

ANALISIS *COST-TO-SERVE* DAN *CUSTOMER PROFITABILITY* DENGAN *TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING*

Edwina Meilani Hartono
edwinameilani@gmail.com

Magister Akuntansi, Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

Abstrak

Cost-to-serve adalah pendekatan yang paling penting bagi *customer*, produk, dan bagaimana mengelolanya dengan biaya yang sesuai. *Cost-to-serve* menargetkan aspek efisiensi, bauran produk, dan rasionalisasi dalam manajemen *customer*. Banyak entitas hanya menyadari pendapatan yang dihasilkan setiap *customer* dan tak mengetahui berapakah biaya yang dikeluarkan guna menjalin hubungan dengan *customer*. Penelitian ini menjembatani kesenjangan ini dengan mengidentifikasi penggunaan informasi *cost-to serve* dan analisis profitabilitas *customer*. Penelitian dilakukan dengan metode *case study* dan pendekatan kualitatif. Total *cost-to-serve* bisa didapatkan dengan mengalikan *cost driver rate* dan tingkat penggunaan aktivitas actual untuk tiap *customer*. Ada enam *customer* yang tidak menguntungkan atau menghasilkan *customer loss* dengan empat pabrik dan dua orang sesama distributor dengan rata-rata satu kali transaksi. Keputusan strategis mengenai pemilihan *customer* yang tepat bagi PT X yaitu: (1) Menerapkan diferensiasi harga ketika sepi proyek karena penjualan PT X bersifat musiman dan (2) Membuat kerjasama dengan ekspedisi untuk memaksimalkan penjualan ke luar kota karena strategi untuk melayani pembelian ke luar kota adalah strategi yang menguntungkan.

Kata Kunci : *cost-to-serve, customer profitability, time-driven activity-based costing*

COST-TO-SERVE AND CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS WITH TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING

Abstract

Cost-to-serve is the most important approach for customers, products, and how to manage them with the appropriate costs. Cost-to-serve targets aspects of efficiency, product mix, and rationalization in customer management. Many entities are only aware of the revenue generated by each customer and do not know how much it costs to establish relationships with customers. This study bridges this gap by identifying the use of cost-to-serve information and customer profitability analysis. The study was conducted with a case study method and a qualitative approach. Total cost-to-serve can be obtained by multiplying the cost driver rate and the level of actual activity usage for each customer. There are six customers who are not profitable or produce customer loss with four factories and two fellow distributors with an average of one transaction. Strategic decisions regarding choosing the right customer for PT X. are: (1) Applying price differentiation when the

project is quiet because sales of PT X are seasonal and (2) Making cooperation with expeditions to maximize sales out of town because a strategy for serving out-of-town purchases is a profitable strategy.

PENDAHULUAN

Cost-to-serve adalah pendekatan yang paling penting bagi *customer*, produk, dan bagaimana mengelolanya dengan biaya yang sesuai. *Cost-to-serve* menargetkan aspek efisiensi, bauran produk, dan rasionalisasi dalam manajemen *customer*.

Manajemen secara rutin mencari informasi terperinci tentang biaya produksi produk perusahaan mereka, tetapi seringkali hanya memiliki sedikit gagasan tentang berapa biaya untuk melayani *customer*. Hal ini agak tidak sesuai, mengingat bahwa laba perusahaan seringkali tergantung pada *customer cost-to-serve* seperti halnya pada biaya produksi barang-barangnya. Dalam perusahaan jasa khususnya, profitabilitas per *customer* lebih penting daripada profitabilitas per produk. Namun, *cost-to-serve* seringkali tergantung pada perilaku *customer*, bukan dari *supplier* (Guerreiro et al., 2008). Mengingat keadaan ini, banyak manajer melaporkan bahwa mereka memerlukan alat yang dapat diandalkan untuk menentukan efek biaya *customer* pada profitabilitas (Guerreiro et al., 2008).

Banyak entitas hanya menyadari pendapatan yang dihasilkan setiap *customer* dan tak mengetahui berapakah biaya yang dikeluarkan guna menjalin hubungan dengan *customer*. Biaya produk bisa diketahui untuk setiap *customer* tetapi biaya pemasaran dan penjualan serta jasa banyak diperlakukan sebagai biaya *overhead*. Maka, dibutuhkan metode alokasi biaya yang akurat agar profitabilitas *customer* bisa ditentukan secara tepat.

