

**ANALISIS PENERAPAN  
VALUE CHAIN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT  
PADA PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi**



**Alfian Othniel Arifin**

**1071001008**

**PROGRAM SARJANA STRATA 1  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BAKRIE**

**JAKARTA**

**2011**

## **HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Alfian Othniel Arifin**

**NIM : 1071001008**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : Februari 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh

Nama : Alfian Othniel Arifin

NIM : 1071001008

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Penerapan *Value Chain Customer Relationship Management* pada PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Universitas Bakrie.**

## DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Tony B. Trihartanto, M.Sc, Ph.D ( )

Pembimbing II : Krisfarah Syarfuan, B.A., M.M. ( )

Penguji I : Ir. Deddy Herdiansjah, M.Sc, M.BA, Ph.D. ( )

Penguji II : Dessy Kania, B.A., M.A. ( )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Februari 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh

Nama : Alfian Othniel Arifin

NIM : 1071001008

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Penerapan *Value Chain Customer Relationship Management* pada PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Universitas Bakrie.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Tony B. Trihartanto, M.Sc, Ph.D



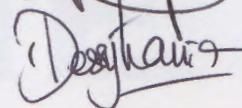
Pembimbing II : Krisfarah Syarfuan, B.A., M.M.

( )

Penguji I : Ir. Deddy Herdiansjah, M.Sc, M.BA, Ph.D.



Penguji II : Dessy Kania, B.A., M.A.



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 7 Februari 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur yang dalam penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul *Analisis Penerapan Value Chain Customer Relationship Management Pada PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS*. Penyusunan tugas akhir ini dilakukan sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Bakrie.

Penyelesaian tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yesus Kristus, sebagai alasan saya mampu bertahan sampai sekarang yang selalu menopang, menolong, menguatkan di setiap langkah kehidupan;
2. Rektor Universitas Bakrie Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D., beserta seluruh stafnya;
3. Tony B. Trihartanto, Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial serta dosen pembimbing yang selalu memberikan dorongan untuk menyelesaikan penulisan ini;
4. Ir. Deddy Herdiansjah, M.Sc., MBA, Ph.D. selaku Kepala Program Studi Manajemen di Universitas Bakrie beserta seluruh stafnya yang telah membantu penulis dalam pengajuan tugas akhir;
5. Krisfarah Syarfuan, BA.,MM. selaku dosen pembimbing yang selalu siap membantu ketika dibutuhkan dan memberikan masukan-masukan untuk penulisan;
6. Ir. Aurino R.A. Djamaris, M.M. selaku dosen Universitas Bakrie, walaupun bukan dosen pembimbing, senantiasa membantu saya;

7. Orang tua dan keluarga tercinta yang telah memberikan banyak hal baik dukungan dana, doa, material serta lelucon yang sungguh tidak ternilai dalam menyelesaikan tugas akhir ini;
8. Bapak Glen Lino, MBA dan seluruh karyawan PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS yang bersedia direpotin untuk penulisan ini, saya sangat berterima kasih;
9. Mbak Arin, Mas Akbar, Pak Heri, dan seluruh staf Universitas Bakrie yang tidak bosan-bosannya membantu dan direpotkan dalam penyusunan tugas akhir ini;
10. Untuk para Dududers, Angel, Lady, Edwin, Devi, Teddy, dan Aris yang selalu memberikan motivasi tidak terbatas dalam mewarnai kehidupan ;
11. Untuk teman-teman Akselerasi Manajemen 2007 yang sama-sama berjuang dalam tahap penyelesaian tugas akhir;
12. Teman-teman kontrakan di Mrican-Jogjakarta yang menyediakan tumpangan saat pencarian literature di Jogja;
13. Teman-teman God Chaser Klaten khususnya San-san, PJ, Theo, Tendri, Aleng dan lainnya yang selalu memberikan kekonyolan dan canda tawa yang selalu menyegarkan;
14. Teman-teman Gracia yang sudah mendukung dalam doa, khususnya Mia yang sudah menolong dalam mengeprint;
15. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu, terima kasih atas dukungannya.

Semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi kita semua dan dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentunya.

Jakarta, Februari 2011

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alfian Othniel Arifin  
NIM : 1071001008  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Tugas Akhir : Studi kasus

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Analisis Penerapan  
*Value Chain Customer Relationship Management*  
Pada PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Februari 2011  
Yang menyatakan

Alfian Othniel Arifin

**ANALISIS PENERAPAN**  
**VALUE CHAIN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**  
**PADA PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS**

Alfian Othniel A.<sup>1</sup>

---

**ABSTRAK**

Penelitian ini dibuat untuk melihat penerapan *Customer Relationship Management* yang merupakan salah satu bagian dari pemasaran. *Customer Relationship Management* ini menjadi tren baru dalam pemasaran karena dianggap dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. *Customer Relationship Management* ini lebih memperhatikan kebutuhan pelanggan dan mencoba untuk memberikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan, tidak hanya membanjiri pelanggan dengan produk dalam jumlah besar.

Penelitian ini dilakukan di PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS yang telah menerapkan *Customer Relationship Management* ini sejak tahun 2007. PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sebelumnya menggunakan pemasaran biasa dengan *mass production* sejak berdiri tahun 1998. Melalui perubahan *Marketing Strategy* yang dulunya bersifat *mass production* kemudian berubah menjadi *customize* ini akhirnya ditemukan dampak positif terhadap pendapatan perusahaan. *Customer Relationship Management* merupakan hal yang baik untuk diterapkan dan dapat berdampak positif walaupun belum diterapkan sepenuhnya sesuai teori yang ada.

Kata kunci: *Customer Relationship Management* , pemasaran, pendapatan, *Mass Production*, *Marketing Strategy*, *Value Chain Customer Relationship Management*

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Manajemen Universitas Bakrie

**ANALYSIS IMPLEMENTATION OF  
VALUE CHAIN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN PT.  
IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS**

Alfian Othniel A.<sup>2</sup>

---

**ABSTRACT**

*The objective of this study is to see the implementation of Customer Relationship Management as part of marketing Strategy. Customer Relationship Management become a new trend in marketing because it is known to increase the net income of the company. Customer Relationship Management gives more attention to client need and tries to give client hope, not only give the client with products in a huge amount.*

*This study takes place at PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS that has implemented Customer Relationship Management since 2007. Before this year PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS use a common marketing with mass production since its establishment in 1998. The change in strategy from mass production approach to become customized approach lead to positive impact to the company net income. Customer Relationship Management is a good thing to implement and can make positive effect, although it hasn't implement according to the existing theories.*

*Keywords: Customer Relationship Management, Marketing, Net Income, Mass Production, Marketing Strategy, Value Chain Customer Relationship Management*

---

<sup>2</sup> Student of Bakrie University, Management Major

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN PEMBIMBING</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Maksud dan Tujuan .....	4
1.3. Rumusan Masalah .....	5
1.4. Batasan Masalah .....	6
1.5. Manfaat dan Kegunaan .....	6
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1. Kerangka Pikiran.....	8
2.2. Lingkup Studi.....	9
2.3. Pendekatan Teori.....	10
2.3.1. <i>Marketing Strategy</i> .....	10
2.3.2. <i>Marketing Mix 4 P's</i> .....	11
2.3.3. <i>Customer Relationship Management</i> .....	11

2.3.4. <i>Value Chain Customer Relationship Management</i> .....	14
2.3.5. Kinerja Perusahaan .....	17
<b>BAB 3 METODOLOGI</b> .....	19
3.1. Objek Studi Kasus.....	19
3.2. Tahapan Studi .....	20
3.3. Metode Penyelesaian .....	22
3.4. Teknik Analisis Data .....	22
3.5. Instrumen .....	23
<b>BAB 4 HASIL dan PEMBAHASAN</b> .....	25
4.1. Perubahan <i>Marketing Strategy</i> .....	31
4.1.1 <i>Marketing Mix</i> PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS 1997-2006.....	25
4.1.1.1 <i>Product</i> .....	25
4.1.1.2 <i>Price</i> .....	26
4.1.1.3 <i>Promotion</i> .....	27
4.1.1.4 <i>Place</i> .....	31
4.1.2. <i>Marketing Mix</i> PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS 2007- Sekarang .....	33
4.1.2.1. <i>Product</i> .....	33
4.1.2.2. <i>Price</i> .....	33
4.1.2.3. <i>Promotion</i> .....	34
4.1.2.4. <i>Place</i> .....	35
4.2. Analisis Peforma Perusahaan dari Segi Keuangan .....	36
4.3 Langkah Awal Penerapan <i>Customer Relationship Management</i> .....	42
4.4. <i>Value Chain</i> Perusahaan .....	44
4.4.1 Tahapan Umum ( <i>Primary Stage</i> ).....	44
4.4.2 Kondisi yang mendukung ( <i>Supporting Condition</i> ).....	48
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	55
5.1. Kesimpulan .....	55
5.2. Saran .....	58
<b>BAB 6 SARAN BAGI MANAJEMEN</b> .....	59

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>61</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>63</b>

### DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Transaction focus vs relationship focus</i> .....	13
Tabel 4.1	Biaya Produksi dan Harga Jual tahun 1998-2006 .....	27
Tabel 4.2	Promosi Perusahaan tahun 1998-2006 .....	29
Tabel 4.3	Pelanggan perusahaan tahun 1998-2006 .....	32
Tabel 4.4	Biaya produksi dan harga jual 2007-sekarang .....	34
Tabel 4.5	Pelanggan perusahaan tahun 2007-2010 .....	36
Tabel 4.6	<i>Cost of sales / Revenue</i> perusahaan .....	37
Tabel 4.7	<i>Operating expense / Revenue</i> perusahaan.....	39
Tabel 4.8	<i>Net income</i> dibanding <i>revenue (Margin)</i> perusahaan.....	40
Tabel 4.9	Perbandingan rata-rata <i>sales, cost of sales, operating expense, net income</i> perusahaan .....	41
Tabel 4.10	Penerapan <i>Value Chain</i> PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS	53
Tabel 5.1	<i>Marrketing Mix</i> PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS .....	55
Tabel 5.2	Perbandingan peforma perusahaan 1998-2010 .....	56
Tabel 5.3	Perbandingan rata-rata pendapatan dan pengeluaran 1998-2006 dan 2007-2010 .....	57



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	8
Gambar 2.2 <i>Value Chain Customer Relationship Management</i> .....	14
Gambar 4.1 Penerapan <i>Value Chain Customer Relationship</i> Perusahaan.....	54

**DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1 Gambar Produk PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS Tahun 1998-2006.....	63
LAMPIRAN 2 Gambar Produk PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS Tahun 2007-2010.....	66
LAMPIRAN 3 Contoh Desain .....	68
LAMPIRAN 4 Hasil Wawancara .....	71
LAMPIRAN 5 Diagram Air.....	79
LAMPIRAN 6 Aliran Proses Produk .....	80
LAMPIRAN 7a <i>Income Statement (Part)</i> .....	81
LAMPIRAN 7b <i>Income Statement (Complete)</i> .....	82

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba. Oleh karena itu sebuah *marketing strategy* merupakan hal penting yang tidak dapat dihindari perusahaan.

Ahli-ahli pemasaran mengatakan bahwa “*A good product cannot market itself*” , mengacu pada pernyataan ini sebaik apapun produk, tanpa pemasaran yang baik maka produk itu akan sulit terjual. Selain itu *marketing strategy* yang baik dapat mendorong perusahaan memperoleh efektivitas dan efisiensi di dalam berbagai aspek sehingga dapat mengurangi biaya dan meningkatkan pendapatan.

Dengan berpegang pada hal ini penulisan mengenai *marketing strategy* sangat penting dan vital untuk menentukan masa depan sebuah perusahaan. Apakah perusahaan itu akan maju terus atau mati dapat ditentukan melalui *marketing strategy* yang ada. Namun, banyak perusahaan yang kurang mengerti mengenai pentingnya pemasaran dan hanya mengandalkan sebuah produk yang baik.

Hal ini sangat memprihatinkan karena dengan menganggap *marketing strategy* sebagai sebuah hal yang tidak penting maka membuat fokus akan hal ini menjadi semakin rendah dan akhirnya tanpa sebuah *marketing strategy* yang baik perusahaan dapat mati.

Banyaknya perusahaan yang kurang fokus terhadap *marketing strategy* mereka karena mereka tidak tahu akan manfaatnya atau merasa kurang paham atau menganggap bahwa *marketing strategy* hanya merupakan pemborosan biaya saja. Hal ini tentunya tidak benar karena jika kita mengerti mengenai *marketing strategy* pastinya argumen-argumen di atas tidak beralasan dan hanya menjadi alasan saja.

*Customer relationship management* menjadi sebuah bagian dari *marketing strategy* suatu perusahaan. Hal ini menjadi sesuatu yang penting pada pertengahan abad ke-20 ini banyak perusahaan mulai mengambil pandangan pemasaran yang berfokus pada pelanggan. Banyak yang mulai menyadari bahwa mungkin mereka seharusnya memproduksi apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan (Barnes,2003).

Dari Jurnal Payne (1999) menunjukkan sebuah penelitian dari *Strategy consulting firm Bain & Company US*, menunjukkan bahwa peningkatan 5% di *customer retention* dimana hal ini erat hubungannya dengan *customer relationship* dapat meningkatkan *net profit* sebesar 125 % pada perusahaan *credit card* dan 50 % kepada perusahaan asuransi. Disini terlihat bahwa *customer relationship* mempengaruhi keuntungan dari suatu perusahaan. Hal ini membuat *customer relationship management* menjadi sebuah hal yang penting.

Contoh perusahaan yang telah menerapkan *customer relationship management* ini adalah Ritz Carlton, hotel ini memang dikenal memiliki pelayanan yang sempurna dan mengenal tiap pelanggannya. Dengan dukungan software CLASS (*Customer Loyalty Anticipation and Satisfaction System*), sebuah *software* untuk melihat preferensi pelanggan. Didukung kecakapan dari pekerja hal ini dapat diterapkan dengan baik di Ritz Carlton hotel. (Delio :2000)

Dari area industri cafe Starbucks juga merupakan perusahaan yang menerapkan *customer relationship management* dalam hal ini adalah pengenalan mereka akan pelanggan serta keinginannya untuk selalu memenuhi permintaan dari pelanggan dan berusaha mengenal pelanggan mereka dengan baik dan berusaha menyajikan minuman sesuai yang diinginkan oleh pelanggan. Penerapan ini terlihat dari 5 starbucks experience yang ditulis Michelli(2006) yaitu lakukan dengan cara anda, semuanya penting, *surprise and delight*, terbuka terhadap kritik, *leave your mark*. 5 poin ini menunjukkan bahwa Starbucks ingin memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan seperti yang terlihat sekarang Starbucks dapat terus berkembang.

Unilever sebagai salah satu raksasa di bidang industri juga menggunakan *customer relationship management* dalam perkembangannya. Menurut tulisan Ellen Budiman (2009) menunjukkan bahwa perusahaan ini menggunakan *software* tanggapan konsumen yang disebut RealDialog, dengan *software* ini pelanggan diharapkan dapat memberikan tanggapan lebih baik mengenai produk-produk unilever serta keluhan mereka dapat lebih dimengerti perusahaan.

Dari tulisan Andi(2008) terdapat contoh pengguna *customer relationship management* di dunia perbankan, HSBC Mexico, salah satu bank terbesar di Mexico, berhasil meningkatkan tingkat mempertahankan nasabahnya dari 77 persen menjadi 90 persen dan, dalam satu tahun (menggunakan solusi CRM Epiphany), berhasil memperoleh 23.000 nasabah baru dengan total nilai US \$ 55 juta.

Semakin banyak pula sebenarnya program-program *customer relationship management* yang coba dilakukan oleh perusahaan-perusahaan sekarang ini. Hal yang paling mudah untuk dilihat adalah banyak sekali perusahaan memberikan *member card* kepada para pelanggannya. Mulai dari industri restoran sampai asuransi bahkan kredit, melalui hal ini dapat diketahui bahwa hubungan dengan pelanggan mulai banyak dibangun saat ini. Hal pemberian *member card* sebenarnya merupakan salah satu bagian dari *customer relationship management* yaitu membangun atau memiliki *database* dari pelanggan.

Bahkan berdasarkan tulisan dari Ghofar serta Budiharjo(2006), BPS sebagai lembaga penyedia data statistik juga menggunakan *customer relationship management* untuk menunjang diseminasi data.

Melihat pentingnya *customer relationship management* mulai dari pertengahan abad ke-20 sampai sekarang, maka mempelajari *customer relationship management* menjadi hal yang menarik dan penting untuk dipelajari. Hal ini akan menjadi lebih menarik jika dilihat penerapan langsung di sebuah perusahaan. Penerapan pada perusahaan menarik untuk dipelajari karena pasti banyak tantangan dan hambatan yang harus dihadapi dalam penerapannya. Melalui hal ini banyak hal yang dapat dipelajari di dalamnya.

Mencari perusahaan yang telah menerapkan *customer relationship management* untuk diteliti merupakan hal awal yang dilakukan dalam penelitian ini. PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dipilih karena telah menggunakan *customer relationship management* ini sejak beberapa tahun terakhir ini. Perusahaan ini mampu menerapkan *customer relationship management* ditengah keterbatasannya.

PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS mencoba berfokus kepada pelanggannya dan memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dari pelanggannya. Melalui penerapan *customer relationship management* PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS terbukti telah mampu bertahan menghadapi persaingan usaha yang semakin berat. Lalu bagaimana dampak peforma dari perusahaan setelah mengubah *marketing strategy* yang awalnya *transactional* kemudian menjadi *relationship* ini terhadap peforma dari perusahaan. Akan dilihat apakah PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS berhasil mendapatkan kelebihan-kelebihan *customer relationship management* yang sering dibicarakan sekarang ini.

Melihat berbagai kelebihan dari *customer relationship management* ini tentu banyak pihak yang ingin mempelajari dan melihat bagaimana sebenarnya penerapannya di dunia nyata. Banyak pertanyaan yang timbul langkah awal apa saja yang dilakukan ketika akan menerapkan *customer relationship management* ini kemudian kendala-kendala apa saja yang dihadapi serta bahagaimana ditangani supaya dapat memberikan dampak yang positif kepada perusahaan.

## **1.2 Maksud dan Tujuan**

Maksud dan tujuan merupakan hal yang penting dalam sebuah penelitian. Dengan mengetahui maksud dan tujuan, penelitian menjadi lebih fokus dan terarah dalam penelitian. Maksud dan tujuan ini menjadi semacam target yang dikejar untuk diperoleh.

Maksud dari penelitian ini adalah untuk melihat pemasaran dari perusahaan ini, yaitu PT IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS. Hal ini merupakan maksud dasar penulisan kali ini. Sedangkan untuk tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Melihat perubahan marketing strategi yang telah dilakukan oleh PT IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS
2. Melihat kendala yang dihadapi dalam penerapan Customer Relationship Management di PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS
3. Melihat dampak dari penerapan Customer Relationship Management pada PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS
4. Melihat sejauh apa penerapan *Customer Relationship Management* dari perusahaan ini jika dibandingkan dengan teori yang ada.

Hal-hal di atas merupakan maksud dan tujuan dari peulisan kali ini. Diharapkan maksud dan tujuan itu dapat tercapai.

### 1.3 Rumusan Masalah

PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sudah sejak beberapa tahun belakangan ini menerapkan *customer relationship management* dan dapat dikatakan berhasil dalam penerapannya. Hal ini menjadi hal yang menarik untuk dipelajari. Banyak hal yang dapat kita lihat dri PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dalam penerapan *customer relationship management* yang telah diterapkannya.

