

Analisis Penerapan Akuntansi Pelanggan untuk Optimalisasi Laba Perusahaan: Studi pada PT X

Cahyo Bayu Nugroho^{1*}, Hardo Basuki²

¹ Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

² Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

ABSTRACT

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi pelanggan melalui metode *Customer Profitability Analysis* (CPA) dan *Customer Lifetime Value* (CLV) dalam upaya mengoptimalkan laba perusahaan. Studi ini dilakukan pada PT X, perusahaan distribusi dan manufaktur minyak goreng di Indonesia, untuk mengkaji kontribusi pelanggan terhadap profitabilitas perusahaan secara lebih strategis dan berkelanjutan.

Metode Penelitian – Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan objek PT X. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-struktur kepada manajemen perusahaan dan dokumentasi laporan internal. Teknik analisis yang digunakan mencakup klasifikasi pelanggan berdasarkan CPA dan CLV, serta evaluasi integrasi keduanya dalam mendukung pengambilan keputusan manajemen.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi CPA dan CLV efektif dalam mengidentifikasi pelanggan dengan kontribusi laba tertinggi dan nilai jangka panjang. Pelanggan dengan klasifikasi *High CPA – High CLV* menjadi prioritas utama dalam strategi retensi, sedangkan pelanggan *Low CPA – Low CLV* memerlukan pendekatan efisiensi. Penerapan teknik ini memberikan manfaat signifikan dalam optimalisasi strategi pemasaran dan alokasi sumber daya perusahaan. Selain itu, ditemukan pula bahwa kelompok pelanggan agen/subdistributor memiliki retensi dan nilai kontribusi tertinggi dibandingkan kelompok lainnya.

Batasan/Implikasi – Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup sektor yang hanya mencakup industri minyak goreng serta pendekatan yang bersifat kualitatif. Hasil penelitian belum menggeneralisasi seluruh sektor distribusi dan manufaktur. Penelitian lanjutan diharapkan dapat menggabungkan pendekatan kuantitatif dan memperluas sektor industri untuk validasi hasil yang lebih komprehensif.

Originalitas/Nilai – Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur akuntansi manajemen strategis, khususnya dalam konteks penerapan CPA dan CLV secara terintegrasi di sektor distribusi pangan. Temuan ini menjadi acuan praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pelanggan berbasis data serta mendorong pengembangan sistem akuntansi pelanggan di Indonesia.

ARTICLE INFO

Riwayat Artikel:

Tanggal masuk 24 Juli 2025

Diterima 30 April 2026

Kata Kunci:

akuntansi pelanggan;
CPA; CLV; profitabilitas
pelanggan; strategi
pemasaran

ISSN: 2302-1500

* Corresponding Author Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
E-mail address: cahyobayunugroho@mail.ugm.ac.id (author#1)

1. Pendahuluan

Dalam lanskap persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kemampuan perusahaan dalam mengelola pelanggan secara strategis menjadi kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pelanggan tidak lagi hanya dipandang sebagai objek transaksi, melainkan sebagai aset yang memiliki nilai ekonomi berbeda-beda. Pelanggan yang loyal dan bernilai tinggi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap laba dan turut memperkuat posisi merek melalui promosi dari mulut ke mulut. Sebaliknya, terdapat pula pelanggan yang menimbulkan biaya pelayanan tinggi tanpa diimbangi oleh pendapatan yang sepadan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengklasifikasikan pelanggan berdasarkan kontribusi profitabilitasnya. Pendekatan akuntansi pelanggan, yang menggabungkan *customer profitability analysis* (CPA) dan *customer lifetime value* (CLV), menjadi solusi strategis untuk menilai kinerja pelanggan secara historis sekaligus memprediksi nilai masa depan mereka (Gupta & Lehmann, 2003; Kumar, 2014).

