

**PENERAPAN *CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS* DENGAN METODE
ACTIVITY BASED COSTING: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN
BINATU**

Rifa Firyani¹ dan Rizka Ramayanti, S.E., M.Si²

Universitas Trilogi, Jakarta

Jl. TMP Kalibata No.1, RT.4/RW.4, Duren Tiga, Kec. Pancoran, Kota Jakarta
Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12760

E-mail: rifafarifa@gmail.com¹, rizka.ramayanti@universitas-trilogi.ac.id²

ABSTRAK

Perusahaan binatu memiliki tiga kelompok pelanggan yaitu: hotel, perusahaan dan counter. Dalam menghitung laba, perusahaan sulit untuk menilai kelompok pelanggan mana yang menguntungkan dan mana yang merugikan. Hal ini terjadi karena perusahaan menghitung laba secara keseluruhan. Maka, customer profitability analysis digunakan untuk menilai laba per kelompok. Lebih tepatnya dengan customer classification matrix. Metode penelitian yang digunakan ialah studi kasus. Hal ini memungkinkan untuk menyelidiki suatu kasus yang dapat memberikan wawasan dalam proses menjelaskan bagaimana kasus tertentu terjadi. Hasil dari penelitian ini ialah dari 3 kelompok pelanggan (hotel, perusahaan dan counter) yang menggunakan jasa perusahaan binatu, hanya kelompok pelanggan hotel yang memberikan keuntungan yaitu sebesar Rp 6.170.644.171 (masuk ke dalam carriage trade). Sedangkan kelompok pelanggan perusahaan dan counter memberikan kerugian terhadap perusahaan binatu masing-masing sebesar (Rp 38.375.920) dan (Rp 216.491.576) yang masuk ke dalam bargain basement. Berdasarkan customer classification matrix kelompok pelanggan hotel masuk ke dalam carriage trade yang artinya pelanggan membutuhkan banyak biaya untuk melayani tetapi di sisi lain bersedia membayar mahal untuk layanan mereka (memberikan pendapatan yang tinggi bagi perusahaan) sedangkan kelompok pelanggan perusahaan dan counter masuk ke dalam bargain basement yang artinya pelanggan tersebut memerlukan total biaya yang lebih rendah daripada carriage trade namun membayar murah untuk jasa yang didapatkan.

Keywords: *customer classification matrix, customer profitability analysis*

ABSTRACT

Laundry company has three group of customers; hotel, company and counter. In calculating the profits, it's difficult for the laundry company to judge which group of customers is profitable and which one is not. This happens because it calculates the overall profit of the customers. Thus, customer profitability analysis was used to assess earnings per group of customers. More precisely by using customer

classification matrix. The research method used was a case study. This method made it possible to investigate a case to provide insight into the process that explains how a particular case occurred. The result of this research was from 3 customer groups (hotels, companies and counters) that used the services of a laundry company, only the hotel customer group that provided a profit of Rp 6,170,644,171 (entered into the carriage trade). Whereas the company's customer and counter customers gave losses to the laundry companies amounting to (Rp. 38,375,920) and (Rp. 216,491,576) which entered into the bargain basement, respectively. Based on customer classification matrix the hotel customer group enters into the carriage trade which means customers need a lot of costs to serve but on the other hand are willing to pay dearly for their services (provide high income for the company) while the company's customer groups and counters enter into a bargain basement that meaning that the customer requires a lower total cost than the carriage trade but pays less for the services obtained.

Keywords: *customer classification matrix, customer profitability analysis*

1. PENDAHULUAN

Dengan adanya perkembangan media sosial, pelanggan dengan mudah mengkritik suatu produk secara terbuka sehingga di masyarakat produk dapat terlihat buruk. Hal ini yang ditakutkan oleh perusahaan. Adanya kritikan bahkan terkadang ejekan dapat membuat perusahaan kehilangan pelanggan.

Sedangkan jika pelanggan puas dengan suatu produk, maka pelanggan akan secara tidak langsung mempromosikan suatu produk melalui mulut ke mulut. Melalui promosi dari mulut ke mulut ini, dapat memberikan nilai positif suatu produk perusahaan di mata calon pelanggan. Inilah yang membuat perusahaan mendapatkan banyak pelanggan.

