

ANALISIS KINERJA ORGANISASI PADA PERSPEKTIF PELANGGAN PERUSAHAAN KATERING

Rizqy Nur Mauliddinah¹, Putri Ariyati², Muhammad Ainul Yaqin³

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang^{1,2,3}

220605110024@student.uin-malang.ac.id¹

Received: 02-01-2025

Revised: 20-01-2025

Approved: 13-02-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan catering dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penghitungan akuisisi pelanggan dilakukan dengan membandingkan jumlah pelanggan baru terhadap total pelanggan, sedangkan retensi pelanggan dihitung berdasarkan jumlah pelanggan lama terhadap total pelanggan. Analisis profitabilitas pelanggan dilakukan dengan membagi total pendapatan dengan jumlah pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan analisis RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) untuk mengkategorikan perilaku pelanggan berdasarkan waktu terakhir pemesanan, frekuensi pemesanan, dan total nilai pembelian. Data dianalisis menggunakan *Microsoft Excel* dengan penerapan berbagai rumus, seperti *SUM*, *MAXIFS*, dan *COUNTIFS*, untuk memperoleh hasil yang akurat dalam perhitungan akuisisi, retensi, dan profitabilitas pelanggan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan catering dalam meningkatkan kinerja dan strategi bisnis mereka berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard* dan RFM.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan, Profitabilitas*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja organisasi telah menjadi komponen kritis dalam manajemen bisnis modern, terutama di industri jasa seperti catering yang sangat kompetitif dan berorientasi pada pelanggan (Kristiyanti 2012). Sebagaimana dikemukakan Kurniawan Budi (2017), pengukuran kinerja merupakan topik yang mendapat perhatian besar baik dalam literatur maupun praktik bisnis. Persaingan yang semakin ketat dalam industri ini menuntut perusahaan catering untuk memiliki ukuran kinerja yang efektif dan sistematis agar dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerjanya (Suhairi et al. 2023). Pengukuran kinerja yang baik tidak hanya membantu manajemen dalam membuat keputusan strategis, tetapi juga berperan penting dalam membangun daya saing dan kepuasan pelanggan (Agusnawati et al. 2024). Pengukuran kinerja organisasi catering penting dilakukan untuk memastikan bahwa semua aspek operasional berjalan secara efektif dan efisien hal ini diungkapkan pada penelitian evaluasi kinerja catering (Ulum 2013).

Menurut penelitian pengukuran kinerja berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional di perusahaan (Aspia et al. 2024). Perusahaan jasa seperti catering perlu memiliki alat evaluasi kinerja yang komprehensif untuk mengatasi tantangan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan (Haq et al. 2025). Berbagai fenomena yang terjadi tersebut, menunjukkan bahwa sebuah perusahaan catering mayoritas menghadapi tantangan dalam menjaga standar pelayanan yang konsisten, terutama dengan meningkatnya harapan pelanggan terhadap kualitas makanan dan ketepatan waktu pengiriman (Hedy Syahidah Budiarti 2023). Selain itu, persaingan yang semakin ketat di pasar jasa catering menuntut perusahaan catering untuk terus meningkatkan efisiensi operasionalnya demi mempertahankan daya saing dan profitabilitas. Kondisi

ini membuat perusahaan catering perlu menerapkan pengukuran kinerja yang akurat dan terstruktur sebagai alat evaluasi. Berdasarkan fenomena tersebut, penting bagi perusahaan catering untuk menemukan cara mengukur kinerja organisasi secara efektif agar dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang baik menjadi solusi strategis dalam menghadapi tantangan yang ada, serta memberikan landasan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang dapat meningkatkan kualitas kinerja dan daya saing yang ketat. Dalam rangka untuk memudahkan perusahaan dalam membangun alat evaluasi kinerja, penggunaan teknologi pada perusahaan dapat memberikan kemudahan dalam penilaian evaluasi kinerja tersebut. Jika perusahaan masih mengandalkan cara manual untuk mengevaluasi kinerja, maka akan membutuhkan waktu yang lama sehingga dapat menghambat pekerjaan (Roma and Sarvia 2024). Untuk itu, pada penelitian akan dibangun suatu sistem informasi untuk pengukuran kinerja organisasi menggunakan program *excel*.

Tabel 1.
Hasil Literatur Review

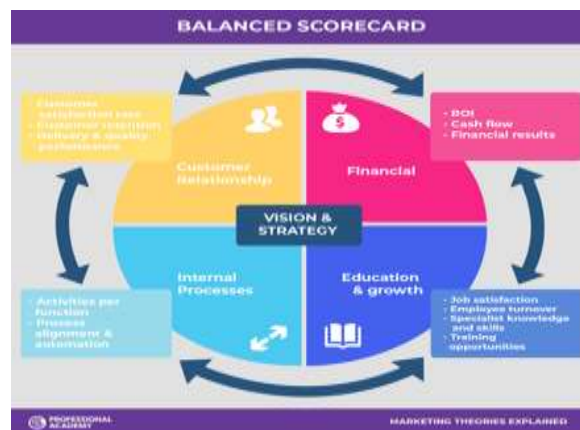
Sumber	Isi Paper Penelitian		
	Input	Metode	Output
[6]	Keuangan, pelanggan, karyawan	Balance Score Card (BSC)	Hasil Pengukuran tiap perspektif
[7]	Kuesioner	Balance Score Card (BSC)	Pengaruh tiap perspektif pada keberhasilan kinerja
[8]	Program system kinerja	Balance Score Card (BSC)	Pemantauan Kinerja secara efektif
[9]	Keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Balance Score Card (BSC)	Hasil Penilaian Kinerja
[10]	Kontribusi Organisasi, Orientasi Pengguna, Keunggulan Operasional, Orientasi Masa Depan	Balance Score Card (BSC)	Total Hasil Pengukuran sebesar 92,94%
[2]	Perspektif Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan	Balance Score Card (BSC)	Hasil Evaluasi Tiap Perspektif
[11]	Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	Balance Score Card (BSC)	Hasil pengukuran tiap perspektif
[12]	Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	Balance Score Card (BSC)	sistem bagi hasil mudarabah yang adil antara pemilik dan pengelola modal,
[13]	Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	Balance Score Card (BSC)	Hasil pengukuran tiap perspektif
Penelitian ini	Perspektif Pelanggan yang terdiri dari retensi, akuisisi, profitabilitas, dan jumlah pelanggan	BSC dan RFM	Hasil index kinerja pelanggan dan kategorisasi.

