

Analytical Customer Relationship Management untuk Restoran



Disusun Oleh:

Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil

Yoke Pribadi Kornalius, S.Ab., M.Si

Asdi Aulia Athuri, S.E., Ak., M.Bus (Acc)

Theresia Gunawan, S.Sos., M.M., M.Phil

Ivan Chandra

Elisabeth

Patra Anggara

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Universitas Katolik Parahyangan

2013

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
ABSTRAK.....	iii
BAB I. PENDAHULUAN.....	4
Latar Belakang.....	4
Identifikasi Masalah.....	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
Pengertian CRM.....	9
Fokus pada Konsumen.....	11
<i>Operational</i> dan <i>Analytical</i> CRM.....	12
Persyaratan dalam Mengimplementasikan Strategi CRM.....	13
BAB III. METODE PENELITIAN.....	16
BAB IV. JADWAL PELAKSANAAN.....	18
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	19
Tomodachi Cafe.....	19
Cara kerja perusahaan.....	19
Konsep a-CRM awal.....	22
Tanggapan responden.....	24
Modifikasi a-CRM awal sesuai pengamatan.....	47
Shinmen Japanese Resto.....	52
CRM yang sudah diterapkan di Shinmen.....	52
Konsep a-CRM awal.....	54
Tanggapan responden.....	58
Modifikasi a-CRM awal sesuai pengamatan.....	69
Dapur Keraton.....	71

Cara Kerja Perusahaan	71
Penerapan O-CRM di Dapur Kraton.....	72
Model A-CRM di Dapur Kraton.....	73
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	80
DAFTAR PUSTAKA	81
Lampiran: Text Karya Ilmiah di Proceeding	82
Lampiran: Sertifikat keikutsertaan dalam ICSME in Globalized World.....	96

ABSTRAK

Bisnis restoran merupakan suatu bisnis yang cukup kompetitif. Dewasa ini, persaingan dalam bisnis ini bukan hanya berdasarkan rasa dan tampilan dari produk (makanan atau minuman) yang ditawarkan, tetapi juga berdasarkan keunikan konsep yang membangun keunggulan tersendiri dari restoran tersebut di mata konsumen. Dengan keunggulan tersebut, restoran berharap untuk dapat menarik konsumen untuk menjadi pelanggan. Untuk mencapai tujuan ini, salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah *Customer Relationship Management* (CRM).

Tantangan yang muncul adalah bagaimana menyusun suatu CRM yang dapat membantu restoran untuk menganalisa proses bisnisnya, termasuk menganalisa bagaimana perilaku pelanggan. Dengan hasil analisa yang mendalam, pramusaji dan kasir dari restoran dapat mempunyai peluang yang lebih besar dalam menciptakan hubungan emosional yang positif dengan pelanggan. Analisa seperti ini tidak dihasilkan oleh *operational* CRM yang sudah umum diimplementasikan dalam bisnis restoran. Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana membangun suatu *analytical* CRM yang mampu menjawab kebutuhan para pelaku di bisnis restoran.

Penelitian ini bersifat eksploratif dengan menggunakan kombinasi data kualitatif dan kuantitatif. Studi kasus terhadap tiga restoran menjadi dasar dari penelitian ini. Dengan menggunakan kombinasi pendekatan wawancara, studi dokumen, observasi, dan kuesioner, formula CRM yang sesuai dengan karakteristik restoran dan konsumen di Indonesia diharapkan dapat dihasilkan. Penelitian ini mengusulkan konsep *analytical* CRM untuk diterapkan di ketiga restoran tersebut. Adapun tujuan penerapan *analytical* CRM adalah agar pebisnis dapat mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menerapkan CRM.

BAB I. PENDAHULUAN

Pendahuluan diawali dengan bahasan mengenai latar belakang mengapa penelitian dilakukan dan kemudian diikuti dengan sebuah rumusan masalah dan tiga pertanyaan penelitian.

Latar Belakang

Bisnis restoran merupakan salah satu bisnis yang menarik. Pada prinsipnya, seluruh manusia membutuhkan makanan sehingga bisa dikatakan bahwa akan selalu ada permintaan untuk jasa restoran. Gaya hidup di perkotaan juga mendorong semakin banyak orang untuk membeli makanan di restoran. Dengan marjin keuntungan yang cukup tinggi dalam bisnis ini, semakin banyak pelaku bisnis yang tergiur untuk menjalani bisnis restoran. Tidaklah mengherankan bila industri restoran menjadi salah satu dari industri unggulan yang signifikan untuk pendapatan daerah Bandung, di samping industri perdagangan dan hotel. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, pada tahun 2010, ketiga industri tersebut memberikan kontribusi sebesar lebih dari 33 triliun rupiah (40,61% dari seluruh Produk Domestik Regional Bruto kota Bandung) dan mengalami kenaikan menjadi 0,03% pada tahun 2011.

Dengan semakin banyaknya pelaku bisnis lokal yang tergiur untuk terjun dalam bisnis restoran, persaingan dalam bisnis ini tidak lagi hanya berdasarkan keunggulan dalam rasa dan tampilan produk dari restoran (makanan dan minuman). Bahkan, globalisasi juga membawa dampak yang cukup signifikan terhadap persaingan di dalam bisnis restoran. Para pemain lokal harus bersaing dengan para pemain internasional yang membawa merek yang terkenal dan menawarkan kerja sama. Oleh karena itu, agar dapat tetap bertahan dalam bisnis ini, para pelaku bisnis harus berinovasi untuk mencari keunggulan lain di samping keunggulan produk yang ditawarkan.

Terdapat banyak macam variasi keunikan yang diusahakan para pelaku bisnis restoran untuk dijadikan sebagai keunggulan mereka. Beberapa pelaku menyediakan keunikan penataan dekorasi restoran untuk menciptakan kesan unik yang mendalam bagi konsumen-nya. Mereka mencoba menjual suasana sebagai keunikannya. Restoran yang lain menawarkan kelengkapan prasarana seperti wifi, televisi, dan sebagainya untuk menggapai konsumen yang memerlukan restoran sebagai tempat untuk makan dan bertemu dengan pihak lain. Bahkan ada restoran yang berusaha memberikan hiburan bagi konsumennya dengan mempertunjukkan kebolehan dari juru masaknya dalam mengolah makanan. Apapun strategi yang diusahakan oleh para pelaku bisnis tersebut, tujuan akhir mereka adalah memberikan keunggulan dalam rasa produk dan pengalaman yang menyenangkan bagi para konsumen sehingga konsumen dapat merasa puas dan berminat untuk kembali datang ke restoran tersebut. Dengan kunjungan berikutnya konsumen ke restoran tersebut, para pelaku bisnis mengharapkan agar konsumen bisa menjadi loyal dengan restoran tersebut.

Tantangan yang dihadapi oleh para pelaku bisnis restoran ini adalah bahwa keunikan (keunggulan) mereka bisa dengan cukup mudah ditiru oleh pesaingnya. Oleh karena itu, beberapa pelaku bisnis restoran sudah mulai melakukan pendekatan lain yang lebih bertujuan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Diharapkan dengan hubungan yang baik antara restoran (dalam hal ini melalui pramusaji dan kasir) dengan konsumen, restoran tersebut dapat merubah lebih banyak konsumen menjadi pelanggan. Untuk pendekatan ini, konsep *Customer Relationship Management (CRM)* dipergunakan.

Tidak sedikit konsep CRM yang ditawarkan pada para pelaku bisnis restoran. Hanya saja, sebagian konsep CRM yang diimplementasikan oleh para pebisnis lebih menitikberatkan pada *operational CRM*. Untuk dapat menerapkan *operational CRM*, para pebisnis tersebut memberikan bukti keanggotaan kepada para konsumen yang dinilai potensial. Keanggotaan ini disertai dengan beberapa tawaran menarik seperti fasilitas harga khusus, fasilitas khusus pada kejadian-kejadian spesial dari pelanggan, dan sebagainya. Mereka mencoba melakukan

interaksi proaktif dengan pelanggan dengan menggunakan data transaksi terdahulu. Selain itu, konsep *operational CRM* yang umum dilakukan adalah dengan melakukan kerja sama dengan penyedia jasa lain, seperti perbankan. Dengan menggunakan *operational CRM* seperti ini, para pelaku bisnis restoran tidak dapat mendapatkan hasil yang optimal dari implementasi CRM.

Hasil yang lebih optimal dari CRM dapat dihasilkan melalui kombinasi dari *operational CRM* dan *analytical CRM*. Tetapi mayoritas para pebisnis di Bandung masih belum mengenal *analytical CRM*. Secara singkat, *analytical CRM* menggunakan data transaksi masa lampau dari pelanggan yang diolah dengan menggunakan pendekatan statistika. Hasil dari pengolahan data tersebut dapat menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan untuk menganalisis baik hubungan dengan pelanggan secara menyeluruh maupun untuk masing-masing pelanggan.

Dengan menggunakan bantuan teknologi informasi dan hasil dari *analytical CRM*, maka karyawan (pramusaji dan kasir) dapat melihat profil dari pelanggan sewaktu mereka berinteraksi dengan pelanggan. Informasi dari *analytical CRM* dapat mendukung karyawan dalam menciptakan hubungan personal yang sesuai dengan karakteristik pelanggan yang dihadapi. Karyawan dapat belajar seketika itu juga mengenai kebiasaan dari pelanggan dan menyapa pelanggan sesuai dengan kebiasaannya (penjelasan lebih lanjut dibahas dalam bab tinjauan pustaka). Dengan sapaan personal yang sesuai dengan karakteristik pelanggan, karyawan dapat menciptakan kesan bahwa karyawan mengingat pelanggan tersebut dan mempunyai peluang yang lebih besar dalam meningkatkan hubungan ‘emosional’ yang positif antara restoran dengan pelanggan. Bahkan bila pelanggan tersebut kebetulan membawa tamunya untuk makan di restoran tersebut, sapaan personal ini dapat menjadi suatu kebanggaan tersendiri di hadapan para tamunya sehingga *word of mouth marketing* yang positif dapat terjadi. Diharapkan pula para tamu dari pelanggan tersebut dapat menjadi tertarik untuk menjadi pelanggan dari restoran tersebut.

Dengan penggabungan *operational* CRM dan *analytical* CRM yang terkomputerisasi (untuk peningkatan dalam penulisan, selanjutnya disebut sebagai *analytical* CRM), maka restoran dapat mendapatkan hasil yang lebih maksimal dari penerapan CRM secara terkomputerisasi. Dengan penggabungan ini, pemilik restoran tidak hanya dapat melakukan interaksi pro-aktif dengan pelanggan, tetapi juga dapat meminta karyawannya untuk melakukan interaksi personal yang sesuai dengan pelanggannya. Tantangan yang muncul adalah bagaimana menciptakan suatu *analytical* CRM yang sesuai dengan strategi restoran untuk memaksimalkan hubungan dengan pelanggannya. Tanpa memaksimalkan hasil dari *analytical* CRM, maka konsep CRM terkomputerisasi yang diterapkan oleh para pelaku bisnis restoran akan dipandang mahal dan kurang berguna bagi perusahaan.

Identifikasi Masalah

Menciptakan suatu *analytical* CRM merupakan suatu tantangan tersendiri. Dalam menciptakan model ini maka perlu mempertimbangkan bukan hanya faktor teknologi dan cara pengolahan data yang harus tersedia tetapi juga strategi restoran dalam memaksimalkan hubungan dengan pelanggan dan harapan pelanggan mengenai bagaimana hubungan dengan restoran. Berdasarkan keempat hal tersebut maka peneliti merumuskan rumusan masalah penelitian (RM) sebagai berikut.

RM: Sampai sejauh mana *analytical* CRM dapat digunakan untuk memaksimalkan hubungan restoran dengan pelanggannya?

Untuk menjawab rumusan masalah penelitian tersebut maka terdapat tiga pertanyaan penelitian (PP) sebagai berikut.

PP1: Bagaimana menerjemahkan strategi restoran ke dalam *analytical* CRM?

Jawaban terhadap PP1 dapat dipergunakan untuk menciptakan *analytical* CRM yang sesuai dengan kebutuhan dari restoran-restoran di Indonesia pada umumnya.

Modul atau fasilitas khusus tertentu dalam *analytical* CRM dapat juga disediakan bagi para restoran tersebut.

PP2: Bagaimana menerjemahkan harapan pelanggan mengenai hubungan mereka dengan restoran ke dalam *analytical* CRM?

Jawaban terhadap PP2 dapat digunakan untuk memverifikasi apakah strategi restoran dalam menciptakan hubungan ‘emosional’ positif dengan pelanggan sesuai dengan harapan atau apa yang dianggap penting oleh pelanggan. Dengan demikian, model *analytical* CRM yang akan diusulkan dari penelitian ini dapat sesuai dengan harapan dari sebagian besar pelanggan.

PP3: Bagaimana mengolah data-data pelanggan ke dalam *analytical* CRM sehingga bisa mendukung strategi restoran?

Untuk menjawab PP3, telaah secara lebih mendalam terhadap beberapa cara analisis data secara statistik dan metode *artificial intelligence* diupayakan. Kombinasi yang tepat dibutuhkan dalam rangka menghasilkan model *analytical* CRM yang dapat memenuhi hasil dari PP1 dan PP2.

Penelitian ini bertujuan untuk membuat suatu model *analytical* CRM yang tepat bagi restoran di Indonesia. Model *analytical* CRM yang dihasilkan dari PP3 dibuat dalam bentuk *prototype* sistem informasi manajemen pemasaran. Pengetesan model *analytical* CRM dan evaluasi terhadapnya dilakukan oleh para pelaku bisnis yang bersedia berkontribusi sebagai sample dan sumber informasi dari penelitian ini. Pada tahap ini, pengetesan terhadap hasil dari *analytical* CRM dari pihak pelanggan tidak dilakukan. Pengetesan mengenai apakah *analytical* CRM dapat menciptakan hubungan ‘emosional’ yang positif baru bisa dilakukan setelah model ini dibuat dalam bentuk perangkat lunak dan diimplementasikan oleh restoran yang menjadi responden.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka akan membahas pengertian CRM dan kemudian diikuti dengan bahasan mengenai pentingnya strategi fokus pada konsumen bila perusahaan hendak mengimplementasikan CRM. Perbedaan antara *operational* CRM dan *analytical* CRM dibahas dan diakhiri dengan persyaratan dalam mengimplementasikan strategi CRM.

Pengertian CRM

CRM didefinisikan sebagai integrasi dari strategi penjualan, pemasaran, dan pelayanan yang terkoordinasi (Kalakota & Robinson, 2001). Day dan Van Den Bulte (2002) mendefinisikan CRM sebagai suatu proses untuk membuat suatu dialog yang terpersonalisasi dan berkelanjutan dengan konsumen dengan tujuan untuk meningkatkan loyalitas konsumen dan efisiensi dari kegiatan pemasaran. CRM adalah serangkaian aktivitas bisnis yang bertujuan untuk menciptakan, memelihara, dan membuat suatu hubungan jangka panjang dengan konsumen dalam suatu metode yang terorganisasi (Özgener dan İraz, 2006). Secara umum, dapat disimpulkan bahwa CRM merupakan strategi dan usaha untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan.

CRM mendukung suatu perusahaan untuk menyediakan pelayanan kepada konsumen secara *real time* dengan menjalin hubungan dengan tiap konsumen yang berharga melalui penggunaan informasi tentang konsumen. Berdasarkan apa yang diketahui dari konsumen, perusahaan dapat membuat variasi penawaran, pelayanan, program, pesan, dan media yang digunakan untuk berhubungan dengan konsumen. Melalui sistem yang menerapkan CRM, perusahaan membentuk hubungan yang lebih dekat dengan konsumen, dimana perusahaan dapat mengetahui kebutuhan konsumen dan menyediakan pilihan produk atau layanan yang sesuai dengan permintaan mereka. Oleh karena itu, tujuan dari CRM dapat dibagi menjadi ke dalam tiga kelompok sebagai berikut (Kalakota dan Robinson, 2001): (1) menggunakan hubungan dengan konsumen untuk

meningkatkan keuntungan perusahaan, (2) menggunakan informasi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan, dan (3) mendukung proses penjualan berulang kepada konsumen.

Gebert, Geib, Kolbe, dan Riempp (2002) menyatakan bahwa CRM dapat dibagi menjadi 6 rangkaian kegiatan sebagai berikut: (1) mengukur semua aktivitas bisnis dengan bertitik tolak pada konsumen, (2) mendapatkan dan mengupdate secara terus menerus pengetahuan mengenai kebutuhan konsumen, motivasi, dan perilakunya, (3) mengaplikasikan pengetahuan mengenai konsumen untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mempelajari hasil aplikasi tersebut, (4) mengintegrasikan seluruh aktivitas bisnis untuk menciptakan hubungan positif dengan konsumen, (5) mengimplementasikan sistem yang sesuai untuk mendapatkan pengetahuan mengenai konsumen, mendistribusikan pengetahuan tersebut, dan menilai keefektifan dari CRM, dan (6) beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan konsumen.

Pada dasarnya, dari ke-enam rangkaian kegiatan CRM, penerapan CRM dalam perusahaan dapat dibagi menjadi 2 tahapan (Rygielski, Wang, & Yen, 2002). Tahap pertama adalah memastikan perusahaan fokus pada konsumen, bukan lagi fokus pada produk yang dihasilkan. Perusahaan perlu fokus pada kebutuhan konsumen, bukan lagi pada kelebihan dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Tahap kedua adalah mengintegrasikan CRM dengan menggunakan teknologi informasi agar dapat mengatur konsumen dalam setiap transaksi yang terjadi. Teknologi informasi merupakan bagian terpenting (tapi bukan yang utama) dari CRM karena tanpa kemampuan teknologi informasi yang handal untuk mengolah besarnya informasi yang berhasil dikumpulkan, CRM akan lumpuh. Yang perlu dipahami adalah bahwa teknologi merupakan bagian terakhir untuk melengkapi seluruh proses CRM. Teknologi bukan segalanya dalam CRM, teknologi bisa dibawa belakangan dan teknologi siap pakai sudah tersedia. Yang utama adalah persiapan proses bisnis, tujuan implementasi, sampai sedalam apa CRM mau digunakan, sejauh mana hubungan dengan pelanggan mau dibina, data atau sistem apa yang sudah dan sedang digunakan.

Fokus pada Konsumen

Guenzi (2004) mengusulkan dua model dari fokus pada konsumen yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan. Model yang pertama menitikberatkan pada hubungan antara konsumen dengan karyawan sedang model yang kedua menitikberatkan pada hubungan antara konsumen dengan konsumen.

Dalam model yang pertama, karyawan harus menciptakan hubungan emosional secara interpersonal dengan masing-masing konsumen. Karyawan akan menghadapi banyak masalah karena mereka harus mencoba membuat hubungan emosional bersamaan dengan melayani segala keinginan konsumen. Untuk dapat membuat suatu hubungan emosional secara personal ini, karyawan harus didukung dengan suatu sistem yang dapat memudahkannya untuk menentukan bagaimana mereka harus berinteraksi dengan konsumen yang berbeda-beda. Syarat utama untuk model kesatu ini, setiap karyawan harus memiliki kemampuan yang cukup baik dalam berkomunikasi dan berempati dengan konsumen, serta mampu untuk melihat kebutuhan yang tidak dikatakan oleh konsumen.

Dalam model yang kedua, perusahaan perlu mencoba membuat suatu komunitas dimana konsumen-konsumennya dapat saling bertemu dan berinteraksi. Hubungan konsumen dengan konsumen seperti ini dapat meningkatkan loyalitas konsumen. Loyalitas dapat terbentuk dikarenakan konsumen merasa dekat dan menjadi 'keluarga' dari perusahaan. Dengan memiliki konsumen yang berkomitmen untuk berperan aktif dalam komunitas yang dibangun oleh perusahaan ini, *word of mouth marketing* yang positif dapat terjadi. Dalam menciptakan komunitas konsumen ini, perusahaan harus berkomitmen untuk mendukung komunitas dan kreatif dalam merancang kegiatan-kegiatan yang dapat menarik konsumen untuk terus berpartisipasi dalam komunitas.

Bila perusahaan dapat menerapkan kedua model ini maka perusahaan dapat benar-benar fokus pada konsumen dan menciptakan hubungan 'emosional' yang positif. Perubahan kebutuhan konsumen maupun perubahan karakteristik konsumen juga dapat dipantau dari kedua model ini.

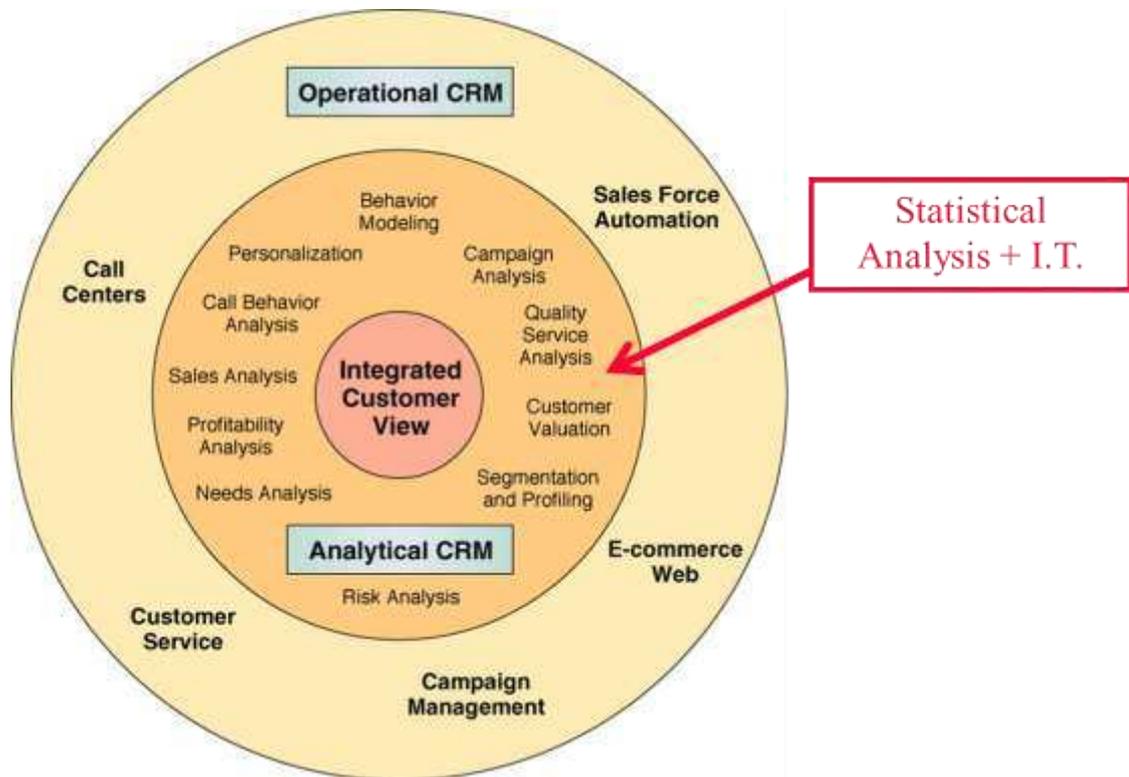
Operational dan Analytical CRM

Terdapat tiga tahapan CRM, yaitu (Kalakota dan Robinson, 2001):

1. Mendapatkan pelanggan baru (*acquire*). Pelanggan baru didapatkan dengan memberikan kemudahan pengaksesan informasi, inovasi, dan pelayanan yang menarik.
2. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang telah ada (*enhance*). Perusahaan berusaha menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pemberian pelayanan yang baik terhadap pelanggannya (*customer service*). Penerapan *cross selling* atau *up selling* pada tahap kedua dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan.
3. Mempertahankan pelanggan (*retain*). Tahap ini merupakan usaha mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan pelanggan dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.