*Customer relationship management* yang telah diterapkan ini pasti mengalami kendala-kendala yang cukup berarti dan memerlukan penganganan khusus untuk dapat mengatasinya. Pengalaman PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dalam menangani penerapan *customer relationship management* ini akan dipelajari supaya menjadi bahan pelajaran bagi kita semua.

Rumusan masalah dalam penulisan kali ini adalah kita membandingkan antara peforma perusahaan ketika masih mnegunakan *transactional* kemudian ketika beralih menjadi *relationship*. Bagaimana dampaknya bagi peforma perusahaan ini. Apakah peforma perusahaan menjadi lebih baik atau tidak setelah menerapkan *relationship marketing* ini?

Setelah itu tahap yang dilakukan adalah membandingkan antara teori yang ada dengan kenyataan di perusahaan ini. Penelitian ini menggunakan *value chain* yang

dibuat oleh Francis Buttle. Hal ini dilakukan karena perusahaan ini telah menerapkan *customer relationship management* ini cukup lama dan cukup berhasil. Namun, apakah penerapannya sudah sesuai dengan teori awal yang dikemukakan dalam *value chain* Francis Buttle? Teori ini dipilih karena dianggap merupakan tahap awal penerapan *customer relationship management* dan memuat hal-hal dasar mengenai *customer relationship*. ( Buttle, 2007)

Akan dilihat sebenarnya sejauh mana perusahaan ini telah menerapkan teori yang dikemukakan, apakah dapat diterapkan seluruhnya atau tidak?

#### **1.4 Batasan Masalah**

Supaya penelitian kali ini menjadi lebih fokus dan terarah maka dibuatlah batasan-batasan masalah dari penelitian kali ini. Batasan-batasan masalah yang ada dalam penelitian kali ini adalah:

1. Berkaitan dengan dunia industri *furniture* secara umum dan berkaitan dengan PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS secara khusus mengenai obyek yang diteliti dalam penulisan ini.
2. Berkaitan mengenai *customer relationship management* perusahaan serta hal-hal yang membentuk *customer relationship management* ini.

Dengan adanya batasan-batasan masalah ini diharapkan penulisan ini menjadi lebih terarah dan sesuai dengan tujuan penulisannya.

#### **1.5 Manfaat dan Kegunaan**

Sebuah penelitian tentunya diharapkan memberikan sebuah manfaat atau kegunaan sehingga memberikan dampak yang positif. Untuk penelitian kali ini manfaat yang akan diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui perubahan *marketing strategy* yang dilakukan oleh suatu perusahaan sehingga dapat dipakai untuk kajian perusahaan lain, dalam kasus ini PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS
2. Mengetahui dampak dari perubahan pemasaran terhadap peforma dari PT IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS

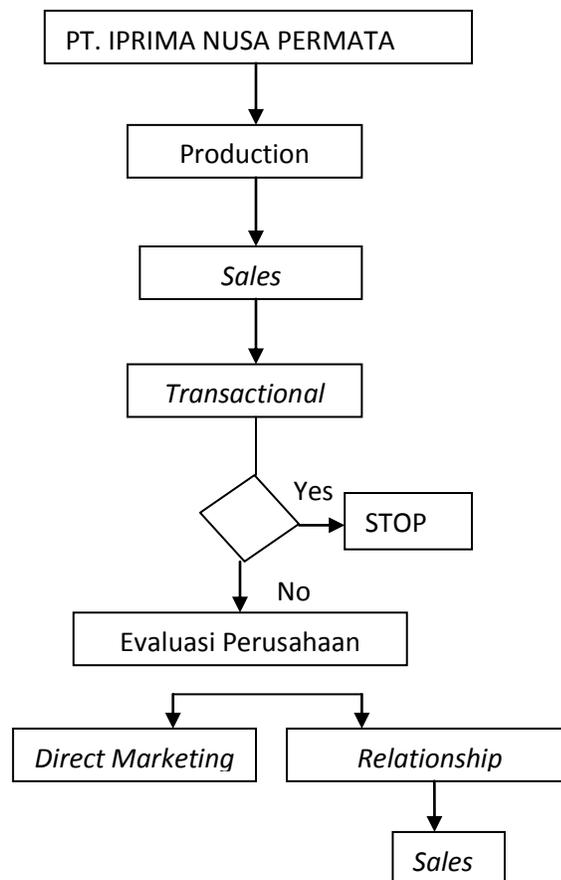
3. Mengetahui faktor yang mempengaruhi *customer relationship management* diterapkan di PT IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS.
4. Sebagai masukan yang bermanfaat kepada PT IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS.
5. Menambah literatur tentang penelitian *customer relationship management* suatu perusahaan.
6. Bahan bagi penulis lain yang ingin melakukan penelitian sejenis sehingga dapat membuat penelitian yang lebih baik.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini merupakan panduan dan gambaran dari penulisan kali ini. Berikut merupakan kerangka pemikiran kali ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penulisan

Sumber : Data penulis

Dari kerangka pemikiran di atas ada beberapa hal yang akan dilihat atau dipelajari dalam penulisan kali ini. Hal pertama yang akan dilihat adalah bagaimana perubahan yang dilakukan yang dilakukan oleh PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dalam *marketing strategy*. Hal ini dilakukan untuk melihat perbedaan dari ketika masih menggunakan *transactional* dan ketika berubah menjadi *relationship marketing*.

Setelah melihat perubahan yang dilakukan oleh PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS maka hal yang dilihat adalah performa perusahaan ketika masih menggunakan *transcational* kemudian berubah menjadi *relationship marketing*. Performa ini bisa dilihat dari revenue, profit, cost serta. Hal ini berarti dilakukan komparasi antara *marketing strategy transactional* dengan *relationship*. Diharapkan dengan perbandingan ini akan diperoleh yang *marketing strategy* yang lebih baik.

Kemudian dilanjutkan dengan melihat bagaimana perusahaan ini mulai menerapkan *customer relationship management* di perusahaannya. Bagaimana *customer relationship management* telah diterapkan dalam perusahaan ini. Dengan kata lain bagaimana penerapannya saat ini dan hal ini merupakan dasar dalam penulisan ini untuk membandingkan dengan teori yang ada.

Langkah berikutnya adalah dengan melihat kesesuaian apa yang telah diterapkan oleh perusahaan ini dengan apa yang dikemukakan oleh teori *value chain customer relationship management*. Bagaimana penerapan *customer relationship management* jika dibandingkan dengan teori yang ada mengenai *value chain* dari Francis Buttle. Dengan perbandingan ini dapat dilihat seberapa jauh perusahaan telah menerapkan *customer relationship management*.

## **2.2 Lingkup Studi**

Dalam penulisan kali ini yang menjadi lingkup study adalah mengenai dunia *furniture*, khususnya dalam hal produksi dan pemasaran *furniture*. Perusahaan yang akan dilihat dan dipelajari adalah PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS yang telah bergerak di industri ini selama lebih dari 12 tahun, sejak tahun 1998.

Hal lain yang akan dilihat adalah *Marketing Strategy* yang dilakukan oleh perusahaan ini dalam memasarkan produk-produknya. PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sejauh ini telah pernah menerapkan *transactional marketing* dan *relationship marketing*. Kedua hal di atas akan dibahas mengenai dampak yang ditimbulkan dari penerapannya.

Ketika merubah *marketing strategy* sebuah perusahaan tentu saja akan menyebabkan banyak hal berubah, baik ke sisi positif maupun negatif. Salah satu cara menilai dampak perubahan ini adalah melalui laporan keuangan perusahaan tersebut. Melalui laporan keuangan ini dapat dilihat dampak secara langsung kepada pendapatan perusahaan. Strategi perusahaan tepat jika menunjukkan peningkatan, namun jika menunjukkan penurunan berarti strategi perusahaan kurang tepat.

## **2.3 Pendekatan Teori**

### **2.3.1 Marketing Strategy**

Menurut Kotler dan Armstrong (2006), *marketing* berarti mengelola hubungan yang baik dengan *customer* yang bersifat menguntungkan. Secara lebih jelas Kotler menggambarkan bahwa *marketing* adalah sebuah proses dimana perusahaan menciptakan sebuah nilai untuk pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan mendapat nilai dari pelanggan dalam pengembaliannya.

Strategi adalah sebuah cara atau metode untuk mendapatkan sesuatu. Jadi dapat kita simpulkan bahwa *marketing strategy* adalah sebuah cara atau metode untuk menciptakan sebuah nilai untuk pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan mendapat nilai dari pelanggan dalam pengembaliannya.

Sedangkan menurut J.Paul Peter dan Jerry C. Olsen (2008) *marketing strategy* adalah sebuah kumpulan stimulus yang diberikan kepada lingkungan pelanggan yang didesain untuk mempengaruhi tindakan, kesadaran serta perilaku pelanggan.

Stimulus ini dapat berupa barang, merek, kemasan, iklan, kupon dan lain sebagainya.

*Marketing strategy* ini dibuat bukan hanya dari produsen ditujukan kepada pelanggan tetapi dapat juga pelanggan mempengaruhi *marketing strategy* perusahaan. Karenanya *marketing strategy* ini harus senantiasa dikembangkan, diimplementasikan dan dirubah berdasarkan *consumer research and analysis*. Dapat dilihat bahwa *marketing strategy* ini dapat berubah seiring dengan berjalannya waktu.

### **2.3.2 Marketing Mix 4P's**

*Marketing Mix 4 P's* merupakan sebuah hal dasar untuk menggambarkan apa yang dimiliki dan akan dilakukan oleh perusahaan. *Marketing mix* adalah kumpulan pengendalian, sebuah alat taktis yang dibentuk perusahaan untuk membuat respon yang diinginkan untuk pasar tertentu. Berikut adalah yang ada dalam marketing mix, 4 P's menurut Kotler dan Armstrong (2006) :

a) *Product*

Produk disini berbicara tentang berbagai hal, antara lain, jenis, kualitas, desain, fasilitas, brand, kemasan,dll

b) *Place*

Berbicara mengenai chanel yang dipakai, jangkauan, lokasi, letak inventori, transportasi.

c) *Promotion*

Promisi berbicara mengenai bagaimana perusahaan memasarkan produknya, hal ini menyangkut iklan, tenaga penjualan, relasi dengan publik, dan pemasaran langsung

d) *Price*

Bagaimana perusahaan memberikan harga dari produk yang dibuat, hal ini tentu sangat diperhatikan oleh para customer.

### **2.3.3 Customer Relationship Management**

Manajemen hubungan pelanggan atau *customer relationship management* (selanjutnya disingkat CRM) merupakan strategi yang berbeda-beda menurut pandangan berbagai pihak. Bahkan arti dari CRM itu sudah bervariasi dan diperdebatkan sejak lama. Sementara itu, ada kelompok yang berkeyakinan bahwa tidak semua pelanggan menghendaki hubungan dengan pemasok, menghapus kata 'hubungan', dan memilih istilah yang lebih singkat, yaitu 'manajemen pelanggan' alias '*customer management*'. Ada pula pihak-pihak yang lebih menyukai istilah '*relationship marketing*'. Apa pun istilahnya yang jelas CRM adalah praktik berbisnis yang terfokus atau berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*). (Buttle, 2004)

*Relationship marketing* menurut Evans dan Laskin (1994) dalam Wibowo S, (2006) diartikan sebagai proses dimana suatu perusahaan membangun aliansi jangka panjang dengan pelanggan dan calon pelanggan, bekerjasama untuk mencapai satu tujuan yang ditentukan. Tujuan tersebut dipenuhi dengan memahami kebutuhan konsumen, memperlakukan konsumen sebagai mitra, menjamin bahwa para pegawai memenuhi kepuasan konsumen dan memberikan kualitas yang baik kepada konsumen. *relationship marketing* adalah proses berkelanjutan yang mensyaratkan suatu perusahaan agar menjalin komunikasi tetap dengan konsumen untuk memastikan tujuan tercapai, dan memadukan proses *relationship marketing* kedalam rencana strategik sehingga memungkinkan perusahaan mengelola sumber daya dengan baik dan memenuhi kebutuhan konsumen di masa mendatang.

CRM diartikan sebagai satu kesatuan penjualan, pemasaran dan strategi pelayanan yang mencegah terjadinya aktivitas pekerjaan yang tidak terkoordinasi antar bagian dengan baik dan itu tergantung pada aksi – aksi perusahaan yang terkoordinasi (Kalakota, 2001).

CRM berkonsentrasi pada apa yang dinilai oleh pelanggan, bukan pada apa yang perusahaan ingin jual. Pelanggan tidak menginginkan diperlakukan secara sama. Akan tetapi mereka ingin diperlakukan secara individual. Namun, pada dasarnya CRM merupakan suatu cara untuk menganalisa perilaku pelanggan yang dimiliki perusahaan, dimana melalui hasil analisa tersebut, perusahaan dapat menentukan cara bagaimana agar dapat melayani para pelanggannya secara lebih personal,

sehingga menimbulkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Sasaran utama CRM bukan terletak pada kepuasan pelanggan, tetapi lebih mengarah pada loyalitas pelanggan. Maksudnya adalah agar pelanggan tidak hanya puas saat memakai produk perusahaan, melainkan meningkatkan loyalitas pelanggan pada perusahaan. (Strene, 2000).

Sasaran dari kerangka kerja bisnis CRM adalah menggunakan hubungan yang ada untuk meningkatkan penghasilan, menggunakan informasi yang terintegrasi untuk pelayanan yang baik, memperkenalkan konsisten, proses dan prosedur *channel* yang *replicable*. (Kalakota, 2001)

Melihat berbagai pandangan yang ada ini sebenarnya *Customer Relationship Management* merupakan sebuah strategi yang dapat diterapkan dalam 3 tahapan. Menurut Buttle (2007), berikut ini merupakan 3 tahapan penerapan *Customer Relationship Management* yang dapat diterapkan dalam perusahaan :

i. Tahap Strategis

Pandangan *top-down* tentang CRM sebagai strategi bisnis paling penting yang menguntungkan konsumen dan bertujuan memikat dan mempertahankan konsumen yang menguntungkan.

ii. Tahap Operasional

Pandangan tentang CRM yang berfokus pada proyek-proyek otomatisasi seperti otomatisasi layanan, otomatisasi armada penjualan dan otomatisasi pemasaran.

iii. Tahap Analitis

Pandangan *bottom-up* tentang CRM yang terfokus pada kegiatan penggalan data konsumen untuk tujuan-tujuan strategis dan taktis.

Inti dari *Relationship marketing* adalah *pull strategy* dimana produsen benar-benar mendengarkan pelanggan mulai dari keinginan sampai keluhannya. Berbeda dengan *push strategy* dimana produsen membanjiri pelanggan dengan jumlah produk yang besar sehingga pelanggan hanya dihadapkan dengan produk itu tanpa diberi pilihan. *push* melibatkan pelanggan lebih sedikit dibandingkan *pull* yang

lebih melibatkan pelanggan. Berikut perbedaan antara *Push (transactional marketing)* dan *Pull (relationship marketing)* menurut (Peck, et al 1999):

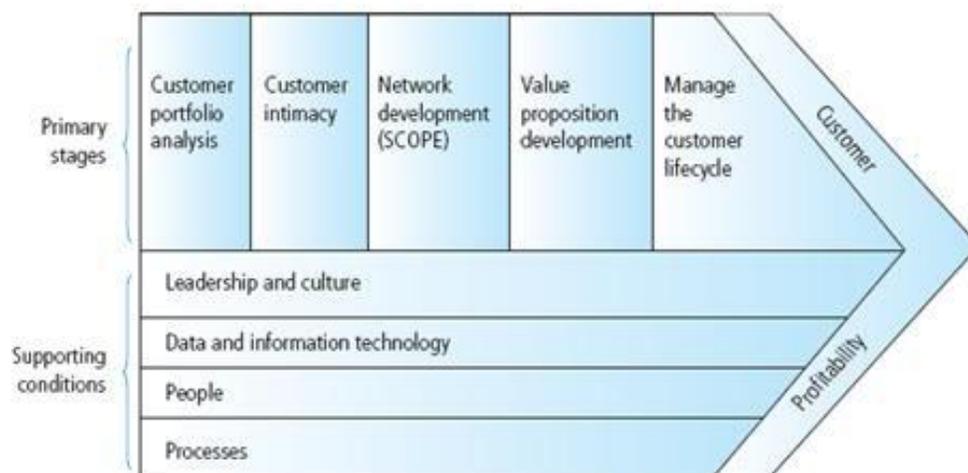
Tabel 2.1: *Transaction focus vs relationship focus*

<i>Characteristic</i>	<i>Transactional Focus</i>	<i>Relationship Focus</i>
<i>Focus</i>	<i>Obtaining new customer</i>	<i>Customer Retention</i>
<i>Orientation</i>	<i>Service features</i>	<i>Customer Value</i>
<i>Time Scale</i>	<i>Short</i>	<i>Long</i>
<i>Customer service</i>	<i>Little Emphasis</i>	<i>High Emphasis</i>
<i>Customer Commitment</i>	<i>Limited</i>	<i>High</i>
<i>Customer Contact</i>	<i>Limited</i>	<i>High</i>
<i>Customer Quality</i>	<i>An Operation Concern</i>	<i>The concern of all</i>

Sumber : Peck, et al 1999

### 2.3.4 Value Chain Customer Relationship Management

Untuk menggambarkan mengenai *customer relationship management* akan digunakan rantai nilai CRM yang digambarkan oleh Buttle (2007) sebagai berikut:



Gambar 2.2 *Value Chain Customer Relationship Management*  
Sumber: Buttle, 2007

Untuk *Primary Stage* terdiri dari :

1. *Customer Portfolio Analysis* (Analisis Portfolio Pelanggan)

Tahap ini melibatkan analisis terhadap basis pelanggan secara aktual dan potensial untuk mengidentifikasi pelanggan mana yang ingin dilayani di masa mendatang. Secara strategis, daftar teratas akan menjadi pelanggan yang signifikan termasuk mereka yang akan menghasilkan keuntungan (nilai) di masa mendatang. Hal yang dapat dijadikan indikator apakah sudah menerapkan hal ini adalah pertanyaan-pertanyaan seperti : apakah perusahaan telah mampu memilih pelanggannya? Bagaimana dampak dari pilihan perusahaan? Apakah pelanggan yang dipilih memberikan keuntungan bagi perusahaan?

2. *Customer Intimacy* (Keintiman Pelanggan)

Pada tahap ini dapat dikenali identitas, riwayat, tuntunan, harapan dan pilihan pelanggan. Hal yang dapat dijadikan patokan apakah tahap ini telah dijalankan adalah apakah perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan? Bagaimana pelanggan dan penjual berhubungan selama ini? Apakah cara ini efektif?

3. *Networking Development - SCOPE* (Pengembangan Jaringan)

Untuk mengidentifikasi, menjelaskan dan mengelola hubungan dengan dengan anggota jaringan dalam perusahaan. Hal ini termasuk organisasi-organisasi dan orang-orang yang berkontribusi pada penciptaan dan penyampaian proposisi nilai untuk pelanggan terpilih. Jaringan dapat mencakup anggota dari luar seperti *supplier*, mitra dan pemilik/investor, dan juga pihak internal yang penting, yaitu pegawai. Hal yang dapat dijadikan

indikator dari tahap ini adalah apakah perusahaan memiliki jaringan pelanggan yang banyak? Apakah perusahaan memiliki jaringan supplier yang baik?

