

# ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *ACTIVITY BASED COSTING* PADA *VAST CONSULTING*

Dea Ivana<sup>1</sup>, Lely Dahlia<sup>2</sup>

Mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Trilogi<sup>1</sup>

Dosen Pembimbing, Universitas Trilogi<sup>2</sup>

Jl. TMP Kalibata No. 1, Jakarta Selatan

## ABSTRACT

Pelanggan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kelangsungan usaha suatu perusahaan. Karena tanpa pelanggan, perusahaan tidak dapat memasarkan produknya dan tidak dapat memperoleh pendapatan yang akan digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Namun tidak semua pelanggan memberikan *profit* kepada perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisa profitabilitas pelanggan dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* pada *Vast Consulting*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pada *customer classification matrix* tahun 2018, yang termasuk kelompok pelanggan *passive* hanya pelanggan M. Pelanggan E, J, K, P, Q, dan Z adalah kelompok pelanggan *carriage*. Pelanggan A, B, C, F, G, H, I, L, N, R, S, T, U, V, W, Y, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AH, dan AI selama tahun 2018 termasuk ke dalam pelanggan *bargain basement*. Sedangkan kelompok pelanggan *aggressive* adalah D, O, T, X, dan AG.

**JEL Classification: G300**

**Keyword:** *Customer Profitability Analysis (CPA), Activity Based Costing (ABC), Customer Classification Matrix*

DOI:

*Corresponding Author:* Dea Ivana

Email: [deaiivanatumbel15@gmail.com](mailto:deaiivanatumbel15@gmail.com)

## 1. INTRODUCTION

Perubahan dalam lingkungan bisnis berkembang sangat pesat, menimbulkan persaingan yang sangat ketat diantara perusahaan lokal dengan perusahaan asing dalam mendapatkan pelanggan sehingga perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan untuk dapat bertahan. Program dan strategi pemasaran merupakan suatu strategi yang saat ini banyak digunakan untuk dapat memenangkan persaingan juga pelanggan. Hubungan baik itu perlu dilakukan oleh perusahaan, karena menarik pelanggan baru memerlukan biaya yang lebih besar dari pada mempertahankan pelanggan. Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan ini adalah dengan memperhatikan biaya pelanggan serta sistem informasi pendukungnya.

Metode *Activity Based Costing* dapat digunakan untuk menghitung biaya produk atau jasa dengan membebankan biaya overhead berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi masing-masing produk atau jasa. Selain menghitung biaya produk dan jasa metode ini juga digunakan untuk menganalisis profitabilitas pelanggan. adalah proses pelaporan dan analisis pendapatan yang didapat dari pelanggan dan biaya yang terjadi untuk mendapatkan pendapatan tersebut. CPA

bertujuan untuk membebaskan semua biaya yang muncul dari aktivitas penjualan kepada pelanggan tertentu. Pelanggan memiliki berbagai kebutuhan pelayanan yang berbeda satu dengan yang lain dengan tingkat pembelian yang berbeda pula, sehingga perlu bagi perusahaan untuk memahami profitabilitas pelanggannya. Karena terdapat pelanggan yang lebih menguntungkan dari pelanggan yang lainnya. Penentuan profitabilitas pelanggan dapat digunakan untuk memberikan informasi dalam menilai kinerja manajer dan pengambilan keputusan ekonomi.

Dengan kata lain *ABC System* disini berfungsi sebagai pendukung dalam penerapan CPA untuk menghitung biaya pelanggan dan kemudian menganalisisnya. Biaya pelanggan (*customer costs*) adalah biaya yang timbul dari aktivitas melayani pelanggan. *Vast Consulting* adalah perusahaan jasa yang bergerak di bidang keuangan yang memberikan jasa perpajakan dan akuntansi yang mencakup kepentingan lokal dan internasional. Pada saat ini, masih ada perusahaan yang menggunakan jasa keuangan untuk perusahaan mereka. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui profitabilitas pelanggan dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* pada *Vast Consulting*.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1 Activity Based Costing (ABC)**

*Activity Based Costing* menurut Maher 1997 dalam Christiani dan Afiatin (2013): “*Activity Based costing is method on each product used activities*”. *Activity* adalah beberapa pekerjaan yang harus dilakukan oleh organisasi untuk membuat atau memberikan pelayanan. *Activity Based Costing* (ABC) adalah pendekatan penentuan biaya produk yang membebaskan ke biaya atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya yang disebabkan karena aktivitas. Dasar pemikiran pendekatan penentuan biaya ini adalah bahwa produk atau jasa perusahaan dilakukan oleh aktivitas dan aktivitas yang dibutuhkan tersebut menggunakan sumber daya yang menyebabkan timbulnya biaya.

