

Analisis Nilai Masa Hidup Pelanggan untuk Menerapkan Manajemen Hubungan Pelanggan (Studi pada PT XYZ)

Hasan Hudaiby
hasan.hudaiby@mail.ugm.ac.id

Hardo Basuki
hardobasuki@ugm.ac.id

ABSTRACT

In order to generate profits, company must optimize the profitability of its customers. Each customer has different characteristics. Companies need customer relationship management (CRM) to provide the best service which brings profits. PT XYZ is agriculture company who has competitive products but the volume of sales and the number of customers decreased. This is a qualitative study with case study approach. A model developed by Gupta and Lehman (2005) is used to calculate customer lifetime value (CLV). The results show that the frequency of transactions is not automatically proportional to CLV. In addition, companies must be able to analyze CLV trends of each customer to maximize customer profitability. Moreover, the results found a perspective from company that sugar products will always be sold out. The company does not have enough information technology devices to support CRM. These factors are believed to inhibit CRM implementation.

Keywords: *Customer lifetime value, customer relationship management, customer profitability.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan arus globalisasi menyebabkan persaingan dalam bisnis semakin ketat. Menurut data dari Asosiasi Gula Indonesia, konsumsi gula nasional mengalami peningkatan namun produksi dalam negeri tidak mampu memenuhinya sehingga pemerintah melakukan impor gula. Posisi tawar konsumen dalam proses negosiasi menjadi lebih kuat.

Rumusan Masalah

PT XYZ merupakan salah satu produsen gula kristal putih dalam negeri. Perusahaan melakukan efisiensi dan efektifitas dengan cara

mengolah tetes, limbah produksi gula, menjadi spiritus dan alkohol. Hal itu tidak menurunkan kualitas gula kristal putih PT XYZ yang tetap masuk dalam klasifikasi *Superior Head Sugar IA* dan kualitas produk spiritus dan alkohol yang memiliki kadar *aldehyde* untuk masing-masing produk sebesar 94% dan 95%.

PT XYZ menerapkan strategi *cost leadership* sebagai keunggulan kompetitif dan menjual produknya melalui cara *business to business* (B2B). Harga jual gula kemasannya kalah bersaing dengan harga gula impor, namun masih berada di bawah harga jual rata-rata dalam negeri.

Melalui kualitas dan harga jual yang baik, PT XYZ diharapkan mampu memenangkan pilihan konsumen. Namun, jumlah pelanggan gula kemasan PT XYZ terus menurun. Padahal realisasi beban

penjualan pada tahun tersebut berada jauh di bawah anggaran. Kondisi tersebut seharusnya mampu dioptimalkan untuk meningkatkan volume penjualan dan jumlah pelanggannya.

Tabel 1.1 Perbandingan Target dan Realisasi Penjualan serta Jumlah Pelanggan Produk PT XYZ

(dalam ribu ton dan liter)

Nama Produk	2014			2015			2016		
	Target	Aktual	Cust	Target	Aktual	Cust	Target	Aktual	Cust
Gula Bulk	45,5	28	17	27,1	16,6	68	14,7	19.734	19
Gula Retail		2	188		2,5	184		1.577	173
Alkohol	5.450	6.493	12	5.000	5.163	8	2.500	1.476	4
Spiritus	275	172	1	70	118	1	-	92,3	1
SDA BIT 6	-	-	-	-	2,8	1	-	4,2	1
SDA Met 5	950	1.189	1	1.000	874	1	1.000	-	0
Bioethanol	-	-	0	1.000	-	0	2.050	-	0

PT XYZ membutuhkan manajemen hubungan pelanggan agar mampu mempertahankan serta meningkatkan jumlah pelanggan. Dalam mengembangkan sistem manajemen hubungan pelanggan yang tepat, perusahaan perlu mengetahui profitabilitas dan siklus hidup dari setiap pelanggan yang dimiliki. Informasi tersebut sangat berguna bagi manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan untuk memperkuat manajemen hubungan pelanggan sebagai target jangka panjang.

Pertanyaan pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana tingkat profitabilitas pelanggan dilihat melalui nilai masa hidup pelanggan?
2. Mengapa PT XYZ belum menerapkan sistem manajemen hubungan pelanggan?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis nilai masa hidup pelanggan yang dapat dijadikan informasi dasar pengambilan keputusan untuk mengelola pelanggan,
2. Untuk mengidentifikasi penyebab perusahaan belum menerapkan sistem manajemen hubungan pelanggan secara penuh.

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku Konsumen

Lovelock dan Wright (2002) mendeskripsikan tiga tahap yang dilalui pembeli dalam mengonsumsi suatu produk. Tahap tersebut ialah sebelum pembelian, saat pembelian, dan setelah pembelian. Perusahaan harus memastikan bahwa informasi

mengenai produk dapat diakses calon pembeli kemudian memuaskan mereka sehingga mereka bersedia bertransaksi kembali.

Profitabilitas Pelanggan

Menurut Mulyadi (2007), pelanggan yang menguntungkan ialah pelanggan yang menjanjikan arus pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Profitabilitas pelanggan dapat dijadikan sebagai tolak ukur kontribusi yang diberikan oleh seorang pelanggan terhadap profit perusahaan. Identifikasi pelanggan yang menguntungkan tidak hanya dilihat dari nominal pembelian saja, melainkan harus memperhitungkan seluruh biaya yang perusahaan keluarkan untuk mendapatkan pelanggan, melakukan transaksi dengan pelanggan, dan melayani pelanggan setelah transaksi.