Studi kasus dari sebuah perusahaan makanan dengan berbagai produk dan jasa menunjukkan bahwa informasi *cost-to serve* dalam hal saluran penjualan penting untuk manajemen profitabilitas. Beberapa studi empiris telah benar-benar mengatasi masalah ini. Penelitian ini menjembatani kesenjangan ini dengan mengidentifikasi penggunaan informasi *cost-to serve* dan analisis profitabilitas *customer*. Hal ini dilakukan melalui studi kasus dari sebuah perusahaan industri *garment* Semarang dengan kompleksitas operasional yang tinggi dan produk yang luas. Di sektor ini, profitabilitas rendah, dan pengelolaan sumber daya yang terkait dengan *cost-to serve* dampak berdampak signifikan pada hasil bisnis.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi *cost-to serve* kemudian menerapkan *customer profitability analysis* dengan *time-driven activity-based costing* pada PT X, sebuah perusahaan *retail* perlengkapan industri *garment* seperti mesin jahit, sparepart mesin jahit, dan *service* mesin jahit yang berlokasi di kota Semarang. PT X, dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan perusahaan ini memiliki banyak aktivitas *cost-to serve* yang menyerap margin laba kotor seperti adanya pengiriman lanjutan, *customer* yang membutuhkan jasa konsultasi, jasa pemasangan, *entertainment*, dan lain sebagainya.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Customer Relationship Management

Grand theory untuk menjawab permasalahan ini adalah teori *customer relationship management* yang merupakan pengembangan dari konsep pemasaran. Pemasaran merupakan proses, manajemen di mana organisasi atau pribadi mendapatkan apa yang diinginkan, dibutuhkan melalui penciptaan, dan pertukaran nilai dengan yang lain. Pemasaran memiliki tujuan untuk menjalin, mengembangkan, mengomersialisasikan hubungan dengan *customer*

dalam jangka panjang, sehingga tujuan setiap pihak bisa terpenuhi. Konsep pemasaran mendefinisikan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan tergantung pada pengetahuan akan keinginan dan kebutuhan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan. Tren pemasaran yang terjadi sekarang ini yaitu pergeseran dari pendekatan transaksional menjadi relasional yang berfokus pada kebutuhan, kesenangan, dan kepuasan *customer*. Teori pemasaran transaksional yang bersifat jangka pendek dengan sasaran akhirnya pembelian barang atau jasa sekarang mulai ditinggalkan dan bergeser menuju upaya membangun hubungan jangka panjang yang berkelanjutan dan saling menguntungkan antara semua pihak yang terkait. Pentingnya menganalisis *customer relationship* dapat dilihat dari semakin banyaknya organisasi yang mengimplementasikan *customer relationship management*. Menurut Adnin, dkk. (2013) *customer relationship management* merupakan bisnis inti yang mengintegrasikan fungsi, proses internal, dan jaringan eksternal guna menciptakan, serta menyampaikan nilai bagi *customer* sasaran dengan tujuan memperoleh keuntungan. Maka, *customer relationship management* bukan suatu proyek atau konsep, tetapi satu strategi bisnis yang bertujuan untuk memahami, mengantisipasi, mengelola kebutuhan *customer* yang ada, dan *customer* potensial dari suatu perusahaan.

Cost-to-serve

Cost-to serve adalah analisis biaya dari semua faktor biaya yang masuk ke jasa untuk *customer* atau produksi suatu produk. *Cost-to serve* memberi tahu di mana perusahaan menghasilkan uang dan di mana kehilangan uang.

