



**ANALISIS TINGKAT PROFITABILITAS PELANGGAN UNTUK
MENGELOLA AKTIVITAS PEMASARAN DAN PELAYANAN
(Studi Pada Perusahaan Penyedia Benih Jagung Di Area Nusa Tenggara)**

Bayu Seto

Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta

(Naskah diterima: 1 Maret 2021, disetujui: 30 April 2021)

Abstract

This study aims to analyze the customer relationship management policies run by corn seed companies in Nusa Tenggara. Companies need to make improvements to their CRM as a step to strengthen the company's position in the Nusa Tenggara Area. According to Safari (2016), CRM is an important aspect in supporting the sales, marketing and service processes in the midst of growing technology. To build an adequate CRM and support the BS business, a relevant basis is needed, one of which is customer profitability. This research was conducted with a qualitative approach to understand the phenomenon in depth. Furthermore, the determination of the sample was carried out using purposive sampling. The data collection methods used by researchers during the research process were interviews, observation, document analysis, and questionnaires. The results showed that PT BS had not yet measured the value of the customers, so the researchers measured the profitability of the customers. Based on the measurement of customer profitability, there are several sub-areas that must be optimized for the implementation of marketing activities.

Keywords: *Customer Relationship Management, Customer Profitability, Customer Behavior, Time Driven Activity Based Costing*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mengenai kebijakan manajemen hubungan pelanggan yang dijalankan oleh perusahaan penyedia benih jagung di Nusa Tenggara. Perusahaan perlu melakukan peningkatan pada CRM mereka sebagai langkah penguatan posisi perusahaan di Area Nusa Tenggara. Menurut Safari (2016), CRM merupakan aspek penting dalam mendukung proses penjualan, pemasaran, dan pelayanan di tengah semakin berkembangnya teknologi. Untuk membangun CRM yang memadai dan mendukung bisnis BS, dibutuhkan dasar yang relevan, salah satunya profitabilitas pelanggan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena secara mendalam. Selanjutnya, penentuan *sample* dijalankan dengan menggunakan *purposive sampling*. Adapun metoda pengumpulan data yang dijalankan peneliti selama proses penelitian yakni wawancara, observasi, analisis dokumen, dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT BS belum mengukur nilai pelanggan sehingga peneliti melakukan pengukuran profitabilitas pelanggan

Berdasarkan pengukuran profitabilitas pelanggan, maka terdapat beberapa sub-area yang harus dioptimalkan pelaksanaan aktivitas pemasarannya.

Kata Kunci: *Customer Relationship Management, Profitabilitas Pelanggan, Perilaku Pelanggan, Time-Drive Activity-Based Costing.*

I. PENDAHULUAN

Aktivitas merupakan ukuran terkecil pada suatu proses di dalam organisasi. Mulyadi (2007) menjelaskan aktivitas merupakan pemicu atau pendorong terjadinya biaya di organisasi. Atkinson, dkk (2012) menjelaskan informasi terkait biaya memiliki peran untuk pengambilan keputusan strategis, misalnya penganggaran dan evaluasi kinerja. Karena itu, manajemen membutuhkan sistem yang menghasilkan informasi untuk kebutuhan pengambilan keputusan, salah satunya sistem informasi akuntansi manajemen.

Hansen dan Mowen (2007) menjelaskan sistem informasi akuntansi manajemen dijalankan melalui proses pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi terkait kejadian ekonomi. Informasi yang dihasilkan akan memampukan entitas untuk memperbaiki kualitas produk maupun perbaikan pada layanan kepada pelanggan.

Hansen dan Mowen (2015) menjelaskan layanan merupakan suatu aktivitas yang dijalankan untuk memfasilitasi kebutuhan pelang-

gan dengan menggunakan fasilitas atau produk yang dimiliki organisasi. Aktivitas yang dijalankan dapat berupa penjualan, pemasaran, pengantaran produk, dan administrasi penjualan.

Atkinson, dkk. (2012) mengkategorikan biaya yang timbul dari aktivitas layanan ke dalam pos biaya *marketing, selling, distribution, and administration*, atau disebut biaya MSDA. Pembebanan biaya ke dalam pos-pos biaya secara akurat, akan menghasilkan gambaran tingkat profitabilitas yang tepat, sehingga mempuak perusahaan untuk mengelola aktivitas dan biaya yang akan timbul secara lebih efektif. Hal tersebut merupakan alat ukur atau dasar bagi perusahaan untuk membangun *Customer Relationship Management*.