Saat ini, kebutuhan dan karakteristik pelanggan berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan yang juga berbeda antara satu dengan yang lain. Namun, tidak semua pelanggan dapat memberi profitabilitas yang baik bagi perusahaan sehingga perusahaan harus jeli dalam setiap pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, informasi mengenai profitabilitas pelanggan sangat berguna bagi perusahaan sebagai dasar perumusan strategi dan pengambilan keputusan dalam usahanya meningkatkan profitabilitas dari para pelanggannya.

Manajemen hubungan pelanggan

Menurut Kincaid (2003), manajemen hubungan pelanggan

adalah penggunaan strategi dari informasi, proses, teknologi, dan orang untuk mengelola hubungan pelanggan dengan perusahaan (pemasaran, penjualan, layanan, dan dukungan) di seluruh siklus pelanggan secara keseluruhan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan merupakan pendekatan yang dilakukan secara langsung dan terintegrasi sepanjang proses penjualan dengan dukungan teknologi, informasi serta sumber daya manusia kompeten yang bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan yang dimiliki.

Tujuan Manajemen hubungan pelanggan

Menurut Anshory (2010), tujuan dari manajemen hubungan pelanggan ialah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi pelanggan terbaik perusahaan dan melakukan pengelolaan promosi yang efektif dan efisien; (2) memanfaatkan informasi pelanggan untuk memperbaiki proses yang digunakan saat ini; dan (3) membentuk hubungan yang intim dengan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Proses Manajemen hubungan pelanggan

Menurut Nykamp (2001), proses manajemen hubungan pelanggan memiliki beberapa siklus. Siklus pertama dimulai dengan kegiatan untuk memahami dan membedakan. Tahap kedua yaitu pengembangan dan penyesuaian. Selanjutnya, perusahaan mulai berinteraksi dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Tahap terakhir ialah

mendapatkan dan mempertahankan pelanggan.

Nilai Masa Hidup Pelanggan

Menurut Gupta dan Donald (2003), nilai masa hidup pelanggan adalah alat pengukuran kuantitatif dari arus kas bersih suatu perusahaan yang dihasilkan oleh pelanggan merupakan akibat dari hubungan mereka dengan perusahaan.

$$\text{Model CLV Gupta and Lehman} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{m \cdot r^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i-r)}$$

Keterangan:

m : *Contribution margin* setiap pelanggan dalam periode t tertentu

i : Tingkat diskonto

r : Tingkat retensi pelanggan

$r/(1+i-r)$: *Margin multiple*

Tingkat retensi pelanggan (r) didapatkan melalui selisih antara jumlah pelanggan di akhir periode dengan jumlah pelanggan baru selama periode tersebut. Selisih itu kemudian dibagi dengan jumlah pelanggan di awal periode tersebut, selanjutnya dikalikan dengan nilai 100. Berikut formula perhitungan tingkat retensi pelanggan:

$$r = \frac{CE - CN}{CS} \times 100$$

Keterangan:

CE : Jumlah *customer* di akhir periode

CN : Jumlah *customer* baru yang berhasil didapatkan pada periode tersebut

CS : Jumlah *customer* di awal periode

Penelitian Terdahulu

Maiherindra (2015) mengukur nilai masa hidup pelanggan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan pada wisma MM UGM Hotel *Convention*. Hasil penelitian

Pengukuran Nilai Masa Hidup Pelanggan

Penelitian ini menggunakan model pengukuran nilai masa hidup pelanggan yang dikembangkan oleh Gupta dan Lehman (2005) sebagai alat analisis. Model ini dipilih karena sederhana dan mudah diterapkan namun mampu memberikan informasi dan proyeksi yang berguna.

menunjukkan wisma MM belum menerapkan manajemen hubungan pelanggan secara utuh namun sudah mengaplikasikan beberapa komponen yang termasuk dalam sistem manajemen hubungan pelanggan, yaitu sistem teknologi informasi.

Supriyadi dan Winda (2014) meneliti *sub-variable* yang paling berpengaruh pada manajemen hubungan pelanggan. Dari hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa secara simultan manajemen hubungan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan sebesar 49,7%.

Younggui Wang *et al* (2004) melakukan penelitian untuk mencari bentuk evaluasi manajemen hubungan pelanggan dan indikator kunci dari nilai konsumen yang belum diidentifikasi dengan jelas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Jenis data yang digunakan yaitu data primer seperti laporan penjualan, kinerja dan keuangan untuk periode 2014-2016, serta data sekunder, antara lain: data statistik dan proyeksi, dokumentasi, dan aturan pemerintah.

Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi pasif, wawancara semiterstruktur, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada satu orang *cost accountant*, serta masing-masing satu orang ketua dan anggota pemasaran produk gula dan produk spiritus/alkohol.