PT X, sebuah perusahaan manufaktur dan distribusi minyak goreng di Karanganyar, Jawa Tengah, menghadapi tantangan dalam optimalisasi hubungan pelanggan akibat belum diterapkannya sistem akuntansi pelanggan secara menyeluruh. Meskipun telah mengadopsi

sistem CRM sejak 2021, seluruh biaya operasional masih dicatat secara agregat tanpa memperhitungkan kontribusi individual dari tiap segmen pelanggan. Hal ini menyebabkan bias dalam pengambilan keputusan, di mana pelanggan volume besar diasumsikan menguntungkan, padahal bisa jadi menyerap biaya tinggi melalui permintaan diskon dan layanan khusus. Sementara itu, pelanggan UMKM yang loyal dan efisien justru kurang diperhatikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan CPA dan CLV di PT X guna menghasilkan segmentasi pelanggan yang lebih akurat dan strategis. Hasilnya diharapkan dapat mendukung perumusan strategi layanan, pemasaran, dan alokasi sumber daya yang lebih efektif, sekaligus memperkaya literatur akuntansi pelanggan di sektor distribusi barang kebutuhan pokok di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya mengaplikasikan CPA–CLV, tetapi menunjukkan bagaimana mismatch antara volume dan profitabilitas terjadi secara sistematis.

1. Landasan Teori dan Tinjauan Pustaka

1.1 *Resource-based value* (RBV)

Teori *resource-based view* (RBV) mengasumsikan organisasi merupakan bentuk dari sekumpulan sumber daya dan kapabilitas yang unik (Hitt et al., 2016). Resources atau sumber daya perlu dipertimbangkan terlebih dahulu dalam merancang sebuah strategi yang

dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (David & David, 2013). Keunikan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan menjadi sebuah dasar atas strategi perusahaan dan kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan laba.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu sumber daya berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*) (Nath, Nachiappan, dan Ramanathan, 2010). Keduanya memiliki peran strategis, namun sumber daya tidak berwujud cenderung memiliki nilai yang lebih tinggi dalam menciptakan keunggulan kompetitif karena sifatnya yang sulit ditiru dan unik (David dan David, 2013).

1.2 Nilai Pelanggan

Kumar (2018) menyatakan bahwa perkembangan lingkungan bisnis membuat persaingan menjadi lebih kompetitif dan memerlukan sebuah strategi yang pasti dari perusahaan untuk bersiap dalam menghadapi persaingan. Pada era manajemen kontemporer, perusahaan bukanlah pemegang kendali bisnis dan juga optimalisasi profit tidak bisa dilakukan dengan cara tradisional seperti produksi barang secara massal, dikarenakan kendali bisnis pada era ini berada pada tangan

pelanggan (Mulyadi, 2007).

Konsep penilaian pelanggan juga bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi dari segmen pelanggan, yang pada era bisnis saat ini kendali penuh ada pada pelanggan (Gupta et al, 2004).

1.3 Konsep Akuntansi Pelanggan

Akuntansi pelanggan merupakan bagian dari *strategic management accounting* (SMA) yang mengintegrasikan informasi keuangan dengan strategi bisnis yang berfokus pada pelanggan. Pendekatan ini muncul sebagai respon terhadap keterbatasan akuntansi manajemen tradisional yang hanya menitikberatkan pada efisiensi internal, tanpa memperhitungkan kontribusi laba dari masing-masing pelanggan (Roslender & Hart, 2002). Dengan demikian, akuntansi pelanggan menjadi dasar strategis dalam pengambilan keputusan jangka panjang yang lebih relevan dengan dinamika pasar (Cadez & Guilding, 2008).

Penerapannya umumnya dilakukan melalui integrasi antara CPA dan CLV. CPA memberikan data historis mengenai margin kontribusi pelanggan, sementara CLV memproyeksikan nilai ekonomi jangka panjang mereka (Kumar, 2014; Van Raaij et al., 2003). Hal ini sejalan dengan pandangan *resource - based view* (Barney, 1991), di mana pelanggan loyal dipandang sebagai aset tidak berwujud yang

bernilai strategis, khususnya bagi perusahaan seperti PT X yang bergerak di sektor distribusi kebutuhan pokok dengan margin rendah.