Berdasarkan *literatur review* yang tertera di tabel 1, *novelty* pada penelitian ini adalah menggunakan RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) untuk menganalisis perspektif pelanggan, yang memungkinkan pengukuran lebih mendalam berdasarkan perilaku pelanggan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengetahui tingkat pertumbuhan pelanggan baru (*recency*), frekuensi pemesanan ulang oleh pelanggan (*frequency*), dan total nilai pesanan (*monetary*) (Agustina and Rice 2016), sehingga

perusahaan mampu mengidentifikasi pelanggan bernilai tinggi serta menyelaraskan strategi bisnis secara lebih efektif (Tamba and Hutagalung 2024). Penelitian ini akan dilakukan dengan pendekatan sistematis untuk mengevaluasi bagaimana cara pengukuran kinerja organisasi perusahaan catering menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dengan berfokus pada perspektif pelanggan yang nantinya pada salah satu tabelnya diperluas lagi menggunakan analisis RFM. Hasil penelitian diharapkan dapat menunjukkan bahwa menggunakan analisis RFM pada perspektif pelanggan, perusahaan catering dapat mengidentifikasi pelanggan bernilai tinggi secara akurat.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan catering adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC). Balance scorecard merupakan sistem manajemen kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai aspek termasuk perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki keterkaitan sebab akibat yang tidak dapat dipisahkan [15].



Gambar 1. Perspektif Metode *Balance Score Card* (BSC)

Sumber : <https://www.bee.id/wp-content/uploads/2022/08/balanced-scorecard-adalah-1024x1024.png>

Namun, pada penelitian ini akan difokuskan pada perspektif pelanggan dengan fokus untuk mengevaluasi hubungan perusahaan dengan pelanggan.

Pengumpulan Data

Langkah pertama dalam penelitian ini adalah pengumpulan data pada perspektif pelanggan yang terdiri dari data pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan akuisisi pelanggan sebagaimana disajikan dalam Tabel 2 [16]. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data uji coba keseluruhan proses bisnis Perusahaan catering yang telah dibangun oleh tim peneliti. Data tersebut tercantum pada <https://bit.ly/ERP-Katering>.

Tabel 2.
Data Tabel *Balanced Score Card* Perspektif Pelanggan

Tabel	Keterangan
Data Pelanggan	Menghitung Jumlah Pelanggan yang memesan pada bulan tertentu
Retensi Pelanggan	Pelanggan yang tetap menggunakan layanan dari waktu ke waktu

Tabel	Keterangan
Profitabilitas Pelanggan	Keuntungan atau pendapatan rata-rata yang diperoleh Perusahaan dari setiap pelanggan
Akuisisi Pelanggan	Jumlah pelanggan baru yang diperoleh

Data-data pada Tabel 2 tersebut, diambil dari data ERP pada *sheet SD – Customer* yang strukturnya tertera pada Tabel 3 dan pada *sheet SD – Order Entry* dengan struktur tersetera pada Tabel 4. Setelah data dari kedua tabel tersebut diperoleh, data tersebut akan diolah lebih lanjut untuk menghasilkan data yang dibutuhkan untuk analisis kinerja organisasi perusahaan catering pada perspektif pelanggan.

Tabel 3.

Struktur Tabel Pelanggan

Kolom	Tipe Data	Keterangan
<i>Customer ID</i>	Char (<i>Primary Key</i>)	ID yang dimiliki masing-masing pelanggan
<i>Name</i>	String (20)	Nama Pelanggan
<i>Address</i>	String (50)	Alamat Pelanggan
<i>No. Telephone</i>	String (12)	Nomor Telepon Pelanggan
<i>First Order</i>	Date	Tanggal pelanggan pertama kali memesan

Tabel 4.

Struktur Tabel Pesanan

Kolom	Tipe Data	Keterangan
<i>Order ID</i>	Char (<i>Primary Key</i>)	ID pemesanan
<i>Date</i>	Date	Tanggal Pemesanan
<i>Customer ID</i>	Char (<i>Foreign Key</i>)	ID langgan yang melakukan pemesanan
<i>Menu ID</i>	Char (<i>Foreign Key</i>)	ID menu yang dipesan oleh pelanggan
<i>Price</i>	Int	Harga menu yang dipesan
<i>Amount</i>	Int	Jumlah menu yang dipesan
<i>Total Price</i>	Int	Jumlah yang harus dibayar

Penerapan Metode BSC

Setelah semua data terkumpul, proses selanjutnya yaitu penerapan metode *Balance ScoreCard* (BSC). Pada tahap ini, peneliti menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) pada masing-masing data pada perspektif pelanggan. KPI ini digunakan untuk mengukur pencapaian dari tujuan yang telah ditetapkan, dimana KPI memberikan gambaran kinerja yang konkret dan terukur terhadap aspek yang relevan. Target KPI yang telah ditentukan disajikan pada Tabel 5. Data yang bisa dihitung pertama kali dari Tabel 5 adalah data pelanggan yang memesan per bulan.

Tabel 5.