Ketiga tahapan CRM diatas dapat diaplikasikan dalam dua jenis CRM, yaitu *operational CRM* dan *analytical CRM*. *Operational CRM* dapat diumpamakan sebagai “*front office*” perusahaan. Aplikasi CRM ini berperan dalam interaksi dengan pelanggan. *Operational CRM* mencakup proses otomatisasi yang terintegrasi dari keseluruhan proses bisnis, seperti otomatisasi pemasaran, penjualan, dan pelayanan (lihat gambar 1). *Analytical CRM* dapat diumpamakan sebagai “*back office*” perusahaan. Aplikasi CRM ini berperan dalam memahami kebutuhan pelanggan. *Analytical CRM* berperan dalam melaksanakan analisis pelanggan dan pasar, seperti analisis trend pasar dan analisis perilaku pelanggan (lihat gambar 1). Data yang digunakan pada *analytical CRM* Analitik adalah data yang berasal dari *operational CRM*. *Analytical CRM* menggunakan metode analisis berdasarkan statistika untuk membuat model mengenai perilaku konsumen. Dengan menggunakan model perilaku konsumen ini, *analytical CRM* mencoba untuk memprediksi perilaku konsumen.

Gambar 1. *Operational CRM* dengan *Analytical CRM*.



Persyaratan dalam Mengimplementasikan Strategi CRM

Tantangan terbesar dalam mengimplementasikan strategi CRM dapat terbagi menjadi dua, yaitu (1) berasal dari internal perusahaan dan (2) kemampuan untuk mengakses informasi yang relevan mengenai konsumen (Campbell, 2003). Kegagalan CRM seringkali terjadi dikarenakan tidak ada komitmen yang kuat dari manajemen dan seluruh karyawan untuk melaksanakan segala aktivitas bisnis sesuai dengan strategi CRM yang sudah ditetapkan. Seringkali manajemen dan karyawan lupa untuk bafokus kepada konsumen dan hal inilah yang menyebabkan implementasi strategi CRM gagal. Oleh karena itu, komitmen dari manajemen dan karyawan adalah hal yang paling utama diperlukan sebelum mengimplementasikan suatu strategi CRM (Leminen, 2001). Selain itu, informasi mengenai konsumen juga merupakan hal yang paling sulit untuk didapatkan dan dibagikan pada seluruh karyawan yang berinteraksi dengan konsumen. Tanpa

adanya pengetahuan khusus mengenai konsumen tertentu dan pengertian mengenai bagaimana harus berinteraksi sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki, karyawan tidak dapat memaksimalkan hubungan ‘emosional’ dengan konsumen.

Acharya juga menyatakan bahwa terdapat tiga kunci dari implementasi strategi CRM, yaitu (1) kesiapan untuk berubah, (2) penitikberatan pada informasi, dan (3) selalu berpedoman pada prinsip bisnis. Dengan berfokus pada konsumen, manajemen dan karyawan harus selalu siap untuk berubah, tergantung pada perubahan kebutuhan dari konsumen. Dengan demikian inovasi, terutama inovasi dari layanan jasa, harus selalu terjadi. Perubahan tersebut harus berdasarkan pada informasi yang akurat mengenai konsumen. Bagaimanapun inovasi yang dilakukan untuk tetap berfokus pada konsumen, segala aktivitas yang dilakukan tetap harus mempertimbangkan keuntungan bagi perusahaan.

Sebagai panduan untuk menilai apakah perusahaan dapat berfokus pada konsumen dan mengimplementasikan CRM, Balcazar (2001) menyarankan agar perusahaan dapat menjawab delapan belas pertanyaan yang dapat dipakai sebagai panduan untuk memutuskan apakah perusahaan cocok dalam mengimplementasikan CRM. Kedelapan belas pertanyaan tersebut sebagai berikut.

1. Apakah strategi CRM dapat membantu perusahaan untuk lebih dekat dengan konsumen?
2. Apakah perusahaan mengetahui siapa konsumennya?
3. Apakah perusahaan mampu untuk menawarkan pelayanan yang berbeda pada setiap konsumennya?
4. Apakah perusahaan mengetahui bagaimana konsumen menerima dan menilai pelayanan yang diberikan oleh perusahaan?
5. Apakah informasi dari perusahaan dapat mencapai konsumen secara cepat?
6. Informasi apakah yang dibutuhkan dalam membangun hubungan dengan CRM?
7. Apakah informasinya akurat?

8. Apakah informasi tersebut aman untuk didistribusikan pada karyawan perusahaan?
9. Apakah perusahaan dapat menyediakan informasi dengan cepat?
10. Apakah perusahaan bertujuan untuk menyediakan layanan dan produk yang mempunyai nilai tambah atau hanya berkompetisi dalam hal harga dengan pesaing?
11. Apakah perusahaan dapat memperoleh keunggulan dari sumber daya yang dimilikinya?
12. Apakah perusahaan dapat menentukan cara yang paling digemari dan efektif untuk berhubungan dengan konsumen, seperti melalui internet, telepon gengam, telepon rumah, dan telepon kantor?
13. Apakah perusahaan dapat mengidentifikasi dan memenuhi harapan konsumen?
14. Apakah perusahaan dapat mengantisipasi kebutuhan konsumen untuk masa depan?
15. Apakah perusahaan dapat menerapkan *cross-selling* dan *up-selling*?
16. Apakah perusahaan dapat mengidentifikasi pengaruh faktor-faktor lain seperti lokasi, waktu, musim, usia terhadap kebutuhan konsumen?
17. Apakah perusahaan memberikan pelayanan yang khusus pada konsumen yang loyal?
18. Apakah perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangannya dengan melalui CRM?

BAB III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat eksploratif dengan menggunakan kombinasi antara data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif dikoding dan dianalisis dengan menggunakan bantuan NVivo. Sedangkan data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan bantuan SPSS. Studi kasus dipilih sebagai bentuk dari penelitian. Proses generalisasi dari studi kasus dicoba dilakukan dengan menggunakan tiga restoran. Dalam rangka menjawab rumusan masalah penelitian, penelitian ini dibagi dalam 3 tahap (yang diterjemahkan dari tiga pertanyaan penelitian).

Tahap pertama berusaha menjawab pertanyaan penelitian 1 yang bertujuan untuk membuat suatu model *analytical CRM* yang dapat mengakomodasi strategi-strategi yang umumnya diterapkan oleh para pelaku bisnis restoran di Indonesia. Pendekatan *in-depth interview*, studi dokumentasi terhadap transaksi-transaksi yang terjadi di perusahaan, dan observasi digunakan dalam tahap 1.

Tahap kedua berusaha menjawab pertanyaan penelitian 2 yang bertujuan untuk melihat harapan konsumen terhadap hubungan dengan restoran. *Semi structured interview* dan kuesioner dipilih sebagai pendekatan untuk mendapatkan data dalam tahap 2.

Tahap ketiga adalah untuk membangun model *analytical CRM* yang sesuai dengan kebutuhan dari restoran dan pelanggan. Kajian pustaka dilakukan dengan fokus pada CRM, metode analisis secara statistik, dan metode *artificial intelligence* yang sesuai untuk menghasilkan model *analytical CRM*. Eksperimen terhadap model *analytical CRM* dengan menggunakan data transaksi dari perusahaan yang dijadikan kasus penelitian dilakukan untuk mengecek apakah hasil dari model sudah dapat memenuhi spesifikasi yang muncul dari kedua pertanyaan penelitian terdahulu. Diskusi panel dan *semi structured interview* dengan para pelaku bisnis restoran dalam kasus dan para ahli yang menjadi sumber informasi dipergunakan untuk membuktikan apakah hasil dari model *analytical CRM* sudah sesuai dengan hasil analisis dari para ahli tersebut.

BAB IV. JADWAL PELAKSANAAN

Rencana awal jadwal pelaksanaan penelitian adalah sebagai berikut.

Kegiatan	Bulan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Membuat proposal penelitian dan penetapan restoran sebagai tempat studi kasus		■	■									
Mengupdate studi pustaka dan berkonsultasi dengan ahli yang menjadi sumber informasi			■	■								
Menyusun panduan wawancara dan kuesioner				■								
Pelaksanaan pengambilan data untuk tahap 1 penelitian					■							
Pelaksanaan pengambilan data untuk tahap 2 penelitian						■						
Pelaksanaan pengambilan data untuk tahap 3 penelitian							■					
Pengetesan model <i>analytical</i> CRM								■	■			
Penulisan laporan penelitian						■	■	■	■	■		
Penulisan karya ilmiah										■		
Pengiriman karya ilmiah untuk dipublikasikan											■	

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan dari konsep a-CRM yang diajukan untuk ketiga restoran yang berpartisipasi dalam penelitian. Setiap mahasiswa/i yang tergabung dalam penelitian ini bertanggung jawab untuk 1 restoran. Data dari penelitian ini dipergunakan mereka untuk penulisan laporan penelitian di skripsi mereka.

Tomodachi Cafe

Pembahasan mengenai Tomodachi Cafe berdasarkan pada laporan penelitian dari Ivan Chandra.

Cara kerja perusahaan

TOMODACHI Cafe memiliki pusat perlengkapan dan gudang bahan baku yang terletak di Jalan Taman Sakura. Perlengkapan tersebut adalah perlengkapan untuk operasional di restoran seperti tissue, plastik, piring dan lainnya. Sedangkan bahan baku adalah untuk keperluan menu seperti sayur-sayuran, buah-buahan, daging, bumbu, dan lain-lain. Perlengkapan berhak diorder oleh captain yang nantinya harus mendapat persetujuan dari manajer. Sedangkan untuk bahan baku dapur berhak diorder oleh demichef yang nantinya mendapat persetujuan dari chef dan manajer. Perlengkapan dan bahan baku tersebut bisa diorder langsung oleh chef dan manajer. Kegiatan pengorderan perlengkapan dan bahan baku sudah memiliki jadwal, Senin-Kamis pengorderan sedikit, sedangkan Jumat-Sabtu pengorderan lebih banyak.

Pembuatan menu dilakukan oleh chef yang nantinya mendapat persetujuan dari owner. Setelah mendapat persetujuan menu tersebut akan disajikan dulu dalam bentuk "*test food*" kepada pelanggan. Jika *feedback* yang didapat positif, menu tersebut akan dibuat di TOMODACHI Cafe.

TOMODACHI Cafe mendapatkan pelanggan dengan cara promosi. Terdapat bagian pemasaran yang berada di bawah TOMODACHI Corporation. Cara mempertahankan pelanggan adalah dengan menjalankan proses bisnis sesuai visi yaitu “*Excellent Service with Excellent Taste*”.

Semua pihak tenaga kerja di TOMODACHI Cafe harus memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Terutama *waitress* lebih ditekankan agar bisa lebih dekat kepada pelanggan. Contohnya adalah dengan cara mengingat nama beberapa pelanggan setia TOMODACHI Cafe.

TOMODACHI Cafe pernah membuat kartu member bagi pelanggannya, namun hal tersebut dinilai tidak efektif dan kurang peminat. Kartu member tersebut memberikan diskon 10% bagi pelanggannya, namun pihak bank yang bekerja sama dengan pihak TOMODACHI Corporation memberikan tawaran diskon yang lebih besar. Karena itu, pelanggan lebih memilih untuk menggunakan promo diskon bank daripada kartu member.

TOMODACHI Cafe memiliki data pelanggan yang diperoleh dari *guest comment*. *Guest comment* digunakan oleh TOMODACHI Cafe untuk menerima masukan, keluhan, kritik, dan saran dari pelanggan. Data yang didapat dari *guest comment* berupa nama, *e-mail*, pin BB, dan alamat. *Guest comment* yang diterima akan diproses sesuai bidang yang bersangkutan lalu akan dicari penyelesaiannya. Setelah itu pihak TOMODACHI Cafe akan memberikan penjelasan / *feedback* kepada pelanggan mengenai keluhan / masukan mereka.

Selain itu data pelanggan juga digunakan TOMODACHI Cafe untuk memberikan informasi dan promo. Data pelanggan lain didapat dari mereka yang pernah membuat reservasi untuk acara tertentu. Contohnya adalah untuk reservasi ulang tahun. TOMODACHI Cafe akan memeriksa list reservasi tahun sebelumnya dan menggunakannya saat tahun depan menjelang tanggal reservasi yang dilakukan pelanggan untuk menawarkan lagi paket ulang tahun.

Gambar 5.1 Standar Operating Procedure TOMODACHI Cafe



sumber: David (Captain TOMODACHI Resto)

Standar Prosedur Operasi di TOMODACHI Cafe adalah greeting, packing order, pick up, clean up, billing. Billing (dari cashier) dibagi menjadi 2 yaitu setoran siang dan setoran malam. Kedua setoran tersebut akan dilaporkan ke bagian accounting.

TOMODACHI Cafe juga memiliki standard berpakaian bagi tenaga kerjanya. Seperti bagian waitress harus menggunakan seragam atasan dari TOMODACHI Cafe, sepatu pantofel, kaos kaki hitam, celana hitam katun, dan seluruh pakaian tersebut tidak boleh kusut. Standard berpakaian tersebut berlaku saat jam operasi TOMODACHI Cafe, saat prepare (jam 8-10) pegawai diberi kebebasan dalam berpakaian.

Konsep a-CRM awal

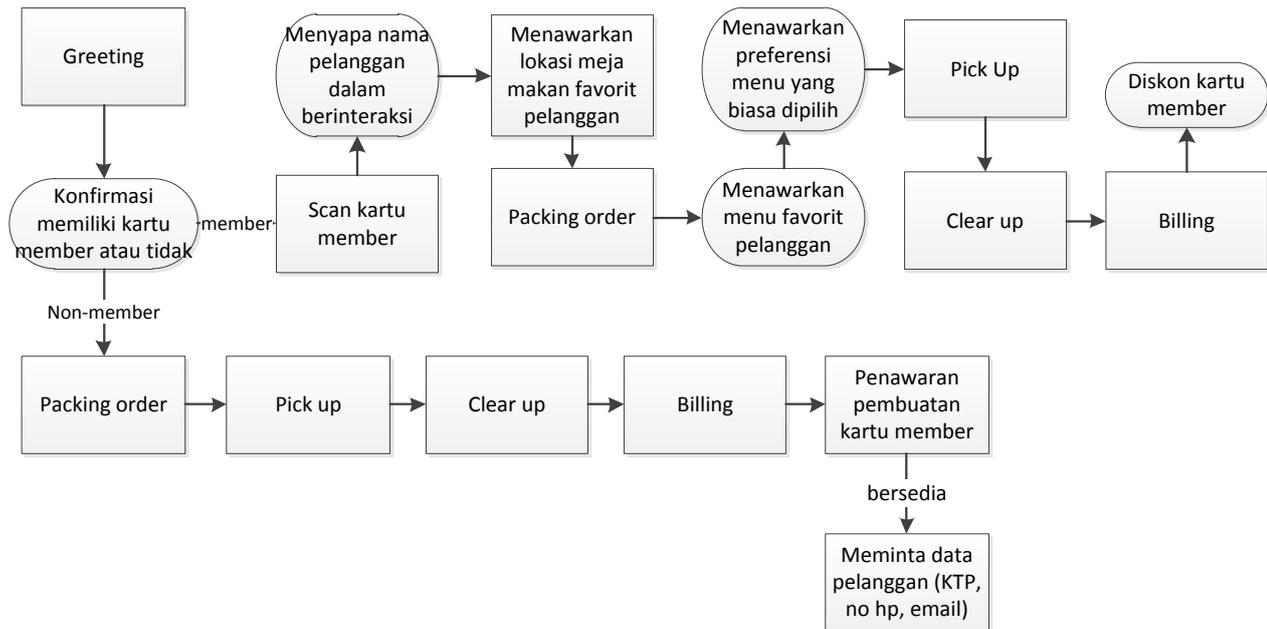
A-CRM dalam penelitian ini membahas 3 bagian. Pertama adalah *customer valuation*, kedua adalah *segmenting & profiling*, dan yang ketiga adalah *personalization*.

Customer valuation digunakan sebagai basis pengkategorian pelanggan. Ada tiga kategori pelanggan, yaitu pelanggan baru, pelanggan reguler, dan pelanggan inti (Gunawan et al., 2013). Pembagian kategori ini dilakukan menggunakan pengadaan kartu member. Kartu member tersebut berguna sebagai kartu diskon dan juga berisi data pribadi pelanggan. Restoran dapat mendapatkan data tersebut dengan cara meminjam KTP Pelanggan, meminta no HP dan e-mail. Selain itu kartu member itu pun berisi data transaksi historis yang pernah terjadi sebelumnya. Seseorang disebut pelanggan baru jika ia bertransaksi di restoran dan mereka tidak memiliki kartu member tersebut. Jika pelanggan tersebut memiliki kartu member maka mereka disebut pelanggan reguler. Disebut pelanggan inti adalah jika pelanggan tersebut memiliki data histori transaksi yang cukup banyak di mana ia sering datang ke restoran tersebut dan berkontribusi besar pada pendapatannya.

Segmenting & profiling dapat diterapkan jika suatu restoran memiliki data mengenai pelanggan yang didapat saat pelanggan tersebut membuat kartu member (Gunawan et al., 2013). Data tersebut akan digunakan bersamaan dengan data histori transaksi untuk mengkategorikan pelanggan. Hasilnya adalah seperti pelanggan mana yang paling sering memesan menu tertentu, lokasi tempat duduk favorit pelanggan, dan lainnya. Dengan data tersebut maka restoran bisa

melakukan pendekatan yang tepat kepada setiap pelanggan sesuai kategori & profil mereka.

Gambar 5.2 Rancangan SOP



Kegiatan pendekatan restoran kepada pelanggan sesuai kategori & profil mereka di sebut *personalization*. Kegiatan ini diterapkan oleh pegawai restoran dalam berinteraksi dengan pelanggannya sesuai data yang telah dimiliki yaitu data mengenai transaksi dan data personal mereka (Gunawan et al., 2013). Contoh kegiatannya adalah dengan menyapa pelanggan sesuai nama mereka, menawarkan menu favorit pelanggan, menawarkan lokasi tempat duduk favorit pelanggan, memberikan hadiah ulang tahun berupa promo yang berhubungan dengan menu favorit mereka saat pelanggan tersebut berulang tahun, dan lain-lain. Dengan kegiatan ini kebanyakan pelanggan akan percaya bahwa pegawai restoran tersebut mengingat mereka sehingga dapat menghasilkan hubungan yang baik antara pelanggan dan restoran.

Dengan strategi yang telah disebutkan di atas, maka harus ada perubahan pada SOP TOMODACHI Cafe. SOP tergambar di Gambar 5.2.

Tanggapan responden

- **Hasil kuesioner mengenai profil responden**

Pertanyaan 1: Jenis kelamin

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 55% responden berjenis kelamin laki-laki dan 45% responden berjenis kelamin perempuan.

Pertanyaan 2: Usia Responden

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 28% responden berusia kurang dari sama dengan 24 tahun, 42% responden berusia 25-35 tahun, dan 30% responden berusia lebih dari sama dengan 36 tahun.

Pertanyaan 3: Pendapatan / bulan responden

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 32% responden memiliki pendapatan/bulan sebesar kurang dari Rp. 2.000.000, 46% responden memiliki pendapatan/bulan sebesar Rp. 2.000.000- Rp.10.000.000, dan 22% responden memiliki pendapatan lebih dari sama dengan Rp. 10.000.000.

Pertanyaan 4: Rata-rata kunjungan responden ke TOMODACHI Cafe dalam 1 bulan

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 42% responden jarang mengunjungi TOMODACHI Cafe dalam 1 bulan (kunjungan hanya 1-2x

dalam 1 bulan). Sedangkan sebanyak 58% responden sering mengunjungi TOMODACHI Cafe (kunjungan lebih dari 2x dalam 1 bulan).

Pertanyaan 5: Dengan siapa responden mengunjungi TOMODACHI Cafe

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh bahwa 43% responden datang mengunjungi TOMODACHI Cafe bersama keluarganya, 34% responden datang mengunjungi TOMODACHI Cafe bersama temannya, dan 23% responden datang mengunjungi TOMODACHI Cafe bersama rekan kerjanya.

Pertanyaan 6: Pilihan responden untuk alternatif TOMODACHI Cafe jika hendak menghubungi mereka

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh sebanyak 15% responden memilih SMS sebagai alternatif jika TOMODACHI Cafe hendak menghubungi mereka, sebanyak 17% responden memilih *e-mail*, 31% responden memilih SMS & *e-mail*, 20% responden memilih *messenger*, dan sisanya sebesar 17% responden tidak memiliki alternatif yang sesuai.

Kesimpulan mengenai profil responden

Dari seluruh data yang didapat mengenai profil responden dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan pelanggan TOMODACHI Cafe ini paling banyak berusia 25 tahun ke atas. Hal inilah yang menyebabkan pendapatan responden paling banyak berkisar 2juta-10juta rupiah karena dalam usia tersebut orang seharusnya sudah berpenghasilan. Faktor usia dan pendapatan tersebut dapat mempengaruhi

mengapa responden sering mengunjungi TOMODACHI Cafe dan mereka datang bersama keluarga. Pilihan responden mengenai lewat media apa TOMODACHI Cafe sebaiknya menghubungi mereka dapat dilihat hampir merata.

- **Hasil kuesioner mengenai dimensi pertama yaitu “Manusia” (Pertanyaan 1-6)**

Pertanyaan 1: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe sangat antusias dalam melayani

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh sebanyak 60% responden senang jika pegawai TOMODACHI Cafe sangat antusias dalam melayani mereka, 33% responden menganggap hal tersebut biasa saja, dan sebanyak 7% responden tidak senang. Responden sebanyak 7% tersebut merasa tidak senang mungkin karena pelayanan yang sangat antusias dirasakan berlebihan. Jadi pelayanan pegawai yang sangat antusias di sini harus diterapkan untuk a-CRM namun dengan catatan antusias yang tidak berlebihan agar semua pelanggan bisa merasa lebih nyaman.

Pertanyaan 2: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe sangat ramah dalam melayani

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 59% responden senang jika pegawai TOMODACHI sangat ramah dalam melayani dan sebanyak 37% responden menganggapnya biasa saja. Sedangkan sebanyak 4% responden menjawab tidak senang. Pelayanan pegawai yang sangat ramah harus diterapkan di a-CRM karena kebanyakan responden di sini merasa senang. Sama seperti

pertanyaan sebelumnya responden yang merasa tidak senang mungkin merasa kata “sangat” di sini menjadikan ramah yang berlebihan yang justru membuat pelanggan merasa tidak nyaman.

Pertanyaan 3: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe sangat tanggap dalam melayani

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh sebanyak 80% responden senang jika pegawai TOMODACHI Cafe sangat tanggap dalam melayani, 16% responden menjawab biasa saja dan 4% responden menjawab tidak senang. Angka kesenangan responden 80% menjamin bahwa pegawai yang tanggap saat melayani diperlukan bagi a-CRM.

Pertanyaan 4: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe selalu tepat dalam menyajikan menu makanan yang telah dipesan

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 84% responden senang jika pegawai TOMODACHI Cafe selalu tepat dalam menyajikan menu makanan yang telah dipesan, 15% menjawab biasa saja, dan 1% responden menjawab tidak senang. Ketepatan pegawai dalam menyajikan menu yang telah dipesan sangat diperlukan a-CRM dengan jumlah kesenangan responden yang tinggi sebesar 84%.

Pertanyaan 5: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe selalu rapi dalam berpakaian

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 55% responden merasa senang jika pegawai TOMODACHI Cafe selalu rapi dalam berpakaian, 43%

merasa biasa saja, dan sebanyak 2% responden merasa tidak senang. Angka kesenangan responden hanya berbeda 12% dengan yang biasa saja, hal ini mungkin disebabkan karena persepsi responden akan rapi itu berbeda-beda. Mungkin ada pelanggan yang lebih ingin pegawai restoran memakai pakaian yang unik / lucu yang memiliki ciri khas sesuai restorannya. Berkaitan dengan hal tersebut maka manajemen TOMODACHI Cafe harus bisa menentukan bagaimana mereka ingin dipandang oleh pelanggan dalam hal seragam pegawai. Salah satunya adalah dengan menerjemahkan spirit / budaya perusahaan pada seragam mereka.

Pertanyaan 6: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe mampu menangani keluhan mereka secara personal dengan baik

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 72% responden merasa senang jika pegawai TOMODACHI Cafe mampu menangani keluhan mereka secara personal dengan baik, 27% responden merasa biasa saja, dan sisanya 1% responden merasa tidak senang. Dengan begitu hal ini perlu dilakukan oleh TOMODACHI Cafe. Pemberian feedback personal bisa dilakukan melalui SMS, telepon, atau e-mail. Keluhan yang diterima harus secepatnya diproses dengan begitu hasilnya bisa langsung dikonfirmasi kepada pelanggan.

