

BAB II

CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS (CPA)

A. Pengertian *Customer Profitability Analysis*

Definisi *Customer Profitability Analysis*

1. Horngen *et al.* (2003: 475) mendefinisikan *Customer Profitability Analysis* adalah analisis dan pelaporan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan dan biaya-biaya yang terjadi untuk memperoleh pendapatan tersebut.
2. Hilton *et al.* (2003: 159) mendefinisikan *Customer Profitability Analysis* adalah pendekatan manajemen biaya yang mengidentifikasi biaya dan manfaat dari pelayanan kepada pelanggan atau kelompok pelanggan tertentu untuk meningkatkan profitabilitas organisasi (perusahaan) secara keseluruhan.
3. Menurut Kotler, Leong dan Tan (1999) dalam Mia (2003), *Profitability Customer* merupakan suatu arus pendapatan yang diterima perusahaan dari aktivitas penjualan, dimana pendapatan lebih besar dari biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam menawarkan, menjual, dan melayani pelanggan.
4. Menurut Breffini dan Peter, 1997, dalam Sunarni, 2006:74 *Customer Profitability Analysis* didefinisikan sebagai suatu proses analisa yang meliputi pengidentifikasian pendapatan biaya dan laba ke setiap individu *customer* atau kelompok *customer*. Dengan jumlah sumber ekonomi yang terbatas, organisasi dituntut untuk mampu memanfaatkannya dengan tepat. Demikian juga dalam pengelolaan *customer*. Tidak semua *customer*

diperlakukan sama, tentu saja hanya *customer* yang bersifat “*profitable*” atau yang memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Profitabilitas dalam penelitian ini tidak diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dalam hubungannya dengan penjualan, namun lebih diartikan sebagai selisih antara laba kotor dengan biaya pelayanan pelanggan. Hal ini disebabkan PT PLN (PERSERO) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki kewajiban untuk mengutamakan kepentingan pelanggan yang terdiri dari berbagai kalangan, baik dari kalangan atas, kalangan menengah, maupun kalangan bawah dan senantiasa memberikan pelayanan yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat.

B. Pentingnya *Customer Profitability Analysis*

Customer Profitability Analysis saat ini menghadirkan suatu arah yang penting untuk akuntansi manajemen. *Customer Profitability Analysis* menyediakan manajemen dengan cara menganalisis penjualan ke pelanggan untuk menentukan apakah perusahaan secara keseluruhan menguntungkan dalam penjualan dengan pelanggan tertentu. Perusahaan menggunakan data profitabilitas pelanggan untuk memahami kontribusi laba dari hubungan pelanggan, dalam menandingkan biaya jasa yang meningkat dengan manfaat (Hansen dan Mowen, 1999: 176).

Connolly dan Ashworth (1994: 34) menyebutkan bahwa banyak organisasi menyatakan memusatkan diri pada pelanggan dan mengenali tingkat pemakaian sumber daya oleh pelanggan, tetapi yang bertentangan bahwa angka dan jumlah (biaya pelayanan pelanggan) tidak diukur dan dilaporkan. Hal ini mengakibatkan

perusahaan tidak memahami hubungan angka dan jumlah biaya pelayanan pelanggan dengan akun laba kontribusi pelanggan. Hal ini benar ketika semua biaya relevan pemakaian sumber daya perusahaan oleh pelanggan diperhitungkan. Perusahaan yang tidak waspada, dapat menerima akibat yaitu kerugian bagi perusahaan itu sendiri.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan menggunakan *Customer Profitability Analysis* adalah sebagai berikut (Cannolly dan Ashworth, 1994):

1. Seperangkat strategi petunjuk bagi perusahaan dengan cara memusatkan pada pelanggan.
2. Mengidentifikasi konflik yang potensial pada tahap awal dan kemudian membantu memecahkan mereka sebelum sampai ke masa-masa gawat.
3. Meyakinkan bahwa sumber alokasi yang langka antara pelanggan menghasilkan pendapatan yang maksimum.
4. Memusatkan dan mengidentifikasi penurunan biaya melalui *benchmarking* internal dan eksternal.
5. Membuat perhitungan total investasi dan keputusan harga dan membantu dalam negosiasi dengan pelanggan.
6. Memonitor dan mengendalikan laba terus menerus dan kesejahteraan perusahaan.

