

Segmentasi Pelanggan dan Optimal Value Proposition Menggunakan RFM dan Ethnographic Analysis: Studi Mixed-Method di PT Marine Insurance Broker

Rizky Fajar Adys Hermawan

Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia

Email: rizkyfajar522@gmail.com

Jerry Heikal

Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia

Email: jerry.heikal@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pola retensi (renewal) dan non-renewal pada portofolio pelanggan B2B PT Marine Insurance Broker, serta merumuskan proposisi nilai yang lebih presisi berbasis segmen. Desain yang digunakan adalah mixed-method sequential explanatory, di mana tahap kuantitatif dilakukan lebih dulu untuk membentuk segmentasi RFM dan menguji keterkaitan variabel terhadap status renewal, lalu tahap kualitatif digunakan untuk memperdalam penjelasan pada segmen strategis maupun rentan. Populasi mencakup seluruh akun bertanggung pada periode observasi tahun 2025, dengan sampel ditetapkan secara purposif berdasarkan kelengkapan data RFM dan status renewal/tidak renewal yang jelas. Analisis kuantitatif memanfaatkan SPSS (deskriptif, tabulasi silang, dan regresi logistik biner), sedangkan analisis kualitatif menggunakan analisis tematik untuk memetakan pain values dan logika keputusan multi-aktor B2B. Hasil menunjukkan dari 158 akun, 132 akun renewal (83,8%) dan 26 akun tidak renewal (16,2%). Sintesis temuan menegaskan bahwa non-renewal pada broker marine B2B berkaitan dengan kombinasi faktor ekonomi (tekanan harga/kompetisi) dan faktor pengalaman layanan (kecepatan proses, kepastian renewal, serta pengalaman klaim), dengan intensitas pain values yang berbeda pada tiap segmen.

Kata Kunci: Marine Insurance, Renewal, Non-Renewal, Churn, RFM, Mixed-Method, Ethnographic Analysis, B2B Broker.

Abstract

This study aims to identify renewal versus non-renewal patterns in a B2B marine insurance broker portfolio and to formulate segment-specific value propositions. A sequential explanatory mixed-method design was applied: the quantitative phase first built RFM-based segmentation and tested relationships between key variables and renewal status, followed by a qualitative phase to explain findings in strategic and vulnerable segments. The population covered all insured accounts in the 2025 observation period, with purposive sampling based on the availability of RFM elements and clear renewal/non-renewal status. Quantitative analysis used SPSS (descriptive statistics, cross-tabulation, and binary logistic regression), while qualitative analysis applied thematic procedures to capture pain values and multi-actor B2B decision logic. Results show that out of 158 accounts, 132 renewed (83.8%) and 26 did not renew (16.2%). The integrated findings indicate that non-renewal in B2B marine broking is shaped by the interaction of economic drivers (price and competitive pressure) and service-experience drivers (process speed, renewal certainty, and claims experience), with varying intensity across segments.

Keywords: Marine Insurance, Renewal, Non-Renewal, Churn, RFM, Mixed Methods, Ethnographic Analysis, B2B Broker.

PENDAHULUAN

Dalam industri asuransi umum—termasuk lini Hull & Machinery (H&M) dan Protection & Indemnity (P&I) dalam konteks Marine Insurance—keberlanjutan portofolio sangat ditentukan oleh perilaku renewal yang bersifat periodik dan terbuka terhadap kompetisi. Pada level broker, kontrak berulang berfungsi sebagai indikator ganda: kesinambungan pendapatan sekaligus validasi bahwa proposisi nilai layanan (penempatan risiko, kejelasan wording, kecepatan administrasi, serta pendampingan klaim) dinilai lebih unggul daripada alternatif pasar. Tekanan eksternal seperti peningkatan volatilitas risiko pelayaran, inflasi biaya klaim, serta pengetatan underwriting cenderung mendorong penyesuaian harga dan struktur terms; pada saat yang sama, pelanggan B2B menuntut kepastian proses, transparansi rasional tarif, dan konsistensi kualitas layanan pada fase pra-renewal maupun pasca-klaim (Deloitte, 2026).

Isu utama yang menjadi titik berangkat riset ini adalah temuan empiris adanya sejumlah akun kapal pada PT Marine Insurance Broker yang berstatus tidak renewal. Berdasarkan ringkasan data portofolio, total entitas bertanggung yang dianalisis berjumlah 158 akun, dengan 132 akun renewal (83,8%) dan 26 akun tidak renewal (16,2%). Walaupun proporsi 16,2% tampak minor secara kuantitas, dalam broker marine B2B dampak non-renewal berpotensi tidak proporsional terhadap stabilitas portofolio karena karakter risiko cenderung bernilai besar, profil kerugian dapat bersifat “tail risk”, dan keputusan perpindahan dapat memengaruhi persepsi pasar serta negosiasi renewal pada siklus berikutnya. Dengan demikian, non-renewal diposisikan bukan sekadar keluaran administratif, melainkan sinyal potensi erosi nilai yang dirasakan pada segmen tertentu—baik yang dipicu persepsi ketidakseimbangan antara kenaikan premi dan manfaat, maupun friksi proses (dokumen, kecepatan respons, dan pengalaman saat klaim) yang menurunkan “service assurance”.

Fenomena non-renewal menarik untuk diteliti karena keputusan renewal pada jasa keuangan sering terbentuk dari interaksi faktor ekonomi dan pengalaman layanan. Dari sisi ekonomi, perubahan premi serta posisi harga relatif terhadap kompetitor dapat meningkatkan switching pressure ketika pelanggan menilai nilai tambah perlindungan tidak naik sebanding dengan biaya. Dari sisi tata kelola pasar, regulator juga menekankan aspek fairness dan transparansi praktik pricing/renewal, karena perilaku renewal dipengaruhi bukan hanya angka, tetapi juga pemahaman pelanggan atas rasional perubahan terms dan kualitas komunikasi pada momen krusial (Financial Conduct Authority, 2025). Sementara itu, literatur pada konteks layanan keuangan secara konsisten menunjukkan bahwa kinerja kualitas layanan—terutama aspek keandalan proses dan responsivitas—berkorelasi kuat dengan kepuasan dan pada akhirnya berkontribusi pada retensi, walaupun kekuatan hubungan dapat bervariasi antar konteks industri dan karakter pelanggan (Wang et al., 2023). Dengan demikian, non-renewal pada broker marine B2B perlu dibaca sebagai outcome yang lahir dari kombinasi “value economics” dan “value experience”.

Dari sudut pandang state-of-the-art (SOTA), riset retensi / churn pada industri asuransi dalam beberapa tahun terakhir semakin mengandalkan behavioral analytics, pemodelan transisi pelanggan (misalnya pendekatan multi-state untuk membaca perpindahan status pelanggan dari aktif → berisiko → lapse), serta manajemen portofolio yang menekankan deteksi dini risiko non-renewal agar intervensi dapat dilakukan sebelum jatuh tempo polis. Arah ini sejalan dengan meningkatnya tekanan biaya klaim, dinamika harga, dan penajaman praktik pricing serta customer outcome yang didorong regulator dan pelaku industri. Namun, sebagian besar bukti empiris dan model yang berkembang masih dominan berbasis konteks retail/mass market atau produk yang relatif terstandarisasi, sehingga karakter keputusan B2B pada broker marine—yang melibatkan banyak aktor internal (procurement/keuangan/operasi/manajemen risiko), negosiasi berbasis pembandingan pasar, serta kompleksitas dokumen dan wording—sering kurang terwakili secara memadai. Konsekuensinya, temuan churn dari konteks umum tidak selalu dapat ditransfer langsung ke broker marine B2B tanpa penyesuaian pada struktur nilai, alur proses, dan dinamika negosiasi yang spesifik. (Azzone et al., 2021; FCA, 2025; Deloitte, 2025)

Secara metodologis, terdapat research gap yang menonjol pada studi retensi B2B jasa keuangan: pendekatan kuantitatif murni relatif kuat untuk mengidentifikasi pola dan asosiasi (misalnya keterkaitan perubahan premi, tekanan kompetisi, atau sinyal portofolio tertentu dengan non-renewal), tetapi sering kurang menjelaskan determinan sosial–organisasional yang membentuk resistensi renewal, seperti persepsi keadilan (fairness) saat premi berubah, friksi administratif, atau pengalaman layanan di momen krusial (renewal/claim). Sebaliknya, pendekatan kualitatif murni memberikan konteks yang kaya terkait proses pengambilan keputusan dan service experience, namun kerap menghadapi keterbatasan untuk prioritasasi portofolio yang terukur dan replikatif—padahal kebutuhan pengelolaan akun B2B menuntut keputusan yang konsisten lintas siklus dan lintas tim. Karena itu, integrasi pendekatan dipandang relevan agar rekomendasi tidak berhenti pada diagnosis naratif, tetapi dapat diterjemahkan menjadi kebijakan akun yang operasional dan dapat dievaluasi. (Creswell & Plano Clark, 2023; Marvi et al., 2024)

Berdasarkan kebutuhan tersebut, kerangka RFM (Recency, Frequency, Monetary) digunakan untuk membangun customer segmentation yang operasional. RFM memetakan kedekatan interaksi/transaksi (recency), intensitas (frequency), dan kontribusi nilai (monetary) sehingga akun dapat dikelompokkan menjadi prioritas retensi, pengembangan (grow), maupun win-back berbasis data. Pemrosesan data portofolio menggunakan Excel dan analisis statistik (misalnya tabulasi silang dan ringkasan deskriptif melalui SPSS) memungkinkan pembentukan skor dan segmentasi yang kemudian dihubungkan dengan status renewal–tidak renewal serta variabel relevan seperti dinamika perubahan premi dan tekanan kompetisi. Akan tetapi, karena keputusan renewal di B2B marine dipengaruhi juga oleh pengalaman layanan dan konteks organisasi pelanggan, segmentasi kuantitatif

perlu dilengkapi dengan Ethnographic Analysis untuk menangkap pain values (misalnya friksi proses, ekspektasi SLA, dan persepsi transparansi) yang sering menjadi akar resistensi renewal dan sekaligus menjadi dasar perumusan proposisi nilai yang lebih presisi per segmen. (Anitha & Patil, 2020; Creswell & Plano Clark, 2023; Hammersley, 2024)

Kebaruan riset ini terletak pada penggabungan RFM + Ethnographic Analysis dalam desain mixed-method yang secara eksplisit diarahkan untuk merumuskan Optimal Value Proposition berbasis segmen pada konteks broker Marine Insurance dengan fokus data akun tahun 2025. Alih-alih berhenti pada label segmentasi atau sekadar prediksi churn, non-renewal diposisikan sebagai keluaran yang harus ditautkan ke strategi nilai yang dapat dieksekusi: segmen mana yang paling rentan saat terjadi perubahan premi, segmen mana yang cenderung bertahan ketika transparansi penawaran dan struktur layanan diperkuat, serta elemen pengalaman apa yang paling sering memicu resistensi renewal pada tiap kelompok akun. Dengan demikian, kontribusi riset tidak hanya memperkaya peta pelanggan secara analitik, tetapi juga menghasilkan rancangan strategi pengelolaan akun yang selaras dengan cara nilai dinilai dan diputuskan dalam relasi B2B jasa keuangan berisiko tinggi. (Creswell & Plano Clark, 2023; FCA, 2025; Marvi et al., 2024)

Selaras dengan latar tersebut, rumusan masalah mengarah pada kebutuhan untuk menjelaskan hubungan antara pola transaksi dan pengalaman layanan terhadap keputusan renewal. Fokus kajian mencakup: (1) bagaimana segmentasi RFM membedakan akun renewal dan tidak renewal, (2) bagaimana dinamika perubahan premi dan tekanan kompetisi beririsan dengan risiko non-renewal, serta (3) pain values layanan apa yang paling sering memicu resistensi renewal pada setiap segmen. Tujuan penelitian adalah menyusun segmentasi pelanggan berbasis RFM yang operasional dan teruji, lalu memperkaya penjelasan melalui Ethnographic Analysis untuk menghasilkan Optimal Value Proposition dan strategi pengelolaan akun yang spesifik per segmen, sehingga intervensi retensi lebih presisi dan selaras dengan pemicu non-renewal yang dominan.

