

ABSTRAKSI

Dalam era globalisasi dewasa ini semakin banyak alternatif yang dapat dipilih oleh pelanggan dalam membeli barang. Berbeda dengan abad-abad terdahulu yang mana banyak badan usaha yang mengasumsikan bahwa manajer suatu badan usaha dapat membujuk pelanggan untuk membeli produk badan usaha yang harus diproduksi untuk mencapai target biaya, sehingga setiap badan usaha berlomba-lomba untuk mencapai *low cost* agar keinginan pelanggan terpenuhi yang pada akhirnya akan dapat memberikan keuntungan yang memuaskan bagi badan usaha.

Tetapi dalam abad yang semakin maju dan modern yang ditandai dengan adanya persaingan yang semakin ketat maka badan usaha mulai memproduksi barang yang bersifat *customer focus* sebab banyak badan usaha dan pesaing global menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh adalah berasal dari pelanggan bukan dari produk. Produk yang bersifat *customer focus* adalah produk yang diproduksi oleh badan usaha agar dapat lebih *responsive* terhadap keinginan pelanggan baik dalam hal mutu/kualitas, kemasan, garansi, warna, demikian juga dengan tambahan pelayanan yang diberikan oleh badan usaha kepada pelanggan seperti memberikan potongan harga atas produk yang tidak sesuai dengan pesanan pelanggan, seluruh biaya pengiriman ditanggung oleh badan usaha (*FOB Destination*), dan masih banyak yang lain.

Dengan tambahan pelayanan kepada masing-masing pelanggan tersebut di atas menyebabkan persentase biaya penjualan serta biaya umum dan administrasi semakin meningkat. Sehingga diperlukan **Analisis Profitabilitas Pelanggan** (*Customer Profitability Analysis*) yang dapat mengukur secara tepat kontribusi laba masing-masing pelanggan dengan cara mengurangi seluruh pendapatan dan biaya-biaya yang relevan untuk dibebankan kepada tiap-tiap pelanggan tersebut. Sehingga sebelum melakukan Analisis Profitabilitas Pelanggan maka diperlukan pembagian segmen pelanggan terlebih dahulu yang dikenal dengan *Market Segmentation*.

Biaya-biaya yang harus diperhitungkan pada masing-masing kelompok pelanggan yang disebut dengan *customer-driven cost* ada yang dapat dibebankan secara langsung tetapi ada juga yang harus dialokasikan terlebih dahulu. Agar dapat mengalokasikan *customer-driven cost* kepada setiap segmen pelanggan dengan tepat maka digunakan teknik *Activity-Based Costing*. Teknik ini akan membebankan biaya-biaya pelanggan tersebut berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi oleh tiap-tiap kelompok pelanggan. Sehingga kelompok pelanggan yang lebih banyak mengkonsumsi/menyerap

aktivitas maka akan dibebankan biaya yang lebih besar juga.

Dari hasil Analisis Profitabilitas Pelanggan ini diperoleh informasi mengenai margin laba tiap-tiap kelompok pelanggan. Untuk membantu pemahaman hasil analisis ini maka digunakan *Decision Grid Analysis* yang menunjukkan posisi masing-masing segmen pelanggan berdasarkan 2 faktor yaitu margin laba dan volume penjualan bersih.

Pelanggan-pelanggan dalam badan usaha "X" yang bergerak dalam bidang produksi paku akan dibagi menjadi 4 segmen pelanggan yaitu segmen pelanggan Surabaya yang tergolong dalam kategori *problems* dengan margin laba sebesar -1% serta volume penjualan bersih sebesar 34.7%, segmen pelanggan Jawa Timur termasuk dalam kategori *winner* karena mampu mencapai volume penjualan bersih tertinggi sebesar 26.6% disertai dengan margin laba sebesar 5.64%, segmen pelanggan Luar Pulau berhasil memperoleh margin laba terbesar sebesar 5.8% dengan volume penjualan bersih sebesar 19.4% mengakibatkan segmen ini menempati kategori *Potential*, dan yang terakhir adalah segmen pelanggan Jawa Tengah dengan volume penjualan bersih sebesar 19.3% serta margin laba sebesar 5.4% menyebabkan segmen ini meraih kategori *Potential*. Tetapi apabila dilihat dari besarnya persentase volume penjualan bersih serta margin laba maka segmen pelanggan Luar Pulau jauh lebih potensial dibanding dengan segmen pelanggan Jawa Tengah.

Tetapi badan usaha yang inovatif dan berkembang akan menganggap *profit* sebagai ukuran keberhasilan secara tidak langsung dan akan lebih mengonsentrasikan pada aktivitas yang dapat menimbulkan *profit* itu sendiri. Dengan kata lain aktivitas yang tidak menambah nilai bagi pelanggan serta tidak memberikan kontribusi laba bagi badan usaha yang diklasifikasikan sebagai *non value-added cost* harus dieliminasi.

Dengan adanya pengurangan *non value-added cost* yang dibebankan pada segmen pelanggan Surabaya menyebabkan margin laba segmen pelanggan ini berubah menjadi positif 0.83% dan secara otomatis kualitas segmen pelanggan ini berubah dari kurang menguntungkan menjadi menguntungkan. Oleh karena itu segmen pelanggan ini layak untuk dipertahankan oleh badan usaha secara menguntungkan, mengingat besarnya volume penjualan sebesar 65% dari total volume penjualan.

Sehingga diperlukan analisis lebih lanjut mengenai strategi-strategi yang diterapkan oleh badan usaha kepada segmen pelanggan ini agar dapat meningkatkan kontribusinya bagi keseluruhan laba badan usaha.