Grey (2003) menyebutkan bahwa *Customer Profitability Analysis* dapat digunakan untuk pengukuran laba dan rugi dari suatu produk, merek, dan juga salurannya, satu langkah lebih maju. Ia juga menjelaskan *Customer Profitability Analysis* adalah alat strategis penting yang berpotensi membangkitkan energi

penyalur untuk mulai memikirkan profitabilitas, pelanggan, dan proses bisnisnya. Pendekatan analisis biaya pelanggan menggali lebih dalam tingkatan pendapatan (*top line revenue*), menganalisis margin, dan dimensi biaya pelayanan (*cost to serve*) untuk membuka asal usul kontribusi laba pada perusahaan. Dengan cara ini, *Customer Profitability Analysis* dapat membangkitkan perusahaan dan penyalur untuk mengukur pelanggan individu, segmen tertentu, profitabilitas pasar, dan keluar dari pengukuran biaya dengan rata-rata yang terkadang tidak jelas atau kabur menjadi jelas sehingga diperoleh pemahaman yang berarti.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat tiga alasan utama suatu perusahaan perlu melakukan *Customer Profitability Analysis*, yaitu:

1. *Customer Profitability Analysis* memberikan informasi yang lebih akurat dengan menganalisis secara detil pendapatan dan biaya pelayanan masing-masing pelanggan serta keterkaitan antara laba operasi perusahaan dengan pelanggannya.
2. Banyak perusahaan yang mulai berusaha memfokuskan diri pada pelanggannya tetapi tidak mencatat dan memahami hubungan antara angka dan jumlah biaya pelayanan pelanggan.
3. *Customer Profitability Analysis* adalah alat strategis yang penting yang berpotensi membangkitkan energi perusahaan dan penyalur untuk mulai memikirkan profitabilitas, biaya, pelanggan, dan proses bisnisnya.

Cotton (dikutip dalam Sunarni, 2006:76) menyebutkan dengan mengetahui kontribusi setiap *customer* atau kelompok *customer* terhadap laba perusahaan,

maka diharapkan dengan analisa ini perusahaan akan mampu untuk melakukan beberapa hal berikut ini:

1. Melindungi dan mengembangkan perusahaan dengan memfokuskan pada kelompok *profitable customer*
2. Meninjau kembali penetapan harga bagi produk atau jasa yang dihasilkan dengan mendasarkan biaya untuk melayani setiap kelompok *customer*.
3. Mengembangkan *business* dengan menggunakan biaya yang rendah untuk melayani *customer* atau kelompok *customer*
4. Menentukan *customer* atau kelompok *customer* yang tidak menguntungkan untuk diberikan pesaing
5. Mampu mendapatkan *customer* atau kelompok *customer* yang menguntungkan dari para pihak pesaing.

Harvey (2005) mengatakan bahwa dengan melakukan analisa profitabilitas *customer*, perusahaan akan mampu melakukan hal-hal berikut ini:

1. Memutuskan dengan tepat penggunaan sumber-sumber ekonomi perusahaan yang terbatas dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan *customer*
2. Mengubah kebiasaan atau perilaku *customer* dalam melakukan pembelian atau mengubah kebiasaan perusahaan dalam melakukan transaksi penjualan agar lebih menguntungkan.
3. Mampu mengarahkan aktivitas pemasaran dan kekuatan tenaga penjual dengan tepat pada target pasar yang menguntungkan bagi para perusahaan.

4. Mampu melakukan negosiasi harga dan potongan harga bagi setiap *customer* dengan lebih baik, berbeda-beda tergantung pada kontribusi *customer* pada profitabilitas perusahaan.

C. Penerapan *Customer Profitability Analysis*

Ada berbagai macam metode yang digunakan untuk menerapkan *Customer Profitability Analysis*, antara lain:

1. *Customer Profitability Analysis* menurut Supriyono (1987 : 229)

Untuk memperoleh laba yang optimal dari pelanggan, suatu perusahaan perlu mengetahui besarnya biaya yang telah dikeluarkan untuk melayani pelanggannya. Biaya-biaya tersebut berupa biaya pemasaran baik biaya pemasaran langsung maupun tidak langsung. Biaya pemasaran ini mengurangi laba kotor yang diperoleh perusahaan sehingga laba yang diterima menjadi kecil. Analisa laba pelanggan dapat dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi pelanggan sesuai dengan analisis pelanggan yang dikehendaki.
- b. Menentukan besarnya penghasilan penjualan untuk setiap pelanggan.
- c. Menentukan besarnya harga pokok penjualan untuk setiap pelanggan sesuai konsep yang digunakan.
- d. Menghitung laba kotor atas penjualan atau batas kontribusi kotor setiap pelanggan.
- e. Menentukan besarnya biaya pemasaran langsung untuk setiap pelanggan.