4. *Value Proposition Development* (Pengembangan Proposisi Nilai)

Tahap ini melibatkan pengidentifikasian sumber-sumber nilai bagi pelanggan dan penciptaan suatu proposisi dan pengalaman yang memenuhi kebutuhan, harapan dan pilihan mereka. Hal yang dapat dijadikan indikator mengenai tahapan ini adalah apakah perusahaan selalu memberikan nilai terhadap pelanggan? Apakah reaksi pelanggan dengan nilai-nilai terhadap nilai yang dimunculkan perusahaan?

5. *Manage the Customer Life Cycle* (Mengelola Siklus Hidup Pelanggan)

Siklus hidup pelanggan adalah perjalanan pelanggan dari status “suspek” menjadi “pendukung”. Pengelolaan siklus hidup membutuhkan perhatian pada proses dan struktur.

- i. Proses, bagaimana perusahaan mulai mengerjakan proses-proses penting dari penguasaan, perawatan dan pengembangan pelanggan, serta bagaimana perusahaan akan mengukur kinerja dari strategi CRM.
- ii. Struktur, bagaimana perusahaan akan mengorganisasi dirinya untuk mengelola hubungan dengan pelanggan?

Untuk Kondisi yang mendukung terdiri dari :

1. *Leadership and Culture* (Kepemimpinan dan Budaya)

Baik pimpinan maupun budaya organisasi dapat mempengaruhi hasil strategi CRM. Berikut penjelasan untuk masing-masing:

a) Pimpinan

Pimpinan menjadi sangat penting dalam penerapan CRM karena pemimpin menentukan banyak hal dalam sebuah organisasi. Jika pemimpin mendukung penerapan CRM akan lebih mudah dan baik penerapannya.

Pemimpin yang mendukung CRM sangat diperlukan karena pemimpin memutuskan apakah CRM difokuskan pada tujuan strategis, operasional atau analisis. Hal lain yang menyebabkan dukungan dari pemimpin sangat penting adalah biaya implementasi yang bisa sangat mahal, program CRM perlu diprioritaskan, pemimpin harus mengawasi serta pimpinan meniadakan sekat-sekat bangunan fungsional. Untuk melihat sejauh apa dapat dilihat melalui pertanyaan sederhana seperti apakah pemimpin mendukung perubahan ini? Apakah pemimpin memiliki visi ke depan? Bagaimana peranan pemimpin dalam perusahaan?

b) Budaya

Budaya menjadi sesuatu yang sangat penting ketika membicarakan mengenai suatu organisasi. Penerapan CRM juga membutuhkan budaya yang mendukung sehingga penerapan dapat berjalan dengan baik. Budaya organisasi yang konsumen-sentris membuat pengenalan terhadap strategi CRM menjadi tidak begitu mengkhawatirkan bagi orang-orang perusahaan. Indikator apakah perusahaan memiliki hal ini adalah apakah perusahaan memiliki budaya yang khas? Apakah ada hal-hal yang dijunjung tinggi di perusahaan?

2. *Data and Information Technology* (Teknologi Informasi dan Data)

Teknologi memiliki peran yang besar dalam CRM karena dalam CRM informasi dan data pelanggan sangat dibutuhkan dan harus dibuat sebaik mungkin. Melihat hal ini dukungan teknologi sangat penting terutama untuk arus informasi dan pengolahan data pelanggan. Sejauh apa pemanfaatan teknologi yang telah dimiliki perusahaan? Seberapa mudah akses terhadap hal ini? Hal tersebut dapat dijadikan indikasi mengenai tahapan ini.

3. *People* (SDM)

Dalam sebuah organisasi semaju apapun pasti peran SDM menjadi hal yang sangat penting. Hal ini karena SDM menjadi penggerak dari sebuah

organisasi. Penerapan CRM juga membutuhkan SDM yang baik karena SDM ini berperan dari perencanaan sampai penerapan dan evaluasi semua proses. Melihat pentingnya hal ini maka diperlukan SDM yang baik dalam penerapan CRM. Indikasi dari perusahaan telah memiliki hal ini adalah apakah karyawan terlatih? Apakah ada program-program pelatihan karyawan?

#### 4. *Processes* (Proses)

Proses adalah kondisi pendukung keempat bagi penyampaian CRM. Proses adalah cara di mana segala sesuatu dilakukan oleh perusahaan. Dari perspektif CRM, proses perlu dirancang dan dioperasikan sehingga mereka berkontribusi bagi penciptaan nilai atau setidaknya tidak merusak nilai yang telah diciptakan bagi pelanggan. Kondisi tersebut menciptakan biaya rendah maupun pencapaian hasil yang diinginkan. Bagaimana proses produksi perusahaan? Apakah memiliki proses produksi yang jelas? Apakah produk yang dihasilkan telah baik? Dengan pertanyaan sederhana ini dapat dilihat penerapan di perusahaan.

### **2.3.5 Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Koller *et al.* (2008) menyatakan kinerja manajemen dapat diukur dengan cara membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan mengevaluasi tren kinerja posisi keuangan setiap periode dengan perbandingan rasio. Analisis ini membantu manajemen untuk mengidentifikasi adanya ketidakefisienan dalam kinerja dan mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Berdasarkan Pedoman Standar Akuntansi Keuangan (PSAK), laporan keuangan menyediakan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja, dan perubahan posisi

keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi serta menunjukkan pertanggungjawaban manajemen atas penggunaan sumber-sumber daya yang dipercayakan kepada mereka. Sehingga penilaian kinerja perusahaan dapat menggunakan informasi dari laporan keuangan. Duchac *et al.* (2007) menyatakan kinerja perusahaan dapat dianalisis dari laporan keuangan melalui dua cara, yaitu:

1. Analisis horizontal, yaitu analisis dengan membandingkan laporan keuangan perusahaan dari satu periode dengan periode lainnya, sehingga dapat diketahui perkembangannya.
2. Analisis vertikal, yaitu analisis laporan keuangan dalam satu periode, dengan membandingkan pos-pos yang ada dalam laporan keuangan. Kesimpulan yang didapatkan hanya untuk satu periode saja.

Melalui 2 metode yang ada di atas, akan digunakan analisis horizontal untuk penelitian kali ini, hal ini dipakai untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan cara yang lama dan dengan cara yang baru. Dengan analisis horizontal, akan dilihat manakah yang lebih baik antara *transactional* dengan *relationship*.

## BAB 3

### METODOLOGI

#### 3.1 Objek Studi Kasus

PT. Nusa Permata Dianmas merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri *furniture* dengan bahan baku utama produknya adalah kayu, yaitu kayu jati, bangkirai, dan mahoni, serta bahan baku non kayu yaitu MDF, *plywood*, *teak block*, besi dan lain-lain. Perusahaan memproduksi mulai dari proses awal bahan baku (kayu gelondongan) hingga menjadi barang jadi. Produk utama (*main product*) dari perusahaan, yaitu *Indoor Furniture* dan *Outdoor Furniture*. Produk-produk yang perusahaan kerjakan kebanyakan merupakan produk-produk bergaya klasik, artinya bahwa produk-produk tersebut tidak terlalu terpengaruh oleh perubahan zaman sehingga bisa terus bertahan.

PT. Nusa Permata Dianmas ini didirikan pada tahun 1997 di dukuh Jeblogan, Ceper, Klaten. Pendiri sekaligus pemegang saham perusahaan adalah Drs. Glen Lino, MBA. Sejak awal berdiri, perusahaan tidak menggunakan cara-cara tradisional atau manual dalam proses produksi, tetapi sudah menggunakan mesin-mesin mekanik yang dioperasikan oleh operator. Pada masa awal merintis perusahaan, mesin-mesin yang dibeli adalah mesin-mesin bekas dari RRC. Walaupun mesin bekas, tetapi masih layak untuk digunakan. Kemudian perusahaan terus berkembang seiring dengan meningkatnya permintaan dari para buyer. Pada saat itu perusahaan memiliki 175 karyawan tetap dengan kapasitas produksi perbulan masing-masing satu *container* untuk produk *outdoor* dan produk *indoor*.

Pada tahun 2001 perusahaan berganti nama menjadi PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS, dengan pemegang saham yaitu Drs. Glen Lino, MBA. (sekaligus sebagai direktur) dan Herling Massie. Perusahaan juga berpindah lokasi ke Jl. Raya baangkalan, Ceper, Klaten-Jawa Tengah dengan luas lahan sekitar 5500 m<sup>2</sup>.

Perusahaan juga membuka kantor pemasaran yang beralamat di Jl. Danau Sunter Selatan Blok O No.5 Kav 19 Sunter Agung, Podomoro, Jakarta.

Sejak awal tahun 2004, kapasitas produksi perusahaan perbulan meningkat menjadi tiga *container* untuk produk indoor dan satu *container* untuk produk *outdoor*, dengan jumlah karyawan tetap berkurang menjadi 125 orang yang terbagi menjadi dua shift kerja.

Kemudian semenjak tahun 2007 sampai sekarang perusahaan berpindah lokasi ke Jl. Raya Solo Klaten KM 29,4 Desa sumber agung, Klaten, Jawa tengah. Luas pabrik menjadi 3000 m<sup>2</sup>, hal ini merupakan salah satu bentuk dari efisiensi dari perusahaan. Jumlah karyawan juga mengalami penyesuaian menjadi 48 orang, yang dapat ditambah karyawan tidak tetap ketika pekerjaan banyak. Hal ini juga merupakan bentuk efisiensi dari perusahaan.

Produk dari perusahaan ini difokuskan untuk pasar menengah ke atas. Dengan daerah pemasaran produk ini sebagian besar di ekspor ke luar negeri, yaitu Eropa (Belanda, Belgia, Perancis, Itali, Swedia, Jerman ), Amerika dan Australia. Sedangkan daerah pemasaran tetap dalam negeri tidak hanya sampai pulau Jawa saja tetapi sampai pulau Sumatra dan Kalimantan.

### **3.2 Tahapan Studi**

Penulisan kali ini menggunakan metode studi kasus, menurut Baedhowi(2001), dalam Amir Fadhilah(2007), studi kasus yaitu suatu pendekatan untuk mempelajari, menerangkan atau mengintrepetasikan suatu kasus (*case*) dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi dari pihak luar. Dalam penelitian kali ini akan dipelajari penerapan *value chain customer relationship managent* di PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS.

Tahapan studi dalam penulisan ini dibagi menjadi beberapa tahap, dengan pembagian ini diharapkan dapat menjadikan penulisan ini mencapai tujuannya, tahapan itu adalah :

## 1. Tahap Pencarian Pustaka

Pencarian pustaka ini dilakukan pada awal penulisan dan merupakan awal dari penulisan. Dalam tahap ini pencarian teori-teori yang relevan serta hal-hal yang ingin diketahui dalam penulisan kali ini dicari. Pencarian pustaka ini didapat melalui berbagai sumber baik dari pembacaan buku, pembacaan jurnal serta mencari jurnal serta penelitian-penelitian yang terdahulu. Ketika tahap ini telah selesai dan mengetahui hal apa saja yang akan dicari, pencarian data dapat dimulai. Tahap pencarian pustaka dapat terus dilakukan selama penelitian untuk melengkapi apa yang harus dilengkapi.

## 2. Tahap Pencarian Data

Pencarian data dilakukan setelah mengetahui hal-hal apa saja yang ingin diketahui dan dicari. Dalam tahap pencarian data ini dapat dilakukan dengan cara terjun langsung ke perusahaan. Hal ini dilakukan supaya didapat data-data yang akurat dan tepat sesuai yang dibutuhkan. Data yang akan dicari adalah data primer yaitu dengan jalan wawancara langsung dengan pemilik serta beberapa karyawan dari perusahaan dan pelanggan. Wawancara ini walaupun sulit dalam pengaturan waktu, tetapi baik ketika kita ingin mengetahui sesuatu. Wawancara ini membuat kita memperoleh hal-hal mengenai *marketing Strategy* perusahaan ini. (Uma Sekaran,2008).

Berikut adalah daftar wawancara yang dilakukan :

- i. Glen Lino (Pemilik Perusahaan) :2,3,4 Januari 2011
- ii. Tarina Suryo (Keuangan) :5 Januari 2011
- iii. Agus Maryanto(Kepala Produksi) :6 Januari 2011
- iv. Agus Riyanto (Kepala Pemasaran) :7 Januari 2011

Data Sekunder juga akan digunakan, yaitu laporan keuangan dari perusahaan. Hal ini dilakukan karena perusahaan telah memiliki laporan keuangan dan dapat dilihat dan diteliti secara langsung.

### 3. Tahap Pengolahan Data

Tahap pengolahan data ini dilakukan ketika data-data telah didapat, data ini kemudian diolah dan dengan cara yang telah ditetapkan dalam pustakapustaka yang telah didapatkan di awal. Pengolahan data ini akan banyak membutuhkan interpretasi dalam mengolahnya karena data akan menggunakan wawancara terbuka dengan nara-sumber yang ada. Dalam tahap pengolahan data ini, data-data yang didapat diolah dan disesuaikan dengan kerangka berfikir yang telah dibuat di atas.

### 4. Tahap Penyelesaian

Dalam tahap penyelesaian ini data-data telah selesai diolah dan dapat ditarik kesimpulan serta saran-saran dapat diberikan bagi perusahaan serta bagi pihak lain yang membutuhkan. Dalam tahap ini diharapkan maksud dan tujuan penulisan ini dapat tercapai dan memberikan sumbangsih.

## 3.3 Metode Penyelesaian

Setelah data-data berhasil dikumpulkan, maka data akan mulai diolah untuk dapat melengkapi penelitian kali ini. Untuk hasil wawancara akan dimasukkan untuk mengisi hal-hal yang berkaitan dengan wawancara. Sebagai contoh adalah dimasukkan kedalam *marketing mix* perusahaan atau *value chain* dari perusahaan. Hal-hal yang dibutuhkan untuk melengkapi diambil dari hasil wawancara yang dilakukan.

Untuk laporan keuangan dilakukan dengan membuat perbandingan-perbandingan antara tahun yang satu dengan tahun yang lain, hal ini disebut dengan analisis horizontal. Hal yang akan dilihat adalah *sales*, *cost of sales*, *operating cost* serta *net*

*income*. Perbandingan-perbandingan juga akan dilakukan antara lain perbandingan sebagai berikut :

- i. *Cost of sales / Revenue*
- ii. *Operating Cost / Revenue*
- iii. *Net Income / Revenue (Margin)*

### **3.4 Teknik Analisis Data / Informasi**

Setelah data-data didapat maka data yang ada perlu dianalisis agar mendapatkan hasil yang jelas dan dapat memberikan informasi yang tepat dan sesuai dengan yang dibutuhkan dalam penulisan kali ini. Dalam penulisan ini digunakan teknik komparasi atau teknik perbandingan. Perbandingan yang dimaksud adalah perbandingan performa perusahaan ketika belum menggunakan *relationship marketing* dan setelah menggunakan *relationship marketing*. Hal ini dilakukan supaya dapat dilihat pengaruh dari perubahan *marketing strategy* dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS karenanya digunakan teknik komparasi. Dengan teknik komparasi ini kita bisa melihat perubahan-perubahan yang dialami perusahaan dalam masa *transactional* dan dalam masa *relationship*.

Studi berasal dari kata "Study" yang berarti belajar atau mempelajari. Studi dapat diartikan usaha untuk mempelajari secara seksama (Poerwadarminta, 1989). Komparasi berarti berkenaan atau berdasarkan perbandingan (Poerwadarminta 1989). Jadi, studi komparasi adalah studi yang bertujuan membandingkan dua fenomena atau lebih (Arikunto, 1996). Atau dengan kata lain studi komparasi adalah penelitian yang bertujuan untuk membandingkan sesuatu dengan hal lain tetapi masih dalam satu sudut pandang, dalam hal ini *marketing strategy* dan *net income* perusahaan.

Setelah dilihat perbedaan ketika masa *transactional* dan ketika *relationship* kemudian akan dilihat bagaimana penerapan *Customer Relationship Management* pada perusahaan ini, apakah sudah sesuai dengan teori atau belum? Dengan

melihat hal ini dapat dilihat seberapa PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS telah menerapkan *Customer Relationship Management* pada perusahaannya.

### **3.5 Instrumen**

Dalam penelitian kali ini akan digunakan daftar pertanyaan, jadi intinya telah terdapat poin-poin yang akan diamati di lapangan. Hal ini dilakukan sehingga data-data yang akan didapatkan sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam penelitian kali ini. Penggunaan daftar pertanyaan ini juga membuat waktu penelitian tidak molor dan dapat selesai tepat dengan waktunya. Dengan daftar pertanyaan ini membuat poin-poin yang akan dilihat menjadi tidak terlewat.

Kamera juga akan digunakan untuk mengambil gambar-gambar yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam penulisan kita kali ini. Gambar-gambar dapat memberikan pandangan yang jelas mengenai sesuatu, dalam hal ini mengenai perusahaan ini.

## BAB 4

### HASIL DAN ANALISI DATA

#### 4.1 Perubahan *Marketing Strategy*

Perubahan *marketing strategy* dari sebuah perusahaan ini dapat dilihat dari *marketing mix* atau 4P's yang dikemukakan oleh Kotler dan Armstrong (2006). Hal yang akan dibandingkan adalah ketika masih menggunakan *transactional* di tahun 1997-2006 dan ketika telah menggunakan *relationship* di tahun 2007-sekarang

##### 4.1.1 Marketing Mix PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS 1997-2006

###### 4.1.1.1 *Product*

Produk menjadi hal yang penting dalam perusahaan, hal ini karena produk merupakan hal yang dijual oleh perusahaan. Sebagai perusahaan *furniture* PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS tentu saja menjual produk-produk dengan basis *furniture*. Berikut ini adalah produk-produk yang dijual oleh PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS , yang dibagi menjadi 3 golongan :

- i. *Outdoor Furniture Item*
  - a) Bangku panjang / *Bench*
  - b) Kursi Santai / *Steamer Chair*
  - c) Kursi makan/ *dining chair*
  - d) Meja (*Round, square, rectangular table* )
- ii. *Indoor Furniture Item*
  - a) Meja (*Coffee table, dining table, office table, side table* )
  - b) kursi (*Dining chair, relax chair, staking chair* )
  - c) Rak (*Wardrobe, tv cabinets, kitchen cabinet*)
  - d) *Bed* (*Classic and modern model* )
  - e) Kaca (*decorative mirror*)

iii. *Decorative Item*

- a) Lampu (*wall lights, hanging lights, floor lights*)
- b) Kotak (*Laundry, garbage, flower*)
- c) *Statue*

Dapat dilihat bahwa produk perusahaan ini cukup lengkap mulai dari *indoor, outdoor* sampai *decorative*. Hal ini menunjukkan bahwa lini produk perusahaan ini cukup lengkap dan cukup dapat mengakomodir keinginan pasar para pelanggannya. Banyaknya produk ini seolah ingin menunjukkan bahwa PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dapat memproduksi sesuai keinginan pelanggannya.

Karena PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS merupakan perusahaan *furniture* karenanya bahan dasarnya adalah kayu. Kayu yang sering digunakan adalah kayu jati karena kayu ini semakin lama semakin baik serta tidak diserang oleh rayap sehingga banyak pelanggan yang senang dengan bahan seperti ini. Namun, bahan-bahan lain juga digunakan seperti *plywood*, besi dan materi-materi lain

#### **4.1.1.2 Price**

Berikut ini adalah daftar produk dan harga jual dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS. Daftar berikut bersifat rentang karena harga produksi dan harga jual tidak menentu. Harga produksi dipengaruhi oleh banyak hal, harga jual juga dipengaruhi banyak hal sehingga harga bersifat rentang.