Sayangnya, tidak semua pelanggan menguntungkan. Ada pelanggan yang membeli suatu produk sekali-sekali, ada juga yang sering membeli produk yang sama, ada juga yang sekali belanja hanya membeli satu produk atau ada juga pelanggan yang sekali belanja langsung membeli beberapa produk. Biaya yang dikeluarkan untuk setiap pelanggan tentu saja berbeda. Contohnya pelanggan yang membeli banyak produk dalam sekali belanja, bagi perusahaan dapat mempercepat perputaran produk sehingga biaya perawatan produk di gudang menurun.

Berbagai macam strategi dibuat agar dapat menentukan pelanggan mana yang

harus diutamakan. Salah satunya yaitu dengan cara memfokuskan pada profitabilitas pelanggan. Analisis Profitabilitas Pelanggan (CPA) menurut Pobric (2014) menentukan kontribusi pelanggan individu terhadap profitabilitas perusahaan. Customer profitability analysis mengukur kontribusi pelanggan terhadap laba perusahaan sebagai perbedaan antara pendapatan dan biaya (berbasis akrual) yang dapat ditelusuri ke pelanggan tertentu selama periode waktu tertentu.

Masyarakat di zaman sekarang semakin sibuk dalam beraktifitas. Kesibukan ini disebabkan karena masyarakat memiliki jadwal yang padat serta tingginya tingkat kemacetan di jalan raya yang mengakibatkan masyarakat merasa lelah sesampainya di rumah. Kelelahan ini menyebabkan masyarakat lelah untuk mencuci pakaian. Sehingga binatu merupakan pilihan yang tepat untuk masyarakat tersebut karena praktis dan menghemat tenaga. Menurut Asosiasi Profesi Laundry Indonesia (APLI) ada sekitar 4.000 pengusaha yang terdata di bidang tersebut pada tahun 2016.

Obyek penelitian pada penelitian ini ialah perusahaan binatu. Perusahaan binatu ini merupakan salah satu pemain di bidang binatu. Dengan adanya kecanggihan teknologi, perusahaan binatu mengedepankan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik, salah satunya dengan cara

memiliki mesin cuci yang terkini dan bahan pembersih yang bagus.

Perusahaan binatu yang menjadi objek penelitian ini juga berbeda daripada pesaingnya. Hal ini disebabkan karena perusahaan binatu ini menggunakan bahan kimia yang ramah lingkungan dan bahan kimia antibakteri, tidak menggunakan parfum, menggunakan bahan kimia yang tidak beracun serta *non-allergic*. Dalam pelaksanaannya, perusahaan binatu sulit menilai pelanggan mana yang menguntungkan dan pelanggan mana yang tidak menguntungkan. Ini dikarenakan perusahaan binatu belum menggunakan sistem *activity based costing* untuk penilaiannya. Tujuan penggunaan *activity based costing* pada perusahaan binatu ialah agar dapat mengetahui biaya yang dikeluarkan dari setiap aktivitas dan mengetahui biaya yang dikeluarkan untuk setiap segmen pelanggan.

2. METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Menurut Yin (2013) studi kasus merupakan ikuri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan dimana multisumber bukti dimanfaatkan.

Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data yang berupa data primer dan sekunder. Untuk data primer Mei-Juli 2019 didapatkan melalui wawancara dengan bagian produksi perusahaan binatu, bagian pelanggan perusahaan binatu dan observasi secara langsung (penjualan, biaya bahan dan peralatan, dan sebagainya). Sedangkan untuk data sekunder Mei-Juli 2019 yang berupa data referensi penelitian terdahulu yang menjelaskan proses customer profitability analysis (tahapan customer profitability analysis dan jenis aktivitas), diperoleh dengan cara studi literatur di perpustakaan maupun internet.