METODE PENELITIAN

1. Desain, Jenis, dan Justifikasi Pendekatan

Penelitian ini menggunakan desain mixed-method untuk mengintegrasikan temuan kuantitatif berbasis data portofolio dengan temuan kualitatif berbasis konteks pengalaman layanan, sehingga penjelasan non-renewal tidak berhenti pada pola angka tetapi juga menyentuh mekanisme keputusan yang berlangsung dalam relasi B2B. Pendekatan ini relevan karena fenomena renewal–tidak renewal pada asuransi bersifat multifaktorial: sebagian determinan muncul sebagai variabel terukur (misalnya perubahan premi, riwayat klaim, dan tekanan kompetisi), sementara sebagian lain bersifat laten dan berbasis pengalaman (misalnya persepsi fairness pricing, friksi dokumen, dan kualitas komunikasi saat klaim). Integrasi kuantitatif–kualitatif digunakan untuk meningkatkan ketepatan diagnosis sekaligus meningkatkan kelayakan implementasi rekomendasi pada level pengelolaan akun. (Creswell & Plano

Clark, 2023).

Secara operasional, desain mixed-method yang digunakan mengikuti pola sequential explanatory, yaitu tahap kuantitatif dilakukan terlebih dahulu untuk membangun segmentasi dan menguji keterkaitan variabel terhadap status renewal, lalu tahap kualitatif digunakan untuk memperdalam penjelasan pada segmen yang strategis maupun segmen yang rentan. Alur sekuensial ini memastikan pendalaman kualitatif bersifat terarah dan berbasis hasil kuantitatif, sehingga integrasi temuan dapat dilakukan secara lebih kuat melalui penyandingan hasil dan sintesis interpretatif. (Creswell & Plano Clark, 2023).

2. Subjek, Objek, Lokasi, dan Konteks Penelitian

Objek penelitian adalah pelanggan B2B PT Marine Insurance Broker pada layanan Marine Insurance dengan fokus pada keputusan renewal dan tidak renewal pada periode observasi tahun 2025. Konteks B2B dipilih karena keputusan pembelian jasa berisiko tinggi umumnya dipengaruhi struktur keputusan multi-aktor, tata kelola internal, serta proses negosiasi yang menekankan perbandingan nilai dan biaya antar penyedia layanan, sehingga perilaku churn/retensi tidak dapat disamakan dengan konteks retail yang lebih terstandarisasi. (Lemon & Verhoef, 2020).

Subjek penelitian mencakup akun/klien yang mayoritas merupakan perusahaan pelayaran berlokasi di Surabaya, Jakarta, dan Kalimantan, dengan skala kepemilikan 1–15 kapal. Profil armada pada portofolio yang dianalisis menunjukkan karakteristik dominan berupa usia kapal di atas 25 tahun, rentang GT 300–5.000, serta tipe kapal yang paling banyak adalah General Cargo, disusul Tug & Barge, kemudian Bulk Carrier dan Container. Karakteristik ini penting dicantumkan karena tipe kapal, usia, dan skala armada berpotensi membentuk ekspektasi terhadap struktur jaminan, tingkat risiko, serta sensitivitas terhadap penyesuaian premi dan kualitas layanan saat klaim pada momen renewal. (EIOPA, 2023).

3. Populasi, Sampel, dan Unit Analisis

Populasi penelitian mencakup seluruh akun/entitas bertanggung yang tercatat dalam portofolio PT Marine Insurance Broker pada periode observasi. Sampel ditentukan melalui purposive sampling dengan kriteria kelayakan analisis, yaitu akun yang memiliki informasi memadai untuk perhitungan RFM (tanggal interaksi/transaksi terakhir, intensitas transaksi/interaksi, dan kontribusi nilai) serta status renewal/tidak renewal yang jelas. Pemilihan sampel berbasis kelengkapan data digunakan untuk menjaga konsistensi pengukuran variabel, mengurangi bias akibat missingness, dan memastikan hasil segmentasi dapat dibandingkan lintas akun secara proporsional. (Creswell & Creswell, 2023).

Unit analisis pada tahap kuantitatif adalah akun/entitas bertanggung yang diperlakukan sebagai representasi hubungan bisnis (relationship unit), sedangkan pada tahap kualitatif unit analisis diperluas menjadi episode layanan yang berkaitan langsung dengan keputusan renewal (misalnya rangkaian negosiasi, kecepatan administrasi, komunikasi penawaran, dan pengalaman klaim). Perbedaan unit

analisis ini bertujuan menjaga ketepatan penarikan simpulan: RFM dan uji statistik membaca pola pada level akun, sedangkan etnografi menafsirkan alasan dan friksi pada level proses layanan. (Creswell & Plano Clark, 2023).

4. Jenis, Sumber, dan Pengelolaan Data

Data kuantitatif bersumber dari dataset internal perusahaan (berbasis spreadsheet) yang memuat indikator portofolio seperti periode polis, premi berjalan dan premi pembaruan, variabel perubahan premi, catatan klaim, indikasi tekanan kompetisi (misalnya posisi harga relatif), serta status renewal/tidak renewal. Dataset yang sama menyediakan elemen perhitungan RFM sehingga segmentasi dapat dilakukan secara konsisten dan kemudian diuji keterkaitannya dengan outcome renewal. Pemanfaatan data portofolio untuk segmentasi dan retensi sejalan dengan praktik customer analytics pada layanan B2B yang mendorong pengambilan keputusan berbasis bukti pada manajemen akun. (Wedel & Kannan, 2021).

Data kualitatif dibangun melalui analisis etnografis berbasis konteks bisnis, dengan sumber berupa pengamatan alur kerja renewal, telaah artefak layanan internal yang telah disanitasi, serta wawancara semi-terstruktur dengan pihak internal yang menangani akun dan informan relevan untuk membaca pola resistensi renewal. Pendekatan ini digunakan untuk menangkap pain values yang sering tersembunyi dalam relasi B2B, misalnya beban dokumentasi, persepsi fairness terhadap penyesuaian tarif, serta pengalaman komunikasi pada momen klaim yang berpotensi memperkuat loyalitas atau mendorong churn. (Hammersley, 2024).

5. Variabel Operasional dan Definisi Pengukuran

Pada tahap kuantitatif, variabel segmentasi utama adalah Recency, Frequency, dan Monetary (RFM). Recency didefinisikan sebagai jarak waktu dari interaksi/transaksi terakhir hingga akhir periode pengamatan; Frequency menggambarkan intensitas interaksi/transaksi pada periode observasi; Monetary merepresentasikan kontribusi nilai akun yang diprosikan melalui nilai ekonomi portofolio (misalnya premi atau nilai finansial relevan bagi broker). Definisi ini digunakan untuk membangun klasifikasi akun yang operasional dalam konteks retensi: prioritas layanan, fokus pengembangan nilai, serta strategi win-back pada akun berisiko. (Wedel & Kannan, 2021).

Selain RFM, variabel penjelas yang diuji keterkaitannya dengan outcome renewal meliputi perubahan/kenaikan premi, riwayat klaim, serta indikator tekanan kompetisi. Variabel-variabel ini dipilih karena secara teoretik memengaruhi trade-off pelanggan antara manfaat proteksi, biaya, dan risiko perpindahan, khususnya pada kontrak periodik di jasa asuransi B2B yang sensitif terhadap perbandingan pasar. (EIOPA, 2023).

Pada tahap kualitatif, konstruk yang dieksplorasi adalah customer pain values yang dapat muncul sebagai pain ekonomi (sensitivitas terhadap premi), pain proses (SLA, dokumen, koordinasi), pain fungsional (kecocokan struktur jaminan/wording terhadap risiko), serta pain pengalaman (keandalan

pendampingan saat klaim dan komunikasi). Kerangka pain values dipakai untuk menjelaskan mengapa akun dengan karakter RFM tertentu tetap renewal atau justru tidak renewal meskipun kontribusi ekonominya tinggi. (Lemon & Verhoef, 2020).

6. Teknik Analisis Kuantitatif dan Uji Statistik

Tahap kuantitatif diawali dengan pembersihan data (standarisasi format tanggal, normalisasi nilai premi, pemeriksaan duplikasi, dan validasi status renewal). Selanjutnya dilakukan perhitungan R, F, dan M untuk setiap akun, lalu dilakukan binning/kuantisasi (misalnya kuantil) untuk membentuk skor Recency, Frequency, dan Monetary yang dapat dibandingkan lintas akun. Pendekatan kuantil digunakan agar pembagian kelas bersifat proporsional terhadap distribusi data sehingga segmentasi tidak berat sebelah pada kelompok tertentu. (Wedel & Kannan, 2021).

Analisis statistik menggunakan SPSS diarahkan untuk menghasilkan statistik deskriptif, tabulasi silang antara segmen RFM dan status renewal, serta pengujian hubungan variabel terhadap non-renewal. Untuk memperkuat inferensi, penelitian ini menggunakan regresi logistik biner ketika outcome bersifat dikotomik (renewal vs tidak renewal), sehingga pengaruh perubahan premi, klaim, dan tekanan kompetisi dapat dibaca sebagai faktor yang meningkatkan/menurunkan peluang renewal setelah mengontrol variabel lain. Regresi logistik dipilih karena sesuai untuk memodelkan probabilitas kejadian biner dan umum digunakan untuk analisis keputusan atau status yang bersifat dua kategori. (James et al., 2021).

7. Teknik Analisis Kualitatif dan Integrasi Temuan

Tahap kualitatif dilakukan setelah segmentasi terbentuk, dengan pemilihan kasus berbasis segmen: segmen bernilai tinggi yang stabil renewal, segmen menengah yang berpotensi naik kelas namun sensitif pada perubahan premi, serta segmen berisiko yang menunjukkan pola tidak renewal. Data kualitatif dianalisis melalui analisis tematik menggunakan proses pengodean untuk menemukan pola pain values, narasi resistensi, dan logika keputusan multi-aktor yang khas B2B. Pendekatan ini penting agar hasil kuantitatif tidak diinterpretasikan secara mekanis, melainkan diperkuat oleh penjelasan kontekstual yang dapat ditransformasikan menjadi strategi akun. (Hammersley, 2024).

Integrasi kuantitatif–kualitatif dilakukan pada tahap interpretasi dengan mengaitkan pain values tiap segmen RFM terhadap rancangan Optimal Value Proposition dan arah strategi pengelolaan akun. Integrasi dilakukan melalui penyandingan hasil segmentasi dengan tema etnografi sehingga rekomendasi dapat bersifat presisi per segmen, bukan seragam untuk seluruh portofolio. Praktik integrasi semacam ini merupakan prinsip inti mixed-method kontemporer yang menekankan integration at interpretation untuk memperkuat validitas dan utilitas temuan. (Creswell & Plano Clark, 2023).