Data KPI

Tabel	KPI
Data Pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan yang memesan sebesar 10% per bulan.
Retensi Pelanggan	Mencapai tingkat retensi pelanggan sebesar 60% pada tiap bulan.
Profitabilitas Pelanggan	Meningkatkan profitabilitas pelanggan dengan pendapatan rata-rata naik sebesar 10%.
Akuisisi Pelanggan	Mencapai akuisisi pelanggan sebesar 50% perbulan

Tabel 6.
Data Pelanggan yang Melakukan Pemesanan

Bulan	Jumlah Pelanggan
Januari	9
Februari	15
Maret	17
April	21
Mei	25
Juni	19

Data pada Tabel 6 diperoleh dari *sheet SD-Customer* dengan mengitung menggunakan rumus =COUNT(E9:E17), di mana data yang diperoleh adalah data pada bulan Januari dengan rentang data pada kolom E9 sampai E17, dengan rumus yang sama menghasilkan perhitungan bulan Februari dengan rentang data E18 sampai dengan E29, bulan Maret dengan rentang data E30 samapa E38, bulan April dengan rentang data E39 sampai E51, bulan Mei dengan rentang data E52 sampai E63 dan yang terakhir pada bulan Juni dengan rentang data E54 sampai dengan E75. Setelah itu, penghitungan jumlah pelanggan baru dilakukan dengan mengambil data dari Tabel 3 yang berada di *sheet SD – Customer* pada kolom *first order* menggunakan rumus =COUNT(E9:E17). Dimana E9 merupakan rentang awal bulan Januari dan E17 merupakan rentang akhir bulan Januari. Begitu pula rumus tersebut diterapkan pada bulan-bulan berikutnya. Hasil ini nantinya digunakan untuk penghitungan akuisisi pelanggan. Kolom total pelanggan pada Tabel 7 diambil dari Tabel 6 pada *sheet SD – Order Entry* menggunakan fungsi =VLOOKUP (L27 ; \$L\$15 : \$M\$20 ; 2 ; FALSE), dimana L27 merupakan kolom yang mengandung nama bulan pada tabel VII, L15:M20 merupakan rentang tabel yang berisi nama bulan dan total pelanggan pada Tabel 3, 2 mengindikasikan urutan kolom yang akan diambil nilainya yaitu pada kolom kedua yang berisi total pelanggan, dan FALSE digunakan untuk memastikan data yang diambil, bukan sebuah perkiraan.

Tabel 7.
Data Akuisisi Pelanggan

Bulan	Jumlah Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Akuisisi
Januari	9	9	100,00%
Februari	12	15	80,00%
Maret	9	17	52,94%
April	13	21	61,90%
Mei	12	25	48,00%
Juni	12	19	63,16%

Penghitungan akuisisi pelanggan pada Tabel 7 dilakukan dengan menggunakan rumus berikut ini,

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \%$$

Rumus tersebut diterapkan pada *excel* menggunakan rumus =SUM((M37/N37)*100%), dimana M37 merupakan kolom jumlah pelanggan baru dan N37 merupakan kolom total pelanggan, serta penghitungan persentase dilakukan

dengan mengkalikan hasil dengan 100%. Rumus ini juga diterapkan pada kolom-kolom berikutnya sehingga menghasilkan persentase akuisisi pelanggan yang tertera pada kolom akuisisi. Selanjutnya, pada Tabel 7, telah diperoleh jumlah pelanggan baru per bulan. Jumlah pelanggan baru ini digunakan untuk mengetahui jumlah pelanggan lama pada Tabel 8 dengan menggunakan =SUM(M15-M7), dengan M15 merupakan kolom total pelanggan dan M7 merupakan kolom jumlah pelanggan baru pada Tabel 7. Penghitungan jumlah pelanggan lama ini digunakan untuk menghitung retensi pelanggan pada Tabel 8.

Tabel 8.
Data Retensi Pelanggan

Bulan	Jumlah Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Retensi
Januari	0	9	0,00%
Februari	3	15	20,00%
Maret	8	17	47,06%
April	8	21	38,10%
Mei	13	25	52,00%
Juni	7	19	36,84%

Penghitungan retensi pelanggan pada Tabel 8 dilakukan dengan menggunakan rumus,

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \%$$

Penerapan rumus ini yaitu cara =SUM((M27/N27)*100%). M27 merupakan kolom jumlah pelanggan lama, sedangkan N27 merupakan kolom total pelanggan. Sebagaimana penghitungan akuisisi sebelumnya, penghitungan persentase retensi juga dilakukan dengan cara mengkalikan dengan 100%. Persentase hasil retensi tersebut tertera pada Tabel 8 kolom retensi yang tercantum pada sheet SD-Order Entry. Selanjutnya, penghitungan total pendapatan pada Tabel 9 dilakukan dengan cara =SUM(J9:J17), di mana data yang diperoleh adalah data total harga yang harus dibayar pelanggan pada bulan Januari dengan rentang data pada kolom J9 sampai J17, dengan rumus yang sama menghasilkan perhitungan total pendapatan bulan Februari dengan rentang data J18 sampai dengan J29, bulan Maret dengan rentang data J30 samapa J38, bulan April dengan rentang data J39 sampai J51, bulan Mei dengan rentang data J52 sampai J63 dan yang terakhir pada bulan Juni dengan rentang data J54 sampai dengan J75.

Tabel 9.
Data Profitabilitas Pelanggan

Bulan	Total Pendapatan	Total Pelanggan	Profitabilitas
Januari	Rp3.770.000	9	Rp418.889
Februari	Rp12.245.000	15	Rp816.333
Maret	Rp12.025.000	17	Rp707.353
April	Rp19.000.000	21	Rp904.762
Mei	Rp20.115.000	25	Rp804.600
Juni	Rp16.830.000	19	Rp885.789

Penghitungan profitabilitas pelanggan pada Tabel 9 dilakukan dengan menggunakan rumus,

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Pelanggan}}$$

Rumus tersebut diterapkan pada *excel* menggunakan rumus =SUM(M47/N47) , dimana M47 merupakan kolom total pendapatan dan N47 merupakan kolom total pelanggan. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan profitabilitas pelanggan yang tertera pada Tabel 9 kolom profitabilitas pada *sheet SD-Order Entry*.