Sedangkan teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Observasi yaitu memperoleh sejumlah data dan informasi atas sebuah fokus permasalahan yang evidensinya diperoleh dari berbagai dimensi

(Suyitno, 2018). Peneliti melakukan observasi secara langsung ke perusahaan binatu untuk mengamati keadaan sesungguhnya untuk memperoleh pemahaman mengenai mesin dan alat yang digunakan untuk proses binatu, bahan dan perlengkapan yang digunakan selama proses binatu serta proses binatu dari tahap awal hingga akhir yang diperlukan untuk customer profitability analysis. Sedangkan wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui kegiatan komunikasi (Suyitno, 2018). Peneliti melakukan wawancara dengan bagian produksi perusahaan binatu untuk mendapatkan rincian jumlah karyawan, kendaraan operasional yang digunakan, estimasi biaya bensin kendaraan operasional untuk keperluan penelitian ini dan aktivitas yang terkait dalam operasional perusahaan.

3. LANDASAN TEORI

Pengertian customer profitability analysis menurut beberapa ahli yaitu:

1. Wei (2011)

Customer profitability analysis adalah alat yang penting dan kuat serta memungkinkan perusahaan untuk menghitung dan memahami profitabilitas pada tingkat pelanggan dan produk individu untuk menganalisis pendapatan yang mendasarinya serta pemicu biaya (*cost driver*).

2. Cardoso & Cardoso (2014)

Customer profitability analysis dapat digambarkan sebagai perbedaan antara biaya dan pendapatan pelanggan tertentu selama interval waktu tertentu.

3. Veen-Dirks & Molenaar (2009)

Customer profitability analysis menyajikan informasi yang sangat diperlukan tentang proses pengambilan keputusan kebijakan penetapan harga dan rencana diskon pelanggan.

4. Holm (2011)

Perbedaan antara pendapatan yang diperoleh dan biaya yang terkait dengan hubungan pelanggan selama periode tertentu.

Menurut Blocher et al (2010) manfaat customer profitability analysis yaitu antara lain:

- a. Mengidentifikasi pelanggan yang paling menguntungkan.
- b. Mengelola biaya untuk melayani setiap pelanggan.
- c. Memperkenalkan produk dan layanan baru yang menguntungkan.
- d. Menghentikan produk / jasa / pelanggan yang tidak menguntungkan.
- e. Mengubah pola pembelian pelanggan ke arah lini produk atau layanan dengan margin lebih besar
- f. Penawaran diskon untuk mendapatkan lebih banyak pelanggan dengan biaya yang rendah untuk melayani pelanggan.
- g. Memilih jenis layanan *after-sale* untuk ditawarkan

Menurut Hansen dan Mowen (2009) biaya menurut fungsionalnya terbagi menjadi direct material, direct labor dan overhead. Direct material adalah bahan yang dapat ditelusuri secara langsung pada barang atau jasa yang sedang diproduksi. Direct labor yaitu tenaga kerja yang dapat ditelusuri langsung pada barang atau jasa yang sedang diproduksi. Sedangkan overhead ialah semua biaya produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.

Tahap-tahap implementasi *customer profitability analysis* (CPA) menurut Christiani & Yunia (2013) ialah sebagai berikut:

1. Memastikan pelanggan aktif

Memastikan bahwa biaya dialokasikan hanya untuk pelanggan aktif. Pelanggan aktif ialah pelanggan yang telah melakukan lebih dari satu pesanan selama periode waktu tertentu yang dipertimbangkan.

2. Mengelompokkan pelanggan aktif

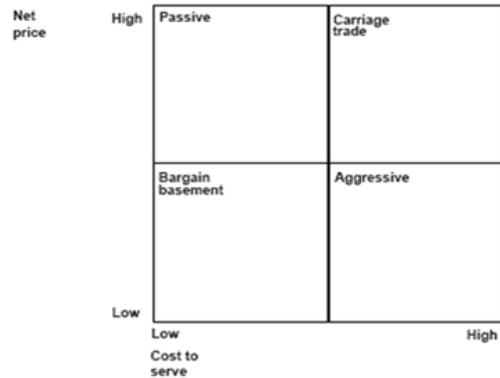
Setelah menentukan pelanggan aktif, langkah berikutnya ialah mengelompokkan pelanggan-pelanggan. Misalnya kelompok A, B dan C.

3. Menghitung margin pelanggan

Margin pelanggan dihitung dengan perhitungan sebagai berikut:

Margin pelanggan = total pendapatan – total biaya pengeluaran untuk perusahaan binatu untuk pelanggan.