Menurut Mulyadi 2012 *Activity Based Costing Systems* mempunyai dua tahap yaitu sebagai berikut:

1. Tahap Pertama pengumpulan biaya dalam *cost pool* yang memiliki aktivitas yang sejenis atau homogen. Tahap pertama ini terdiri dari beberapa langkah yaitu:
  - 1) Mengidentifikasi dan menggolongkan biaya ke dalam berbagai aktivitas
  - 2) Mengklasifikasikan aktivitas biaya ke dalam berbagai aktivitas
    - a. Aktivitas tingkat Unit (*Customer Unit Level Cost*) adalah sumber daya yang dikonsumsi untuk setiap unit yang dijual ke pelanggan. Contoh: biaya pengiriman, komisi penjualan, dan lain-lain.
    - b. Aktivitas tingkat *Batch* (*Customer Batch Level Cost*) adalah sumber daya yang dikonsumsi untuk setiap transaksi penjualan. Contoh: pemrosesan pesanan, pembuatan faktur, dan lain-lain.
    - c. Aktivitas tingkat Konsumen (*Customer Sustaining Cost*) adalah sumber daya untuk melayani pelanggan terlepas dari jumlah unit yang dijual ke pelanggan. Contoh: biaya perjalanan penjual untuk mengunjungi pelanggan.
  - 3) Mengidentifikasi *cost driver* yaitu untuk memudahkan dalam menentukan tarif atau unit *cost driver*.

- 4) Menentukan tarif atau unit *cost* adalah biaya per unit *cost driver* yang dihitung untuk suatu aktivitas.
2. Tahap kedua adalah penelusuran dan pembebanan biaya aktivitas masing-masing produk yang menggunakan *cost driver*. Ini didasarkan atas konsumsi dari setiap objek biaya tersebut terhadap aktivitas yang ada.

Dengan melakukan pemisahan biaya yang dikeluarkan, perusahaan dapat mengetahui biaya yang dikeluarkan untuk melayani pelanggan yang berbeda. Pelanggan yang berbeda umumnya memiliki karakteristik yang berbeda pula. Hal ini akan menimbulkan biaya pelanggan yang berbeda-beda karena aktivitas pelayanan yang berbeda satu sama lain.

## **2.2 Customer Profitability Analysis (CPA)**

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. *Customer Profitability Analysis* (CPA) adalah analisis dan pelaporan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan dan biaya-biaya yang terjadi untuk memperoleh pendapatan tersebut. Analisis profitabilitas pelanggan dapat didefinisikan sebagai suatu proses analisis yang meliputi pengidentifikasian pendapatan biaya dan laba ke setiap individu *customer* atau kelompok *customer*.

Biaya pelanggan merupakan biaya-biaya yang timbul untuk melayani pelanggan, yang meliputi aktivitas proses penjualan, penanganan pesanan, pengiriman sampai dengan proses penagihan. Ada 2 jenis pelanggan: *high cost to serve customers* dan *low cost to serve customers* (Purboyo & Kurniawan, 2007). *High cost to serve customers* adalah pelanggan yang menimbulkan biaya pelayanan yang tinggi. Sedangkan *low cost to serve customers* adalah pelanggan yang menimbulkan biaya pelayanan yang rendah. Besarnya biaya pelanggan bergantung pada aktivitas yang ditimbulkan oleh masing-masing pelanggan.

Menurut Blocher (2011), mendeskripsikan tahapan dalam melakukan *customer profitability analysis* yaitu:

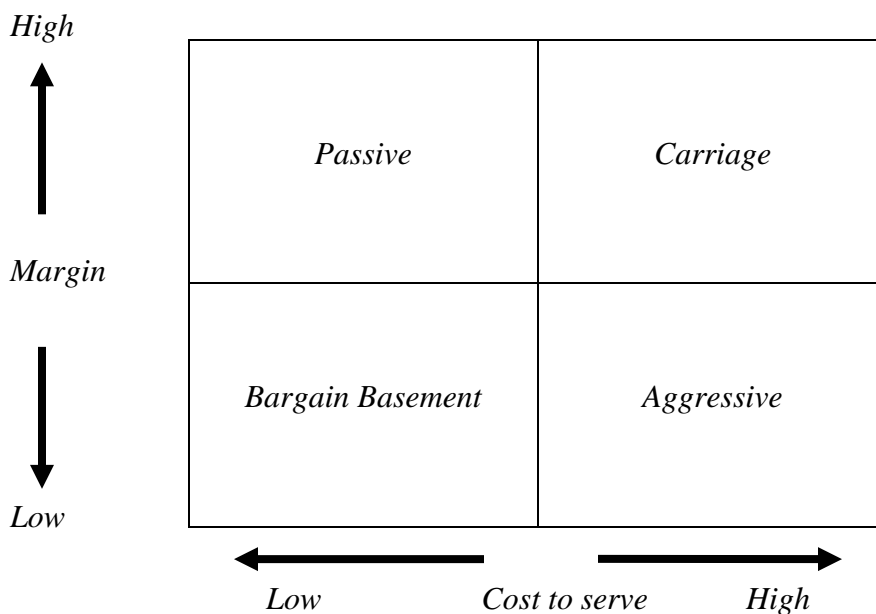
1. Mengidentifikasi *customer*. *Customer* yang dimaksud adalah pengertian pelanggan (*repeat buyer*) maupun pembeli sekali (*one-time buyer*). Dalam melakukan identifikasi *customer* pada dasarnya *customer* itu dikelompokkan berdasarkan selera, usia, tingkat sosial, dan lain-lain.
2. Menghitung *customer 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. Untuk mengetahui konsumen mana yang menguntungkan, harus dianalisa berapa margin yang diperoleh oleh pihak perusahaan dengan mengurangi

pendapatan yang diperoleh dari masing-masing pelanggan. Kemudian dicari batas tengah *customer cost* dan *customer margin*. Setelah itu melakukan pengelompokan *customer* ke dalam *customer profitability matrix*.

*Customer profitability matrix* pada gambar di bawah memperlihatkan *composite margin* dari tiap konsumen (merefleksikan *net price* dari konsumen) dan *cost serve*. Tiap kuadran dari matriks menunjukkan terdapat 4 jenis konsumen yang berbeda. Dengan mengetahui mana *customer* yang *profitable* dan mana yang *unprofitable*, maka diharapkan dapat membuat *customer* yang *unprofitable* menjadi *customer* yang *profitable*.

Pengelompokan pelanggan berdasarkan kontribusi *margin customer* laba perusahaan secara keseluruhan. Sumbu vertikal menunjukkan *net margin* yang diperoleh dari penjualan terhadap pelanggan. *Net margin realized* ini setara dengan penjualan bersih, setelah dikurangi dengan potongan dan penyisihan penjualan, dikurangi dengan harga pokok penjualan. Sedangkan sumbu horizontal menunjukkan besarnya biaya untuk melayani *customer*, termasuk biaya yang berkaitan dengan pemesanan dan biaya penjualan dan administrasi untuk memelihara *customer*.

*Net Margin Realized*



**Gambar 2.1 ABC Customer Profitability Classification Matrix**

Sumber: Shapiro dan Sviokla, 1996 hal 14

Menurut Shapiro dan Sviokla 1996 dalam Christiani (2013) pada *customer profitability matrix* membedakan *customer* dalam empat macam tipe *customer* yaitu:

1. Kelompok *customer carriage* mencerminkan *customer* yang memberikan laba besar namun biaya untuk melayani mereka juga besar. Biaya menjadi tinggi karena melakukan pesanan untuk produk khusus walaupun dengan kualitas yang rendah.

2. Kelompok *customer aggressive* merupakan kelompok *customer* kurang memberikan laba bahkan rugi dan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang sangat besar untuk melayani mereka. Kelompok ini menginginkan kualitas produk tinggi, pelayanan yang sangat baik tetapi meminta harga rendah. Secara konseptual kelompok ini sangat tidak dikehendaki oleh semua manajemen perusahaan, sehingga manajemen harus berupaya menggeser kelompok ini ke kelompok *bargain basement*.
3. Untuk kelompok *bargain basement*, mencerminkan kelompok *customer* yang kurang memberikan laba atau bahkan merugikan perusahaan tetapi mereka tidak mengonsumsi biaya yang besar untuk pelayanan yang diberikan.

Kelompok *passive* merupakan kelompok *customer* yang paling diinginkan oleh perusahaan karena mereka memberikan kontribusi laba yang besar dengan biaya pelayanan yang sangat minimal. *Customer passive* tetap melakukan pembelian walaupun dengan harga yang tinggi, karena beberapa hal seperti produk yang ditawarkan perusahaan kepada mereka merupakan kebutuhan pokok, pelanggan tidak menginginkan pindah ke *supplier* lain. Bila perusahaan memiliki kelompok *customer passive*, maka manajemen harus mengelola kelompok *customer* ini secara kreatif dengan pemasaran yang jitu, sehingga kelompok *customer* ini menjadi lebih loyal dan dapat dijadikan sebagai tulang punggung pendapatan bagi perusahaan.