- f. Menghitung laba pelanggan atau kontribusi setiap pelanggan sebelum diperhitungkan biaya pemasaran tidak langsung dan biaya administrasi dan umum.
- g. Menghitung biaya pemasaran tidak langsung dan biaya administrasi dan umum
- h. Menghitung laba bersih

Tabel 2.1
Customer Profitability Analysis

	Pelanggan daerah A	Pelanggan daerah B	Pelanggan daerah C	Jumlah
Penjualan	Xxx	xxx	xxx	xxx
HPP	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba kotor	Xxx	xxx	xxx	xxx
Biaya Pemasaran:				
Advertensi	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Penjualan	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Penggudangan	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Pengepakan dan Pengiriman	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Kredit dan penagihan	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Adminitrasi pemasaran	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba bersih sebelum biaya administrasi dan umum	Xxx	xxx	xxx	xxx
Biaya administrasi dan umum	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba bersih	Xxx	xxx	xxx	xxx

Sumber : Supriyono (1987)

Dari tabel 2.1 dapat dilihat kelebihan dari analisis ini yaitu perhitungan *customer profit* yang sederhana. *Customer* yang potensial dalam meningkatkan laba perusahaan dapat dilihat dari laba bersih yang diperoleh dari masing-masing *customer*. Sedangkan kelemahan menggunakan metode ini, analisis ini memperhitungkan biaya pemasaran langsung dan biaya pemasaran tidak langsung, dimana dalam perhitungan biaya pemasaran tidak dikelompokkan jenis-jenisnya sehingga tidak dapat mengetahui biaya yang sesungguhnya terjadi dalam aktivitas penjualan.

2. *Customer Profitability Analysis* menurut Hilton dkk (2003: 234)

Salah satu tujuan *Customer Profitability Analysis* adalah mengukur laba dari pelanggan yang ada atau tipe pelanggan. Sebagian besar organisasi mengukur profitabilitas menurut batasan-batasan organisasi misalnya daerah atau lini produk. Ukuran laba ini memudahkan manajemen operasi berorientasi produksi. *Customer Profitability Analysis* mencoba melakukan analisis biaya-biaya untuk mengidentifikasi pelanggan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan.

Customer profitability statement adalah analisis semua pelanggan ke dalam format rugi laba. Laporan laba pelanggan ini dimulai dari penjualan dan harga pokok penjualan kemudian menambahnya biaya penjualan, biaya pemasaran, biaya distribusi dan biaya operasi lain-lain.

Tabel 2.2
Customer Profitability Statement

Laba Pelanggan	Pelanggan daerah A	Pelanggan daerah B	Pelanggan daerah C
Penjualan	xxx	xxx	xxx
HPP variable	xxx	xxx	xxx
Kontribusi margin	xxx	xxx	xxx
Kontribusi margin ratio	%	%	%
Biaya operasi			
- Penjualan	xxx	xxx	xxx
- Gaji karyawan	xxx	xxx	xxx
- Biaya telepon	xxx	xxx	xxx
- Administrasi penjualan	xxx	xxx	xxx
Total biaya penjualan	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Pemasaran Manajemen			
- Promosi	xxx	xxx	xxx
- Iklan	xxx	xxx	xxx
Total biaya pemasaran	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Distribusi			
- Biaya angkut	xxx	xxx	xxx
- Biaya kurir	xxx	xxx	xxx
Total biaya distribusi	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Biaya operasi lain			
- Biaya pengembangan	xxx	xxx	xxx
- Biaya administrasi dan umum	xxx	xxx	xxx
Total biaya operasi	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Pendapatan operasi	xxx	xxx	xxx
<i>Return on sales</i>	%	%	%

Sumber : Hilton, Mayer dan Selto (2003)