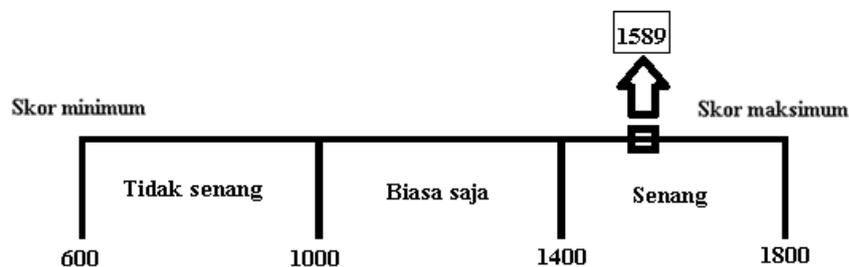
- **Kategori hasil responden dimensi pertama “Manusia” (pertanyaan 1-6)**

Tabel 5.1 Kategori hasil responden dimensi Manusia

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skor
Manusia	Pelayanan	Pegawai TOMODACHI Resto sangat antusias dalam melayani anda	251
		Pegawai TOMODACHI Resto sangat ramah dalam melayani anda	255
		Pegawai TOMODACHI Resto sangat tanggap dalam melayani anda	276
	Profesionalisme	Pegawai TOMODACHI Resto selalu tepat dalam menyajikan menu makanan yang telah dipesan	283
		Pegawai TOMODACHI Resto selalu rapi dalam berpakaian	253
		Pegawai TOMODACHI Resto mampu menangani keluhan anda dengan baik secara personal	271
Total			1589

- Jumlah pertanyaan = 6
- Nilai indeks minimum = $1 \times 6 \times 100 = 600$
- Nilai indeks maksimum = $3 \times 6 \times 100 = 1800$
- Nilai rentang = $1800 - 600 = 1200$
- Jarak rentang = $1200 : 3 = 400$

Distribusi jawaban responden untuk dimensi “manusia” dapat digambarkan sebagai berikut:



Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi CRM manusia memang harus diperhatikan. Manusia di sini merupakan tenaga kerja yang berinteraksi

langsung dengan pelanggan. Dapat disimpulkan bahwa pelanggan mementingkan pelayanan dan profesionalisme yang tinggi dari TOMODACHI Cafe.

Dari segi pelayanan ketanggapan pegawai memiliki skor paling tinggi yang berarti hal ini perlu dipertahankan. Tanggap di sini bisa dibantu dengan pengaturan jumlah tenaga kerja setiap harinya. Karena jika jumlah tenaga kerja sesuai dengan jumlah pelanggan yang ada saat akan lebih mudah bagi tenaga kerja untuk tanggap kepada pelanggannya karena setiap pelanggan bisa lebih terjangkau. Hal ini memerlukan manajemen sumber daya yang memanfaatkan data transaksi yang telah terjadi sebelumnya. Data historis transaksi tersebut dapat menentukan mana hari yang sepi akan pelanggan mana hari yang ramai. Dari situ TOMODACHI Cafe bisa menentukan jumlah tenaga kerja yang harus ditempatkan setiap harinya sesuai kebutuhan. Dengan begitu restoran tidak akan kekurangan tenaga kerja yang dapat membuat pelanggan merasa tidak ditanggapi oleh tenaga kerja TOMODACHI Cafe.

Indikator pelayanan memiliki nilai terendah pada keantusiasan pegawai dalam melayani. Hal tersebut menyimpulkan bahwa responden tidak tertarik / menyukai kegiatan ini dan hal ini memerlukan perbaikan. Ketidak tertarikan responden mungkin disebabkan karena pandangan mereka terhadap kata “sangat antusias” berbeda-beda. Mungkin ada sebagian responden yang menganggap sangat antusias itu mengarah kepada pelayanan yang terlalu berlebihan. Sebagai contoh salah satu restoran bernama Chilli's. Pegawai di restoran tersebut sangat antusias dalam melayani pelanggannya. Mereka memberikan setiap informasi yang ada di restoran secara lengkap dengan sangat semangat, mereka menerima order dengan posisi jongkok di sebelah meja pelanggan agar mereka bisa lebih dekat kepada pelanggan.

Kebanyakan pegawai pria berbicara dan memberikan gestur dengan sangat semangat namun orang-orang dapat memandangkan tidak nyaman karena sebagian dari pegawai pria tersebut dinilai berlebihan dan malah terlihat menjadi kewanitaan. Maka dari itu antusias di sini harus lebih dikontrol lagi agar pelanggan merasa tidak risih pada pegawai restoran.

Selanjutnya adalah segi profesionalisme ketepatan pemesanan menu memiliki skor yang paling tinggi yang berarti hal ini sangatlah penting untuk dipertahankan. Cara mempertahankannya adalah dengan pengetatan SOP yang ada. Bahwa pegawai harus selalu menkonfirmasi pesanan yang telah dilakukan pelanggan dan satu hal lagi yang penting adalah konfirmasi ulang pesanan dari pegawai ke dapur saat menu yang dipesan akan diproses. Prosedur tidak hanya sampai di sini, harus ada penambahan tugas untuk jabatan cook helper atau pada bagian helper. Mereka yang bertugas membantu koki dalam memasak dan persiapan secara keseluruhan harus melakukan kontrol lagi terhadap menu yang sudah siap untuk diantarkan ke pelanggan. Kontrol tersebut adalah dengan cara menyocokkan apa yang sudah dibuat dengan apa yang diinginkan pelanggan, jika terdapat perbedaan menu tersebut harus langsung diperbaiki sesuai dengan keinginan pelanggan.

Nilai terendah pada indikator profesionalisme adalah kerapian pegawai dalam berpakaian. Definisi rapi mungkin tidak selalu menyenangkan bagi pelanggan. Rapi bisa didefinisikan pakaian tidak kusut atau rapi dalam artian memakai pakaian formal. Mungkin juga pelanggan lebih menyukai jika pegawai restoran memakai pakaian unik yang memiliki ciri khas dari restorannya. Untuk

mengetahuinya diperlukan penelitian lebih lanjut berkaitan mengenai seperti apa keinginan pelanggan perihal pakaian / seragam pegawai restoran.

Seluruh strategi mengenai dimensi manusia baik pelayanan ataupun profesionalisme dapat dikontrol dengan strategi *mystery shopper*. Pegawai diberi pengarahan bahwa setiap bulannya mereka secara bergantian akan dinilai oleh seorang pembeli misterius. Seseorang akan menyamar sebagai seorang pembeli dan mereka memberikan penilaian untuk pegawai tertentu baik dalam segi pelayanan maupun profesionalisme. Namun pada implementasinya strategi ini tidak perlu dilakukan setiap bulan karena dapat menimbulkan biaya yang besar. Tetapi dari sisi pegawai akan timbul rasa lebih berhati-hati dalam melayani pelanggan karena mereka akan berpikir bahwa bisa saja salah satu dari pelanggan yang ada adalah *the mystery shopper*. Hal ini harus didukung dengan adanya pemberian *reward*. Sebagai contoh jika pegawai mendapatkan nilai yang baik, maka ia akan diberikan bonus gaji.

- **Hasil kuesioner mengenai dimensi kedua yaitu “Proses” (Pertanyaan 7-16)**
Pertanyaan 7: Perasaan responden jika TOMODACHI Cafe memberikan kartu member dengan keuntungan diskon bagi pelanggannya

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 60% responden merasa senang jika TOMODACHI Cafe memberikan kartu member dengan keuntungan diskon bagi pelanggannya, 39% responden merasa biasa saja, dan 1% responden merasa tidak senang. Terdapat angka yang cukup besar pada jawaban biasa saja (39%) dan tidak senang (1%) dengan total 40%. Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan dengan captain dari TOMODACHI Cafe, hal ini

mungkin disebabkan karena pelanggan kurang tertarik dengan besarnya diskon yang diberikan langsung oleh TOMODACHI. Menurut captain TOMODACHI Cafe, pihak TOMODACHI sendiri tidak bisa memberikan kartu member dengan keuntungan diskon yang lebih besar dari diskon yang diberikan lewat kerja sama bank. Maka dari itu pelanggan dinilai akan lebih senang menggunakan diskon kartu kredit bank tertentu.

Hal tersebut bisa diupayakan dengan cara mengubah keuntungan kartu member berupa diskon menjadi keuntungan yang lebih menarik seperti memberikan gratis menu tertentu sesuai dengan tingkat pembelian pelanggan. Kartu member harus diberikan tingkatan sesuai jumlah transaksi yang telah terjadi. Sebagai contoh kartu member silver bagi pelanggan yang telah bertransaksi Rp. 500.000 – Rp 2.000.000, kartu member gold dengan jumlah transaksi Rp. 2.000.000 – Rp. 5.000.000, dan kartu member platinum dengan nilai transaksi di atas Rp. 5.000.000. Masing-masing jenis kartu memiliki keuntungan yang berbeda. Sebagai contoh kartu silver memberikan penawaran 1 gelas teh/kopi gratis, kartu gold mendapatkan 1 piece dessert gratis, dan kartu platinum mendapatkan 1 gelas/kopi beserta 1 piece dessert. Keuntungan member Platinum dapat ditambah dengan adanya syarat tertentu misalnya pemberian 1 main course gratis yang paling sering mereka pesan jika mereka mencapai transaksi kelipatan Rp. 500.000. Keuntungan yang tadi disebutkan mungkin bisa lebih menarik pelanggan baik untuk membuat kartu member sekaligus lebih sering bertransaksi di TOMODACHI Cafe.

Perlu diperhatikan, agar strategi pengadaan kartu member ini tidak memberikan biaya yang terlalu besar kepada TOMODACHI Cafe harus ada penanganannya. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara menarik ongkos untuk kartu member saat pertama kali membuat ataupun jika kartu yang telah dibuat hilang. Membership memiliki tingkatan (silver, gold, platinum) namun kartu yang digunakan tetap sama. Data historis transaksi yang berada di sistemlah yang digunakan untuk mengetahui tingkatan member masing-masing pelanggan.

Pertanyaan 8: Perasaan responden jika mereka harus menunjukkan kartu member tersebut saat sebelum bertransaksi

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh 73% responden merasa biasa saja jika mereka harus menunjukkan kartu member saat sebelum bertransaksi, sebanyak 17% responden merasa senang, dan 10% responden yang merasa senang. Angka biasa saja sangat tinggi pada pertanyaan ini, mungkin sebagian besar responden memang tidak terpengaruh jika harus memberikan kartu member mereka sebelum bertransaksi asalkan mereka mendapatkan keuntungan dari kartu member tersebut.

Pertanyaan 9: Perasaan responden jika sebelum mereka dilayani, pegawai TOMODACHI Cafe menawarkan lokasi meja makan (outdoor/indoor) yang biasanya mereka pilih

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti 45% responden merasa senang jika sebelum dilayani, pegawai TOMODACHI Cafe menawarkan lokasi meja makan (outdoor/indoor) yang biasanya mereka pilih, 44% responden merasa biasa saja, dan

11% responden merasa tidak senang. Tingkat respon biasa saja dan senang bisa dibilang seimbang, bisa disimpulkan pelanggan tidak terlalu memperhatikan jika pegawai menawarkan lokasi tempat duduk yang biasa mereka pilih. Hal ini bisa disebabkan karena pelanggan yang datang ke TOMODACHI Cafe tidak selalu dengan orang yang sama. Mungkin di satu saat mereka datang bersama rekan kerja yang merokok lalu memilih tempat duduk outdoor. Tapi di saat lain pelanggan tersebut datang bersama keluarga dan memilih lokasi indor yang no-smoking.

Pertanyaan 10: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe menyapa nama mereka dalam berinteraksi

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti sebesar 49% responden merasa senang jika pegawai TOMODACHI Cafe menyapa nama mereka dalam berinteraksi, 44% merasa biasa saja, dan 7% responden merasa tidak senang. Angka senang dan biasa saja hampir sama, jadi harus ada pendekatan lebih lanjut dalam kegiatan a-CRM ini.

Salah satu contohnya adalah dengan melihat respon pelanggan itu sendiri jika mereka disapa dengan menggunakan nama mereka. Pegawai harus ditekankan untuk lebih peka terhadap gestur / perilaku pelanggan saat mereka menyapa nama pelanggan. Jika pelanggan terlihat senang / nyaman dengan panggilan nama tersebut kegiatan ini bisa dilanjutkan. Namun jika pelanggan menunjukkan respon negatif / ketidaksukaan jika dipanggil nama, pegawai harus langsung berhati melakukan kegiatan ini. Semua data mengenai respon positif/negatif dari pelanggan harus dicatat

dalam data member agar data mengenai respon pelanggan tersebut bisa digunakan saat ada transaksi lagi.

Pertanyaan 11: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe menawarkan menu favorit yang biasa mereka pesan

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti 49% responden merasa biasa saja jika pegawai TOMODACHI Cafe menawarkan menu favorit yang biasa mereka pesan, 47% merasa senang, dan 4% responden merasa tidak senang.

Angka biasa saja lebih tinggi dari angka senang, hal ini mungkin disebabkan karena memilih menu di suatu restoran dipengaruhi oleh banyak faktor. Pelanggan mungkin lebih suka memilih menu sendiri daripada harus ditawarkan terlebih dahulu. Beberapa faktor yang menentukan pemilihan menu contohnya adalah dengan siapa mereka datang, apa mereka bosan dengan menu tersebut, masalah fisik tertentu, mood, dan lainnya. Maka dari itu kegiatan ini lebih baik dilakukan jika memang ada penawaran spesial dari TOMODACHI Cafe.

Misalnya seorang pelanggan paling sering memesan menu X, dan saat itu terdapat promo yang berkaitan dengan menu X tersebut. Barulah pegawai menkonfirmasi pelanggan tersebut mengenai tingkat keseringan mereka memesan menu tersebut lalu selanjutnya berikan informasi mengenai promo yang ada.

Pertanyaan 12: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe mengingat preferensi rasa dalam menu yang biasa mereka pesan

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti sebesar 55% responden merasa senang jika pegawai TOMODACHI Cafe mengingat preferensi rasa dalam menu yang biasa mereka pesan dan 45% responden merasa biasa saja. Jawaban tidak senang tidak ditemukan pada pertanyaan ini.

Kegiatan ini bisa dilakukan oleh TOMODACHI Cafe melihat tingkat kesenangan responden lebih tinggi 10% dari yang menjawab biasa saja, ditambah tidak adanya jawaban tidak senang. Hal ini mungkin disebabkan malasnya pelanggan jika harus mengulang saat menjawab pertanyaan mengenai preferensi menu yang mereka biasa pesan setiap kali bertransaksi. Sebagai contoh adalah menu steak. Pelanggan biasanya akan ditanya lagi pertanyaan mengenai tingkat kematangan daging, saus yang diinginkan, dan jenis masakan untuk kentang yang diinginkan. Pelanggan sepertinya lebih suka jika langsung disodori preferensi yang biasa mereka pesan, sebagai contoh Tenderloin Steak, tingkat kematangan well-done, saus BBQ, dan kentangnya french fries. Selanjutnya pelanggan hanya tinggal menjawab ya / betul.

Pertanyaan 13: Perasaan responden jika pegawai TOMODACHI Cafe dapat langsung memberi tahu anda jika menu yang anda pesan ternyata habis

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti 51% responden merasa senang jika pegawai TOMODACHI Cafe dapat langsung memberi tahu mereka jika menu yang anda pesan ternyata habis, 45% responden merasa biasa saja, dan 4% responden merasa tidak senang.

Angka senang paling tinggi namun tidak terlalu berbeda jauh dengan angka biasa saja. Hal ini layak untuk diterapkan namun yang jadi permasalahan di sini adalah bukan pemberian informasi mengenai menu tertentu habis. Hal yang menjadi masalah adalah habisnya menu itu sendiri. Beberapa responden menyampaikan bahwa bukan masalah informasi bisa langsung mereka dapatkan jika menu ada yang habis, namun mereka merasa kecewa jika tidak bisa memesan menu yang mereka inginkan. Hal ini berkaitan dengan manajemen supply.

TOMODACHI Cafe harus lebih bisa mengatur supply mereka, agar jangan sampai ada bahan tertentu habis sehingga pelanggan tidak bisa memesan menu tertentu. Berarti tugas chef & demi chef yang berkaitan dengan penyediaan bahan baku harus dibantu dengan data transaksi harian yang telah terjadi sebelumnya. Dengan data tersebut mereka dapat lebih tepat dalam penyediaan bahan baku.

Pertanyaan 14: Perasaan responden jika TOMODACHI Cafe mengganti makanan anda yang bermasalah

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti 65% responden merasa senang jika TOMODACHI Cafe mengganti makanan mereka yang bermasalah, 31% merasa biasa saja, dan 4% responden merasa tidak senang.

Hal ini layak untuk diterapkan dengan melihat tingkat senang yang cukup tinggi. Namun beberapa responden menyampaikan bahwa sebaiknya harus ada quality control yang lebih baik lagi agar jangan sampai ada menu yang bermasalah bisa sampai kepada pelanggan. Hal ini juga bisa menjadi masukan untuk

TOMODACHI Cafe agar lebih meningkatkan quality control pada setiap produk mereka.

Jika pun memang sampai ada masalah ini, ada hal lain yang bisa dilakukan di sini berkaitan dengan a-CRM yaitu penggantian yang dilakukan sesuai dengan kartu member pelanggan. Jika TOMODACHI Cafe mendapati menu yang pelanggan pesan bermasalah, mereka harus mengidentifikasi pada level mana pelanggan ini berada apakah silver, gold, atau platinum. Contoh penerapannya adalah jika member silver, TOMODACHI Cafe cukup mengganti menu yang rusak tersebut, jika member gold pelanggan diberikan menu yang rusak beserta 1 buah dessert gratis, dan member platinum pelanggan berhak mendapatkan penggantian berupa menu yang bermasalah tersebut sekaligus diberikan 1 menu main course gratis.

Pertanyaan 15: Perasaan responden jika TOMODACHI Cafe memberikan hadiah saat anda berulang tahun berupa promo yang berhubungan dengan menu favorit anda

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti 63% responden merasa senang jika TOMODACHI Cafe memberikan hadiah saat mereka berulang tahun yaitu berupa promo yang berhubungan dengan menu favorit mereka. 36% responden merasa biasa saja dan 1% responden merasa tidak senang.

Angka senang yang cukup tinggi membuat kegiatan ini layak dilakukan pada strategi a-CRM. Namun pengembangan lebih lanjut adalah dengan pemberian hadiah promo yang sesuai dengan tingkat member. Sebagai contoh adalah member silver mendapatkan 1 menu main course favorit mereka secara gratis, member gold

mendapatkan 1 menu favorit mereka beserta kopi/teh ditambah 1 potong dessert tertentu, dan member platinum diberikan 1 menu favorit mereka beserta 1 buah kue ulang tahun.

Kegiatan pemberian hadiah ini harus dibatasi agar bisa digunakan lebih efektif. Namun hal ini bisa mengacu pada tingkatan membership. Contohnya adalah memberikan masa berlaku hadiah untuk member silver adalah 2 hari setelah tanggal ulang tahun, gold 5 hari setelah tanggal ulang tahun, dan platinum 1 minggu setelah ulang tahun.

Pertanyaan 16: Perasaan responden jika TOMODACHI Cafe mengganti makanan yang anda bawa pulang ternyata bermasalah

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti 74% responden merasa senang jika TOMODACHI Cafe mengganti makanan yang mereka bawa pulang ternyata bermasalah. 19% responden merasa biasa saja dan 7% merasa tidak senang.

Strategi ini menjadi keraguan dalam penerapannya karena meskipun angka senang tinggi namun ada feedback tertentu dari responden mengenai sulitnya kegiatan ini untuk dilakukan. Beberapa responden yang menjawab senang mengatakan kegiatan ini terlalu mudah untuk dimanipulasi. Sebagai contoh pelanggan A membungkus makanan tertentu dari TOMODACHI Cafe, sesampainya di rumah A bisa saja berbohong dan mengatakan makanan ini bermasalah. Bisa dengan cara mensabotase makanan yang ada, misalnya A memesan salad dan salad tersebut ditaruh serangga di dalamnya. TOMODACHI Cafe akan sulit mengidentifikasi hal tersebut dan malah bisa menjadi kerugian sendiri. Solusinya adalah jangan membuat

celah kepada pelanggan dengan benar-benar menyempurnakan *quality control* menu yang akan dibungkus.

- **Kategori hasil responden dimensi kedua “Proses” (pertanyaan 7-16)**

Tabel 5.2 Kategori hasil responden dimensi Proses

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skor
Proses	Pre-sales process	TOMODACHI Cafe memberikan kartu member bagi pelanggan dengan keuntungan diskon	259
		Anda harus menunjukkan kartu member tersebut saat sebelum bertransaksi	207
		Sebelum anda dilayani, pegawai TOMODACHI Cafe menawarkan lokasi meja makan (indoor / outdoor) yang biasanya anda pilih.	234
		Pegawai TOMODACHI Cafe menyapa nama anda dalam berinteraksi	242
	Sales process	Pegawai TOMODACHI Cafe menawarkan menu favorit yang biasa anda pesan	243
		Pegawai TOMODACHI Cafe mengingat preferensi rasa dalam menu yang biasa anda pesan (cth: tingkat asin, manis, kematangan, dll.)	255
		Pegawai TOMODACHI Cafe dapat langsung memberitahu anda jika menu yang anda pesan ternyata habis	247
	After-sales process	TOMODACHI Cafe mengganti makanan anda yang bermasalah	261
		TOMODACHI Cafe memberikan hadiah saat anda berulang tahun berupa promo yang berhubungan dengan menu favorit anda	262
		TOMODACHI Cafe mengganti makanan anda yang anda bawa pulang bermasalah (rusak).	267
Total			2477

- Jumlah pertanyaan = 10
- Nilai indeks minimum = $1 \times 10 \times 100 = 1000$
- Nilai indeks maksimum = $3 \times 10 \times 100 = 3000$
- Nilai rentang = $3000 - 1000 = 2000$
- Jarak rentang = $2000 : 3 = 666.67$

Distribusi jawaban responden untuk dimensi “proses” dapat digambarkan sebagai berikut:



Dari hasil di atas dapat disimpulkan dimensi proses yang baik sangat diperlukan untuk strategi a-CRM. Pelanggan membutuhkan proses transaksi yang baik, mulai dari sebelum bertransaksi, saat bertransaksi, maupun sesudah bertransaksi.

Kegiatan sebelum transaksi yang perlu dipertahankan adalah dalam hal pengadaan kartu member. Namun pengadaan kartu member dapat dibuat lebih menarik. Sedangkan hal yang perlu diperbaiki adalah jika pelanggan harus menunjukkan kartu member terlebih dahulu untuk mendapatkan keuntungan kartu tersebut. Meskipun skor pada kegiatan ini rendah namun kebanyakan responden menjawab biasa saja. Namun yang bisa menjadi masalah adalah jika pelanggan tidak membawa kartu member.

Keuntungan membership seperti penawaran teh/kopi/dessert gratis tetap bisa diberikan pada pelanggan yang tidak membawa kartu member, asalkan mereka membawa KTP / SIM yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi pelanggan tersebut adalah member TOMODACHI Cafe atau bukan. Namun ada syarat lain di mana jika pelanggan tidak membawa kartu member maka nilai transaksi saat itu tidak akan diakumulasikan untuk perubahan tingkat membership.

Masalah lain yang muncul adalah bagaimana jika yang menggunakan kartu member bukanlah pemilik kartu. Keuntungan membership dan akumulasi nilai transaksi tetap bisa dilakukan karena kemungkinan besar orang yang menggunakan kartu tersebut adalah kerabat pemilik kartu. Maka dari itu harus ada pelaporan dari pelanggan jika kartu yang mereka miliki hilang. Namun yang perlu diperhatikan adalah pendekatan dari pegawai terhadap pelanggan tersebut pastilah akan berbeda. Pegawai yang bertugas menerima kartu member harus mengkonfirmasi nama orang yang bersangkutan. Contohnya dengan menyapa, “dengan bapak A?” Jika orang tersebut ternyata bukan bapak A, pegawai berarti hanya dapat menggunakan data bapak A secara tidak langsung, jika memang orang tersebut merupakan kerabat dari bapak A.