### **3. METHODS**

#### **3.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan pemilik dan karyawan serta pengamatan langsung ke *Vast Consulting*.
2. Data sekunder yang diperoleh dari internal perusahaan berupa:
  - Informasi profil perusahaan
  - Visi dan misi perusahaan
  - Proses layanan jasa perusahaan
  - Database pelanggan tahun 2018
  - Data tarif pelayanan jasa perusahaan tahun 2018
  - Laporan keuangan atau laporan tahunan perusahaan tahun 2018

#### **3.2 Analisis Data**

Menurut Christiani dan Afiatin (2012) adapun langkah-langkah analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi biaya dan aktivitas

Mengidentifikasi dan menggolongkan biaya-biaya ke dalam biaya produksi dan nonproduksi. Pada tahap ini aktivitas diidentifikasi, biaya-biaya dikaitkan dengan masing-masing aktivitas dan biaya-biaya yang berkaitan dibagi dalam kumpulan sejenis. Terdapat dua aktivitas yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama adalah aktivitas yang dikonsumsi oleh objek biaya akhir yaitu pembeli. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas yang dikonsumsi oleh aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Terdapat tiga tingkat aktivitas yaitu:

- 1) Aktivitas tingkat Unit (*Customer Unit Level Cost*) adalah sumber daya yang dikonsumsi untuk setiap unit yang dijual ke pelanggan. Contoh: biaya pengiriman, komisi penjualan, dan lain-lain.
- 2) Aktivitas tingkat *Batch* (*Customer Batch Level Cost*) adalah sumber daya yang dikonsumsi untuk setiap transaksi penjualan. Contoh: pemrosesan pesanan, pembuatan faktur, dan lain-lain.
- 3) Aktivitas tingkat Konsumen (*Customer Sustaining Cost*) adalah sumber daya untuk melayani pelanggan terlepas dari jumlah unit yang dijual ke pelanggan. Contoh: biaya perjalanan penjual untuk mengunjungi pelanggan.

Pengklasifikasian aktivitas-aktivitas tersebut dalam tiga kategori dengan tujuan untuk menggambarkan secara akurat aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan atau organisasi dan memungkinkan penelusuran biaya dan aktivitas suatu produk.

2. Perhitungan biaya dan analisa dari tiap-tiap pusat aktivitas

Perhitungan biaya-biaya yang timbul dari masing-masing pusat aktivitas dan analisis biaya-biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing *pool* dari tiap-tiap pusat aktivitas.

3. Penentuan tarif penggerak biaya untuk tiap aktivitas

Tarif penggerak biaya merupakan estimasi biaya konsumsi per tiap penggerak biaya untuk tiap aktivitas. Penggerak biaya merupakan suatu aktivitas yang menyebabkan timbulnya suatu biaya.

4. Tarif konsumsi aktivitas

Merupakan biaya per unit *cost driver* yang dihitung untuk suatu aktivitas. Tarif atau unit *cost driver* dapat dihitung dengan rumus:

**Tarif Konsumen Aktivitas = Biaya yang dianggarkan : Konsumsi aktivitas yang dianggarkan**

5. Menganalisis aktivitas pelanggan

Analisis aktivitas pelanggan dengan cara:

**Konsumsi aktivitas x Tarif konsumsi aktivitas = Penggunaan biaya oleh pelanggan**

6. Analisis profitabilitas pelanggan

- Identifikasi pelanggan
- Menghitung *margin* pelanggan

***Margin* pelanggan = Total penjualan – (Diskon, retur, biaya variabel dan biaya pelanggan)**

- *Margin Customer* akan memberikan informasi mengenai keputusan yang akan diambil oleh perusahaan apakah pelanggan tersebut menguntungkan atau tidak menguntungkan

7. Menganalisa hasil perhitungan profitabilitas tersebut dan hasil pengelompokan pelanggan ke dalam *Customer Classification Matrix*

Hasil analisa digunakan untuk pengambilan keputusan terhadap masing-masing pelanggan mengenai cara mengelola masing-masing kelompok pelanggan *matrix* tersebut.

#### 4. RESULTS

1. Membebaskan biaya ke masing-masing aktivitas

Tabel 4.1  
Aktivitas, Penggerak Biaya dan Tarif Tahun 2018

Penggerak Biaya	Tarif (Rp)	Kelompok Biaya
Permintaan Jasa	Rp 3,783,114	Customer Unit Level Cost
Pengerjaan Jasa	Rp 53,402	Customer Unit Level Cost
Kontak dengan Pelanggan	Rp 207,460	Customer Sustaining Cost
Review Laporan	Rp 284,458	Customer Unit Level Cost
Output	Rp 483	Customer Batch Level Cost

Sumber: Data Internal Perusahaan yang telah diolah

Setelah diketahui tarif biaya yang dikonsumsi setiap aktivitas, selanjutnya menghitung penggunaan biaya oleh pelanggan dalam setiap aktivitas.