Customer Profitability Analysis

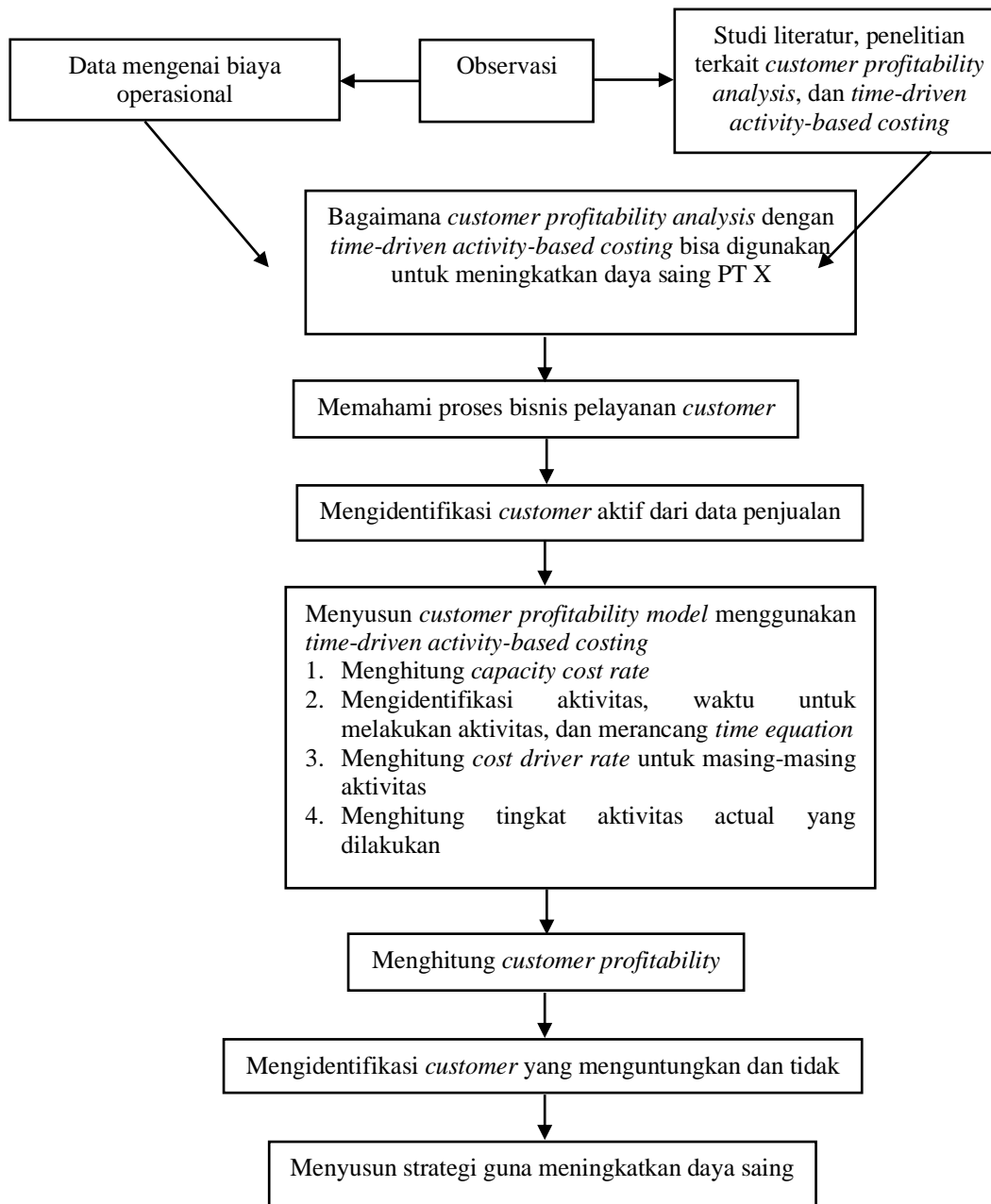
Farida (2016) menyatakan *customer profitability analysis* sebagai aktivitas menelaah aktivitas jasa kepada *customer* dan *cost driver* serta menentukan profitabilitas masing-masing *customer* atau kelompok *customer*.

Time-Driven Activity-Based Costing

Time-driven activity-based costing adalah satu pendekatan dalam akuntansi biaya yang lebih murah dan lebih mudah daripada sistem *activity-based costing* (Hariyati, 2011). Dengan *time-driven activity-based costing*, penggunaan sumber daya hanya disebabkan oleh waktu yang diperlukan untuk melakukan aktivitas sehingga *time-driven activity-based costing* memakai *duration driver* misal waktu pemrosesan *order*, waktu penanganan bahan baku, waktu *set-up*, tidak seperti *activity-based costing* tradisional yang memakai *transaction driver* misal jumlah penanganan bahan baku, jumlah *order*, dan jumlah *set-up* (Farida, 2016). *Time-driven activity-based costing* menyederhanakan analisis biaya sumber daya dengan mengubah *collective analysis* menjadi *individual analysis*. *Time-driven activity-based costing* memudahkan entitas untuk memaksimalkan proses sistem *cost management*. Hariyati (2011) mengemukakan satu kelemahan dari *time-driven activity-based costing* yang tidak berbeda dengan *activity-based costing* tradisional mengenai masalah keakuratan perolehan data.