1.4 Customer Profitability Analysis (CPA)

Customer Profitability Analysis (CPA) merupakan bagian krusial dari akuntansi pelanggan yang fokus pada evaluasi kontribusi laba per pelanggan atau segmen pelanggan. Pendekatan ini berbeda dari akuntansi konvensional yang berorientasi pada produk, karena CPA menilai profitabilitas berdasarkan entitas pelanggan, sesuai dengan pergeseran strategi menuju *customer-centric*. Dengan menganalisis elemen seperti pendapatan, COGS, *cost to serve*, dan *overhead* spesifik pelanggan (Van Raaij et al., 2003), CPA memungkinkan klasifikasi objektif pelanggan menjadi menguntungkan, netral, atau merugikan.

Lebih dari alat evaluasi, CPA mendukung pengambilan keputusan strategis dalam manajemen hubungan pelanggan dan efisiensi biaya (Epstein & Yuthas, 2007). CPA juga membantu mengidentifikasi biaya tersembunyi melalui pendekatan *activity-based costing* (Cokins, 2002), dan menyoroti bahwa volume pembelian tinggi tidak selalu setara dengan profitabilitas (Kumar & Reinartz, 2016). Namun, penerapannya menghadapi tantangan, terutama dalam keterbatasan data, sistem informasi akuntansi, dan budaya

organisasi yang masih berfokus pada volume penjualan dibanding laba (Cadez & Guilding, 2008).

1.5 Customer Lifetime Value (CLV)

Customer Lifetime Value (CLV) merupakan pendekatan strategis dalam akuntansi pelanggan yang memproyeksikan nilai ekonomi total yang dihasilkan pelanggan sepanjang siklus hubungan bisnis (Gupta & Lehmann, 2003). Berbeda dengan CPA yang bersifat retrospektif, CLV berfungsi sebagai alat prediktif untuk mendukung keputusan jangka panjang dengan mempertimbangkan variabel seperti margin kontribusi, frekuensi pembelian, tingkat retensi, dan tingkat diskonto (Kumar, 2014). Pendekatan ini memberikan perspektif holistik atas nilai pelanggan, terutama dalam sektor distribusi kebutuhan pokok yang mengandalkan pembelian berulang dan loyalitas pelanggan.

Keunggulan CLV terletak pada kemampuannya dalam mengarahkan strategi segmentasi dan alokasi sumber daya secara tepat. Dengan mengidentifikasi pelanggan berdasarkan kombinasi antara nilai historis (CPA) dan nilai potensial (CLV), perusahaan dapat memprioritaskan insentif, layanan, atau efisiensi biaya berdasarkan klasifikasi strategis (Epstein & Yuthas, 2007). Namun demikian, tantangan utamanya adalah akurasi prediksi yang bergantung pada kualitas data dan sistem

informasi pelanggan yang terintegrasi, serta dinamika eksternal yang memengaruhi perilaku konsumen (Fader, Hardie, & Lee, 2005). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi CLV membutuhkan integrasi erat antara sistem CRM dan analisis keuangan berbasis data aktual..

1.6 Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) merupakan pendekatan strategis untuk mengelola hubungan perusahaan dengan pelanggan secara terstruktur dan berkelanjutan. Lebih dari sekadar penyimpanan data, CRM mencakup pemanfaatan informasi pelanggan guna meningkatkan pengalaman, loyalitas, dan efektivitas pengambilan keputusan berbasis pelanggan (Kotler & Keller, 2016). Dalam praktiknya, CRM terbagi ke dalam tiga komponen utama, yaitu operasional, analitis, dan kolaboratif (Buttle & Maklan, 2019). CRM operasional menangani otomatisasi proses bisnis seperti penjualan dan layanan pelanggan, CRM analitis menganalisis data untuk mendukung strategi, sementara CRM kolaboratif menyatukan komunikasi antar unit dalam rangka menciptakan pendekatan terpadu terhadap pelanggan.