2. Perhitungan biaya per pelanggan berdasarkan aktivitas yang pelanggan konsumsi

Tabel 4.2  
Biaya Per Pelanggan Tahun 2018  
Berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi oleh setiap pelanggan

No	Pelanggan	Biaya Permintaan Jasa	Biaya Pengerjaan Jasa	Biaya Kontak Pelanggan	Biaya Review Laporan	Biaya Output	Total Biaya Pelayanan
1	A	Rp 3,783,114	Rp 427,214	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 12,562	Rp 10,125,901
2	B	Rp 3,783,114	Rp 427,214	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 5,798	Rp 10,119,137
3	C	Rp 3,783,114	Rp 427,214	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 5,798	Rp 10,119,137
4	D	Rp 3,783,114	Rp 7,262,638	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 4,701,952	Rp 24,140,230
5	E	Rp 7,566,227	Rp 8,544,280	Rp 4,979,030	Rp 6,826,993	Rp 4,746,401	Rp 32,662,931
6	F	Rp 3,783,114	Rp 1,281,642	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 12,562	Rp 10,980,329
7	G	Rp 3,783,114	Rp 854,428	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 14,011	Rp 10,554,564
8	H	Rp 3,783,114	Rp 854,428	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 12,562	Rp 10,553,115
9	I	Rp 3,783,114	Rp 427,214	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 11,595	Rp 10,124,934
10	J	Rp 7,566,227	Rp 90,569,368	Rp 7,468,545	Rp 10,240,489	Rp 9,873,036	Rp 125,717,665
11	K	Rp 3,783,114	Rp 6,408,210	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 6,751,446	Rp 25,335,296
12	L	Rp 3,783,114	Rp 2,136,070	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 25,607	Rp 11,847,801
13	M	Rp 3,783,114	Rp 5,126,568	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 6,286,662	Rp 23,588,870
14	N	Rp 3,783,114	Rp 2,990,498	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 4,182,573	Rp 16,859,195
15	O	Rp 3,783,114	Rp 8,971,494	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 5,890,968	Rp 27,038,102
16	P	Rp 7,566,227	Rp 90,569,368	Rp 7,468,545	Rp 10,240,489	Rp 8,723,638	Rp 124,568,266
17	Q	Rp 3,783,114	Rp 9,398,708	Rp 4,979,030	Rp 6,826,993	Rp 7,079,017	Rp 32,066,862
18	R	Rp 3,783,114	Rp 3,844,926	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 3,367,993	Rp 16,899,044
19	S	Rp 3,783,114	Rp 5,980,996	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 3,830,361	Rp 21,986,997
20	T	Rp 3,783,114	Rp 7,262,638	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 4,972,995	Rp 24,411,273
21	U	Rp 3,783,114	Rp 854,428	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 46,382	Rp 10,586,935
22	V	Rp 3,783,114	Rp 854,428	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 30,921	Rp 10,571,474
23	W	Rp 3,783,114	Rp 2,990,498	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 3,466,554	Rp 16,143,177
24	X	Rp 7,566,227	Rp 10,253,136	Rp 4,979,030	Rp 6,826,993	Rp 5,814,148	Rp 35,439,534
25	Y	Rp 3,783,114	Rp 427,214	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 17,393	Rp 10,130,732
26	Z	Rp 7,566,227	Rp 6,408,210	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 7,125,882	Rp 29,492,846
27	AA	Rp 3,783,114	Rp 2,990,498	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 3,302,285	Rp 15,978,908
28	AB	Rp 3,783,114	Rp 2,990,498	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 2,782,906	Rp 15,459,529
29	AC	Rp 3,783,114	Rp 5,980,996	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 3,611,014	Rp 21,767,650
30	AD	Rp 3,783,114	Rp 3,844,926	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 3,178,601	Rp 16,709,651
31	AE	Rp 3,783,114	Rp 854,428	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 5,798	Rp 10,546,351
32	AF	Rp 3,783,114	Rp 2,563,284	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 79,236	Rp 12,328,644
33	AG	Rp 3,783,114	Rp 8,117,066	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 5,117,455	Rp 25,410,161
34	AH	Rp 3,783,114	Rp 854,428	Rp 2,489,515	Rp 3,413,496	Rp 57,977	Rp 10,598,530
35	AI	Rp 3,783,114	Rp 5,980,996	Rp 4,979,030	Rp 3,413,496	Rp 3,367,993	Rp 21,524,629
	<b>TOTAL</b>	<b>Rp 151,324,543</b>	<b>Rp 309,730,149</b>	<b>Rp 129,454,778</b>	<b>Rp 143,366,845</b>	<b>Rp 108,512,081</b>	<b>Rp 842,388,396</b>

