

ANALISIS PENERAPAN *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* DAN PERHITUNGAN *CUSTOMER LIFETIME VALUE* UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PELANGGAN PADA DIPONEGORO PRINTING

Addini Naufal Husna

addininhusna@gmail.com

Choirunnisa Arifa

choirunnisa_a@ugm.ac.id

INTISARI

Lingkungan bisnis saat ini menyebabkan pergeseran paradigma manajemen yang menempatkan kepentingan pelanggan menjadi kunci bagi kesuksesan perusahaan dalam kegiatan bisnisnya (Mulyadi, 2007). Oleh karena Diponegoro Printing berorientasi pada pelanggan dalam kegiatan bisnisnya, maka analisis penerapan *customer relationship management* (CRM) perlu dilakukan. Penerapan CRM yang efektif dapat ditunjang dengan adanya suatu metrik, yaitu *customer lifetime value* (CLV) yang mampu membantu perusahaan dalam pengelompokan pelanggan. Model CLV yang digunakan adalah model yang dikembangkan oleh Gupta dan Lehmann (2003). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa penerapan CRM di perusahaan antara lain: (a) memanfaatkan teknologi informasi dengan membuat web perusahaan, (b) adanya *reseller gathering*, (c) program potongan harga dan pemberian *printer* gratis, (d) memiliki jasa pengantaran produk, (e) membangun *database* pelanggan, dan (f) meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang relevan. Akan tetapi terdapat beberapa kekurangan dalam penerapan CRM di Diponegoro Printing. Kekurangan tersebut disebabkan oleh penerapan CRM hanya dilakukan secara garis besarnya saja dan teknologi yang dimiliki perusahaan belum dimanfaatkan secara maksimal. Hasil analisis dari perhitungan CLV menunjukkan bahwa CLV terendah pada segmen *advertising* yaitu Agung dengan nilai Rp1.590.589 dan CLV tertinggi yaitu Han's Bakery dengan nilai Rp52.698.099. CLV terendah pada segmen *merchandising* yaitu Kreatifitas Tas dengan nilai Rp5.070.302 dan CLV tertinggi yaitu Tutik Tas dengan nilai Rp57.612.094. CLV terendah pada segmen *reseller* yaitu Azzam FC dengan nilai Rp5.604.982 dan CLV tertinggi yaitu Prima Group dengan nilai Rp16.649.507. Berdasarkan hasil CLV sebaiknya Diponegoro Printing mengelompokkan pelanggannya menjadi pelanggan VIP, VVIP B, dan VVIP A.

Kata Kunci: *Customer value mindset, customer relationship management, customer lifetime value*, nilai pelanggan.

1. Pendahuluan

Era globalisasi telah membawa banyak perubahan terutama dalam lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan tidak hanya mengenai proses produksi dan pemasaran produk saja, tetapi juga tentang proses suatu perusahaan dapat mempertahankan hidupnya dan membangun keunggulan kompetitif dalam bersaing dengan kompetitor. Hal lain yang perlu dicermati oleh perusahaan ialah paradigma perusahaan tentang pelanggan. Saat ini pelanggan menjadi lebih pintar, semakin memiliki informasi yang lengkap dan pada akhirnya hal ini menjadikan pelanggan menjadi semakin *empowered* (Mulyadi, 2007).

Industri jasa terus mengalami perkembangannya tidak hanya pada jenisnya, tetapi juga semakin dominan dan beragamnya kebutuhan akan jasa tersebut. Dalam industri ini, kualitas sangat penting karena kualitas barang atau jasa berpengaruh besar dengan kepuasan pelanggan. Salah satu industri jasa yang berkembang saat ini adalah jasa percetakan dan *digital printing*. Keberadaan industri ini mendapat tempat tersendiri di kalangan masyarakat terutama perusahaan yang membutuhkan media untuk menyalurkan dan menyampaikan informasi perusahaan maupun jasa dari perusahaannya.

Ketua Umum Persatuan Perusahaan Grafika Indonesia (PPGI) Jimmy Juneanto, menyatakan bahwa pertumbuhan industri percetakan di dunia pada tahun 2017 berkisar antara 10%-12% dan akan tetap tumbuh seiring pertumbuhan industri

sektor-sektor lain, sebab industri percetakan menjadi penopang dan penunjang bagi seluruh sektor industri yang ada, contohnya untuk mencetak kebutuhan promosi. Besarnya kebutuhan akan industri percetakan juga dapat dilihat dari tingginya konsumsi kertas di Indonesia. Berdasarkan data Asosiasi Pulp dan Kertas Indonesia (APKI), permintaan pasar kertas dan pulp dunia sebesar 3%-4% per tahun dengan kapasitas nasional terpasang industri pulp akan meningkat menjadi 10,43 juta ton per tahun. (Sindonews, 2017).

Pasar untuk industri percetakan mengalami peningkatan dan peluang pasar yang besar sehingga menjadi awal yang baik untuk industri tersebut. Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan industri percetakan tersebut, masing-masing perusahaan harus memiliki keunggulan agar dapat bersaing untuk tetap bertahan dengan memberikan produk yang berkualitas serta mengutamakan pelayanan pelanggan yang baik untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Namun di sisi lain, kehadiran teknologi digital menjadi tantangan tersendiri bagi industri cetak. Dengan berbagai keunggulannya tidak bisa dipungkiri telah banyak mempengaruhi penurunan omset pada perusahaan yang bergerak di bidang percetakan. Lahirnya produk-produk baru ber-*platform* digital membuat keberadaan produk cetak harus merancang ulang cara-cara menjalankan bisnis agar dapat memenangkan persaingan.

Namun ada beberapa hal yang bisa dicermati bagi pelaku industri cetak dalam menghadapi tantangan industri ini. Di luar urusan produksi media massa, masih banyak yang mempunyai ketergantungan

tinggi terhadap proses cetak mencetak. Kemasan contohnya, hampir semua produk retail yang dijual di warung hingga *supermarket* semua membutuhkan kemasan. Kemudian dekorasi yang banyak berhubungan dengan interior pun masih sangat banyak yang menggunakan keunggulan teknologi *printing*.

Terdapat beberapa tantangan bagi para pelaku industri cetak agar dapat mengimbangi laju agresif teknologi digital. Pertama adalah ikut membenamkan diri dalam kemajuan teknologi yang sedang berlangsung. Ikut melakukan digitalisasi proses-proses yang dijalani produksi cetak. Hal ini merupakan keharusan untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam tantangan bisnis. Begitu juga dengan prinsip-prinsip yang terkandung di dalamnya, seperti kecepatan, ketepatan, dan dapat memutus mata rantai yang terlalu panjang dalam proses produksi cetak.

Kedua yaitu pelayanan cetak digital yang sudah marak sejak lebih dari 10 tahun lalu nampaknya masih harus disempurnakan. Ketersediaan jaringan internet sudah bukan pilihan, tapi keutamaan. Kecekatan melayani pelanggan tanpa harus tatap muka menjadi tantangan yang perlu dihadapi. *One stop service* baik untuk jasa *print on demand* maupun *high quantity production* tak ada lagi perbedaan. Standar pelayanan produksi wajib mengacu pada digitalisasi.

Ketiga yaitu supervisi yang minim dari pemilik produk yang dicetak (*customer/publisher*) harus terus ditekan menjadi makin minim. Tantangan industri cetak yang juga harus dihadapi adalah dari pengiriman *big file* hingga koreksi dan masuk pra produksi tak layak lagi menjadi proses yang bertele-tele. Saat pelanggan

hadir di area percetakan, *full service* bagi kebutuhan kerja yang berhubungan dengan produksi berjalan maupun pekerjaan di luar yang harus diselesaikan, sudah se-layaknya tak menjadi masalah. Keberadaan teknologi informasi yang bisa dikatakan sudah sangat maju harus dimanfaatkan. Perusahaan cetak yang ada saat ini harus sudah bertransformasi menjalankan internet *customer services and relations*. Semua proses didorong untuk diselesaikan dahulu melalui cara *online*, lalu jika ada yang diharuskan bertemu *offline* seperti *acc proof print*, barulah dilakukan dengan catatan seefisien dan seefektif mungkin.