8. Keabsahan, Reliabilitas, dan Kredibilitas Temuan

Keandalan temuan kuantitatif dijaga melalui audit data, aturan transformasi yang konsisten, serta

pelaporan ringkas yang menghindari informasi sensitif. Kredibilitas temuan kualitatif dijaga melalui triangulasi sumber (pengamatan proses, artefak layanan, dan wawancara), serta jejak analisis yang terdokumentasi untuk memastikan interpretasi pain values dapat ditelusuri secara logis. Strategi triangulasi dalam mixed-method membantu mengurangi bias interpretasi dan meningkatkan kekuatan penjelasan pada fenomena organisasi yang kompleks, termasuk keputusan renewal dalam jasa keuangan B2B. (Creswell & Plano Clark, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 (RFM Analysis) menampilkan hasil crosstabulation antara tiga komponen RFM—Recency score (R), Frequency score (F), dan Monetary score (M)—dalam bentuk jumlah pelanggan (count) pada setiap kombinasi skor. Struktur tabel ini dibaca dengan cara melihat Recency sebagai pengelompokan utama (baris besar 1–3), kemudian di dalam setiap Recency terdapat kelompok Frequency (baris kecil), dan pada setiap baris Frequency tersebut ditampilkan sebaran pelanggan menurut Monetary score (kolom 1–3). Dengan format ini, tabel tidak hanya menunjukkan berapa banyak pelanggan berada pada masing-masing kategori, tetapi juga memperlihatkan bagaimana nilai pelanggan terbentuk dari interaksi simultan antara “seberapa baru transaksi terakhir”, “seberapa sering bertransaksi”, dan “seberapa besar nilai transaksi”.

Frequency Score “Monetary Score” Recency Score Crosstabulation						
Count						
Recency Score			Monetary Score			
			1	2	3	Total
1	Frequency Score	1	11	11	11	33
		3	6	7	6	19
	Total		17	18	17	52
2	Frequency Score	2	9	20	14	43
		3	3	4	4	11
	Total		12	24	18	54
3	Frequency Score	2	21	2	14	37
		3	5	5	5	15
	Total		26	7	19	52
Total	Frequency Score	1	11	11	11	33
		2	30	22	28	80
		3	14	16	15	45
	Total		55	49	54	158

Tabel 1. RFM Analysis

Secara umum, jumlah pelanggan dalam data ini adalah 158. Jika dilihat dari total kolom Monetary di bagian bawah, distribusi pelanggan menurut Monetary relatif seimbang: Monetary 1 berjumlah 55 pelanggan, Monetary 2 berjumlah 49 pelanggan, dan Monetary 3 berjumlah 54 pelanggan. Pola ini menunjukkan bahwa basis pelanggan tidak didominasi sepenuhnya oleh pelanggan bernilai kecil; terdapat proporsi yang hampir sama antara pelanggan bernilai rendah, menengah, dan tinggi. Artinya, portofolio pelanggan memiliki variasi nilai ekonomi yang cukup merata, sehingga strategi

pengelolaannya tidak bisa hanya fokus pada satu kelompok nilai tertentu saja.

Dari sisi Recency, total pelanggan pada Recency 1 berjumlah 52, Recency 2 berjumlah 54, dan Recency 3 berjumlah 52. Sebaran yang hampir setara ini penting karena mengindikasikan bahwa populasi pelanggan terbagi relatif seimbang antara pelanggan yang “lama tidak transaksi”, pelanggan yang “masih hangat”, dan pelanggan yang “paling baru transaksi” (tergantung definisi cut-off skor pada dataset kamu). Dengan kata lain, data memperlihatkan adanya kelompok pelanggan aktif, kelompok pelanggan yang berada di zona transisi, dan kelompok pelanggan yang sudah mulai menjauh, dalam ukuran yang hampir sama besar. Ini memberikan sinyal bahwa selain fokus pada retensi pelanggan aktif, perusahaan juga perlu memberi perhatian pada pengelolaan pelanggan yang mulai menurun aktivitasnya agar tidak bergeser menjadi churn.

Jika distribusi dilihat lebih rinci pada tiap Recency, pola yang paling mencolok muncul pada Recency 3, khususnya pada baris Frequency 2. Pada kombinasi ini, jumlah pelanggan dengan Monetary 1 mencapai 21, sementara Monetary 2 hanya 2, dan Monetary 3 mencapai 14, dengan total baris sebesar 37 pelanggan. Pola ini menggambarkan bahwa di kelompok pelanggan yang paling baru bertransaksi dan memiliki frekuensi transaksi menengah, terdapat dua tipe yang sama-sama kuat: pelanggan yang masih bertransaksi tetapi nilai moneterinya rendah (M1) serta pelanggan yang aktif dan bernilai tinggi (M3). Ketimpangan pada Monetary 2 yang sangat kecil menjadi indikasi bahwa pada cluster ini pelanggan cenderung “terpolarisasi”, yakni sebagian besar berada pada nilai rendah atau nilai tinggi. Dalam praktik bisnis, cluster seperti ini sering menjadi area strategis karena di satu sisi ada pelanggan high value yang perlu diprioritaskan layanannya, namun di sisi lain ada pelanggan aktif bernilai rendah yang berpotensi ditingkatkan nilainya melalui pendekatan yang tepat.

Masih pada Recency 3, baris Frequency 3 menunjukkan distribusi yang merata: Monetary 1 = 5, Monetary 2 = 5, Monetary 3 = 5 dengan total 15 pelanggan. Ini mengindikasikan bahwa pelanggan yang sangat sering dan sangat baru bertransaksi memang ada, tetapi jumlahnya lebih kecil dibandingkan Frequency 2, dan nilai moneterinya tersebar merata dari rendah hingga tinggi. Dengan demikian, tidak semua pelanggan yang sering bertransaksi otomatis bernilai tinggi; beberapa mungkin memiliki transaksi sering tetapi kecil-kecil, sementara yang lain mungkin jarang tetapi bernilai besar. Tabel ini membantu menegaskan bahwa nilai pelanggan tidak bisa disimpulkan hanya dari satu dimensi saja.

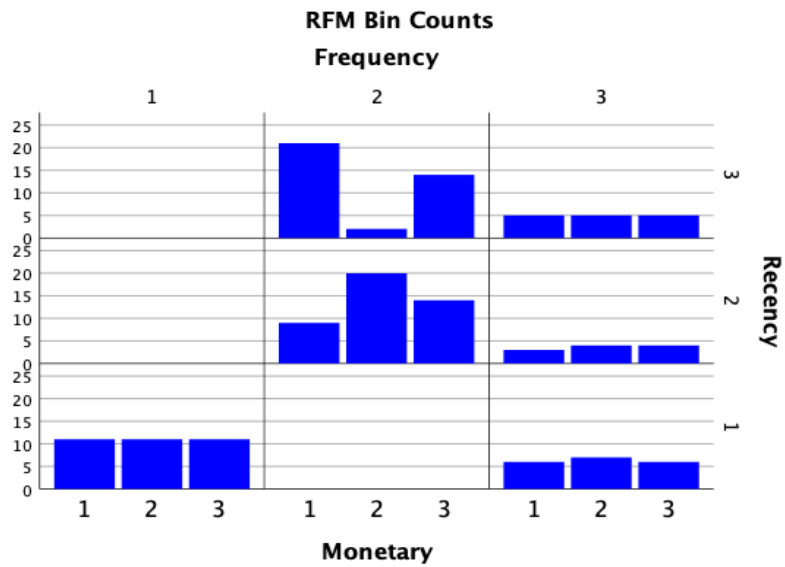
Pada Recency 2, cluster terbesar muncul pada Frequency 2 dengan total 43 pelanggan, dan sebaran Monetary yang cukup dominan pada nilai menengah dan tinggi: Monetary 1 = 9, Monetary 2 = 20, Monetary 3 = 14. Ini menunjukkan bahwa pelanggan dengan recency menengah dan frekuensi transaksi menengah merupakan “inti” yang relatif stabil, sekaligus penting karena volumenya besar dan nilai ekonominya tidak rendah. Di kelompok ini, Monetary 2 paling besar, sehingga bisa ditafsirkan sebagai segmen pelanggan yang kontribusinya cukup baik namun masih punya ruang untuk ditingkatkan menjadi lebih bernilai. Sementara itu, baris Frequency 3 pada Recency 2 berjumlah 11

pelanggan dengan komposisi Monetary yang relatif merata (3, 4, 4), menunjukkan adanya pelanggan yang cukup sering tetapi tidak mendominasi jumlah keseluruhan.

Pada Recency 1, tabel memperlihatkan dua kelompok Frequency yang tampil kuat: Frequency 1 dengan total 33 pelanggan dan distribusi Monetary yang sangat seimbang (11, 11, 11), serta Frequency 3 dengan total 19 pelanggan dengan distribusi (6, 7, 6). Keseimbangan Monetary pada Recency 1–Frequency 1 memberi makna penting: pelanggan yang sudah lama tidak transaksi bukan hanya pelanggan bernilai rendah, karena jumlah pelanggan bernilai tinggi (M3) dalam kelompok ini sama besarnya dengan pelanggan bernilai rendah (M1). Secara manajerial, ini adalah sinyal bahwa strategi reaktivasi tidak seharusnya dilakukan secara seragam; sebagian pelanggan R1 sebenarnya memiliki nilai ekonomi yang layak untuk dipulihkan, tetapi kemungkinan ada hambatan tertentu (misalnya pengalaman layanan, proses renewal, dinamika klaim, atau respons terhadap kenaikan premi) yang membuat aktivitas mereka menurun. Sementara itu, keberadaan Recency 1–Frequency 3 menunjukkan pelanggan yang dulunya sering namun kini tidak aktif, yang biasanya terkait dengan fenomena churn yang lebih serius atau perubahan perilaku pembelian yang drastis. Mereka layak dipetakan lebih lanjut karena potensi kehilangan pendapatan historisnya bisa signifikan.

Jika ditarik benang merah, tabel crosstab ini memperlihatkan bahwa portofolio pelanggan terbentuk oleh beberapa kantong utama: kelompok hangat dan cukup sering (Recency 2–Frequency 2) yang menjadi basis volume dan stabilitas, kelompok paling baru dan cukup sering (Recency 3–Frequency 2) yang menunjukkan polarisasi antara low value dan high value, serta kelompok lama tidak transaksi (Recency 1) yang ternyata masih menyimpan pelanggan bernilai tinggi. Dengan demikian, Tabel 1 memberikan landasan empiris yang kuat untuk segmentasi pelanggan berbasis RFM karena memperlihatkan bahwa peluang retensi, peluang pengembangan, dan peluang reaktivasi masing-masing memiliki “rumah” yang berbeda di dalam kombinasi skor R–F–M. Dalam konteks bisnis B2B seperti broker asuransi marine, pemetaan semacam ini berguna untuk membedakan pendekatan layanan dan pemasaran: pelanggan bernilai tinggi yang masih aktif perlu diproteksi melalui kualitas layanan dan kepastian proses, pelanggan bernilai menengah pada zona hangat dapat didorong naik kelas melalui penguatan proposisi nilai dan pengelolaan hubungan, sementara pelanggan yang sudah lama tidak transaksi namun pernah bernilai tinggi dapat menjadi prioritas program win-back yang lebih selektif dan berbasis diagnosis penyebab penurunan aktivitas.

Grafik 1 RFM Bin Counts berfungsi sebagai “peta kepadatan” pelanggan pada setiap kombinasi Recency (R), Frequency (F), dan Monetary (M). Berbeda dengan tabel crosstab yang menampilkan angka secara rinci, grafik ini memadatkan informasi tersebut menjadi visual yang cepat dibaca: setiap batang menggambarkan jumlah pelanggan pada satu kombinasi skor R–F–M. Dengan demikian, grafik ini membantu melihat dengan jelas “di mana pelanggan paling banyak berkumpul”, sekaligus mengungkap area mana yang relatif kosong dan kurang signifikan secara populasi.



Grafik 1. RFM Bin Counts

Secara visual, konsentrasi pelanggan paling kuat tampak berada pada Frequency score 2, terutama pada baris Recency 2 dan Recency 3. Ini menunjukkan bahwa portofolio pelanggan didominasi oleh pola transaksi yang berada pada frekuensi menengah—bukan yang jarang sekali, tetapi juga bukan yang paling sering—dan pada saat yang sama banyak di antaranya masih tergolong hangat hingga aktif karena transaksi terakhirnya tidak terlalu lama. Dalam perspektif manajemen hubungan pelanggan B2B, pola ini lazim menggambarkan “inti” portofolio: kelompok pelanggan yang cukup rutin, masih memiliki engagement, dan biasanya menjadi sasaran paling rasional untuk strategi retensi dan pengembangan nilai karena biaya mempertahankannya relatif lebih efisien dibanding mengakuisisi pelanggan baru.