Sumber: Data Internal Perusahaan yang telah diolah

### 3. Perhitungan margin per pelanggan

Tabel 4.3  
Margin Per Pelanggan Tahun 2018

No	Pelanggan	Pendapatan	Biaya Per Pelanggan	Margin Pelanggan
1	A	Rp 7,574,800	Rp 10,125,901	Rp (2,551,101)
2	B	Rp 6,244,800	Rp 10,119,137	Rp (3,874,337)
3	C	Rp 6,244,800	Rp 10,119,137	Rp (3,874,337)
4	D	Rp 54,898,000	Rp 24,140,230	Rp 30,757,770
5	E	Rp 128,095,600	Rp 32,662,931	Rp 95,432,669
6	F	Rp 6,574,800	Rp 10,980,329	Rp (4,405,529)
7	G	Rp 6,489,800	Rp 10,554,564	Rp (4,064,764)
8	H	Rp 6,574,800	Rp 10,553,115	Rp (3,978,315)
9	I	Rp 6,659,800	Rp 10,124,934	Rp (3,465,134)
10	J	Rp 594,730,000	Rp 125,717,665	Rp 469,012,335
11	K	Rp 82,347,200	Rp 25,335,296	Rp 57,011,904
12	L	Rp 7,591,000	Rp 11,847,801	Rp (4,256,801)
13	M	Rp 77,772,200	Rp 23,588,870	Rp 54,183,330
14	N	Rp 47,578,400	Rp 16,859,195	Rp 30,719,205
15	O	Rp 60,387,800	Rp 27,038,102	Rp 33,349,698
16	P	Rp 384,287,000	Rp 124,568,266	Rp 259,718,734
17	Q	Rp 83,262,200	Rp 32,066,862	Rp 51,195,338
18	R	Rp 34,311,200	Rp 16,899,044	Rp 17,412,156
19	S	Rp 44,376,000	Rp 21,986,997	Rp 22,389,003
20	T	Rp 51,238,200	Rp 24,411,273	Rp 26,826,927
21	U	Rp 7,091,000	Rp 10,586,935	Rp (3,495,935)
22	V	Rp 8,234,600	Rp 10,571,474	Rp (2,336,874)
23	W	Rp 20,586,800	Rp 16,143,177	Rp 4,443,623
24	X	Rp 63,132,800	Rp 35,439,534	Rp 27,693,266
25	Y	Rp 7,862,200	Rp 10,130,732	Rp (2,268,532)
26	Z	Rp 89,666,800	Rp 29,492,846	Rp 60,173,954
27	AA	Rp 18,299,200	Rp 15,978,908	Rp 2,320,292
28	AB	Rp 17,155,600	Rp 15,459,529	Rp 1,696,071
29	AC	Rp 38,428,600	Rp 21,767,650	Rp 16,660,950
30	AD	Rp 19,214,200	Rp 16,709,651	Rp 2,504,549
31	AE	Rp 7,532,200	Rp 10,546,351	Rp (3,014,151)
32	AF	Rp 11,894,600	Rp 12,328,644	Rp (434,044)
33	AG	Rp 57,185,400	Rp 25,410,161	Rp 31,775,239
34	AH	Rp 8,234,600	Rp 10,598,530	Rp (2,363,930)
35	AI	Rp 34,311,200	Rp 21,524,629	Rp 12,786,571
	<b>TOTAL</b>	<b>Rp 2,106,068,200</b>	<b>Rp 842,388,396</b>	<b>Rp 1,263,679,804</b>

Sumber: Data Internal Perusahaan yang telah diolah

Setelah menghitung biaya per pelanggan, selanjutnya menghitung *margin* per pelanggan. Berdasarkan teori *net margin realized* didapatkan dengan cara penjualan bersih dikurangi potongan penjualan, penyisihan penjualan, dan harga pokok penjualan. Akan tetapi karena pada *Vast Consulting* tidak ada potongan penjualan dan penyisihan penjualan, maka pendapatan hanya dikurangi biaya variabel yang sama dengan harga pokok penjualan pada penelitian ini sehingga menghasilkan *net margin realized*. Pendapatan pelanggan jika dikurangkan dengan biaya pelanggan akan menghasilkan *net margin* pelanggan. *Margin* pelanggan dapat memberikan informasi mengenai keputusan yang akan diambil oleh perusahaan jika pelanggan menunjukkan tanda negatif. *Margin* yang menunjukkan nilai minus menandakan bahwa pelanggan tersebut



mengonsumsi biaya lebih besar daripada kontribusi laba yang diberikan bagi laba perusahaan secara keseluruhan. Biaya pelanggan yang dimaksud adalah biaya pelayanan yang dikonsumsi oleh masing-masing pelanggan.