Peneliti melakukan reduksi data, penyajian data, dan perumusan kesimpulan. Uji validitas data dilakukan dengan metode triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Selain itu, peneliti menerapkan *member checking* dan *peer-debrief*. Sedangkan untuk menguji reliabilitas data, peneliti memastikan hasil transkripsi jelas dan tidak mengalami kesalahan selama proses penelitian, memastikan data telah decoding dengan benar dan sesuai, melakukan *cross check* kode yang dikembangkan oleh peneliti dengan cara membandingkan hasil yang diperoleh.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data

PT XYZ memiliki dua pabrik yang memproduksi barang yang berbeda namun keduanya masih saling berkaitan karena pabrik spiritus mendapatkan bahan baku berupa tetes yang merupakan hasil sisa produksi pabrik gula. Dalam melakukan

pencatatan akuntansi dan keuangan, kedua pabrik didukung oleh satu departemen akuntansi dan keuangan. Sedangkan fungsi penjualan untuk kedua pabrik dilakukan oleh satu departemen penjualan yang sama. Dalam melakukan penjualan, departemen penjualan membagi ke dalam dua tim berbeda. Satu tim memiliki fokus dalam menjual produk gula sedangkan tim lain fokus menjual produk hasil pabrik spiritus dan alkohol. Tidak ada bauran penjualan diantara kedua jenis produk. Keduanya memiliki jenis pelanggan yang berbeda.

Pelanggan Produk Gula Kemasan Retail

Proses penjualan dimulai dengan para *sales* menawarkan produk beserta *price list* yang berlaku saat itu. Kemudian pembeli membuat *purchase order* (PO) yang mencakup kuantitas dan harga pembelian, cara pembayaran serta pengiriman. PO tersebut akan diproses oleh bagian akuntansi dan keuangan serta bagian penjualan untuk kemudian dibuatkan *delivery order* (DO) sebagai dasar pengiriman produk ke pelanggan. Setelah produk sampai ke pelanggan, maka mereka memiliki kewajiban pembayaran sesuai dengan yang telah disepakati.

Peneliti melakukan triangulasi teknik untuk mengetahui data pelanggan. Mereka diklasifikasikan ke dalam beberapa segmentasi, yaitu supermarket sebagai fokus utama, diikuti oleh segmen grosir, minimarket, warung, dan rumah tangga.

Pelanggan Produk Spiritus dan atau Alkohol

Alkohol termasuk barang yang dikenakan cukai sehingga penjualannya sangat berkaitan dengan kebijakan yang ditetapkan pemerintah. Proses penjualannya dimulai dengan para *sales* menawarkan produk beserta *price list* kepada calon pembeli untuk. Negosiasi tersebut akan menghasilkan kontrak jual-beli. Sebelum pembeli mengajukan *purchase order* (PO) produk alkohol dan atau spiritus kepada perusahaan, pembeli harus terlebih dahulu mendapat izin dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai wilayah

terkait karena produsen alkohol hanya diizinkan menjual produknya kepada pembeli yang sudah mendapat izin pembelian alkohol dari direktorat tersebut. Apabila sudah dilakukan verifikasi perizinan dan dokumen pemesanan, maka pembeli dapat mengirim armada pengangkut spiritus dan atau alkohol ke pabrik spiritus PT XYZ. Proses pengisian spiritus dan atau alkohol tersebut disaksikan oleh petugas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang secara khusus ditempatkan di PT XYZ. Berdasarkan hasil triangulasi sumber, penurunan pelanggan produk ini terjadi karena usaha pelanggan tutup atau pindah ke produsen yang lain.

Tabel 4.3 Jumlah Transaksi dan Kuantum (dalam liter) Produk Spiritus dan Alkohol

No	Nama	Data 2014		Data 2015		Data 2016	
		trx	Kuantum (liter)	trx	Kuantum (liter)	trx	Kuantum (liter)
1	CV A	95	1,557,000	126	2,173,000	70	1,073,000
2	CV B	59	1,189,000	38	874,000	0	0
3	CV C	0	0	3	2,800	4	4,200
4	CV D	1	600	0	0	0	0
5	CV E	1	2,000	0	0	0	0
6	PT A	140	2,920,000	101	2,296,000	11	216,000
7	PT B	1	200	3	1,200	2	600
8	PT C	13	190,328	1	10,000	0	0
9	PT D	3	2,800	3	600	0	0
10	PT E	2	400	1	200	0	0
11	PT F	55	1,496,000	17	388,000	0	0
12	PT H	25	146,600	0	0	0	0
13	PT I	2	5,000	0	0	0	0
14	UD A	3	14,524	3	19,999	2	11,983
15	UD B	64	331,077	16	392,335	54	267,588

Sumber: Data Penjualan PT XYZ 2014-2016

Pembahasan Hasil Penelitian

Perhitungan Nilai Masa Hidup Pelanggan (*Customer Lifetime Value*)

Peneliti menggunakan teknik analisis data berupa triangulasi sumber untuk mengetahui proses penjualan yang valid. Peneliti melakukan wawancara terhadap ketua tim pemasaran produk gula dan ketua tim pemasaran produk alkohol. Setelah itu peneliti melakukan korespondensi hasil wawancara tersebut kepada anggota tim penjualan gula dan anggota tim penjualan alkohol. Kedua hasil wawancara tersebut kemudian kembali dibandingkan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap personel divisi akuntansi dan keuangan.