Efektivitas CRM sangat bergantung pada integrasi sistem informasi, database yang andal, dan kolaborasi lintas fungsi organisasi. Peran utamanya adalah memahami kebutuhan

pelanggan secara mendalam untuk menciptakan loyalitas yang bernilai secara ekonomi (Peppers & Rogers, 2011). Namun demikian, loyalitas tinggi tidak selalu identik dengan profitabilitas. Oleh karena itu, integrasi CRM dengan CPA dan CLV menjadi penting. CPA memberikan gambaran kontribusi finansial aktual pelanggan, sedangkan CLV memproyeksikan nilai jangka panjangnya. Integrasi ini memungkinkan perusahaan menerapkan strategi CRM berbasis nilai, yang lebih akurat dan berorientasi profitabilitas daripada pendekatan tradisional berbasis volume atau frekuensi transaksi (Gupta & Zeithaml, 2006).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus kualitatif dengan analisis kuantitatif terintegrasi. Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah mengeksplorasi secara mendalam penerapan CPA dan CLV pada perusahaan distribusi komoditas, yaitu PT X. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami secara kontekstual bagaimana praktik akuntansi pelanggan diimplementasikan, serta bagaimana data dan analisis digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial (Yin, 2018).

Penelitian dilakukan di PT X, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang

manufaktur dan distribusi minyak goreng curah dan kemasan, yang berlokasi di Karanganyar, Jawa Tengah. Perusahaan ini melayani berbagai jenis pelanggan seperti agen/subdistributor, pengecer tradisional, dan UMKM makanan. Objek utama penelitian adalah data keuangan dan operasional pelanggan yang berkaitan dengan kontribusi laba dan perilaku pembelian mereka.

Teknik pengumpulan data diperoleh melalui dua teknik utama, yaitu: Wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dalam tiga tahap utama berdasarkan model Miles dan Huberman (2014). Teknik perhitungan data menggunakan rumus dibawah ini:

customer profitability analysis (CPA) dihitung berdasarkan rumus berikut:

$$\text{CPA} = \text{Pendapatan pelanggan} - \text{COGS} - \text{Cost to Serve (CTS)} - \text{Customer Specific Overhead (CSO)}$$

customer lifetime value (CLV) dihitung berdasarkan formula sederhana dari Gupta & Lehmann (2003):

$$\text{CLV} = (\text{Margin kontribusi} \times \text{Retensi}) / (1 + \text{tingkat diskonto} - \text{Retensi})$$

Sumber data diperoleh dari laporan keuangan pelanggan dan catatan biaya distribusi/logistik. Untuk menjaga keabsahan data, dilakukan *triangulasi* sumber, yaitu

membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi internal perusahaan. Selain itu, hasil analisis juga dikonfirmasi kembali kepada pihak perusahaan untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan kenyataan operasional.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan pada PT X, sebuah perusahaan distribusi minyak goreng curah dan kemasan yang melayani berbagai segmen pelanggan seperti agen/subdistributor, pengecer tradisional, dan UMKM makanan. Tujuan utama penelitian adalah untuk menganalisis penerapan CPA dan CLV dalam rangka mengklasifikasikan pelanggan berdasarkan kontribusi laba dan potensi nilai jangka panjang. Berdasarkan data dan wawancara yang diperoleh, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CPA dan CLV mampu mengungkap informasi strategis mengenai karakteristik profitabilitas pelanggan yang sebelumnya belum terlihat oleh manajemen.