4. Analisa profitabilitas pelanggan dengan mengelompokkan pelanggan ke dalam *Customer Classification Matrix*

Berdasarkan data *net margin* pelanggan pada Tabel 4.13, maka dapat diketahui nilai *net margin* pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp 36.105.137 (total *margin* pelanggan / jumlah pelanggan = Rp 1.263.679.804 / 35). Sedangkan nilai tengah biaya pelayanan pada tahun 2018 sebesar Rp 24.068.240 (total biaya pelayanan / jumlah pelanggan = Rp 842.388.396 / 35).

Berdasarkan batas tengah tersebut maka pada tahun 2018 pelanggan yang mengonsumsi biaya pelayanan yang tinggi yaitu pelanggan D, E, J, K, O, P, Q, T, X, Z dan AG. Sedangkan pelanggan A, B, C, F, G, H, I, L, M, N, R, S, T, U, V, W, Y, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AH, dan AI adalah pelanggan yang mengonsumsi biaya pelayanan yang kecil. Pelanggan A, B, C, D, F, G, H, I, L, N, R, S, T, U, V, W, Y, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AH, dan AI menghasilkan *net margin* yang rendah. Dari penjelasan di atas dapat digolongkan berdasarkan *matrix* di atas yaitu:

1. Kelompok *Passive* adalah pelanggan M.
2. Kelompok *Carriage* adalah pelanggan E, J, K, P, Q, Z.
3. Kelompok *Bargain Basement* adalah pelanggan A, B, C, F, G, H, I, L, N, R, S, U, V, W, Y, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AH, dan AI.
4. Kelompok *Aggressive* adalah pelanggan D, O, T, X, AG.

		<i>High</i>	
		<i>Passive Customer</i> (M)	<i>Carriage Customer</i> (E, J, K, P, Q, Z)
<i>Cost to serve</i> Rp 24.068.240	<i>Low</i>		<i>High</i>
		<i>Bargain Basement Customer</i> (A, B, C, F, G, H, I, L, N, R, S, U, V, W, Y, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AH, AI)	<i>Aggressive Customer</i> (D, O, T, X, AG)
		<i>Low</i>	
		<i>Margin</i> Rp 36.105.137	

**Gambar 4.1 Customer Classification Matrix Tahun 2018**

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2019 (diolah)

## 5. DISCUSSION

Berdasarkan pengelompokan pelanggan ke dalam *matrix* di atas, selama tahun 2018 hanya terdapat satu pelanggan yang masuk ke dalam kelompok pelanggan *passive* yaitu pelanggan M. Untuk tetap mempertahankan pelanggan ini, perusahaan dapat memberikan hadiah berupa penurunan harga jika pelanggan ini ingin menggunakan jasa perpajakan dan akuntansi selama 5 tahun dengan tujuan mempengaruhi pelanggan untuk meningkatkan loyalitasnya.

Pelanggan E, J, K, P, Q, dan Z adalah kelompok pelanggan *carriage* dengan pendapatan yang tinggi akan tetapi untuk biaya pelayanan kelompok ini juga tinggi. Biaya dapat dikurangi dengan mengganti *output* dalam bentuk kertas menjadi *output* dalam bentuk *soft file* dengan cara menggunakan *software* akuntansi agar meminimalisir biaya dalam menghasilkan *output*, walaupun biaya yang dikeluarkan perusahaan besar untuk awalnya besar guna membeli *software* akuntansi tersebut. Kelompok pelanggan ini memiliki potensi untuk merekomendasikan kepada perusahaan-perusahaan lain dan pada akhirnya memiliki potensi mendatangkan klien baru bagi *Vast Consulting*.

Pelanggan A, B, C, F, G, H, I, L, N, R, S, U, V, W, Y, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AH, dan AI selama tahun 2018 termasuk ke dalam pelanggan *bargain basement*. Kelompok pelanggan ini kurang memberikan laba dan terdapat beberapa pelanggan yang bahkan merugikan perusahaan tetapi mereka tidak mengkonsumsi biaya yang besar untuk pelayanan yang diberikan. Tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar pelanggan tersebut masuk ke dalam kelompok *passive* adalah dengan dilakukan kunjungan ramah tamah, perusahaan harus lebih giat dalam kerjasama membuat acara *customer gathering*.