Pengelolaan hubungan pelanggan yang efektif berpengaruh kuat pada pengarahan persepsi pelanggan dalam menilai hubungan mereka dengan organisasi (Triest, dkk., 2009). Salah satu industri yang mendorong perusahaan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan yaitu industri penyedia benih tanaman.

Salah satu komoditas benih yang banyak mendapat sorotan dewasa ini yaitu penyedia benih tanaman jagung. Hal tersebut karena ditetapkannya Keputusan Dirjen Tanaman Pangan No. 32/HK310/C/4/2017 tentang petunjuk pelaksanaan kegiatan budidaya jagung yang berdampak pada meningkatnya target produksi dan luas lahan jagung di seluruh wilayah di Indonesia, salah satunya Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Salah satu perusahaan penyedia benih di Nusa Tenggara Barat yakni PT BS. BS mengalami penurunan pendapatan dari penjualan benih jagung serta penurunan *market share* setelah berlakunya proyek budidaya jagung nasional. Dalam hal ini pendapatan dari penjualan kepada sebesar Rp29.556.400.000 pada 2013 turun menjadi Rp9.885.006.000 pada tahun 2016. Sementara *market share* mengalami penurunan dari 52% pada tahun 2013 menjadi 38% pada tahun 2016.

Berdasarkan kondisi tersebut, BS perlu meningkatkan manajemen hubungan pelanggan sebagai upaya mengembalikan kinerja penjualan dan penguasaan pasar. Manajemen hubungan pelanggan atau CRM merupakan aspek penting untuk mendukung proses pemasaran, penjualan, dan pelayanan organisasi, terlebih teknologi informasi yang semakin

memperkuat hubungan pelanggan dan organisasi (Safari, Forouzandeh, Safahani, 2016).

Dengan mempertimbangkan kondisi yang telah disebutkan di atas, maka penelitian ini berfokus pada perumusan kebijakan manajemen hubungan pelanggan (CRM), yang menggunakan pengukuran profitabilitas pelanggan sebagai basis dalam perumusan kebijakan

II. KAJIAN TEORI

a. Customer Relationship Management (CRM)

Luasnya wilayah operasional perusahaan mendorong manajemen merancang CRM yang mampu menerjemahkan pembelajaran terhadap hubungan pelanggan menjadi suatu kebijakan yang mendorong peningkatan hubungan perusahaan dengan pelanggan (Dennis dan Marcus, 2013).

Baran, Galka, dan Strunk (2008) memaparkan CRM sebagai praktik manajemen yang fokus pada hubungan ataupun sebagai strategi yang fokus pada pelanggan saat ini. Selain itu, CRM sebagai proses, filosofi dalam bekerja, maupun kemampuan (Saelee, Jhundrain, dan Muenthaisong, 2015).

Tujuan CRM yaitu mengidentifikasi, mempertahankan, dan memberi kepuasan kepada setiap pelanggan untuk mendorong

penggunaan berulang (Baran, Galka, dan Strunk, 2008). Anshory (2010) memaparkan tujuan CRM di antaranya (1) menghasilkan panduan untuk personel pemasaran, (2) mengoptimasi pemanfaatan informasi secara kolktif untuk memperbaiki proses, (3) memperkenalkan pola hubungan khusus pada setiap jenis pelanggan, dan (4) melengkapi personel dengan informasi dan proses yang berhubungan dengan pelanggan.

Annisa (2011) menjelaskan manfaat CRM, diantaranya 1) peningkatan jumlah pelanggan, 2) optimalisasi peran pelanggan potensial dalam upaya mempertahankan bisnis, 3) formulasi suatu program pelanggan sesuai spesifikasi pelanggan, 4) perumusan arus informasi transaksi, dan 5) panduan bagi perusahaan untuk memperbaiki waktu pengiriman dan penjualan produk kepada pelanggan.