Perusahaan yang bergerak di bidang percetakan terus mengalami peningkatan di berbagai daerah, tak terkecuali pada Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik yang dijabarkan pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Jumlah Perusahaan Percetakan dan Tingkat Produksi Tahunan Golongan Kertas & Bahan dari Kertas Provinsi Jawa Tengah

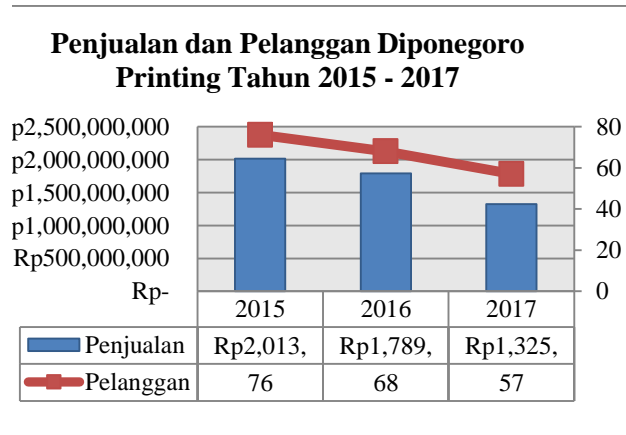
	2015	2016	2017
Jumlah perusahaan percetakan	210	245	286
Tingkat produksi tahunan golongan kertas dan barang dari kertas	16,36	16,83	17,91

Sumber: Badan Pusat Statistik

Dari data yang disajikan diatas, diketahui bahwa pertumbuhan industri percetakan di Jawa Tengah melampaui rata-rata pertumbuhan industri. Sebanyak 210 perusahaan percetakan pada tahun 2015 meningkat sebesar 27% menjadi 286 perusahaan pada tahun 2017. Diketahui bahwa pertumbuhan rata-rata industri

percetakan di Indonesia pada tahun 2017 adalah sebesar 10%-12%, sedangkan pertumbuhan industri percetakan di Jawa Tengah pada tahun 2017 mencapai 14%. Semakin banyaknya unit usaha yang bergerak dalam bidang percetakan dan meningkatnya produksi tahunan golongan kertas dan barang dari kertas dari tahun ke tahun mengakibatkan persaingan antar-pelaku usaha di level tersebut menjadi lebih kompetitif dalam hal memper-tahankan dan mendapatkan pelanggan baru. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya agar tidak kehilangan pelanggan yang dimiliki.

Diponegoro Printing merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan, khususnya percetakan *digital*, dan terletak di Burikan, Kudus, Jawa Tengah. Diponegoro Printing dapat menghasilkan berbagai produk percetakan sesuai dengan permintaan pelanggan seperti brosur, buku, kalender, *banner*, dan berbagai produk percetakan lainnya. Diponegoro Printing harus bersaing dengan para kompetitor yang bermunculan karena begitu banyak pemain di dalam industri tersebut sehingga perusahaan di-rasa perlu meningkatkan strategi yang ber-hubungan dengan pelanggan agar pelang-gan yang dimiliki menjadi lebih loyal ter-hadap perusahaan. Data penjualan dan per-kiraan jumlah pelanggan Diponegoro Printing pada tahun 2015 sampai tahun 2017 dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Data Penjualan dan Jumlah Pelanggan Diponegoro Printing

Sumber: Laporan Diponegoro Printing

Dari gambar di atas, terjadi penurunan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan dari tahun 2015 hingga 2017. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa pe-langgan Diponegoro Printing pada tahun 2015 sejumlah 76 pelanggan, selama dua tahun selanjutnya terjadi penurunan sekitar 25% dari jumlah sebelumnya. Banyaknya jumlah pelanggan yang hilang dari Diponegoro Printing tidak sebanding dengan jumlah pelanggan baru yang didapatkan perusahaan. Terdapat banyak faktor yang menjadi penyebab kehilangan jumlah pelanggan tersebut, salah satunya karena pelayanan yang diberikan oleh Diponegoro Printing kurang memuaskan bagi pelanggannya. Hal ini mengakibatkan banyak pelanggan lebih memilih untuk melakukan transaksi pembelian di perusahaan lain.

Faktor lain yang menyebabkan penurunan jumlah pelanggan ialah perusahaan belum secara efektif melaksanakan strategi perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan. Padahal merupakan hal yang penting dilakukan oleh industri percetakan untuk menjalin hubungan dengan pelanggannya di ling-

kungan bisnis yang dihadapi industri percetakan saat ini. Terlebih tantangan teknologi yang semakin menuntut perusahaan percetakan untuk menitikberatkan pemberian pelayanan bagi pelanggannya pada kecepatan dan ketepatan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperbaiki strategi tersebut agar dapat memenangkan persaingan dengan kompetitor dan dapat memperkuat hubungannya dengan pelanggan sehingga profitabilitas setiap pelanggan juga dapat dimaksimalkan sebagai penunjang untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

Dari penjelasan yang telah dikemukakan tersebut perusahaan dirasa perlu menerapkan sebuah sistem yang dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan tentang cara mempertahankan pelanggan agar tetap loyal kepada perusahaan sehingga profitabilitas pelanggannya dapat ditingkatkan atau dimaksimalkan. *Customer relationship management* (CRM) atau manajemen hubungan dengan pelanggan merupakan strategi yang tepat untuk diterapkan di lingkungan bisnis yang didalamnya pelanggan merupakan pemegang kendali jalannya bisnis. CRM pada perusahaan percetakan sangat penting mengingat tingginya intensitas komunikasi perusahaan dengan pelanggan.

CRM merupakan suatu sistem yang berorientasi kepada pelanggan. Konsep CRM mengarahkan pada cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam usaha menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan memenangkan hati pelanggan sehingga pelanggan loyal pada perusahaan. CRM menjadi sebuah strategi yang digunakan dalam upaya mempertahankan pelanggan bahkan mendapatkan pelanggan

baru dan memberikan kepuasan yang maksimal pada pelanggan. Kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan akan memperbesar kemungkinan untuk dijadikan sebagai target pelanggan jangka panjang perusahaan. CRM juga dapat dijadikan strategi dalam membangun ikatan emosional antara perusahaan dan pelanggan sehingga berdampak pada peningkatan loyalitas pelanggan. Selain itu, CRM juga menghasilkan informasi-informasi tentang pelanggan sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi yang menjadi kebutuhan para pelanggan dan keinginan pelanggan. Hal ini diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan penjualan bagi perusahaan (Kotler dan Keller, 2012).

Pada kenyataannya, tidak semua pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu melakukan segmentasi atau pemilahan pelanggan yang didasarkan atas pelanggan yang memberikan keuntungan dan yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan perlu mempertahankan pelanggan yang memberikan keuntungan karena mereka menjadi sumber kekuatan perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor sehingga diperlukan perlakuan yang berbeda pula terhadap mereka. Dalam rangka melakukan pemilahan tersebut, perusahaan dapat menggunakan salah satu metrik dalam CRM yaitu nilai masa hidup pelanggan atau *customer lifetime value* (CLV).

Konsep CLV digunakan bukan hanya agar perusahaan dapat menilai dan mengelola sumber dayanya secara tepat, tetapi juga perusahaan dapat mengetahui bagaimana strategi yang tepat untuk mempertahankan pelanggan. Pada hasil per-

hitungan CLV, akan terbentuk peringkat atas pelanggan yang dimiliki, dari pelanggan yang memberikan keuntungan yang besar hingga pelanggan yang hanya memberikan sedikit keuntungan. Dengan mengetahui hal tersebut, maka perusahaan dapat menentukan sebuah strategi yang tepat untuk meningkatkan loyalitas bagi pelanggan yang memberikan keuntungan yang besar agar memberikan dampak terhadap penjualan perusahaan (Atkinson dkk, 2012).