4. Menganalisa hasil profitabilitas dan hasil pengelompokan pelanggan ke dalam customer classification matrix.



Gambar 3.1

Customer classification matrix

Customer classification matrix menurut Shapiro et al (1987), sumbu vertikal merupakan harga bersih dari rendah ke tinggi, dan sumbu horizontal adalah biaya untuk melayani dari rendah ke tinggi. Kategorisasi ini berguna untuk pemasar mana pun. *Carriage trade* membutuhkan biaya layanan yang tinggi tetapi bersedia membayar mahal dan menghasilkan pendapatan yang tinggi untuk perusahaan. Melayani pelanggan *passive* lebih murah daripada *carriage trade*, tetapi mereka bersedia membayar dengan harga tinggi. Pelanggan ini menghasilkan pendapatan yang tinggi. Segmen pelanggan ini menghargai kekhususan hubungan dan fleksibilitas dukungan penjualan, dan bersedia melepaskan nilai langsung untuk kebaikan hubungan dan masa depan. Pada bagian bawah *passive* adalah pelanggan *bargain basement*. Segmen ini mewakili pelanggan yang mencari produk dasar dengan harga terendah. Mereka dapat dilayani lebih murah daripada *carriage trade*. Pelanggan *aggressive* merasa berhak atas harga terendah dan tingkat layanan tertinggi atau dengan kata lain menuntut kualitas produk tertinggi, layanan terbaik, dan harga murah namun secara oportunistik menolak untuk mengimbangi biaya tambahan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Identifikasi & Pengelompokan Pelanggan

Pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan binatu dibagi menjadi 3 kelompok yaitu: hotel, perusahaan dan counter. Pengelompokan pelanggan ini dibagi berdasarkan pengguna binatu yang ada pada perusahaan binatu. Pelanggan-pelanggan tersebut dinilai sebagai pelanggan aktif karena berinteraksi dengan perusahaan binatu minimal dalam setahun. Lokasi pelanggan-pelanggan pengguna perusahaan binatu berada di Jakarta, Bogor dan Bekasi.

2. Pendapatan

Sepanjang Mei-Juli 2019 perusahaan binatu memiliki cucian yang banyak. Kelompok pelanggan hotel nama cucianya yaitu linen. Untuk nama cucian kelompok pelanggan perusahaan ialah *uniform* dan untuk kelompok pelanggan counter nama cucianya yaitu *clothes*. Berikut ini dijelaskan total pendapatan perusahaan binatu per kelompok pelanggan selama Mei-Juli 2019.

Tabel 4.1 Pendapatan Kelompok Pelanggan Hotel

Nama Cucian	Jumlah Cucian Mei-Juli 2019	Harga Jual per Cucian	Total Pendapatan
Linen	2.484.925 pcs	Rp 3.305	Rp 8.213.469.757
Total	2.484.925 pcs	Rp 3.305	Rp 8.213.469.757

Sumber: Data Diolah

Pendapatan pada kelompok pelanggan hotel sepanjang Mei-Juli 2019 sebanyak Rp 8.213.469.757 dengan jumlah cucian 2.484.925 pieces dan harga jual per cucian sebesar Rp 3.305.

Tabel 4.2 Pendapatan Kelompok Pelanggan Perusahaan

Nama Cucian	Jumlah Cucian di Tahun Mei-Juli 2019	Harga Jual per Cucian	Total Pendapatan
Uniform	142.239 pcs	Rp 4.733	Rp 673.184.703
Total	142.239 pcs	Rp 4.733	Rp 673.184.703

Sumber: Data Diolah

Pendapatan pada kelompok pelanggan perusahaan selama Mei-Juli 2019 senilai Rp 673.184.703 dengan jumlah cucian 142.239 pieces dan harga jual per cucian sebesar Rp 4.733.