Pada Recency 3 (paling baru transaksi) dan Frequency 2, grafik memperlihatkan dua batang yang paling menonjol: satu pada Monetary 1 dan satu lagi pada Monetary 3, sementara Monetary 2 tampak jauh lebih kecil. Secara interpretatif, temuan ini penting karena menggambarkan polarisasi nilai di dalam segmen pelanggan yang sama-sama aktif dan cukup sering bertransaksi. Di satu sisi terdapat pelanggan yang aktivitasnya baru dan cukup konsisten namun kontribusi moneterinya relatif rendah, dan di sisi lain terdapat pelanggan yang sama-sama aktif tetapi bernilai tinggi. Kondisi ini menegaskan bahwa “aktif” tidak otomatis berarti “bernilai tinggi”; aktivitas transaksi dapat terjadi pada pelanggan kecil maupun pelanggan strategis. Bagi perusahaan, area ini biasanya memerlukan diferensiasi pengelolaan: pelanggan aktif bernilai tinggi perlu diproteksi melalui kualitas layanan renewal dan klaim yang unggul, sedangkan pelanggan aktif bernilai rendah lebih cocok dikelola secara efisien sambil diarahkan bertahap untuk meningkatkan value (misalnya melalui penyesuaian program, struktur coverage yang lebih pas, atau peningkatan kualitas layanan yang membuat mereka bersedia mempertahankan renewal).

Pada Recency 2 (hangat) dan Frequency 2, grafik kembali menunjukkan kepadatan yang tinggi,

khususnya pada Monetary 2 dan Monetary 3. Ini menyiratkan bahwa kelompok pelanggan yang masih cukup baru bertransaksi dan memiliki intensitas transaksi menengah cenderung menjadi segmen yang stabil dengan kontribusi nilai ekonomi menengah hingga tinggi. Dalam konteks B2B, segmen seperti ini sering menjadi “ladang” paling menjanjikan untuk ditingkatkan karena mereka belum berada pada posisi sangat loyal seperti pelanggan paling aktif, tetapi masih cukup dekat secara hubungan dan masih ada ruang untuk memperkuat ketergantungan positif (misalnya lewat review program asuransi, pendampingan risk management, atau penguatan proposisi nilai saat terjadi kenaikan premi). Segmen ini juga biasanya sensitif terhadap kejelasan proses dan transparansi, sehingga pengelolaan ekspektasi sebelum renewal dan komunikasi yang rapi cenderung memberikan dampak langsung pada retensi.

Kontras terlihat pada Recency 1 (lama tidak transaksi). Pada area ini, grafik memperlihatkan kepadatan yang cukup nyata pada Frequency 1, dengan tinggi batang yang relatif “rata” di Monetary 1 hingga Monetary 3. Maknanya cukup strategis: pelanggan yang sudah lama tidak bertransaksi ternyata tidak hanya berasal dari pelanggan bernilai kecil; ada pula porsi pelanggan bernilai menengah dan tinggi yang “mendingin”. Dalam praktik, pola seperti ini sering berkaitan dengan peluang win-back yang bersifat selektif. Jika pelanggan bernilai tinggi berada pada recency rendah, berarti ada kemungkinan pernah terjadi friksi (misalnya pengalaman klaim yang tidak memuaskan, proses renewal yang terlambat, atau resistensi atas kenaikan premi) atau adanya kompetitor yang menawarkan nilai yang dianggap lebih relevan. Dengan membaca grafik ini, perusahaan memperoleh sinyal bahwa program reaktivasi tidak seharusnya menasar semua pelanggan tidak aktif secara merata, melainkan perlu memprioritaskan pelanggan yang historisnya bernilai tinggi dan memiliki potensi kembali aktif bila pain point utamanya diselesaikan.

Sementara itu, pada Frequency score 3 (paling sering), batang-batang yang muncul cenderung lebih kecil dan lebih merata di berbagai monetary, baik pada recency hangat maupun aktif. Ini memperlihatkan bahwa pelanggan yang sangat sering bertransaksi bukanlah mayoritas populasi; keberadaannya penting, tetapi secara kuantitas tidak mendominasi. Implikasi manajerialnya adalah perusahaan tidak perlu terjebak pada asumsi bahwa strategi terbaik adalah mengejar “frekuensi setinggi-tingginya” untuk semua pelanggan. Dalam beberapa konteks B2B, terutama jasa broker asuransi, nilai besar sering muncul bukan karena transaksi sangat sering, melainkan karena program yang tepat, struktur risiko yang kompleks, dan hubungan layanan yang konsisten saat renewal maupun klaim. Karena itu, pendekatan yang lebih relevan adalah memaksimalkan kualitas layanan dan relevansi penawaran sesuai profil segmen, bukan sekadar mengejar intensitas transaksi sebagai tujuan tunggal.

Secara keseluruhan, Grafik 1 memperkuat temuan dari tabel RFM bahwa portofolio pelanggan bersifat heterogen dan membentuk klaster-klaster yang jelas, terutama pada kombinasi recency dan frequency tertentu. Kepadatan terbesar pada frequency menengah dengan recency hangat-aktif menunjukkan adanya basis pelanggan inti yang perlu dijaga stabilitasnya, sedangkan keberadaan

pelanggan bernilai tinggi pada recency rendah memberikan dasar yang kuat untuk strategi win-back berbasis diagnosis pain value. Dengan demikian, grafik ini bukan sekadar ilustrasi distribusi, melainkan alat bantu untuk menjustifikasi prioritas strategi B2B: mempertahankan pelanggan bernilai tinggi yang aktif, meningkatkan nilai segmen hangat yang masih potensial, serta melakukan reaktivasi selektif pada pelanggan yang pernah bernilai tetapi kini mulai menjauh.

Tabel 2 menampilkan hasil segmentasi pelanggan berbasis RFM Score dengan penekanan utama pada dimensi Recency (seberapa “baru” pelanggan bertransaksi). Tabel ini menyusun pelanggan ke dalam enam segmen yang menggambarkan kondisi hubungan pelanggan–perusahaan dari yang paling aktif hingga yang paling lama tidak bertransaksi, lalu setiap segmen dijelaskan melalui definisi singkat, daftar kombinasi RFM score yang termasuk, jumlah pelanggan, serta persentasenya dari total populasi 158 pelanggan. Dengan struktur seperti ini, tabel berfungsi sebagai “peta portofolio” yang membantu melihat komposisi pelanggan: mana yang harus dipertahankan sebagai sumber nilai, mana yang perlu dinaikkan kelas, dan mana yang perlu ditangani secara selektif agar sumber daya pemasaran dan layanan tidak bocor ke area yang kurang produktif.

Segmen (berdasarkan Recency)	Definisi singkat	RFM Score yang masuk	Jumlah	% dari total (158)
1) R3 – High Value Active	Baru transaksi & nilai tinggi (prioritas retensi)	323, 333	19	12.03%
2) R3 – Active Low/Medium Value	Baru transaksi tapi nilai masih rendah–menengah (potensi ditingkatkan)	321, 322, 331, 332	33	20.89%
3) R2 – High Value Warm	Masih “hangat” & nilai tinggi (jaga agar tidak turun ke R1)	223, 233	18	11.39%
4) R2 – Warm Low/Medium Value	Masih hangat, nilai rendah–menengah (segmen volume terbesar untuk “naik kelas”)	221, 222, 231, 232	36	22.78%
5) R1 – High Value Lapsed (Win-back Priority)	Sudah lama tidak transaksi tapi dulu bernilai tinggi (reaktivasi selektif)	113, 133	17	10.76%
6) R1 – Lapsed Low/Medium Value	Sudah lama tidak transaksi & nilai rendah–menengah (low-touch/seleksi)	111, 112, 131, 132	35	22.15%

Tabel 2. Customer Segmentation based on RFM Score

Pada kelompok Recency 3 (R3), tabel membedakan dua tipe pelanggan yang sama-sama baru bertransaksi tetapi berbeda dari sisi nilai. Segmen pertama adalah R3 – High Value Active, yaitu pelanggan yang baru bertransaksi dan memiliki nilai tinggi (kombinasi skor 323 dan 333). Kelompok ini berjumlah 19 pelanggan atau sekitar 12.03%, sehingga secara populasi tidak terlalu besar, tetapi secara logika bisnis cenderung paling sensitif terhadap kualitas layanan karena biasanya membawa kontribusi nilai yang besar dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kecepatan serta kepastian. Segmen kedua adalah R3 – Active Low/Medium Value, yaitu pelanggan yang juga baru bertransaksi namun

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Juni 2026, Vol 6 No 1, 16-44	E-ISSN : 2798 – 3994 (<i>Online</i>)

nilai moneternya masih rendah hingga menengah (kombinasi 321, 322, 331, 332) dengan jumlah 33 pelanggan atau sekitar 20.89%. Kelompok ini penting karena menunjukkan basis pelanggan aktif yang volumenya cukup besar, tetapi nilai ekonominya belum optimal; sehingga strategi yang relevan umumnya adalah menjaga agar mereka tetap aktif sambil mendorong peningkatan nilai secara bertahap—bukan hanya sekadar mengejar transaksi lagi, melainkan memastikan pelanggan melihat alasan rasional untuk memperluas program atau mempertahankan relasi ketika menghadapi dinamika harga.

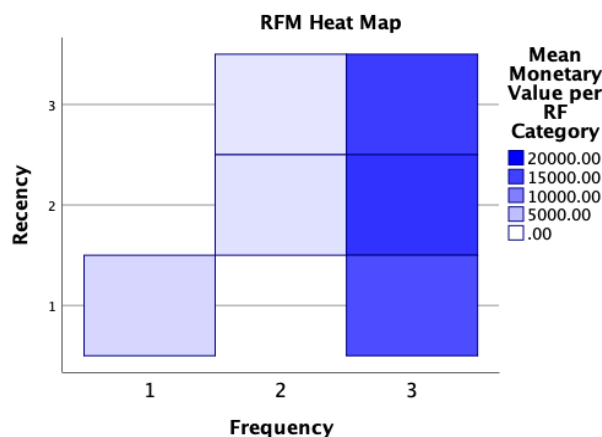
Pada kelompok Recency 2 (R2), pelanggan berada pada kondisi “hangat”, artinya masih cukup dekat aktivitasnya dan belum bisa disebut lama tidak transaksi. Di sini tabel kembali memisahkan pelanggan bernilai tinggi dan pelanggan bernilai rendah–menengah. Segmen R2 – High Value Warm (skor 223 dan 233) berjumlah 18 pelanggan atau 11.39%. Secara makna, segmen ini sering menjadi area yang rawan turun kelas jika tidak dijaga, karena mereka bernilai tinggi namun tidak seaktif R3; sehingga perusahaan biasanya perlu memastikan hubungan tidak melemah, misalnya melalui komunikasi renewal yang lebih dini, pemantapan proposisi nilai, dan kejelasan proses layanan. Sementara itu, segmen terbesar dari sisi “mesin volume” adalah R2 – Warm Low/Medium Value (skor 221, 222, 231, 232) yang berjumlah 36 pelanggan atau 22.78%, menjadikannya salah satu segmen terbesar di tabel ini. Karakter segmen ini adalah masih hangat tetapi nilai transaksinya belum tinggi; namun karena jumlahnya besar, pergerakan kecil saja (misalnya beberapa persen pindah atau tidak renewal) dapat terasa signifikan terhadap stabilitas portofolio. Segmen ini sering menjadi target yang paling realistis untuk program “naik kelas”, karena mereka belum putus hubungan, masih responsif, dan potensinya bisa diangkat dengan pendekatan yang tepat.