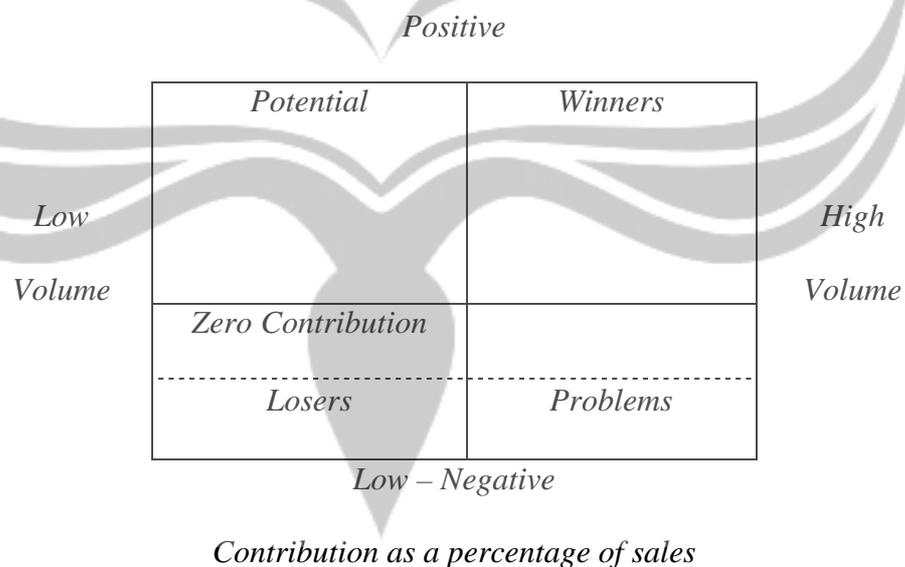
Dari tabel 2.2 dapat dilihat bahwa perhitungan laba pelanggan dalam analisis ini lebih akurat karena biaya-biaya yang terjadi terbagi dalam fungsi-fungsinya, sehingga dapat diketahui biaya yang sebenarnya terjadi. Sedangkan kelemahan dalam analisis ini terjadi apabila jumlah *customer* dalam perusahaan terlalu banyak sehingga perhitungan laba pelanggan menjadi kompleks dan sulit.

3. *Customer Profitability Analysis* dengan *DGA (Decision Grid Analysis)*

Menurut Bellis Jones (1989), salah satu teknik analisis yang dapat digunakan adalah *DGA (Decision Grid Analysis)*. Ini merupakan teknik analisis yang kuat, yang menggambarkan grafik laporan laba

Gambar 2.3

DGA (Decision Grid Analysis)



Sumber : Bellis Jones (1989)

DGA membagi *customer* menjadi 4 kategori seperti yang disajikan pada gambar 2.3. Setiap *customer* membutuhkan penanganan yang berbeda – beda dari pihak manajemen. Masing – masing kategori dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. *Potential*

Daerah ini menunjukkan pendapatan yang rendah namun prosentase kemampuan menghasilkan laba pelanggan tinggi. Untuk pelanggan dalam kategori ini, perusahaan harus meningkatkan usaha penjualan yang diikuti oleh aktivitas pelayanan yang lebih baik.

b. *Winners*

Daerah ini menunjukkan pendapatan yang tinggi disertai prosentase kemampuan menghasilkan laba pelanggan yang tinggi pula. Untuk pelanggan dalam kategori ini, perusahaan harus mempertahankan usaha penjualan dan aktivitas pelayanan yang telah diberikan.

c. *Losers*

Daerah ini menunjukkan pendapatan yang rendah dan diikuti dengan prosentase kemampuan menghasilkan laba pelanggan yang rendah. Untuk pelanggan dalam kategori ini perusahaan harus membatasi aktivitas pelayanan tambahan untuk menekan biaya yang ditimbulkan dari hal tersebut. Selain itu pihak manajemen perlu memusatkan perhatian untuk meningkatkan nilai penjualan bagi pelanggan dalam kategori ini.