Untuk merumuskan kebijakan CRM yang sesuai, diperlukan proses perumusan yang sistematis. Langkah dasar dalam proses perumusan CRM (Peppers dan Rogers, 1999) di antaranya 1) mengidentifikasi pelanggan secara detail, 2) melakukan diferensiasi pada setiap pelanggan, 3) melakukan interaksi secara optimal untuk mendorong otomatisasi, dan (4) melakukan kustomisasi penawaran sesuai kebutuhan pelanggan.

b. Perilaku Konsumen

Perumusan CRM mendorong perusahaan perlu memiliki pemahaman terhadap pelanggan secara spesifik guna mengelompokan pelanggan dan konsumen sesuai karakteristik pelanggan. Hal tersebut dimaksudkan untuk merancang taktik pemasaran yang sesuai dengan karakteristik masing-masing kelompok (Solomon, 2007). Terlebih, setiap konsumen membutuhkan bentuk komunikasi dan *treatment* yang berbeda (Egan, 2001) sehingga perusahaan mampu mengarahkan pelanggan untuk memiliki penilaian yang positif terhadap produk dan pelayanan perusahaan (Kotler dan Armstrong, 2010).

Kepuasan dan loyalitas konsumen didasarkan pada beberapa aspek, misalnya suatu produk dapat mewakili status sosial mereka (Kim, dkk., 2002). Adapun faktor yang membentuk pola pikir konsumen di antaranya (Kotler dan Keller, 2006):

- (1)faktor kultural, menjelaskan bahwa pola pikir pelanggan didasarkan pada latar belakang mereka;
- (2)faktor sosial, menjelaskan bahwa pola pikir pelanggan sesuai lingkungan sosial dan peran mereka dalam komunitas; dan
- (3)faktor personal menjelaskan pola pikir pelanggan didasarkan pada pandangan

konsumen sebagai individu.

c. Profitabilitas Pelanggan

Pada perusahaan jasa, pelayanan pelanggan menjadi komponen penting yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan perhatian mereka untuk fokus pada perbaikan kualitas layanan (Gupta, McDaniel, dan Herath, 2005). Perusahaan harus merancang standar pelayanan yang efektif dan efisien sehingga mampu dipahami dan diterapkan oleh personel yang bertugas melayani pelanggan (Kantsperger dan Kuntz, 2010).

Pelayanan pelanggan membentuk suatu proses yang terdiri dari berbagai aktivitas yang menyebabkan terjadinya biaya operasi. Atkinson, dkk. (2012) memaparkan suatu konsep biaya yang memampukan organisasi untuk menghasilkan ukuran profitabilitas yang akurat dengan melakukan pembebanan biaya *marketing, selling, distribution, and administration* menggunakan pendekatan tertentu, yaitu *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC).

Pendekatan TDABC sejalan dengan salah satu penggerak biaya yang mengukur konsumsi kapasitas berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas, atau disebut *duration driver* (Hansen dan Mowen, 2015). Pendekatan ini dipilih karena setiap

pelanggan mengonsumsi *customer-driven activities* pada kapasitas yang berbeda, atau disebut diversitas pelanggan (Mowen, Hansen, dan Heitger, 2016).

Pengukuran biaya aktivitas MSDA dengan pendekatan TDABC mendorong perusahaan untuk memilih langkah paling efektif dalam merencanakan aktivitas dan mengestimasi biaya yang timbul dari aktivitas yang dikonsumsi. Kaplan dan Anderson (2007) menjelaskan pendekatan-pendekatan yang dapat digunakan untuk mengestimasi waktu lebih akurat, di antaranya 1) observasi langsung, 2) mengakumulasi waktu yang dibutuhkan untuk aktivitas sejenis dan membuat rata-rata waktu per aktivitas, 3) melakukan wawancara atau survei terhadap personel terkait, dan 4) mengutilisasi peta pemrosesan yang ada.

d. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis menjalankan penelitian ini di antaranya.

Kamila (2016) yang meneliti pengukuran profitabilitas pelanggan dengan pendekatan TDABC yang membagi jenis pelanggan ke dalam 2 jenis, yaitu *group* dan *transient*. Hasil penelitian menunjukkan profitabilitas diukur dengan menandingkan antara pendapa-

tan dan biaya, dalam hal ini komponen pengukuran biaya berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi pelanggan didasarkan pada aktivitas *front office, housekeeping, marketing* dan *sales*.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang lebih relevan digunakan untuk memahami fenomena pada suatu objek secara mendalam yang mencakup kondisi kontekstual (Yin dan Davis, 2007). Informasi yang dihasilkan melalui penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana” (Yin, 2009), sehingga penggunaan *purposive sampling* menjadi pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai fenomena yang ingin diteliti (Sekaran dan Bougie, 2013). Pertimbangan pemilihan sampel pada penelitian ini didasarkan pada keterlibatan sampel dalam perumusan kebijakan pelanggan dan peran mereka dalam menjalankan aktivitas pelayanan pelanggan.