Kegiatan yang perlu dipertahankan pada saat bertransaksi adalah saat pegawai mengingat preferensi menu yang biasa pelanggan pesan. Hal ini perlu dilakukan karena pelanggan mungkin malas untuk mengulang preferensi menu mereka setiap melakukan pemesanan. Hal yang harus diperbaiki adalah mengenai penawaran dari pegawai mengenai menu yang paling sering dipesan pelanggan. Hal ini bisa diatasi dengan menawarkan menu yang paling sering dipesan pelanggan saat memang ada promo yang berhubungan dengan menu tersebut.

Strategi yang harus dilakukan sesudah terjadinya transaksi memiliki nilai yang hampir merata. Hal ini berarti seluruh kegiatan pada proses ini harus dipertahankan. Mulai dari mengganti menu yang rusak / bermasalah dan pemberian hadiah promo pada saat pelanggan berulang tahun. Namun yang penting di sini adalah jangan sampai ada menu yang harus diganti karena memang menu rusak /

bermasalah. Quality control pada produk TOMODACHI Cafe harus diperketat. Mengenai pemberian hadiah saat pelanggan berulang tahun bisa diterapkan seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa hadiah diberikan berbeda-beda sesuai tingkat membership & hadiah tersebut memiliki masa berlaku.

- **Hasil kuesioner mengenai dimensi ketiga yaitu “Teknologi” (Pertanyaan 17-19)**

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti diperoleh sebanyak 65% responden tidak bersedia jika TOMODACHI Cafe meminjam KTP mereka, 29% responden merasa biasa saja, dan 6% responden yang bersedia.

Hasil jawaban tidak bersedia ini ternyata sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan captain dari TOMODACHI Cafe. Beliau mengatakan bahwa sejauh ini jika pelanggan diminta KTP kebanyakan akan menolak karena hal ini menyangkut dengan privasi. Beliau mengatakan bahwa ada informasi pada KTP yang pelanggan anggap tidak penting untuk restoran ketahui seperti agama, status perkawinan, dan pekerjaan. Maka dari itu solusinya adalah dengan hanya meminta data pelanggan berupa nama (sesuai KTP), alamat (sesuai KTP), tanggal lahir (tanpa tahun dan sesuai KTP), dan no hp / e-mail (sesuai keinginan) agar tidak mengganggu privasi tertentu yang tadi sudah disebutkan.

Pertanyaan 18: Jika TOMODACHI Cafe meminta nomor handphone responden

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti 44% responden merasa biasa saja jika TOMODACHI Cafe meminta nomor handphone mereka, 39% responden bersedia, dan 17% responden tidak bersedia.

Kegiatan ini masih layak untuk dilakukan dengan catatan pelanggan yang menolak untuk memberikan nomor handphone dapat memberikan alternatif lain agar TOMODACHI Cafe bisa menghubungi mereka.

Cara lain adalah dengan cara memberikan pertanyaan lebih lanjut mengenai alternatif apa yang pelanggan pilih berdasarkan pemberian nomor handphone tersebut. Apakah dengan cara SMS ataukah telepon, waktu terbaik untuk TOMODACHI Cafe bisa menghubungi mereka agar pelanggan tidak merasa terganggu.

Pertanyaan 19: Jika TOMODACHI Cafe meminta alamat e-mail responden

Dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti sebanyak 47% responden merasa biasa saja jika TOMODACHI Cafe meminta alamat e-mail mereka, 41% responden bersedia, dan 12% responden tidak bersedia.

Tingkat ketersediaan responden dalam memberikan alamat e-mail lebih besar daripada memberikan nomor handphone. Hal ini mungkin disebabkan terganggunya privasi pelanggan jika tiba-tiba TOMODACHI Cafe menghubungi mereka di saat yang tidak tepat. Sedangkan dengan e-mail pelanggan bisa lebih leluasa dan lebih tidak terganggu.

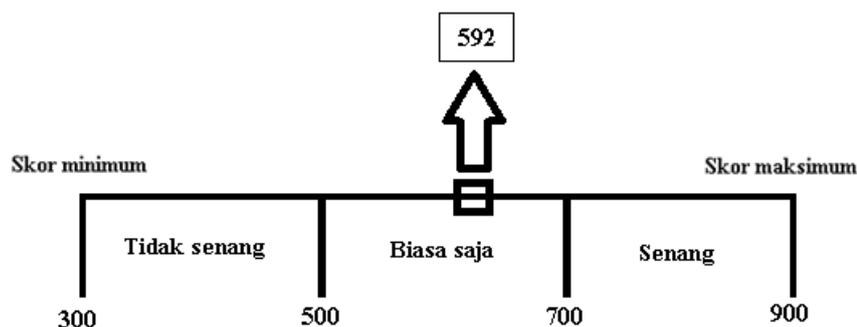
- **Kategori hasil responden dimensi ketiga “Teknologi” (pertanyaan 7-16)**

Tabel 5.3 Kategori hasil responden dimensi Teknologi

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skor
Teknologi	Database	TOMODACHI Cafe meminjam KTP anda	141
		TOMODACHI Cafe meminta nomor handphone anda	222
		TOMODACHI Cafe meminta alamat email anda	229
Total			592

- Jumlah pertanyaan = 3
- Nilai indeks minimum = $1 \times 3 \times 100 = 300$
- Nilai indeks maksimum = $3 \times 3 \times 100 = 900$
- Nilai rentang = $900 - 300 = 600$
- Jarak rentang = $600 : 3 = 200$

Distribusi jawaban responden untuk dimensi “teknologi” dapat digambarkan sebagai berikut:



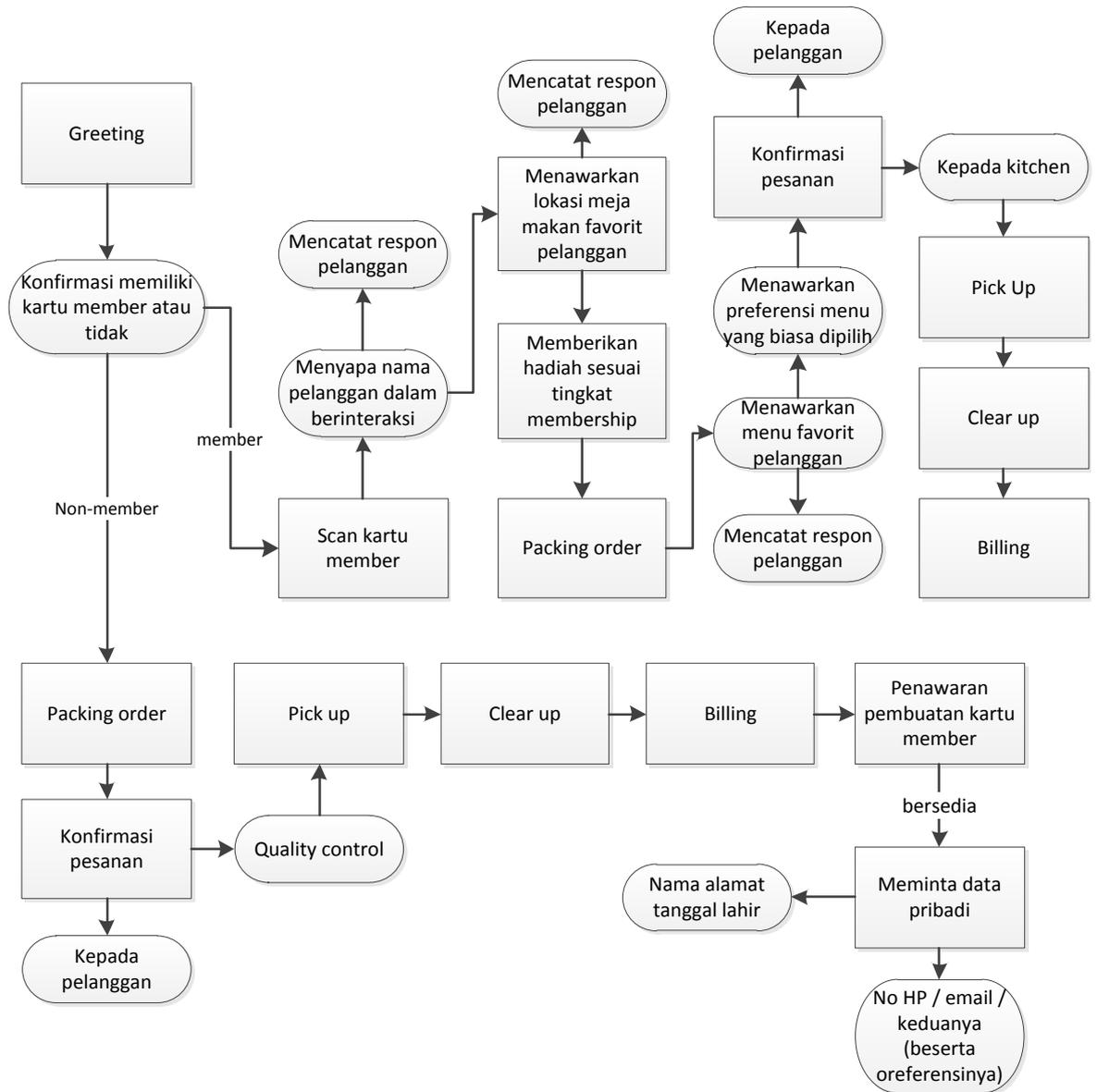
Berdasarkan hasil pengkategorian di atas, dapat disimpulkan teknologi yang berkaitan dengan database cukup layak untuk dilakukan. Meskipun dapat dilihat terdapat skor yang cukup rendah berkaitan dengan ketersediaan pelanggan dalam memberikan data diri lewat meminjamkan KTP. Namun peneliti telah memberikan

alternatif lain untuk memperbaiki kegiatan ini yaitu dengan membatasi data yang diminta dari pihak restoran terhadap pelanggan. Selanjutnya mengenai lewat apa TOMODACHI Cafe dapat menghubungi pelanggan (SMS / Tlp beserta kapan waktunya & e-mail) adalah sepenuhnya sesuai keinginan pelanggan tersebut.

Modifikasi a-CRM awal sesuai pengamatan

Rancangan a-CRM yang sudah ada ternyata tidak bisa begitu saja diterapkan. Berdasarkan pengamatan yang sudah dilakukan harus ada yang diperhatikan berkaitan strategi ini. Berdasarkan hasil pengamatan maka terdapat rancangan SOP baru:

TOMODACHI Cafe sebenarnya sudah memiliki strategi CRM dalam hal pendekatan ke pelanggan. Namun strategi tersebut tidak ada ketetapan yang jelas, strategi ini lebih diarahkan oleh pengontrol operasional yaitu captain. Captain lebih menekan para waitress agar bisa lebih ramah kepada pelanggan. Selebihnya kalau memang itu pelanggan yang sering mengunjungi TOMODACHI Cafe, waitress tersebut harus mengingat namanya dan sebisa mungkin memiliki hubungan yang dekat dengan pelanggan tersebut. Namun menurut captain TOMODACHI Cafe kedekatan tersebut harus memiliki jarak untuk mencegah pelanggan tersebut merasa tidak nyaman. Namun pada kenyataan kegiatan *customer valuation* akan lebih sulit dilakukan. Karena pelanggan TOMODACHI Cafe yang jumlahnya banyak, pelanggan bergantian tiap harinya, dan pegawai yang melayani pun tidak selalu sama.



Maka dari itu peneliti merancang strategi *a-CRM* bagi TOMODACHI Cafe agar pihak restoran bisa melakukan pendekatan secara tepat kepada pelanggannya dan bisa menjalin hubungan yang baik. Strategi *customer valuation* bisa dibantu dengan pengadaannya kartu

member. Kartu member tersebut dilengkapi dengan informasi transaksi yang pernah dilakukan di TOMODACHI Cafe. Dengan begitu TOMODACHI Cafe bisa mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing pelanggan yang memiliki kartu member terhadap perusahaan.

Selain informasi transaksi, kartu member juga tersebut berisi data pribadi pelanggan hal ini digunakan untuk kegiatan *profiling*. Data tersebut didapatkan dari informasi yang didapatkan dari KTP pelanggan, selain itu ada juga no hp, dan *e-mail*. Hal ini ternyata tidak bisa diterapkan begitu saja karena pelanggan kurang bersedia jika harus meminjamkan KTP mereka. Selain itu ada juga pelanggan yang tidak bersedia jika harus memberikan nomor handphone ataupun e-mail. Bagi pelanggan yang tidak bersedia memberikan nomor handphone maka mereka perlu diberikan alternatif yang lebih lengkap mengenai bagaimana cara TOMODACHI Cafe menghubungi. Apakah dengan SMS atau telepon dan kapan waktu terbaik yang pelanggan inginkan untuk TOMODACHI Cafe dapat menghubungi mereka. Alternatif lain adalah dengan menggunakan e-mail. Sama halnya dengan yang tidak bersedia memberikan e-mail, TOMODACHI Cafe dapat menghubungi mereka melalui nomor handphone. Jika kedua alternatif ditolak oleh pelanggan, TOMODACHI Cafe dapat menggunakan website mereka sebagai media untuk memberikan informasi.

Data transaksi tidak hanya digunakan pada *customer valuation* melainkan pada *segmenting & profiling* juga. Data akumulasi transaksi

yang berasal dari kartu member dapat dibagi menjadi tingkatan tertentu. Tingkatan kartu member tersebut adalah silver, gold, dan platinum. Masing-masing tingkatan kartu tersebut memiliki keuntungan tersendiri.

Pada rancangan sebelumnya kartu member hanya memberikan keuntungan diskon, namun hal ini harus dibuat lebih menarik. Caranya adalah dengan memberikan minuman dan atau dessert gratis sesuai tingkatan membership.

Kegiatan *personalization* dapat dilakukan dengan mengacu pada kartu member pelanggan. Agar *personalization* bisa diterapkan lebih baik oleh pegawai maka diperlukan alat bantu seperti PDA (Personal Digital Assistant). Pegawai yang akan melayani akan mengakses data pelanggan melalui kartu member pada PDA mereka. Penerapan PDA sendiri menurut captain TOMODACHI Cafe, Bapak David, sudah dilakukan di salah satu cabang TOMODACHI Corporation yaitu TOMODACHI Express. Namun di sana masih dilihat perkembangannya, jika membawa dampak positif, ada kemungkinan cabang lain dari TOMODACHI Corporation seperti TOMODACHI Cafe akan mempergunakan alat bantu pemesanan berupa PDA. Selain itu di TOMODACHI Express PDA digunakan hanya untuk hal pemesanan menu, berbeda dengan yang ditawarkan di penelitian ini. Bahwa PDA tidak hanya untuk membantu dalam pemesanan menu, melainkan membantu berjalannya strategi a-CRM.

Data yang digunakan dalam PDA tersebut antara lain adalah data pribadi pelanggan, menu yang paling sering dipesan beserta preferensi rasa (tingkat asin manis atau tingkat kematangan), dan lokasi meja makan yang paling sering dipilih (*indoor/outdoor*). Namun berdasarkan pengamatan kegiatan ini tidak bisa begitu saja dilakukan karena ada pelanggan yang kurang suka jika dipanggil namanya dan ditawarkan mengenai menu favorit mereka. Dengan begitu pegawai harus menginput respon pelanggan pada PDA mereka jika kegiatan *personalization* dilakukan. Beri catatan positif jika pelanggan terlihat suka dan ke depannya kegiatan *personalization* tertentu bisa dilakukan. Beri catatan negatif jika pelanggan terlihat risih / tidak suka dan ke depannya kegiatan *personalization* yang berkaitan tidak dilakukan lagi.

Tidak hanya dari sisi proses, namun dari sisi manusia pun harus ada yang diperbaiki agar *personalization* dapat berjalan dengan baik. Salah satu contohnya adalah antusiasme pegawai yang tidak berlebihan saat melayani. Contoh lainnya adalah perbaikan mengenai manajemen sumber daya manusia agar setiap hari TOMODACHI memiliki jumlah tenaga kerja yang mencukupi agar dapat melayani pelanggan dengan baik. Peningkatan SOP pun perlu dilakukan dalam hal *quality control* agar menu beserta preferensinya dapat diterima pelanggan sesuai dengan apa yang mereka pesan. *Quality control* juga diperlukan agar produk yang diterima pelanggan selalu dalam kondisi yang baik. Sehingga tidak perlu lagi adanya kebijakan

personalization dalam hal mengganti menu yang bermasalah / rusak sesuai dengan tingkat membership seperti yang sudah dibahas sebelumnya.

Personalization pada proses *after-sale* dilakukan dengan cara pemberian hadiah kepada pelanggan yang berulang tahun. Namun setelah pengamatan yang dilakukan, penerapan strategi a-CRM ini harus dibagi sesuai tingkatan membership. Pelanggan di masing-masing tingkat akan mendapatkan hadiah yang berbeda, semakin tinggi tingkat membership semakin menarik juga hadiah yang akan diberikan. Pemberian hadiah ulang tahun ini juga diberi batasan waktu sesuai tingkatan member.

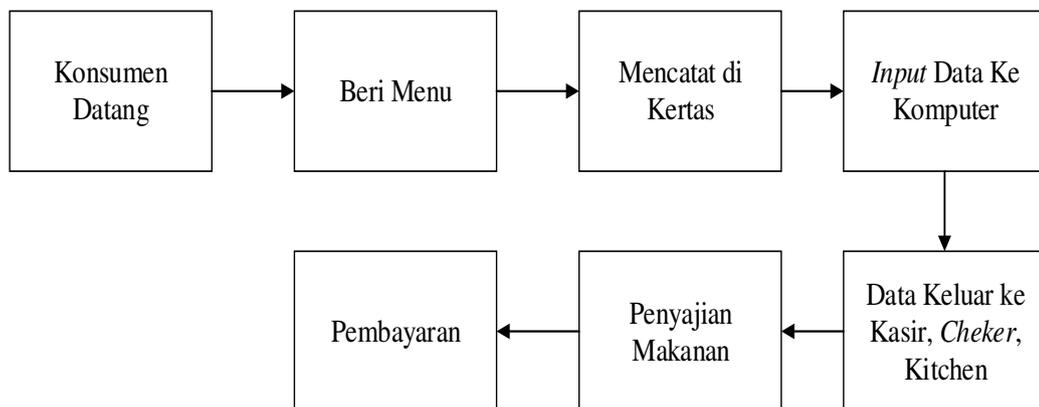
Shinmen Japanese Resto

Pembahasan mengenai Shinmen Japanese Resto berdasarkan pada laporan penelitian dari Elisabeth.

CRM yang sudah diterapkan di Shinmen

Shinmen telah menerapkan CRM sederhana dalam bentuk operasional. CRM tersebut hanya berupa adanya diskon bagi yang memiliki member, bekerja sama dengan pihak ke-3 untuk memberikan diskon pada pelanggan, menangani keluhan pelanggan, memberikan ucapan selamat ulang tahun, memberikan informasi promo lewat jaringan sosial. Tapi hal-hal tersebut tidak semuanya dapat terlaksana hingga saat ini. Dikarenakan adanya kendala seperti tidak adanya orang khusus yang menangani secara fokus, maka seperti info promo; pemberian ucapan ulang tahun, tidak dapat terlaksana lagi. Dari kendala yang ada, sebenarnya Shinmen membutuhkan teknologi untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut. Teknologi Shinmen sudah cukup canggih sebenarnya, karena antar

departemen sudah saling terhubung. Tapi untuk bisa melakukan personalisasi sendiri masih kurang memadai. Dilihat dari cara kerja Shinmen yang diterapkan sekarang ini adalah:



Terlihat bahwa Shinmen telah menggunakan teknologi yang menghubungkan 1 departemen ke departemen lainnya. Misalnya ada yang memesan sushi, dari input data di salah 1 komputer utama langsung masuk ke departemen sushi secara otomatis langsung terpisahkan.

Beberapa hal tentang aplikasi CRM yang mungkin bisa diterapkan pada Shinmen:

1. Teknologi otomatisasi

Hal ini bisa digunakan untuk memberikan informasi promo, ucapan selamat ulang tahun secara langsung pada pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi SDM secara khusus yang hanya menangani bagian ini. Kini tidak lagi dibutuhkan tenaga manusia untuk secara intens mengirimkan informasi ini, karena sekarang bisa digantikan dengan teknologi yang terotomatisasi secara khusus. Hal ini juga bisa diterapkan di Shinmen, sehingga tak perlu mengeluarkan biaya untuk membayar gaji tenaga kerja.

2. Penggunaan PDA (*Personal Digital Assistant*)

Dengan menggunakan teknologi ini semua pesanan pelanggan, bisa langsung terhubung pada masing-masing departemen. Bisa mengetahui juga apabila makanan atau minuman yang dipesan habis. Tapi hal ini belum bisa diterapkan di Shinmen, karena membutuhkan biaya yang sangat besar. Apabila adanya penggunaan PDA ini pada 1 store maka seluruh outlet Shinmen harus melakukan hal yang sama juga. Sehingga terlalu memakan biaya yang besar.

3. Pemasaran online

Semakin berkembangnya teknologi, kini jejaring sosial merupakan cara pemasaran paling efektif. Selain menjangkau semua segmen dimana tak terbatas lewat jarak dan waktu, pemasaran ini tidak dikenakan biaya. Misalnya saja memasarkan lewat twitter, facebook, email, dsb. Hal ini juga bisa menarik pelanggan untuk datang, dengan melihat info-info terbaru yang update di media sosial tersebut. Tak sedikit rumah makan yang kini memiliki akun-akun di media sosial, untuk melakukan pemasarannya. Hal ini bisa diterapkan oleh Shinmen, dalam menarik pelanggan dan berhubungan dengan pelanggan.

Dari beberapa hal tersebut bisa dikaitkan dengan hasil kuesioner mana yang mungkin bisa diterapkan dan mana yang tidak.

Konsep a-CRM awal

Ketika Shinmen sudah merancang apa saja yang sekiranya bisa diterapkan untuk memperbaiki CRM yang telah ada, Shinmen bisa membuat analitikal CRM-nya. Dalam penelitian ini hanya akan dilihat bagaimana *behavioral modelling* dan

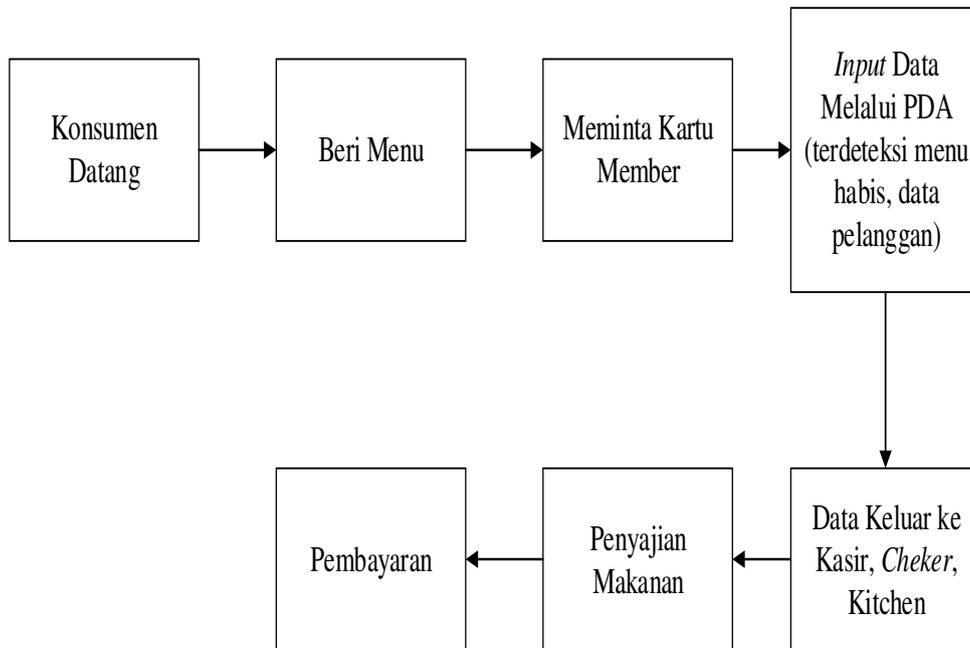
personalization-nya. Karena hal ini sangat terkait, ketika kita mengetahui bagaimana perilaku pelanggan, maka kita bisa melakukan perlakuan khusus pada pelanggan. Dari penelitian ini dapat terlihat model dari setiap perilaku yang ada, apa yang mereka suka dan apa yang tidak. Dari hasil ini kita bisa mengetahui bagaimana karakteristik pelanggan. Para pegawai pun bisa melakukan interaksi yang lebih baik lagi pada para pelanggan yang ada. Sehingga pada akhirnya kita bisa melakukan perlakuan secara khusus kepada masing-masing pelanggan. *Personalization* / perlakuan khusus merupakan hal yang dilakukan oleh pegawai kepada masing-masing pelanggan, sesuai dengan karakteristik mereka. Pegawai bisa melakukan salam yang berbeda, penawaran makanan khusus, mengingat preferensi rasa dari pelanggan, dan akan banyak pelanggan yang merasa bahwa mereka dihafal oleh Shinmen.