Harga ini bervariasi karena dipengaruhi oleh bahan dasar kayu yang harganya dapat dengan mudah naik turun tergantung dengan pasokannya. Hal lain adalah cuaca juga menjadi kendala utama karena kayu harus dikeringkan sehingga jika cuaca buruk hal ini membuat proses pengeringan terlambat dan biaya tenaga kerja menjadi meningkat. Tambahan tenaga kerja juga dapat meningkatkan biaya dari pembuatan produk perusahaan ini. Harga kayu yang juga tidak menentu yang dipengaruhi oleh pasokan dari supplier juga mengakibatkan biaya produksi ini menjadi tidak menentu dan dapat berubah-ubah. Perubahan ini tentu saja juga akan mempengaruhi harga jual barang tersebut.

Tabel 4.1 Biaya Produksi dan Harga jual tahun 1998-2006

Transactional (1998-2006)			
No	Jenis Produk	Biaya Produksi	Harga Jual
1	Dining Chair	US \$ 15-25	US \$ 30-45
2	Dining table	US \$ 50-150	US \$ 70-170
3	Cabinet( TV cabinet)	US \$ 75-200	US \$ 95-250
4	Bench	US \$ 50-100	US \$ 65-125

Sumber : Wawancara dengan bagian keuangan

Dapat dilihat disini *margin* dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sebenarnya tidak terlalu besar mengingat ini merupakan barang ekspor. Hal ini dikarenakan penjualan biasanya bersifat partai besar sehingga harga menjadi murah karena memang mereka juga harus bersaing dengan produk *furniture* dari china yang memang terkenal murah.

#### 4.1.1.3 *Promotion*

Promosi merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan, PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS menggunakan beberapa sarana yang digunakan untuk promosi mereka yaitu :

i. Menggunakan situs

Perusahaan memiliki situs di [www.Arracraft.com](http://www.Arracraft.com) , situs ini memuat produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan dan dapat dipesan langsung jika pelanggan tertarik. Biaya dari situs ini berkisar antara US \$1500 -2000 setiap tahunnya. Biaya ini tentu saja bukan merupakan angka yang kecil dan merupakan pengeluaran yang harus diperhitungkan.

Hal ini membuat situs dirasa cukup memberatkan bagi perusahaan dan karena biaya yang cukup besar ini. Perusahaan yang kurang paham mengenai situs ini juga membuat situs ini dirasa kurang penting dan

bermanfaat bagi perusahaan secara keseluruhan. Namun, walaupun demikian perusahaan juga menganggap bahwa dengan memiliki situs, perusahaan akan lebih mudah dikenal oleh pelanggan-pelanggan.

ii. Menggunakan pameran-pameran

Perusahaan sering mengikuti pameran-pameran yang diadakan di luar negeri untuk mendapatkan pelanggan baru, memperkenalkan produk mereka serta meningkatkan pengenalan masyarakat mengenai perusahaan ini. Pameran yang pernah diikuti antara lain di Uni Emirat, Belgia dan Singapura.

Karena perusahaan ini lebih fokus di pasar ekspor sehingga pameran-pameran yang diikuti berada di luar negeri yang sesuai dengan target pasar mereka. Namun, dalam beberapa kesempatan perusahaan ini juga mengikuti pameran di Jakarta mengenai barang-barang yang di ekspor.

Biaya yang dikeluarkan dalam pameran ini sebenarnya cukup besar, tetapi memang lewat pameran ini perusahaan dapat mengenal banyak pelanggan. Hal ini yang membuat perusahaan rajin menghadiri pameran-pameran yang ada

Karena biaya pameran yang tinggi ini membuat perusahaan berusaha sebisa mungkin mendapatkan keuntungan dari pameran-pameran yang diikuti, baik berusaha menjual barang ketika pameran ataupun mendapatkan kartu nama dari calon pembeli yang kira-kira tertarik kepada produk mereka. Selanjutnya, perusahaan dapat melakukan tindakan lanjutan dengan kunjungan langsung kepada pembeli-pembeli yang tertarik tadi dengan menghubungi mereka. Hal ini cukup efektif ketika diterapkan dan memberikan pelanggan-pelanggan bagi perusahaan ini

Berikut merupakan data-data pameran yang pernah dilakukan oleh perusahaan serta biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan :

Tabel 4.2 Promosi perusahaan tahun 1998-2006

Tahun	Promosi yang dilakukan	Biaya Promosi
1998	Pameran di cologne messe Jerman	8000-9000 euro
	<i>(Furniture Exhibition)</i>	
1999	Pameran di cologne messe Jerman <i>(Furniture Exhibition)</i>	+/- 9000 euro
	Brussel Expo di Brussel-Belgia	+/- 3000 euro
2000	<i>Furniture Expo</i> di Singapura	10.000-12.000 S \$
	Pekan Promosi Ekspor di Jakarta	+/- Rp 25.000.000
2001	Pekan Promosi Ekspor di Jakarta	+/- Rp 30.000.000
	Indonesian Expo di melbourne Australia	+/- 5000 US \$
2002	<i>Furniture Expo</i> di Singapura	10.000-12.000 S \$
2003	Milan Furniture Expo di Milan, Italy	8.000-10.000 euro
2004	Dubai Fair, Dubau UAE	7500-9000 US \$
	Pekan Promosi Ekspor di Jakarta	Rp 30.000.000
2005	<i>Furniture Expo</i> di Singapura	10000-12000 S \$
2006	melbourne <i>furniture expo</i> , australia	5000-7000 AUD \$

Sumber : Wawancara dengan bagian pemasaran

iii. Kunjungan pelanggan secara langsung

Setelah pameran, perusahaan tidak berpangku tangan dan menunggu pesanan dari pelanggan. Perusahaan biasanya telah memiliki nama-nama yang akan dikunjungi dan ditawarkan produk mereka, perwakilan dari perusahaan akan menelpun dan kemudian membuat janji dengan calon pelanggan untuk memperkenalkan produk-produk dari perusahaan ini. Hal ini terbukti cukup efektif dan memiliki dampak yang baik pada penjualan perusahaan.

Walaupun dampak dari kunjungan ke pelanggan secara langsung ini cukup baik, tetapi biaya yang dikeluarkan juga cukup besar. Berikut biaya yang dikeluarkan oleh PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS ketika melakukan kunjungan ke pelanggan :

- ~ Di Eropa = US \$ 5000 -10000
- ~ Di Australia = AUD \$ 3000-5000

iv. Menggunakan katalog dan brosur

Brosur dan katalog ini merupakan hal yang sudah umum digunakan untuk memperkenalkan produknya. Biasanya katalog dan brosur ini dibagikan saat menghadiri pameran-pameran atau melakukan kunjungan kepada pelanggan secara langsung. Penggunaan brosur dan katalog ini memudahkan perusahaan untuk memperkenalkan produk mereka kepada para pelanggan dan calon pelanggan. Mengingat pentingnya katalog dan brosur ini harus dibuat semenarik mungkin.

PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS menyadari bahwa katalog dan brosur merupakan hal yang penting untuk menunjukkan citra dari perusahaan. Hal ini membuat perusahaan juga berfokus mengenai hal ini. Keseriusan ini terlihat dari biaya pembuatan yang cukup besar setiap tahunnya, mencapai US \$ 1500-2000. Angka ini tentu menunjukkan keseriusan PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS untuk memasarkan produknya.

Katalog dan brosur ini harus dibuat dengan baik sehingga pelanggan yakin dengan perusahaan ini. Katalog dan brosur yang bagus tentunya akan lebih menarik bagi pelanggan untuk bertanya lebih jauh mengenai produk-produk yang dimiliki. Hal ini tentu sangat penting untuk menimbulkan rasa ketertarikan dari pelanggan dan dapat bertanya untuk mendapatkan informasi lebih jelas dan lengkap mengenai produk dan perusahaan ini.

Brosur dan katalog ini juga diberikan kepada pelanggan-pelanggan yang sudah dimiliki datanya oleh perusahaan. Hal ini juga sebuah cara untuk membuat hubungan yang baik dengan pelanggan.

#### **4.1.1.4 Place**

Tempat penjualan PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS pada dasarnya melalui pameran-pameran yang diadakan di luar negeri dan mendapatkan pelanggan yang memberikan pesanan dalam jumlah yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki toko sejak awal. Perusahaan mencari pembeli yang umumnya membeli dalam partai besar yang didapat melalui pameran-pameran yang dilakukan atau memang yang telah menjadi pelanggan lama PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS.

Secara Umum memang pemasaran PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS berada di luar negeri karena memang sejak awal, pendirian perusahaan ini dibuat untuk memenuhi permintaan pasar luar negeri. Hal ini didasarkan karena pemilik perusahaan pernah menjadi *trader* di luar negeri dan melihat bahwa ada potensi yang besar untuk masalah *furniture* ini sehingga akhirnya pemilik memutuskan untuk membuat perusahaan ini.

Pengalaman pemilik menjadi *trader* di luar negeri ini juga membuat perusahaan memiliki data-data penjual *furniture* yang berada di wilayah eropa. Hal ini menjadi salah satu nilai tambah yang dimiliki oleh perusahaan.

Pengetahuan dan pengenalan pasar inilah yang membuat pemilik berani untuk membuat perusahaan ekspor yang pelanggannya banyak di luar negeri. Mengerti tentang prosedur pengiriman barang ke luar negeri juga menjadi faktor pendukung perusahaan sukses mengirim barang mereka sampai ke luar negeri. Pengiriman biasanya dilakukan dengan menggunakan *container 40-yard*.

Berikut ini adalah daftar dari beberapa pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan pada periode 1998-2006 :

Tabel 4.3 Pelanggan perusahaan tahun 1998-2006

Nama Pelanggan	Lama Menjadi Pelanggan	Jenis Barang Pesanan	Jumlah Pesanan (/tahun)	Nilai Pesanan
<i>Raffles outdoor &amp; indoor furniture</i> (Belanda)	1998-2006	<i>Furniture</i> untuk taman <i>Indoor furniture</i>	+/- 20 <i>container</i>	+/- 170.000 US \$
<i>Teak &amp; Garden</i> (Inggris)	1999-2004	<i>Outdoor Furniture</i>	+/- 15 <i>container</i>	+/- 125.000 US \$
<i>Nova INT'l</i> (Spanyol)	2000-2005	<i>Outdoor Furniture</i> <i>Indoor Furniture</i>	+/-12-15 <i>container</i>	+/-120.000 US \$
<i>Gasparuci</i> (Italy)	2003-2005	<i>Indoor furniture</i>	+/- 7-9 <i>container</i>	90.000-100.000 US \$
<i>Maskramer</i> (Belanda)	2002-2005	<i>Indoor furniture + gift items</i>	+/- 3-5 <i>container</i>	+/- 50.000 - 60.000 US \$
<i>Paul indoor furniture</i> ( Belgia)	2003-2006	<i>Indoor furniture</i>	+/- 3-5 <i>container</i>	+/-25.000-40.000 US \$
<i>Meindert NV</i> (Belanda)	1999-2003	<i>Outdoor furniture and indoor furniture</i>	+/- 4-6 <i>container</i>	+/- 40.0000-60.000 US \$
<i>Inovation NV</i> (Belanda)	2002-2005	<i>Indoor furniture</i> <i>Decoration item</i>	+/- 5-7 <i>container</i>	+/- 40.000-90.000 US \$
<i>Avantgarde</i>	2004-2005	<i>Indoor Furniture</i>	+/-2-3 <i>container</i>	+/-30.000-50.000 US \$

Sumber : Wawancara dengan bagian pemasaran

Dapat dilihat pelanggan yang ada cukup banyak, dan ini semua hanya sebagian data pelanggan perusahaan ini. Besarnya nilai transaksi dan pesanan memang berbeda-beda, tergantung kesepakatan antara penjual dan pembeli yang terjadi dalam masa negosiasi.

#### **4.1.2 Marketing Mix perusahaan 2007-Sekarang**

##### **4.1.2.1 Product**

Untuk masalah produk sebenarnya tidak terlalu berbeda dengan pada masa *transactional*, seperti yang diungkapkan oleh kepala bagian produksi Bp. Agus Maryanto bahwa dunia furniture sampai kapanpun memiliki kegunaan yang sama, jadi produk-produk *furniture* relatif sama dari tahun ke tahun. Hal yang membedakan hanyalah masalah model saja.

Namun, karena sekarang PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS mendapat kontrak dari *Creneau international* untuk *Cho Gao Resto* dan *Belgian Beer Coffee* maka produk-produk yang dihasilkan kebanyakan mengenai restoran. Mulai dari kursi, meja, dekorasi dan lain sebagainya, intinya hampir semua *furniture* restoran itu dikerjakan oleh PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS .

Kontrak ini membuat sekarang ini produk yang dihasilkan sesuai dengan desain yang dikirim oleh *Creneau International* dan perusahaan membuat sesuai desain yang ada. Perusahaan juga harus mampu mengartikan desain-desain yang dikirim oleh pihak *Creneau International*.

Pembuatan produk yang bersifat *custom* ini juga merupakan salah satu ciri dari *customer relationship management* karena berusaha mengerti apa yang diinginkan oleh pelanggannya. Pembuatan produk yang lebih bersifat *custom* ini tentu akan lebih memberikan nilai tambah kepada pelanggan sehingga membuat pelanggan menjadi lebih puas.

##### **4.1.2.2 Price**

Berikut merupakan harga dan beberapa produk yang diproduksi oleh PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS, produk sama dengan ketika masih *transactional* karena memang industri *furniture* produk utamanya serta kegunaannya tetap sama, yang berubah hanya model. Biaya produksi terdapat sedikit perubahan, tetapi kurang lebih sama dengan periode sebelumnya. Berikut ini datanya :

Table 4.4 Biaya produksi dan harga jual 2007-sekarang

<i>Relationship</i> (2007-sekarang)			
No	Jenis Produk	Biaya Produksi	Harga Jual
1	<i>Dining Chair</i>	US \$ 25-35	US \$ 75-90
2	<i>Dining table</i>	US \$ 90-170	US \$ 300-500
3	<i>Coffee table</i>	US \$ 25-30	US \$ 80-150
4	<i>Cabinet</i>	US \$ 75-200	US \$ 250-600
5	<i>Bench</i>	US \$ 50-100	US \$ 150-250

Sumber: wawancara dengan bagian keuangan

Dapat dilihat sekarang ini harga jual produk PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sangat tinggi, membuat margin dari perusahaan menjadi semakin tinggi. Hal ini tentu sangat menguntungkan bagi perusahaan tersebut karena dengan biaya produksi yang relatif sama, mereka dapat menjual dengan harga yang lebih tinggi. Hal ini merupakan hal yang dicari oleh setiap perusahaan, harga jual setinggi-tingginya sehingga sesuai arti kata ekonomi, dengan biaya produksi sama, mendapatkan keuntungan setinggi-tingginya.

#### **4.1.2.3 Promotion**

Karena telah memiliki kontrak eksklusif dengan *Creneau International* untuk menggarap 2 desain mereka, promosi tidak dilakukan seperti dulu. Promosi malah dilakukan oleh pelanggan dengan WOM, karenanya sekarang *promotion cost* dari perusahaan menjadi sangat kecil. Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak harus mengikuti banyak pameran serta mencari pelanggan seperti dahulu. Sekarang ini perusahaan lebih berfokus untuk menggarap pesanan-pesanan dari *Creneau International*.

Hal ini dilakukan karena *Creneau International* mempercayakan 2 desain mereka yaitu *Cho Gao Resto* serta *Belgian Beer coffee*. 2 design dari *Creneau International* ini masih memiliki peluang yang bagus karena *Belgian Beer Coffee* sekarang telah

memiliki 104 outlet di seluruh dunia dan dalam 4 tahun ke depan akan berjumlah 170 cabang. Untuk *Cho Gao Resto* sekarang memiliki 11 outlet, dan dalam 4 tahun ke depan akan memiliki 50 outlet.

Peluang yang masih begitu besar ini membuat perusahaan berfokus pada kedua proyek dari *Creneau International* ini dan terus memenuhi permintaan untuk kedua proyek ini. Hal ini membuat *promotion cost* dari perusahaan menjadi lebih kecil dan hal ini tentu menjadi efisiensi yang sangat baik dalam perusahaan karena dapat melakukan penghematan yang sangat luar biasa.

*Promotion cost* yang menjadi jauh lebih kecil ini karena perusahaan tidak mengikuti pameran-pameran lagi, hal ini tentu membuat pengurangan biaya yang cukup tinggi. Kunjungan langsung kepada pelanggan, brosur dan katalog yang juga memakan biaya cukup tinggi tidak dilakukan, melalui pengurangan 2 promosi ini perusahaan dapat melakukan penghematan yang cukup besar melalui area promosi

#### **4.1.2.4 Place**

Untuk masalah tempat pemasaran, sekarang ini perusahaan berfokus pada *Creneau International*, sehingga untuk tempat pemasaran ini perusahaan menyerahkan sepenuhnya kepada *Creneau International*. PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS hanya menunggu perintah dari *Creneau International* dimana produk-produk yang dihasilkan akan dikirim sehingga perusahaan tidak perlu menyewa galeri khusus untuk menampilkan produk-produknya. Hal ini tentu menjadi efisiensi yang sangat baik bagi perusahaan.

Untuk sekarang ini biasanya pesanan berada di wilayah Belgia, Australia dan Uni Emirat. Hal ini dikarenakan memang kebanyakan proyek dari *Creneau International* berada di wilayah-wilayah tersebut dan memiliki kantor cabang di daerah-daerah tersebut .

Berikut adalah data pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan semenjak tahun 2007-2010 :

Tabel 4.5 Pelanggan perusahaan tahun 2007-2010

Nama Pelanggan	Periode	Produk yang dibeli	Pesanan/Tahun	Nilai Pesanan
<i>Creneau Int</i> (Belgia)	2006-Sekarang	<i>Indoor furniture</i> <i>Outdoor furniture</i> <i>Decoration item</i>	10-20 container	+/- 400.000- 600.000 US \$
<i>Home and Décor</i> (Australia )	2007-Sekarang	<i>Indoor Furniture</i> <i>Decorative Item</i>	2-5 container	15.000 -25.000 US \$

Sumber : Wawancara dengan bagian pemasaran

#### 4.2 Analisis Peforma Perusahaan dari Segi Keuangan

Segi keuangan ini merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan karena memang keuntungan pastinya menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan dan menjadi tujuan utama. Keuntungan yang terus meningkat tentunya menjadi hal yang dicari oleh setiap perusahaan supaya memiliki perkembangan yang positif. Berbagai hal dilakukan untuk mendapatkan hal ini termasuk perubahan strategi pemasaran seperti yang dibahas kali ini.

*Margin* yang semakin besar, biaya yang turun serta penjualan yang meningkat tentunya diharapkan terjadi melalui perubahan strategi pemasaran ini. Strategi pemasaran dikatakan berhasil jika berdampak positif kepada perusahaan, sebaliknya dikatakan gagal jika berdampak negatif kepada perusahaan.