Analisis RFM pada Profitabilitas Pelanggan

RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) merupakan analisis yang digunakan untuk menentukan perilaku pelanggan yang menghasilkan kategorisasi pelanggan menjadi beberapa level sesuai dengan skor RFM yang diperoleh. *Recency* adalah waktu terakhir pelanggan melakukan pemesanan dengan persepsi semakin baru, maka skor semakin tinggi. *Frequency* merupakan jumlah pemesanan dalam periode tertentu dengan persepsi, semakin sering memesan, maka skor semakin tinggi. *Monetary* adalah total nilai pembelian yang dilakukan pelanggan dengan persepsi, semakin besar nilai pembelian, maka skor semakin tinggi [17]. Langkah dalam analisis RFM yaitu penentuan skor pada masing-masing komponen. Penentuan tersebut tertera pada Tabel 10 [18].

Tabel 10.

Skor <i>Recency, Frequency, Monetary</i>			
<i>Recency</i>	<i>Frequency</i>	<i>Monetary</i>	Skor
< 31 hari	> 4 order	>1.500.000	3
31 – 100	2-3 order	400.000-1.500.000	2
>100 hari	1 order	<400.000	1

Setelah penentuan pada semua komponen, langkah selanjutnya yaitu menentukan skor *recency, frequency, dan monetary* pada masing-masing pelanggan. Masing-masing skor tersebut tertera pada Tabel 11, 12, dan 13.

Tabel 11.

Cuplikan *Recency Score*

<i>Customer ID</i>	<i>Last Order Date</i>	<i>Days Since Last Order</i>	<i>Recency Score</i>
CUS1	02/01/2024	181	1
CUS36	18/05/2024	44	2
CUS42	28/04/2024	64,00	2
CUS57	02/06/2024	29,00	3
CUS63	20/06/2024	11	3

Data pada tabel 10 tersebut di peroleh dari sheet SD-RFM yang dimana hasil ID pelanggan pada kolom '*Customer ID*' di tabel *recency* diperoleh dengan rumus =UNIQUE(C9:C114), dimana C9-C114 merupakan rentang ID pelanggan yang memesan pada tabel pemesanan yang terdapat pada SD – Order Entry. Rumus *UNIQUE* digunakan untuk mengambil data berbeda pada rentang tertentu tanpa adanya redudansi data. Dengan menggunakan rumus ini akan diperoleh semua ID pelanggan yang pernah memesan tanpa ada perulangan data. Kolom '*Last Order Date*' pada Tabel 11 dihitung dengan menggunakan rumus pada *excel*, yaitu =MAXIFS(\$B\$9:\$B\$114; \$C\$9:\$C\$114; L8). Fungsi *MAXIFS* mencari nilai maksimum dalam suatu rentang berdasarkan satu atau lebih kriteria. Dalam hal ini, *MAXIFS* akan mencari tanggal terakhir berdasarkan kriteria yang diberikan. \$B\$9:\$B\$114 merupakan rentang data yang berisi tanggal

pesanan. Karena kita mencari tanggal terakhir, *MAXIFS* akan menemukan tanggal maksimum di dalam rentang ini sesuai dengan kriteria di kolom C. $\$C\$9:\$C\114 merupakan rentang data yang berisi ID pelanggan. Fungsi *MAXIFS* akan mencocokkan ID pelanggan dalam rentang ini dengan kriteria yang ada di sel L8 yang merupakan kolom Customer ID pada Tabel 11. Hasil *MAXIFS* akan mencari tanggal maksimum dalam rentang B9-B114 di mana nilai di C9-C114 sama dengan ID pelanggan yang terdapat di sel L8.

Hasilnya adalah tanggal terakhir pelanggan tersebut melakukan pemesanan. Selain itu, pada rumus tersebut terdapat tanda dolar (\$). Tanda dolar (\$) dalam rumus menunjukkan bahwa referensi sel atau rentang tersebut adalah referensi absolut, yang artinya, ketika rumus diterapkan ke sel lain atau sel selanjutnya, referensi ini tidak akan berubah. Kolom '*Days Since Last Order*' pada Tabel 11 dihitung menggunakan rumus $=DATE(2024;7;1) - M8$, dengan asumsi penghitungan ini dilakukan pada tanggal 1 Juli 2024. Hasil dari rumus ini adalah jumlah hari sejak tanggal di M8 hingga tanggal 1 Juli 2024. Hasil ini memberikan jumlah hari yang telah berlalu sejak pesanan terakhir pelanggan tersebut hingga tanggal referensi. Setelah mendapat hasil *recency* maka skor *recency* dapat ditentukan menggunakan rumus, $=IF(N8 \leq 31; 3; IF(AND(N8 > 31; N8 \leq 100); 2; 1))$. Kolom N merupakan kolom *Days Since Last Order* yang digunakan untuk menentukan skor *recency* masing-masing pelanggan. Penghitungan skor ini menggunakan logika if then bertingkat yang mengacu pada penentuan skor sebelumnya pada Tabel 10.