Perhitungan nilai masa hidup pelanggan dilakukan terhadap seluruh pelanggan PT XYZ pada periode 2014-2016 sesuai dengan segmentasi pelanggan yang telah dipaparkan. Untuk menerapkan model tersebut, peneliti sudah mengumpulkan data jumlah pelanggan, volume dan nominal transaksi, serta biaya variabel penjualan yang dikeluarkan untuk melayani masing-masing pelanggan selama periode 2014-2016. Peneliti juga menghitung tingkat retensi pelanggan dan tingkat suku bunga yang berlaku di setiap tahunnya. Seluruh data tersebut didapatkan melalui hasil dokumentasi dan wawancara terhadap divisi penjualan terkecuali data tingkat suku bunga yang didapatkan melalui dokumentasi *press release* Bank Indonesia.

Nilai Masa Hidup Pelanggan Produk Gula Kemasan Retail

Perhitungan nilai masa hidup pelanggan produk ini terbagi ke dalam beberapa segmen sesuai dengan hasil triangulasi yang telah dipaparkan di atas.

Langkah pertama: Mencari margin kontribusi pelanggan.

Nilai margin kontribusi tersebut merupakan selisih dari pendapatan setiap pelanggan dikurangi dengan biaya variabel yang dikeluarkan kepada pelanggan bersangkutan. Komponen biaya variabel produk ini terdiri dari biaya promosi, biaya operasional, biaya angkut/kirim, dan potongan penjualan. Biaya promosi pada segmen supermarket dapat ditelusuri secara langsung, sedangkan biaya promosi untuk segmentasi lainnya dibebankan melalui metode alokasi dengan jumlah pelanggan sebagai dasar pembebanan. Biaya operasional sulit ditelusuri secara langsung sehingga pembebanan menggunakan metode alokasi dengan jumlah volume transaksi sebagai dasar pengalokasian. Biaya angkut/kirim dan potongan penjualan dibebankan secara langsung karena dapat ditelusuri dengan mudah. Potongan penjualan hanya diberikan kepada segmen pelanggan supermarket saja ketika supermarket mengadakan ulang tahun.

Tabel 4.4 Data Pendapatan dan Biaya Penjualan Segmen Supermarket

(dalam ribuan rupiah)

No	Nama	Pendapatan 2014	Biaya Variabel 2014				Margin Kontribusi
			Kirim	Promosi	Operasional	Potongan	
1	Carrefour	1.960.050	28.821	11.300	133	0	1.919.796
2	Superindo	1.506.506	22.152	375	119	2.000	1.481.860
3	Indogrosir	908.855	13.364	3.000	111	2.000	890.380
4	Progo	774.030	11.381	375	92	2.000	760.182
5	Mirota	165.769	2.438	750	69	2.000	160.512
6	Pamela	713.690	10.494	750	89	2.000	700.357
7	Lotte mart	2.393.218	35.195	0	105	0	2.357.918

Sumber: Data Penjualan PT XYZ 2014

Langkah yang sama digunakan untuk menghitung margin kontribusi pelanggan segmen supermarket tahun 2015 dan 2016.

Langkah kedua: menentukan nilai retensi pelanggan.

Dalam menghitung retensi pelanggan, peneliti menggunakan model Gupta dan Lehman. Pada akhir tahun 2014 tercatat perusahaan memiliki 188 pelanggan gula kemasan, sedangkan satu periode sebelumnya pelanggan yang tercatat sebanyak 191. Pada periode tersebut terdapat tiga pelanggan baru. Sehingga tingkat retensi pelanggan produk gula pada tahun tersebut ialah 96,9%. Perhitungannya ialah sebagai berikut:

$$\text{Retensi 2014} = \frac{188 - 3}{193} \times 100\%$$

Perhitungan serupa dilakukan untuk tahun 2015 dan 2016. Tingkat retensi pelanggan tersebut menurun menjadi 90,4% dan 89,1%.

Langkah ketiga: mencari tingkat suku bunga Bank Indonesia.

Berdasarkan *press release* Bank Indonesia, tingkat suku bunga dari tahun 2014-2016 ialah 7,54%, 7,52%, dan 5,84%.

Langkah keempat: menghitung *margin multiple*.

Pada tahun 2014, nilai *margin multiple* untuk pelanggan produk gula kemasan retail ialah 9,1. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Margin multiple} = \frac{0,969}{(1 + 0,0754 - 0,969)}$$

Perhitungan yang serupa dilakukan pada tahun 2015 dan 2016. *Margin multiple* untuk masing-masing periode ialah 5,28 dan 5,32.

Langkah kelima: menghitung nilai masa hidup pelanggan.

Caranya ialah dengan mengalikan margin kontribusi dengan *margin multiple*. Hasil yang diperoleh ialah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Jumlah Nilai Masa Hidup Pelanggan Segmen Supermarket

(dalam mata uang rupiah)

No	Nama	Trx	Nilai Masa Hidup Pelanggan			Total
			2014	2015	2016	
1	Carrefour	339	17.483.850.689	13.967.877.408	6.920.916.059	38.372.644.156
2	Superindo	328	13.495.518.288	8.113.724.669	9.138.071.949	30.747.314.906
3	Indogrosir	300	8.108.814.070	6.863.072.275	11.079.229.792	26.051.116.137
4	Progo	259	6.923.079.275	5.737.985.412	3.899.395.660	16.560.460.346
5	Mirota	188	1.461.810.300	1.556.717.641	1.136.280.794	4.154.808.735
6	Pamela	259	6.378.243.000	4.977.218.808	4.185.783.549	15.541.245.357
7	Lotte Mart	296	21.473.896.044	16.840.801.697	13.314.332.522	51.629.030.263

