

BAB II

CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS

2.1. Pengertian Customer Profitability Analysis

Analisis Profitabilitas Pelanggan atau *Customer Profitability Analysis* (CPA) adalah metode manajemen biaya yang digunakan guna mengidentifikasi biaya serta manfaat pelayanan perusahaan terhadap suatu kelompok pelanggan tertentu dengan tujuan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara menyeluruh. Dengan adanya CPA, perusahaan memiliki informasi dalam bentuk analisis biaya dan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan guna peningkatan pendapatan perusahaan (Hilton, 2013).

Sebelum memasuki ke dalam CPA secara detail, perlu adanya pemahaman dasar tentang apa itu biaya pelanggan. Definisi dari biaya pelanggan adalah biaya-biaya yang timbul untuk melayani pelanggan meliputi aktivitas proses penjualan sampai dengan proses penagihan. Kemudian, menurut Purboyo & Kurniawan (2007), ada 2 jenis pelanggan yaitu *high-cost to serve* dan *low-cost to serve customers*. Sesuai dengan namanya, *high-cost to serve customer* adalah pelanggan yang menyebabkan tingginya biaya pelayanan sedangkan *low-cost to serve customer* adalah pelanggan yang menyebabkan rendahnya biaya pelayanan. Lantas, darimana kita tahu seberapa besar biaya pelanggan? Hal ini bisa dilihat dari aktivitas yang ditimbulkan oleh pelanggan. Menurut Blocher, et al (2011), ada beberapa tahapan untuk menjelaskan CPA

1. Mengidentifikasi customer

Customer yang dimaksud adalah pelanggan yang berulang kali beli (*repeat buyer*) maupun pelanggan yang hanya sekali beli (*one-time buyer*). Pada dasarnya, customer itu dikelompokkan berdasarkan selera, usia, tingkat sosial, dan lain-lain.

2. Menghitung *customer revenue* dan *customer cost*

Terdapat tiga hal yang membuat perbedaan dalam pendapatan dari konsumen yaitu:

- Jumlah pembelian pelanggan akan produk
- Pemberian diskon pada konsumen
- *Sales return and allowance*

3. Menganalisa mana pelanggan yang menguntungkan dan mana pelanggan yang kurang menguntungkan

Jika ingin menganalisis konsumen mana yang lebih menguntungkan, perusahaan sebaiknya mengestimasi berapa margin yang diperoleh dari pelanggan dengan mengurangi pendapatan oleh pihak perusahaan.

Kemudian, dicari batas tengah antara *customer margin* dengan *customer cost*.

2.2. 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 membandingkan 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 diatas 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 mengidentifikasi 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 analisis 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 bagian 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.

2.3.Penerapan Customer Profitability Analysis

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

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

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. 1
Customers 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			
- Pejualan	xxx	xxx	xxx
- Gaji Karyawan	xxx	xxx	xxx
- Biaya telepone	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 umum	xxx	xxx	xxx
Total biaya operasi	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Pendapatan operasi	xxx	xxx	xxx
<i>Return on sales</i>	%	%	%

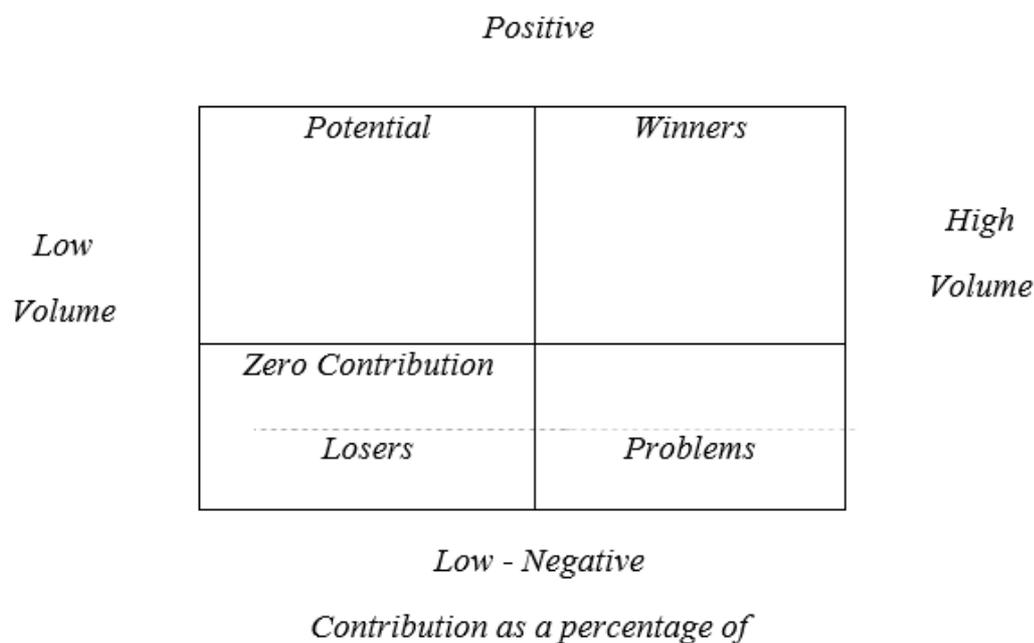
Sumber : Hilton, Mayer, dan Selto (2003)

Dari tabel 2.1. 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.

b. *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. 1
DGA (*Decision Grid Analysis*)



Sumber : Bellis Jones (1989)

DGA membagi customer menjadi 4 kategori seperti yang disajikan pada gambar 2.2. 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 persentase 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 persentase 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 persentase 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 persentase 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.