Penguatan hubungan dengan pelanggan setidaknya dapat meminimalkan risiko jika di masa depan Diponegoro Printing menghadapi tantangan akan semakin maraknya perkembangan teknologi. Pelanggan merupakan target potensial Diponegoro Printing maupun perusahaan lain, baik untuk mencapai laba yang ditargetkan maupun untuk memastikan bahwa bisnis tersebut dapat bertahan dalam waktu yang panjang. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa masih banyak pelanggan yang bergantung pada industri percetakan, seperti sekolah-sekolah yang tetap menggunakan buku cetak sebagai media pembelajaran, pembuatan kemasan untuk hampir semua produk retail yang dijual di warung hingga *supermarket* semua membutuhkan kemasan, kebutuhan *offline* promo, dimana kebutuhan terhadap spanduk, banner, hingga poster masih terbilang tinggi seiring makin banyaknya penyelenggaraan acara *off air*; dan juga dekorasi yang banyak berhubungan dengan interior pun masih sangat banyak yang menggunakan keunggulan teknologi *printing*.

Secara garis besar agar industri cetak masih punya kesempatan untuk bertahan diantara perkembangan teknologi digital

yang super cepat adalah diawali dari pencapaian efektifitas dan efisiensi proses produksi. Karena dari sini masih banyak mata rantai yang harus dijalani. Dari pengepakan, distribusi, pengiriman, pengambilan barang sisa, penggudangan, hingga penjualan kembali dengan memangkas nilai ekonominya (CNN Indonesia, 2017).

Pertanyaan penelitian yang diangkat yakni (1) Bagaimana penerapan *customer relationship management* pada kegiatan bisnis Diponegoro Printing? (2) Mengapa terjadi penurunan pelanggan di Diponegoro Printing? (3) Bagaimana nilai pelanggan Diponegoro Printing di masa mendatang dilihat dengan menggunakan metode *customer lifetime value*? dan (4) Mengapa perusahaan belum menerapkan metode *customer lifetime value*?

2. Tinjauan Pustaka

a. Konsep CRM

Kincaid dalam bukunya *Customer Relationship Management – Getting it Right* (2008) mendefinisikan bahwa CRM adalah sebuah pendekatan komprehensif untuk menciptakan, mempertahankan, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. CRM mengintegrasikan, menganalisis, dan menyebarkan informasi tentang pelanggan, penjualan, dan efektivitas penjualan untuk memberikan pelayanan yang lebih profesional dan personal kepada pelanggan.

CRM merupakan suatu sistem yang dapat digunakan manajemen dalam menentukan strategi yang tepat untuk membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan agar menjadi lebih baik. Hal ini sejalan dengan Kotler dan Keller

(2012) yang menyatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan menjadi pendukung suatu perusahaan untuk menyediakan pelayanan kepada pelanggan secara *real time* dengan menjalin hubungan dengan pelanggan yang berharga melalui informasi tentang pelanggan. Hal ini mengakibatkan pelayanan yang diberikan pada pelanggan akan menjadi lebih maksimal dan menciptakan kepuasan dalam diri pelanggan.

b. Tujuan CRM

Pada dasarnya tujuan CRM adalah untuk membantu perusahaan dalam mengelola hubungan dengan pelanggan melalui pemahaman perilaku pelanggan yang dapat dijadikan perusahaan untuk mendatangkan keuntungan. Dilihat dari sisi perusahaan, tujuan CRM adalah sebagai berikut (Anshory, 2010).

- 1) Membantu departemen pemasaran perusahaan untuk dapat mengidentifikasi dan menentukan pelanggan terbaik bagi perusahaan, melakukan pengelolaan promosi, dan menghasilkan panduan berkualitas bagi departemen penjualan,
- 2) Membantu perusahaan dalam melakukan pengelolaan tanggung jawab dan penjualan dengan optimalisasi pemanfaatan informasi secara bersama oleh pegawai dan memperbaiki proses yang digunakan saat ini,
- 3) Menyediakan atau memperkenalkan bentuk hubungan individual dengan pelanggan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan

dan memaksimalkan keuntungan (dengan cara mengidentifikasi pelanggan yang memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan untuk kemudian diberikan pelayanan terbaik oleh perusahaan),

- 4) Melengkapi karyawan perusahaan dengan informasi dan proses-proses penting yang harus diketahui sehubungan dengan pelanggan perusahaan, dapat memahami dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, serta secara efektif membangun hubungan antara perusahaan, pelanggan, dan rekanan.

c. Manfaat CRM

Penerapan CRM dalam perusahaan memberikan beberapa manfaat sebagai berikut (Tunggal, 2000).

- 1) Meningkatkan jumlah pelanggan. Pelanggan yang puas memiliki kecenderungan untuk memberikan rekomendasi kepada orang terdekat untuk menjadi pelanggan (*word of mouth communication*),
- 2) Perusahaan tidak perlu merekrut pelanggan dalam jumlah besar untuk mempertahankan usaha, tetapi dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan pelanggan yang potensial,
- 3) Menurunkan biaya penjualan dan biaya pemasaran. Program promosi bisa lebih dibuat khusus sesuai dengan perilaku konsumen,
- 4) Meningkatkan efisiensi operasional. Perusahaan dapat menyederhanakan alur informasi dan transaksi untuk meningkatkan waktu respon terhadap pelanggan, maupun siklus pembuatan dan penjualan produk,

5) Mempercepat sampainya informasi ke pelanggan. Aplikasi CRM memungkinkan dapat mempercepat penetrasi produk ke pasar lebih cepat dengan informasi pelanggan yang lebih baik, adanya data tingkat pembelian oleh pelanggan, sampai integrasi dengan aplikasi ERP untuk keperluan perencanaan yang lebih baik. Dengan kemampuan penjualan melalui internet, hambatan waktu, geografis, sampai ketersediaan sumber data dapat dikesampingkan untuk mempercepat penjualan produk tersebut.

d. Proses CRM

Nykamp (2001) menjelaskan bahwa proses CRM secara garis besar mempunyai siklus yang sama. Siklus tersebut yakni: (1) Kegiatan pemahaman dan diferensiasi terhadap kebutuhan pelanggan, (2) Pengembangan dan penyesuaian, (3) Berinteraksi dan memberikan nilai tambah, dan (4) mendapatkan dan mempertahankan pelanggan.

e. Perilaku Konsumen

Kotler dan Armstrong (2004) mendefinisikan perilaku konsumen sebagai perilaku pembelian pelanggan akhir, baik individu maupun rumah tangga, yang membeli produk untuk konsumsi personal. Hawkins dkk (2007) menjelaskan bahwa perilaku konsumen merupakan suatu studi terhadap individu, kelompok atau organisasi mengenai bagaimana proses yang digunakan dalam memilih, meyakinkan, menggunakan, serta menempatkan produk dan jasa juga pengalaman. Sedangkan Kotler dan Keller (2012) menjelaskan

bahwa perilaku konsumen sebagai pengetahuan tentang bagaimana seorang individu, kelompok, maupun organisasi dalam memilih, membeli, menggunakan, dan menghabiskan barang, jasa, ide, atau pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka.

f. Profitabilitas Pelanggan

Profitable customer – Pelanggan yang menjanjikan arus kas pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan (Mulyadi, 2007). Profitabilitas pelanggan menjadi ukuran seberapa banyak kontribusi yang diberikan oleh seorang pelanggan terhadap laba perusahaan (Kumar, 2008). Pendapat lain mengenai profitabilitas pelanggan dikemukakan oleh Kotler (2004), bahwa profitabilitas pelanggan adalah laba yang diperoleh perusahaan atas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan individu maupun kelompok selama periode waktu tertentu, khususnya perbedaan antara pendapatan yang diperoleh dan biaya sehubungan dengan pelanggan pada jangka waktu tertentu. Menghitung profitabilitas pelanggan merupakan langkah yang sangat penting untuk mengetahui hubungan perusahaan dengan pelanggan mana yang lebih baik dibandingkan pelanggan lainnya.

g. Customer Lifetime Value

Menurut Gupta dan Lehmann (2003), CLV adalah pengukuran kuantitatif dari arus kas bersih suatu perusahaan yang dihasilkan oleh pelanggan di seluruh hubungan mereka dengan perusahaan. Pengukuran ini menjadi sangat penting dan

telah banyak digunakan oleh berbagai perusahaan seperti lembaga keuangan, toko ritel, perusahaan telekomunikasi, dan lain-lain. Perhitungan CLV dapat mem-fasilitasi suatu perusahaan dalam meng-klasifikasikan pelanggannya berdasarkan peringkat nilai seumur hidup mereka sehingga strategi pemasaran yang berbeda dapat dikembangkan untuk masing-masing kelompok.

Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi perusahaan ketika memutuskan untuk mengimplementasikan CLV (Gupta dan Lehmann, 2005). Persyaratan tersebut antara lain.

1. Perusahaan perlu mengetahui dari setiap pelanggan yakni profit dari waktu ke waktu yang dapat digunakan untuk memproyeksikan profit di masa yang akan datang. Data yang dibutuhkan adalah:
 - a. Pertumbuhan pendapatan dari produk terkait
 - b. Penghematan biaya dan pengaruh informasi pelanggan kepada pelanggan lainnya
 - c. Potensi profit dari penjualan silang
 - d. Keuntungan tidak langsung dari pengaruh informasi pelanggan kepada pelanggan lainnya
 - e. Tingkat retensi pelanggannya
2. Perusahaan perlu menerapkan suatu sistem yang terintegrasi antar lintas fungsi dan juga harus memiliki sistem database yang memadai sehingga memberikan kemudahan dalam proses pengumpulan data.
3. Pencatatan biaya dilakukan menggunakan sistem *customer-based-costing*.

h. Pengukuran CLV

Terdapat beberapa model yang digunakan dalam pengukuran CLV, salah satunya adalah model yang dikembangkan oleh Gupta dan Lehmann (2003). Model CLV yang dikembangkan ini menggunakan pendekatan pelanggan sebagai aset perusahaan sehingga dalam perhitungan CLV menggunakan asumsi margin rata-rata yang konstan (m), tingkat retensi pelanggan yang konstan (r) dan jangka waktu prediksi adalah yang tidak terbatas. Berikut adalah formula untuk menghitung nilai masa hidup pelanggan Gupta dan Lehmann (2003):

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{m \cdot r^t}{(1+i)^t} = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

Dimana:

m	= kontribusi margin untuk setiap pelanggan dalam periode tertentu t (misalnya: setahun)
i	= tingkat diskonto
r	= tingkat retensi pelanggan
$r/(1+i-r)$	= <i>margin multiple</i>

Untuk menghitung CLV dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Gupta dan Lehmann (2003), dibutuhkan data sekunder berupa data laporan keuangan tahunan perusahaan. Keunggulan dari metode ini adalah perhitungannya sangat sederhana, mudah untuk menghitung CLV hingga untuk periode yang tak terhingga.

i. Komponen-komponen CLV

Beberapa komponen-komponen yang menentukan perhitungan CLV adalah sebagai berikut (Kumar, 2008).

1. Biaya pemasaran mengacu pada biaya-biaya yang digunakan untuk melayani pelanggan, meningkatkan hubungan yang lebih baik dengan pelanggan seperti membuat program-program yang dapat menciptakan atau membangun loyalitas pelanggan serta usaha untuk meraih kembali pelanggan yang hilang atau telah beralih ke pesaing.
2. Tingkat diskonto menjadi salah satu komponen yang perlu diperhitungkan mengingat bahwa nilai uang tidaklah konstan dari waktu ke waktu, selain itu uang yang diterima saat ini lebih berharga dari uang yang diterima di masa yang akan datang, dengan demikian perlu dilakukan diskonto terhadap kontribusi kotor dan biaya-biaya pemasaran untuk mengetahui nilai uang saat ini. Tingkat diskonto tersebut bergantung pada tingkat suku bunga secara umum dan biasanya proporsional terhadap suku bunga yang dibayarkan pada akun tabungan oleh pihak bank.
3. Periode waktu. Angka pada periode waktu di masa mendatang menunjukkan "masa hidup" yang menjadi dasar durasi pada saat melakukan pengambilan keputusan pemasaran

j. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang mengkaji tentang CRM dan CLV. Adapun penelitian tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Suhandha (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Suhandha mengenai studi deksriptif nilai masa hidup pelanggan pada operator selular di Indonesia yang dikelola oleh

perusahaan publik. Hasil penelitian ini adalah nilai masa hidup pelanggan bukan hanya sekedar alat ukur untuk suatu konsep pemasaran, tetapi CLV adalah sebuah pola berfikir dalam melakukan proses bisnis. Kehilangan satu orang pelanggan berarti perusahaan kehilangan arus kas sebesar nilai CLV yang dihasilkan oleh pelanggan tersebut. Pemahaman dan penggunaan konsep CLV dapat mendorong manajer untuk membentuk suatu strategi yang akan membuat semua personel berfokus pada pelanggan, serta strategi yang berorientasi pada keuntungan jangka panjang dan memiliki akuntabilitas yang tinggi.

2) Kahreh dkk. (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Kahreh ini mengkaji tentang analisis penerapan CLV berdasarkan segmentasi keuntungan untuk sektor perbankan, penelitian ini menunjukkan sebuah hasil bahwa CLV merupakan alat yang berharga untuk mengukur nilai riil dari setiap pelanggan. Dengan semakin berkembangnya paradigma tentang pemasaran maka semakin penting pula membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Adapun tujuan CLV adalah untuk mengukur nilai riil dari setiap pelanggan pada bagian tertentu pasar. Sehingga, CLV adalah sebuah alat dasar yang berharga dalam upaya untuk memahami manfaat dari strategi segmentasi yang diterapkan oleh perusahaan.

3) Maiercherinra Daud (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Daud yaitu menganalisis aktivitas dan program yang telah menerapkan komponen-komponen CRM dalam pelaksanaannya, serta memiliki kesesuaian dengan indikator kinerja kunci pada Wisma MM UGM Yogyakarta. Daud melakukan ana-

lisis terhadap nilai pelanggan yang diukur dengan menggunakan CLB sebagai dasar dalam menghitung profitabilitas berdasarkan waktu menginap (*short stay* dan *long stay*) dan jumlah transaksi yang dilakukan pelanggan selama menjadi tamu di Wisma MM UGM. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini ialah Wisma MM UGM belum secara maksimal menerapkan CRM karena adanya keterbatasan pengetahuan manajemen mengenai CRM. Pengukuran CLV menunjukkan bahwa pelanggan *short stay* memiliki jumlah pelanggan yang lebih tinggi dan menguntungkan dibandingkan dengan pelanggan *long stay*.

4) M. Difta Sadli (2017)

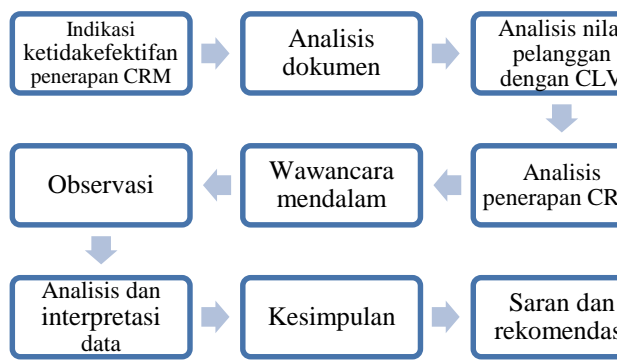
Penelitian yang dilakukan oleh Sadli yaitu menganalisis perhitungan CLV dalam rangka menguatkan CRM dan memaksimalkan profitabilitas pelanggan pada perusahaan yang bergerak di bidang distributor komponen kendaraan bermotor yaitu CV Gunawita Mandiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem CRM yang diterapkan objek penelitian belum maksimal dan masih hal sederhana, sedangkan hasil perhitungan CLV menunjukkan bahwa nilai setiap pelanggan cukup baik tapi belum maksimal. Hasil tersebut dapat membantu pihak manajemen perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat dalam upaya mempertahankan pelanggan dan mendapatkan pelanggan baru, sehingga dapat dimaksimalkan profitabilitas setiap pelanggannya. Selain itu, perusahaan harus menerapkan beberapa program untuk pelanggannya agar kedekatan pelanggan dengan perusahaan menjadi lebih baik.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang memungkinkan seseorang untuk memeriksa pengalaman orang lain secara terinci dengan menggunakan seperangkat metode penelitian yang spesifik (Hennink, Hutter, dan Bailey, 2011). Sedangkan menurut Denzin dan Lincoln (2008) menyatakan bahwa penelitian kualitatif melibatkan interpretif, pendekatan naturalistik pada dunia. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif karena menggunakan data-data kualitatif yakni berupa hasil wawancara dan observasi, serta dokumen-dokumen lainnya yang terkait dengan penerapan CRM dan data pelanggan pada Diponegoro Printing.