Tabel 12.
Cuplikan Hasil *Frequency Score*

<i>Customer ID</i>	<i>Total Order</i>	<i>Frequency Score</i>
CUS2	1	1
CUS3	5	3
CUS7	3	2
CUS20	2	2
CUS58	1	1

Pada Tabel 12 di peroleh dari sheet SD-RFM, kolom '*Customer ID*' ditentukan sebagaimana pada Tabel 11. Kolom '*Total Order*' pada Tabel 11 dihitung dengan menggunakan rumus $=COUNTIFS(\$C\$9:\$C\$114; Q8)$. Arti dari rumus ini yaitu penghitungan bersyarat, dimana hanya ID yang sama dengan kolom Q (*Customer ID*) yang dihitung pada rentang kolom C9-C114, dimana rentang ini merupakan kolom Customer ID pada tabel pemesanan yang terdapat pada *sheet SD-Order Entry*. Dengan didapatkannya total pemesanan yang pernah dilakukan pelanggan, maka kolom '*Frequency Score*' dapat dihitung dengan menggunakan rumus if then bertingkat yaitu, $=IF(R8 > 4; 3; IF(AND(R8 \geq 2; R8 \leq 3); 2; 1))$, dimana kolom R merupakan total order. Selanjutnya, komponen terakhir dari RFM yakni *monetary* yang tercantum pada Tabel 13.

Tabel 13.
Cuplikan *Monetary Score*

<i>Customer ID</i>	<i>Total Revenue</i>	<i>Monetary Score</i>
CUS4	Rp2.290.000	3
CUS10	Rp985.000	2
CUS19	Rp370.000	1
CUS31	Rp1.110.000	2
CUS41	Rp2.070.000	3

Kolom *Customer ID* pada Tabel 13 diperoleh dengan cara yang sama seperti pada tabel *recency*. Kolom '*Total Revenue*' diperoleh dari *sheet* SD-RFM yang dihitung dengan menggunakan rumus, = SUMIFS (\$J\$9 : \$J\$114 ; \$C\$9 : \$C\$114 ; U8). Rumus *SUMIFS* digunakan untuk menjumlahkan nilai-nilai dalam suatu rentang berdasarkan satu atau lebih kriteria. \$J\$9:\$J\$114 adalah rentang kolom "*Total Price*" yang berisi nilai penjualan dari setiap pemesanan di tabel pemesanan pada *sheet* SD-Order Entry. Tanda \$ di sini membuat referensi menjadi absolut, sehingga rentang ini tidak berubah ketika rumus disalin ke sel lain. \$C\$9:\$C\$114 adalah rentang *Customer ID* di tabel pemesanan. Rentang ini digunakan untuk menentukan apakah baris tertentu berhubungan dengan pelanggan tertentu (*Customer ID*) yang sedang dihitung. Tanda \$ juga membuat rentang ini absolut. U8 adalah sel yang berisi *Customer ID* di Tabel 13. Rumus ini menggunakan *Customer ID* di sel U8 sebagai kriteria untuk mencocokkan dengan rentang *Customer ID* pada tabel pemesanan (\$C\$9:\$C\$114). Hasil dari rumus ini adalah *Total Revenue* untuk semua *Customer ID* yang ada di kolom U8, yang merupakan jumlah dari semua transaksi yang dilakukan oleh pelanggan tersebut. Setelah mendapat hasil *monetary* maka skor *monetary* dapat ditentukan menggunakan rumus =IF(V8 > 1500000; 3; IF(AND(V8 >= 400000; V8 <= 1500000); 2; 1)). Rumus ini merupakan rumus *if then* bertingkat yang didasarkan pada penentuan pada Tabel 10. Masing-masing skor pada setiap komponen akan dijumlahkan untuk mendapat total skor RFM. Total skor tersebut digunakan untuk menentukan kategori RFM pada setiap pelanggan. Kategorisasi tersebut tercantum pada Tabel 14. Setelah menentukan kategori pelanggan, nantinya pelanggan akan dikelompokkan berdasarkan total skor RFM yang dimiliki.

Tabel 14
Kategorisasi RFM

Total Skor	Kategori
8 - 9	<i>Platinum</i>
5 - 7	<i>Gold</i>
3 - 4	<i>Silver</i>

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan membahas hasil analisis data terkait pengukuran kinerja perusahaan katering berdasarkan metode BSC dengan fokus pada perspektif pelanggan. Hasil ini sebagai bahan evaluasi untuk melihat sejauh mana perusahaan mampu mencapai target KPI yang telah ditetapkan. Data hasil ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan serta upaya dan strategi dalam meningkatkan kinerja pada masa mendatang.

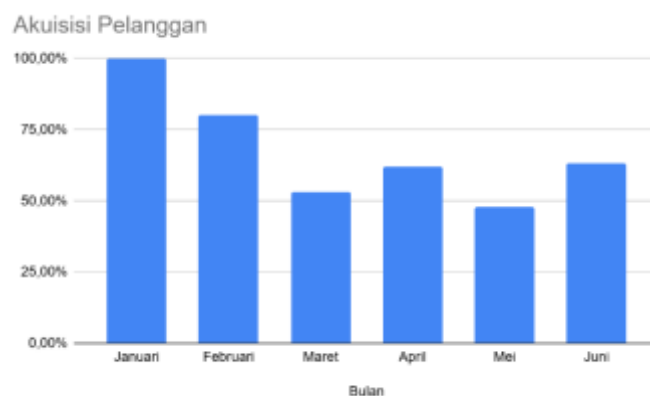
Hasil dan Evaluasi BSC terhadap KPI

Grafik hasil rekapitulasi jumlah pelanggan yang memesan per bulan pada rentang Januari hingga Juni tertera pada Gambar 2.