Pada kelompok Recency 1 (R1), pelanggan dikategorikan sudah lama tidak bertransaksi, sehingga fokus pengelolannya bukan lagi sekadar retensi biasa melainkan reaktivasi selektif dan pengendalian churn. Segmen R1 – High Value Lapsed (Win-back Priority) (skor 113 dan 133) berjumlah 17 pelanggan atau 10.76%. Keberadaan segmen ini sangat strategis karena menunjukkan pelanggan yang pernah bernilai tinggi tetapi kini tidak aktif; artinya potensi pemulihan pendapatan masih ada, namun biasanya diperlukan pendekatan yang lebih personal dan berbasis diagnosis masalah (misalnya apakah dulu ada isu proses, respons klaim, atau ketidakcocokan struktur premi/coverage). Di sisi lain, segmen terbesar kedua dalam tabel adalah R1 – Lapsed Low/Medium Value (skor 111, 112, 131, 132) dengan jumlah 35 pelanggan atau 22.15%. Kelompok ini menunjukkan pelanggan yang sudah lama tidak aktif dan nilainya rendah–menengah, sehingga secara manajerial biasanya lebih cocok dikelola dengan strategi low-touch atau seleksi prioritas, agar perusahaan tidak menghabiskan sumber daya terlalu besar untuk peluang pemulihan yang relatif kecil.

Jika dilihat sebagai keseluruhan portofolio, tabel ini menyampaikan pesan penting bahwa populasi pelanggan tersebar cukup merata antara kelompok aktif/hangat dan kelompok lapsed, dengan konsentrasi terbesar berada pada segmen-segmen bernilai rendah–menengah yang jumlahnya besar

(R2 warm low/medium dan R1 lapsed low/medium), serta kantong pelanggan bernilai tinggi yang jumlahnya lebih kecil namun memiliki signifikansi tinggi dari sisi kontribusi. Dengan demikian, Tabel 2 memberikan dasar yang jelas untuk penentuan prioritas strategi B2B: segmen R3 high value active perlu dijaga ketat sebagai “aset utama”, segmen R2 warm—terutama yang bernilai tinggi—perlu ditahan agar tidak turun menjadi R1, segmen R2 warm low/medium perlu dinaikkan kelas untuk memperkuat stabilitas portofolio, dan segmen R1—khususnya yang high value lapsed—perlu disentuh melalui program win-back yang selektif, sementara R1 low/medium lebih rasional dikelola secara efisien agar biaya pengelolaan tidak melebihi manfaatnya.

Gambar RFM Heat Map ini digunakan untuk memperlihatkan hubungan antara Recency (sumbu vertikal) dan Frequency (sumbu horizontal) terhadap rata-rata nilai moneter pelanggan pada setiap kategori RF. Artinya, setiap kotak pada peta ini bukan sekadar menunjukkan “berapa banyak pelanggan”, melainkan menunjukkan seberapa besar nilai rata-rata (mean monetary value) yang dihasilkan oleh pelanggan yang berada pada kombinasi Recency–Frequency tertentu. Semakin gelap warna kotaknya, semakin tinggi nilai moneter rata-rata pada kombinasi tersebut. Dengan pendekatan ini, heat map membantu membedakan mana segmen yang terlihat kecil secara jumlah tetapi “berat” secara nilai, dan mana yang ramai tetapi kontribusi rata-ratanya lebih rendah.



Gambar 2. RFM Heat Map Pelanggan B2B

Dari peta tersebut, pola yang paling kuat terlihat pada Frequency 3 (kolom paling kanan), karena pada kolom ini hampir seluruh baris Recency (1 hingga 3) ditandai dengan warna yang relatif lebih gelap dibanding kolom lain. Ini mengindikasikan bahwa pelanggan dengan frekuensi transaksi tinggi cenderung memiliki nilai moneter rata-rata lebih besar, terlepas dari apakah transaksi terakhirnya sangat baru (R3), cukup hangat (R2), atau sudah lama (R1). Dengan kata lain, di dataset ini, frekuensi menjadi pembeda yang sangat dominan untuk “mendorong” nilai moneter rata-rata naik, sehingga pelanggan yang berada pada F3 dapat dipandang sebagai kelompok dengan kontribusi ekonomi yang lebih berat per pelanggan.

Namun, heat map juga menunjukkan bahwa recency tetap memainkan peran penting sebagai

penguat. Pada area Recency 3 (baris paling atas) dan Frequency 3, warna tampak paling gelap dibanding kombinasi lain, yang dapat ditafsirkan sebagai titik “sweet spot”: pelanggan yang baru transaksi sekaligus sering bertransaksi menghasilkan rata-rata nilai moneter tertinggi. Secara manajerial, kombinasi ini biasanya merepresentasikan pelanggan yang bukan hanya bernilai, tetapi juga paling “hidup” secara hubungan bisnis; sehingga risiko kehilangan mereka dapat berdampak besar dan perlu diantisipasi dengan kualitas layanan yang konsisten, kecepatan respons, serta pengelolaan renewal yang rapi.

Sebaliknya, pada Frequency 2 (kolom tengah), terlihat warna cenderung lebih muda, terutama pada Recency 1 dan sebagian area Recency 2, menunjukkan bahwa pelanggan dengan frekuensi menengah menghasilkan nilai moneter rata-rata yang lebih moderat. Walaupun demikian, pada Recency 3 – Frequency 2 warna mulai menguat (lebih gelap dibanding area F2 lainnya), yang menyiratkan bahwa ketika pelanggan masih sangat aktif dari sisi waktu transaksi terakhir, frekuensi menengah pun bisa menghasilkan nilai yang cukup baik. Ini selaras dengan logika B2B, di mana tidak semua kontribusi bernilai tinggi datang dari pelanggan yang sangat sering; pelanggan yang melakukan transaksi tidak terlalu sering tetapi waktunya “dekat” dan kebutuhannya relevan dapat tetap menjadi kontributor penting.

Area yang terlihat paling “ringan” berada pada Frequency 1, terutama bila digabung dengan Recency 2–3 (di peta tampak lebih pucat). Ini mengindikasikan bahwa pelanggan yang jarang bertransaksi cenderung memiliki nilai moneter rata-rata yang lebih rendah dibanding kelompok yang lebih sering. Menariknya, pada Recency 1 – Frequency 1 terlihat ada warna yang tidak sepuat area F1 lainnya, yang dapat dibaca sebagai sinyal bahwa pelanggan yang sudah lama tidak transaksi tetapi dulunya termasuk jarang bertransaksi masih bisa memiliki nilai tertentu (misalnya pelanggan proyek atau pembelian sporadis dengan nilai yang lumayan). Dalam konteks pengelolaan portofolio, sinyal ini penting karena menunjukkan bahwa sebagian pelanggan “lapsed” tidak selalu berarti “tidak bernilai”; mereka bisa saja memiliki karakter transaksi yang jarang namun bernilai saat terjadi, sehingga pendekatan win-back perlu lebih selektif dan berbasis potensi.

Secara keseluruhan, heat map ini menyampaikan satu pesan utama: nilai pelanggan tidak bisa dipahami hanya dari satu dimensi, karena rata-rata nilai moneter terbentuk dari kombinasi antara “seberapa sering” dan “seberapa baru” transaksi terjadi. Frequency tampak menjadi pendorong nilai yang kuat, tetapi Recency bertindak sebagai indikator kesehatan relasi—ketika recency tinggi, nilai dari frequency tertentu cenderung lebih optimal. Implikasi strategisnya, perusahaan perlu memprioritaskan pelanggan pada area gelap (khususnya F3 dengan R2–R3) sebagai segmen bernilai tinggi yang perlu dijaga ketat, sambil mengembangkan pelanggan di area menengah (terutama R2–F2 dan R3–F2) agar bergerak ke kombinasi yang lebih bernilai. Pada saat yang sama, area recency rendah perlu dipantau karena meskipun beberapa memiliki nilai, penurunan aktivitas bisa menjadi sinyal awal churn yang pada bisnis B2B sering dipicu oleh pengalaman layanan, dinamika harga, atau ekspektasi

proses renewal dan penanganan klaim.

PEMBAHASAN

Bagian pembahasan ini menempatkan temuan RFM dan etnografi sebagai satu rangkaian penjelasan yang saling mengunci: RFM memberi peta prioritas nilai (siapa yang paling berdampak terhadap portofolio), sedangkan etnografi menjelaskan mekanisme keputusan (mengapa keberatan muncul, kapan resistensi renewal meningkat, serta friksi apa yang paling sering mengganggu). Dengan kerangka tersebut, “pain value” tidak diperlakukan sebagai keluhan umum, melainkan sebagai indikator risiko churn yang bisa ditangani melalui strategi marketing B2B yang terukur dan spesifik per segmen. Pendekatan integratif semacam ini sejalan dengan logika mixed-method, yaitu menggabungkan kekuatan klasifikasi kuantitatif dan kedalaman makna kualitatif agar rekomendasi dapat dieksekusi, bukan sekadar deskriptif. (Creswell & Plano Clark, 2023).

Tabel 3 merangkum hasil sintesis temuan penelitian dalam bentuk “Consolidated Pain Values” untuk enam segmen pelanggan yang sebelumnya dibentuk dari skor RFM. Intinya, tabel ini menjembatani dua dunia yang sering tidak ketemu: angka-angka RFM yang terlihat “kaku” dengan realitas perilaku pelanggan B2B yang sangat dipengaruhi ekspektasi layanan, persepsi risiko, dan sensitivitas harga. Karena itu, kolom-kolom dalam tabel tidak hanya menjelaskan profil segmen (nilai dan loyalitas), tetapi juga menegaskan pain value utama yang paling sering memicu resistensi renewal atau churn, indikator perilaku yang biasanya muncul ketika pelanggan mulai tidak nyaman, serta dampak tipikal yang dapat dirasakan perusahaan bila segmen tersebut tidak ditangani dengan pendekatan yang tepat.

Dengan kata lain, Tabel 3 bukan hanya “ringkasan keluhan”, tetapi bentuk awal risk map berbasis pelanggan: pain value bertindak sebagai sinyal dini, indikator perilaku bertindak sebagai gejala, dan dampak tipikal bertindak sebagai konsekuensi portofolio. Pola ini penting karena churn pada jasa B2B jarang terjadi secara mendadak; lebih sering diawali akumulasi friksi kecil (respons melambat, dokumen berulang, klarifikasi tidak tuntas) yang pada akhirnya membuat pembanding kompetitor terasa “lebih masuk akal” secara psikologis maupun proses. (Lemon & Verhoef, 2020).

Segmen (6)	Profil singkat	Pain value utama (paling sering memicu resistensi renewal/churn)	Indikator yang biasanya terlihat	Dampak tipikal
1) R3 – High Value Active (323, 333)	Nilai tinggi, Loyalitas tinggi	Menuntut Service Renewal dan Klaim Perfect	Menuntut SLA, minta update berkala, ingin “single point of contact”, cepat membandingkan jika servis terasa lambat.	Risiko churn rendah tapi impact tinggi jika kecewa (bisa pindah broker).