Sedangkan jika dipandang dari sisi sifat permasalahannya, penelitian ini merupakan penelitian studi kasus pada Diponegoro Printing. Menurut Yin (2014) sebuah studi kasus adalah penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas. Sementara Creswell (2014) menjelaskan beberapa karakteristik studi kasus di antaranya mengidentifikasi kasus dalam suatu studi, kasus tersebut merupakan “sistem yang terikat” oleh waktu dan tempat, menggunakan sumber informasi dalam pengumpulan data, dan menghabiskan waktu dalam menggambarkan konteks dalam suatu kasus.

Penelitian ini merupakan studi kasus karena khusus melakukan penelitian pada Diponegoro Printing sehingga Diponegoro Printing menjadi objek dalam penelitian. Desain penelitian dilakukan dalam beberapa tahap yang dijabarkan dalam skema berikut.



Gambar 2. Desain Penelitian

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data sekunder dan data primer. Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan atau dihasilkan oleh pihak lain selain oleh peneliti. Terdapat beberapa data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini, dijabarkan sebagai berikut.

- a. Profil dan struktur organisasi perusahaan
- b. Laporan penjualan perusahaan
- c. Data pelanggan
- d. Dokumen-dokumen lainnya yang terkait dengan pelaksanaan CRM dan perhitungan CLV pada Diponegoro Printing

Sedangkan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari hasil wawancara mendalam (*in depth interview*) dan observasi.

- a. Wawancara mendalam (*in depth interview*) akan dilakukan kepada beberapa pihak seperti manajer utama, pemasaran dan komunikasi, manajer sumber daya manusia, manajer akuntansi dan pelanggan utama perusahaan. Hasil dari wawancara dengan pihak-pihak tersebut merupakan data primer karena diperoleh secara langsung oleh peneliti.
- b. Observasi

Data primer kedua diperoleh melalui observasi yakni mengunjungi Diponegoro Printing dan melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas-aktivitas bisnis terutama dalam pemberian pelayanan kepada pelanggan.

Teknik pengumpulan data yakni berupa wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen seperti yang dijelaskan di atas. Sementara untuk teknik analisis data, penelitian ini berpedoman pada Yin (2014) yang memaparkan bahwa terdapat lima teknik untuk menganalisis data dalam studi kasus, diantaranya ialah pencocokan pola, pembuatan eksplanasi, analisis deret waktu, model logika, dan sintesis kasus silang. Teknik analisis data yang tepat digunakan dalam penelitian ini ialah pembuatan eksplanasi. Teknik ini digunakan untuk memberikan penjelasan bagaimana penerapan CRM yang tepat pada perusahaan berdasarkan hasil perhitungan CLV pada setiap pelanggan di perusahaan tersebut.

Sedangkan proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap di antaranya (1) mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis berupa transkrip wawancara, hasil observasi, dokumen, dan catatan lapangan, (2) membaca seluruh data dan membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh serta merefleksikan maknanya secara keseluruhan, (3) menganalisis lebih detail dengan melakukan *coding* data yaitu mensegmentasikan data ke dalam tema atau kategori, (4) melabeli tema atau kategori tersebut dengan istilah-istilah khusus, (5) menginterpretasikan tema atau kategori dan menyajikannya kembali dalam bentuk narasi.

rasi yang menjadi pembahasan dalam penelitian.

Segmentasi pelanggan perusahaan dilakukan dengan cara melihat hasil perhitungan CLV yang telah dilakukan. Pelanggan menguntungkan bagi perusahaan apabila nilai $CLV > 0$, sedangkan pelanggan yang tidak menguntungkan perusahaan apabila nilai $CLV < 0$ karena biaya untuk melayani pelanggan lebih besar dibandingkan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan tersebut.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model pengukuran nilai masa hidup pelanggan yang dikembangkan oleh Gupta dan Lehmann (2005).

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{m \cdot r^t}{(1+i)^t} = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

Dimana:

m = kontribusi margin untuk setiap pelanggan dalam periode tertentu (t misalnya: setahun)

i = tingkat diskonto

r = tingkat retensi pelanggan

$r/(1+i-r) = \text{margin multiple}$

Tahapan analisis data telah selesai, kemudian temuan dan interpretasi penelitian harus dievaluasi untuk menilai keakuratan dan keabsahannya. Oleh karena itu, dibutuhkan tahapan terakhir yaitu pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan melalui triangulasi dan *member checking*. *Member checking* yang dilakukan dalam penelitian ini ialah membawa kembali transkrip wawancara kepada masing-masing partisipan untuk mengonfirmasi dan menandatangani bahwa mereka telah menyetujui hasil wawancara digunakan untuk tujuan pene-

litian. Sementara triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi data dan metode.

Creswell (2014) menyatakan reliabilitas kualitatif mengindikasikan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti-peneliti lain dan untuk proyek-proyek yang berbeda. Yin (2014) juga menambahkan tujuan dari reliabilitas ialah untuk memastikan apabila peneliti selanjutnya mengikuti prosedur atau melakukan studi kasus yang sama, maka peneliti tersebut akan memperoleh hasil dan kesimpulan yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan dua cara yang disarankan dalam buku Yin (2014) yaitu penggunaan protokol studi kasus dan penyusunan basis data.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Diponegoro Printing menerapkan konsep CRM yang dipandang sebagai dukungan teknologi dan konsep bisnis yang digunakan untuk menjalankan proses bisnisnya melalui interaksi dengan pelanggan. Interaksi yang terjadi antara pelanggan dengan Diponegoro Printing dapat melalui pelayanan yang diberikan.

Pelanggan yang dimiliki Diponegoro Printing memiliki tingkat transaksi yang berbeda-beda. Terdapat beberapa pelanggan yang konsisten dalam melakukan transaksi dari tahun 2015 sampai 2017. Namun, juga terdapat pelanggan yang tidak konsisten dalam bertransaksi selama periode tersebut. Selain itu, pemerataan transaksi setiap pelanggan juga berbeda, terdapat pelanggan yang bertransaksi mencapai 120 kali tetapi juga terdapat pelanggan yang hanya bertransaksi di bawah 20 kali.

Pada dasarnya Diponegoro Printing melakukan kegiatan bisnisnya berfokus pada kepuasan pelanggan. Pihak manajemen menyadari bahwa penerapan CRM dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas pelanggan yang nantinya akan berpengaruh pada peningkatan profit perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan menganggap CRM perlu diterapkan mengingat orientasi perusahaan adalah pelanggan, sehingga dibutuhkan langkah-langkah yang tepat dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan mereka agar mereka dapat menjadi loyal dengan perusahaan.

Beberapa penerapan CRM pada Diponegoro Printing antara lain sebagai berikut.

- a. Memanfaatkan teknologi informasi, yaitu membuat web perusahaan dan menciptakan sistem komputerisasi untuk membantu pelanggan dalam mengetahui informasi Diponegoro Printing karena pada web perusahaan terdapat berbagai macam informasi mengenai perusahaan mulai dari jenis produk yang ditawarkan hingga informasi mengenai perusahaan seperti lokasi perusahaan. Pelanggan juga dapat melakukan pemesanan produk melalui web tersebut,
- b. Mengadakan kegiatan *reseller gathering* sebagai wujud apresiasi perusahaan kepada pihak-pihak *reseller* yang telah bersedia bekerja sama untuk memperoleh pelanggan,
- c. Program potongan harga untuk setiap 10 kali kedatangan dan pemberian printer gratis untuk cetak A3 terbanyak dalam unit,
- d. Memiliki jasa pengantaran produk kepada pelanggan,

- e. Membangun *database* pelanggan untuk mengidentifikasi informasi atau biodata pelanggan agar dapat dijadikan acuan dalam pemberian pelayanan yang tepat bagi pelanggan sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan,
- f. Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang relevan dalam rangka pemberian pelayanan untuk pelanggan.