Tabel 4.3 Pendapatan Kelompok Pelanggan Counter

Nama Cucian	Jumlah Cucian Mei-Juli 2019	Harga Jual per Cucian	Total Pendapatan
Clothes	228.490 pcs	Rp 3.427	Rp 783.145.631
Total	228.490 pcs	Rp 3.427	Rp 783.145.631

Sumber: Data Diolah

Pendapatan pada kelompok pelanggan counter sepanjang Mei-Juli 2019 sebesar Rp 783.145.631 dengan jumlah cucian 228.490 pieces dan harga jual per cucian sebesar Rp 3.427.

3. Alokasi Biaya

Dari perhitungan, biaya pengeluaran perusahaan binatu dilihat dengan alokasi biaya yang dibedakan menjadi direct material, direct labor dan overhead untuk mempermudah penelusuran pada proses produksi perusahaan binatu.

Direct material pada perusahaan binatu yaitu biaya perlengkapan pada proses penyortiran & marking, biaya bahan kimia dan biaya perlengkapan pada proses pelipatan & pengemasan.

Tabel 4.4 Direct Material

Direct Material	Hotel	Perusahaan	Counter	Jumlah
Biaya perlengkapan proses penyortiran & marking	Rp 22.842.151	Rp 1.307.502	Rp 2.100.346	Rp 26.250.000
Biaya bahan kimia	Rp 177.410.000	Rp 59.136.667	Rp 118.273.333	Rp 354.820.000
Biaya perlengkapan proses pelipatan & pengemasan	Rp 24.404.120	Rp 1.396.910	Rp 2.243.970	Rp 28.045.000
Total	Rp 224.656.271	Rp 61.841.079	Rp 122.617.649	Rp 409.115.000

Sumber: Data Diolah

Direct material yang berupa biaya perlengkapan proses penyortiran & marking, biaya bahan kimia dan biaya perlengkapan proses pelipatan & pengemasan selama Mei-Juli 2019 yaitu: biaya perlengkapan proses penyortiran & marking untuk kelompok pelanggan hotel sebesar Rp 22.842.151, untuk kelompok pelanggan perusahaan sebesar Rp 1.307.502 dan kelompok pelanggan counter sebesar Rp 2.100.346. Biaya bahan kimia untuk kelompok pelanggan hotel senilai Rp 177.410.000, untuk kelompok pelanggan perusahaan senilai Rp 59.136.667 dan kelompok pelanggan counter senilai Rp 118.273.333. Biaya perlengkapan proses pelipatan & pengemasan untuk kelompok pelanggan hotel sebesar Rp 24.404.120, untuk kelompok pelanggan perusahaan sebesar Rp 1.396.910 dan untuk kelompok pelanggan counter sebesar Rp 2.243.970. Sehingga total direct material yang dikeluarkan oleh perusahaan binatu sebesar Rp 409.115.000.

Direct labor pada perusahaan binatu terdiri dari gaji karyawan produksi.

Tabel 4.5 Direct Labor

Direct Labor	Hotel	Perusahaan	Counter	Jumlah
Gaji Karyawan Produksi	Rp 128.295.668	Rp 20.637.262	Rp 29.267.069	Rp 178.200.000
Total	Rp 128.295.668	Rp 20.637.262	Rp 29.267.069	Rp 178.200.000

Sumber: Data Diolah

Direct labor yang ada pada perusahaan binatu selama Mei-Juli 2019 untuk kelompok pelanggan hotel biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan binatu untuk gaji karyawan kelompok pelanggan hotel sebesar Rp 128.295.668, untuk kelompok pelanggan perusahaan sebesar Rp 20.637.262 dan untuk kelompok pelanggan counter sebesar Rp 29.267.069. Sehingga total gaji karyawan produksi selama Mei-Juli 2019 yang dikeluarkan oleh perusahaan binatu sebesar Rp 178.200.000.

Overhead yang ada pada perusahaan binatu yaitu depresiasi kendaraan operasional, biaya bensin, biaya depresiasi troli barang, depresiasi mesin, biaya pemeliharaan mesin, biaya batubara, biaya pembuangan limbah, depresiasi alat dan gaji karyawan non-produksi.

