

## ABSTRAK

Dalam dunia usaha, persaingan merupakan hal yang harus dihadapi oleh para pelaku usaha, tanpa memandang bidang usaha yang digelutinya. Untuk mampu bertahan, diperlukan strategi tertentu untuk dijadikan sarana pencapaian tujuan badan usaha.

Salah satu strategi yang dapat diambil adalah *cost leadership* yang menggunakan rendahnya biaya sebagai senjata persaingan. Untuk menunjang strategi tersebut maka harus dilakukan efisiensi di segala bidang biaya, termasuk biaya pelanggan. Dalam melakukan efisiensi dalam biaya pelanggan ini diperlukan suatu analisis yang disebut *Customer Profitability Analysis (CPA)*.

CPA adalah suatu analisis yang mempertemukan pendapatan dan beban dari pelanggan untuk menghitung kontribusi yang diberikan oleh masing-masing pelanggan kepada badan usaha. CPA diperoleh dari penggabungan antara *Customer Revenue Analysis (CRA)* dengan *Customer Cost Analysis (CCA)* dimana pembebanan biaya kepada masing-masing pelanggan harus dilakukan seakurat mungkin sehingga informasi mengenai profil masing-masing pelanggan dapat dijadikan dasar yang memadai untuk penentuan kebijakan di masa mendatang.

Penelitian ini dilakukan terhadap PT "X" yang bergerak di bidang peternakan ayam dan pakan ternak, yang memiliki pelanggan-pelanggan yang tersebar di Pulau Jawa, Bali, sekitar Banjarmasin dan Samarinda. Berdasarkan pembagian daerah pemasarannya, PT "X" memiliki 13 perwakilan, dimana penelitian ini dibatasi hanya untuk 9 perwakilan terbesar dipandang dari kontribusi pendapatan bersih yang diberikan kepada PT "X".

Aplikasi CPA terhadap pelanggan PT "X" dilakukan dengan menghitung kontribusi terhadap laba yang dihasilkan oleh masing-masing pelanggan dimana beban pelanggan dialokasikan dengan beberapa cara. Pembebanan secara langsung dilakukan terhadap beban yang dapat diidentifikasi secara langsung kepada pelanggan tertentu, metode ABC untuk beban yang dipicu oleh aktivitas dari pelanggan serta pembebanan dengan kebijakan tertentu untuk beban yang tidak dapat secara langsung dibebankan kepada pelanggan. Hasil CPA ini dapat dipetakan dalam bentuk Diagram Profitabilitas Pelanggan (DPP) yang menilai pelanggan berdasarkan margin, yaitu pendapatan kotor dikurangi dengan potongan penjualan, dan beban pelanggan, juga dalam bentuk *Decision Grid Analysis (DGA)* yang menilai pelanggan berdasarkan kontribusi laba dan volume penjualan.

Dari hasil CPA tersebut terlihat bahwa terdapat pelanggan yang mampu memberikan pendapatan besar tetapi pada akhirnya kontribusi laba yang diberikan tidak besar, dalam kasus PT "X" adalah pelanggan Semarang; sebaliknya terdapat pelanggan yang terlihat memberikan pendapatan tidak besar tetapi kontribusi yang diberikan besar, dalam kasus PT "X" adalah pelanggan Solo. Selain dari informasi kontribusi di atas, melalui CPA juga dapat teridentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing pelanggan. Seperti pelanggan Surabaya dan Solo yang memiliki kekuatan berupa penghematan biaya pengangkutan karena semua pelanggan pakan

melakukan pengambilan sendiri produk pakan di pabrik PT “X”, pelanggan Kediri dan Solo mempunyai kekuatan berupa rendahnya beban penagihan dan piutang tak tertagih menunjukkan bahwa mereka adalah pelanggan yang dapat diandalkan dalam hal pembayaran piutangnya. Sementara itu pelanggan Semarang, Bali dan Banjarmasin memiliki kelemahan berupa tingginya beban pelanggannya yang terutama terlihat dari jumlah beban piutang tak tertagihnya.

Dari informasi-informasi di atas, pihak manajemen dapat memperoleh pedoman dalam menentukan kebijakan masa mendatang untuk masing-masing pelanggan yang diarahkan untuk mempertahankan kekuatan serta meminimalisasi kelemahan yang ada. Sebagai contoh, untuk pelanggan Semarang perlu dipikirkan cara agar tingginya piutang tak tertagih dapat ditekan, misalnya dengan banyak memberikan *cash discount* agar penjualan kredit dapat ditekan. Demikian pula halnya dengan pelanggan Bali dan Banjarmasin yang menghasilkan kontribusi negatif karena tingginya beban pelanggan yang harus ditanggung. Karena kedua pelanggan ini adalah pelanggan baru yang mempunyai misi sebagai pembuka pangsa pasar di daerah tersebut, maka pihak manajemen dapat menentukan batasan waktu yang ditetapkan untuk melihat seberapa jauh pelanggan tersebut dapat dijadikan pelanggan tetap di masa mendatang yang dapat memberikan kontribusi positif kepada PT “X”. Apabila telah lewat batas waktu tersebut dan pelanggan tersebut tetap tidak dapat memberikan kontribusi positif kepada PT “X” baik secara langsung maupun tidak langsung maka pihak manajemen harus memutuskan untuk membuang pelanggan tersebut.

Dari pengelolaan terhadap masing-masing pelanggan tersebut, PT “X” dapat menekan beban pelanggan sekaligus menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan karena kebijakan apapun yang diambil oleh PT “X” tetap harus dilakukan dengan cara yang baik agar jalinan hubungan dapat tetap terjaga. Dengan demikian dapat diharapkan pelanggan akan menjadi loyal kepada PT “X” dan PT “X” dapat meningkatkan kinerjanya di masa mendatang. Dengan demikian CPA ini dapat dimanfaatkan untuk menunjang strategi *cost leadership* dari PT “X” melalui identifikasi profil pelanggan yang ada.