2) R3 – Active Low/Medium Value (321, 322, 331, 332)	Nilai rendah, Loyalitas rendah	Menuntut Service Renewal dan Klaim Perfect Namun masih mencari pembanding	Banyak pertanyaan dasar soal coverage, minta premi “yang penting jadi”, cepat deal kalau simple; bisa tiba-tiba stop respons bila ribet.	Risiko churn moderat; mudah hilang bila proses terasa berat dibanding nilainya.
3) R2 – High Value Warm (223, 233)	Nilai tinggi, Loyalitas sedang	Menuntut Service Level sedang tapi masih mempertimbangkan premium. Namun tidak terlalu price sensitive	Negosiasi intens, minta perbandingan penawaran, ingin opsi skenario premi/coverage, minta wording jelas.	Bisa bertahan lama bila merasa “dipahami” dan prosesnya transparan; jika tidak, mudah “shopping” ke kompetitor.
4) R2 – Warm Low/Medium Value (221, 222, 231, 232)	Nilai rendah, Loyalitas sedang	Menuntut Service Level sedang tapi masih mempertimbangkan premium. Namun tidak terlalu price sensitive.	Negosiasi intens, minta perbandingan penawaran, ingin opsi skenario premi/coverage, minta wording jelas.	Risiko churn ada karena mereka volume besar; kehilangan segmen ini terasa di stabilitas portofolio.
5) R1 – High Value Lapsed (Win-back Priority) (113, 133)	Lama tidak transaksi tapi dulu bernilai tinggi	Menuntut Service level tinggi namun sangat price sensitive	Sangat minta harga murah tapi memiliki nilai tinggi	Jika berhasil dipulihkan, kontribusinya besar; tapi butuh pendekatan personal dan perbaikan konkret.
6) R1 – Lapsed Low/Medium Value (111, 112, 131, 132)	Lama tidak transaksi, nilai rendah–menengah	Sangat price sensitive tapi juga menuntut service	Jarang respons, minta premi murah tanpa diskusi risiko, tidak disiplin data/dokumen, transaksi sporadis.	Tinggi kemungkinan churn; lebih cocok dikelola low-touch dan selektif.

Tabel 3. Consolidated Pain Values and Shared Pain Values

Pada segmen R3 – High Value Active (323, 333), pelanggan digambarkan memiliki nilai tinggi dan loyalitas tinggi, tetapi justru di sinilah ekspektasi layanan biasanya paling “tajam”. Pain value utamanya bukan sekadar soal harga, melainkan tuntutan bahwa proses service renewal dan penanganan klaim harus berjalan nyaris tanpa cacat, cepat, dan rapi. Indikator yang terlihat adalah pelanggan cenderung menuntut SLA, meminta update berkala, menginginkan satu pintu komunikasi (“single point of contact”), dan cepat membandingkan broker ketika respons dirasa melambat. Dampak tipikalnya menarik: risiko churn memang rendah karena mereka masih aktif dan bernilai, tetapi ketika kecewa, dampaknya bisa sangat tinggi—pindah broker bukan hanya kehilangan satu transaksi,

melainkan bisa berarti kehilangan akun strategis yang selama ini menopang nilai portofolio. Segmen ini sering terlihat “aman” bila dinilai dari frekuensi dan kedekatan transaksi, namun justru paling rentan terhadap service failure yang sifatnya kecil tetapi berulang. Dalam konteks B2B, kualitas layanan yang buruk jarang dipersepsikan sebagai satu kejadian tunggal; ia dipersepsikan sebagai sinyal bahwa risiko operasional akan meningkat saat renewal dan klaim berikutnya. Karena itu, pendekatan pada segmen ini lebih tepat diposisikan sebagai revenue protection strategy: bukan mengejar diskon, melainkan menjaga kepastian proses, kecepatan koordinasi, dan disiplin komunikasi sebagai pembentuk kepercayaan.

Segmen berikutnya, R3 – Active Low/Medium Value (321, 322, 331, 332), juga baru bertransaksi namun nilai dan loyalitasnya lebih rendah. Di sini pain value-nya tetap berputar pada tuntutan renewal dan klaim yang “beres”, tetapi dengan nuansa berbeda: pelanggan masih mencari pembandingan dan belum sepenuhnya “mengunci” pilihan pada perusahaan. Indikatornya tampak dari banyaknya pertanyaan dasar soal coverage, permintaan premi yang “yang penting jadi”, sikap yang cepat menyetujui bila proses dibuat sederhana, namun bisa mendadak berhenti merespons ketika alur dirasa ribet. Dampaknya biasanya berupa churn moderat: bukan karena mereka marah besar, melainkan karena biaya psikologis dan biaya waktu untuk menghadapi proses terasa tidak sebanding dengan nilai yang mereka rasakan. Segmen ini menunjukkan fenomena “aktif tetapi belum melekat”: keterbaruan transaksi tidak otomatis berarti keterikatan. Karena itu, friksi administrasi dan kompleksitas penjelasan wording sering menjadi pemicu diam-diam yang membuat pelanggan memilih opsi lain yang tampak lebih sederhana, meskipun manfaat proteksi tidak selalu lebih baik. Pada fase ini, strategi yang paling efektif biasanya bukan menambah intensitas follow-up, melainkan memangkas hambatan proses dan membuat pilihan coverage lebih mudah dipahami tanpa mengorbankan prinsip underwriting.

Pada R2 – High Value Warm (223, 233), pelanggan masih hangat dengan nilai tinggi dan loyalitas sedang. Pain value utama yang menonjol adalah kebutuhan terhadap service level yang baik dan meyakinkan, sambil tetap mempertimbangkan premium—namun segmen ini tidak seprice sensitive segmen lapsed. Indikator yang khas adalah negosiasi yang intens, permintaan perbandingan penawaran, keinginan melihat opsi skenario premi/coverage, dan permintaan wording yang jelas. Dampaknya cenderung bersifat “relasional”: pelanggan bisa bertahan lama jika merasa dipahami dan prosesnya transparan, tetapi jika tidak, mereka mudah berbelanja ke kompetitor. Artinya, segmen ini bukan semata-mata masalah harga, melainkan masalah kepercayaan dan kenyamanan dalam proses. Segmen R2 bernilai tinggi biasanya menjadi “medan kompetisi” paling nyata: pelanggan belum sepenuhnya terkunci, namun nilai ekonominya cukup besar untuk memicu intensitas penawaran dari pasar. Di titik ini, transparansi bukan sekadar etika komunikasi, tetapi instrumen retensi: ketika rasionalitas kenaikan premi, struktur coverage, dan konsekuensi risiko dijelaskan sebagai logika yang konsisten, resistensi cenderung turun karena keputusan terlihat “adil” dan dapat dipertanggungjawabkan. (EIOPA, 2023).

Sementara itu, R2 – Warm Low/Medium Value (221, 222, 231, 232) merupakan segmen volume besar yang masih hangat tetapi nilai dan loyalitasnya berada di level menengah. Pain value-nya mirip dengan R2 high value warm—mereka menginginkan service level yang cukup baik dan mempertimbangkan premium—tetapi risikonya lebih terasa pada skala portofolio. Indikatornya juga serupa: negosiasi, meminta pembandingan, ingin opsi, dan meminta kejelasan wording. Dampak tipikal pada segmen ini bukan selalu kehilangan akun “besar”, melainkan dampak agregat: karena volumenya besar, churn kecil saja bisa terasa mengganggu stabilitas portofolio. Di sinilah perusahaan biasanya perlu disiplin pada standardisasi proses dan edukasi, karena segmen volume paling mudah “geser” ketika ada sedikit friksi atau ketidakjelasan. Secara simultan, segmen ini menuntut dua hal yang sering saling tarik-menarik: layanan yang cukup meyakinkan, tetapi dengan effort pelanggan yang minimal. Artinya, kualitas layanan harus hadir dalam bentuk yang “tidak merepotkan”: alur renewal yang jelas, dokumen yang ringkas, dan kecepatan respons yang konsisten. Ketika standar layanan tidak stabil, dampaknya jarang berupa komplain besar; lebih sering berupa “pergeseran senyap” ke opsi lain karena switching terasa lebih mudah daripada bernegosiasi ulang.

Segmen R1 – High Value Lapsed (Win-back Priority) (113, 133) menggambarkan pelanggan yang sudah lama tidak transaksi tetapi dulunya bernilai tinggi. Pain value utamanya berbeda: mereka cenderung menuntut service level yang baik, namun di saat yang sama menjadi sangat sensitif pada harga. Indikator yang paling menonjol adalah permintaan premi murah, meskipun sebenarnya nilai potensialnya tinggi jika berhasil dipulihkan. Dampaknya bersifat peluang: jika segmen ini berhasil diaktifkan kembali, kontribusinya bisa besar, tetapi pendekatannya tidak bisa generik. Biasanya dibutuhkan pendekatan personal dan perbaikan konkret—bukan sekadar follow up—karena mereka sudah pernah “pergi” dan punya alasan, entah terkait pengalaman layanan, dinamika klaim, atau persepsi bahwa nilai yang diterima tidak sebanding dengan premi. Segmen win-back bernilai tinggi menuntut strategi yang lebih diagnosis-driven dibanding sales-driven. Upaya pemulihan akan kurang efektif bila hanya menawarkan penurunan premi tanpa koreksi akar masalah (misalnya keterlambatan respons, proses klaim yang terasa berbelit, atau ketidakjelasan rencana renewal). Secara simultan, segmen ini membutuhkan dua bukti: bukti keseriusan perbaikan proses dan bukti bahwa struktur penawaran baru lebih rasional dibanding pengalaman sebelumnya.

Terakhir, R1 – Lapsed Low/Medium Value (111, 112, 131, 132) adalah pelanggan yang lama tidak transaksi dengan nilai rendah–menengah. Pain value utamanya sangat price sensitive, namun tetap menuntut service, yang kadang membuat hubungan menjadi tidak seimbang dari sisi biaya layanan. Indikator yang muncul biasanya berupa respons yang jarang, permintaan premi murah tanpa banyak diskusi risiko, kedisiplinan dokumen yang rendah, serta transaksi yang sporadis. Dampaknya tipikal adalah kemungkinan churn yang tinggi, sehingga pengelolaan segmen ini lebih efektif dilakukan dengan pendekatan low-touch dan selektif agar sumber daya perusahaan tidak habis untuk peluang yang kecil. Pengelolaan segmen ini perlu diposisikan sebagai strategi efisiensi portofolio:

bukan mengejar retensi apa pun biayanya, melainkan menetapkan batas rasional antara potensi nilai dan biaya layanan. Praktik segmentasi semacam ini lazim digunakan dalam marketing analytics untuk memastikan sumber daya diarahkan ke segmen dengan dampak terbaik terhadap stabilitas dan profitabilitas. (Wedel & Kannan, 2021).

Jika disimpulkan, tabel ini memperlihatkan bahwa di bisnis B2B—terutama jasa seperti broker asuransi—pain value pelanggan bukan hanya “premi mahal”, melainkan kombinasi antara kecepatan layanan, kepastian proses renewal dan klaim, transparansi penawaran, serta sensitivitas harga yang intensitasnya berbeda pada setiap segmen. Dengan memilah pain value, indikator, dan dampak tipikal per segmen, perusahaan mendapatkan dasar yang kuat untuk membuat strategi yang lebih presisi: segmen high value aktif membutuhkan proteksi layanan dan komunikasi, segmen hangat butuh transparansi dan penguatan nilai, sedangkan segmen lapsed membutuhkan pendekatan win-back yang selektif atau pengelolaan low-touch yang efisien. Secara simultan, temuan ini juga memperjelas bahwa isu renewal bukan sekadar persoalan “produk dan harga”, tetapi persoalan experience dan governance: siapa PIC, bagaimana SLA dijalankan, seberapa jelas tahapan renewal, serta seberapa rapi komunikasi risiko dan perubahan terms. Ketika aspek-aspek proses dibiarkan variatif, segmen yang sebenarnya masih hangat dapat bergeser menjadi lapsed bukan karena risiko memburuk, melainkan karena nilai layanan tidak lagi terasa konsisten.