4.1. Hasil Analisis *Customer Profitability Analysis* (CPA)

Perhitungan CPA dilakukan berdasarkan data pendapatan pelanggan, COGS, CTS, dan CSO. Hasil analisis menunjukkan bahwa segmen agen/subdistributor merupakan kelompok yang menghasilkan margin laba tertinggi

karena volume pembelian besar dan efisiensi distribusi. Namun, beberapa agen besar juga menimbulkan biaya pelayanan yang tinggi, seperti permintaan pengiriman khusus, pembayaran yang lambat, dan diskon tambahan, sehingga margin bersih menjadi bervariasi antar pelanggan dalam segmen ini.

Sebaliknya, pelanggan dari segmen UMKM makanan menunjukkan margin kontribusi yang stabil, meskipun volume pembeliannya relatif kecil. Hal ini disebabkan oleh pola pembelian yang teratur, biaya pelayanan rendah, serta tidak adanya permintaan tambahan seperti retur atau pengiriman parsial. Sementara itu, pelanggan pengecer tradisional cenderung memiliki margin yang lebih rendah karena biaya pengiriman yang tersebar, diskon unit kecil, dan frekuensi pembelian yang tidak konsisten.

4.2. Hasil Analisis *Customer Lifetime Value* (CLV)

Analisis CLV dilakukan dengan memperhitungkan margin kontribusi rata-rata pelanggan, tingkat retensi berdasarkan histori transaksi, dan tingkat diskonto yang digunakan perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa UMKM memiliki CLV tinggi karena hubungan yang konsisten, loyalitas yang relatif kuat, dan sedikitnya komplain atau pengembalian produk. Agen dan pengecer memiliki CLV yang beragam; sebagian agen memiliki CLV tinggi

karena hubungan jangka panjang dan pembelian berulang, sementara sebagian lainnya memiliki CLV rendah karena hubungan tidak konsisten atau ketergantungan pada promosi.

Pengecer tradisional umumnya memiliki CLV yang sedang hingga rendah. Meskipun jumlah mereka banyak, kontribusi per pelanggan kecil dan tingkat retensi tidak terlalu tinggi. Namun, mereka tetap menjadi target penting jika dikelola dengan program retensi atau edukasi pelanggan yang tepat.

4.3. Segmentasi Pelanggan Berdasarkan Matriks CPA–CLV

Integrasi hasil CPA dan CLV menghasilkan segmentasi pelanggan ke dalam empat kategori strategis:

1. *High-Value Customers*

Pelanggan yang memiliki CPA dan CLV tinggi. Didominasi oleh sebagian agen dan beberapa UMKM loyal. Pelanggan ini ideal untuk dilayani secara prioritas dengan insentif khusus dan program loyalitas yang berkelanjutan.

2. *Growing Customers*

Pelanggan dengan CPA rendah namun CLV tinggi, terdiri dari UMKM baru atau pelanggan kecil yang rutin dan menunjukkan potensi hubungan jangka panjang. Strategi yang tepat bagi segmen ini adalah edukasi dan peningkatan pelayanan secara bertahap.

3. Declining Customers

Pelanggan dengan CPA tinggi namun CLV rendah. Pelanggan seperti ini memberikan margin saat ini, tetapi tidak menunjukkan potensi jangka panjang. Misalnya, pengecer yang fluktuatif atau agen yang mulai bergeser ke kompetitor.

4. Low-Value Customers

Pelanggan dengan CPA dan CLV rendah. Kelompok ini paling tidak menguntungkan, terdiri dari pelanggan sporadis dengan kontribusi rendah dan biaya pelayanan relatif tinggi. Manajemen disarankan untuk meminimalkan biaya layanan terhadap kelompok ini.

4.4. Pembahasan dan Implikasi Strategis

Hasil segmentasi CPA–CLV menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memperlakukan seluruh pelanggan dengan strategi yang sama. PT X selama ini masih berasumsi bahwa semua pelanggan besar otomatis menguntungkan, padahal hasil CPA menunjukkan bahwa sebagian dari mereka memiliki margin rendah. Sebaliknya, pelanggan kecil namun loyal justru berkontribusi secara stabil dan memiliki CLV tinggi.