Metoda pengumpulan data di antaranya dengan melakukan observasi, wawancara, kuesioner (yang berbentuk kuesioner terbuka), dan dokumentasi. Setelah data dikumpulkan, peneliti menjalankan analisis data menggunakan teknik analisis data Creswell (2015), yaitu dengan tahapan sebagai berikut.

- (1) Menyiapkan dan mengolah data yang telah dikumpulkan;
- (2) Membaca data secara menyeluruh;
- (3) Melakukan *coding data* untuk membangun kategori data;
- (4) Menerapkan *coding* untuk mendeskripsikan pengaturan, kategori, dan tema yang dianalisis.

Selanjutnya, uji validitas dan reliabilitas penelitian ini dijalankan dengan pengujian data dilakukan dengan beberapa langkah. Uji reliabilitas dijalankan dengan (1) memeriksa hasil transkripsi dan (2) memastikan tidak ada definisi yang mengambang terkait kode yang dibentuk selama proses *coding data*. Sementara uji validitas dijalankan dengan (1) melakukan triangulasi sumber-sumber data yang bertujuan membangun justifikasi, (2) menerapkan *member checking*, dan (3) membuat deskripsi hasil penelitian. Adapun pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik untuk menguji validitas data penelitian.

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari informasi terkait langkah BS dalam memberikan pengarahan dan konsultasi atas permasalahan yang dihadapi pengguna produk. Adapun responden yang memberi informasi yaitu *area*

manager BS, Marketing Executive Pulau Lombok, dan Ketua Kelompok Tani.

Sementara untuk triangulasi teknik digunakan untuk menguji validitas dan konsistensi informasi mengenai program kemitraan dengan petani. Adapun teknik yang digunakan pada pengujian ini yaitu wawancara, analisis dokumen elektronik yang dipublikasi, dan observasi di lahan pertanian.

IV. HASIL PENELITIAN

a. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas Pelanggan merupakan selisih antara total pendapatan yang didapatkan dari aktivitas bisnis dan total biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi permintaan dan melayani pelanggan. Profitabilitas dicerminkan dalam bentuk persentase yang mencerminkan perbandingan laba operasi dan total pendapatan setiap pelanggan.

Adapun laba operasi yang dihasilkan, yang dikelompokkan berdasarkan asal pelanggan, pada tahun 2013-2016 yakni sebagai berikut.

Tabel 1 Laba Operasi Pelanggan BS

Asal Pelanggan	Laba Operasi (Rp000)		
	2013	2014	2016
Lobar	482.195	285.775	94.628
KLU	656.230	298.425	101.481
Loteng	602.832	305.888	-
Lotim	3.552.982	1.711.208	723.607
KSB	322.623	343.361	(42.653)
Sumbawa	2.336.613	836.144	455.442
Dompu	4.377.693	2.565.764	1.161.952

Bima	1.950.035	1.629.382	1.067.010
------	-----------	-----------	-----------

Sementara profitabilitas pelanggan tahun 2013, 2014, dan 2016 yakni sebagai berikut.

Tabel 2 Profitabilitas Pelanggan BS

Asal Pelanggan	Profitabilitas		
	2013	2014	2016
Lobar	39,8%	31,0%	18,1%
KLU	43,5%	31,1%	21,8%
Loteng	44,3%	36,3%	0,0%
Lotim	49,7%	41,8%	40,7%
KSB	33,1%	32,4%	-8,6%
Sumbawa	50,7%	41,0%	35,4%
Dompu	50,4%	43,9%	42,0%
Bima	48,2%	42,4%	41,5%

b. Manajemen Hubungan Pelanggan

Strategi pemasaran BS yaitu memperluas area pemasaran sekaligus meningkatkan jumlah pelanggan. Di dalam strategi tersebut terdapat beberapa program yang bertujuan membangun citra produk BS sekaligus memperkuat hubungan dengan pelanggan. Program BS terbagi ke dalam 2 segmen, yakni program mitra bisnis, dan program pengguna produk.