Tabel 4.6 Overhead

Overhead	Hotel	Perusahaan	Counter	Jumlah
Depresiasi Kendaraan operasional	Rp 37.000.000	Rp 20.000.000	Rp 23.000.000	Rp 80.000.000
Biaya bensin	Rp 221.412.583	Rp 82.303.833	Rp 85.107.000	Rp 388.823.417
Depresiasi troli barang	Rp 1.350.000	Rp 281.250	Rp 618.750	Rp 2.250.000
Depresiasi mesin	Rp 161.708.333	Rp 30.625.000	Rp 29.750.000	Rp 222.083.333
Biaya	Rp	Rp	Rp	Rp

pemeliharaan mesin	11.417.611	2.785.889	4.431.500	18.635.000
Biaya batubara	Rp 1.102.755.952	Rp 373.332.143	Rp 572.061.905	Rp 2.048.150.000
Biaya pembuangan limbah	Rp 37.500.000	Rp 12.500.000	Rp 25.000.000	Rp 75.000.000
Depresiasi alat	Rp 13.700.000	Rp 4.116.667	Rp 4.700.000	Rp 22.516.667
Gaji non-produksi	Rp 103.300.000	Rp 103.300.000	Rp 103.300.000	Rp 309.900.000
Total	Rp 1.690.144.480	Rp 629.244.782	Rp 847.969.155	Rp 3.167.358.417

Sumber: Data Diolah

Depresiasi kendaraan operasional untuk kelompok pelanggan hotel senilai Rp 37.000.000, untuk kelompok pelanggan perusahaan senilai Rp 20.000.000 dan untuk kelompok pelanggan counter senilai Rp 23.000.000. Biaya bensin untuk kelompok pelanggan hotel sebesar Rp 221.412.583, untuk kelompok pelanggan perusahaan sebesar Rp 82.303.833 dan untuk kelompok pelanggan counter sebesar Rp 85.107.000.

Depresiasi troli barang untuk kelompok pelanggan hotel senilai Rp 1.350.000, untuk kelompok pelanggan perusahaan senilai Rp 281.250 dan untuk kelompok pelanggan counter senilai Rp 618.750. Depresiasi mesin untuk kelompok pelanggan hotel sebesar Rp 161.708.333, untuk kelompok pelanggan perusahaan sebesar Rp 30.625.000 dan untuk kelompok pelanggan counter sebesar Rp 29.750.000. Biaya pemeliharaan mesin untuk kelompok pelanggan hotel senilai Rp 11.417.611, untuk kelompok pelanggan perusahaan senilai Rp 2.785.889 dan untuk kelompok pelanggan counter senilai Rp 4.431.500.

Biaya batubara untuk kelompok pelanggan hotel sebesar Rp 1.102.755.952, untuk kelompok pelanggan perusahaan sebesar Rp 373.332.143 dan untuk kelompok pelanggan counter Rp 572.061.905. Biaya

pembuangan limbah untuk kelompok pelanggan hotel senilai Rp 37.500.000, untuk kelompok pelanggan perusahaan senilai Rp 12.500.000 dan untuk kelompok pelanggan counter senilai Rp 25.000.000. Depresiasi alat untuk kelompok pelanggan hotel sebesar Rp 13.700.000, untuk kelompok pelanggan perusahaan sebesar Rp 4.116.667 dan untuk kelompok pelanggan counter sebesar Rp 4.700.000. Gaji karyawan non-produksi untuk kelompok pelanggan hotel, perusahaan dan counter masing-masing senilai Rp 103.300.000.

Tabel 4.7 Alokasi Biaya

Alokasi Biaya	Hotel	Perusahaan	Counter	Jumlah
Direct Material	Rp 224.656.271	Rp 61.841.079	Rp 122.617.649	Rp 409.115.000
Direct Labor	Rp 128.295.668	Rp 20.637.262	Rp 29.267.069	Rp 178.200.000
Overhead	Rp 1.690.144.480	Rp 629.244.782	Rp 847.969.155	Rp 3.167.358.417
Total	Rp 2.043.096.420	Rp 711.723.123	Rp 999.853.874	Rp 3.754.673.417

Sumber: Data Diolah

Dengan menggunakan *activity based costing*, memperlihatkan biaya apa saja yang dikeluarkan oleh perusahaan binatu pada setiap proses produksi. Tabel di atas menunjukkan bahwa total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan binatu untuk masing-masing kelompok pelanggan hotel, perusahaan dan counter yaitu senilai Rp 2.043.096.420, Rp 711.723.123 dan Rp 999.853.874.