d. *Problems*

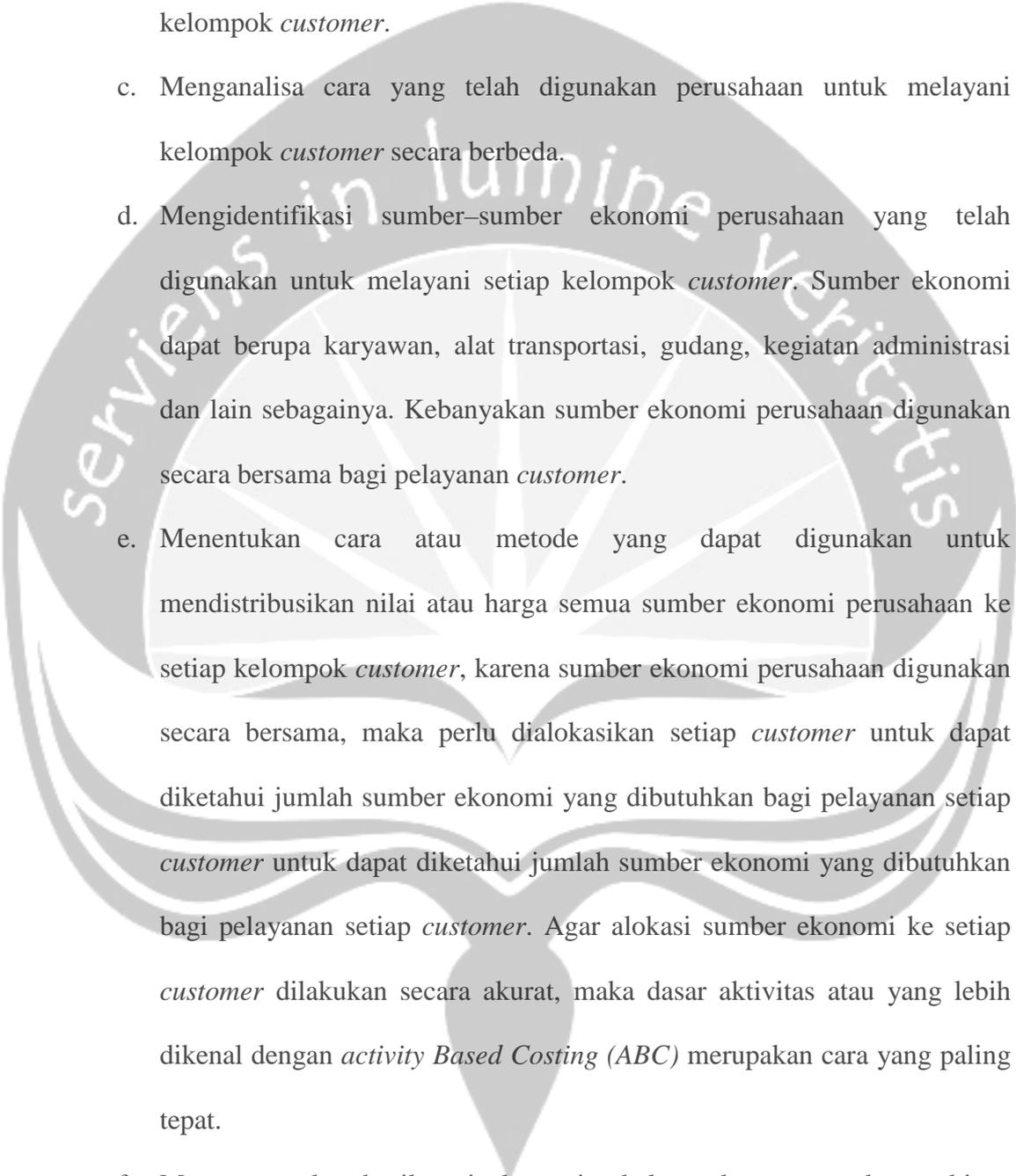
Daerah ini menunjukkan pendapatan yang tinggi tetapi prosentase kemampuan menghasilkan laba pelanggan rendah. Untuk pelayanan dalam kategori ini perusahaan harus mencari penyebab rendahnya kontribusi laba dari pelanggan ini meskipun nilai pembeliannya tergolong besar.

Kelebihan dari analisis ini setelah perhitungan, laba bersih masing-masing *customer* dapat dikelompokkan dalam 4 kategori sehingga perusahaan dapat mengetahui *customer* mana yang potensial dalam meningkatkan laba perusahaan. Sedangkan kelemahan dari analisis ini, sulitnya mengelompokkan *customer* ke dalam setiap kategori yang ada, karena muncul banyak metode dalam mengelompokkan *customer*.

4. *Customer Profitability Analysis* menurut Wiwik Sunarni (2006: 76)

Penerapan *Customer Profitability Analysis* sebagai upaya untuk mengetahui tingkat profitabilitas setiap *customer* atau kelompok *customer* dapat dilakukan melalui 6 tahap berikut :

- a. Mengidentifikasi dan mendefinisikan kelompok *customer* atau *customer* berdasarkan kebutuhan perusahaan. Pengelompokkan kosumen dapat dilakukan berdasarkan kelompok umur, gender, jumlah unit per order, frekuensi pemesanan per periode, profesi, jenis usaha, tempat tinggal dan seterusnya.