Kerangka Penelitian

Customer profitability model dalam penelitian ini dirancang dengan pendekatan *time-driven activity-based costing* karena memungkinkan alokasi biaya ke *customer* dengan perbedaan tingkat konsumsi layanan dan pada penelitian-penelitian sebelumnya *time-driven activity-based costing* sudah digunakan untuk menghitung profitabilitas *customer* dan hasilnya terbukti lebih tepat daripada pendekatan *activity-based costing* tradisional.



Gambar 1 Kerangka Penelitian

METODE

Penelitian dilakukan dengan metode *case study* dan pendekatan kualitatif. Farida (2016) mengemukakan *case study* sesuai dipakai untuk pernyataan penelitian mengenai “*why*” dan “*how*”. Penelitian *case study* bertujuan untuk mengembangkan dan/atau mengimplementasikan teori dengan mengidentifikasi fenomena dalam praktiknya. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *customer cost-to-serve* menggunakan *time-driven activity-based costing*, membuat *customer profitability analysis*, dan mengusulkan keputusan strategis yang tepat di PT X, oleh karena itu pendekatan *case study* dirasa cocok untuk penelitian ini. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini sangat memungkinkan untuk meneliti fokus permasalahan yang akan diteliti secara mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Total Biaya Untuk Melayani *Customer* Tahun 2018 Menurut *Time-Driven Activity-based Costing*

Hasil perhitungan biaya untuk melayani *customer* tahun 2018 menunjukkan hanya Rp 1.206.965 atau 0,94% dari total biaya Rp 128.774.781 yang dibebankan kepada *customer* karena total *used capacity* untuk aktivitas pelayanan di kantor hanya Rp 345.525 (0,31%) sedangkan untuk aktivitas pengiriman hanya Rp 861.716 (4,66%). Industri adalah *customer* dengan biaya pelayanan terbesar yakni sebesar Rp 1.118.978 atau 92,71% dari total *used capacity*. Hal ini dikarenakan industri adalah kelompok *customer* terbanyak yang dilayani oleh PT X tahun 2018 yakni 55 pabrik (74,32%) dengan 41 pesanan baru dan 153 pesanan lanjutan. Rumah tangga adalah kelompok *customer* dengan biaya pengiriman terkecil yakni Rp 785 atau 0,07% dari total *used capacity* karena pesanan biasanya diambil sendiri atau dikirim langsung oleh *supplier*. Kelompok *customer* dengan biaya pelayanan di kantor paling kecil yaitu rumah tangga yakni Rp 8.667 atau 0,72% dari total *used capacity* karena rumah tangga menghasilkan penjualan terkecil tahun 2018 yakni Rp 19.739.800 atau 1,03% dari total penjualan tahun 2018.

Tabel 1 Total Biaya Untuk Melayani *Customer* Tahun 2018 Menurut *Time-Driven Activity-based Costing*

NO	AKTIVITAS	KUANTITAS			UNIT TIME			TOTAL WAKTU (MENIT)			COST RATE	TOTAL BIAYA (RUPIAH)		
		RT	IN	SD	RT	IN	SD	RT	IN	SD		RT	IN	SD
1. a.	Untuk pesanan baru: Menjawab pertanyaan <i>customer</i> dan merekomendasikan produk yang sesuai	8	41	15	10	5	5	80	205	75	57	4,560	11,685	4,275
1. b.	Untuk pesanan lanjutan: Menerima pesanan dari <i>customer</i> dan mencari data <i>customer</i>	2	153	3		3		6	459	9	57	342	26,163	513
2	Membuat <i>invoice</i> dan menerima pembayaran (pesanan baru)	8	41	15		5		40	205	75	57	2,280	11,685	4,275
	Membuat <i>invoice</i> dan menerima pembayaran (pesanan lanjutan)	2	153	3		2		4	306	6	57	228	17,442	342
3. a.	Apabila pesanan dikirim langsung oleh <i>supplier</i> : 3. a. (i) Mengirimkan surat pesanan melalui telepon atau e-mail dan mengkonfirmasi pesanan	0	10	10		4		0	40	40	57	0	2,280	2,280
	3. a. (iii) Pengecekan surat jalan yang dikirim <i>supplier</i>	0	10	10		1		0	10	10	57	0	570	570
3. c. (i)	Membuat surat jalan (apabila barang dikirim dengan kendaraan PT X)	0	136	19		2		0	272	38	57	0	15,504	2,166
3. b. (i) atau 3. c. (ii)	Muat barang ke kendaraan pengiriman (apabila barang dikirim dengan kendaraan PT X) atau ke kendaraan <i>customer</i> (apabila barang diambil sendiri oleh <i>customer</i>)	Bergantung jenis barang, lihat Tabel 4.9						11	3,344	74	57	640	190,626	4,197