4. Margin Pelanggan

Margin pelanggan dihitung dengan total pendapatan – total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan binatu kepada pelanggan. Dalam penelitian ini biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan binatu dibagi menjadi direct material, direct labor dan overhead.

Tabel 4.9 Margin Pelanggan

Pelanggan	Pendapatan	Total Biaya	Laba Bersih
Hotel	Rp 8.213.469.757	Rp 2.043.096.420	Rp 6.170.373.337
Perusahaan	Rp 673.184.703	Rp 711.723.123	(Rp 38.538.420)
Counter	Rp 783.145.631	Rp 999.853.874	(Rp 216.708.243)
Total	Rp 9.669.800.091	Rp 3.754.673.417	Rp 5.915.126.674

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa kelompok pelanggan yang memberikan keuntungan bagi perusahaan binatu yaitu kelompok hotel sebesar Rp 6.170.373.337. Kelompok pelanggan perusahaan dan counter memberikan kerugian bagi perusahaan binatu masing-masing senilai (Rp 38.538.420) dan (Rp 216.708.243).

5. Customer Classification Matrix

Net margin realized perusahaan binatu didapatkan dari laba Mei-Juli 2019 / kelompok pelanggan sehingga didapatkan Rp 5.915.126.674 / 3 pelanggan = Rp 1.971.708.891.

Untuk cost to serve dihitung dengan total biaya yang terdiri dari biaya produksi dan biaya distribusi / kelompok pelanggan sehingga didapatkan Rp 3.754.673.417 / 3 pelanggan = Rp 1.251.557.806.

High	Pasive	Carriage Trade: Hotel
	Bargain Basement: Perusahaan & Counter	Aggressive
Low	Low Cost to serve High	

Rp 1.251.557.806

Gambar 4.1

Customer Classification Matrix

Pelanggan yang membutuhkan banyak biaya untuk melayani tetapi di sisi lain bersedia membayar mahal untuk layanan mereka (memberikan pendapatan yang tinggi bagi perusahaan) disebut *carriage trade*. Pada perusahaan binatu pelanggan tersebut ialah hotel. Kelompok hotel membutuhkan banyak biaya dalam hal total biaya seperti depresiasi mesin, batubara, biaya bahan serta perlengkapan dan sebagainya.

Kelompok pelanggan perusahaan dan counter berada di *bargain basement*. Pelanggan yang berada di segmen ini memerlukan total biaya yang lebih rendah daripada *carriage trade* namun membayar murah untuk jasa yang didapatkan. Perusahaan dan counter total biayanya lebih murah jika dibandingkan dengan hotel namun memberikan kerugian bagi perusahaan binatu karena tidak sepadan dengan total biayanya.

Dari hasil *customer profitability analysis*, perusahaan binatu dapat memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan sehingga untuk ke depannya dapat membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Selain itu, perusahaan binatu juga dapat secara rinci melihat biaya per cucian yang dikeluarkan untuk melayani setiap kelompok pelanggan.

Dari perhitungan *customer profitability analysis* yang menggunakan *activity based costing* memperlihatkan bahwa terdapat selisih antara harga jual dan harga pengeluaran sehingga hanya kelompok pelanggan hotel yang memberikan laba bagi perusahaan binatu sedangkan kelompok pelanggan perusahaan dan counter memberikan kerugian bagi perusahaan binatu. Meskipun rugi, kelompok pelanggan perusahaan dan counter tidak dapat dihapuskan dari daftar pelanggan. Karena jika dihapuskan dari daftar pelanggan, akan ada mesin-mesin tidak terpakai yang justru akan membuat perusahaan binatu makin rugi dengan biaya pemeliharaannya.