Gambar 2. Grafik Jumlah Pelanggan yang Memesan

Berdasarkan grafik tersebut, terlihat adanya peningkatan jumlah pelanggan yang cukup konsisten dari Januari hingga Mei. Namun, terjadi penurunan jumlah pelanggan di bulan Juni sebesar 18%. Dengan target KPI meningkatkan jumlah pelanggan yang memesan sebesar 10 % per bulan, hasil ini menunjukkan keberhasilan dalam beberapa bulan awal, tetapi memerlukan evaluasi dan Upaya tambahan di bulan Juni untuk mencapai target pertumbuhan bulanan yang lebih konsisten. Pada tabel akuisisi pelanggan target KPI yang harus dipenuhi yaitu mencapai akuisisi pelanggan sebesar 50 % setiap bulan. Hasil rekapan akuisisi pelanggan tersebut, disajikan pada Gambar 3. Berdasarkan grafik pada Gambar 3, pada bulan Januari akuisisi mencapai 100 % dikarenakan pada bulan ini merupakan awal dari Perusahaan berjalan sehingga pelanggan yang membeli pada bulan ini merupakan pelanggan baru dan tidak melakukan pemesanan lebih dari 1 kali. Pada bulan Februari terlihat akuisisi masih memenuhi target dengan penurunan dari bulan sebelumnya sekitar 50%. Namun, di bulan Maret dan April akuisisi menurun hampir menyentuh angka 50 % sesuai dengan target dengan penurunan hampir 50% dari bulan sebelumnya, tetapi kembali menurun di bulan Mei hingga tidak memenuhi target. Namun, di bulan Juni Kembali meningkat sekitar 5% sehingga dapat memenuhi target bulanan. Hal ini menunjukkan fluktuasi yang signifikan, tetapi masih diperlukan Upaya tambahan guna menjaga stabilitas akuisisi setiap bulan.

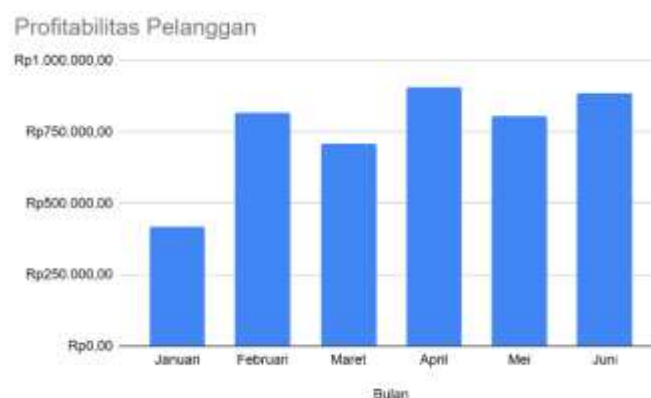


Gambar 3. Grafik Akuisisi Pelanggan



Gambar 4. Grafik Retensi Pelanggan

Selanjutnya, grafik retensi pelanggan tertera pada Gambar 4, dengan target KPI mencapai retensi pelanggan sebesar 60% setiap bulan. Hasil retensi pelanggan tersebut menunjukkan hanya di bulan Maret dan April tingkat retensi mendekati angka target, sementara pada bulan-bulan lain nilai retensi hanya berkisar di angka 20% hingga 40%. Berdasarkan hasil ini, tidak ada bulan yang mencapai target KPI. Perusahaan harus memberi perhatian khusus pada retensi pelanggan sebagai Upaya untuk mempertahankan pelanggan. Perusahaan perlu menyusun ulang strategi yang tepat untuk mengatasi masalah ini. Terakhir, grafik profitabilitas yang terdapat pada Gambar 5 dengan target KPI meningkatkan profitabilitas pelanggan sebesar 10% setiap bulan. Pendapatan yang diperoleh perusahaan mengalami kenaikan pada bulan Januari dan Februari mencapai 200%, tetapi sedikit menurun di bulan Maret sebesar 6,7%. Pada bulan April, pendapatan melonjak sebesar 42,9%. Namun, di bulan Mei menurun lagi sekitar 25%, sebelum meningkat sedikit di bulan Juni sebesar 6,7%. Berdasarkan hasil rekapitan tersebut, lebih banyak mengalami penurunan dibandingkan peningkatan, meskipun apabila terjadi peningkatan, hasilnya cukup pesat. Hal ini mengindikasikan Perusahaan untuk terus meningkatkan profitabilitas pelanggan untuk mencapai kestabilan.



Gambar 5. Grafik Profitabilitas Pelanggan

Hasil evaluasi Perusahaan catering pada bulan Januari hingga Juni menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan dalam beberapa aspek, masih terdapat tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai stabilitas kerja yang berkelanjutan. Peningkatan jumlah pelanggan dan profitabilitas yang fluktuatif menunjukkan bahwa perusahaan perlu

lebih konsisten dalam penerapan strategi bidang akuisisi dan retensi. Strategi yang difokuskan pada memperkuat retensi pelanggan melalui program loyalitas dan peningkatan komunikasi dapat membantu mempertahankan pelanggan, sementara pendekatan proaktif dalam akuisisi dan diversifikasi layanan dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru. Dengan upaya yang lebih terarah, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi kinerja, mencapai target KPI, dan menjaga pertumbuhan yang stabil dalam jangka panjang.

Hasil Penghitungan Total Skor RFM setiap pelanggan

Setelah menghitung masing-masing komponen RFM pada setiap pelanggan. Skor tersebut direkap dan disatukan dalam sebuah tabel yang menghasilkan total skor dan *level* pelanggan berdasarkan total skor yang dimiliki.

Tabel 15.