Temuan ini memperkuat pentingnya penerapan sistem akuntansi pelanggan dalam mendukung strategi *customer value management*. Dengan informasi berbasis data,

perusahaan dapat merancang program CRM yang lebih efektif dan efisien, termasuk dalam penentuan harga, pelayanan, distribusi, serta retensi. Strategi yang disesuaikan dengan nilai pelanggan terbukti dapat meningkatkan efisiensi sumber daya dan profitabilitas jangka panjang (Gupta & Zeithaml, 2006; Kumar & Reinartz, 2016).

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan konsep CPA dan CLV sebagai alat strategis dalam pengelolaan pelanggan di PT X, sebuah perusahaan distribusi minyak goreng. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi CPA dan CLV mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi aktual dan potensi jangka panjang setiap pelanggan. Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak hanya dapat mengidentifikasi pelanggan yang paling menguntungkan secara finansial, tetapi juga merancang strategi relasional yang lebih tepat berdasarkan segmentasi pelanggan.

Pelanggan PT X berhasil diklasifikasikan ke dalam empat kategori strategis: *High-Value Customers*, *Growing Customers*, *Declining Customers*, dan *Low-Value Customers*. Klasifikasi ini mempermudah perusahaan dalam menyusun strategi pelayanan, retensi, dan pengembangan pelanggan berbasis nilai. Temuan utama

penelitian adalah bahwa tidak semua pelanggan dengan volume besar memberikan margin tinggi, dan beberapa pelanggan kecil justru menunjukkan loyalitas dan potensi CLV yang kuat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun strategi CRM berbasis data yang mempertimbangkan dimensi profitabilitas dan loyalitas secara simultan.

4.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan fokus pada satu jenis produk, yaitu minyak goreng. Hal ini membatasi generalisasi temuan untuk industri lain atau produk yang berbeda. Kedua, data yang digunakan masih bersifat internal dan belum dikombinasikan dengan data eksternal seperti tingkat kepuasan pelanggan atau indikator loyalitas non-finansial.

4.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menunjukkan bahwa integrasi CPA dan CLV dapat menjadi alat yang kuat dalam praktik akuntansi pelanggan, khususnya dalam konteks distribusi barang konsumsi di Indonesia. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar pendekatan CPA dan CLV diterapkan dalam sektor lain seperti jasa, manufaktur non-konsumsi, atau sektor ritel. Penggunaan

pendekatan kuantitatif berbasis data panel atau regresi juga dapat membantu menguji

hubungan antar variabel secara lebih mendalam. Selain itu, integrasi dengan analisis perilaku pelanggan (*behavioral analytics*) dapat memperkaya informasi yang digunakan dalam segmentasi pelanggan secara lebih dinamis dan adaptif. Sementara dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan dasar pengambilan keputusan berbasis data yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi manajemen pelanggan, pengembangan strategi CRM, dan optimalisasi laba secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.
- Cokins, G. (2002). *Activity-based cost management: An executive's guide*. John Wiley & Sons.
- David, F. R., & David, F. R. (2013). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (15th ed.). Pearson.
- Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2007). *Managing customer value*. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1(1), 9–17.

- Fader, P. S., Hardie, B. G. S., & Lee, K. L. (2005). RFM and CLV: Using iso-value curves for customer base analysis. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 415–430. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.415>
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9–24. <https://doi.org/10.1002/dir.10045>
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0221>
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7–18. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kumar, V. (2014). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10831-3>
- Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1–12. <https://doi.org/10.1509/jm.82.4.1>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Mulyadi. (2007). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Salemba Empat.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework* (2nd ed.). Wiley.
- Van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A., & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573–583. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00012-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00012-7)

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.