Hasil dari wawancara dengan salah satu pemilik Shinmen, disebutkan bahwa para pegawai dari Shinmen bisa menghafal beberapa menu favorit pelanggan. Misalnya ada pelanggan A datang sang pegawai mengetahui pesanan apa yang biasanya dipesan. Tapi hal ini memiliki kelemahan, ketika suatu saat pegawai tersebut diganti, makan pegawai baru tersebut belum tentu bisa menghafal kesukaan pelanggan A tersebut. Perlunya pencatatan *database* ini agar setiap karyawan bisa mengetahui dan bisa melakukan interaksi dengan baik. Pencatatan ini bisa dimudahkan dengan kepemilikan kartu member. Dimana di setiap kartu member tersebut langsung terdapat *database* seperti data diri, preferensi rasa, dll. Dari *behaviour* ini juga kita bisa mengetahui para pelanggan lebih suka diberi informasi lewat mana, biasa datang ke Shinmen dengan siapa,

dsb. Dengan mengetahui hal tersebut dapat mendukung Shinmen untuk melakukan perlakuan khusus (*personalization*). Hasil dari *Behavioural Modelling* ini Shinmen dapat memprediksikan tindakan yang dilakukan para pelanggan melihat dari data transaksi sebelumnya. Hal ini juga bisa dilakukan untuk berinteraksi lebih baik lagi kepada konsumen ini ditandai dengan seakan-akan seluruh karyawan Shinmen mengetahui kebiasaan seorang pelanggan dan dapat mengelola hubungan yang baik sehingga konsumen tersebut dapat merasa diperhatikan.

Terkait dengan *behavioral modelling* dari hasil tersebut kita bisa menentukan apa yang harus dilakukan pada tiap-tiap pelanggan. Bisa melakukan perlakuan khusus pada masing-masing pelanggan yang ada. Untuk bisa melakukan hal-hal tersebut, perusahaan harus memiliki data personal dari setiap pelanggan. Seperti tanggal lahir, alamat, no handphone/e-mail, preferensi rasa, menu favorit. Data ini bisa didapat dari hasil *behavioral modelling*. Personalisasi ini bisa membantu para pegawai untuk melihat perbedaan yang ada, dan bisa berinteraksi dengan cara yang berbeda pada tiap pelanggan. Seperti menyapa secara personal, menawarkan lokasi makan, mengingat preferensi rasa, menawarkan menu favorit, dsb. Hal ini bisa membuat pelanggan merasa diperhatikan oleh setiap karyawan. Misalnya saja ketika pelanggan datang langsung ditawarkan lokasi yang biasanya ditempati, kemudian saat buku menu diberikan bisa langsung ditawarkan menu yang biasa dibeli, atau preferensi makanannya.

Rencana yang akan diterapkan akan merubah proses yang telah diterapkan saat ini. Perubahan tersebut menjadi :



Kemudian melakukan otomatisasi dalam membangun hubungan dengan pelanggan. Melakukan pemasaran online.

Syarat untuk merealisasikan rencana analitikal CRM ini adalah dengan mengetahui seluruh data diri pelanggan. Menginput semuanya ke dalam *database*, memberikan kartu member. Menyediakan PDA, teknologi otomatisasi. Dengan terpenuhinya syarat tersebut, diharapkan bisa melihat *behaviour* masing-masing pelanggan. Dari hasil *behaviour* tersebut baru kita bisa melakukan personalisasi pelanggan. Seperti kita bisa memberikan salam yang berbeda, memanggil nama, menawarkan makanan kesukaan, dll. Maka apabila keseluruhannya terpenuhi, akan tercipta analitikal CRM yang baik.

Tanggapan responden

Pertanyaan 1 - 6 merupakan dimensi manusia.

Rekapitulasi jawaban responden pada dimensi manusia

Hasil perhitungan dimensi manusia

No	Pernyataan	Skor total
1.	Bila pegawai Shinmen sangat antusias	266
2.	Bila pegawai Shinmen sangat ramah	287
3.	Bila pegawai Shinmen sangat tanggap	289
4.	Bila pegawai Shinmen selalu tepat menyajikan menu	281
5.	Bila pegawai Shinmen rapih berseragam	261
6.	Bila pegawai Shinmen mampu menangani keluhan	283
Total		1667

*Warna kuning = hasil tertinggi ; *Warna hijau = hasil terendah

Untuk mengkategorikan penilain responden terhadap dimensi manusia, maka dibuat pengkategorian terlebih dahulu. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh skor total dimensi manusia sebesar 1667. Berikut adalah pengkategorian skor untuk dimensi manusia dari 6 pertanyaan dengan jumlah responden 100 orang.

Nilai indeks minimum = skor minimum x jumlah item pertanyaan x responden

$$= 1 \times 6 \times 100 = 600$$

Nilai indeks maximum = skor maximum x jumlah item pertanyaan x responden

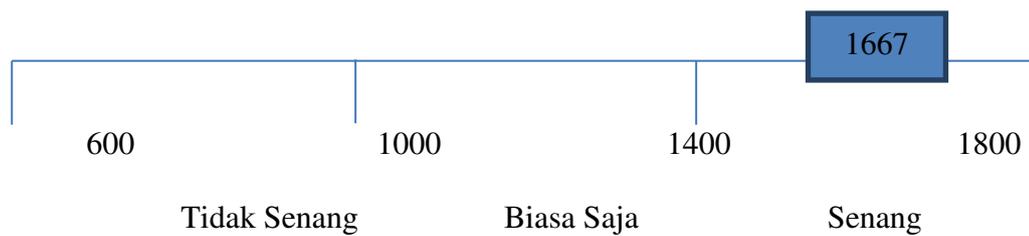
$$= 3 \times 6 \times 100 = 1800$$

Nilai rentang = maximum – minimum

$$= 1800 - 600 = 1200$$

Jarak rentang = nilai rentang : 3 (banyaknya kategori yang dibuat)

$$= 1200 : 3 = 400$$



Hasil di atas menunjukkan distribusi jawaban responden mengenai dimensi manusia. Dari 6 pertanyaan yang diajukan mengenai dimensi manusia yang diperoleh dari responden Shinmen, seluruhnya mendapatkan penilaian senang, hal ini ditunjukkan dengan jumlah sebesar 1667 pada total skor. Jumlah tersebut berada pada interval 1400-1800. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi manusia ini mempengaruhi perasaan senang pada pelanggan di Shinmen.

Dari penjabaran di atas tentang dimensi manusia, dapat terlihat mana yang perlu diterapkan dan mana yang perlu diperbaiki. Shinmen bisa melakukan banyak hal untuk membangun CRM dengan pelanggan. Pertama-tama Shinmen bisa mengedepankan soal daya tanggap dalam melayani pelanggan. Karena dalam dimensi manusia total tertinggi diperoleh dari masalah daya tanggap. Selama ini apabila pelanggan membutuhkan karyawan, maka ia harus memanggil karyawan tersebut. Contoh yang bisa dilakukan Shinmen dalam meningkatkan daya tanggap ini, misalnya pegawai siap siaga melihat ke segala arah jadi pelanggan yang membutuhkannya tidak perlu berteriak untuk memanggil pegawai, bisa hanya dengan melambaikan tangan dan kontak mata, pegawai bisa langsung mendatangi meja pelanggan. Untuk hal ini berarti membutuhkan pegawai lebih untuk *standby*. Menentukan jumlah pegawai ini, Shinmen bisa melihat dari data-data yang ada. Seperti kapan hari dimana jam operasional sangat ramai, itu yang perlu

ditambahkan. Jumlahnya ini bisa berbeda-beda tergantung kebutuhannya. Apabila hari-hari normal jumlah yang tadinya banyak bisa dikurangi lagi. Semuanya tinggal disesuaikan dengan jadwal tugas para pegawai.

Kemudian bisa juga meningkatkan keramahan, karena hal ini juga mendapat respon tertinggi kedua dari para responden. Keramahan ini memiliki 3 dasar utama yaitu senyum, salam, sapa. Dari awal para pegawai bisa memberi senyuman terlebih dahulu, kemudian memberi salam seperti selamat pagi, siang, atau malam, kemudian menyapa seperti menanyakan kabar, dsb. Tingkat keramahan selanjutnya ini juga bisa dikaitkan dengan personalisasi. Bagaimana memperlakukan masing-masing pelanggan dengan berbeda, sesuai dengan kesukaan masing-masing pelanggan. Misalnya dalam berinteraksi menyapa namanya, (untuk selengkapnya lihat penjelasan proses).

Beberapa cara yang bisa dilakukan Shinmen untuk mengetes daya tanggap dan keramahan, salah satunya dengan membagikan angket/kuesioner tentang penilaian kinerja perusahaan. Angket ini sebenarnya lebih subjektif sehingga kita bisa mengetahui pendapat dari para responden. Kita bisa melihat secara langsung feedback yang diberikan oleh pelanggan. Tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu tidak semua orang mau mengisi.

Kemudian bisa juga dengan menjadi *mystery shopper*. Jadi dalam beberapa bulan sekali Shinmen bisa mengerahkan staff atau keluarga terdekat untuk menjadi pembeli. Hal ini dilakukan untuk memberi penilaian pada pegawai sejauh mana ia menangani pelanggan dengan ramah dan tanggap. Penilaian ini tanpa

diketahui terlebih dahulu dengan para pegawai, sehingga pegawai bisa selalu memberikan *performance* terbaiknya. Pegawai hanya diberi tahu bahwa selama mereka kerja akan dinilai. Karena ketika para pegawai tahu bahwa mereka selalu dikontrol, maka mereka akan selalu melakukan *performance* terbaiknya. Bisa juga diberi *award* bagi pegawai yang mendapat nilai tertinggi, hal ini bisa memicu pegawai untuk lebih maksimal lagi dalam menjalankan tugasnya.

Ada juga yang mendapat penilaian paling rendah dan hal tersebut yang perlu diperbaiki, yaitu masalah seragam pegawai. Mungkin hal ini mendapat penilaian rendah, dikarenakan seragamnya kurang terlihat seperti seragam formal. Mungkin terlihat terlalu santai, dan logo Shinmen tidak terlalu mencirikan nuansa Jepang. Karena hal tersebut, jadi tidak terlalu melitinkan ornamen Jepang dalam seragam mereka. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh Shinmen dalam memperbaiki soal seragam ini, bisa mencontoh restoran Mujigae. Restoran korea tersebut memiliki maskot dimana seorang pegawai memakai pakaian tradisional korea. Hanamasa pun menggunakan seragam tradisional Jepang. Bahkan restoran Sunda pun seperti Bumbu Desa, memiliki seragam yang mencirikan Sunda. Seperti pegawai lelaki memakai topi khas Sunda seperti blankon, kemudian pegawai wanitanya memakai kebaya/rok dari sejenis sarung. Jadi tidak ada salahnya untuk seragam di Shinmen menambahkan ornamen Jepang. Misalnya saja seragamnya memakai pakaian tradisional Jepang seperti kimono. Apabila ingin terlihat santai, tetap memakai kaos polo tapi ditambahkan aksesoris yang menuansakan Jepang. Sehingga dari seragamnya saja sudah membuat orang tertarik untuk masuk ke dalam restoran tersebut.

Kemudian ke antusiasan pegawai juga memiliki nilai cukup rendah. Mungkin pelanggan merasa agak risih/terganggu/ terlalu berisik, apabila pegawai sangat antusias dalam melayani. Seperti halnya antusias yang berlebihan terlihat di Pizza Hut. Terkadang menjadi terganggu ketika pegawai banyak bertanya dan melakukan gerakan dalam menyapa maupun bertanya. Kasus lain lagi pada restoran fastfood yaitu KFC, memiliki antusias yang berlebihan juga. Mereka selalu menawarkan produk-produknya secara keseluruhan, padahal pada awalnya ketika mereka bertanya “ada tambahan lainnya?” itu sudah terjawab dengan kata “tidak”. Tapi mereka tetap menawarkan produk-produk nya secara rinci. Dari hal-hal tersebut bisa menjadi pelajaran untuk Shinmen. Lebih baik melakukan secara standart seperti ramah dan tanggap serta biasa saja tidak terlalu berlebihan antusiasnya dalam melayani pelanggan. Seperti ada gerakan khusus dalam memberi salam saat datang dan pulang.

Jadi kesimpulannya daya tanggap serta keramahan perlu ada dalam A-CRM untuk memaksimalkan dalam hubungan pelanggan. Serta kekurangannya seperti persoalan keantusiasan dan masalah seragam perlu diperbaiki agar Shinmen bisa lebih baik lagi kedepannya.

Pertanyaan 7 - 16 merupakan dimensi proses

Rekapitulasi jawaban responden pada dimensi proses

Tabel 5.3.2 Hasil perhitungan pada dimensi proses 1

No	Pernyataan	Skor total
7.	Bila Shinmen memberikan kartu member dengan keuntungan diskon	269
8.	Bila Anda harus menunjukkan kartu member sebelum transaksi	227
9.	Bila pegawai Shinmen menawarkan lokasi meja makan (indoor / outdoor) yang biasanya anda pilih.	251
10.	Bila pegawai Shinmen menyapa nama anda dalam berinteraksi.	237
11.	Bila pegawai Shinmen menawarkan menu favorit yang biasa anda pesan	261
12.	Bila pegawai Shinmen mengingat preferensi rasa dalam menu yang biasa anda pesan	264
13.	Bila pegawai Shinmen dapat langsung memberitahu anda jika menu yang anda pesan ternyata habis	256
14.	Bila Shinmen mengganti makanan anda yang bermasalah.	285
15.	Bila Shinmen memberikan hadiah saat anda berulang tahun	281
16.	Bila Shinmen mengganti makanan yang anda bawa pulang bermasalah (rusak).	285
Total		2616

*Warna kuning = hasil tertinggi ; *Warna hijau = hasil terendah

Untuk mengkategorikan penilaian responden terhadap dimensi proses, maka dibuat pengkategorian terlebih dahulu. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh skor total dimensi proses sebesar 2616. Berikut adalah pengkategorian skor untuk dimensi proses dari 6 pertanyaan dengan jumlah responden 100 orang.

Nilai indeks minimum= skor minimum x jumlah item pertanyaan x responden

$$= 1 \times 10 \times 100 = 1000$$

Nilai indeks maximum = skor maximum x jumlah item pertanyaan x responden

$$= 3 \times 10 \times 100 = 3000$$

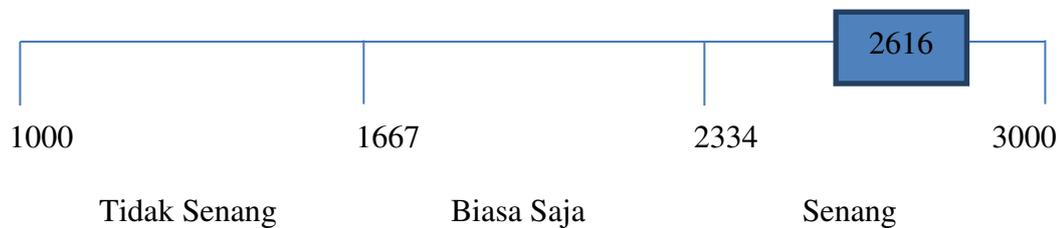
Nilai rentang = maximum – minimum

$$= 3000 - 1000 = 2000$$

Jarak rentang = nilai rentang : 3 (banyaknya kategori yang dibuat)

$$= 2000 : 3 = 666,66 \rightarrow 667$$

(mencerminkan jarak interval antarkategori satu dengan yang lainnya)



Tabel di atas menunjukkan distribusi jawaban responden mengenai dimensi proses. Dari 6 pertanyaan yang diajukan mengenai dimensi proses yang diperoleh dari responden Shinmen, seluruhnya mendapatkan penilaian senang, hal ini ditunjukkan dengan jumlah sebesar 2616 pada total skor. Jumlah tersebut berada pada interval 2334-3000. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi proses juga bisa mempengaruhi perasaan senang pada pelanggan di Shinmen.

Dari dimensi proses sendiri sebenarnya ada banyak hal yang bisa diterapkan. Tapi ada beberapa hal juga yang perlu diperbaiki oleh Shinmen. Paling penting untuk diterapkan di Shinmen, diantaranya mengganti makanan yang rusak baik yang ditempat maupun saat dibawa pulang. Apabila pelanggan mengeluh tentang makanan, seperti basi/bau dsb maka makanan tersebut

sebaiknya langsung diganti. Apabila makanan yang dibawa pulang rusak, kemudian saat datang lagi pelanggan tersebut komplain, Shinmen bisa memberikan kompensasi makanan. Dari hal ini Shinmen bisa melihat model perilaku dari setiap pelanggan yang ada. Bagaimana mereka melakukan komplain tentang makanan tersebut, dan bagaimana ketika sudah diberi kompensasi. Apakah saat diperlakukan khusus seperti diberi kompensasi tanggapan pelanggan menjadi biasa saja, atau senang, atau mungkin tetap kecewa. Disitu dapat terlihat secara langsung feedback yang diberikan oleh pelanggan. Kompensasi untuk perlakuan khusus ini juga bisa dibeda-bedakan. Misalnya apabila pelanggan setia bisa diberikan kompensasi produk andalan dari Shinmen. Untuk pengkategorian pelanggan bisa juga dari kartu member yang membedakan berdasarkan kelasnya, misalnya ada yang biasa maupun yang gold. Tiap kompensasi untuk yang kelas biasa dan gold dibedakan. Dengan adanya hal ini diharapkan para pelanggan tidak akan kecewa pada Shinmen, apabila tanpa disengaja ada makanan yang dibeli tersebut kebetulan rusak.

Hal lain yang bisa menjadi perhatian Shinmen juga adalah pemberian hadiah pada pelanggan, baik saat ulang tahun atau *mystery gift*. Di Shinmen sendiri belum melakukan itu, terutama yang memberi hadiah di saat ulang tahun. Biasanya Shinmen hanya memberi diskon saja ketika ada pelanggan yang berulang tahun. Shinmen juga pernah melakukan seperti memberi ucapan ulang tahun lewat sms, tapi tak bisa berjalan lagi dikarenakan tidak adanya orang khusus untuk melakukan itu. Kini dengan adanya perkembangan teknologi, Shinmen bisa melakukan otomatisasi. Secara langsung Shinmen dapat menghubungi orang-

orang, seperti memberi ucapan ulang tahun, hari raya, dll. Hanya dibutuhkan teknologi saja, tidak perlu memakai sumber daya manusia lagi. Selain itu tak ada salahnya bila kini Shinmen menerapkan hal baru, misalnya memberi souvenir kecil, atau kenang-kenangan semata untuk para pelanggan. Dalam pemberian hadiah ini juga bisa diberikan *gift* yang berbeda-beda tergantung kartu membernya. Hal ini bisa mencontoh dari Dufan juga, beda kartu beda fasilitas. Semakin tinggi tingkatan kartunya fasilitas yang didapat semakin banyak. Maka dari itu makin tinggi tingkatan member di Shinmen, hadiah yang didapatkan juga lebih baik lagi. Pemberian hadiah juga bisa dilakukan secara random untuk menarik perhatian pelanggan. Sehingga memungkinkan pelanggan menjadi tertarik untuk datang lagi, dengan tujuan siapa tahu mendapatkan *free gift* lagi. Bisa juga dengan melakukan akumulasi point dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan hadiah. Seperti yang sering dilakukan oleh Yogya, Shinmen juga bisa melakukannya. Dari hal ini kita bisa melihat juga respon dari pelanggan, yang pada akhirnya mencerminkan perilakunya. Apakah menjadi rajin datang demi mencapai akumulasi point tersebut ataukah biasa saja. Memang membutuhkan biaya tersendiri untuk melakukan hal ini, tapi kembali lagi ke tujuan utama, yaitu untuk membina hubungan dengan pelanggan dan memberikan yang terbaik. Bukan masalah sedikit banyaknya biaya yang dikeluarkan, tapi *feedback* yang didapatkan dari pelanggan.

Selain itu ada juga hal-hal yang perlu diperbaiki seperti masalah kartu member, dimana menunjukkan kartu member sebelum transaksi itu mendapat penilaian kecil dari pelanggan. Padahal awalnya hal ini merupakan ide utama,

untuk bisa memberi perlakuan khusus pada masing-masing pelanggan. Tapi pada akhirnya ide ini tidak memungkinkan untuk diterapkan. Terkecuali Shinmen melakukan investasi seperti ada chips, dimana bisa mendeteksi kartu member tanpa perlu dilihat. Tapi hal ini memiliki kelemahan, selain investasi yang mahal belum tentu semua pelanggan datang membawa kartu tersebut. Hal ini bisa dilakukan dengan cara lain seperti memberi gift ketika mengeluarkan kartu member dari awal. Apabila pelanggan tahu ada gift yang didapat maka secara otomatis, mereka akan menyiapkan kartu tersebut dari sebelum memasuki restoran. Gift ini bisa merupakan pemberian minum, seperti *free ocha* dsb. Guna adanya free menu tersebut untuk menarik pelanggan mengeluarkan kartu member tersebut.

Kemudian hal lain yang tidak mendapatkan point tinggi adalah ketika berinteraksi di sebut namanya. Mungkin hal ini terjadi karena perbedaan *culture*. Di beberapa tempat seperti di Belanda dipanggil namanya itu justru merupakan suatu kebanggaan tersendiri, karena merasa dihargai dan diperhatikan. Tapi di Indonesia dengan perbedaan budaya dengan Belanda, untuk beberapa orang mungkin tidak suka disebutkan namanya, mereka merasa risih atau tidak nyaman ketika namanya diketahui orang lain. Tapi beberapa orang juga merasa biasa saja. Untuk hal ini kita bisa melakukan penilaian terhadap masing-masing pelanggan. Shinmen bisa melakukan input respon dari setiap pelanggan yang ada, ke dalam sebuah penilaian sederhana misalnya baik atau buruk. Hasil dari input ini bisa menggambarkan perilakunya dan kita bisa melakukan personalisasi terhadap masing-masing pelanggan tersebut. Apabila responnya baik kedepannya bisa

menyapa nama dalam interaksinya. Bila responya buruk sebaiknya tidak dilakukannya lagi.

Pertanyaan 17 - 19 merupakan dimensi teknologi

Rekapitulasi jawaban responden pada dimensi teknologi

Hasil perhitungan dimensi teknologi

No	Pernyataan	Skor total
17.	Apabila shinmen meminjam KTP anda untuk registrasi membership	236
18.	Apabila shinmen meminta No handphone anda	222
19.	apabila Shinmen meminta Alamat email anda	236
Total		694

*Warna kuning = hasil tertinggi ; *Warna hijau = hasil terendah

Untuk mengkategorikan penilain responden terhadap dimensi teknologi, maka dibuat pengkategorian terlebih dahulu. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh skor total dimensi teknologi sebesar 694. Berikut adalah pengkategorian skor untuk dimensi proses dari 6 pertanyaan dengan jumlah responden 100 orang.