Tabel 4 merupakan “jembatan aksi” dari seluruh analisis sebelumnya, karena tabel ini tidak lagi berhenti pada pengelompokan pelanggan dan identifikasi pain value, tetapi langsung menerjemahkannya menjadi strategi marketing B2B yang operasional. Struktur tabelnya menunjukkan alur logika yang rapi: setiap segmen RFM terlebih dulu dipasangkan dengan pain value utamanya (yang sudah dirangkum pada tabel pain value), lalu diturunkan menjadi strategi marketing yang relevan, diterjemahkan lagi ke taktik kunci yang sifatnya praktis (non-digital), kemudian diformulasikan ke fokus pesan/penawaran (value proposition), dan pada akhirnya ditutup dengan KPI sebagai indikator keberhasilan. Dengan kata lain, tabel ini menjawab pertanyaan yang biasanya paling “ditunggu” manajemen: setelah tahu segmennya, kita harus ngapain—dan suksesnya diukur pakai apa? Bagian ini menegaskan prinsip penting strategi B2B: intervensi yang efektif harus mengikat tiga hal sekaligus, yaitu prioritas segmen (RFM), akar friksi (pain value), dan mekanisme pengendalian (KPI). Tanpa KPI, strategi mudah menjadi narasi; tanpa pain value, taktik mudah meleset; tanpa prioritas segmen, sumber daya mudah habis di tempat yang dampaknya kecil.

Segmen (6)	Pain value utama (dari tabel kamu)	Strategi Marketing B2B (arah utama)	Taktik kunci (praktik lapangan, non-digital)	Fokus pesan/penawaran (value proposition)	KPI/indikator keberhasilan
1) R3 – High Value	Menuntut service renewal & klaim	Retensi premium & perlindungan revenue	Key Account Management (PIC senior), SLA tertulis,	“Proses cepat, jelas, dan pasti. Klaim ditangani end-	Renewal rate segmen, SLA response time, cycle time

Active (323, 333)	“perfect” (zero friction, SLA cepat)	(account priority)	jalur eskalasi klaim, pre-renewal meeting 60–90 hari, “renewal war room”	to-end. Anda tidak perlu mengejar-ngejar.”	renewal/claim, complaint rate, share of wallet
2) R3 – Active Low/Medium Value (321, 322, 331, 332)	Menuntut service baik, tetapi masih cari pembanding dan sensitif “ribet”	Stabilisasi + peningkatan nilai secara efisien	Standard account handling, proses renewal disederhanakan, checklist dokumen, opsi 2–3 paket coverage (basic/plus/premium lite), service consistency	“Cepat jadi, jelas langkahnya, pilihan paket sesuai budget—tanpa drama dokumen.”	On-time renewal, drop-off rate proses, biaya service per akun, upsell ringan, repeat inquiry
3) R2 – High Value Warm (223, 233)	Menuntut service level sedang tapi mempertimbangkan premi ; ingin transparansi	Defend vs kompetitor + konversi ke loyal (naik ke R3)	Consultative selling, justifikasi premi berbasis data, breakdown terms/clauses, opsi skenario premi/coverage, review wording lebih awal	“Kenaikan premi masuk akal dan transparan; ada opsi struktur terms agar cost sesuai risk.”	Acceptance rate kenaikan premi, penurunan ‘shopping’, conversion R2→R3, renewal rate akun high value
4) R2 – Warm Low/Medium Value (221, 222, 231, 232)	Service sedang, tetapi tetap mempertimbangkan premi ; volume besar	Manajemen volume & pencegahan turun ke R1	SOP renewal massal, timeline & reminder terstruktur, bundling layanan yang jelas, negosiasi sederhana (deductible/limit), edukasi risiko ringkas	“Renewal rapi dan mudah; opsi premi tersedia agar tetap sesuai budget tanpa kehilangan proteksi penting.”	Stabilitas portofolio, on-time renewal %, churn rate segmen volume, cycle time dokumen, hit rate penawaran
5) R1 – High Value Lapsed (Win-back Priority) (113, 133)	Menuntut service tinggi namun sangat price sensitive ; historis bernilai	Win-back selektif + pemulihan trust	Diagnosa akar masalah (service/claim/premi), kunjungan manajemen, rencana perbaikan tertulis, fast-track quotation, opsi rekonstruksi program	“Kami perbaiki titik sakit Anda + buat skema premi/terms yang realistis. Fokus: kembali nyaman.”	Win-back rate, reactivation ke R2/R3, meeting-to-renewal conversion, revenue recovered, alasan churn terdokumentasi

<p>6) R1 – Lapsed Low/Medium Value (111, 112, 131, 132)</p>	<p>Sangat price sensitive namun tetap menuntut service; engagement rendah</p>	<p>Low-touch & seleksi akun (efisiensi sumber daya)</p>	<p>Kualifikasi ulang, penawaran sederhana saat ada kebutuhan, batasi negosiasi panjang, service standar; fokus pada akun berpotensi</p>	<p>“Solusi simpel dan ekonomis; layanan standar yang cukup—tanpa overhead berlebih.”</p>	<p>Cost-to-serve rendah, efisiensi waktu tim, rasio akun feasible, reactivation kecil tapi positif, churn terkendali</p>
--	--	--	---	--	--

Tabel 4. Mapping Pain Value terhadap Strategi Marketing B2B

Pada segmen R3 – High Value Active (323, 333), tabel menegaskan bahwa pain value utama pelanggan adalah tuntutan layanan renewal dan klaim yang “sempurna”, minim friksi, dan cepat. Karena itu strategi yang dipilih adalah retensi premium dan perlindungan revenue melalui pendekatan account priority. Taktiknya menekankan account management yang disiplin: PIC khusus, SLA yang jelas, dan pengelolaan timeline renewal yang dimulai jauh hari agar proses terasa mulus. Fokus pesan yang dipakai bukan “harga murah”, melainkan janji proses yang cepat, jelas, dan aman—klaim ditangani end-to-end dan pelanggan tidak perlu mengejar-ngejar. KPI yang digunakan juga mencerminkan logika retensi, seperti renewal rate segmen ini, kepatuhan SLA, kecepatan siklus renewal/klaim, complaint rate, hingga “share of wallet” untuk menangkap potensi cross/upsell pada akun bernilai tinggi. Ini masuk akal karena pada segmen ini churn mungkin tidak sering, tetapi kalau terjadi, sakitnya terasa seperti kapal besar yang karam: jarang tenggelam, tapi sekali tenggelam bikin geger. Hal penting pada segmen ini adalah perlunya service assurance yang terlihat dan konsisten: bukan hanya bekerja cepat, tetapi membuat pelanggan melihat bahwa proses terkendali (timeline jelas, status update disiplin, dan eskalasi klaim terstruktur). Pada segmen bernilai tinggi, persepsi kontrol proses sering sama pentingnya dengan hasil akhir.

Segmen R3 – Active Low/Medium Value (321, 322, 331, 332) memiliki dinamika yang berbeda walau sama-sama “aktif”. Pain value mereka adalah menginginkan service yang baik tetapi masih mudah membandingkan dan sensitif bila proses dianggap ribet. Maka strategi yang ditetapkan adalah stabilisasi hubungan sekaligus peningkatan nilai secara efisien. Artinya, perusahaan perlu memastikan pengalaman renewal sederhana dan konsisten, namun tetap mendorong pertumbuhan nilai lewat struktur paket atau opsi program yang mudah dipahami. Taktik yang ditekankan adalah standardisasi proses renewal dan dokumen, serta pemberian opsi paket yang “plug-and-play” (misalnya 2–3 paket coverage) agar pelanggan tidak merasa dipusingkan. Fokus pesan yang ditawarkan menekankan kecepatan dan kejelasan langkah, pilihan paket sesuai budget, dan minim drama dokumen. KPI yang dipakai cenderung operasional dan pertumbuhan bertahap, seperti on-time renewal, penurunan drop-rate proses, “repeat inquiry” (indikator kebutuhan yang bisa dikonversi), dan upsell ringan. Logikanya: pelanggan tipe ini tidak selalu menolak nilai, mereka hanya alergi pada proses yang terasa berat dibanding manfaatnya. Segmen ini ideal dijadikan target conversion by simplification: kenaikan nilai

(M) tidak selalu butuh frekuensi tinggi, tetapi butuh pengalaman renewal yang tidak menguras waktu. Jika hambatan proses turun, peluang upsell meningkat karena pelanggan tidak lagi “lelah” di tahap administrasi.

Pada segmen R2 – High Value Warm (223, 233), pain value utamanya adalah kebutuhan service level yang memadai sambil mempertimbangkan premium dan menuntut transparansi. Karena itu strategi yang dipilih adalah defend dari kompetitor sekaligus konversi menjadi lebih loyal (targetnya naik kelas ke R3). Di sini kunci pendekatan bukan sekadar “menyenangkan pelanggan”, tetapi membangun pembenaran nilai: konsultatif selling yang berbasis data, breakdown premi yang jelas, opsi skenario premi/coverage, dan review wording lebih awal agar pelanggan merasa aman dan memahami “mengapa premi segini”. Fokus pesan menekankan bahwa kenaikan premi itu rasional dan transparan, serta perusahaan memberi opsi struktur terms yang sesuai risk profile. KPI yang dipakai juga selaras: acceptance rate untuk kenaikan premi, penurunan shopping/conversion keluar, pergeseran pelanggan dari R2 ke R3, serta renewal rate akun high value. Segmen ini ibarat pelanggan yang masih “hangat”: kalau dipeluk dengan argumen yang tepat mereka bertahan, tapi kalau dibiarkan, mereka gampang berpaling. Hal yang menjadi perhatian pada segmen ini adalah menyatukan “transparansi” dan “opsionalitas”: bukan hanya menjelaskan premi, tetapi memberi 2–3 skenario terms yang tetap aman namun fleksibel. Ketika pelanggan merasa memiliki ruang memilih, resistensi premium cenderung turun karena keputusan tidak terasa dipaksakan.

Segmen R2 – Warm Low/Medium Value (221, 222, 231, 232) memiliki karakter volume besar, service yang diharapkan sedang, tetapi tetap mempertimbangkan premium. Strateginya adalah manajemen volume dan pencegahan turun ke R1, karena risiko terbesar segmen ini bukan kehilangan satu akun besar, melainkan erosi portofolio secara perlahan namun masif. Taktik yang ditonjolkan adalah SOP renewal yang rapi, pengingat timeline, bundling layanan yang sederhana, dan edukasi risiko yang “ringan tapi masuk” agar pelanggan tidak melihat asuransi sebagai beban biaya semata. Fokus pesan yang dibangun adalah kemudahan renewal dan opsi premi bertahap atau paket sederhana tanpa kehilangan proteksi penting. KPI-nya pun menarget stabilitas: stabilisasi portofolio, on-time renewal segmen volume, churn rate segmen volume, ketepatan dokumen, dan hit rate penawaran. Ini adalah segmen “tulang punggung jumlah”; jika mereka stabil, portofolio terasa tenang dan tidak mudah goyah. Karena bersifat volume, keberhasilan strategi di segmen ini sangat ditentukan disiplin eksekusi proses: variasi kecil dalam SLA atau kualitas dokumen dapat menciptakan kehilangan agregat yang besar. Karena itu, KPI operasional (on-time renewal, error rate dokumen, cycle time penawaran) menjadi sama pentingnya dengan KPI finansial.

Pada segmen R1 – High Value Lapsed (Win-back Priority) (113, 133), pain value-nya khas: mereka menuntut service tinggi namun sangat sensitif harga, dan yang paling penting—mereka punya sejarah nilai namun sudah “menjauh”. Strategi yang dipilih adalah win-back selektif dan pemulihan trust. Taktik yang disarankan bukan penawaran generik, melainkan diagnosis akar masalah: apakah

dulu friksi di klaim, renewal terlambat, miskomunikasi terms, atau ada pergeseran kebutuhan. Karena itu pendekatan yang ditekankan adalah kunjungan manajemen, rencana perbaikan yang konkret, fast-track quotation, serta opsi rekonstruksi program yang realistis. Fokus pesan tidak banyak janji kosong; narasinya lebih “kami evaluasi, kami perbaiki, dan kami balik dengan solusi yang masuk akal.” KPI yang cocok adalah win-back rate, reactivation ke segmen R2/R3, conversion meeting-to-renewal, jumlah akun yang recover, serta alasan churn yang terdokumentasi agar siklus kehilangan tidak terulang. Fokus di segmen win-back adalah proof of change: bukti prosedur baru, timeline yang lebih disiplin, dan komitmen respons yang terukur. Pada pelanggan yang sudah lapsed, “follow-up” tanpa perubahan nyata cenderung dibaca sebagai repetisi pengalaman lama.