4. KESIMPULAN

Penghitungan *customer profitability analysis* menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- Dari 3 kelompok pelanggan (hotel, perusahaan dan counter) yang menggunakan jasa perusahaan binatu, hanya kelompok pelanggan hotel yang memberikan keuntungan yaitu sebesar Rp 6.170.644.171. Keuntungan yang didapat dari kelompok pelanggan hotel ini memberikan kontribusi sebesar 104,31% dari laba bersih..
- Kelompok pelanggan perusahaan dan counter memberikan kerugian terhadap perusahaan binatu. Perusahaan memberikan kerugian sebesar (Rp 38.375.920) atau -0,65% dari laba bersih sedangkan counter memberikan kerugian sebesar (Rp 216.491.576) atau -3,66% dari laba bersih. Meskipun rugi, kelompok pelanggan perusahaan dan counter tidak dapat dihapuskan dari daftar pelanggan. Karena jika dihapuskan dari daftar pelanggan, akan ada mesin-mesin tidak terpakai yang justru akan membuat perusahaan binatu makin rugi dengan biaya pemeliharaannya.
- Dari hasil *customer profitability analysis* dengan menggunakan metode *activity based costing*, perusahaan binatu perusahaan binatu dapat secara rinci melihat biaya per cucian yang dikeluarkan untuk melayani setiap kelompok pelanggan. Harga jual per cucian kelompok hotel Rp 3.305 dengan biaya yang dikeluarkan sebesar Rp 822, harga jual per cucian kelompok pelanggan perusahaan Rp 4.733 dengan biaya yang dikeluarkan yaitu senilai Rp 5.004 dan harga jual per cucian untuk kelompok perusahaan counter yaitu sebesar Rp 3.427 dengan biaya yang dikeluarkan sebesar Rp 4.376.

DAFTAR PUSTAKA

Anandarajan, A., & Christopher, M. (1987). A Mission Approach to Customer Profitability Analysis. *International*

Journal of Physical Distribution & Materials Management. 17(7). 55–68

Cardos, I. & Cardoso, V. 2014. "Measuring Customer Profitability with Activity-Based Costing and Balanced Scorecard". *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. 16 (1). 52-60.

Christiani, Y.N & Yunia, A. (2013). Analisis Profitabilitas Pelanggan Dan Classification Matrix Dalam Mengelola Pelanggan Pada Pelanggan UD. Nifanti'a Mebel – Kupang.

Connolly, T. & Ashworth, J.H. (1994). Managing customers for profit. *Management Accounting*. 72 (4) 34–39

Hansen, Don R & Maryanne M. Mowen. 2009. *Managerial Accounting: Akuntansi Manajerial*, edisi 8. (Dialih Bahasakan Oleh Deny Arnos Kwary). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Hilton, R.W., Maher, M.W., Selto, F.H. (2003). *Cost Management: Strategies for Business Decisions 2nd Edition*. New York: McGraw Hill

Holm, M., Kumar, V., Rohde, C. 2011: Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework. *Academy of Marketing Science, Journal of the Academy of Marketing Science*. 40 (3) 387-401

Horngren, C.T., Foster, George & Datar, Srikant M. (2003). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 11th Edition*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

K. Yin, Robert. (2013). Studi Kasus Desain dan Metode. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Kotler, P., Armstrong, G., Ang, G.H., Leong, S.M., Tan, C.T., & Tse, D.K. (1999). *Principles of Marketing: An Asian Perspective*. Singapore: Pearson Prentice Hall.

Noone, B., & Griffin, P. (1997). Enhancing Yield Management With

Customer Profitability Analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9 (2) 75-79.

Pobric, A. 2014. Measuring Customer Profitability: The Applicability Of Different Concepts In Practice. *Ekonomika preduzeća*. vol. 62, br. 3-4, str. 187-200.

Ryals, L. (2008). *Managing Customers Profitably*. Chichester: John Wiley & Sons.

Saphiro, B.P., Rangan, V.K., Moriarty, R.T., & Ross, E.B. (1987). Manage Customers for Profits (Not Just Sales). *Harvard Business Review*.

Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif Konsep, Prinsip Dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka.

van Raaij, E. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 4, pp. 372-381.

Veen-Dirks, P. & Molenaar, R. 2009. "Customer Profitability and Pricing". *Cost Management*. 23 (3). 32-45.

Wei Z. (2011). A Study on the Customer Profitability Analysis Using Activity-Based Costing. *Advances in Intelligent and Soft Computing*. 10. 63-68.