Dalam laporan keungan ini dapat dilihat bahwa penjualan dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS memang mengalami naik turun setiap tahunnya dan tidak pasti. Bahkan, jika kita lihat dari penjualan saja, penjualan PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS terlihat gagal karena penjualannya semakin kecil setelah tahun 2007 ketika mulai menerapkan strategi ini. Tahun 2000 perusahaan ini berhasil menjual senilai Rp 6,026,296,423 dan di tahun 2009 pendapatan perusahaan malah turun menjadi Rp 3,704,982,518. Penurunan ini hampir 50% dan

sangat besar penurunannya. Jika dilihat dari penjualan tentu dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan gagal karena penjualan perusahaan malah turun.

Dari *total cost of sales* terlihat bahwa PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS tidak mengalami perubahan yang besar semenjak tahun 1998-2010. *Total cost of sales* ini relatif sama dari tahun ke tahun dan memang sangat bergantung dengan penjualan dari perusahaan. Ketika penjualan besar maka *cost of sales* pasti juga akan menjadi besar, mengikuti penjualan yang besar ini juga. Hal ini karena memang bahan dasar kayu ini menjadi komponen utama dari biaya sehingga dampaknya memang penjualan dan biaya ini berbanding lurus.

Berikut ini merupakan perbandingan dari *Cost of sales* dibandingkan dengan *revenue* dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS :

Tabel 4.6 *Cost of sales / Revenue* perusahaan

Tahun	<i>Cost of Sales/Revenue (%)</i>
1998	52
1999	52
2000	53
2001	53
2002	54
2003	54
2004	55
2005	55
2006	53
2007	54
2008	51
2009	50
2010	52

Sumber : Penghitungan penulis

Dari tabel di atas terlihat jelas bahwa memang bahan dasar dan upah pekerja secara langsung mencapai lebih dari 50% dari penjualan. Hal ini disebabkan karena yang telah disebutkan di atas bahwa kayu yang merupakan bahan dasar memiliki harga yang cukup tinggi sehingga dampaknya alokasi untuk pembelian kayu ini juga menjadi besar pula selain upah pekerja yang harus dibayarkan. Harga kayu yang juga mengalami kenaikan dan penurunan akibat pasokan juga menyebabkan *cost of sales / revenue* ini cukup bervariasi walaupun variasi yang ada tidak terlalu besar dan signifikan.

Hal berikutnya yang akan dilihat adalah dari segi *operating expense* dari perusahaan. *Operating expense* ini juga merupakan bagian dari biaya yang akan mempengaruhi *net income* dari perusahaan sehingga harus dibuat seefektif mungkin.

Melihat dari *operating expense* dapat dilihat bahwa sejak tahun 2007 *operating expense* dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS menjadi lebih kecil. Contoh yang jelas adalah pada tahun 2000 *operating expense* PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sebesar Rp 1,758,473,296 dan di tahun 2009 menjadi Rp 177,839,161. Dari hal ini terlihat bahwa perusahaan dapat mengurangi pengeluaran hingga sampai tinggal 10% saja dari total yang pernah dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini merupakan efisiensi yang sangat luar biasa dalam sebuah perusahaan.

Penurunan *operating expense* yang besar ini berarti perusahaan telah berhasil melakukan efisiensi-efisiensi di bidang operasional. Penurunan jumlah karyawan serta pelanggan yang dilayani menjadi lebih sedikit ini menyebabkan efisiensi dalam perusahaan ini. Biaya promosi yang dapat ditekan juga menjadi kunci penurunan *operating expense* yang berhasil dilakukan oleh PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS .

Untuk data yang lebih jelas, akan dilihat perbandingan dari *Operating Expense* dibandingkan dengan *Revenue* dari perusahaan ini dari tahun ke tahun. Melalui perbandingan ini dapat dilihat pergerakan besarnya perbandingan dengan lebih baik berikut perbandingannya :

Tabel 4.7 *Operating expense / Revenue* perusahaan

Tahun	<i>Operating expense/ revenue</i> (%)
1998	29
1999	29
2000	29
2001	30
2002	30
2003	29
2004	28
2005	26
2006	28
2007	21
2008	9
2009	5
2010	7

Sumber : Penghitungan penulis

Dari perbandingan di atas terlihat bahwa pada tahun antara 1998-2006 *Operating Expense* dibanding dengan *Revenue* ini berada di antara 25-30%, dengan perbandingan ini mengakibatkan *margin* dari perusahaan menjadi kecil karena biaya operasional perusahaan tinggi. Pada tahun 2007-2010 *Operating Expense* dibanding dengan *Revenue* turun menjadi kurang dari 10%, hanya pada tahun 2007 *Operating Expense* masih cukup tinggi. Hal ini disebabkan karena perusahaan masih dalam masa peralihan dari *Transactional* menjadi *Relationship Marketing*. Penurunan *Operating Expense* dibanding *Revenue* ini mengakibatkan perusahaan mendapatkan *margin* yang lebih besar ketika mulai menggunakan *Relationship Marketing*.

Melalui *Net Income* dapat dilihat peningkatan yang lumayan besar semenjak tahun 2007 walaupun belum terlalu besar peningkatannya. Hal ini dikarenakan tahun 2007 masih merupakan masa transisi dari *transactional* menjadi

*relationship marketing*. Banyak hal-hal yang harus disesuaikan dengan perubahan ini sehingga *operating expense* masih cukup besar di tahun 2007 dan mengurangi *Net Income* dari perusahaan ini. Namun, seperti yang kita lihat berikutnya, di tahun 2008 dan seterusnya *net income* perusahaan langsung naik menjadi Rp 1,728,501,561. Hal ini merupakan *Net Income* tertinggi perusahaan sejak dari berdiri, padahal jika dilihat penjualan dari perusahaan tidak lebih besar dari tahun-tahun sebelumnya.

Sekarang akan dilihat perbandingan antara *Net income* dibandingkan dengan *Revenue* yang akan memperoleh *margin*, berikut merupakan perbandingannya :

Tabel 4.8 *Net income* dibanding *revenue (Margin)* perusahaan

Tahun	Margin(%)
1998	19
1999	19
2000	18
2001	17
2002	17
2003	17
2004	18
2005	19
2006	19
2007	25
2008	41
2009	46
2010	42

Sumber: Penghitungan penulis

Dari tabel ini didapatkan bahwa setelah menerapkan *relationship marketing* semenjak tahun 2007, *margin* dari perusahaan meningkat. Pada tahun 2007 meningkat menjadi 25% dan di tahun 2009 bahkan berhasil mencapai 46%. Hal ini

menunjukkan bahwa perusahaan sekarang menjadi lebih menguntungkan dan memiliki *margin* yang lebih tinggi setelah menerapkan *relationship marketing*

Jika dibuat rata-rata dan dibandingkan antara tahun 1998-2006 dan 2007-2010 maka didapatkan angka seperti ini :

Tabel 4.9 Perbandingan rata-rata *sales, cost of sales, operating expense, net income* perusahaan dalam Rupiah

Tahun	Average Sales	Average Cost of Sales	Average Total Operating Expense	Average Total Net Income
1998-2006	5,546,879,040	2,948,660,351	1,591,404,608	1,006,814,081
2007-2010	4,146,446,671	2,135,057,442	442,259,177	1,569,130,052
Perbedaan	-25%	-28 %	-73%	+55%

Sumber : Penghitungan penulis

Dari tabel di atas terlihat bahwa pada tahun 2007-2010 penjualan memang menjadi lebih kecil dibandingkan tahun 1998-2006, namun dari sisi *Net Income* tahun 2007-2010 menjadi lebih besar. *Average cost of sales* cenderung tidak mengalami perubahan yang besar karena seperti yang telah didiskusikan di atas *Average Cost of Sales* berbanding lurus dengan penjualan. Hal yang terlihat berbeda jauh adalah *Average Total Operating Expense*, PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dapat mengurangi *Average Total Operating Expense* ini hingga menjadi 30% dari tahun 1998-2006. Hal ini berarti efisiensi telah terjadi di perusahaan ini.

Jika melihat dari laporan keuangan perusahaan, *total operating expense* PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS menjadi kecil dan ada beberapa hal yang menonjol yang membuat *total operating expense* ini menjadi kecil. Hal yang paling berubah adalah *salaries expense*, dilihat rata-rata dari tahun 1998-2006 *salaries expense* sebesar Rp 272,114,247, di tahun 2007-2010 *salaries expense* menjadi Rp

102,773,649. Hal ini berarti perusahaan telah mengurangi *expense* dari bagian ini menjadi sekitar 35%. *Commissions and fees expense* juga menjadi sangat kecil dari sebesar Rp 140,319,247 di rata-rata tahun 1998-2006 menjadi Rp 12,645,807 di rata-rata tahun 2007-2010. *Employee benefit program* juga turun menjadi Rp 58,837,929 di tahun 2007-2010 dari awalnya sebesar Rp 177,471,184 di tahun 1998-2006.

*Total operating expense* ini menjadi kecil disebabkan oleh beberapa hal yang secara langsung mengurangi *total operating expense* ini. Hal yang menyebabkan adalah pengurangan jumlah karyawan yang cukup besar sehingga biaya gaji juga turun dalam jumlah besar karena pengurangan hampir 1/3 dari jumlah karyawan. Dengan pengurangan karyawan ini tentu biaya-biaya yang berhubungan dengan karyawan menjadi lebih kecil seperti gaji serta biaya lain-lain yang berhubungan dengan karyawan.

*Total operating expense* juga berkurang karena jumlah pelanggan yang menjadi sedikit di tahun 2007-2010 karena menerapkan *Customer Relationship Management*. Jumlah pelanggan yang menjadi sedikit ini tentu banyak mengurangi biaya-biaya perusahaan seperti *transportation expense*, *office expense*, *postage and courier expense*. Pengurangan-pengurangan ini juga turut mengurangi *total operating expense* dari perusahaan dan berdampak pada efisiensi dari perusahaan ini.

#### **4.3 Langkah Awal Penerapan *Customer Relationship Management***

Perusahaan ini mulai menerapkan *customer relationship management* pada tahun 2007. Hal ini didasarkan oleh evaluasi perusahaan yang merasa kurang puas terhadap performa perusahaan yang telah dicapai. Perusahaan menganggap bahwa perusahaan ini kurang menguntungkan walaupun bergerak di pasar ekspor dan memiliki pelanggan yang cukup banyak.

Melalui evaluasi ini perusahaan merasa perlu merubah cara mereka dalam memasarkan produk-produk mereka dan akhirnya setelah melewati pertimbangan-

pertimbangan digunakan *relationship marketing*. Perusahaan ini memilih menggunakan hal ini karena merasa memiliki jaringan yang cukup luas serta pengetahuan yang mencukupi dalam industri *furniture* sehingga membuat mereka berani menerapkan cara ini.

Perusahaan mulai mencari pelanggan yang cocok atau yang disebut analisis portofolio pelanggan, melalui hal ini perusahaan akhirnya menemukan *Creneau International* sebagai mitra bisnisnya. Keintiman yang telah dibangun selama bertahun-tahun menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan mendapatkan kontrak ini. Kontrak ini terbilang besar karena memuat 2 desain dari *Creneau International* yaitu *Cho Gao Resto* serta *Belgian Beer Caffee* yang telah ada beberapa toko di seluruh dunia.

Peningkatan kualitas produksi juga menjadi kunci penting keberhasilan penerapan *customer relationship management* di perusahaan ini. Kualitas produksi ini ditingkatkan dengan cara pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan serta sentuhan desain yang lebih unik. PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS cukup beruntung karena perusahaan ini juga mendapatkan pelatihan khusus dari *Creneau International* untuk meningkatkan kualitas produksi.

Komunikasi dengan pelanggan juga mulai dijaga dengan lebih baik setelah itu, terutama untuk memenuhi keinginan pelanggan mengenai desain-desain yang akan dibuat oleh pelanggan mereka. Hal ini harus lebih diperhatikan karena pelanggan menginginkan sesuatu yang bersifat khusus dan lebih spesial dari yang dahulu.

Melalui pembahasan ini didapatkan bahwa langkah-langkah awal yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- i. Evaluasi perusahaan yang juga didukung dengan pemimpin
- ii. Melakukan analisis portofolio pelanggan untuk mencari pelanggan terbaik
- iii. Meningkatkan kualitas produksi perusahaan
- iv. Menjaga komunikasi dengan pelanggan supaya lebih baik dan intim.

#### **4.4 Penerapan *Value Chain Customer Relationship Management***

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, akan digunakan *value chain Customer relationship management* yang dikemukakan Buttle (2007) untuk melihat sejauh mana perusahaan ini telah menerapkan *relationship marketing*. Tahap ini akan dibagi menjadi 2 tahap yaitu tahap pokok (*Primary Stage*) dan tahapan pendukung (*Supporting Condition*). Untuk gambaran dapat dilihat di gambar 2.2.

##### **4.4.1 Tahapan Utama (*Primary Stage*)**

Tahapan utama ini adalah hal-hal yang harus diperhatikan perusahaan ketika menerapkan *value chain customer relationship management* di perusahaannya, berikut adalah penerapan masing-masing :

1. *Customer Portfolio Analysis* (Analisis Portofolio Pelanggan)

Perusahaan memiliki *data-base* pelanggan, didapat melalui pameran-pameran serta data-data yang dikumpulkan oleh perusahaan ketika pemilik masih berada di luar negeri. Namun, *data-base* ini kurang terawat dan terdokumentasi dengan baik sehingga banyak yang hilang dan hanya tertinggal sedikit.

Penerapan : Tujuan utama dari analisis portofolio ini adalah untuk memilah-milah pelanggan yang memiliki prospek yang baik dan termasuk pelanggan yang menguntungkan. Melihat dari hal ini maka perusahaan telah melakukannya karena perusahaan telah memilih perusahaan yang menguntungkan.

2. *Customer Intimacy* (Keintiman Pelanggan)

Keintiman dengan pelanggan menjadi salah satu keberhasilan PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dalam usaha yang dilakukan. Hal ini didapat dari wawancara dengan pemilik perusahaan Drs. Glen Lino, yaitu perusahaan selain mengedepankan hubungan bisnis juga mengedepankan hubungan informal ke arah yang lebih *personal*. Hal ini membuat hubungan

dengan pelanggan menjadi baik dan berdampak baik kepada perusahaan. Salah satu wujud nyata adalah perusahaan dapat memiliki kontrak dengan *Creneau International* yang telah dikenal lebih dari 15 tahun. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan berusaha untuk intim dengan pelanggan dan berhasil.

Penerapan : Perusahaan berhasil membuat keintiman dengan pelanggan, hal ini terlihat dari perusahaan mampu membina hubungan dengan pelanggan selama lebih dari 15 tahun dan bahkan berlanjut ke kontrak yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini berarti perusahaan sudah berhasil mengambil kepercayaan dari pelanggannya.

### 3. *Network Development – SCOPE* (Pengembangan Jaringan)

Jaringan dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS kebanyakan didapat dari pameran-pameran dan kemudian dilanjutkan dengan kunjungan ke pelanggan. Hal ini sudah merupakan pengembangan yang baik karena dengan kunjungan langsung dengan pelanggan dapat langsung meyakinkan pelanggan dan dapat langsung membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.

Kesan yang baik juga dapat langsung diberikan kepada pelanggan sehingga hal ini berdampak sangat baik bagi perusahaan. Keberhasilan mendapatkan client besar seperti *Raffles outdoor & indoor furniture* (Belanda) serta *Creneau International* menunjukkan bahwa PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS memiliki pengembangan jaringan yang baik.

Hubungan yang baik dengan para pemasok juga terus dijaga seperti kepada PT. Mega Jaya (Semarang) dan PT. Topan Mas (Semarang). Hal ini terlihat dari perusahaan terus mendapatkan pasokan yang baik dari pemasok, berarti menunjukkan bahwa hubungan dengan pemasok baik.

Penerapan :Perusahaan telah memiliki jaringan yang cukup baik dan sangat bermanfaat bagi perusahaan saat ini. Hal ini baik dalam hubungan dengan pelanggan maupun dengan pemasok. Hubungan dengan karyawan juga cukup baik karena ketika melakukan pemecatan, perusahaan melakukannya sesuai dengan undang-undang.

#### 4. *Value Proposition Development* (Pengembangan Proposisi Nilai)

Perusahaan selalu berusaha mengembangkan nilai bagi pelanggannya dan memberikan sesuatu yang lebih baik ketika menggunakan *transactional* maupun sekarang di *relationship marketing*. Sebuah contoh adalah perusahaan mampu membuat lebih dari 10 jenis *Reclining Chair*, sedangkan perusahaan hanya mampu membuat 4 jenis. Hal ini menunjukkan perusahaan berusaha memenuhi keinginan pelanggan dan mencoba mewujudkannya.

Untuk sekarang perusahaan lebih mendengarkan keinginan pelanggannya, hal ini didukung karena pelanggan utama mereka hanya ada 1 yaitu *Creneau International*. Sekarang ini perusahaan berhubungan langsung dengan desainer dari *Creneau International* dan perusahaan berusaha memenuhi keinginan desain yang disampaikan oleh desainer dari *Creneau International* ini.

Penerapan : Perusahaan berusaha memberikan nilai-nilai terutama yang bersifat esensi kepada pelanggannya. Hal ini telah dibangun cukup lama dan mencoba dipertahankan oleh perusahaan.

#### 5. *Manage the Customer Life Cycle* (Mengelola Siklus Hidup Pelanggan)

Siklus hidup pelanggan ini berbicara mengenai structure dan proses. Untuk kasus PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS, perusahaan berusaha mengembangkan *structure* dengan pelanggan dengan cara menjalin hubungan langsung dengan pihak *Creneau International* dan berusaha berkomunikasi dengan baik kepada pelanggan. Untuk Kinerja CRM ini

memang belum ada cara pengukuran yang pasti, namun dapat dikatakan sukses jika penghasilan perusahaan meningkat.

Sedangkan untuk *structure*, perusahaan berusaha berkomunikasi dengan pelanggan melalui email dan telepon. Perusahaan juga selalu memberikan update mengenai perkembangan pesanan dari perusahaan, misalnya cuaca yang buruk yang dapat menghambat pengiriman barang kepada pelanggan. Hal ini dilakukan supaya pelanggan selalu mendapat berita terbaru mengenai pesanan mereka.

- i. Proses, bagaimana perusahaan mulai mengerjakan proses-proses penting dari penguasaan, perawatan dan pengembangan pelanggan, serta bagaimana perusahaan akan mengukur kinerja dari strategi CRM-nya.

Perusahaan pada saat ini sebenarnya tidak fokus dalam hal perolehan pelanggan dan hanya berfokus dalam hal perawatan pelanggan saja. Hal ini dikarenakan perusahaan sudah merasa kapasitas produksi mereka cukup maksimal saat ini sehingga menambah pelanggan baru kemungkinan hanya akan menambah biaya bagi perusahaan.

Untuk hal alat ukur perusahaan, perusahaan tidak memiliki alat ukur yang pasti mengenai CRM yang ada. Hal ini disebabkan karena memang perusahaan tidak memiliki target yang terlalu tinggi mengenai hal ini. Patokan dari perusahaan hanyalah pendapatan perusahaan secara keseluruhan, jika pendapatan ini baik maka perusahaan merasa bahwa strategi yang mereka telah berhasil.

- ii. Struktur, bagaimana perusahaan akan mengorganisasi dirinya untuk mengelola hubungan dengan pelanggan?