Cuplikan Skor *Recency, Frequency, Monetary*

<i>Customer ID</i>	<i>R</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>Total Skor</i>	<i>Level</i>
CUS1	1	1	1	3,00	<i>Silver</i>
CUS2	1	1	1	3,00	<i>Silver</i>
CUS3	2	3	3	8,00	<i>Platinum</i>
CUS4	2	1	3	6,00	<i>Gold</i>
CUS5	2	1	3	6,00	<i>Gold</i>
CUS6	1	1	2	4,00	<i>Silver</i>
CUS7	2	2	3	7,00	<i>Gold</i>
CUS8	3	1	3	7,00	<i>Gold</i>
CUS9	1	2	2	5,00	<i>Gold</i>
CUS10	2	2	2	6,00	<i>Gold</i>

Tabel 15 diperoleh dari sheet SD-RFM yang menampilkan hasil analisis *RFM (Recency, Frequency, Monetary)* untuk sejumlah pelanggan. Setiap pelanggan memiliki skor pada tiga komponen, *Recency* (kapan terakhir bertransaksi), *Frequency* (frekuensi transaksi), dan *Monetary* (nilai total transaksi). Skor ini dijumlahkan dalam kolom Total Skor dengan menggunakan rumus =SUM(M78;N78;O78) yang dimana M78 merupakan kolom R skor dari *Recency*, N78 merupakan kolom F skor dari *Frequency* dan O78 merupakan kolom M skor dari *Monetary*. Berdasarkan total skor tersebut, dapat ditentukan level dari masing-masing pelanggan menggunakan rumus =IF(AND(P78 >= 8; P78 <= 9); "Platinum"; IF(AND(P78 >= 5; P78 <= 7); "Gold"; "Silver")). Rumus ini menggunakan fungsi *IF* dan *AND* untuk mengkategorikan nilai Total Skor di sel P78. Bagian pertama dari rumus ini, IF(AND(P78 >= 8; P78 <= 9); "Platinum"; ...), memeriksa apakah nilai Total Skor di kolom P78 berada di antara 8 dan 9, termasuk kedua nilai tersebut. Jika kondisi ini benar, rumus akan menghasilkan "*Platinum*" sebagai hasil. Jika kondisi pertama ini salah, rumus akan melanjutkan ke bagian kedua, yaitu IF(AND(P78 >= 5; P78 <= 7); "Gold"; ...), yang memeriksa apakah nilai Total Skor berada di antara 5 dan 7. Jika benar, rumus akan menghasilkan "*Gold*". Jika kedua kondisi ini tidak terpenuhi, artinya nilai Total Skor kurang dari 5, maka rumus akan menghasilkan "*Silver*" sebagai hasil akhir. Hasil penghitungan skor RFM masing-masing pelanggan menunjukkan bahwa pemetaan pelanggan dalam kategori *Silver, Gold, dan Platinum* memberikan wawasan yang krusial dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan menerapkan strategi yang disesuaikan untuk setiap kategori, perusahaan dapat fokus meningkatkan nilai setiap kategori pelanggan melalui macam-macam strategi yang sesuai.

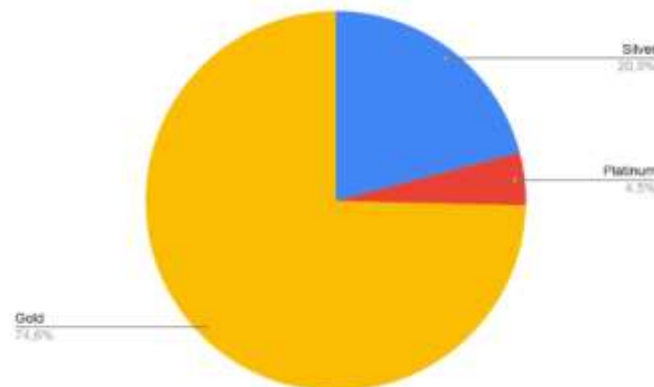
Kategorisasi Pelanggan

Kategorisasi pelanggan merupakan pengelompokan pelanggan sesuai dengan skor RFM yang telah diperoleh. Kategorisasi tersebut tercantum pada Tabel 15. Setelah mengetahui level setiap pelanggan, pada Tabel 16 disajikan jumlah pelanggan pada masing-masing *level*.

Tabel 16.
Jumlah Masing-Masing Kategori Pelanggan

Level Pelanggan	Jumlah
<i>Silver</i>	14
<i>Platinum</i>	3
<i>Gold</i>	50

Tabel 16 diperoleh dari *sheet* SD-RFM yang menunjukkan kategori pelanggan berdasarkan analisis RFM (*Recency, Frequency, Monetary*). Pelanggan dikelompokkan ke dalam tiga level, yaitu *Silver, Gold, dan Platinum*. Kolom Jumlah menunjukkan jumlah pelanggan dalam setiap kategori yang dihitung menggunakan rumus =COUNTIFS(\$Q\$78:\$Q\$144; S78) yang dimana kolom Q menunjukkan kolom Level Pelanggan dengan rentang data Q78 sampai Q144 pada Tabel 14 yang kemudian di persentasikan sehingga menghasilkan diagram sebagaimana disajikan pada Gambar 6.



Gambar 6. Diagram Persentase Kategorisasi Pelanggan

Diagram pada Gambar 6 menunjukkan distribusi pelanggan dalam kategori *Gold, Silver, dan Platinum*. Kategori *Gold* mencakup 74,6% dari total pelanggan. Hal ini menunjukkan mayoritas memiliki nilai tinggi dan berpotensi memberikan pendapatan yang stabil. Perusahaan harus mempertahankan hubungan dengan pelanggan *Gold* melalui program loyalitas dan promosi eksklusif. Kategori *Silver*, dengan persentase 20,9% pelanggan, memiliki potensi untuk ditingkatkan nilainya melalui strategi pemasaran yang ditargetkan. Sementara itu, kategori *Platinum* yang terdiri dari 4,5% pelanggan adalah yang paling berharga, sehingga perusahaan harus memprioritaskan layanan personalisasi dan penawaran eksklusif untuk menjaga kepuasan mereka. Dengan memahami proporsi setiap kategori, perusahaan dapat merencanakan strategi pemasaran dan alokasi sumber daya secara lebih efisien.

