00	3,67	2,67
	1	0,07	2,92	2,92	20,00	2,83	1,83
0	0,05	2,50	2,50	25,00	2,00	2,50	
Level		5,50	4,8	1,72	2,25	2,15	7,85
Weight		0,287	0,45	0,121	0,055	0,086	0,086
Value		1,58	2,16	0,21	0,12	0,18	0,68

Gambar 5. Skoring untuk Perpektif Customer/Pelanggan

Pada perspektif pelanggan C-1 (Kesetiaan Pelanggan) memiliki nilai performance sebesar 15% artinya pelanggan yang setia membeli setiap tahun sebesar 15% dari 10% yang ditargetkan, sedangkan kriteria C-2 (Kepuasan Pelanggan) memiliki nilai performance 4,1 dari skor 1-5 hal ini cukup baik karena pelanggan Koperasi Batik Tulis Lasem merasa puas dengan layanan yang diberikan, untuk kriteria C-3 (Meningkatkan Nilai Hubungan Pelanggan) berada pada level merah dengan nilai performance 3 dari nilai 3,75 yang ditargetkan penilaian pada kriteria ini

menjadi bahan perhatian khusus karena hubungan dengan pelanggan memiliki arti yang sangat penting bagi kesetiaan pelanggan nantinya, sedangkan tiga kriteria yang lain juga berada pada level yang cukup baik yaitu C-4 (Melakukan segmentasi pelanggan), C-5 (Kualitas Pelayanan), C-6 (Ketersediaan Informasi).

Perspektif Customer/pelanggan memiliki tiga kriteria diantaranya P-1 (Akuisisi Pelanggan), P-2 (Retensi Pelanggan) dan P-3 (Rekrutmen pelanggan). Penilaian kinerja dari masing-masing kriteria dapat dilihat sebagaimana Gambar 6.

Kode KPI	Perspektif Proses			
	P-1	P-2	P-3	
Performance	12,00	15,00	25,00	
Level	10	25,00	20,00	30,00
	9	22,86	18,57	27,86
	8	20,71	17,14	25,71
	7	18,57	15,71	23,57
	6	16,43	14,29	21,43
	5	14,29	12,86	19,29
	4	12,14	11,43	17,14
	3	10,00	10,00	15,00
	2	8,33	8,33	13,33
	1	6,67	6,67	11,67
0	5,00	5,00	10,00	
Level		3,93	6,5	7,66
Weight		0,191	0,163	0,271
Value		0,75063	1,0595	2,07586

Gambar 6. Skoring untuk Perpektif Proses

Ketiga perpektif dari Proses memiliki nilai kinerja/performance diatas target dari masing-masing kriteria. P-1 (Akuisisi Pelanggan) memiliki nilai performance sebesar 12% dari 10% yang ditargetkan, P-2 (Retensi Pelanggan) dengan nilai sebesar 25% dan P-3 (Rekrutmen pelanggan) memiliki nilai yang relatif tinggi sebesar 25% dari 15% yang ditargetkan, hal ini berarti pertumbuhan pelanggan baru cukup banyak disamping pelanggan yang setia pada Koperasi Batik Tulis Lasem.

Perspektif Infrastrukturnemiliki tujuh kriteria diantaranya I-1 (Meningkatkan Peran manajemen), I-2 (Meningkatkan kapabilitas tenaga kerja), I-3 (Meningkatkan kerjasama), I-4 (Meningkatkan Kepuasan Karyawan), I-5 (Meningkatkan kedisiplinan Karyawan), I-6 (Penggunaan Teknologi Informasi), dan I-7 (Peningkatan Orientasi Pasar). Adapun nilai dari masing masing hasil kinerja/performance sebagaimana Gambar 7.

Kode KPI	Perspektif Infrastruktur							
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	
Performance	30	2	12	2,9	10%	5	5%	
Level	10	75,00	5,00	25,00	4,00	5,00	10	20
	9	70,71	4,57	22,86	3,71	6,43	9,00	18,57
	8	66,43	4,14	20,71	3,43	7,86	8,00	17,14
	7	62,14	3,71	18,57	3,14	9,29	7,00	15,71
	6	57,86	3,29	16,43	2,86	10,71	6,00	14,29
	5	53,57	2,86	14,29	2,57	12,14	5,00	12,86
	4	49,29	2,43	12,14	2,29	13,57	4,00	11,43
	3	45,00	2,00	10,00	2,00	15,00	3,00	10,00
	2	38,33	1,33	6,67	1,67	18,33	2,33	7,00
	1	31,67	0,67	3,33	1,33	21,67	1,67	4,00
0	25,00	0,00	0,00	1,00	25,00	1,00	1,00	
Level		1	3	3,93	6,14	6,5	5	1,5
Weight		0,274	0,229	0,196	0,079	0,104	0,069	0,049
Value		0,27	0,69	0,77	0,49	0,68	0,35	0,07

Gambar 7. Skoring untuk Perpektif Infrastruktur

Pada perspektif Infrastrukturu terdapat dua kriteria yang berada pada level rendah/merah yaitu I-1 (Meningkatkan Peran manajemen), I-2 (Meningkatkan kapabilitas tenaga kerja) hal ini menjadi perhatian serius karena peran majamenen dalam pengelolaan Koperasi merupakan hal yang sangat vital/penting. Perkembangan koperasi juga sangat didukung dari peran manajemen. Peran tenaga kerja dalam mengikuti pelatihan guna peningkatan kemampuan juga dirasa masih sangat kurang, hal ini dapat berdampak pada minimnya inovasi dan kreativitas produk yang dihasilkan. Adapun lima kriteria yang lain cukup bagus karena sudah diatas target yangtelah ditetapkan.