Hubungan dengan pelanggan dalam perusahaan ini dikelola dengan baik karena selain memperhatikan masalah bisnis juga memperhatikan hubungan personal. Hal ini membuat ikatan dengan pelanggan menjadi

lebih dekat dan akrab. Pemimpin dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS berusaha membuat hubungan yang baik dengan seluruh pelanggannya baik dalam hal bisnis maupun dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan dengan pelanggan ini sudah dikelola dengan baik. Kepala bagian pemasaran juga membuat hubungan yang baik dengan pelanggan dengan selalu berhubungan dengan pelanggan baik melalui telepon atau email.

#### **4.4.2 Kondisi yang mendukung (*Supporting Condition*)**

Kondisi yang mendukung ini sebenarnya bukan faktor atau poin utama, tetapi lebih jika dilakukan akan menjadi lebih baik. Kondisi yang mendukung ini jika diterapkan tentu saja akan mempermudah penerapan dari *value chain customer relationship management*. Berikut adalah penerapannya di PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS :

##### 1. *Leadership and Culture* (Kepemimpinan dan Budaya)

###### i. Pimpinan

Pimpinan di PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS memang memiliki peranan yang sangat menonjol di perusahaan ini. Bp. Glen Lino sebagai pemimpin dari perusahaan ini sudah menjadi contoh serta memberikan arahan yang baik pada perusahaan ini. Beliau benar-benar menjalankan perusahaan ini dengan baik serta benar-benar berperan dalam kemajuan perusahaan ini. Namun, karena peranan beliau terlalu dominan sehingga mengakibatkan banyak hal yang masih harus Bp. Glen kerjakan sendiri.

Namun, secara keseluruhan Bp. Glen telah menjadi pemimpin yang baik dalam perusahaan serta menjadi penggerak yang baik bagi anak buahnya. Dengan pemikiran-pemikirannya, serta jaringan-jaringan yang telah dibentuk benar-benar berguna bagi PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS serta membuat perusahaan ini terus tumbuh. Penguasaan mengenai bidang *furniture* oleh Bp. Glen juga membuat nilai tambah

tersendiri, karena Bp. Glen juga pernah tinggal dan bersekolah di luar negeri membuat penguasaan mengenai pasar menjadi luas.

Penerapan : pemimpin telah mengambil peranan yang penting dan sangat berpengaruh di perusahaan ini dan menjadi inspirasi bagi perusahaan ini. Hal ini merupakan hal yang baik dan penting karena memang seorang pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Pemimpin sebenarnya cenderung dominan di perusahaan ini, tetapi sejauh ini masih cukup baik peranannya.

ii. Budaya

Budaya dalam PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS dapat dikatakan tidak terlalu menonjol dan tidak memiliki budaya secara khusus. Hal ini disebabkan karena memang perusahaan tidak membangun budaya ini sejak awal. Budaya yang dikembangkan hanyalah mengenai budaya kerja, yaitu budaya untuk bekerja keras serta menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Untuk budaya yang bersifat santai atau bersifat hubungan antar pegawai dapat dikatakan tidak ada yang khusus dan dibangun secara khusus. Hal ini dikarenakan memang hubungan secara pribadi tidak banyak dibangun di perusahaan ini. Hubungan hanya bersifat pekerjaan saja yang dibangun di perusahaan ini. Penyebabnya adalah tingkat pendidikan pekerja yang tidak terlalu tinggi sehingga kebutuhan untuk interaksi dengan banyak orang juga tidak terlalu tinggi, yang mereka pedulikan hanyalah pendapatan untuk tetap membiayai hidup dan keluarga mereka.

Penerapan : Perusahaan ini menerapkan budaya mengenai pekerjaan saja, hal ini memang hal dasar yang harus dibangun dalam sebuah perusahaan jika ingin berkembang. Budaya mengenai hubungan tidak

banyak dibangun dan ditekankan karena memang hal ini tidak menjadi fokus dari perusahaan ini. Dapat dikatakan dalam budaya, perusahaan hanya menerapkan budaya kerja saja.

## 2. *Data and Information Technology* (Teknologi Informasi dan Data)

Dalam perusahaan ini teknologi dan informasi tidak mendapatkan yang terlalu penting. Hal ini dapat dilihat karena web site yang awalnya dikelola, akhir-akhir ini sudah tidak aktif lagi. Koneksi internet juga tidak tersedia di PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sehingga cukup sulit untuk berkomunikasi dengan pelanggan, yang kebanyakan menggunakan email.

Penggunaan teknologi di perusahaan ini sangat-sangat terbatas dan benar-benar tidak diperhatikan oleh pihak perusahaan. Namun, sejauh ini hal ini tidak menjadi kendala yang berarti bagi perusahaan karena perusahaan masih dapat berjalan dengan baik dan terus berkembang ke arah yang baik.

Untuk masalah data, penyimpanan di perusahaan ini hanya ada di komputer perusahaan dan komputer dari pemilik sehingga tidak terlalu baik. Seperti halnya penyimpanan data dari pelanggan, data-data perusahaan juga tidak disimpan dengan baik sehingga ketika membutuhkan data-data cukup sulit untuk didapatkan.

Penerapan : Banyak buku serta penulis yang menganggap bahwa teknologi informasi merupakan hal yang penting dalam penerapan *customer relationship management* dan merupakan inti dari CRM. Tetapi PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS tidak menjadikan hal ini menjadi hal yang utama dan lebih mengutamakan kepada hubungan secara langsung. Namun, sejauh ini perusahaan dapat menjalankan perusahaan ini dengan baik dan menerapkan *customer relationship management* dengan cukup baik dan berhasil.

### 3. *People* (SDM)

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan dan memegang peranan yang sangat penting. Jika SDM tidak baik maka akan membuat peforma perusahaan secara keseluruhan menjadi tidak baik. Melihat pentingnya hal ini PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS telah cukup memperhatikan mengenai hal ini. Hal ini terlihat dari perusahaan mencari pekerja dari sekolah kejuruan yang memang telah dipersiapkan untuk bekerja secara langsung. Perusahaan juga sering mengirim karyawannya untuk melatih kemampuan di pusat-pusat pelatihan yang ada di sekitar Klaten untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang ada.

Semenjak mendapat pelanggan utama yaitu *Creneau International*, perusahaan mendapatkan keuntungan dengan diberi pelatihan langsung oleh *Creneau International*. Hal ini dilakukan supaya perusahaan dapat memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh *Creneau International*. Hal ini banyak meningkatkan kemampuan dari karyawan-karyawan yang dimiliki oleh perusahaan ini dan menjadi nilai tambah yang sangat bermanfaat bagi perusahaan ini secara keseluruhan.

Penerapan : untuk bagian SDM, perusahaan cukup memperhatikan mengenai hal ini karena memang perusahaan sadar mengenai pentingnya SDM yang baik. Hal ini disebabkan karena memang PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS membutuhkan SDM yang cukup handal untuk mengerjakan pesanan-pesanan karena memang perusahaan membutuhkan kualitas ekspor untuk produk yang dihasilkan.

### 4. *Processes* (Proses)

Dalam menjalankan proses bisnisnya perusahaan belum memiliki proses baku yang tertuang dalam sebuah *flowchart* baku yang menunjukkan operasi perusahaan dari awal sampai akhir. Namun, untuk bagian produksi sebenarnya sudah cukup jelas proses-proses yang harus dilakukan dan

tahapan-tahapannya. Setiap produk yang ada pun dalam desain sudah jelas proses-proses pengerjaannya harus melewati tahap-tahap apa saja.

Untuk masalah alur pengerjaan pesanan sebenarnya sudah dapat dilihat dari struktur organisasi dari perusahaan mengenai cara-cara penyampaian pesanan serta hubungan antar bagian. Namun, seringkali proses ini berjalan tidak sesuai dengan apa yang telah dibuat. Hal ini dikarenakan memang organisasi dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS kurang baik dan kurang dapat menerapkan proses-proses yang awalnya sudah direncanakan dan dibuat dalam struktur organisasi perusahaan.

Penerapan : untuk bagian produksi, proses sudah berjalan dengan cukup baik, namun untuk bagian keorganisasian perusahaan proses yang ada belum berjalan dengan baik serta belum di dukung dengan peran teknologi yang cukup baik. Proses ini juga akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan karena memang dampaknya cukup besar bagi perusahaan secara keseluruhan. Hal ini akan mengoptimalkan penerapan dari *value chain customer relationship management*.

Dalam beberapa hal *value chain customer relationship management* telah dilakukan dengan baik. Namun, dalam beberapa hal memang penerapannya belum maksimal dan cenderung kurang memuaskan. *Value chain customer relationship management* ini harus dijadikan suatu hal yang berulang-ulang dilaksanakan sehingga tahapan-tahapan ini menjadi lebih baik untuk ke depannya.

*Value chain customer relationship management* ini harus dikembangkan terus-menerus untuk mencapai *customer profitability* yang maksimal. Tujuan utamanya tentu saja untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

Dari pembahasan di atas didapatkan hal-hal penting mengenai penerapan *Value Chain Customer Relationship Management* di PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS . Akan ditampilkan dalam tabel untuk mempermudah pembacaan. Tabel ini diharapkan mampu memberikan gambaran besar bagaimana penerapan

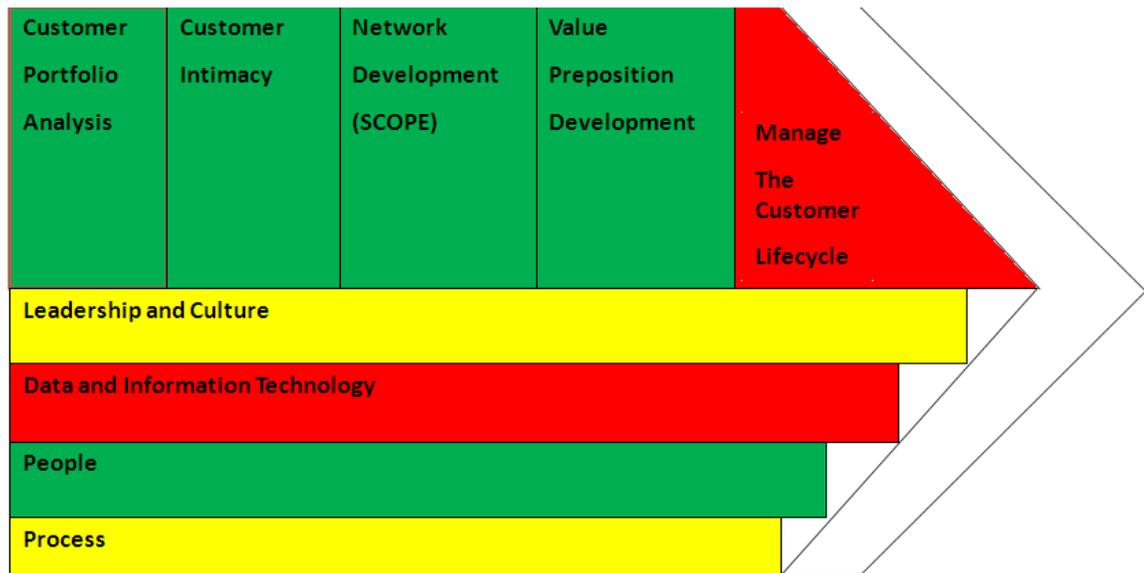
*Customer Relationship Management* berdasarkan perusahaan yang telah diterapkan dalam PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS.

Tabel 4.10 Penerapan *Value Chain* PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS

<i>Value Chain</i>	Penerapan	Komentar
~ Tahapan Utama 1. Analisis Portofolio Pelanggan 2. Keintiman Pelanggan 3. Pengembangan Jaringan(SCOPE) 4. Pengembangan Proposisi Nilai 5. Mengelola Siklus Hidup Pelanggan	-Telah mampu memilih pelanggan yang memiliki prospek -Telah diterapkan sampai tahap <i>personal</i> -Jaringan cukup luas baik pelanggan maupun supplier. - Selalu berusaha memberikan nilai lebih. - Kurang baik dalam proses maupun struktur secara keseluruhan.	- Berhasil dilakukan dan kedepan ditingkatkan untuk mendapat pelanggan lain. - Karena telah sampai tahap <i>personal</i> membuat pelanggan nyaman. - Hal ini harus dipertahankan, sekarang cukup baik. - Nilai-nilai yang diinginkan pelanggan harus dicari dan dipenuhi untuk ke depan. - Pembuatan <i>Flow Chart</i> , SOP dan bagan kerja dapat dilakukan
~ Kondisi yang mendukung 1. Kepemimpinan dan Budaya 2. Teknologi Informasi dan Data 3. SDM 4. Proses	- Kepemimpinan sudah baik, budaya kurang - Penerapan masih sangat sedikit dan kurang. - SDM yang ada cukup baik dan terlatih. - Untuk produksi sudah baik, dalam keorganisasian kurang baik.	- Kepemimpinan sangat baik, cenderung dominan, budaya kerja perlu ditingkatkan. - Harus ditingkatkan untuk mempermudah komunikasi. - SDM harus terus diperhatikan dan ditingkatkan untuk memenuhi harapan pelanggan. -Keorganisasian harus lebih ditingkatkan Peningkatan dalam hal proses ini sangat penting dan membantu

Sumber : Pengamatan dan wawancara

Melalui penjelasan di atas, jika digambarkan dalam gambar *value chain customer relationship management* di dapatkan gambaran penerapannya sebagai berikut :



Gambar 4.1 Penerapan *Value Chain Customer Relationship* Perusahaan

Sumber : Buttle (2007)

Gambar di atas menunjukkan yang berwarna hijau berarti penerapan telah baik, yang berwarna kuning penerapan cukup baik dan yang berwarna merah penerapannya masih sangat kurang. Gambar ini menunjukkan kesimpulan dari penerapan *value chain customer relationship management* di perusahaan ini.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dapat dilihat bahwa PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS telah menerapkan *customer relationship management*. Hal ini dapat dilihat dari *Marketing Mix* dari perusahaan, berikut merupakan perbandingannya :

Tabel 5.1 *Marketing Mix* PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS

<i>Marketing Mix</i>	<i>Transactional Marketing (1998-2006 )</i>	<i>Relationship Marketing (2007-2010 )</i>
<i>Product</i>	<i>Indoor Furniture, Outdoor Furniture dan Accessories dalam jumlah besar (mass production).</i>	Produk tetap sama dengan periode sebelumnya, tetapi dalam jumlah lebih kecil dan bersifat khusus ( <i>custom</i> )
<i>Price</i>	Harga tidak terlalu tinggi, cenderung rendah karena pesanan dalam jumlah besar	Harga lebih tinggi karena barang bersifat <i>customized</i> sehingga ada unsur unik
<i>Promotion</i>	Melakukan promosi besar-besaran melalui situs, pameran, kunjungan langsung, brosur dan katalog.	Promosi dapat dikatakan tidak ada dan hanya mengandalkan <i>word of mouth</i> .
<i>Place</i>	Memiliki pelanggan dalam jumlah cukup banyak untuk ukuran B2B, berjumlah sekitar lebih dari 6 pelanggan	Hanya memiliki 1 pelanggan utama <i>Creneau International</i> dan pelanggan lain hanya bersifat tambahan

Sumber : Pengamatan dan wawancara

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS telah mengalami perubahan ketika menggunakan *transactional* dan *relationship marketing*. *Marketing mix* ini cukup menggambarkan perubahan strategi yang dilakukan oleh perusahaan ini.

Untuk masalah peforma dari PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS, akan dilihat dari perbandingan-perbandingan yang ada dari laporan keuangan perusahaan. Berikut merupakan perbandingannya :

Tabel 5.2 Perbandingan peforma perusahaan 1998-2010

Tahun	<i>Cost of Sales/Revenue (%)</i>	<i>Operating expense/ revenue (%)</i>	<i>Margin (%)</i>
1998	52	29	19
1999	52	29	19
2000	53	29	18
2001	53	30	17
2002	54	30	17
2003	54	29	17
2004	55	28	18
2005	55	26	19
2006	53	28	19
2007	54	21	25
2008	51	9	41
2009	50	5	46
2010	52	7	42

Sumber: Penghitungan penulis

Dari tabel ini dapat dilihat bahwa pengeluaran untuk *operating expense* menjadi lebih kecil dan membuat *margin* perusahaan menjadi besar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menjadi lebih menguntungkan. Tabel di atas merupakan gambaran dari tahun ke tahun, jika dilihat rata-rata uang yang diperoleh dan dikeluarkan, akan menghasilkan seperti berikut :

Tabel 5.3 Perbandingan rata-rata pendapatan dan pengeluaran 1998-2006 dan 2007-2010

Tahun	Average Sales (Rp)	Average Cost of Sales (Rp)	Average Total Operating Expense(Rp)	Average Total Net Income(Rp)
1998-2006	5,546,879,040	2,948,660,351	1,591,404,608	1,006,814,081
2007-2010	4,146,446,671	2,135,057,442	442,259,177	1,569,130,052
Perbedaan	-25%	-28 %	-73%	+55%

Sumber : Penghitungan penulis

Disini terlihat bahwa walaupun *average sales* turun, tetapi *average total net income* meningkat. Hal ini disebabkan karena perusahaan dapat menekan *average total operating expense* menjadi hanya sekitar 25% dari yang dahulu diperlukan.

*Value chain customer relationship management* juga diterapkan dengan cukup baik terutama untuk tahap *primary stage*. Tahap *supporting condition* sebenarnya tidak terlalu baik, tetapi pemimpin memegang peran yang penting dan memang mendukung dan SDM terus diasah. *Value chain customer relationship Management* dapat dikatakan diterapkan, namun pada tahap dasar, tetapi telah berdampak. Hal ini terlihat dari penjelasan di atas dari peforma dari perusahaan yang meningkat.

PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS sebenarnya tidak terlalu mengalami banyak kendala ketika menerapkan *customer relationship management* .Hal ini disebabkan karena perusahaan menguasai ruang lingkup usahanya dan mengenal siapa konsumen mereka. Digambarkan secara sederhana adalah mereka mengerti daerah mereka dan mengetahui cara mempertahankannya. Hal inilah yang dijadikan pegangan perusahaan untuk menerapkan *customer relationship management* .

## 5.2 Saran

PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS telah mendapatkan manfaat dari menerapkan *customer relationship management* dalam hal pendapatan perusahaan. Walaupun PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS hanya menerapkan pada tingkat dasar dan beberapa poin belum dilakukan, tetapi telah memberikan dampak kepada laba dari perusahaan lain.

Perusahaan lain dapat menerapkan *customer relationship management* ini juga supaya lebih kompetitif dan dapat meningkatkan pendapatannya. Menerapkan hal ini memang bukan hal yang mudah, tetapi hal ini bukan hal yang mustahil dan PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS telah membuktikannya. Intinya jangan menganggap hal ini sebagai hal rumit, cukup mengembalikan ke hal-hal dasar.

Untuk penelitian berikutnya dapat dilakukan ke arah yang lebih dapat diberikan pembobotan. Hal ini dilakukan supaya hasil penelitian menjadi lebih akurat dan mendapatkan angka yang pasti untuk setiap tahap dari *value chain*.

## BAB 6

### SARAN BAGI PERUSAHAAN

Saat ini PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS telah cukup baik menerapkan *customer relationship management* dalam perusahaannya walalupun memang banyak hal yang masih harus ditingkatkan. Salah satu hal yang harus ditingkatkan adalah di bagian penggunaan teknologi informasi. Hal ini harus ditingkatkan karena perusahaan memang belum memanfaatkan teknologi informasi ini dengan baik.