Sumber: Data Penjualan PT XYZ 2014-2016

Langkah tersebut dilakukan terhadap setiap pelanggan pada setiap segmentasi. Berikut hasil perhitungan nilai CLV untuk setiap segmen pelanggan:

1. Segmen supermarket merupakan pelanggan utama. Jumlah pelanggan segmen ini pada periode 2014-2016 stabil. Perusahaan mengeluarkan Rp 510.544.531 sebagai biaya variabel penjualan untuk melayani dan mengelola hubungan dengan pelanggan segmen supermarket selama periode tersebut. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Carrefour merupakan pelanggan dengan jumlah transaksi terbanyak yaitu 339 kali transaksi namun bukan menjadi pelanggan dengan CLV tertinggi. Lotte Mart yang hanya melakukan transaksi sebanyak 296 kali justru menjadi pelanggan dengan CLV tertinggi yakni Rp. 51.629.030.623. Sedangkan CLV terendah dimiliki oleh Mirota dengan nilai Rp 4.153.801.566 dari 188 kali

transaksi. Hal tersebut membuktikan bahwa jumlah volume transaksi tidak selalu berbanding lurus dengan jumlah CLV.

2. Selama periode 2014-2016, perusahaan mengeluarkan biaya variabel penjualan sebesar Rp. 80.040.337. Grosir E merupakan pelanggan dengan volume transaksi terbanyak namun CLV yang dimilikinya bukan yang tertinggi. Dari tabel tersebut terlihat Grosir G dan Grosir P memiliki jumlah volume transaksi sama namun jumlah CLV yang dimiliki berbeda. CLV grosir P menjadi yang tertinggi pada segmen ini. Di sisi lain, CLV grosir T menjadi yang terendah karena pada tahun 2015 dan 2016 tidak melakukan transaksi. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun memiliki volume transaksi yang sama, CLV pelanggan tersebut tidak otomatis berjumlah sama besar.
3. CLV segmen pelanggan minimarket tertinggi dimiliki oleh minimarket K yaitu Rp

- 1.428.893.318 meskipun hanya melakukan 155 transaksi. Sedangkan CLV terendah ialah Rp 301.168.370 yang dimiliki oleh minimarket BV. Selama periode tersebut, perusahaan mengeluarkan biaya variabel penjualan sebesar Rp. 212.036.367 untuk mengelola hubungan dengan pelanggan segmen ini.
4. CLV terbesar pada segmen warung dimiliki oleh warung S, meskipun volume transaksinya bukan yang tertinggi, yaitu sebesar Rp 1.196.520.223. Sedangkan CLV paling rendah tercatat atas nama warung BF, pelanggan baru di 2016, yang hanya sebesar Rp 208.853.136 dengan volume transaksi sebanyak 47 kali transaksi. Volume transaksi yang sama dilakukan oleh Warung AX yang juga hanya bertransaksi pada satu tahun saja, yakni tahun 2014 namun memiliki *contribution margin* yang lebih rendah. Jumlah biaya variabel penjualan yang dikeluarkan ialah sebesar Rp. 138.167.372.
 5. Perusahaan mengeluarkan biaya variabel penjualan sebesar Rp. 76.800.988 selama periode 2014-2016 untuk melayani segmen pelanggan rumah tangga. CLV terbesar dimiliki rumah tangga Z yaitu Rp 890.595.455. Sedangkan rumah tangga AV mempunyai CLV paling rendah yakni Rp 101.662.733. Pelanggan itu merupakan pelanggan yang baru bertransaksi pada tahun 2015 namun tidak kembali melakukannya pada tahun 2016.

Nilai Masa Hidup Pelanggan Produk Spiritus dan Alkohol

Pelanggan produk spiritus dan atau alkohol hanya dibagi ke dalam satu segmen saja. Hal tersebut dikarenakan seluruh pelanggan merupakan bentuk usaha distributor. Langkah yang sama diterapkan juga pada pelanggan ini. Tingkat retensi pelanggan produk alkohol dan atau spiritus pada tahun 2014-2016 berturut-turut ialah 89%, 78%, dan 42%. Tingkat suku bunga untuk periode yang sama ialah 7,54%, 7,52%, dan 5,84%. Berdasarkan data tersebut, maka angka *margin multiple* pelanggan produk gula kemasan retail ialah 4,76 untuk tahun 2014; 2,71 untuk tahun 2015; dan 0,68 untuk tahun 2016.

Biaya variabel penjualan yang dikeluarkan perusahaan selama periode tersebut ialah sebesar Rp. Rp 167.847.895. Komponen biayanya terdiri dari biaya muat bongkar dan biaya operasional sedangkan biaya pengiriman dibebankan langsung kepada konsumen. *Cost of rate* biaya muat bongkar sudah dianggarkan oleh divisi penjualan. Biaya muat bongkar dibebankan melalui alokasi dengan jumlah volume transaksi dan jumlah kuantum (liter) sebagai dasar pembebanan. Biaya operasional sulit ditelusuri secara langsung sehingga pembebanan menggunakan metode alokasi dengan jumlah volume transaksi sebagai dasar pengalokasian. Dalam penjualan produk ini, biaya angkut/kirim ditanggung oleh pembeli. Tidak ada biaya promosi dan potongan penjualan yang dianggarkan oleh perusahaan untuk menjual produk ini.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa CLV tertinggi dimiliki oleh PT

A yaitu sebesar Rp 148.491.357.635. Pelanggan itu merupakan pelanggan dengan volume transaksi tertinggi kedua. Sedangkan PT E mempunyai CLV paling rendah yakni Rp 24.860.120. Pelanggan itu merupakan pelanggan lama yang melakukan transaksi hingga tahun 2015 namun tidak kembali melakukannya pada tahun 2016.