Nilai indeks minimum = skor minimum x jumlah item pertanyaan x responden

$$= 1 \times 3 \times 100 = 300$$

Nilai indeks maximum = skor maximum x jumlah item pertanyaan x responden

$$= 3 \times 3 \times 100 = 900$$

Nilai rentang = maximum – minimum

$$= 900 - 300 = 600$$

Jarak rentang = nilai rentang : 3 (banyaknya kategori yang dibuat)

$$= 600 : 3 = 200$$

(mencerminkan jarak interval antarkategori satu dengan yang lainnya).



Dimensi teknologi ini bisa menggambarkan bagaimana ketersediaan dari responden, untuk memberitahu data diri mereka masing-masing. Dari sisi teknologi Shinmen bisa mencatat data diri pelanggan, untuk menjadi data base bagi perusahaan. Hal ini bisa membantu Shinmen untuk melakukan hubungan dengan para pelanggannya. Dari hasil kuesioner, responden lebih bersedia untuk meminjamkan KTP nya dibandingkan diminta nomor handphonenya. Karena KTP merupakan hal yang wajar, yang biasanya diminta oleh perusahaan manapun untuk pembuatan member, dll. Tetapi apabila hal yang lebih privasi lagi seperti nomor handphone, banyak yang merasa keberatan. Alasan lain bisa juga dikarenakan risih takut terganggu seperti perusahaan-perusahaan yang menawarkan kartu kredit. Jadi dari hal ini terlihat orang tidak terlalu senang dalam memberikan informasi tentang data dirinya. Lebih baik apabila teridentifikasi secara keseluruhan data dirinya. Tapi apabila tidak bisa, dapat diturunkan standart keingin tahuannya. Seperti nama nya dibuat si A B C, jadi tidak perlu tahu nama jelasnya siapa. Terkecuali orangnya memang bersedia dihubungi secara langsung. Maka dari itu tak ada salahnya untuk mendapatkan data pelanggan yang lengkap, bisa meminta secara langsung pada pelanggan. Ditanya apakah bersedia dikirim informasi seperti promo, ucapan ulang tahun, dll. Apabila tidak bersedia, tidak perlu dipaksa.

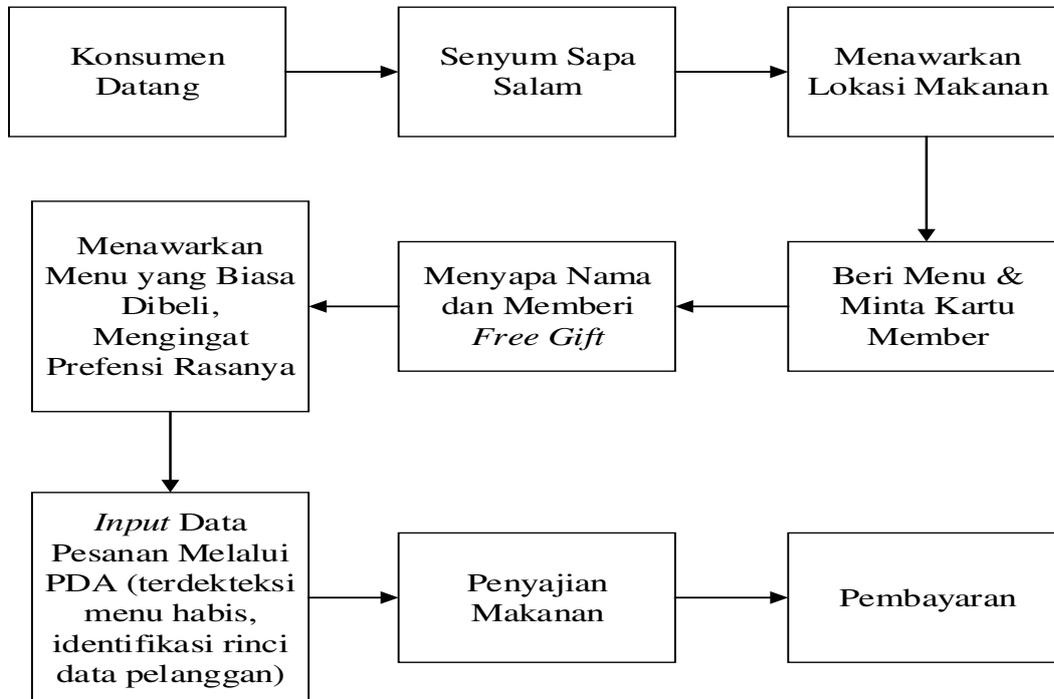
Melihat dari sisi usia dengan kecenderungannya lebih menyukai diberi informasi lewat media mana terlihat ada 2 perbedaan. Untuk kalangan ≤ 24 tahun dan ≥ 36 tahun keduanya lebih suka melalui sms. Tapi yang berada di range umur 25-35 tahun lebih suka melalui sms dan e-mail. Selain itu di dua kalangan 25-35 tahun dan ≥ 36 tahun keduanya tidak ada messenger. Kemungkinan hal ini terjadi disebabkan masalah umur. Rata-rata yang memiliki messenger memang usia-usia pelajar dan mahasiswa yaitu ≤ 24 tahun.

Modifikasi a-CRM awal sesuai pengamatan

Setelah mengambil data dengan membagikan kuesioner, maka didapatkan masukan dari konsumen. Mana yang disukai konsumen, mana yang penting untuk diterapkan, mana

yang perlu ditingkatkan lagi, dan lain-lain. Dengan adanya hal tersebut maka ide awal berubah lagi, menjadi ada modifikasinya.

Gambar Proses setelah modifikasi



Model perilaku ini bisa dibuat oleh perusahaan dan diinput datanya ke dalam *database*. Perusahaan bisa melihat dari semua hal yang terjadi dan mencatatnya. Misalnya saja model perilaku ini bisa dilihat dari beberapa macam. Salah satunya dilihat dari penjualan, dari akumulasi penjualan tersebut bisa tercermin pada kartu membernya. Misalnya saja semakin tinggi tingkatan member semakin tinggi juga keuntungan yang didapat. Kita bisa melihat apakah perilaku pelanggan berubah, ketika ada keuntungan lebih yang didapat, seperti semakin rajin mengunjungi perusahaan atau biasa saja. Hal lain juga bisa melakukan akumulasi point untuk mendapat *gift* dalam jangka waktu tertentu. Dari sini juga bisa melihat perilaku mereka bagaimana. Perilaku lain lagi seperti kesukaan pelanggan dipanggil namanya atau tidak, bisa menjadi input untuk melakukan personalisasi. Kecenderungan mereka makan di lokasi mana pun, bisa menjadi input bagi perusahaan dalam melakukan personalisasi. Ketersediaannya memberikan no handphone

atau data diri lainnya, itupun termasuk perilaku dan bisa diinput untuk dilakukan personalisasi. Seluruh hasil input dari model perilaku ini menjadi landasan utama untuk perusahaan melakukan personalisasi.

Hasil *behaviour modelling* merupakan dasar untuk melakukan personalisasi. Pegawai bisa melakukan perlakuan khusus pada masing-masing pelanggan. Misalnya saja seperti :

- Harus memanggil nama/tidak
- Bisa diberi informasi / tidak
- Menawarkan lokasi favorit
- Menawarkan menu yang biasa dipesan serta preferensi rasa

Untuk bisa melakukan hal tersebut harus ada *input* untuk mengubah *behaviour*. Misalnya saja dilihat dari mimik muka, suka/tidak apabila dipanggil namanya. Kemudian bisa juga dilihat dari nada bicaranya, suka/tidaknya apabila dipanggil namanya. Dari hasil ini kita berikan *feedback* pada sistem yang ada, agar sistem tersebut bisa menjalankan fungsinya. Dari hasil yang akan diberikan sistem inilah yang akan menjadi petunjuk, untuk para pegawai melakukan interaksi dengan pelanggan. Sehingga para karyawan bisa melakukan hal yang berbeda-beda secara khusus pada masing-masing pelanggan sesuai dengan kesukaannya.

Dapur Keraton

Pembahasan mengenai Dapur Keraton berdasarkan pada laporan penelitian dari Patra Anggana.

Cara Kerja Perusahaan

Berikut adalah penjelasan dari cara kerja Dapur Keraton:

1. Konsumen yang datang akan mendapatkan menu makanan dan minuman. konsumen dapat langsung memesan makanan yang diinginkan.
2. Pesanan tersebut dicatat oleh waiter (restoran) dalam bentuk Captain Order. Captain order adalah surat perintah dari waiter (restoran) kepada dapur untuk memasak suatu

makanan, tanpa captain order dapur tidak boleh memasak atau pun membuat minuman.

3. Captain order dibuat 3 rangkap. Rangkap pertama disimpan oleh restoran, rangkap kedua ditujukan untuk dapur, dan rangkap ketiga ditujukan untuk kasir.
4. Juru masak memeriksa kembali pesanan yang tercantum didalam captain order, lalu juru masak dapat mulai memproses pesanan tersebut.
5. Kasir memeriksa kembali pesanan yang tercantum disana, lalu kasir mulai melakukan proses cash register. Proses cash register adalah proses penjumlahan pesanan konsumen.
6. Proses cash register menghasilkan bill/nota pembayaran. Bill/nota ini dibuat menjadi 2 rangkap
7. Rangkap pertama ditujukan kepada konsumen, yang berfungsi untuk melihat seberapa besar jumlah tagihan yang harus dibayar oleh seorang konsumen.
8. Rangkap kedua digunakan untuk proses perekapan penjualan yang dilakukan oleh supervisor yang sedang bertugas.
9. Proses perekapan penjualan menghasilkan dokumen perekapan penjualan yang ditujukan langsung kepada departemen keuangan.
10. Departemen keuangan mulai melakukan proses cost control dan pengecekan pembelanjaan/pengaggaran belanja.
11. Departemen keuangan melakukan proses penghitungan pemasukan dan pengeluaran.
12. Hasil dari perhitungan tersebut akan menjadi sebuah dokumen yang dibuat menjadi 2 rangkap.
13. Rangkap pertama akan diberikan kepada Pemilik/general manager.
14. rangkap kedua akan disimpan untuk dijadikan database.

Penerapan O-CRM di Dapur Kraton

O-CRM yang digunakan dalam perusahaan sebenarnya untuk lebih membantu proses front office. Misalnya suatu call center akan menerima secara langsung keluhan dan masukan dari konsumen, mereka dapat langsung mencatat data diri konsumen serta keluhan atau masukannya. Setelah itu, informasi tersebut dapat langsung disimpan didalam database perusahaan untuk diolah menggunakan A-CRM.

O-CRM mempunyai peran untuk mengumpulkan segala data yang berhubungan dengan konsumen. Data tersebut akan dianalisis dalam proses A-CRM yang kemudian akan menghasilkan informasi tentang setiap konsumennya.

O-CRM terdiri dari 5 komponen yaitu: Sales force automation, customer support and service, E-Commerce web, Call center, Campaign management. Setiap perusahaan dapat menerapkan lebih dari satu komponen O-CRM. Semakin banyak komponen O-CRM yang digunakan oleh perusahaan, maka semakin mudah perusahaan mendekati diri kepada konsumen dan mendapatkan informasinya.

Model A-CRM di Dapur Kraton

Ketika Dapur Kraton sudah merancang O-CRM yang akan diterapkan dan memperbaiki O-CRM yang sudah ada, Dapur Kraton dapat langsung membuat bentuk A-CRM. Dalam penelitian ini hanya akan digunakan tiga komponen A-CRM yaitu: Behavioral Modeling, Service Quality Analysis, dan Personalization.

Setiap komponen membutuhkan data yang berbeda dari setiap konsumen. Tujuan dari penerapan A-CRM adalah agar Dapur Kraton dapat mengidentifikasi setiap konsumennya sesuai dengan hal-hal yang biasa konsumen itu lakukan. Dengan begitu Dapur Kraton akan lebih mengenali setiap konsumen dan akan dapat membina hubungan yang baik. Berikut ini adalah penjelasan penerapan masing-masing komponen A-CRM di Dapur Kraton:

Behavioral Modeling

Behavioral Modeling merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan segmentasi konsumen kedalam kelompok, menetapkan kriterianya untuk menentukan perilaku, memantau dan melacak apakah ada perubahan perilaku, menghasilkan pola perilaku, serta memprediksi apa yang mungkin terjadi di masa depan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Pemilik dari Dapur Kraton, beliau menyebutkan bahwa setiap karyawannya dapat hafal konsumen yang sering datang ke Dapur Kraton, seperti contohnya hafal menu yang biasa dipesan atau waktu konsumen tersebut datang. Menurut beliau Dapur Kraton sudah menyiapkan perangkat untuk menyimpan database yang siap menampung data-data konsumen maupun data karyawan. Tetapi permasalahannya dalam hal ini adalah belum adanya pencatatan yang dilakukan oleh karyawan kedalam database tersebut. Hal ini dapat menjadi kelemahan yaitu apabila seorang karyawan itu digantikan maka karyawan yang baru belum tentu hafal kepada konsumen

yang sering datang sebelumnya. Artinya indikator untuk Behavioral Modeling ini belum terpenuhi sebelumnya, indikator Behavioral Modeling yang sudah terpenuhi adalah people yang diartikan dengan mampunya karyawan mengingat seorang konsumen dan indikator proses yang ditandai dengan karyawan

Dapur Kraton dapat mengidentifikasi profile konsumennya dengan hafalnya pesanan konsumen yang sering datang. Sedangkan indikator yang belum terpenuhi adalah technology yaitu tidak adanya proses pencatatan data konsumen ke dalam database.

Apabila seorang karyawan Dapur Kraton sudah mampu hafal kepada konsumen yang sering datang dan sudah memiliki fasilitas database untuk menyimpan data, Dapur Kraton harus membuat prosedur pencatatan data konsumen ke dalam database untuk dapat menerapkan prosedur A-CRM berjenis Behavioral Modeling. Berdasarkan prosedur Behavioral Modeling diatas yang pertama kali dilakukan adalah Dapur Kraton harus memilih dan mensegmentasikan konsumen yang menjadi sasaran untuk diperhatikan perilakunya. Dapur Kraton dapat membagi dua jenis kelompok konsumen yaitu konsumen yang baru pertama datang ke Dapur Kraton atau konsumen yang sudah pernah datang sebelumnya. Ini dapat ditandai dengan adanya kartu member Dapur Kraton. Kartu member ini salah satu proses pencatatan data konsumen ke dalam database. Untuk konsumen yang baru pertama datang pasti tidak akan mempunyai kartu member maka dari itu konsumen ini akan dibuatkan kartu member yang mengambil data dari kartu tanda penduduk (KTP) konsumen yang bersangkutan. Untuk konsumen yang sudah pernah datang sebelumnya, Dapur Kraton akan mengetahuinya dari kartu member yang sudah dipegang. Dari kartu member Dapur Kraton dapat melihat pola perilaku konsumen yang bersangkutan, contohnya para karyawan dapat mengetahui data terakhir kali seorang konsumen datang dan memesan apa karena saat melakukan transaksi sebelumnya karyawan Dapur Kraton mencatat transaksi tersebut.

Hal yang terpenting adalah Dapur Kraton harus menentukan jenis perilaku seperti apa yang akan diperhatikan dan bagaimana mengukurnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan purchasing behaviour saja. Ini dikarenakan Dapur Kraton merupakan sebuah rumah makan, maka lebih baik Dapur Kraton memperhatikan purchasing behaviour saja seperti memperhatikan menu apa yang menjadi favorit konsumen dan kapan waktu konsumen biasa datang. Ketika Dapur Kraton sudah mempunyai data konsumen dan tahu bagaimana pengukuran perilakunya, Dapur Kraton dapat mulai memantau dan melacak konsumen ini. Teknisnya, setiap konsumen yang datang karyawan Dapur Kraton harus melihat kartu

member yang dibawa olehnya. Ketika konsumen selesai melakukan transaksi karyawan harus melakukan proses pencatatan data tersebut kedalam database, hal ini dilakukan oleh seorang kasir yang harus memasukan data transaksi konsumen pada saat itu (menu yang dipesan, datang jam berapa, tanggal berapa) ke dalam database berdasarkan nomor member yang tertera pada kartu member. Hal tersebut membuat setiap konsumen yang melakukan transaksi akan tercatat dan informasi ini akan menghasilkan pola perilaku dari setiap konsumen.

Hasil akhir dari Behavioral Modeling ini Dapur Kraton akan dapat memprediksi tentang kemungkinan tindakan yang dilakukan oleh seorang konsumen untuk pembelian selanjutnya. Hal ini didasari dari pola perilaku yang dapat dilihat berdasarkan data transaksi yang dimasukan kedalam database. Informasi ini dapat digunakan Dapur Kraton untuk berinteraksi lebih baik lagi kepada konsumen. Dengan ini diharapkan seluruh karyawan Dapur Kraton mengetahui kebiasaan seorang konsumen sehingga konsumen tersebut dapat merasa diperhatikan.

Service Quality Analysis

Seperti yang telah dibahas di kajian pustaka, Service Quality Analysis berfokus kepada pemanfaatan feedback yang diberikan oleh konsumen. Selain itu untuk setiap menu yang sama, pasti akan ada perbedaan preferensi rasa yang diinginkan oleh masing-masing konsumen (contoh: asin, manis, pedas). Fungsi utama dari A-CRM model ini adalah untuk mencatat semua feedback dan keinginan preferensi rasa dari setiap konsumen yang sudah mencicipi makanan Dapur Kraton. Pencatatan dapat dilakukan secara digital ataupun manual.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Pemilik Dapur Kraton, Dapur Kraton sudah menyiapkan form khusus konsumen yang berguna untuk menuliskan komentar tentang rasa makanan atau pelayanan dari Dapur Kraton sendiri. Namun form ini belum dimanfaatkan secara optimal contohnya seperti akan dibagaimanakan data-data konsumen yang sudah mengisi form, bagaimana mengelola hubungan kepada konsumen yang sudah mengisi form, dan kapankah seorang konsumen harus mengisi form. Beliau juga menyebutkan bahwa masih ada konsumen yang secara lugas komplain terhadap karyawan Dapur Kraton walaupun sudah disediakan form. Biasanya konsumen ini komplain karena lamanya pesanan yang dating. Konsumen yang komplain secara langsung, akan

ditangani oleh 3 orang yang bertanggung jawab di Dapur Kraton yaitu Chif, Captain, dan Manajer yang sedang bertugas.

Dengan sumber daya manusia dan fasilitas yang tersedia, menunjukkan bahwa Dapur Kraton dapat menerapkan A-CRM komponen ini. Tetapi didalam penerapannya Dapur Kraton harus dapat mengolah data-data konsumen yang sudah didapat. Berdasarkan teori Service Quality Analysis, data-data konsumen yang sudah mengisi form (contohnya: data kelahiran, nama, alamat) dapat digunakan untuk menjalankan A-CRM komponen lain yaitu Personalization. Form yang sudah ada pun masih dapat lebih di optimalkan kembali dengan menambahkan kolom preferensi rasa konsumen untuk menu yang dipesan oleh konsumen. Dengan begitu untuk pembelian selanjutnya, Dapur Kraton sudah mengetahui apabila konsumen ini memesan menu tersebut sudah terdapat preferensi rasa yang diinginkan oleh konsumen yang bersangkutan. Untuk penyebaran form harus mengikuti prosedur dan standar yang telah dibahas di sub bab form keluhan konsumen.

Didalam Service Quality Analysis terdapat indikator yang belum dijalankan oleh Dapur Kraton, yaitu indikator proses yang mempunyai sub indikator pemberian souvenir kepada pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara, Pemilik Dapur Kraton menyebutkan bahwa apabila konsumen memberikan feedback belum ada sebuah reward atau penghargaan yang diberikan oleh pihak Dapur Kraton. Hal ini dapat diatasi dengan pemberian reward bagi siapa saja konsumen yang mempunyai kartu member dan mengisi feedback. Reward ini tidak usah terlalu besar misalkan cukup hanya gratis minuman atau snack saja. Fungsi dari reward adalah untuk mendorong konsumen agar ingin mengisi form dan mempunyai kartu member sehingga Dapur Kraton memiliki data dari konsumen tersebut. Sedangkan untuk indikator yang lainnya sudah terpenuhi seperti indikator proses yang mempunyai sub indikator penanganan keluhan pelanggan hal ini ditandai dengan adanya 3 orang yang bertanggung jawab untuk menangani konsumen. Lalu terdapat indikator people yang sudah terpenuhi yang ditandai dengan mampunya karyawan Dapur Kraton melayani keluhan konsumen. Selanjutnya adalah indikator technology yang tercermin dari sudah terdapat perangkat yang disediakan dan pencatatan yang dilakukan oleh Dapur Kraton mengenai keluhan konsumen melalui form.

Hasil akhir dari A-CRM komponen Service Quality Analysis adalah Dapur Kraton dapat mempunyai data feedback suatu menu makanan dari konsumen yang berbeda-beda sesuai dengan preferensi rasa konsumen. Ini berfungsi ketika konsumen memesan kembali makanan

di Dapur Kraton, karyawan dapat memeriksa data konsumen berdasarkan nomor membernya dan akan mengetahui preferensi makanan seperti apa yang diinginkan oleh konsumen tersebut. Karyawan pun harus mencantumkan preferensi makanan konsumen di Captain Order yang akan diberikan kepada bagian Dapur. Dengan begitu diharapkan konsumen akan merasa diingat dan diperhatikan oleh Dapur Kraton tentang preferensi makanan yang disukainya.

Personalization

Personalization berfokus kepada membangun hubungan yang baik secara langsung maupun tidak langsung dengan memahami kebutuhan konsumen dan membantu mereka memenuhi kebutuhannya secara efisien dan efektif. Untuk memahami kebutuhan para konsumen, perusahaan harus mempunyai data-data personal setiap konsumen mulai dari tanggal kelahirannya, nama lengkap, alamat, menu favorit, dan bahkan preferensi rasa setiap menu makanan. Data-data yang dibutuhkan bisa didapat dari A-CRM komponen Behavioral Modeling dan Service Quality Analysis.

Personalization dapat membantu setiap karyawan untuk melihat perbedaan setiap konsumennya berdasarkan data transaksi terdahulu dan feedback yang telah diberikan konsumen sebelumnya. Dengan begitu karyawan dapat berinteraksi dengan cara yang berbeda dan dapat menyapa lebih personal kepada setiap konsumen. Contohnya pada saat konsumen datang karyawan dapat menyapa dengan nama konsumen tersebut dan dapat menawarkan menu yang sebelumnya dibeli. Hal seperti itu dapat membuat konsumen merasa diperhatikan oleh setiap karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemilik dari Dapur Kraton, beliau menyebutkan bahwa kalimat sapaan yang dilakukan karyawan kepada konsumen yang baru datang masih berupa kata-kata standar dan disesuaikan dengan waktu, misalnya apabila konsumen itu datang pada siang hari maka karyawan akan menyapanya dengan kata 'selamat siang'.

Dengan melihat hal ini, Dapur Kraton dapat menerapkan komponen Personalization karena karyawan Dapur Kraton sudah dapat mampu menyapa konsumen dengan ramah. Personalization membutuhkan data-data dari proses A-CRM komponen lain untuk mengumpulkan data tentang seorang konsumen. Dalam hal ini Dapur Kraton dapat memanfaatkan data dari Behavioral Modeling dan Service Quality Analysis.

Indikator Personalization yang belum terpenuhi yaitu technology. Dapur Kraton belum mempunyai media komunikasi untuk menyampaikan promo-promo atau event yang sedang berlangsung di Dapur Kraton. Sedangkan untuk indikator lainnya sudah terpenuhi seperti indikator people, yang ditunjukkan oleh keramahan dan antusiasme para karyawan Dapur Kraton untuk menyapa para konsumen yang datang. Lalu ada proses, yang tercermin dari dapatnya karyawan Dapur Kraton berkomunikasi dengan baik misalnya seperti menyapa konsumen dengan sapaan ‘selamat pagi/siang’.