Akan tetapi dalam penelitian yang dilakukan diketahui bahwa Diponegoro Printing belum maksimal dalam menerapkan CRM. Hal ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Kurangnya *maintenance* untuk web perusahaan dan kurang responsif dalam menanggapi pelanggan,
- b. Sering terjadi ketidaksesuaian jumlah hasil cetak dengan jumlah yang dipesan,
- c. Pengiriman hasil cetak yang tidak tepat waktu karena jumlah armada/personel yang dimiliki perusahaan tidak sebanding dengan jumlah pelanggan.

Untuk dapat menerapkan CRM secara efektif di perusahaan diperlukan perhitungan CLV untuk setiap pelanggan agar perusahaan dapat memberikan perlakuan yang tepat untuk setiap pelanggannya. Peneliti melakukan perhitungan terhadap CLV pelanggan atas tiga segmentasi pelanggan yang dimiliki oleh Diponegoro Printing, yaitu pelanggan *advertising*, *merchandising*, dan *reseller*. Data pelanggan yang digunakan yaitu selama tahun 2015 sampai dengan 2017. Data yang digunakan untuk menghitung CLV adalah data pelanggan, data transaksi penjualan, dan biaya-biaya variabel yang digunakan untuk melayani pelanggan.

Diponegoro Printing mengalami perbedaan transaksi yang jauh pada setiap pelanggannya. Terdapat pelanggan yang melakukan transaksi sampai dengan lebih dari 100 kali namun ada pula yang hanya 3 kali transaksi. Oleh karena itu, untuk membedakan pelanggan yang loyal dalam bertransaksi, perhitungan CLV diberikan tambahan variabel bobot transaksi pelanggan. Penambahan bobot variabel dimaksudkan untuk melengkapi perhitungan CLV. Langkah pertama peneliti membedakan tahun retensi pelanggan yaitu

2015, 2016, dan 2017. Kemudian peneliti menghitung retensi pelanggan tiap tahun. Setelah retensi tiap tahun diketahui, peneliti melengkapinya dengan menambahkan bobot variabel tiap pelanggan berdasarkan jumlah transaksi yang telah dilakukan. Peneliti membagi variabel tersebut ke dalam empat kelompok. Tabel berikut merupakan rangkuman atas pemberian bobot dalam perhitungan retensi pelanggan pada tahun 2015, 2016, dan 2017.

Tabel 2. Rangkuman Tingkat Retensi dan Pemberian Bobot

No	Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017	
	Transaksi	Tingkat Retensi + Bobot	Transaksi	Tingkat Retensi + Bobot	Transaksi	Tingkat Retensi + Bobot
1	3-11 kali	63,9%	3-12 kali	62,4%	3-13 kali	60,2%
2	12-20 kali	64,9%	13-22 kali	63,4%	14-24 kali	61,2%
3	21-29 kali	65,9%	23-32 kali	64,4%	25-35 kali	62,2%
4	30-38 kali	66,9%	33-42 kali	65,4%	36-47 kali	63,2%

Data lain yang dibutuhkan untuk menghitung CLV adalah tingkat diskonto. Tingkat diskonto yang digunakan dalam analisis ini adalah rata-rata suku bunga harmonik BI *rate*, yaitu 7,52% untuk tahun

2015; 5,84% untuk tahun 2016; dan 4,55% untuk tahun 2017.

Rangkuman perhitungan CLV untuk pelanggan *advertising* selama tahun 2015 hingga 2017 akan ditunjukkan pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Rangkuman Perhitungan CLV Pelanggan *Advertising* Tahun 2015 - 2017

Rp1.590.589. Sedangkan jumlah transaksi

No	Pelanggan	Jumlah Kunjungan			Jumlah Kunjungan	CLV (Rp)			Total CLV (Rp)
		2015	2016	2017		2015	2016	2017	
1	Abed	34	30	32	96	8.546.176	8.857.703	3.207.154	20.611.033
2	AAR	35	28	25	88	12.214.634	4.155.216	4.555.198	20.925.048
3	Indah Floris	28	22	26	76	17.329.095	17.956.555	7.966.725	43.252.375
4	Citun Catering	18	20	16	54	13.030.578	13.478.643	2.896.568	29.405.789
5	Panjan								
6	K Agu								
Tabel 4. Rangkuman Perhitungan CLV Pelanggan Merchandising Tahun 2015 - 2017									
7	Mubarak	18	13	12	43	9.853.666	6.218.223	4.285.360	20.357.250
8	Listiana	10	12	10	32	1.388.307	1.830.923	550.071	3.769.301
9	Toko Cipta Mandiri	9	10	13	32	9.925.981	9.141.710	1.767.897	20.835.587
10	CV Jakaria Kudus	8	12	10	30	5.828.561	9.851.702	1.983.661	17.663.924
11	Umi Store	5	14	9	28	11.134.180	13.406.994	20.171.361	44.712.534
12	Anwar	8	9	10	27	3.295.611	3.624.654	1.844.615	8.764.880
13	Han's Bakery	7	10	8	25	18.278.884	25.870.261	8.548.954	52.698.099
14	Andira Snack	5	7	9	21	26.246.152	8.420.062	6.852.329	41.518.543
15	Toko Seneng Santoso	6	6	6	18	13.160.098	10.028.701	5.303.113	28.491.912
16	Tk. PG Rendeng	7	6	4	17	22.935.944	5.998.343	3.532.826	32.467.112
17	Nursa Jaya	4	7	6	17	5.216.001	2.479.089	1.712.928	9.408.018
18	Lancar Baru	4	4	4	12	1.200.724	1.052.171	1.679.760	3.932.655
19	Duta Mas	3	4	3	10	8.791.521	2.757.320	1.793.554	13.342.395
20	Agung	3	3	3	9	932.443	338.634	319.511	1.590.589

Berdasarkan tabel 3 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah kunjungan setiap pelanggan *advertising* mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Total CLV paling tinggi untuk pelanggan *advertising* selama tahun 2015 sampai 2017 adalah Han's Bakery sebesar Rp52.698.099 dan CLV terendah adalah Agung sebesar

tertinggi dilakukan oleh Abed sebanyak 96 kali dan jumlah transaksi terendah dilakukan oleh Agung sebanyak 9 kali.

Rangkuman perhitungan CLV untuk pelanggan *merchandising* selama tahun 2015 sampai 2017 akan ditunjukkan pada tabel 4 berikut ini.

No	Pelanggan	Jumlah Kunjungan			Jumlah Kunjungan	CLV (Rp)			Total CLV (Rp)
		2015	2016	2017		2015	2016	2017	
1	Widayat Tas	35	38	47	120	10.666.956	16.867.293	9.027.242	36.561.490
2	Marya Barokah Tas	38	32	42	112	11.811.109	14.411.647	7.582.233	33.804.989
3	Tutik Tas	34	35	41	110	24.427.802	18.043.330	15.140.962	57.612.094
4	Fansha Tas	28	32	38	98	4.267.997	4.634.230	3.245.355	12.147.583
5	Yono Tas Souvenir	31	40	23	94	6.215.736	6.740.630	3.457.718	16.414.085
6	Souvenesia Tas	32	33	28	93	5.505.292	13.128.675	7.730.312	26.364.280
7	Irma Tas	29	32	29	90	6.267.706	6.662.745	3.123.024	16.053.476
8	Kaila Jaya	22	26	34	82	10.637.819	14.646.632	11.694.133	36.978.584
9	Nursa Bag & Souvenir	27	21	32	80	5.969.034	11.217.712	5.008.985	22.195.732
10	Kartika Souvenir	23	28	29	80	14.433.729	2.844.254	2.947.685	20.225.668
11	Toko Mekar	30	28	22	80	3.076.275	5.876.415	4.259.444	13.212.134
12	Sari Jaya Toko	18	20	24	62	9.787.110	5.971.516	3.076.409	18.835.035
13	Adam Souvenir	16	17	22	55	10.899.473	16.941.054	14.900.726	42.741.253
14	Souvenir Gelas Hanna	15	20	17	52	5.456.735	3.006.476	1.104.317	9.567.527
15	Naila Souvenir ID	14	16	17	47	5.561.421	4.433.831	2.777.118	12.772.370
16	Trio Collection	13	15	17	45	2.937.632	9.024.693	5.425.406	17.387.731
17	Bunga Padi Collection	10	14	14	38	1.220.956	2.270.975	9.263.882	12.755.813
18	Handika Bag	12	10	10	32	3.294.426	3.967.602	3.470.067	10.732.096
19	Toko Baru Souvenir	8	8	10	27	1.787.881	5.026.837	3.029.679	9.844.397
20	Anna Souvenir Gelas	7	8	10	25	5.993.436	7.563.481	10.257.301	23.814.218
21	Harari Tas Souvenir	6	7	12	25	7.470.052	11.489.950	12.143.901	31.103.903
22	Rana Goodie Bag	8	8	8	24	4.004.461	8.010.758	6.822.827	18.838.046
23	Kreatifitas Tas	7	6	7	20	657.528	1.992.769	2.420.004	5.070.302
24	Amirah Collection	4	6	5	15	5.331.941	16.006.975	9.459.505	30.798.421
25	Bunda Souvenir	4	4	2	10	3.315.387	5.748.362	8.314.302	17.378.051