Analisis Penerapan *Customer Relationship Management (CRM)*.

Program yang Berkaitan dengan Pengelolaan Hubungan Pelanggan

Secara umum, perusahaan tidak membuat strategi khusus dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya. Perusahaan hanya memastikan stok dan kualitas produk yang dimiliki sesuai dengan permintaan pelanggan. Komunikasi dengan pelanggan hanya dilakukan jika ada transaksi, perubahan harga, dan keluhan. Perusahaan tidak melakukan promosi secara aktif dan masif melalui media massa maupun pameran kepada *end user*. Program pengelolaan hubungan pelanggan yang sederhana tersebut dirasa cukup karena adanya pandangan bahwa produk gula, sebagai produk utama, pasti akan selalu dibeli masyarakat dan produk spiritus serta alkohol masih dipandang sebagai produk sampingan.

Pemanfaatan Teknologi Informasi

Manajemen hubungan pelanggan yang baik perlu didukung oleh teknologi dan informasi yang terintegrasi sepanjang proses pelayanan kepada pelanggan. Akan tetapi, teknologi dan informasi yang dimiliki perusahaan belum terintegrasi satu-sama lain. Perangkat

keras berupa komputer yang ada di kantor pusat maupun pabrik masih sangat kurang. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan dana untuk membangun perangkat lunak dan perangkat keras yang mampu mengintegrasikan seluruh fungsi pelayanan kepada pelanggan.

Kompetensi Sumber Daya Manusia Divisi Penjualan

Untuk menerapkan manajemen hubungan pelanggan, sumber daya yang dimiliki perusahaan harus memiliki kompetensi *marketing* dan manajerial. Namun, tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan tidak memiliki kompetensi CRM. Kualifikasi pendidikan anggota tim penjualan masih sebatas sekolah menengah atas ataupun dari semua jurusan. Mereka juga tidak dibekali dengan pelatihan secara rutin yang mampu menunjang penerapan CRM. Perusahaan masih memandang bahwa produk gula pasti akan dibeli masyarakat sehingga tidak perlu personel yang memiliki spesialisasi khusus.

Fasilitas Umpan Balik dari Pelanggan

Untuk aspek ini, PT XYZ belum memiliki personel khusus yang fokus pada CRM. Hal tersebut dikarenakan perusahaan tidak mau menambah beban gaji karyawan serta masih merasa beban kerja yang dimiliki sales saat ini masih mampu menanggung fungsi CRM. Namun, perusahaan sudah memberikan fasilitas umpan balik dari pelanggan berupa media komunikasi dua arah serta penyelesaian komplain. Akan tetapi, penyelesaian komplain tersebut seringkali berlarut-larut karena komplain disampaikan kepada

sales terkait. Perusahaan juga telah melakukan survey kepuasan pelanggan sebanyak satu kali dalam satu tahun. Survey kepuasan tersebut dijadikan acuan untuk mengevaluasi layanan dan kinerja personel penjualan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Peneliti telah melakukan perhitungan nilai masa hidup pada setiap segmentasi untuk periode 2014-2016 (*historical lifetime value*). Berdasarkan hasil perhitungan, peneliti menarik kesimpulan:

1. Nilai masa hidup pelanggan tidak selalu berbanding lurus dengan jumlah frekuensi transaksi. Selain itu, meskipun memiliki jumlah frekuensi transaksi yang sama, nilai masa hidup pelanggan tersebut belum tentu identik. Perusahaan harus memperhatikan hal tersebut agar mampu melakukan kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien.
2. Dinamika perubahan pelanggan akan memengaruhi nilai masa hidup pelanggan. Meskipun mampu mendatangkan pelanggan baru, tetapi perusahaan tidak berhasil menjaga seluruh pelanggannya untuk tetap loyal. Hal tersebut berpengaruh terhadap tingkat retensi pelanggan yang memiliki implikasi pada nilai masa hidup setiap pelanggan. Apabila nilai margin *multiple* lebih besar dari 1, maka nilai masa hidup pelanggan masih lebih besar dari margin kontribusi. Artinya pelanggan-pelanggan yang dimiliki masih akan memberi keuntungan dalam

jangka panjang. Namun, jika sebaliknya, nilai margin *multiple* kurang dari 1, maka pelanggan yang dimiliki dalam jangka panjang profitabilitasnya akan menurun

3. Perusahaan harus jeli dalam melakukan analisis tren nilai masa hidup setiap pelanggannya. Tidak hanya nominal nilai masa hidup saja yang harus diperhatikan. Sebagai contoh, pada pelanggan produk gula segmen supermarket, Lotte Mart memang memiliki nilai masa hidup pelanggan tertinggi dengan nilai Rp 51.596.000.842 akan tetapi tren menunjukkan bahwa nilai masa hidupnya dalam tiga tahun terakhir mengalami penurunan. Sebaliknya, Indogrosir hanya memiliki total nilai masa hidup sebesar Rp 26.052.545.562 namun tren nilai masa hidup tiap tahunnya mengalami kenaikan. Kedua pelanggan tersebut merupakan contoh bahwa perusahaan harus memberikan perlakuan berbeda agar tetap mampu memaksimalkan profitabilitas pelanggannya.