NO	AKTIVITAS	KUANTITAS			UNIT TIME			TOTAL WAKTU (MENIT)			COST RATE	TOTAL BIAYA (RUPIAH)		
		RT	IN	SD	RT	IN	SD	RT	IN	SD		RT	IN	SD
3. b. (ii) atau 3. c. (iii)	Menghitung, mengecek ketepatan jumlah, dan jenis barang (apabila barang diambil sendiri atau dikirim dengan kendaraan PT X)	84	42,580	924	0.01			1	426	9	57	48	24,271	527
3. b. (iii)	Membuat tanda terima (apabila barang diambil sendiri)	0	13	32	2			0	26	64	57	0	1,482	3,648
3. c. (iv)	Mengendarai kendaraan ke tempat pembeli (apabila barang dikirim dengan kendaraan PT X)	Bergantung jarak tempat dari kantor PT X yang ditentukan melalui Google Maps ditambah 5 menit untuk mencari tempat pertama pada pengiriman pertama						0	7,765	651	70	0	543,550	45,570
3. c. (v)	Mengkonfirmasi kebenaran pesanan, tempat pengiriman, jenis, dan jumlah barang (apabila dikirim dengan kendaraan PT X)	0	136	19	1			0	136	19	70	0	9,520	1,330
3. c. (vi)	Bongkar barang di tempat pengiriman (apabila barang dikirim dengan kendaraan PT X)	Bergantung jenis barang, lihat Tabel 4.9						11	3,344	74	70	785	234,102	5,155
3. c. (vii)	Meminta penerima barang menandatangani surat jalan (apabila barang dikirim dengan kendaraan PT X)	0	136	19	1			0	136	19	70	0	9,520	1,330
3. c. (viii)	Kurir pengiriman menyerahkan surat jalan kepada admin (apabila barang dikirim dengan kendaraan PT X)	0	136	19	1			0	136	19	70	0	9,520	1,330
4	Memasukkan nama <i>customer</i> , alamat pengiriman, nomor telepon, jenis, jumlah barang, dan harga dalam data penjualan	10	194	18	1			10	194	18	57	570	11,058	1,026

NO	AKTIVITAS	KUANTITAS			UNIT TIME			TOTAL WAKTU (MENIT)			COST RATE	TOTAL BIAYA (RUPIAH)		
		RT	IN	SD	RT	IN	SD	RT	IN	SD		RT	IN	SD
<i>Used capacity:</i>														
	Pelayanan di kantor							152	5,487	418		8,667	312,766	23,819
	Pengiriman							11	11,517	782		785	806,212	54,715
	Total <i>used capacity</i>							163	17,004	1,200		9,453	1,118,978	78,534
<i>Un-used capacity:</i>														
	Pelayanan di kantor (99,69%)												1,945,431	109,916,043
	Pengiriman (95,34%)												251,396	17,621,773
	Total <i>un-used capacity</i> (99,17%)												2,196,827	127,537,816
<i>Total capacity:</i>														
	Pelayanan di kantor												1,951,488	110,261,295
	Pengiriman												263,706	18,483,486
	Total <i>capacity</i>												2,215,194	128,744,781

Sumber: Data PT X yang sudah diolah

Keterangan: RT = rumah tangga, IN = industri, SD = sesama distributor

Perhitungan *Customer Profitability*

Customer yang memerlukan biaya pelayanan paling besar yaitu sesama distributor yakni 1,60% dari penjualan. *Customer* PT X terbanyak oleh industri yakni sebanyak 75,68% atau 56 pabrik sehingga *customer profit* paling besar didapatkan oleh *customer* dalam kelompok ini yakni Rp 278.105.915 atau 97,57% dari total *customer profit*.