- 
- b. Mengidentifikasi faktor–faktor yang menyebabkan adanya perbedaan perlakuan ataupun fasilitas yang digunakan dalam melayani setiap kelompok *customer*.
 - c. Menganalisa cara yang telah digunakan perusahaan untuk melayani kelompok *customer* secara berbeda.
 - d. Mengidentifikasi sumber–sumber ekonomi perusahaan yang telah digunakan untuk melayani setiap kelompok *customer*. Sumber ekonomi dapat berupa karyawan, alat transportasi, gudang, kegiatan administrasi dan lain sebagainya. Kebanyakan sumber ekonomi perusahaan digunakan secara bersama bagi pelayanan *customer*.
 - e. Menentukan cara atau metode yang dapat digunakan untuk mendistribusikan nilai atau harga semua sumber ekonomi perusahaan ke setiap kelompok *customer*, karena sumber ekonomi perusahaan digunakan secara bersama, maka perlu dialokasikan setiap *customer* untuk dapat diketahui jumlah sumber ekonomi yang dibutuhkan bagi pelayanan setiap *customer* untuk dapat diketahui jumlah sumber ekonomi yang dibutuhkan bagi pelayanan setiap *customer*. Agar alokasi sumber ekonomi ke setiap *customer* dilakukan secara akurat, maka dasar aktivitas atau yang lebih dikenal dengan *activity Based Costing (ABC)* merupakan cara yang paling tepat.
 - f. Mempertemukan hasil penjualan setiap kelompok *customer* dengan biaya yang dibutuhkan untuk melayaninya untuk menentukan besarnya laba setiap kelompok *customer*. Biaya merupakan cerminan nilai dari sumber

ekonomi perusahaan yang dikonsumsi oleh setiap kelompok *customer*.

Tingkat profitabilitas dapat dilihat dari jumlah laba setiap kelompok *customer* atau dengan rasio antara laba dengan jumlah penjualan per kelompok.

Tingkat profitabilitas setiap *customer* dapat dilihat dari jumlah laba setiap kelompok *customer* atau dengan rasio antara laba dengan jumlah penjualan per kelompok pelanggan.

Dibawah ini terdapat tabel yang menggambarkan perbandingan secara garis besar metode – metode yang dapat digunakan dalam menerapkan *Customer Profitability Analysis* :

Tabel 2.4
Perbandingan Metode Penerapan CPA

	Supriyono (1987)	Hilton (2003)	Sunarni (2006)
Identifikasi Pelanggan	Pelanggan dikelompokkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan / sesuai dengan analisis pelanggan yang dikehendaki	Pelanggan dikelompokkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan / sesuai dengan analisis pelanggan yang dikehendaki	Pelanggan dikelompokkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan / sesuai dengan analisis pelanggan yang dikehendaki
Pendapatan	Pendapatan dari tiap kelompok pelanggan	Pendapatan dari tiap kelompok pelanggan	Pendapatan dari tiap kelompok pelanggan

Komponen biaya	Biaya pemasaran langsung dan biaya pemasaran tidak langsung	Biaya – biaya untuk melayani <i>customer</i>	Biaya operasi, biaya pemasaran, biaya distribusi, biaya operasi lain
Laba	Laba bersih	Laba bersih	Laba bersih

Dari perbandingan tersebut, secara garis besar dapat dilihat persamaan maupun perbedaan dari masing–masing metode yang digunakan dalam menerapkan *Customer Profitability Analysis*. Secara garis besar masing–masing metode memiliki persamaan dalam menganalisis kelompok pelanggan, pendapatan yang diperoleh, dan laba yang diperhitungkan. Perbedaan dari masing – masing metode ada pada komponen biaya.

Dari ke empat metode diatas, penulis merangkum langkah– langkah yang akan digunakan dalam menerapkan *Customer Profitability Analysis* pada penelitian ini. Langkah–langkah tersebut antara lain :

1. Mengidentifikasi dan mengelompokkan pelanggan berdasarkan daya tersambung.
2. Menganalisa cara perusahaan dalam melayani setiap kelompok pelanggan.
3. Mengidentifikasi pendapatan, BPP, subsidi, dan menghitung laba kotor setiap golongan tarif pada kelompok pelanggan bisnis.
4. Mengalokasikan biaya tidak langsung ke kelompok pelanggan bisnis.
5. Menyusun *Customer Profitability Analysis Report*
6. Menentukan ranking berdasarkan profitabilitas tertinggi