Prosedur penerapan Personalization berawal ketika seorang konsumen datang karyawan harus menanyakan apakah konsumen tersebut mempunyai kartu member atau tidak. Apabila tidak, karyawan dapat melakukan pendekatan kepada konsumen untuk meminjam KTP konsumen dan membuatnya kartu member. Sedangkan bagi konsumen yang sudah memiliki konsumen karyawan dapat langsung meminjamnya dan langsung melihat database konsumen itu berdasarkan nomor membernya.

Pengecekan database ini dapat dilakukan secara digital baik itu di tablet atau di komputer. Setelah mengetahui informasi-informasi tentang konsumen yang datang, karyawan dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk menyapanya dengan lebih akrab.

Informasi-informasi tersebut didapat dari proses A-CRM sebelumnya yaitu Behavioral Modeling dan Service Quality Analysis. Untuk memanfaatkan informasi Behavioral Modeling ketika konsumen ingin memesan makanan karyawan akan mencoba menawarkan menu makanan yang sebelumnya di pesan. Selain itu Dapur Kraton dapat melihat menu yang paling sering di pesan oleh seorang konsumen dan dapat membuat promo diskon yang ditawarkan langsung kepada konsumen untuk menu tersebut. Dengan begitu diharapkan konsumen akan merasa diingat pesannya dan merasa diistimewakan oleh karyawan Dapur Kraton.

Sedangkan untuk menggunakan informasi dari proses A-CRM Service Quality Analysis, karyawan dapat melihat apakah terdapat data feedback atau preferensi makanan yang telah diberikan oleh konsumen sebelumnya. Apabila terdapat data preferensi makanan untuk menu yang dipesan karyawan dapat langsung mengkonfirmasi kepada konsumen. Misalnya apabila data tersebut menyebutkan bahwa seorang konsumen senang dengan rasa pedas, maka karyawan dapat langsung berkata ‘apakah ingin memesan menu ini dengan rasa pedas seperti kemarin?’. Dengan hal ini diharapkan konsumen merasa diperhatikan bahkan hal kecil seperti preferensi makanan.

Hal diatas dapat dijadikan cara untuk memperlakukan konsumen secara khusus sesuai dengan keinginan pribadinya karena dalam wawancara yang telah dilakukan, Pemilik Dapur Kraton menyebutkan bahwa perlakuan setiap karyawannya kepada konsumen yang sering datang tidak terlalu istimewa. Apabila seorang karyawan hafal nama seorang konsumen yang sering datang maka akan menyapanya lebih akrab dan tidak ada perlakuan istimewa lainnya. Dengan melakukan prosedur Personalization diatas mungkin konsumen dapat merasa diperlakukan istimewa.

Dapur Kraton dapat memanfaatkan data-data personal yang tertera dalam kartu member konsumen seperti email, alamat, dan tanggal lahir konsumen. Ketika Dapur Kraton mengetahui hari ulang tahun seorang konsumen, Dapur Kraton dapat memberi informasi apabila konsumen makan di Dapur Kraton pada hari ulang tahunnya maka konsumen tersebut akan diberikan diskon. Pemberian informasi ini dapat dilakukan Dapur Kraton pada saat menjelang hari ulang tahun konsumen. Alamat yang tertera di kartu member pun dapat di manfaatkan Dapur Kraton untuk mengirimkan kartu pos ucapan selamat ulang tahun secara langsung ke alamat rumah konsumen. Semua ini dilakukan untuk membina hubungan yang baik dengan konsumen dan dapat mengoptimalkan penjualan dimasa sekarang maupun yang akan datang. Dengan hal ini untuk mendapatkan diskon di hari ulang tahun konsumen tidak perlu menyewa tempat di Dapur Kraton, karena berdasarkan hasil wawancara diskon hari ulang tahun didapat oleh konsumen apabila konsumen menyewa tempat dan merayakan hari ulang tahunnya di Dapur Kraton. Dapur Kraton juga dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk memberi tahu promo-promo yang sedang berlangsung kepada konsumen melalui email, telepon, atau sms.

Hasil akhir dari Personalization yaitu, setiap karyawan dapat memahami kebutuhan setiap konsumennya dan dapat membantu memenuhi kebutuhan tersebut, dengan begitu hubungan antara Dapur Kraton dan konsumen akan menjadi lebih baik. Ketika seorang konsumen merasa di perhatikan oleh Dapur Kraton, akan timbul rasa emosional lalu konsumen akan memiliki keterikatan batin dengan Dapur Kraton sehingga konsumen tersebut merasa ingin kembali lagi ke Dapur Kraton.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

- Untuk mengimplementasikan A-CRM dibutuhkan dukungan O-CRM. Komponen O-CRM yang cocok diterapkan di masing-masing perusahaan berbeda dan dapat merubah pola kerja di perusahaan tersebut. Sebagai contoh, komponen O-CRM yang perlu diterapkan di Dapur Kraton adalah komponen sales force automation dan campaign management. Untuk komponen sales force automation diterapkan karena dapat membantu Dapur Kraton dalam melakukan pemasaran yang otomatis melalui email, sms, atau web kepada konsumen. Sales force automation juga dapat membuat departemen di Dapur Kraton menjadi saling terintegrasi. Ketertarikan pemilik Dapur Kraton pun diperlihatkan dengan menyediakan perangkat keras untuk mendukung sales force automation. Peneliti melakukan perbaikan komponen campaign management, dimana keluhan konsumen melalui SMS dapat diterima sebagai bahan evaluasi kepada semua departemen yang berhubungan langsung dengan konsumen. Selain itu Dapur Kraton dapat berkomunikasi dengan konsumen tidak sebatas melalui SMS, tapi juga Dapur Kraton masih dapat melakukan O-CRM ini melalui email serta website.
- Konsep A-CRM yang sudah mengakomodir O-CRM dapat dibuat standar. Tetapi untuk pengimplementasian di restoran-restoran yang ada, maka perlu ada *customization*. Hal ini diperlukan karena nilai yang hendak ditekankan oleh setiap restoran berbeda-beda. Terlebih lagi, perbedaan yang besar dari karakteristik konsumen yang menjadi target setiap restoran tersebut juga menyebabkan A-CRM harus mengolah data dan menghasilkan informasi yang berbeda jenisnya. Oleh karena itu perlu adanya evaluasi berkala mengenai respon konsumen terhadap modul A-CRM yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Acharya, V., Olive, M. (2002). *Customer Relationship Management: Practical Strategies for Successful Implementation*, Business Insights Ltd.

Balcazar, P. (2001). *How to Audit Customer Relationship Management Implementation*, Information System Control Journal, vol. 4.

Campbell, A.J. (2003). *Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically*, Industrial Marketing Management 32.

Day, G. S., & Van den Bulte, C. (2002). *Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance*. The Wharton School, University of Pennsylvania, pp. 1-49.

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Riempp, G. (2002). *Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts*. The second International Conference on Electronic Business, Taipei, Taiwan, pp. 262-272.

Guenzi, P., Pelloni, O. (2004). *The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to The Service Provider*, Emerald Group Publishing Limited.

Kalakota., & Robinson (2001). *e-Business 2.0*.

Leminen, S. (2001). *Seven Glasses for Buyer-Seller Relationship: A Framework for Analysing Gaps*, TU Delft.

Özgener, S., & İraz, R. (2006). *Customer relationship management in small - medium enterprises: The case of Turkish tourism industry*. Tourism Management 27, pp. 1356-1363.

Rygielski, C., Wang, J. C., & Yen, D. C. (2002). *Data mining techniques for customer relationship management*. Technology in Society, 24, pp. 483-502.

Lampiran: Text Karya Ilmiah di Proceeding

Competing by Restaurant Analytical CRM

Agus Gunawan

*Business Administration Department, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
agus_gun@unpar.ac.id*

Yoke Pribadi Kornarius

*Business Administration Department, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
yoke.pribadi@unpar.ac.id*

Asdi Athuri Aulia

*Accounting Department, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
asdi@unpar.ac.id*

Theresia Gunawan

*Business Administration Department, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
theresia@unpar.ac.id*

Elisabet

*Business Administration Department, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
elisabetelis16@gmail.com*

Ivan Chandra

*Business Administration Department, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
ivanchandra17@gmail.com*

Patra Anggana

*Business Administration Department, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
patraang@gmail.com*

Abstract

Restaurant is one of the most competitive industries in Indonesia. To survive in the business, each restaurant has a goal to transform their customers into loyal customers. For achieving this goal, the restaurant cannot only provide tasty food but also should offer unique concepts that can fulfil the customers' needs. A computer-based analytical Customer Relationship Management (a-CRM) can be used as a tool for understanding the loyal customers and for predicting the customers' behaviour. However, most of the CRM implementation in Indonesian restaurants is only focus on operational CRM. There is still lack support in a-CRM. So, the restaurants still cannot obtain maximum benefit from the CRM implementation. The primary question is to what extent can a-CRM be developed for supporting the Indonesian restaurants in interacting with the customers? We address two research questions: (1) why should the Indonesian restaurants be supported by an a-CRM? and (2) how can a combination of an a-CRM and a KIS support the Indonesian restaurant? To answer these questions, we analyse the results of literature review and fieldwork (surveys and case studies). The findings of the study indicate that most of the Indonesian restaurants do not analyse in-depth the information gathered from their loyal customer. Thus, they fail to make a good emotional relationship with the loyal customers. In the paper we consider the use of knowledge intensive system to transform historical data on loyal customers into information about the customer behaviour. The restaurant's employees may use the information resulted from the system for supporting them on how they should interact with the loyal customers, in particular for maintaining a positive emotional relationship between the customers and the restaurant and for increasing the sales to the customers. We conjecture that by using the computer-based a-CRM, in the long run, Indonesian restaurants can make better strategy in maintaining its relationship with their customers and in increasing the sales to the customers.

Keywords: customer relationship management, marketing, decision support system, Indonesian restaurants

JEL classification: D83 - Search; Learning; Information and Knowledge; Communication; Belief

1. Introduction and Review of Literature

One of the best strategies to survive in the competitive restaurant industry is by transforming the restaurant's customers into loyal customers. To survive, the Indonesian restaurants cannot only depend on the delicious taste and the unique appearance of their products. The taste and the appearance can be imitated in a short period of time by its competitors (see Subsection 3.1 for a brief illustration on the competitiveness of restaurant industry in Indonesia). By gaining a high customer loyalty, a restaurant has a big opportunity to become the top leader in the industry.

The most challenging management issue is how to obtain a high customer loyalty. To support the manager for obtaining the customer loyalty, various management studies have been developed continually, for instance Customer Relationship Management (CRM). In brief, Srivastava, Wang, Lim, & Hwang (2002) describe that CRM is about customer understanding and relationship management. Our research focus is to what extent can analytical CRM be developed for supporting the Indonesian restaurants in interacting with the customers? Various artificial intelligence techniques have been developed to mimic the way of human thinking in this field (see subsection 1.2). The success of the computer-based CRM implementation is not only depending on the artificial intelligence techniques used but also the success of the system analyst to make CRM that is suitable with the restaurant's unique characteristic (Park & Kim, 2003).

The outline of this section is as follows. Subsection 1.1 introduces the idea to support the managers in Indonesian restaurants by using a computer-based analytical CRM. Subsection 1.2 discusses the idea to combine the analytical CRM with Knowledge-intensive System (KIS). Finally, subsection 1.3 presents two research questions that should be addressed for answering the research focus.

1.1 Support of Indonesian Restaurants by a-CRM

CRM is a coordinated and integrated strategies related to selling, marketing, and servicing activities (Kalakota & Robinson, 2001). Using a computer-based CRM, a firm has a reliable support for nominating who are the prospective customers, who bring a significant contribution to the firm's performance, and in providing a reliable suggestion on how to interact with the customers (Kumar & Reinartz, 2006). With the CRM, the firm can manage the customers' detailed information and use the information as a basis on determining which personal approaches should be taken for improving the customer loyalty (Ogbadu & Usman, 2012). In brief, CRM is a cross-functional, customer-driven, and technology integrated business process management that maximizes the relationship between the firm with its valuable customers (Chen & Popovich, 2003).

Dyche (2002) introduces two components of the CRM, namely operational CRM (o-CRM) and analytical CRM (a-CRM). The o-CRM can be illustrated as the 'front office'. The o-CRM mainly supports the firm in its interaction with the customers, specifically in the field of customer support and customer service. The a-CRM, also called as the 'back office of the CRM', is used for obtaining a depth understanding about the customers. The a-CRM focuses on optimizing the use of the information obtained by the o-CRM (Chahal, 2010). With the a-CRM, the restaurant may attract new customer by using guidance on how the employees should interact with the customer based on the recorded response of the existing customers who are in the same group with the new customer (Ranjan, 2009). Various analysis methods can be used in the a-CRM, for instance customer valuation, segmentation and profiling, quality service analysis, needs analysis, sales analysis, customer's behaviour modelling, and personalization (Dyche, 2002).

A suitable combination of the o-CRM and the a-CRM provides an integrated-view of the customers (Chahal, 2010). With the integrated-view of a customer, the restaurant

employees will be supported with a reliable guidance on how to provide services that lead to customer satisfaction (Ata & Toker, 2012) and customer loyalty (Özgener & İraz, 2006). The guidance is made automatically by the computer-based CRM based on the customer's historical data recorded in o-CRM and processed in a-CRM (henceforth, for brevity we use 'a-CRM' whenever 'the computer-based CRM' is meant).

1.2 Combination of a-CRM and KIS

We investigate to what extent a-CRM can be combined with a KIS (henceforth, for brevity we use 'a-CRM' whenever 'the combination of a-CRM and a KIS' is meant). KIS is one of the artificial intelligence products that it is able to deal with experts' knowledge in a specific field (Gunawan, Wahdan, van den Herik, Athuri, & Tan Lian Soei, 2011). It has a structured reasoning method by which it performs a task as adequately as a human expert would do (Wahdan, 2006). With the human expert's capabilities stored in the system, the a-CRM will support the restaurant employees by providing qualified information about the customers and guidance on how to interact with the customers as if the employees interact with a human expert (Gunawan, Wahdan, van den Herik, & Kornarius, 2012).

The primary objective of a KIS is exploiting the stored knowledge to provide support for decision-making. Empirical studies identify improvements in decision processes when such a KIS is used (Antony & Santhanam, 2007). A KIS is primarily developed to help users in their decision-making activities. But as an unintentional consequence, the KIS may stimulate the users to learn more about a problem (Antony & Santhanam, 2007). This learning process even takes place implicitly.

For the design of the KIS, we adapt the four KIS components by Wen et al. (2005), namely (1) a database management component, (2) a model base component, (3) a knowledge acquisition component, and (4) a dialogue component. The database management component is a relational database system that stores abundance of data related to the firm's transactions. The model-base component is a place for storing formulas and statistical methods needed for performing the tasks assigned to the KIS. The knowledge acquisition component is a place for storing analytical outcomes for the users. The dialogue component is an interface for the user to interact with the KIS.

Dealing with complex business problems, researchers in the field of artificial intelligence developed various artificial intelligence methods that can be used for constructing a KIS such as (1) data mining, (2) model-driven system, (3) case-based reasoning (CBR), and (4) Fuzzy method. When dealing with a complex managerial issue, the combination of various methods is preferred (see Xidonas, Mavrotas, & Psarras, 2009b). The combination of the a-CRM and the KIS in this study is made by using two artificial intelligence methods, namely data mining and model-driven system (see subsection 3.2).

1.3 Our Research Questions

When dealing with a complex problem solving, there is a need to integrate several artificial intelligence methods (cf. Huang, 2009., Shue et al., 2009). For supporting the Indonesian restaurants, we suggest developing a computer-based system that is form by the combination of a-CRM and a KIS. The information from the a-CRM together with the knowledge stored in the KIS can be used as guidance for the restaurant employees when dealing with a customer. The guidance is needed for enabling a personal interaction with the customer to occur. With this personal interaction, a higher level of positive emotional between the restaurants with the customers may be reach.

We address two research questions (RQs): (1) why should the Indonesian restaurants be supported by a-CRM? and (2) how can a combination of a-CRM and a KIS support the Indonesian restaurant? The outline of this paper is as follows. Section 2 presents material and methods used in the research. Section 3 presents the results and a discussion. Finally, section 4 presents our conclusion.

2. Material and Methods

Our research methodology consists of three stages, viz. literature review, fieldwork (surveys and case studies), and analysis of the results. Literature review is a basic ingredient of this research and has been dealt with in Section 1. For the fieldwork, we use three techniques suggested by Wagner et al. (2002), namely (1) unstructured interviewing technique, (2) structured interviewing technique, and (3) protocol analysis.

Using the unstructured interviewing technique, we may obtain in-depth information regarding the business processes in the restaurants. The techniques enable us to explore the topics freely with open-ended questions. The unstructured interview can provide a general discussion of the domain and it may lead to providing a list of topics and concepts that is important for supporting the Indonesian restaurants.

Using the structured interviewing technique, we aim to on the expert's experience and knowledge related to specific cases. The structured interview may register the expert's particular problem-solving skills (Gunawan, et al., 2011). Before conducting the structured interviewing, we provide cases that consist of real-life problems and ask the respondents who is known for their expertise in the restaurant industry to solve the cases. By observing the respondents when analysing the problems, a specific personalized approach can be established. We use the observation and the respondents' result on the cases as the ingredient for the structured interviewing.

We record the respondents' verbal stories during their effort in solving the problems in the cases and called the verbal stories as protocol. Using protocol analysis, we give a chance for the respondents to show their competences without any intervention so that they are able to focus on a specific task. Problem behavior graphs technique will be used to figure out the respondents' problem-solving strategy (W. Shiue et al., 2008).

In our research, we combine the three methods mentioned above. The acquired knowledge was validated by letting the respondents to review the result of the knowledge acquisition process. Identification of the problem categorization will be performed by mean of (1) interview with experienced businessman/woman in Indonesian restaurant industry, (2) identified specific customer from the firm's historical data, and (3) required a-CRM and KIS methods from the literature review.

We use case study method with a full involvement from three Indonesian restaurants namely Tomodachi restaurant, Dapur Kraton, and Shinmen. The first restaurant, Tomodachi, was established in 1998 in Bandung. Tomodachi provides Western food, Chinese food,

Japanese food, Indonesian food, assorted pastry and bakery. Now, Tomodachi has opened more branches in Bandung, Jakarta, and Surabaya. The motto of the restaurant is “excellent service with excellent taste”. The second restaurant, Dapur Kraton, was established in 2000. Dapur Kraton provides Indonesian food, European food, and Asian food. The motto of the restaurant is “good taste in food and providing the best customer services are our priority”. The last restaurant, Shinmen, is a Japanese restaurant which was established in 2006 in Bandung. Now, Shinmen has opened more branches in Bandung, Jakarta, and Bali. Shinmen focus in providing Japanese food.

The owner, manager, and employees from those restaurants and CRM experts were interviewed. The goal was (1) to obtain their knowledge in managing the restaurant and (2) to obtain information on the behaviour of their loyal customers. As most of them were interested to use the software for free later on (which was promised), they were willing to spend their time. Using the historical data that are related to the loyal customers, data mining were conducted to obtain a clear picture on the loyal customers.

3. Results and Discussions

In this section, we answer the two RQs described in subsection 1.3. Subsection 3.1 presents our answer on the first RQ, namely why the Indonesian restaurants should be supported by a-CRM. Subsection 3.2 answers the second RQ by describing the idea to combining a-CRM and KIS methods to support the Indonesian restaurants.

3.1 The need of a-CRM for the Indonesian Restaurants

Majority of the restaurants in Indonesia are categorized as SMEs. Since 2000, the SMEs in Indonesia have become the biggest contributors to the Indonesian economy (Rice, 2000a, 2000b). We believe that the role of the SMEs is still valid till now because of the SMEs’ capability in (1) income generation and in (2) employment generation.

The SMEs contributed up to 53.6% of the total Gross Domestic Product (BPS-Statistics Indonesia, 2008). Even during the financial crisis, the SMEs in Indonesia still have a significant role for the Indonesian economy because of their ability to survive during the financial crisis (CDASED, 1998; Rice, 2000a, 2000b; Tambunan, 2009). The committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development or CDASED (1998) observed that the success of the SMEs in surviving from the economic crisis is because the SMEs are (1) a more flexible organization, and (2) able to make faster decisions.

The SMEs also provides a huge job workspaces for Indonesia, they absorbed 97.3% of the total employment (BPS-Statistics Indonesia, 2008). From 2001 till 2009, the food and beverage industry always held the first rank in terms of labour absorption rate (see Figure 1). The prospective business of the food and beverages industry also can be seen in the growth of restaurants (there are a 67% increase in the terms of the number of the restaurants from 2007 till 2010). Lumaksono (2010) mentioned that in 2010, there are 2,916 registered restaurants in Indonesia (the number will be much higher when we count the unregistered SMEs restaurants). This figure shows the fact that there are a huge number of businessman/woman who believe that the food and beverage industry provides a promising profit. The change of living style in Indonesia also supports the growth of the restaurants. The restaurant is not only become a place for eating but also has becoming into a place for social interaction and for business meeting.

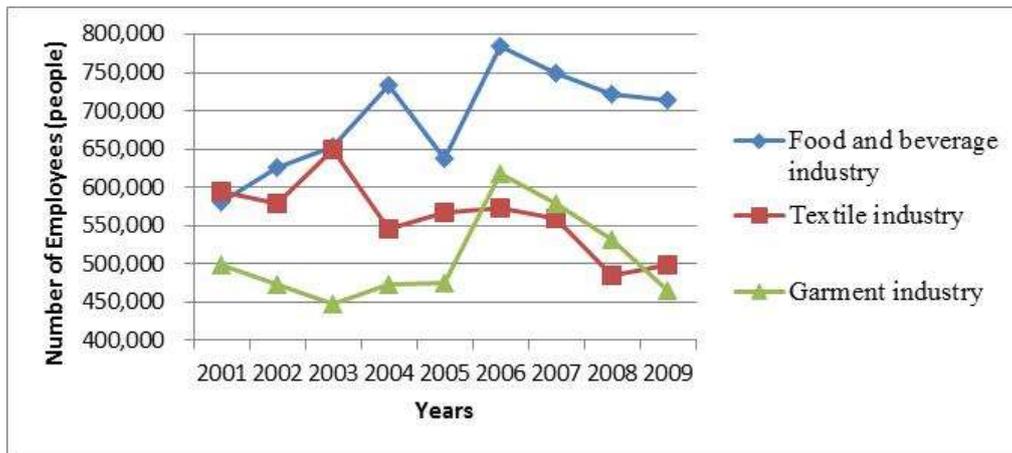


Figure 1: Trend of the Top Three Highest Labour Absorption Rate in Indonesia.
Source: calculated from the annual survey data by BPS

With the high competition level in the industry, the manager of an Indonesian restaurant should be innovative in delivering the products and services to the customers. The restaurants try to win the competition by providing an excellent taste of food, a unique restaurant decoration, beautiful scenery surrounding the restaurant, an live-show entertainment for the customers, a complete facilitation, a great amount of discounts, or an interesting show by the chef when they are preparing food for the customers. Those strategies are mainly for attracting the customers, for increasing customer satisfaction, and for transforming the customers become loyal customers.

However, the restaurant cannot only compete using one of those strategies. For optimizing the customer loyalty, the restaurant should build a situation where a strong interpersonal loyalty of the customers can be formed. The interpersonal loyalty can be built between the employees and the customer through a good relationship (Guenzi & Pelloni, 2004). When the restaurant is success in building the customer's interpersonal loyalty, the customer will have a special feeling toward the restaurant. However, the bigger the restaurant, the more difficulties will be faced by the restaurant for acquiring loyal customers, enhancing a good personal relations with the loyal customers, and retaining the loyal customers (Kalakota & Robinson, 2001). For instance, in a small restaurant where the owner operates the restaurant by him/herself, the owner can interact and greet personally a customer by memorizing the unique behaviour of the customer. However, when the owner expands the restaurant (either by opening new branches or by enlarging the restaurant), the owner needs a support in providing adequate guidance for the employees on how to interact and to greet personally the customers. The Indonesian restaurants need to be supported with adequate CRM implementation.