Pada tabel 4 di atas, diketahui bahwa terdapat 25 pelanggan yang bertahan dari tahun 2015 sampai 2017 untuk segmen pelanggan *merchandising* pada Diponegoro Printing. Jumlah transaksi pelanggan selama periode tersebut mengalami

fluktuasi. Ada beberapa pelanggan yang setiap tahun mengalami kenaikan jumlah transaksi namun ada juga yang mengalami penurunan jumlah transaksi.

Pelanggan yang mengalami kenaikan transaksi dari tahun 2015 sampai 2017 yaitu Widayat Tas, Tutik Tas, Fansha Tas, Kaila Jaya, Kartika Souvenir, Sari Jaya Toko, Adam Souvenir, Naila Souvenir ID, Trio Collection, Anna Souvenir Gelas, dan Harari Tas Souvenir. Pelanggan yang mengalami kenaikan transaksi setiap

tahunnya cenderung lebih sedikit dibandingkan dengan pelanggan yang mengalami penurunan transaksi ataupun stagnasi.

CLV tertinggi pada segmen *merchandising* selama tahun 2015 sampai

Tabel 5. Rangkuman Perhitungan CLV Pelanggan Reseller Tahun 2015 - 2017

2017 yaitu Tutik Tas sebesar Rp57.612.094 dan CLV terendah pada segmen *merchandising* yaitu Kreatifitas Tas sebesar Rp5.070.302. Jumlah transaksi tertinggi yaitu sebanyak 120 kali oleh Widayat Tas dan jumlah transaksi terendah yaitu sebanyak 10 kali oleh Bunda Souvenir.

Rangkuman perhitungan CLV untuk pelanggan *reseller* pada tahun 2015 sampai dengan 2017 ditunjukkan pada tabel 5 berikut.

No	Pelanggan	Jumlah Kunjungan			Jumlah Kunjungan	CLV (Rp)			Total CLV (Rp)
		2015	2016	2017		2015	2016	2017	
1	SBL Printing	18	22	25	65	4.521.890	2.584.930	5.077.405	12.184.225
2	Star Printing	20	22	20	62	4.796.757	3.749.432	2.803.248	11.349.437
3	Media Grafika	18	25	12	55	3.796.268	6.504.786	4.573.278	14.874.332
4	Azwarna Grafika	12	18	22	52	2.947.748	2.775.947	3.468.810	9.192.506
5	Prima Group	24	12	6	42	6.737.344	4.612.554	5.299.609	16.649.507
6	Depot Digital	15	16	10	41	5.071.441	3.813.087	3.243.221	12.127.749
7	Cinema Kencana	12	8	10	30	4.638.172	5.458.999	4.459.398	14.556.570
8	Irfan Insight	10	10	10	30	6.483.121	4.202.519	4.159.934	14.845.574
9	Diar Comp	6	4	5	15	6.169.056	2.176.130	2.537.032	10.882.217
10	Iyus Production	4	5	4	13	4.180.250	5.943.792	3.176.291	13.300.332
11	Azzam FC	4	4	4	12	3.302.159	1.128.077	1.174.746	5.604.982
12	Percetakan Melati	5	3	4	12	3.790.774	3.008.590	3.988.992	10.788.356

Dari tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa hanya sejumlah 12 pelanggan saja yang mampu bertahan untuk melakukan transaksi di Diponegoro Printing selama tahun 2015 sampai 2017. Dari 12 pelanggan tersebut, CLV tertinggi adalah Prima Group sebesar Rp16.649.507 dan CLV terendah adalah Azzam FC sebesar Rp5.604.982. Adapun jumlah transaksi tertinggi yaitu dilakukan oleh SBL Printing sebanyak 65 kali dan jumlah transaksi terendah dilakukan oleh Percetakan Melati dan Azzam FC sebanyak 12 kali.

Transaksi per pelanggan pada setiap tahun mengalami fluktuasi akan tetapi hanya dua pelanggan yang mengalami peningkatan transaksi dari tahun ke tahun,

yaitu SBL Printing dan Azwarna Grafika. Sementara pelanggan yang lain cenderung mengalami fluktuasi atau bahkan penurunan transaksi dari tahun.

Hasil perhitungan CLV ini dapat membantu manajemen Diponegoro Printing dalam memberikan pelayanan yang tepat bagi pelanggannya. Perusahaan dapat mengelompokkan pelanggannya sesuai dengan hasil perhitungan CLV. Sehingga, CLV dapat menunjang efektivitas penerapan CRM pada perusahaan. Rangkuman atas pengelompokan pelanggan Diponegoro Printing dan perlakuan yang tepat berdasarkan hasil perhitungan CLV ditunjukkan pada tabel 6 berikut.

Tabel 6. Rangkuman Pengelompokan Pelanggan

No	Kelompok	Pelanggan <i>Advertising</i>		Pelanggan <i>Merchandising</i>		Pelanggan <i>Reseller</i>		Perlakuan
		Rentang CLV (Rp)	Pelanggan	Rentang CLV (Rp)	Pelanggan	Rentang CLV (Rp)	Pelanggan	
1	VIP	1.000.000 - 20.000.000	Agung, Duta Mas, Lancar Baru, Nursa Jaya, Anwar, CV Jakaria Kudus, Toko Cipta Mandiri, Listiana, K. Agus.	5.000.000 - 25.000.000	Fansha Tas, Yono Tas Souvenir, Irma Tas, Toko Mekar, Sari Jaya Toko, Sovenir Gelas Hanna, Naila Souvenir ID, Anna Souvenir Gelas, Trio Collection, Bunga Padi Collection, Handika Bag, Toko Baru Souvenir, Kreatifitas Tas, dan Bunda Souvenir.	5.000.000 - 10.000.000	Azwarna Grafika dan Azzam FC.	Pembuatan <i>member card</i> yang mendapatkan fasilitas informasi diskon atau promo dan informasi mengenai acara yang akan dilakukan perusahaan.
2	VVIP B	20.000.001 - 40.000.000	Abed, AAR, Citun Catering, Panjang Variasi, Mubarak, Toko Cipta Mandiri, Toko Seneng Santoso, dan Tk. PG Rendeng.	25.000.001 - 40.000.000	Widayat Tas, Marya Barokah Tas, Souvenesia Tas, Kaila Jaya, Harari Tas Souvenir dan Amirah Collection	10.000.001 - 15.000.000	SBL Printing, Star Printing, Media Grafika, Depot Digital, Cinema Kencana, Irfan Insight, Diar Comp, Iyus Production, dan Percetakan Melati	<i>Loyalty program</i> yang dapat digunakan untuk pengumpulan poin dan penukaran hadiah menarik
3	VVIP A	>40.000.001	Indah Floris, Umi Store, Han's Bakery, dan Andira Snack	>40.000.001	Tutik Tas dan Adam Souvenir	>15.000.001	Prima Group	<i>Customer gathering</i> dan tersedia <i>doorprize</i>

5. Simpulan

Diponegoro Printing sudah menerapkan *customer relationship management* (CRM) dalam kegiatan berbisnisnya. Beberapa penerapan CRM yang dilakukan Diponegoro Printing yaitu:

- a. Memanfaatkan teknologi informasi, yaitu membuat web perusahaan dan menciptakan sistem komputerisasi yang memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi pelanggan yang dimiliki,
- b. Mengadakan kegiatan *reseller gathering* sebagai wujud apresiasi perusahaan kepada pihak-pihak *reseller* yang telah bersedia bekerja sama untuk memperoleh pelanggan,
- c. Program potongan harga untuk setiap pelanggan yang melakukan 10 kali transaksi/kunjungan dan pemberian printer gratis bagi pelanggan yang melakukan cetak terbanyak A3 dalam unit setiap tahunnya,
- d. Memiliki jasa pengantaran produk kepada pelanggan guna mempermudah pelanggan dalam bertransaksi dengan perusahaan,
- e. Membangun *database* pelanggan untuk mengidentifikasi informasi atau biodata pelanggan agar dapat menerapkan CRM secara efektif,
- f. Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang relevan agar pemberian pelayanan kepada pelanggan juga dapat dilakukan dengan baik.