Teknologi informasi yang dimaksud ini bukanlah penggunaan perangkat lunak yang sulit dan rumit untuk dipahami tetapi bisa dimulai dari hal-hal sederhana. Hal-hal ini antara lain, penggunaan komputer yang lebih banyak, baik dalam hal pesanan maupun penyimpanan data-data pelanggan. Jika hal ini digunakan tentu akan membuat proses dalam perusahaan menjadi lebih baik.

Penggunaan internet juga harus ditingkatkan dalam perusahaan ini sehingga dalam berhubungan dengan pelanggan menjadi lebih mudah. Pemasangan internet di kantor perusahaan dapat menjadi solusi yang mudah dan tidak terlalu mahal. Situs yang pernah dibuat juga dapat diaktifkan kembali karena [www.arracraft.com](http://www.arracraft.com) saat ini sudah tidak dapat diakses lagi. Situs ini cukup penting karena dapat menunjukkan keberadaan sebuah perusahaan.

Nilai-nilai yang baik kepada pelanggan juga harus terus ditingkatkan. PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS harus dapat mengerti pelanggannya dengan lebih baik supaya perusahaan dapat mempertahankan pelanggan. Nilai tambah harus selalu diupayakan sehingga pelanggan terus merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Pemberian nilai kepada pelanggan melalui produk-produk yang baik dan sesuai keinginan pelanggan merupakan hal yang harus dipertahankan.

Dilema antara perusahaan yang merasa telah mencapai batas maksimal dan telah mencapai *profit* juga harus dipertimbangkan. Hal ini karena perusahaan hanya memiliki 1 pelanggan utama dan hal ini sangat berbahaya. PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS harus mulai mencari cara untuk ke depannya supaya terus bertahan dan tidak bergantung pada 1 pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah kapasitas produksi dan mulai mencari

pelanggan baru. Supaya tidak repot dapat dibuat unit khusus untuk yang menangani *Creneau International* dan yang menangani pesanan secara umum supaya lebih terorganisir.

Setiap pelanggan juga dapat dipercayakan kepada 1 orang khusus, sehingga setiap keperluan pelanggan ini ditangani oleh orang ini. Hal ini seperti *private banker* yang ada di *previlage bank*, yang melayani semua kebutuhan perbankan orang-orang yang memiliki dana besar dalam sebuah bank.

Perusahaan juga harus tetap mau belajar untuk terus berkembang ke depan, walaupun perusahaan ini telah berdiri cukup lama dan telah mengetahui banyak hal mengenai industri ini. Seperti yang dikatakan Steve Jobs *Stay foolish, Stay Hungry* supaya perusahaan dapat terus maju untu kedepannya. Tidak berhenti belajar merupakan saran terakhir bagi PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS.



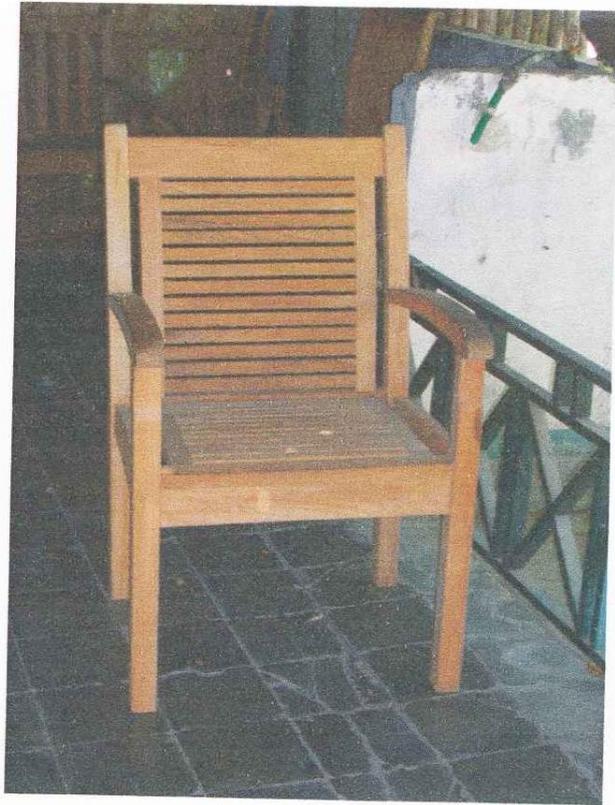
**DAFTAR PUSTAKA**

- Andi.2008. *5 Tren Besar CRM*. <http://andyku.wordpress.com/2008/07/15/5-tren-besar-crm/> . diakses 20 Desember 2010
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Barnes, J. 2003. *Secret of Customer Relationship Management. Rahasia Manajemen Hubungan Pelanggan*. Yogyakarta :ANDI
- Budiman, Ellen. 2009. *Penerapan CRM pada Perusahaan UnileverIndonesia Tbk*. Tugas sistem informasi. Jakarta : Binus University
- Buttle, Francis. 2007. *Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan)*. Banyumedia Publishing
- Delio, Michelle. 2000. *For Ritz-Carlton, It All Begins with Customer Knowledge*. <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/For-Ritz-Carlton-It-All-Begins-with-Customer-Knowledge-47424.aspx>. Diakses 27 Januari 2011
- Duchac, Reeve, & Warren. 2007. *Financial Accounting. 2<sup>nd</sup> edition*. Thomson Learning Education, Mason.
- Fadhillah, Amir. 2007. *Budaya Politik Kyai Di Pedesaan*. Al Qalam vol 24 no 1(Januari-April 2007)
- Ghofar, Abdul dan Budihardjo, Eko K. 2008. *Fitur Customer Relationship Management (CRM) untuk Menunjang Diseminasi Data:Studi Kasus pada Direktorat Diseminasi Statistik, BPS*. Bahan seminar Konferensi dan Temu Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Indonesia 21 - 23 Mei 2008, Jakarta.
- Kalakota, Ravi dan Robinson, Marcia. 2001. *E – Business 2.0 Roadmap For Success*. Addison : Wesley.
- Koller, Tim, Marc Goedhart, & David Wessels. 2005. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley & Sons. Inc., New Jersey.

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Peter R. Yosi Pala, penerjemah.; Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2006. *Principle of Marketing*. 11<sup>th</sup> edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall
- Michelli A. Joseph. 2007, *The Starbucks Experience*. [Terjemahan]. Esensi : Surabaya
- Payne ,Adrian.1999. *Relationship Marketing-Making The Customer Count*. Managing Service quality Vol. 4 No. 6, pp 29-31
- Peck, H; Payne, A; Christopher, M and Clark, M (1999). *Relationship Marketing Strategy and Implementation*.Oxford: Butterworth Heinemann.
- Peter, J.Paul dan Olson, C.Jeremy. 2008. *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. 7<sup>th</sup> edition. New York : Mc Graw Hill
- Poerwadarminta. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka
- Sekaran, U. 2008. *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. 4<sup>th</sup> edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Strene, Jim. 2000. *Customer Service on The Internet : Building Relationship, Increasing Loyalty and Staying Competitive*, second edition. New York :Wiley Computer Publishing.
- Wibowo, S. 2006. *Implementasi Releationship Marketing Pada Industri Hospitality*. Utilitas, Vol 14 No 2, Juni, Hal 178-196.

**LAMPIRAN 1**

**Gambar Produk PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS Tahun 1998-2006**



**Arm Chair**



**Adirondack Chair in color**



**Coffe Table + Console Table**



**Small Cabinet (Phanter Collection)**



**Sun Lounger**



**Reclining Chair**

## LAMPIRAN 2

Produk PT. IPRIMA NUSA PERMATA DIANMAS Tahun 2007-2010





### LAMPIRAN 3

#### Contoh Desain

comments on pictures send on 25 11 2010

bench Creneau

bench Indonesia



I also need metal plate for connection of 2 benches at the back



backpanel must lay more inwards



I feel the nylon nail is too small



**Creneau International**  
Atmosphere Architects

comments on pictures send on 25 11 2010

chair Creneau



end piece of legg more elegant



backpanel is 6 mm inwards



stripes in wood



**Creneau  
International**  
Atmosphere Architects

comments on pictures send on 25 11 2010

barstool Creneau

barstool Indonesia



make sure the ring is stong  
use stressed wood  
make the leggs as elegant as on the picture



**Creneau  
International**  
Atmosphere Architects

## LAMPIRAN 4

### Hasil wawancara

Wawancara dengan : Glen Lino (Pemilik Perusahaan)

Tanggal : 2,3,4 Januari 2011

- Sejak kapan perusahaan ini berdiri pak?

Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1998 sampai sekarang

- Apa yang membuat bapak mendirikan perusahaan ini?

Waktu itu saya bersekolah di Jerman, setelah lulus saya menjadi *trader* untuk sebuah perusahaan. Saya pernah menjual sepeda dan barang-barang *furniture* , saya melihat bahwa Indonesia memiliki potensi dalam hal industri *furniture* ini. Hal ini disebabkan oleh sumber daya alam yang cukup banyak serta tenaga kerja yang relatif murah. Melihat peluang ini, saya kembali ke Indonesia dan mulai membuat perusahaan ini dan memasarkannya di luar negeri.

- Perusahaan ini sebenarnya merupakan perusahaan apa?

Perusahaan ini merupakan perusahaan *Furniture*, barang-barang yang diproduksi menggunakan bahan dasar kayu. Kayu yang digunakan sebagian adalah kayu jati karena kualitas yang baik dan banyak pelanggan yang meminta. Produk dari perusahaan ini bermacam-macam mulai dari peralatan *outdoor*, *indoor* sampai kepada *decorative item*.

- Siapa saja pelanggan dari perusahaan ini?

Pelanggan perusahaan ini hampir semua berasal dari luar negeri khususnya Jerman dan Belgia. Ada cukup banyak perusahaan yang menjadi pelanggan kami dan umumnya kami menjual dalam partai besar. Pelanggan kami yang utama untuk saat ini adalah *Creneau*

*International* yang berasal dari Belgia. Kami mengerjakan 2 proyek mereka yaitu Belgian Beer Coffee dan Cho Gao resto.

- Mengapa bapak lebih memfokuskan ke pasar ekspor?

Perusahaan ini lebih memfokuskan ke pasar ekspor karena memang saya menguasai pasar ini karena telah berada di luar negeri selama beberapa waktu. Saya juga melihat bahwa di pasar ekspor, harga dapat menjadi lebih tinggi dan lebih menguntungkan.

- Apakah bapak mengerti tentang *Customer Relationship Management* ?

Saya pernah mendengar tentang hal ini, hal ini merupakan usaha untuk mengenal hubungan dengan pelanggan dengan lebih baik. Hubungan dengan pelanggan sudah coba saya bangun sejak saya mendirikan perusahaan ini dan terus saya jaga untuk ke depan. Perusahaan ini juga mulai menerapkannya lebih baik sejak tahun 2007 ketika kami mulai kerjasama dengan *Creneau International*.

- Apakah yang mendorong bapak melakukannya?

Saya merasa bahwa perusahaan ini tidak dapat terus-menerus bersaing di wilayah *mass production*. Hal ini dikarenakan perusahaan ini termasuk perusahaan yang tidak terlalu besar dan banyak perusahaan dengan modal yang lebih besar, barang-barang dari cina yang murah juga menjadi pertimbangan lain. Pengalaman selama beberapa tahun juga menunjukkan *mass production* ini bukan area yang tepat untuk perusahaan ini berkompetisi. Melihat hal ini saya membuat hal yang lebih khusus dan lebih sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan. Bagai gayung bersambut, perusahaan mendapatkan kontrak khusus dengan *Creneau International*. Hal ini tentu hal yang baik.

- Apakah kendala-kendala dalam penerapannya?

Sebenarnya tidak banyak kendala dalam menerapkannya, selama kita memahami beberapa hal. Hal yang utama adalah kita mengenal keunggulan kita serta mengenal keinginan pelanggan kita. Jika kedua hal ini dilakukan, maka penerapannya tidak begitu sulit. Pelanggan utama yang hanya 1 sebenarnya juga cukup membantu karena perusahaan ini tidak harus menerapkan *Relationship Marketing* secara rumit. Kunci utamanya adalah komunikasi yang baik kepada pelanggan.

- Apakah dampak dari menerapkan *Relationship Marketing* ini pak?

Dampak yang diperoleh dalam penerapan ini adalah secara sederhana pendapatan perusahaan ini menjadi lebih besar dan pengeluaran di beberapa hal dapat ditekan.

- Apakah dampak yang diperoleh dengan menerapkan hal ini besar?

Dampak yang diperoleh disini cukup besar, sebagai gambaran adalah dahulu saya harus menjual 3 *container*, sekarang saya hanya perlu menjual 1 *container* untuk mendapatkan penjualan yang sama.

- Bagaimana bapak bisa mendapatkan pelanggan utama yaitu *Creneau International*?

Saya sudah mengenal perusahaan ini sejak lama dan memang saya membina hubungan ini bukan hanya hubungan bisnis, tetapi juga hubungan *personal*. Hal ini telah saya lakukan bertahun-tahun

Wawancara : Tarina Suryo (Keuangan)

Tanggal : 5 Januari 2011

- Bagaimana Kondisi keuangan selama ini?

Kondisi keuangan dapat dikatakan cukup baik sejauh ini. Sejak awal berdiri perusahaan ini termasuk perusahaan yang menguntungkan walaupun skalanya tidak terlalu besar, tetapi tetap menguntungkan.

- Apakah ada peningkatan pendapatan setelah menerapkan *Customer Relationship Management* di tahun 2007?

Setelah melakukan *Customer Relationship Management* pendapatan perusahaan dari segi profit memang meningkat, tetapi dari segi penjualan sebenarnya cenderung menurun. Hal ini terjadi karena perusahaan berhasil menurunkan biaya serta meningkatkan harga jual barang dengan cara mencoba memenuhi desain dari pelanggan, sehingga pelanggan mau membayar lebih tinggi untuk barang tersebut.

- Apakah dengan perubahan ini merubah banyak aspek dari keuangan perusahaan?

Ya, perusahaan menjadi lebih menguntungkan dari perubahan ini. Harga dari produk menjadi meningkat dan biaya-biaya dapat ditekan . Hal ini tentu merupakan hal yang ingin dicapai oleh perusahaan.

- Apakah perusahaan dapat meningkatkan pendapatannya di masa mendatang?

Pastinya perusahaan ingin meningkatkan pendapatannya di masa mendatang, tetapi untuk mencapai hal itu, perusahaan harus meningkatkan kapasitas produksi dahulu, karena untuk kondisi saat ini perusahaan sudah berada di kondisi yang menguntungkan baik dari segi biaya maupun harga jual.

Wawancara : Agus Maryanto(Kepala Produksi)

Tanggal : 6 Januari 2011

- Bagaimana proses produksi yang dilakukan selama ini?

Perusahaan ini telah melakukan proses produksi yang cukup baik, karena memang sejak awal berdiri perusahaan ini telah menggunakan mesin-mesin produksi untuk bagian produksi. Kami juga berusaha untuk membuat proses produksi ini menggunakan standar yang baik sehingga kualitas produk dapat terus dijaga

- Apakah ada perubahan barang yang diproduksi antara tahun 1998-2006 dan 2007-2010 ?  
Sebenarnya secara fungsi, barang-barang yang diproduksi tetaplah sama jika dilihat dari fungsi dasar. Hal yang mengalami perubahan dalam industri ini adalah model dari produknya.
- Apakah barang-barang yang dihasilkan selalu memberikan nilai kepada pelanggan?  
Kami selalu berusaha memberikan nilai lebih kepada pelanggan sejak awal perusahaan kami berdiri, hal ini juga menjadi salah satu nilai tambah kami. Sebagai contoh ketika perusahaan lain hanya mampu membuat *reclining chair* sebanyak 4 model, kami mampu membuat dalam 12 model. Masa sekarang ini dimana kami hanya memiliki 1 pelanggan utama, nilai kepada pelanggan menjadi hal yang diutamakan dan selalu dipayakan. Hal ini karena memang harga yang diberikan lebih tinggi karenanya kami ingin menjamin kepuasan dari pelanggan.
- Bagaimana dengan kualitas Sumber Daya Alam Perusahaan?  
Kualitas pekerja selalu kami pertimbangkan, sejak awal memang perusahaan memang memahami benar akan hal ini, karenanya akhirnya memilih saya menjadi kepala produksi

karena saya pernah belajar desain di Taiwan. Hal ini membuat kami mempedulikan mengenai ketrampilan dari pekerja. Kami mengirim pekerja-perkerja kami untuk belajar di pusat-pusat pelatihan sehingga kemampuan mereka terasah. Sejak kami bekerjasama dengan *Creneau International*, pihak *Creneau* juga memberikan pelatihan-pelatihan kepada kami supaya kami dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mencapai apa yang mereka inginkan.

- Apakah ada metode khusus dalam pemilihan karyawan?

Kami tidak memiliki metode khusus dalam memilih karyawan, namun kami mengutamakan lulusan dari SMK. Hal ini dilakukan karena memang mereka sudah siap kerja dan memiliki ketrampilan yang cukup. Mereka ini tinggal ditambah pelatihan-pelatihan sehingga mereka menjadi terlatih.

- Apakah hambatan-hambatan dalam produksi?

Pasokan bahan baku selama ini cukup menjadi kendala, walaupun kami telah memiliki beberapa pemasok. Hal ini karena memang bahan baku yang cukup sulit untuk dicari dan tergolong jarang. Hambatan lain adalah cuaca, karena kami banyak membutuhkan sinar matahari untuk proses produksi mulai dari pengeringan kayu sampai pengeringan cat.

Wawancara : Agus Riyanto (Kepala Pemasaran)

Tanggal : 7 Januari 2011

- Bagaimana Perusahaan ini mendapatkan pelanggannya?

Pertama-tama kita menggunakan pameran-pameran, pada awalnya kita mengikuti banyak pameran baik di dalam negeri maupun luar negeri. Hal ini dilakukan supaya perusahaan dikenal oleh banyak orang dan membuat orang-orang tertarik. Setelah itu kami melakukan kunjungan pelanggan secara langsung, baik yang berada di eropa maupun di Australia. Hal ini dilakukan supaya kami lebih mengenal pelanggan kami dan dapat menunjukkan keseriusan kami. Kami selalu menghubungi orang-orang yang datang ke pameran dan membuat janji kepada mereka, tentu saja tidak semua orang yang hadir tetapi orang yang kami anggap tertarik. Selain itu kami juga menggunakan website serta katalog dan brosur. Untuk website memang sudah tidak aktif karena biaya yang kami rasa cukup tinggi dan tidak terlalu efektif.

- Pameran-pameran dimana saja yang pernah dilakukan?

Kami pernah melakukan di Jakarta, Singapura, Belgia, Austalia, Uni Emirat dan negara-negara lain. Hal ini cukup efektif untuk memasarkan produk kami terbukti kami dapat terus bertahan sampai sekarang ini.

- Apakah perusahaan memiliki database pelanggan ?

Kami memiliki kartu nama pelanggan-pelanggan kami, hal ini disimpan supaya jika dibutuhkan kami dapat menghubungi mereka. Namun, karena keterbatasan kami ada beberapa hal yang seringkali hilang tanpa kami tahu. Penyimpanan file menjadi salah satu kelemahan kami karena penggunaan komputer juga sangat minim.

- Bagaimana cara bapak berhubungan dengan pelanggan bapak?

Hubungan dilakukan dengan telepon maupun email. Hal ini karena kebanyakan pelanggan berada di luar negeri. Hal ini telah dilakukan selama ini dan cukup efektif komunikasi yang dilakukan dengan pelanggan.