2.4. Pengertian Laporan Segmen

Menurut Hansen dan Mowen (2007:429), segmen adalah :

“a segment is a subunit of a company of sufficient importance to warrant the production of performance reports. Segments can be divisions, departments, product lines, customer classes, and so on.”

Untuk mengukur kinerja segmen, maka manajemen perusahaan memerlukan informasi yang detail mengenai sebuah segmen. Informasi

tersebut dapat diperoleh dari laporan laba rugi setiap segmen. Laporan segmen adalah laporan yang menyajikan informasi tentang laba rugi untuk setiap segmen. Dengan adanya laporan segmen maka akan diketahui bagaimana kinerja dari setiap segmen.

2.5. Laporan Segmen Berdasarkan Full Costing dan Variabel Costing

a. Metode Full Costing

Konsep penentuan harga pokok penuh membebankan semua elemen biaya operasional, baik biaya tetap maupun biaya variabel ke dalam elemen harga produk atau jasa. Penentuan biaya pokok penuh (*full costing*) memperlakukan semua biaya produksi sebagai biaya produk, tidak peduli apakah biaya tersebut bersifat variabel atau tetap (Henry Simamora, 2002). Dalam metode harga pokok penuh (*full costing*) penyajian laporan laba rugi didasarkan pada pendekatan fungsi, yaitu pembebanan biaya didasarkan pada fungsi perusahaan. Klasifikasi biaya berdasarkan fungsi biasanya seperti fabrikasi, penjualan dan administrasi.

b. Metode Variabel Costing

Metode variable costing atau direct costing adalah suatu metode penentuan harga pokok (dan pengaruhnya pada penyajian laporan laba rugi) dimana hanya biaya produksi variabel saja yang dibebankan sebagai bagian dari harga pokok produksi.

Perbedaan antara metode variable costing dengan metode full costing:

1. Menurut metode full costing biaya overhead tetap diperhitungkan dalam harga pokok, sedangkan berdasarkan metode variable costing biaya tersebut diperlakukan sebagai biaya periodik.
2. Menurut metode full costing biaya periodik diartikan sebagai semua biaya yang tidak berkaitan dengan kegiatan produksi (biaya pemasaran dan biaya administrasi umum). Sedangkan menurut metode variable costing, biaya periodik adalah biaya yang bersifat

tetap, yaitu biaya overhead pabrik tetap, biaya pemasaran tetap dan biaya administrasi umum tetap.

3. Dalam penyajian laporan laba rugi menurut metode full costing biaya dikelompokkan berdasarkan fungsi pokok yang ada dalam perusahaan yaitu, fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi dan umum. Sedangkan pada laporan laba rugi menurut metode variable costing, biaya digolongkan berdasarkan perilakunya terhadap perubahan volume kegiatan perusahaan.

2.6. Margin Contribution

Margin kontribusi merupakan jumlah yang tersisa untuk menutup biaya tetap dan mencetak laba usaha (Henry Simamora, 2002). Margin kontribusi adalah sisa hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya variabel. Titik impas yang dicari dengan metode margin kontribusi akan menentukan seberapa besar margin kontribusi cukup untuk menutup biaya tetap. Atau dengan kata lain titik impas dicapai ketika jumlah margin kontribusi sama besarnya dengan jumlah biaya tetap. Persamaan untuk margin kontribusi total:

$$\text{Total Margin Contribution} = \text{Pendapatan Total} - \text{Biaya Variabel Total}$$

$$\text{CM Total} = \text{TR} - \text{TVC}$$

2.7. Manfaat Pelaporan Segmen

Manfaat dari pelaporan segmen adalah guna mengetahui kinerja masing-masing unit pada perusahaan secara keseluruhan untuk memudahkan manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan. Pelaporan segmen menyediakan informasi bagi para manajer melalui laporan keuangan, kontribusi laba, serta tren pertumbuhan perusahaan dari waktu ke waktu. Selain ini tujuan penyajian laporan segmen sebagai bagian dari laporan keuangan tahunan adalah guna membantu manajer sebagai pemakai laporan

keuangan dalam melakukan analisis dan memahami kinerja masa lalu dan prospek masa depan suatu entitas bisnis.