As mentioned previously in subsection 1.1, CRM can be used for constructing both cognitive and affective relationship with the customers (Park & Kim, 2003). Cognitive relationship is constructed mainly based on transactional data, for instance: discount based on the customer's historical purchases, free-cost delivery service for specific customer, and personal service. Affective relationship is a non-transactional relationship that is built through good emotional feelings between the employees and the customer, for example: communication that is made by the employees based on the customer's historical data stored in the CRM, and customer participation in events held by the restaurant (Park & Kim, 2003).

Recently, majority of the Indonesian restaurant try to implement o-CRM. The o-CRM is mainly used for improving cognitive relationship with the customers. The restaurants implement membership method for identifying who are the core customers (the customers who are loyal and has a significant income contribution to the restaurants). Most of the case,

when a customer visit a restaurant, the employees greet and serve the customer without any special personal service because they still do not know whether the type of the customer, whether the customer is a new customer, a regular customer, or a core customer. After the customer finishes his meals and want to pay the bill, the employees will ask whether the customer has the membership card of the restaurant. For the customers who have the membership card, the restaurant usually provides a special discount and free-cost delivery service. The amount of the discount is depending on the customer's type. The categorization of the customer into a specific customer's type is based on his/her previous transaction with the restaurant.

The three Indonesian restaurants that are involved intensively in this study are not yet optimize the cognitive relationship (or even affective relationship) that can be built with the customers (especially with the core customers). They do not use the CRM for obtaining a depth understanding about the customers. When the owners and the managers of the restaurants make a specific strategy that has an impact to the relationship with the customers, they usually have to make the strategy without a support of appropriate data. The data obtained from the CRM is not processed further into an reliable data that can be used as the basis of decision making. Thus, the restaurants need a support of a computer-based analytical CRM.

3.2 Combining a-CRM and KIS

In this subsection we will answer RQ2, namely how can a combination of a-CRM and a KIS support the Indonesian restaurant? The Indonesian restaurants weak points will be given as a twofold challenge as follow.

The first challenge is how to make adequate decisions based on reliable information about the customers. While the owners and the managers of the restaurants do not have sufficient time for composing adequate strategy on the relationship with the regular and the core customers. The restaurants need the support from a professional manager and/or CRM expert in maximising the benefit of CRM implementation. For this support, there are two obstacles. First, the salary for a competent professional manager or the expert is too high for most the restaurants. Second, most of the restaurant owners are the sole manager of the company. Such an owner deals with every issue in the company. They do not have the slightest intention to give the management position to another person (expert).

The second challenge is the inability of the employees to greet and to serve the customers personally. This ability is important to increase the customer satisfaction that leads to customer loyalty. One of the reasons for the employees' inability is because the turnover rate of the employees is quite high. Thus, the restaurant cannot only depend to the specific employees in remembering the customers' behaviour. A support for providing reliable guidance about how to interact with a specific customer based on the customer' behaviour recorded in the a-CRM is needed.

Whatever the challenges faced, the restaurants need to solve those two obstacles in order to win the tough competition. An attempt to increase the owners' managerial capabilities and employees' personal communication capabilities is crucial (Miles, Miles, Snow, Blomqvist, & Rocha, 2009). Our solution (to support the restaurants by intelligence software) is derived from the owners' preference; it is more acceptable to be supported by an intelligent software program than to have a newcomer as the manager. Having said this, we will focus on the combination of computer-based analytical CRM and Knowledge-Intensive System (KIS) framework. Here we would like to refer to the previous successes of a KIS implementation into various domains (viz. Wahdan, 2006., Khan and Wibisono, 2008., Shiue et al., 2008., Huang, 2009).

We conducted interviews for understanding uniqueness processes in each of the restaurants. The understanding on this issue is an important ingredient for developing a-CRM model that is suitable with the restaurant's business processes. The goals of our a-CRM are (1) to provide some indicators for the managers that can be used for making adequate strategy on customer relationship and (2) to give some guidance for the employees that can be used for establishing appropriate personal services with each customer.

For achieving the goals, there is a high need in changing the identification process of the customers. Instead of asking whether a customer has the restaurant membership card when the customer will pay the bill, the employees should ask the question when the customer arrive in the restaurant. The procedure is as follow. An employee will stand near the entrance door and greet every customer who comes. After the greeting, the employee will ask straightforwardly whether the customer has a membership card of the restaurant. If the customer does not have the membership card, the employee will ask another employee to guide the customer to an empty table. Then, the second employee introduces the benefit of the membership such as discount and free-delivery service. If the customer has the membership card, the employee will ask the customer to show the card. The card will be scanned and then the employee will ask another employee to guide the customer to an empty table. The second employee will be able to see the identity of the customer and the customer's behaviour for instance when the last time the customer visit the restaurant, what kind of food usually taken by the customer, etc. The information can be accessed by the second employee because the a-CRM has identified the customer through the customer's membership card scanned by the first employee. With the information from the a-CRM, the second employee will be able to greet the customer personally. Hopefully, the customer will believe that he/she is remembered by the employee of the restaurant and be happy because of it.

In our a-CRM for the restaurant, there are seven modules (functions), namely (1) customer valuation, (2) segmentation and profiling, (3) service quality analysis, (4) needs analysis, (5) sales analysis, (6) customer's behaviour modelling, and (7) personalization.

Customer valuation is used as the basis of customer categorization. There are three categories of the customers, namely new customer, regular customer, and core customer. A customer will be categorised in the "new customer" category if the customer does not have the restaurant membership card. When the customer has the membership card, then the customer will be put in the "regular customers" category. The "core customer" category will be automatically given to a customer if the sales historical data of the customer shows a trend of regular visits to the restaurant or a significant contribution to the restaurant's income. The "customer valuation" module also provides a prediction on whether the sales to the customer can be increased.

The "segmentation and profiling" module needs (1) the information resulted from the "customer valuation" module and (2) the customer's personal data which are obtained when the customer make a registration for the membership. Those two kinds of data will be used for making an automatic categorization of the customer into the predefined segments. Each of the segments is attached to a predefined profile. Using the result of the "segmentation and profiling" module, the restaurant manager and the employee will be able to decide what kind of interaction should be conducted with the customer.

The "service quality analysis" module is used for analysing the customer's evaluation on the service quality of the restaurant, either for the food or for the service provided by the employees. For instance, after the customer consumes his/her food, the employee will ask whether the taste of the food matches with the customer's expectation. The feedback of the customer will be recorded into the employee's digital note. Based on the customer's feedback on the quality, the a-CRM will make general overview on specific indicators used for

measuring the restaurant's service quality. The indicators can be used for determining which aspect should be improved by the restaurant. The a-CRM will also record each of the customer's feedback. So, the employee can know about the customer's previous evaluation on the service quality and make a better interaction in the following meeting with the customer (see "personalization" module). The result of "service quality analysis" module can be also used for evaluating and monitoring the performance of each employee.

The "needs analysis" module provides an overview on what the customer's want and need from the restaurants. The input of this module is similar with the "service quality analysis" module. Based on the result of the "need analysis" module, the restaurant can make a better prediction on what kind of food should be prepared including the raw materials needed and when the raw materials should be available.

With the "sales analysis" module, the restaurant can track the previous sales performed. A specific pattern on when are the peak time of the restaurant can be observed from this module. With this information, the restaurant can predict when more employees (usually part-time employees who have followed basic on-job training from the restaurant) is needed. The "sales analysis" module can also be used as ingredient for the next stage in the development of the a-CRM, in particular for "profitability analysis" module that can show what kind of food and drink product should be bundled into a package (with a concern in increasing the restaurant's profit).

The "customer's behaviour modelling" module tracks all related data about a specific customer and composes automatically a behaviour model for the customer. Based on every interaction with the customers, the model will be revised. Based on the behaviour model, the employees can make a better interaction with the customer in the following event. The result of this module will be used mainly in the "personalization" module.

The "personalization" module is constructed for accommodating the differences between the customers. Each employee can see different structure of information about the customers based on the a-CRM's information processes on each customer's historical transaction and historical feedback. Using the "personalization" module, the employee can make different greeting to the customer and different offering on the food that match with the customer's preference. For instance, by asking a question whether the customer want to order a specific food as usually ordered by the customer, most of the customer will believe that the employee remember him. This module may build a good affective relationship between the restaurants with the customer.

For constructing the seven modules of the a-CRM, we use the expert's knowledge stored in KIS. Following the suggestions by Hamburg (2005), Rada (2008), and Xidonas et al. (2009b) we combine a data mining with a model-driven system. The purpose in combining the two techniques is to develop the a-CRM that is capable to make an adequate interpretation of the relevant contexts of the customers for the restaurants.

Using the data mining method, we can find unique patterns in the firm's historical data (see Khashman, 2010; Kim, 2010). By investigating the patterns, the computer-based system can obtain an in-depth insight into what happened in the past. The data mining method is used for analysing a business performance. The source of the information is each customer's historical data. The data stored was transformed into useful information for a manager when deciding a business decision.

Using the model-driven system method, we can mimic the experts' way of thinking in solving a specific problem. The models also consist of some built-in relations. With the models and its built-in relations, a computer-based system may mimic the experts' logic of thinking. When the complexity of the problem is high, the model-driven system needs a huge amount of time for constructing its models.

4. Conclusions

Our main question is to what extent can analytical CRM be developed for supporting the Indonesian restaurants in interacting with the customers? We have seen that supporting the Indonesian restaurant with a-CRM is a challenging issue. In this paper, we have proposed to combine a-CRM with KIS that has a capability to mimic the logic of thinking of both Indonesian restaurant experts and CRM experts' knowledge. In this section, we present our answer for the main question in subsection 4.1. Then, in subsection 4.2, we suggest an effort to increase the a-CRM's capability in the future.

4.1 Answer to RQs

Based on the analysis in subsection 3.1, we may answer RQ1 as follows. The Indonesian restaurants should be supported by a-CRM because of two points. First, the tough competition in the food and beverage industry forces the restaurant to be innovative in their products and also their services. For transforming the customers into loyal customers, the restaurants should implement a-CRM adequately. a-CRM is a computer-based system that is developed for identifying who is the regular or the core customers for the firm, acquiring new customers, retaining the loyal customer, and enhancing good personal relations with the customers. Second, the Indonesian restaurants should implement the CRM properly. They should use the CRM for obtaining a depth understanding about the customers. Using the a-CRM properly, the restaurant managers and employees can be supported with trustful information about their customers when they have to serve the customers.

We may answer RQ2 as follows. We constructed seven modules in analytical CRM. The seven modules of the analytical CRM can be used for constructing both cognitive and affective relationship with the customers. For interpreting the results of the formulas used in the seven modules, we use the expert's knowledge stored in the KIS. The KIS is an automatic computer tool that supports the decision making and the learning process of the restaurant managers and employees. However, the final decision is still to be made by the manager or the employee him/herself.

Our answer to our main question, to what extent analytical CRM can be developed for supporting the Indonesian restaurants in interacting with the customers, is as follow. With the a-CRM, the restaurant managers and employees may obtain a professional guidance as if it comes from a human personal relations expert. They can learn by themselves on how to increase the level of customers' positive-emotion to the restaurant. This learning process will help the Indonesian restaurant to interact with various customers as if they know well each of the customers. We conjecture that in the long run the restaurant managers and employees will be to learn and know how to make a better interaction with the customers and transforming the customers into the core customers (loyal customers).

4.2 Future Research

The result of an effort to mimic human logic of thinking is hardly to reach 100% precision. Human behaviour is a social study that is hard to be predicted accurately. The point of this research is to provide better information available to the restaurants. In order to be more precise in mimicking the CRM experts in analysing the customer behaviour, the KIS should be combined with fuzzy rules method (see Chang, Liu, & Fan, 2009; Štepnicka, Bodenhofer, Danková, & Novák, 2010). The fuzzy rules method is used for reasoning with a fuzzy concept (a possibility that the results of the customer behaviour can be placed

simultaneously in two or more different groups or clusters). This fuzzy concept is crucial in interpreting the results of complex human behaviour.

For obtaining a success in a-CRM implementation, a restaurant cannot only use the a-CRM as a tool. The implementation of a-CRM will change the restaurant's ordinary business processes (to some degree). a-CRM is a transformation of a restaurant into a customer-centric restaurant through various channels, with optimization of profitability, revenue, and customer satisfaction as the ultimate goal (McLaughlin & Erickson, 2001). With the changing in the restaurant's business processes, both management and employees will face difficulties for adapting with the new procedures. Thus, a strong commitment and abundant of efforts from both the management and the employees is a compulsory (Leminen, 2001). The management also should concern with security, trust, privacy, control, and resilience in the implementation of the a-CRM. If the restaurant fails to respond effectively to those issues, the restaurant may face negative result, such as market rejection, regulatory enforcement action, loss of information, and costly litigation (McLaughlin & Erickson, 2001). A test on whether the a-CRM is success in supporting the Indonesian restaurants should be conducted. The test should take commitment, security, trust, privacy, control and resilience in the implementation of the a-CRM as the indicators.

Acknowledgements

This research is funded by Parahyangan Catholic University. In addition, we would like to extend our special thanks to the International Conference Small and Medium Sized Enterprises in A Globalized World's organizing committee and reviewers who have given such a precious constructive comments.

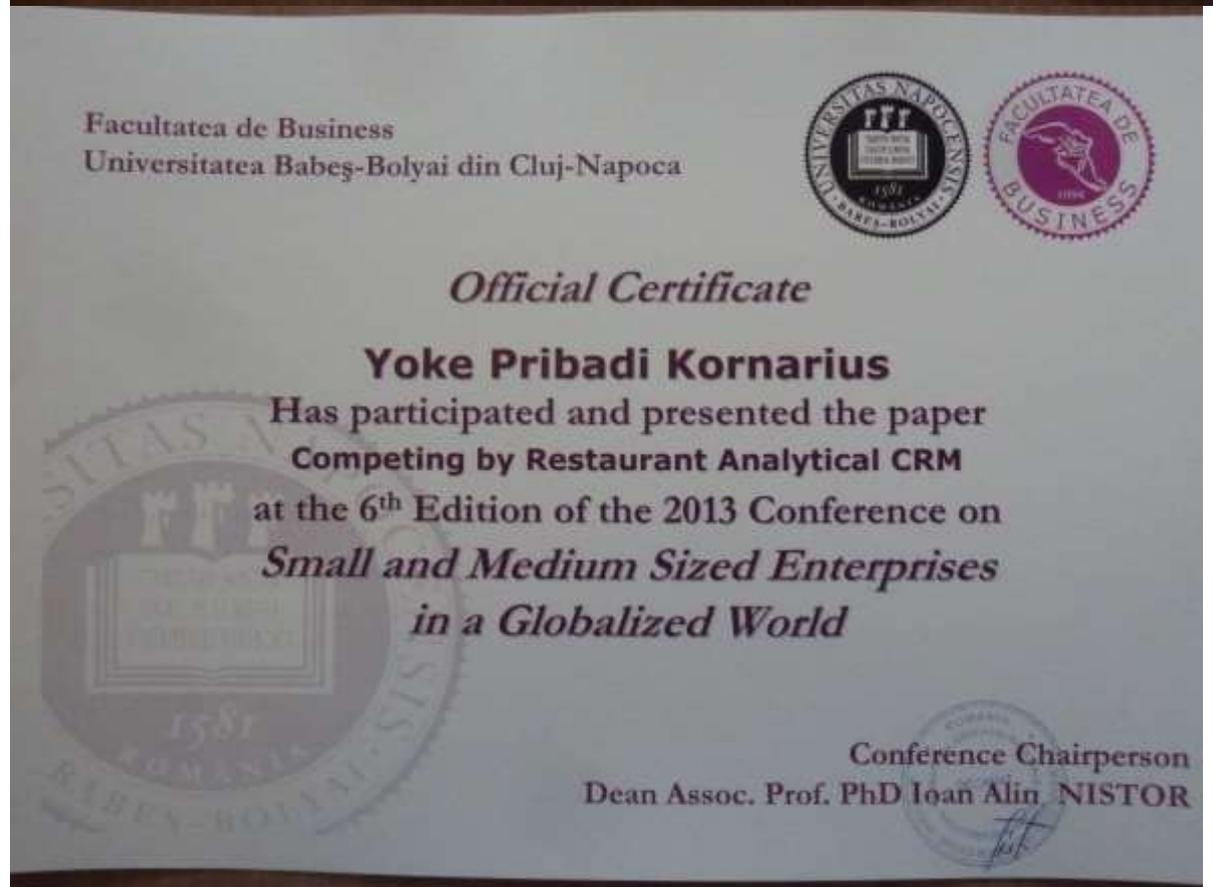
References

- Antony, S., & Santhanam, R. (2007). Could the use of a knowledge-based system lead to implicit learning? *Decision Support Systems*, 43(1), 141-151.
- Ata, U. Z., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 497-507.
- BPS-Statistics Indonesia. (2008). *Berita Resmi Statistik No. 28/05/Th XI*. Jakarta: BPS-Statistics Indonesia and Office of the State Minister for Cooperatives and SMEs Retrieved from www.depkop.go.id/statistik-ukm/doc_download/808-perkembangan-indikator-makro-ukm-tahun-2008.html.
- CDASED. (1998). *Business Development Services for SMEs: Preliminary Guidelines for Donor-Funded Interventions*. Washington: Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development Retrieved from www.enterprise-development.org.
- Chahal, H. (2010). Two component customer relationship management model for healthcare services. *Managing Service Quality*, 20(4), 343-365.
- Chang, P. C., Liu, C. H., & Fan, C. Y. (2009). Data clustering and fuzzy neural network for sales forecasting: A case study in printed circuit board industry. *Knowledge-Based Systems*, 22(5), 344-355.
- Chen, J. I., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management: People, Process, and Technology. *Business Process Management Journal*, 5(5), 672-688.
- Dyche, J. (2002). *The CRM Handbook*. New York: Addison-Wesley.
- Guenzi, P., & Pelloni, O. (2004). The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *Emerald Group Publishing Limited*.
- Gunawan, A., Wahdan, M. A., van den Herik, H. J., Athuri, A., & Tan Lian Soei, C. (2011). How Indonesian SME Garment Manufacturers Survive? *Journal Studia Negotia*, 56(4), 119-139.
- Gunawan, A., Wahdan, M. A., van den Herik, H. J., & Kornarius, Y. P. (2012). Can e-Management improve the Indonesian SMEs? . *Int. J. Trade and Global Markets*.
- Hamburg, F. (2005). *Een computermodel voor het ondersteunen van euthanasiebeslissingen*. Ph.D. thesis, Leiden University, published by Maklu, Apeldoorn, The Netherlands.
- Huang, H. C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 209-218.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). *e-Business 2.0: Roadmap for Success*. New Jersey: Addison-Wesley.
- Khan, M. K., & Wibisono, D. (2008). A hybrid knowledge-based performance measurement system. *Business Process Management Journal*, 14(2), 129 - 146.
- Khashman, A. (2010). Neural networks for credit risk evaluation: investigation of different neural models and learning schemes. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6233-6239.
- Kim, Y. S. (2010). Performance evaluation for classification methods: a comparative simulation study. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2292-2306.

- Kumar, C., & Reinartz, W. (2006). *Customer Relationship Management: a Database Approach*. New York: John Wiley.
- Leminen, S. (2001). *Seven Glasses for Buyer-Seller Relationship: A Framework for Analysing Gaps*. Delf: TU Delft.
- Lumaksono, A. (2010). *Statistik Restoran / Rumah Makan*: BPS-Statistics Indonesia.
- McLaughlin, M., & Erickson, D. S. (2001). Your Face to The Customer: What If It Is Wrong? Managing CRM Risk. *Information Systems Control Journal*, 4.
- Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C., Blomqvist, K., & Rocha, H. (2009). The i-form organization. *California Management Review*, 51(4), 61-76.
- Ogbadu, E. E., & Usman, A. (2012). Imperatives of Customer Relationship Management in Nigerian Banking Industry. *Journal of Business and Management Review*, 2(1).
- Park, C.-H., & Kim, Y.-G. (2003). A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. *Business Process Management Journal*, 9(5), 652 - 671.
- Rada, R. (2008). Expert systems and evolutionary computing for financial investing: A review. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2232-2240.
- Ranjan, J. (2009). Role of analytical CRM in CRM systems: importance and benefits. *Management and Change*, 13(1).
- Rice, R. C. (2000a). *Factors affecting the competitiveness of small and medium enterprises*. Jakarta: ECG, USAID Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015678.pdf>.
- Rice, R. C. (2000b). *Small enterprises as an essential part of the Indonesian development strategy*. Jakarta: Office of the State Minister for Cooperatives, Small and Medium Enterprises Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015680.pdf>.
- Shiue, W., Li, S. T., & Chen, K. J. (2008). A frame knowledge system for managing financial decision knowledge. *Expert Systems with Applications*, 35(3), 1068-1079.
- Shue, L.-Y., Chen, C.-W., & Shiue, W. (2009). The development of an ontology-based expert system for corporate financial rating. *Expert Systems with Applications*, 36(2, Part 1), 2130-2142.
- Srivastava, J., Wang, J.-H., Lim, E.-P., & Hwang, S.-Y. (2002). A case for analytical relationship management M.-S. Cheng, P. S. Yu & B. Liu (Eds.), *Proceedings of the 6th Pacific-Asia Conference on Advances in Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 14-27).
- Štěpnicka, M., Bodenhofer, U., Danková, M., & Novák, V. (2010). Continuity issues of the implicational interpretation of fuzzy rules. *Fuzzy Sets and Systems*, 161(14), 1959-1972.
- Tambunan, T. (2009). Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global = Economy*, 3(1), 25 - 58.
- Wagner, W. P., Otto, J., & Chung, Q. B. (2002). Knowledge acquisition for expert systems in accounting and financial problem domains. *Knowledge-Based Systems*, 15(8), 439-447.
- Wahdan, M. A. (2006). *Automatic formulation of the auditor's opinion*. Ph.D. Thesis. Maastricht, the Netherlands: Maastricht University.
- Wen, W., Wang, W. K., & Wang, C. H. (2005). A knowledge-based intelligent decision support system for national defense budget planning. *Expert Systems with Applications*, 28(1), 55-66.
- Xidonas, P., Mavrotas, G., & Psarras, J. (2009b). A multicriteria methodology for equity selection using financial analysis. *Computers & Operations Research*, 36(12), 3187-3203.

Özgener, S., & İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27, 1356–1363.

Lampiran: Sertifikat keikutsertaan dalam ICSME in Globalized World



Facultatea de Business
Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca



Official Certificate

Asdi Athuri Aulia

Has participated and presented the paper
Competing by Restaurant Analytical CRM
at the 6th Edition of the 2013 Conference on
*Small and Medium Sized Enterprises
in a Globalized World*

Conference Chairperson
Dean Assoc. Prof. PhD Ioan Alin NISTOR



Facultatea de Business
Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca

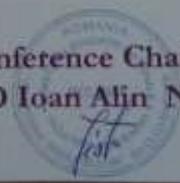


Official Certificate

Theresia Gunawan

Has participated and presented the paper
Competing by Restaurant Analytical CRM
at the 6th Edition of the 2013 Conference on
*Small and Medium Sized Enterprises
in a Globalized World*

Conference Chairperson
Dean Assoc. Prof. PhD Ioan Alin NISTOR



Facultatea de Business
Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca



Official Certificate

Patra Anggana

Has participated and presented the paper
Competing by Restaurant Analytical CRM
at the 6th Edition of the 2013 Conference on
Small and Medium Sized Enterprises
in a Globalized World

Conference Chairperson
Dean Assoc. Prof. PhD Ioan Alin NISTOR



Facultatea de Business
Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca

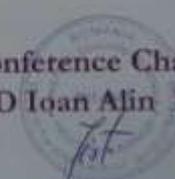


Official Certificate

Ivan Chandra

Has participated and presented the paper
Competing by Restaurant Analytical CRM
at the 6th Edition of the 2013 Conference on
Small and Medium Sized Enterprises
in a Globalized World

Confetence Chairperson
Dean Assoc. Prof. PhD Ioan Alin NISTOR



Facultatea de Business
Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca



Official Certificate

Elisabet

Has participated and presented the paper
Competing by Restaurant Analytical CRM
at the 6th Edition of the 2013 Conference on
Small and Medium Sized Enterprises
in a Globalized World

Conference Chairperson
Dean Assoc. Prof. PhD Ioan Alin NISTOR