Selain itu, hasil penelitian yang kedua ialah faktor-faktor yang menyebabkan PT XYZ, perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis, belum menerapkan manajemen hubungan pelanggan, yaitu:

1. Ketidaktahuan personel mengenai konsep manajemen hubungan pelanggan.
2. Perusahaan masih menganggap produk spiritus dan alkohol merupakan produk samping.
3. Perusahaan berpandangan bahwa produk gula pasti akan selalu

- dibeli masyarakat karena merupakan barang pokok.
4. Perusahaan belum memiliki sistem teknologi informasi yang terintegrasi. Hal ini dikarenakan keterbatasan dana untuk membangun perangkat lunak dan perangkat keras.
 5. Sumber Daya Manusia yang dimiliki kurang kompeten karena tidak memiliki spesialisasi khusus terkait CRM dan tidak diberikan pelatihan berkala.
 6. Perusahaan belum memiliki personel khusus yang fokus pada CRM karena perusahaan tidak mau menambah beban gaji karyawan serta masih merasa beban kerja yang dimiliki sales saat ini masih mampu menanggung fungsi CRM.

Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat peneliti berikan kepada perusahaan ialah menerapkan manajemen hubungan pelanggan. Penerapan tersebut dapat dimulai dengan beberapa hal berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan nilai masa hidup pelanggan, maka perusahaan sebaiknya berfokus pada segmen pelanggan supermarket yang memiliki nilai masa hidup pelanggan tertinggi. Dalam segmentasi yang lain, perusahaan sebaiknya fokus kepada para pelanggan yang melakukan transaksi secara berkelanjutan. Perusahaan harus mampu mempertahankan pelanggan-pelanggan tersebut
2. Margin *multiple* pelanggan produk alkohol dan spiritus pada tahun 2016 berada di bawah 1. Hal itu merupakan sinyal bahwa dalam jangka panjang

- profitabilitas pelanggan produk itu akan menurun. Perusahaan harus mampu menyusun strategi antisipatif untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada, mendapatkan kembali pelanggan yang pergi, serta mencari pelanggan baru. Untuk melakukannya, terlebih dahulu perusahaan harus menganggap produk spiritus dan alkohol sebagai produk utama. Pabrik alkohol dan spiritus telah memakan investasi yang cukup besar. Penjualan produk ini selalu menurun sehingga pabrik tidak mampu beroperasi secara optimal dan efisien. Perusahaan dapat mulai menambah personel pada tim penjualan produk ini.
3. Menghilangkan pandangan bahwa produk gula mereka pasti akan terbeli oleh masyarakat. Falsafah dan budaya kerja baru yang berorientasi kepada pelanggan harus dibangun untuk memenangkan persaingan. Hal tersebut harus dimulai dari pimpinan puncak melalui revolusi manajemen.
 4. Menganggarkan dana untuk modernisasi dan integrasi sistem teknologi informasi. Hal tersebut dimulai dengan menambah perangkat keras komputer pada setiap divisi yang ada.
 5. Melatih personel secara berkala agar mampu menerapkan prinsip manajemen hubungan pelanggan. Setelah diberdayakan, personel tersebut harus diberi kepercayaan sekaligus *reward and punishment* agar mampu memberikan nilai tambah yang optimal bagi pelanggan.

Selain itu, peneliti juga merekomendasikan bagi peneliti selanjutnya agar mampu memperkaya penelitian nilai masa hidup pelanggan dengan perspektif pelanggan yang bersangkutan mengenai CRM.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, S. Mark Young. 2012. *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*. 6th Edition. New Jersey: Pearson
- Buttle, Francis A. 2007. *Manajemen Hubungan Pelanggan, Concept and Technology*. New York: Elsevier Science Publication.
- Cresswell, John W. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gupta, S., and Lehman., DR. 2005. *Managing Customer as Investment: The Strategic Value of Customer in the Long Run*. Pennsylvania: Wharton School Publishing.
- Kartajaya, Hermawan. 2006. *Hermawan Kartajaya on Targeting*. Edisi 9 Elemen Marketing. Bandung: Mizan Pustaka.
- Kincaid, W. Judith. 2003. *Manajemen Hubungan Pelanggan: Getting Right! Upper Saddle*. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2004. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Edisi 9. dialihbahasakan oleh Alexandre Sindoro. Jakarta: PT Indeks
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2016. *Marketing Management*. 15th Edition. Harlow: Pearson Education International Inc.
- Kumar, V. and W.J Reinartz. 2006. *Customer Relationship Management: A Database Approach*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, Christopher and Laurent Wright. 2002. *Principle of Service Marketing and Management*. 2nd Edition. New Jersey: Pearson Education International Inc.
- Martin, E.W., Brown, C.V., DeHayes, D.W., Hoffer, J.A., Perkins, W.C. 2005. *Manajemen hubungan pelanggan: Managing Information Technology*. 5th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Moleong, L.J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2007. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Nykamp, Melinda. 2001. *The Customer Differential: The Complete Guide Implementing Manajemen hubungan pelanggan*. New York: Amacom.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2013. *Research Methods for Business*.

Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Solomon, M.R. 2007. *Consumer Behaviour: Buying, Having, and Being*. 4th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal Artikel

Bauer, H.H., Falk, T., and Hammerschmidt, M. 2006. "A Transaction Process-based Approach for Capturing Service Quality in Online Shopping", *Journal of Business Research*. Volume 7, page 866-875.

Gupta, S., and Donald., R.L. 2003. "Customer as Asset". *Journal Interactive of Marketing*. Volume 17, page 9-24.

Safari, M., Forouzandeh, M., Safahani, N. 2016. "An Empirical Model to Explain the Effect of Electronic Manajemen hubungan pelanggan on Customer e-Satisfaction and e-Loyalty: Evidence on Iranian Service Shopping Website", *Journal Internet Banking and Commerce*, Volume 21, page 1-11

Sigalas, Christos. "Competitive advantage: the known unknown concept" *Journal of Strategy and Management*, Volume 6, 2015, page 4.

Supriyadi, dan Winda Melanta. 2014. "Manajemen Hubungan Pelanggan dan Loyalitas Konsumen pada PT Shafira Laras Persada" *Study Management Research*, Volume XI, No. 2

Wang, Yonggui., Hong, Lo., Chi, Renyong., and Yang, Yonghen. 2004. "An Integrated Framework for Customer Value and Customer Relationship Management Performance: A Customer Based Perspective from China". *Journal Service Quality*, Volume 14, No 23, page 169-182.

Peraturan Nasional

Republik Indonesia. 2017. Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 27/M-DAG/PER/5/2017 Tentang Penetapan Harga Acuan Pembelian di Petani dan Harga Acuan Penjualan di Konsumen.

Republik Indonesia. 2015. Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 117/M-DAG/PER/12/2015 Tentang Ketentuan Impor Gula.

Referensi Lain

Anisa. 2011. *Penerapan Manajemen Hubungan Pelanggan pada Lembaga English First Yogyakarta*. Thesis. Universitas Gadjah Mada.

Anshory, S. 2010. *Analisis Perencanaan Sistem informasi Manajemen hubungan pelanggan pada Lembaga English First Yogyakarta*. Thesis. Universitas Gadjah Mada.

Bank Indonesia. 2018. *Statistik Ekonomi dan Keuangan Indonesia*. Diakses pada 26 Februari 2018 pukul 20.19 WIB. <https://www.bi.go.id/id/statistik/s eki/terkini/moneter/Contents/Default.aspx>

- Deny, Septian. 2017. Perusahaan Swasta Bangun 25 Pabrik Gula Baru di RI, Ini Daftarnya. Liputan 6. Diakses pada 26 Oktober 2017 pukul 16.10 WIB.
<https://m.detik.com/news/kolom/2917278/nasib-pengelolaan-air-di-indonesia-pasca-pembatalan-uu-sumber-daya-air>
- Direktorat Pangan dan Pertanian Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2013. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Bidang Pangan dan Pertanian*. Jakarta: Direktorat Pangan dan Pertanian.
- Lembaga Asosiasi Gula Indonesia. 2017. "Berapa Produksi dan Impor Gula Indonesia". Diakses pada 25 Oktober 2017 pukul 19.20 WIB.
<http://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/05/18/berapa-produksi-dan-impor-gula-indonesia>
- London International Financial Futures and Options Exchange. 2017. "White Sugar Future". Diakses pada 29 Oktober 2017 pukul 09.15 WIB.
https://www.quandl.com/data/CHRIS/LIFFE_W1-White-Sugar-Future-Continuous-Contract-1-W1-Front-Month.
- Maiercherindra, Daud. 2015. *Pengukuran Nilai Masa Hidup Pelanggan untuk Meningkatkan Profitabilitas Pelanggan: Studi pada Wisma MM UGM Hotel Convention*. Thesis, Universitas Gadjah mada.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Republik Indonesia. 2016. *Statistik Pertanian*. Jakarta: Pusat Data dan Informasi Sistem Pertanian.
- Subdirektorat Statistik Perdagangan Dalam Negeri. 2016. *Distribusi Perdagangan Komoditas Gula Kristal putih Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Wright, Tom., dan Sugiarti Meylinah., *Indonesia Sugar Annual Report 2017*. Jakarta: Global Agricultural Information Network
- Sumber Data Keuangan**
- PT XYZ. 2014. Rencana Kinerja dan Anggaran Perusahaan 2014.
- PT XYZ. 2015. Rencana Kinerja dan Anggaran Perusahaan 2015.
- PT XYZ. 2016. Rencana Kinerja dan Anggaran Perusahaan 2016.
- PT XYZ. 2015. Laporan Penjualan Perusahaan 2014.
- PT XYZ. 2016. Laporan Penjualan Perusahaan 2015.
- PT XYZ. 2017. Laporan Penjualan Perusahaan 2016.
- KAP Wartono dan rekan. 2014. Laporan Audit Keuangan dan Kinerja PT XYZ Tahun Buku 2013.
- KAP Sodikin dan Harianto. 2015. Laporan Audit Keuangan dan Kinerja PT XYZ Tahun Buku 2014.
- KAP Wartono dan rekan. 2016. Laporan Audit Keuangan dan Kinerja PT XYZ Tahun Buku 2015.