Program mitra terbagi dapat berbentuk, 1) komisi penjualan, 2) undangan mitra bisnis ke kegiatan promosi atau pemasaran BS guna mempertemukan mereka dengan pengguna produk dan melakukan penjualan langsung. Sementara, program untuk pengguna produk terbagi dalam 3 jenis, di antaranya 1) program pengembangan kapasitas pengguna produk, 2)

aktivitas pelayanan, dan 3) program kemitraan petani.

Program pengembangan kapasitas produk dibagi ke dalam 5 sub-program, yaitu:

- (1)penyuluhan, program yang bertujuan mengejarkan produk kepada calon pengguna produk;
- (2)demplot, program yang berbentuk pemberian benih untuk percobaan penanaman benih;
- (3)temu lapang, program undangan kepada petani untuk melihat pertumbuhan benih;
- (4)studi banding, program yang berbentuk ajakan kepada petani untuk belajar teknik penanaman;
- (5)*farm field day*, program pada masa panen yang mengundang pihak-pihak seperti BPS, Dinas Pertanian, mitra bisnis, dan *stakeholders*.

Selanjutnya aktivitas pelayanan terdiri dari 2 bentuk aktivitas, yaitu:

- (1)aktivitas pemantauan lahan, merupakan aktivitas yang dijalankan *spot worker* untuk memahami permasalahan dan kendala yang petani pengguna produk;
- (2)aktivitas pendampingan proses tanam, merupakan aktivitas yang dijalankan oleh *spot worker* dan agronomis dengan memberikan konsultasi kepada petani mengenai

teknik penanaman standar maupun memberikan solusi atas permasalahan petani.

Terakhir, program kemitraan petani yang berbentuk skema pembayaran, dengan memberikan keringanan membayar separuh saat menerima benih jagung dan separuhnya saat menjelang panen. Hal tersebut membantu petani yang harus membayar penuh saat melakukan pembelian di toko mitra bisnis. Adapun tujuan lain dari program kemitraan yaitu sebagai cara untuk mempromosikan benih jagung hibrida premium.

Analisis Dan Pembahasan

a. Analisis Penerapan *Customer Relationship Management* (CRM)

BS telah menerapkan CRM sebagai praktik manajemen yang fokus pada hubungan. Hal tersebut dapat dilihat dari.

- (1)Program pengembangan kapasitas pengguna produk seperti temu lapang dan studi banding yang memiliki dampak bagi perkembangan pemahaman teknis penanaman. Hal tersebut mencerminkan bahwa BS memiliki fokus meningkatkan kapasitas pengguna produk.
- (2)Aktivitas pemantauan dan pendampingan sebagai wujud pelayanan optimal. Pelayanan tersebut merupakan upaya BS dalam menjaga loyalitas pengguna produk.

(3) Undangan kepada mitra bisnis ke aktivitas promosi di lahan pertanian untuk memperkuat hubungan toko pertanian dengan para pengguna produk untuk mendorong terjadinya transaksi bisnis di masa depan.

b. Peran Pengukuran Nilai Pelanggan dalam Perumusan CRM

Pengukuran nilai pelanggan menjadi basis bagi BS merancang CRM yang efektif, dalam hal ini mempertahankan pelanggan dan meningkatkan penjualan. Adapun faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan dalam merancang CRM di antaranya:

- (1) BS menjalankan strategi *offensive marketing*;
- (2) Perilaku mitra bisnis yang memberikan perhatian yang kuat terhadap kebijakan pelanggan perusahaan;
- (3) Perluasan lahan tanam jagung di masa mendatang akibat proyek pemerintah;
- (4) Potensi ketidakmampuan perseroan untuk memenuhi seluruh kebutuhan atau permintaan benih jagung dari pelanggan di Area Nusa Tenggara.