IV. KESIMPULAN

CRM scorecard menggambarkan suatu pengukuran kinerja dari implementasi *Customer Relationship Management* (CRM) pada koperasi Batik Tulis Lasem sehingga dari hasil pengukuran ini menunjukkan beberapa perspektif yang perlu ditingkatkan efisiensi dankinerjanya sebuah organisasi. Penelitianyang dilakukan bertujuan untuk meningkatkankepuasan pelanggan dan loyalitas di 6) kinerja Koperasi Batik Tulis Lasem.

Performa Organisasi memiliki 2 (dua) faktor-faktor yang memepengaruhi kinerja CRM, Pelanggan6 (enam), Proses 3 (tiga), Infrastruktur 7 (tujuh) dari 4 (empat) perpektif tersebut dapat diketahui bahwa Kinerja Koperasi Batik Tulis Lasem secara umum pada level yang baik, hanya ada tiga kriteria yang berada pada level buruk yaitu I-1 (Meningkatkan Peran manajemen), I-2 (Meningkatkan kapabilitas tenaga kerja) dan C-3 (Meningkatkan Nilai Hubungan Pelanggan).

V. UCAPAN TERIMA KASIH

- 1) Kemenristek Dikti yang telah memberi kesempatan dan mendanai penelitian Dosen Pemula Tahun 2017 ini dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) MENGGUNAKAN CRM SCORECARD DAN OMAX”**
- 2) Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah yang telah memberikan bantuan dan dorongan sehingga penelitian terlaksana dengan baik.
- 3) Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat STIE ‘YPPI’ Rembang yang telah memberi kesempatan untuk melaksanakan penelitian ini.
- 4) Kantor Kesbangpolinmas, FEDEP Kabupaten Rembang dan Dinas Perindagkop dan UMKM Kab. Rembang yang telah memberikan ijin dan data penelitian.
- 5) Koperasi dan Pengusaha UMKM Batik Tulis Lasem Kabupaten Rembang yang telah memberikan data dan informasi sehingga penelitian dapat terlaksana dengan baik.

VI. REFERENSI

[1] Al-Mudimigh, A.S., 2009. CRM Scorecard-based management system: Performance evaluation of Saudi Arabian Banks. *Journal of Digital Asset Management*. Vol. 5. 6. 347–351.

[2] Al-Safi, A.,M. Al-Safadi, L. dan Al-Mudimigh, A. 2012.CRM Scorecard - CRM Performance Measurement,*International Journal of Networked Computing and Advanced Information Management (IJNCM)*. Volume 2. Number 1 April 2012. 8-21.

- [3] Dinas Perindustrian, Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang, 2013. *Profil UMKM di Kabupaten Rembang*.
- [4] Faridz, R., Burhan dan Wijayantie, E., 2011, Pengukuran dan Analisis Produktifitas Produksi dengan Metode Objective Matrix (OMAX) di PG. Kreet Baru Malang, *Agrointek*, 5 (11), 80-87.
- [5] Fatimah, S. dan Ciptomulyono, U.2014. Model CRM Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Customer Relationship Management (CRM) Studi Kasus: IKM Tas Dan Koper Intako Tanggulangin, *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXI*. 19 Juli 2014.Program Studi MMT-ITS. Surabaya. A-50-1 – A-50-13.
- [6] Fu, H.P dan Chang, T.S. 2015.*An Analysis of the Factors affecting the Adoption of Cloud Consumer Relationship Management in the Machinery Industry in Taiwan*.Di Download dari idv.sagepub.com. 19 April 2016
- [7] Kim, H.,S. dan Kim, Y.G. 2007. A Study onDeveloping CRM Scorecard, *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- [8] Lee, S.H. 2010.Using Fuzzy AHP To Develop Intellectual Capital Evaluation Model for Assessing Their Performance Contribution in A University, *Expert Systems with Applications*. 37. 4941–4947.
- [9] Machmud, S. dan Sidharta, I. 2013.Model Kajian Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Sektor UMKM Di Kota Bandung.*Jurnal Computech & Bisnis*.Vol. 7.No. 1.Juni 2013.ISSN 2442-4943. Hal 56-66.
- [10] Oesman Y,M. 2010. *Sukses Mengelola marketing Mix, CRM, Customer Value, dan Customer Dependency*. Alfabeta. Bandung.
- [11] Pedrycz W dan Song, M. 2014. “A Granulation of linguistic Information in AHP Decision Making Problems”. *Information Fusion*. 17. 93-101.
- [12] Saaty, TL. 2000. How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operation Research*.48 (1).9–26.
- [13] Sawitri, P. Wulandari L. dan Simri I.W. 2012.Customer Relationship Management (CRM) Untuk Usaha Kecil Dan Menengah.*Konferensi Nasional Sistem Informasi*.23-25 Pebruari 2012.STMIK - STIKOM Bali.531-534.
- [14] Tahwin, M. dan Mahmudi, A.,A. 2013, Mengukur Probabilitas Industri Batik Tulis Lasem Berorientasi Ekspor. *Fokus Ekonomi*.STIE Pelita Nusantara.Vol 8. No. 2
- [15] Tyas, A. A.W. P. dan Safitri, V.I . 2014. Penguatan Sektor UMKM Sebagai Strategi Menghadapi MEA 2015.*Jurnal Ekonomi*. Volume 5 Nomor 1. Mei 2014. Hal 42-48.