Kelompok pelanggan *aggressive* adalah pelanggan D, O, T, X, dan AG yang kurang memberikan laba bahkan rugi dan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang sangat besar untuk melayani mereka. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pihak perusahaan, diketahui bahwa salah satu penyebab kerugian yang ditimbulkan adalah akibat biaya perjalanan dinas dan biaya transportasi yang besar. Untuk mengatasi permasalahan ini, *Vast Consulting* harus menerapkan strategi yang lebih efisien yaitu melakukan negosiasi dengan pihak *customer*, menghubungi klie melalui email atau telepon, maka karyawan tidak perlu datang ke klien tersebut. *Vast Consulting* juga dapat menyediakan kendaraan kantor berupa motor atau mobil yang dapat digunakan karyawan untuk ke klien sehingga biaya transportasi dapat dikurangi walaupun perusahaan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk awalnya guna membeli kendaraan tersebut.

## 6. CONCLUSION

Dengan menggunakan metode *Activity Based Costing*, diketahui bahwa terdapat pelanggan yang sebenarnya merugikan perusahaan. Dengan metode pelaporan yang lama, perusahaan hanya dapat membandingkan kontribusi *revenue* yang diberikan pelanggan. Padahal pada kenyataannya, terdapat beberapa pelanggan yang membutuhkan *cost to serve* yang besar. Pada akhirnya kontribusi keuntungan yang diberikan pelanggan tersebut menjadi kecil atau bahkan merugikan perusahaan. Dalam *customer classification matrix*, pada tahun 2018 yang termasuk kelompok pelanggan *passive* adalah M. Pelanggan E, J, K, P, Q, dan Z adalah kelompok pelanggan *carriage*. Pelanggan A, B, C, F, G, H, I, L, N, R, S, U, V, W, Y, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AH, dan AI selama tahun 2018 termasuk ke dalam pelanggan *bargain*

*basement*. Sedangkan kelompok pelanggan *aggressive* adalah D, O, T, X dan AG. Untuk menggeser seluruh pelanggan ke dalam kelompok pelanggan *passive* perusahaan dapat menggunakan *software* akuntansi guna mengurangi biaya, membuat acara *customer gathering*, memberikan hadiah berupa diskon jika pelanggan ingin menggunakan jasa perpajakan dan akuntansi dengan tujuan mempengaruhi pelanggan untuk meningkatkan loyalitasnya.

## 7. REFERENCES

- Anggraeni, V. R., & Ambarriani, A. S. (2013). Analisis Profitabilitas Pelanggan (Studi Kasus Pada PT. Bintang Catur Adhiyasa Di Purbalingga) Tahun 2013. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, P1-11.
- Blocher, E. J., Stout, D., & Cokins, G. (2011). *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Christiani, Y. N., & Afiatin, Y. (2013). Analisis Profitabilitas Pelanggan Dan Classification Matrix Dalam Mengelola Pelanggan Pada Pelanggan UD. Nifanti'a Mebel-Kupang. *Program Sarjana Akuntansi Politeknik Negeri Malang*, Skripsi Tidak Diterbitkan.
- Elshahat Ali, M. F. (2016). A Proposed Model for Applying Customer Profitability Analysis (CPA) in the Pharmaceutical Sector: Evidence in Egypt. *Journal of Empirical Research in Accounting and Auditing*, Aud 3, No 2.
- Hakim, M. S., Nuswandari, A. I., & Negoro, N. P. (2015). Perbandingan Profitabilitas Pasien BPJS Dan Pasien Umum Di Rumah Sakit Brawijaya Surabaya Dengan Pendekatan Customer Profitability Analysis. *Jurnal Sosial Humaniora*, Vol 9, No 2, PP197-206.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2012). *Akuntansi Manajerial*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Maria. (2009). Penerapan Metode Activity Based Costing Untuk Menghitung Harga Pokok Member Dan Menganalisis Profitabilitas Konsumen Studi Kasus Pada Interlude Dance Company.
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Purboyo, A., & Kurniawan, A. (2007). Peranan Activity-Based Costing System Dalam Menganalisa Laba Per Pelanggan Untuk Meningkatkan Laba Departemen Printing PT TJ. *Jurnal Bina Ekonomi*, Vol 11, No 1.
- Soewadji, J. (2012). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta Bandung.
- Sukmadinata, N. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Sviokla, J. J., & Shapiro, B. P. (1993). *Keeping Customer*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.