Mempertimbangkan faktor-faktor di atas, ukuran nilai pelanggan dalam perumusan CRM akan meningkatkan penerapan CRM BS sebagai praktik manajemen yang fokus pada hubungan dan kemampuan merumuskan kebi-

jakan berbasis informasi dan pengetahuan tentang pelanggan.

c. Analisis Penerapan Pendekatan TDABC pada Pengukuran Profitabilitas Pelanggan

Secara umum, penerapan pendekatan TDABC berdampak pada semakin akuratnya ukuran profitabilitas pelanggan. Jika biaya pelayanan tidak dibebankan dengan pendekatan TDABC, ukuran profitabilitas dari setiap sub-area akan *undervalue* atau *overvalue*. Penerapan TDABC pada penelitian ini mempertimbangkan jumlah pelaksanaan aktivitas penjualan, pemasaran, pelayanan, dan administrasi penjualan. Lebih spesifik, pengukuran menggunakan TDABC juga mempertimbangkan jumlah personel yang terlibat sehingga meminimalkan potensi terjadinya *undercosting* atau *overcosting* pada proses pembebanan pada pos-pos biaya pelayanan pelanggan.

Salah satu dampak penerapan TDABC dapat dilihat dari profitabilitas Kabupaten Sumbawa Barat pada tahun 2016. Jika pendekatan TDABC tidak diterapkan pada pengukuran profitabilitas pelanggan, maka ukuran profitabilitas Kabupaten Sumbawa Barat berada pada tingkat 4,2%, atau memiliki laba operasi Rp20.991.500. Namun penerapan TDABC, menyebabkan munculnya biaya tidak lang-

sung yang dihasilkan dari aktivitas pelanggan senilai Rp63.644.500 sehingga menyebabkan ukuran profitabilitas Kabupaten Sumbawa Barat menjadi -8,6%.

Jika melihat data beberapa tahun terakhir, dapat dinilai bahwa profitabilitas pelanggan di setiap sub-area mengalami tren yang terus menurun. Hal tersebut dikarenakan aktivitas pemasaran dilaksanakan tanpa mempertimbangkan dampak dari aktivitas yang dijalankan. Sebagai contoh *Farm Field Day* yang merupakan aktivitas dengan biaya termahal, sekitar Rp12.000.000, tetap menjadi kegiatan dengan tingkat pelaksanaan tertinggi di beberapa sub-area, seperti Sumbawa Barat dan Lombok Utara. Hal tersebut menyebabkan tingginya biaya dan berimplikasi pada tingkat profitabilitas yang menurun secara drastis sub-area tersebut. Di sisi lain, agronomis dan *spot worker* pada area yang tidak begitu luas (seperti KLU dan Sumbawa Barat) dengan sub-area yang sangat luas (seperti Bima dan Dompu) jumlahnya tidak jauh berbeda sehingga menyebabkan biaya pelayanan per pelanggan pada area yang tidak luas menjadi sangat tinggi. Hal tersebut dikarenakan tiap agronomis dan *spot worker* tetap menjalankan tugasnya setiap hari ke lahan pengguna produk.

d. Implikasi Pengukuran Nilai Pelanggan

Pengukuran nilai pelanggan menjadi salah satu basis bagi BS untuk merumuskan kebijakan CRM di masa mendatang yang memiliki fokus pada penajaman praktik manajemen dan peningkatan kemampuan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Adapun aspek lain yang dapat ditingkatkan yaitu optimalisasi pelaksanaan aktivitas pelayanan pelanggan.

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat digunakan sebagai basis untuk mengelola aktivitas pelanggan, misalnya optimalisasi jumlah dan waktu pelaksanaan aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran dapat dikelola secara efektif dengan memahami dampak dari setiap program terhadap pelanggan sehingga tidak mengurangi *value* dari pelaksanaan program. Adapun ukuran profitabilitas dapat juga digunakan pada kebijakan perekrutan *spot worker* untuk setiap sub-area.

Berdasarkan hasil pengukuran profitabilitas pelanggan, maka Sub-area Sumbawa Barat merupakan wilayah yang perencanaan aktivitas pemasarannya harus diberikan perhatian lebih. Hal itu didasarkan ukuran profitabilitas Sub-area Sumbawa Barat yang berada pada tingkatan yang buruk sehingga dibutuhkan perencanaan yang tepat agar ukuran profitabilitas di masa mendatang dapat ditingkatkan seca-

ra efektif (tidak mengurangi *value* bagi pelanggan).