- Apakah selama ini mengalami kendala dalam berhubungan dengan pelanggan?

Sejauh ini tidak dan apa yang telah kami lakukan cukup efektif.

- Apakah teknologi komunikasi menjadi kendala perusahaan ini untuk berhubungan dengan pelanggan?

Keterbatasan perusahaan ini karena tidak adanya koneksi internet di kantor, hal ini memaksa ketika berhubungan menggunakan email seringkali harus ke warnet. Namun, dengan adanya *blackberry* akhir-akhir ini semakin memudahkan hubungan dengan pelanggan. Telepon juga membuat hubungan dengan pelanggan cukup baik.

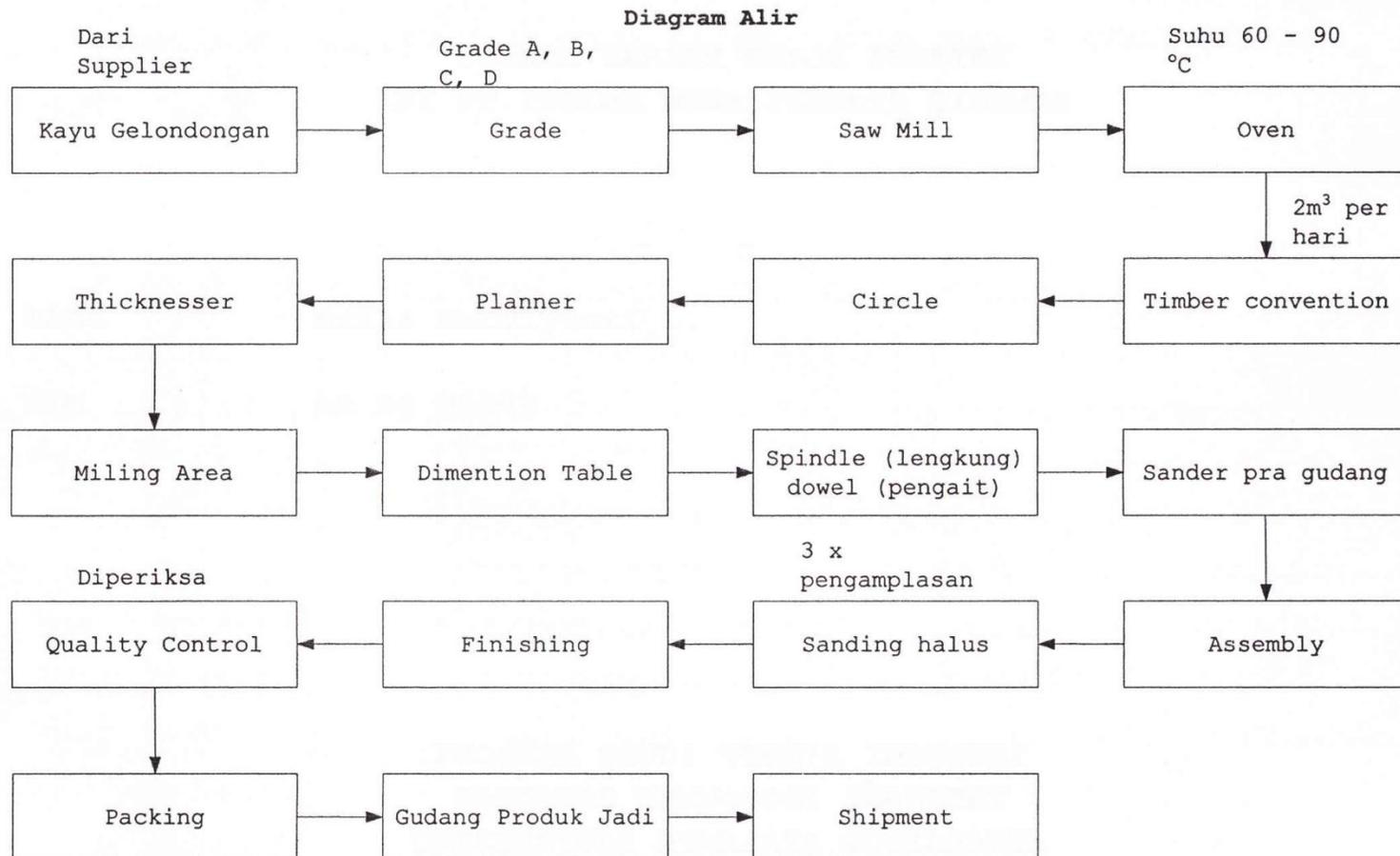
- Setelah menerapkan *Customer Relationship Management* , peranan dari departemen pemasaran menjadi sedikit, apakah bapak mendapat tugas lain?

Saya banyak juga mengawasi bagian-bagian lain seperti produksi, hal ini karena seringkali saya berhubungan dengan pelanggan dan mereka menyampaikan keinginan-keinginan mereka dan saya sampaikan kepada bagian produksi apa yang diinginkan oleh pelanggan.

- Bagaimana cara bapak dapat mengerti apa yang diinginkan oleh pelanggan ?

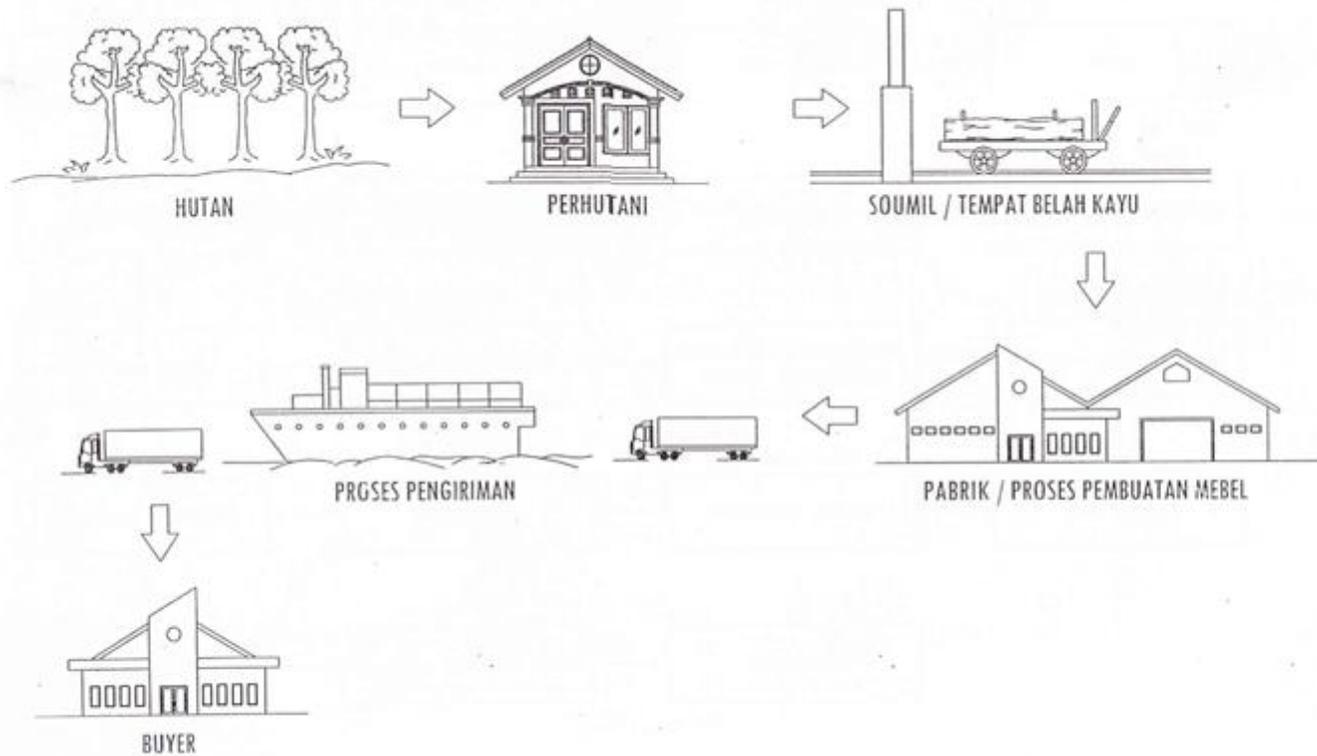
Kami menggunakan telepon atau email untuk berkomunikasi, selain itu kami juga mengirimkan desain gambar dan pelanggan dapat melihatnya dan mengajukan hal-hal apa yang ingin dirubah dalam desain tersebut.

## LAMPIRAN 5



## LAMPIRAN 6

### Aliran Proses Produk



ALIRAN PROSES PRODUCT

PT. IPRIMANUSA DIAN MAS  
 Jl. Raya Bakalan No.741  
 Dk. Bakalan Ceper - Klaten  
 Jawa Tengah - Indonesia

**LAMPIRAN 7a**  
**IPRIMA NUSA INCOME STATEMENT (Part)**  
**For the Year Ending, December 31, 1998-2010**

	2,010	2,009	2,008	2,007	2,006	2,005	2,004
<b>Total Revenues</b>	4,187,148,300	3,704,982,518	4,231,337,970	4,462,317,895	5,143,399,204	5,552,077,849	5,994,312,879
<b>Total Cost of Sales</b>	2,156,381,375	1,837,671,329	2,142,326,414	2,403,850,650	2,705,427,981	3,042,538,661	3,290,877,771
<b>Gross Profit</b>	2,030,766,926	1,867,311,189	2,089,011,556	2,058,467,245	2,437,971,223	2,509,539,188	2,703,435,108
<b>Total Operating Expenses</b>	284,726,084	177,839,161	360,509,995	945,961,467	1,445,295,176	1,442,985,033	1,654,430,355
<b>Net Income</b>	1,746,040,841	1,689,472,028	1,728,501,561	1,112,505,778	992,676,046	1,066,554,155	1,049,004,754

	2,003	2,002	2,001	2,000	1,999	1,998
<b>Total Revenues</b>	5,405,541,398	5,278,935,345	5,005,819,834	6,026,296,423	5,909,414,215	5,606,114,215
<b>Total Cost of Sales</b>	2,897,370,189	2,829,509,345	2,638,067,053	3,163,805,622	3,055,167,149	2,915,179,392
<b>Gross Profit</b>	2,508,171,209	2,449,426,000	2,367,752,781	2,862,490,801	2,854,247,066	2,690,934,823
<b>Total Operating Expenses</b>	1,576,796,426	1,571,539,052	1,495,738,966	1,758,473,296	1,730,867,424	1,646,515,745
<b>Net Income</b>	931,374,783	877,886,948	872,013,815	1,104,017,505	1,123,379,642	1,044,419,078



**LAMPIRAN 7b**  
**IPRIMA NUSA INCOME STATEMENT (Complete)**  
**For the Year Ending, December 31, 1998-2010**

	2,010	2,009
<b>Revenues</b>		
Sales - Indoor Furniture	2,009,831,184	1,722,816,871
Sales - Outdoor Furniture	1,800,473,769	1,722,816,871
Sales - Decoratif Intem	293,100,381	166,724,213
Other Income	83,742,966	92,624,563
<b>Total Revenues</b>	<b>4,187,148,300</b>	<b>3,704,982,518</b>
Cost of Sales		
Materials Cost	1,653,923,579	1,415,303,322
Direct Labor	502,457,796	422,368,007
<b>Total Cost of Sales</b>	<b>2,156,381,375</b>	<b>1,837,671,329</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>2,030,766,926</b>	<b>1,867,311,189</b>
<b>Operating Expenses</b>		
Advertising & Media Expense	5,979,248	1,956,231
Auto Expenses	9,680,687	4,090,301
Bank Charges	398,617	248,975
Contributions Exp	569,452	213,407
Commissions and Fees Exp	14,407,140	2,667,587
Employee Benefit Programs Exp	34,167,130	19,917,986
Salaries Expense	59,792,478	60,465,315
Freight Expense	21,025,000	21,025,000
Insurance Expense	654,870	213,407
Cleaning Exp	968,069	960,331
Legal and Professional Expense	11,389,043	1,956,231
Maintenance Expense	8,541,783	2,489,748
Meals and Entertainment Exp	6,833,426	8,180,601
Office Expense	5,979,248	3,734,622
Tax Payable	2,847,261	1,778,392
Printing Expense	8,904,808	5,237,363
Postage & Courir Expense	9,196,653	3,734,622
Rent or Lease Expense	6,263,974	2,311,909

Repairs Expense	8,356,711	4,108,085
Supplies Expense	28,757,335	7,540,380
Transportation & Travel Expense	24,970,478	16,005,524
Utilities Expense	10,250,139	6,402,210
Other Expense	12,243,222	7,291,406
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>284,726,084</b>	<b>177,839,161</b>
<b>Net Income</b>	<b>1,746,040,841</b>	<b>1,689,472,028</b>

	2,008	2,007	2,006	2,005	2,004
	1,988,728,846	1,918,796,695	2,468,831,618	2,387,393,475	2,757,383,924
	1,956,993,811	2,186,535,769	2,314,529,642	2,887,080,481	2,757,383,924
	211,566,899	267,739,074	257,169,960	111,041,557	179,829,386
	74,048,414	89,246,358	102,867,984	166,562,335	299,715,644
	<b>4,231,337,970</b>	<b>4,462,317,895</b>	<b>5,143,399,204</b>	<b>5,552,077,849</b>	<b>5,994,312,879</b>
	1,650,221,808	1,887,560,470	2,144,797,468	2,387,393,475	2,601,531,789
	492,104,606	516,290,180	560,630,513	655,145,186	689,345,981
	<b>2,142,326,414</b>	<b>2,403,850,650</b>	<b>2,705,427,981</b>	<b>3,042,538,661</b>	<b>3,290,877,771</b>
	<b>2,089,011,556</b>	<b>2,058,467,245</b>	<b>2,437,971,223</b>	<b>2,509,539,188</b>	<b>2,703,435,108</b>
	5,768,160	6,360,251	17,054,483	12,986,865	34,743,037

12,257,340	42,678,501	52,030,626	49,061,491	56,250,632
504,714	3,012,600	5,781,181	2,020,179	2,316,202
793,122	2,168,686	4,335,886	3,896,060	3,805,190
18,025,500	15,483,002	137,303,042	135,640,593	165,443,035
43,189,097	138,077,503	119,959,500	152,956,413	198,531,643
64,891,799	225,945,004	260,153,132	272,724,171	281,253,160
21,025,000	63,025,000	63,025,000	64,775,000	68,275,000
829,173	26,611,301	32,230,082	3,318,866	3,805,190
1,225,734	4,267,850	4,335,886	4,906,149	5,625,063
25,235,700	50,210,001	53,475,922	43,289,551	87,684,809
11,968,932	27,867,502	104,061,253	86,579,102	99,265,821
11,536,320	17,573,500	38,155,793	34,631,641	39,706,329
7,570,710	16,360,251	30,784,787	50,504,476	61,213,923
14,420,400	19,372,851	15,898,247	33,188,656	16,544,304
8,815,358	4,096,408	5,062,648	6,825,947	5,349,924
10,815,300	37,657,501	43,358,855	49,061,491	49,632,911
7,570,710	26,360,251	30,351,199	23,087,761	34,743,037
8,760,393	47,699,501	65,760,931	76,478,207	46,324,050
25,235,700	52,720,501	102,615,958	105,337,907	115,810,125
32,445,900	50,210,001	30,351,199	57,719,401	66,177,214

12,978,360	17,867,502	119,959,500	72,149,252	99,265,821
21,630,600	50,336,002	106,951,843	92,351,042	107,537,973
<b>360,509,995</b>	<b>945,961,467</b>	<b>1,445,295,176</b>	<b>1,442,985,033</b>	<b>1,654,430,355</b>
<b>1,728,501,561</b>	<b>1,112,505,778</b>	<b>992,676,046</b>	<b>1,066,554,155</b>	<b>1,049,004,754</b>

2,003	2,002	2,001	2,000	1,999
2,594,659,871	2,375,520,905	2,302,677,124	2,772,096,355	2,481,953,970
2,540,604,457	2,322,731,552	2,152,502,529	2,892,622,283	3,131,989,534
162,166,242	475,104,181	400,465,587	301,314,821	177,282,426
108,110,828	105,578,707	150,174,595	60,262,964	118,188,284
<b>5,405,541,398</b>	<b>5,278,935,345</b>	<b>5,005,819,834</b>	<b>6,026,296,423</b>	<b>5,909,414,215</b>
2,286,544,011	2,201,316,039	2,072,409,411	2,398,465,976	2,334,218,615
610,826,178	628,193,306	565,657,641	765,339,646	720,948,534

<b>2,897,370,189</b>	<b>2,829,509,345</b>	<b>2,638,067,053</b>	<b>3,163,805,622</b>	<b>3,055,167,149</b>
<b>2,508,171,209</b>	<b>2,449,426,000</b>	<b>2,367,752,781</b>	<b>2,862,490,801</b>	<b>2,854,247,066</b>
33,112,725	44,003,093	31,410,518	36,927,939	22,501,277
53,611,078	61,290,023	50,855,125	59,788,092	64,042,095
2,207,515	2,514,462	2,094,035	2,461,863	2,423,214
3,311,272	5,814,694	2,991,478	3,516,947	5,192,602
130,874,103	143,010,054	119,659,117	158,262,597	155,778,068
189,215,571	182,298,530	179,488,676	211,016,796	190,395,417
268,055,392	259,303,944	249,788,407	316,525,193	294,247,462
66,525,000	64,775,000	63,025,000	70,025,000	66,525,000
3,626,632	3,614,540	3,440,200	4,044,489	3,980,995
5,361,108	6,443,310	5,982,956	5,978,809	7,442,730
110,375,750	94,292,343	89,744,338	116,059,238	121,160,720
47,303,893	53,432,328	53,846,603	87,923,665	103,852,045
37,843,114	47,146,172	35,897,735	42,203,359	41,540,818
33,112,725	53,432,328	40,384,952	36,927,939	53,656,890
15,767,964	15,715,391	31,410,518	52,754,199	34,617,348
4,750,011	4,477,223	6,104,097	5,630,489	5,729,236
47,303,893	47,146,172	44,872,169	52,754,199	51,926,023

33,112,725	33,002,320	31,410,518	36,927,939	41,540,818
44,150,300	44,003,093	41,880,691	49,237,252	48,464,288
110,375,750	117,865,429	119,659,117	123,093,131	122,891,587
141,911,678	72,290,796	104,701,728	87,923,665	74,427,299
88,300,600	84,863,109	82,265,643	123,093,131	115,968,117
110,375,750	127,294,663	100,513,659	72,097,405	99,524,877
<b>1,576,796,426</b>	<b>1,571,539,052</b>	<b>1,495,738,966</b>	<b>1,758,473,296</b>	<b>1,730,867,424</b>
<b>931,374,783</b>	<b>877,886,948</b>	<b>872,013,815</b>	<b>1,104,017,505</b>	<b>1,123,379,642</b>

1,998
-------

2,690,934,823

2,522,751,397

280,305,711

112,122,284

---

**5,606,114,215**

2,225,627,343

689,552,048

---

**2,915,179,392**


---

**2,690,934,823**

23,051,220

52,688,504

2,305,122

3,293,031

116,902,618

173,378,108

246,977,362

63,025,000

3,786,986

5,762,805

98,790,945

102,083,976

39,516,378

44,455,925

49,395,472

5,326,537

49,395,472

34,576,831

46,102,441

115,256,102

148,186,417

111,963,071

107,188,175

---

**1,646,515,745**

---

**1,044,419,078**

---