Akan tetapi, dalam penerapannya, Diponegoro Printing dirasa belum secara maksimal menerapkan CRM. Hal ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Kurangnya *maintenance* untuk web perusahaan dan kurang responsif dalam menanggapi pelanggan
- b. Sering terjadi ketidaksesuaian jumlah hasil cetak dengan jumlah yang dipesan
- c. Pengiriman hasil cetak yang tidak tepat waktu.

Secara keseluruhan, Diponegoro Printing sudah melakukan berbagai macam proses bisnisnya dengan menerapkan CRM. Akan tetapi, penerapan yang dilakukan oleh perusahaan hanya secara garis besarnya saja. Hal tersebut dapat dilihat bahwa teknologi yang dimiliki perusahaan kurang dikelola dengan baik untuk memberikan pelayanan bagi pelanggan, seperti penggunaan web perusahaan yang sering menghadapi masalah.

Terdapat beberapa pelanggan yang setiap tahunnya semakin berkurang untuk transaksi di Diponegoro Printing. Hal ini dikarenakan perusahaan belum melakukan manajemen hubungan pelanggan secara maksimal. Perusahaan hanya melayani pelanggan pada saat pelanggan melakukan transaksi saja dan tidak melakukan pendekatan dengan pelanggan seperti pelayanan paska penjualan. Hal ini terjadi karena Diponegoro Printing belum melakukan pengelolaan pelanggan berdasarkan nilai masa hidup pelanggan.

Oleh karena itu, perusahaan harus lebih memperhatikan pelanggan yang semakin lama semakin sedikit melakukan transaksi. Bentuk perhatian perusahaan bisa dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan memanfaatkan *database* pelanggan yang dimiliki perusahaan. Dengan menggunakan *database* pelanggan, perusahaan dapat mengiden-

tifikasi perlakuan yang tepat bagi pelanggannya.

Berikut hasil analisis dari perhitungan nilai masa hidup pelanggan dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Gupta dan Lehmann.

- a. Pelanggan pada segmen *advertising*, CLV terendah adalah Agung sebesar Rp1.590.589 dan CLV tertinggi adalah Han's Bakery sebesar Rp52.698.099
- b. Pelanggan pada segmen *merchandising*, CLV terendah adalah Kreativitas Tas sebesar Rp5.070.302 dan CLV tertinggi adalah Tutik Tas sebesar Rp57.612.094
- c. Pelanggan pada segmen *reseller*, CLV terendah adalah Azzam FC sebesar Rp5.604.982 dan CLV tertinggi adalah Prima Group sebesar Rp16.649.507.

Berdasarkan temuan, pembahasan dan hasil penelitian yang dilakukan, maka rekomendasi yang diberikan peneliti terhadap perusahaan antara lain:

1. Diponegoro Printing perlu meningkatkan perhatiannya dalam melakukan pengelolaan yang baik untuk web perusahaan agar pelanggan mudah melakukan transaksinya.
2. Diponegoro Printing perlu mengadakan evaluasi terhadap karyawan yang bertanggung jawab atas reservasi baik secara *e-mail* ataupun *whatsapp* untuk selalu responsif terhadap pelayanan yang akan diberikan kepada pelanggan.
3. Diponegoro Printing perlu mengadakan evaluasi mengenai karyawan produksi untuk lebih teliti dalam menyesuaikan hasil cetak

dengan jumlah yang dipesan oleh pelanggan sehingga tidak terjadi kesalahan jumlah cetak.

4. Diponegoro Printing perlu menambah personil untuk divisi pengantaran agar pengantaran produk kepada pelanggan dapat dilakukan dengan tepat waktu.
5. Diponegoro Printing perlu menerapkan CRM dengan metrik CLV dengan efektif karena CRM dapat membantu perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berkembang. Dengan menggunakan metode ini perusahaan dapat mendekati pelanggan dengan cara yang tepat. Terlebih lagi, terdapat pelanggan-pelanggan lama yang mengurangi intensitas transaksinya dengan perusahaan. Selain itu, Diponegoro Printing perlu untuk memperhitungkan CLV secara berkala untuk mengetahui nilai dari masing-masing pelanggan. Dengan demikian Diponegoro Printing dapat membagi pelanggannya menjadi 3 kelompok, yaitu VVIP A, VVIP B, dan VIP. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat lebih fokus dalam membedakan perlakukannya terhadap tiap segmen pelanggan.
6. Diponegoro perlu memperbaiki metode pemisahan biaya agar lebih mencerminkan kondisi yang obyektif, bukan hanya asuntif. Penggunaan metode *management judgmental* akan mengakibatkan estimasi yang kurang akurat.

Referensi

- Anshory, S. 2010. *Analisis dan Perencanaan Sistem Informasi Customer Relationship Management pada Lembaga EF English First Yogyakarta*. Thesis. Universitas Gadjah Mada.
- Anthony, A. A., Robert S. K, Ella M.M., dan Young, S.M. 2012. *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*. 6th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Badan Pusat Statistika. 2017. "Jumlah Perusahaan Menurut Klasifikasi Industri di Provinsi Jawa Tengah 2015-2017". Diakses pada 17 April 2018. <https://jateng.bps.go.id/>
- CNN Indonesia. Industri Printing Memasuki Era Digital 4.0 (www.cnnindonesia.com) diakses pada 05 Juli 2018.
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Edisi ketiga. California: Sage Publications, Inc.
- Denzin, N. K dan Lincoln Y. S. 2008. *The Landscape of Qualitative Research*. Thousand oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gupta, S., dan Donal R. L. 2003. Customer as Asset. *Journal of Interactive of Marketing* 17(1): 9-24.
- Gupta, S., dan Lehmann D. R. 2005. *Managing Customer as Investment: The Strategic Value of Customer in the Long Run*. Wharton School Publishing.
- Hawkins D. I., Best R. J., dan Mothersbaugh D. I. 2007. *Customer Behavior*. 10th edition. New York: McGraw Hill Inc.
- Hennink, M., Hutter J., dan Bailey A. 2011. *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications, Ltd.
- Kincaid, J. W. 2008. *Customer Relationship Management – Getting it Right*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, P., dan Keller K.L. 2012. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., dan Amstrong G. 2004. *Principle of Marketing*. 10th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Kumar, V. 2008. *Managing Customers for Profit*. New Jersey: Pearson Education.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Nykamp, M. 2001. *The Customer Differential: The Complete Guide Implementing Customer Relationship Management*. New York: AMACOM.
- Sindonews. Industri Pulp dan Kertas Indonesia Diproyeksi Tumbuh 4%. (<https://ekbis.sindonews.com/read/175479/34/industri-pulp-dan-kertas-indonesia-diproyeksi-tumbuh-4-1485771658>) diakses pada 25 Februari 2018
- Tunggal, A.W. 2000. *Konsep Dasar Customer Relationship Management (CRM)*. Jakarta: Harvarindo.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods 5th Edition*. Thousand oaks, CA: Sage Publications, Inc.