Di masa mendatang, lahan jagung di Dompu semakin meluas dan memiliki dampak pada tingginya permintaan benih jagung. Penting bagi BS untuk lebih memprioritaskan Dompu sebagai kelompok pelanggan yang dipenuhi permintaan benihnya terlebih dahulu dibanding sub-area lain.

V. KESIMPULAN

1. Departemen Pemasaran BS belum mengukur profitabilitas pelanggan. Pengukuran yang dilakukan oleh penulis menunjukkan terdapat beberapa sub-area yang profitabilitasnya berada di bawah 30%. Sub-area yang memiliki profitabilitas di bawah 30% harus diberikan perhatian dalam perencanaan dan pelaksanaan aktivitas pemasaran guna meningkatkan profitabilitas pelanggan tanpa mengurangi *value* bagi pelanggan.
2. Upaya BS dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yaitu dengan menjalankan aktivitas *monitoring* dan pendampingan serta mengadakan program kemitraan berbentuk skema pembayaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa. (2011). Penerapan Customer Relationship Management: Studi pada PT.Foodex Inti Ingredients. Tesis: Universitas Gadjah Mada.
- Anshory, S. (2010). Analisis dan Perancangan Sistem Informasi Customer Relationship Management pada Lembaga Bahasa EF English First Yogyakarta. Tesis: Universitas Gadjah Mada.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Baran, R. J., Galka, R. J., & Strunk, D. P. (2008). Principles of Customer Relationship Management. Ohio: Thomson South-Western.
- Creswell, J. W. (2015). Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dennis , H., & Marcus, S. (2013). Profiting from Customer Relationship Management: The Overlooked Role of Generative Learning Orientation. Management Decision, Vol. 51, 1678-1700.
- Direktorat Jenderal Tanaman Pangan Kementerian Pertanian RI. (2017). Petunjuk Pelaksanaan Budidaya Jagung 2017. Jakarta: Website Direktorat Jenderal Tanaman Pangan Kementerian

- Pertanian RI. Retrieved from Kementerian Pertanian RI.
- Egan, J. (2001). Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing. Essex: Pearson Prentice Hall.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). Managing Customer as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. United States of America: Wharton School Publishing.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). Managerial Accounting. United States of America: Thomson South- Western.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). Cornerstones of Cost Management. South-Western: Cengage Learning.
- Kamila, I. (2016). Analisis Profitabilitas Pelanggan menggunakan Time-Driven Activity-Based Costing (Studi kasus pada Hotel Hyatt Regency Yogyakarta). Tesis: Universitas Gadjah Mada.
- Kantsperger, R., & Kunz, W. H. (2010). Consumer Trust in Service Companies: A Multiple Mediating Analysis. Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 20, 4-25.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. (2007). Time-Driven Activity-Based Costing. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kim, J.-O., Forsythe, S., Gu, Q., & Jae Moon, S. (2002). Cross-cultural Consumer Values, Needs and Purchase Behavior. Journal of Consumer Marketing, Vol. 19, 481-502.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing Management. New Jersey: Pearson Education.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2016). Cornerstones of Managerial Accounting. Mason: CENGAGE Learning.
- Mulyadi. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? Harvard Business Review 77, No. 1, 151-160.
- Saelee, R., Jhundrain, P., & Muenthaisong, K. (2015). A Conceptual Framework of Customer Relationship Management Capability and Marketing Survival. Proceedings of the Academy of Marketing Studies, Vol. 19, No. 2, 94-105.
- Safari, M., Forouzandeh, M., & Safahani, N. (2016). An Empirical Model to Explain the Effects of Electronic Customer Relationship Management on Customer e-Satisfaction and e- Loyalty: Evidence From Iranian Service Shopping Websites. Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 21, No. S2, 1-12.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research Methods for Business. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Solomon, M. R. (2007). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Triest, S. v., Bun, M. J., Raaij, E. M., & Vernooy, M. J. (2009). The Impact of Customer-Specific Marketing Expenses on Customer Retention and Customer Profitability. *Marketing Letters*, Vol. 20, No. 2, 125-138.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. United States of America: SAGE Publication, Inc.
- Yin, R. K., & Davis, D. (2007). Adding New Dimensions to Case Study Evaluations: The Case of Evaluating Comprehensive Reforms. *New Dimension for Evaluation*, Vol. 113, 75-93.