Terakhir, segmen R1 – Lapsed Low/Medium Value (111, 112, 131, 132) menunjukkan kombinasi yang sering menantang: sangat price sensitive namun masih menuntut service, dengan engagement rendah. Karena itu strategi yang paling rasional adalah low-touch dan seleksi akun demi efisiensi sumber daya. Taktiknya berupa kualifikasi ulang, penawaran sederhana ketika ada kebutuhan, batasan negosiasi yang jelas, dan fokus pada akun yang menunjukkan sinyal potensi. Fokus pesan dibuat sederhana: solusi standar yang cukup, tidak over-service, dan proses tidak bertele-tele. KPI-nya pun lebih “operasional”: cost-to-serve rendah, efisiensi waktu tim, rasio akun feasible, reactivation kecil tapi positif, serta churn yang terkendali. Segmen ini bukan berarti diabaikan total—lebih tepatnya diperlakukan seperti “toko yang buka jam tertentu”: dilayani, tapi tidak sampai mengorbankan energi utama. Segmen ini juga menjadi ruang untuk policy standardization: penawaran yang terlalu kompleks justru meningkatkan biaya layanan tanpa meningkatkan peluang renewal. Dengan standardisasi, sumber daya dapat dialihkan ke segmen yang lebih sensitif terhadap kualitas layanan dan lebih besar dampaknya terhadap stabilitas portofolio.

Kalau ditarik benang merahnya, Tabel 4 menegaskan bahwa strategi marketing B2B yang efektif bukan satu resep untuk semua, melainkan kombinasi antara prioritas nilai (RFM) dan pemetaan pain value yang nyata di lapangan. Segmen bernilai tinggi menuntut kepastian proses dan kualitas layanan; segmen bernilai menengah-volume besar membutuhkan kemudahan, struktur, dan konsistensi; sedangkan segmen lapsed membutuhkan pendekatan win-back yang tajam atau low-touch yang disiplin. Dan yang paling penting: tabel ini sudah menutup loop dengan KPI, sehingga strategi tidak berhenti sebagai wacana, melainkan bisa dipantau sebagai kinerja—karena dalam B2B, niat baik tanpa ukuran itu seperti polis tanpa wording: kelihatannya aman, tapi begitu ada klaim baru panik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku renewal–non-renewal pada portofolio PT Marine Insurance Broker dapat dibaca lebih jelas ketika nilai pelanggan (RFM) digabungkan dengan pemahaman pain value dari konteks layanan B2B marine insurance. Dari total 158 akun, proporsi renewal 83,8% dan tidak renewal 16,2% menegaskan bahwa non-renewal memang tidak dominan dari

sisi jumlah, namun tetap penting karena berpotensi menggerus stabilitas portofolio bila terjadi pada akun bernilai tinggi. Segmentasi berbasis Recency menghasilkan 6 segmen yang praktis untuk prioritas: dua segmen aktif (R3) untuk retensi dan peningkatan nilai, dua segmen hangat (R2) untuk pencegahan penurunan dan penguatan proposisi nilai, serta dua segmen lapsed (R1) untuk strategi win-back selektif atau low-touch. Secara substantif, temuan memperkuat bahwa “nilai” pada broker marine tidak berhenti pada premi/kontribusi ekonomi, tetapi sangat dipengaruhi oleh pengalaman proses—terutama kejelasan tahapan renewal, kerapian dokumen, respons layanan, dan keyakinan bahwa klaim/renewal ditangani tanpa friksi—sehingga strategi yang paling relevan adalah mengaitkan pain value tiap segmen dengan strategi marketing B2B yang berbeda, bukan satu pendekatan untuk seluruh akun.

Keterbatasan riset terutama berasal dari sifat data dan ruang lingkup observasi. Pertama, analisis berfokus pada portofolio tahun 2025, sehingga hasil merepresentasikan pola pada periode tersebut dan belum tentu menangkap dinamika siklus yang lebih panjang atau perubahan perilaku pada tahun berikutnya. Kedua, indikator RFM dan variabel pendukung yang digunakan bersifat operasional berbasis data internal (misalnya status renewal, premi, dan indikator kompetisi), sehingga beberapa faktor penting yang sering memengaruhi keputusan B2B—seperti struktur pengambil keputusan di perusahaan bertanggung, kebijakan procurement, atau detail pengalaman klaim yang sangat spesifik—tidak selalu terukur penuh secara kuantitatif. Ketiga, karakter populasi yang dominan berupa perusahaan pelayaran dengan profil armada tertentu (misalnya rentang GT dan usia kapal) membuat generalisasi ke konteks broker/portofolio yang sangat berbeda perlu dilakukan secara hati-hati.

Untuk penelitian selanjutnya, penguatan dapat dilakukan melalui perluasan periode observasi menjadi multi-tahun agar terbaca pola transisi segmen (misalnya bergerak dari “hangat” ke “lapsed”) dan titik kritis menjelang churn. Selain itu, pengujian dapat diperdalam dengan memasukkan variabel proses yang lebih terukur—misalnya SLA penanganan dokumen, lead time quotation, intensitas komunikasi pra-renewal, serta indikator pengalaman klaim—agar hubungan antara “pengalaman layanan” dan non-renewal dapat diuji lebih presisi. Dari sisi kualitatif, pendalaman pada mekanisme keputusan multi-aktor di pelanggan B2B (operasional–keuangan–manajemen risiko–procurement) juga penting agar rancangan Optimal Value Proposition tidak hanya sesuai segmen RFM, tetapi juga tepat pada logika keputusan organisasi; pada tahap ini, riset lanjutan dapat sekaligus menguji efektivitas strategi (retensi, pengembangan, win-back, low-touch) melalui evaluasi sebelum–sesudah atau studi implementasi terukur.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, J. C., Kumar, N., & Narus, J. A. (2021). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value* (4th ed.). Pearson.

Baker, H. K., & Kumar, S. (Eds.). (2022). *Contemporary issues in risk management and*

insurance. Springer.

Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2022). Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 33(5), 776–808.

Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Sese, F. J. (2021). Customer retention and churn: A meta-analytic review of marketing and service research. *Journal of Service Research*, 24(2), 197–215.

Chen, J., Li, X., & Ngai, E. W. T. (2021). Business analytics for customer management: A systematic review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 57, 102254.

Choi, T.-M., Shen, B., & Chan, H. L. (2022). Risk and resilience in logistics and shipping: Implications for insurance and risk transfer. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 162, 102712.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.

Deloitte. (2025). *Insurance industry outlook 2025*. Deloitte Insights.

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2022). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 139, 1005–1015.

Financial Conduct Authority. (2025). DP25/2: Review of pricing and renewal practices in insurance markets (Discussion Paper). FCA.

Gopalakrishna, S., & Lilien, G. L. (2021). *The B2B marketing handbook* (2nd ed.). Routledge.

Hallikainen, H., & Laukkanen, T. (2022). Customer experience and switching behavior in financial services: A service process perspective. *Journal of Financial Services Marketing*, 27(3), 190–206.

Harahap, A. I. B., Aji, G. K., Firdaus, M. K., & Heikal, J. (2025). Segmentasi pelanggan berdasarkan RFM sebagai dasar strategi pemasaran: Studi kasus di PT Five Ocean Indonesia terhadap permintaan tenaga kerja maritim. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 7(4), <https://doi.org/10.31539/cs7vg202>

Heikal, J., Rialialie, V., Rivelino, D., & Supriyono, I. A. (2022). Hybrid Model Of Structural Equation Modeling Pls And RFM (Recency, Frequency And Monetary) Model To Improve Bank Average Balance. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.221>

Heikal, J. (2024). RFM segmentation analysis for determining online marketing strategy: The Soul Coffee Mate case study. *Jurnal Budgeting*, 6(2). <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/BUDGETING/article/view/8728>

Heikal, J. (2024). Customer segmentation based on RFM analysis as the basis of marketing strategy: Case study of crude palm oil product in palm oil industry. *Enrichment: Journal of*

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Juni 2026, Vol 6 No 1, 16-44	E-ISSN : 2798 – 3994 (<i>Online</i>)

Management, 2(8). <https://journalenrichment.com/index.php/jr/article/view/186>

Heikal, J. (2024). Enhancing customer segmentation in online transportation services: A comprehensive approach using K-Means clustering and RFM model. *International Journal of Information Systems and Engineering*, 7(2). <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/ijise/article/view/4851>

Heikal, J. (2024). RFM segmentation and K-Means clustering of skincare product (Case study: Scarlett). *Jurnal Sains dan Teknologi*, 6(2), 213–216.

<https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/saintek/article/download/3644/2465/26268>

Heikal, J. (2024). RFM segmentation analysis as the base of the company marketing strategy. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5). <https://journal-nusantara.id/index.php/J-CEKI/article/view/6833>

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2021). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(3), 377–401.

Hübner, A., Kuhn, H., & Sternbeck, M. G. (2021). Demand and service uncertainty effects in contract renewal: Evidence from B2B services. *Industrial Marketing Management*, 96, 125–138.

Kaur, P., Dhir, A., Talwar, S., & Ghuman, K. (2022). The value proposition framework in B2B: A systematic review and future directions. *Industrial Marketing Management*, 102, 45–62.

Keiningham, T. L., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2021). Customer experience and loyalty: A conceptual framework and empirical test. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–19.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2021). Understanding customer experience across the customer journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 1–18.

Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. (2021). Application of data mining techniques in customer relationship management: A recent review and update. *Expert Systems with Applications*, 176, 114880.

Oliveira, T., Thomas, M., Baptista, G., & Campos, F. (2022). Mobile banking adoption: A systematic review of the literature. *International Journal of Information Management*, 62, 102438.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2020/2021 printing). *Value proposition design: How to create products and services customers want* (Updated ed.). Wiley. (Catatan: beberapa penerbit mencetak ulang edisi “updated” pada 2021; cantumkan tahun sesuai halaman copyright buku yang dipakai.)

Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2021). The customer value proposition in B2B: Conceptualization and operationalization. *Industrial Marketing Management*, 95, 220–233.

Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2021). The service revolution and the transformation of marketing

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Juni 2026, Vol 6 No 1, 16-44	E-ISSN : 2798 – 3994 (<i>Online</i>)

science. *Marketing Science*, 40(2), 201–220.

Sheth, J. N. (2021). New areas of research in B2B marketing: A customer-centric perspective. *Industrial Marketing Management*, 93, 1–6.

Syahfitri, F., & Heikal, J. (2024). Customer segmentation based on RFM analysis as the basis of marketing strategy: Case study of crude palm oil product in palm oil industry. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(8). <https://journalenrichment.com/index.php/jr/>

Talwar, S., Kaur, P., Fosso Wamba, S., & Dhir, A. (2021). Big data in B2B marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 131, 290–304.

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2023). Marketing analytics for data-rich environments: Models and methods for segmentation and churn. *Journal of Marketing Research*, 60(4), 707–726.

Wirtz, J., & Zeithaml, V. A. (2023). Cost-effective service excellence: Implications for retention under price pressure. *Journal of Service Research*, 26(2), 157–173.

Zaki, M. (2022). Digital transformation, customer analytics, and retention in financial services. *International Journal of Information Management*, 63, 102457.

Zhang, Y., Liu, Y., & Chen, S. (2024). Customer churn prediction in financial services using machine learning: A systematic review. *Expert Systems with Applications*, 238, 121837.