Selain analisis kinerja dengan metode BSC dan RFM, penting bagi perusahaan katering untuk memperhatikan faktor-faktor lain yang memengaruhi usaha mereka. Berdasarkan studi Falisha Catering, perusahaan telah mengidentifikasi beberapa faktor

kunci yang mempengaruhi kinerjanya. Dari sisi kekuatan, perusahaan memiliki lokasi yang strategis, harga yang bersaing, dan sumber daya manusia yang ramah dalam melayani pelanggan. Selain itu, strategi pemasaran digital sederhana melalui media sosial efektif dalam menjangkau konsumen. Di sisi lain, ancaman dari pesaing baru serta harga bahan baku yang tidak stabil juga memengaruhi daya saing perusahaan catering. Untuk itu, strategi pengembangan yang disarankan yaitu dengan peningkatan promosi online, pelatihan karyawan dalam pemasaran, serta inovasi produk agar perusahaan tetap relevan dan kompetitif di pasar yang dinamis (Ghufron et al. 2024).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan sebelumnya yang dikemukakan oleh Tangkudung A, et al., dimana mereka menyoroti tantangan dan strategi yang dihadapi oleh usaha catering di era pasar digital. Persaingan harga yang ketat, kenaikan harga bahan baku, serta kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi menjadi tantangan utama yang memengaruhi operasional dan daya saing. Berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha catering berpengalaman, inovasi dalam strategi pemasaran seperti penggunaan media sosial, *e-commerce*, dan kolaborasi dengan influencer, telah terbukti efektif dalam meningkatkan jangkauan pasar. Namun, daya beli konsumen yang bervariasi dan ketergantungan pada promosi digital memerlukan pendekatan yang fleksibel dan kreatif, termasuk paket diskon dan layanan pengantaran gratis. Selain itu, pengembangan layanan berbasis teknologi seperti penggunaan *WhatsApp Business* untuk katalog menu dan komunikasi langsung dengan calon pelanggan juga diidentifikasi sebagai langkah penting dalam mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi inovasi produk, packaging yang menarik, dan strategi promosi yang efektif dapat membantu usaha catering menghadapi tantangan di era pasar digital dan meningkatkan daya saing mereka secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Bahwa meskipun terjadi peningkatan jumlah pelanggan yang memesan selama periode Januari hingga Mei, fluktuasi yang signifikan, seperti penurunan pada bulan Juni, mengindikasikan bahwa strategi akuisisi dan retensi pelanggan memerlukan peningkatan. Analisis retensi pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai target KPI sebesar 60% pada setiap bulan, yang menunjukkan bahwa strategi retensi memerlukan perbaikan untuk menjaga stabilitas hubungan dengan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusnawati, Reska, Nurfadillah Nurfadillah, Naldi Wiradana, and Ahmad Mukhtar. 2024. "Efektivitas Evaluasi Strategi Dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi." *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research* 2(1):87-105. doi: 10.69693/ijim.v2i1.148.
- Agustina, and Rice. 2016. "Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pertumbuhan Laba Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderating Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia." *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil* 6(1):85-101. doi: 10.55601/jwem.v6i1.255.
- Aspia, Della Wiladatul, Dzikri Arrahman, Jailani Wabang, Naya Nur Annisa Achyadi, and Petronela Sasior. 2024. "Literatur Review: Implementasi Sistem Reward Dari Persefektif Karyawan Di Suatu Perusahaan." 4789:1-17.
- Ghufron, Moh Idil, Ummi Warisa, Fadilatul Munawwaroh, and Suwaibatul Aslamiyah. 2024. "Transformasi Digital Melalui Penggunaan Google Profil Bisnis Dalam Pengembangan Produk Bisnis Pada Cafe Grassroot Di Paiton Probolinggo

- Transformasi Digital Bisnis Adalah Google Profil Bisnis (Google My Business).
Google Profil Bisnis Adalah Platform Gr.” *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business p-ISSN: (6):2-12.*
- Haq, Afkarul, Rizki Hermawan, Rizki Asriandi, and Afni Abdul Manan. 2025. “Analisis Model Manajemen Strategi Usaha Jasa Boga.” *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 2(1):1306-16.
- Hedy Syahidah Budiarti, Ratu. 2023. “Manajemen Pemasaran Global Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen Dan Keberhasilan Bisnis.” *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen* 14(2):405-16. doi: 10.32670/coopetition.v14i2.3763.
- Kristiyanti, Mariana. 2012. “Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen.” *Majalah Ilmiah INFORMATIKA* 3(3):103-23.
- Kurniawan Budi. 2017. “Teori Kendala Sebagai Alat Pengukuran Kinerja.” *Jurnal Akuntansi Bisnis* 9(2):218.
- Roma, Beatus, and Elty Sarvia. 2024. “Evaluasi Kinerja Kelompok Kerja Pengemasan AMDK Dus Menggunakan Metode Overall Labor Effectiveness (OLE) Dan Root Cause Analysis (RCA).” *Integrasi Jurnal Ilmiah Teknik Industri* 09(02).
- Suhairi, Suhairi, Rendi Setiawan Purba, Zamzami Akromi Lubis, Muhammad Sandi, and Irgi Iqbal. 2023. “Human Resource Management Strategy In Maintaining And Improving Employee Performance.” *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital* 2(2):459-66. doi: 10.37676/jambd.v2i2.4589.
- Tamba, Anggin Nurcahya, and Nadia Laras Br. Hutagalung. 2024. “Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Pertumbuhan Laba Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi Di BEI.” *Owner* 8(3):2076-91. doi: 10.33395/owner.v8i3.2217.
- Ulum, Ihyaul. 2013. “Model Pengukuran Kinerja Intellectual Capital Dengan Ib-Vaic Di Perbankan Syariah.” *Inferensi* 7(1):185. doi: 10.18326/infsl3.v7i1.185-206.