Industri memerlukan biaya pelayanan 0,51% dari penjualan dan dapat menghasilkan *customer profit margin* sebesar 15,06%. *Customer* dengan biaya pelayanan terkecil yaitu rumah tangga yakni 0,07% dari penjualan dan hanya dapat menghasilkan *customer profit margin* 9,75% dari penjualan. Sesama distributor hanya menghasilkan laba bersih Rp 5.006.939 atau 1,76% dai total *customer profit*.

Tabel 2 *Customer Profitability Report* PT X Tahun 2018

KETERANGAN	JENIS <i>CUSTOMER</i>			TOTAL
	RUMAH TANGGA	INDUSTRI	SESAMA DISTRIBUTOR	
Penjualan	19,739,800	1,846,348,810	51,359,400	1,917,448,010
Harga pokok penjualan	17,802,220	1,558,848,384	45,532,010	1,622,182,614
Laba kotor	1,937,580	287,500,426	5,827,390	295,265,396
Biaya pelayanan:				
Biaya pelayanan di kantor	8,667	312,766	23,819	345,252
Biaya pengiriman	785	806,212	54,715	861,713
Biaya <i>invoice</i>	2,600	38,200	3,600	44,400
Biaya surat jalan atau tanda terima	1,560	22,920	2,700	27,180
Biaya bensin	0	8,214,413	735,617	8,950,030
Total biaya pelayanan	13,613	9,394,511	820,451	10,228,575
<i>Customer profit</i>	1,923,967	278,105,915	5,006,939	285,036,821
Jumlah <i>customer</i>	11	56	7	74
Biaya pelayanan	0.07%	0.51%	1.60%	2.18%
<i>Customer profit margin</i>	9.75%	15.06%	9.75%	34.56%

Sumber: Data PT X yang sudah diolah

Tabel 3 memperlihatkan *customer profit (loss)* tahun 2018 berkisar (Rp 481.873) sampai Rp 22.973.580. Enam *customer* mendapatkan *customer loss* dengan empat *customer* adalah industri dan dua *customer* adalah sesama distributor. 33 *customer* (44,60%) mendapatkan *customer profit* antara Rp 0 sampai Rp 1.000.000. *Customer profit* terbesar yakni Rp 22.973.580 didapatkan oleh industri yang melakukan empat pesaman selama tahun 2018 sedangkan *customer loss* terbesar Rp 481.873 didapatkan oleh sesama distributor yang hanya melakukan satu kali pesanan. Dari tiga kelompok *customer* hanya rumah tangga yang 100% mendapatkan *customer profit*. Hal ini diperlihatkan dari *customer profit* minimum rumah tangga sebesar Rp 33.425.

Tabel 3 Rincian *Customer Profit (Loss)* PT X Tahun 2018

<i>CUSTOMER PROFIT (LOSS)</i>	JUMLAH <i>CUSTOMER</i>			TOTAL
	RUMAH TANGGA	INDUSTRI	SESAMA DISTRIBUTOR	
< 0	0	4	2	6
0 - 1.000.000	11	19	3	33
1.000.001 - 2.000.000	0	7	1	8
2.000.001 - 3.000.000	0	6	1	7

CUSTOMER PROFIT (LOSS)	JUMLAH CUSTOMER			TOTAL
	RUMAH TANGGA	INDUSTRI	SESAMA DISTRIBUTOR	
3.000.001 - 4.000.000	0	1	0	1
4.000.001 - 5.000.000	0	0	0	0
5.000.001 - 6.000.000	0	4	0	4
6.000.001 - 7.000.000	0	1	0	1
7.000.001 - 8.000.000	0	2	0	2
8.000.001 - 9.000.000	0	0	0	0
> 9.000.000	0	12	0	12
Total	11	56	7	74
Customer profit (loss) maksimum	429,264	22,973,580	2,739,897	
Customer profit (loss) minimum	33,425	-67,298	-481,873	

Sumber: Data PT X yang sudah diolah

1. Identifikasi Customer Yang Menguntungkan dan Tidak

Setelah mendapatkan *customer profit (loss)* masing-masing *customer*, *customer* bisa dikelompokkan menjadi dua yakni *customer* yang menguntungkan, dan tidak menguntungkan. Hasil pengelompokkan bisa ditunjukkan di Tabel 4.

Tabel 4 Jumlah Customer Yang Menguntungkan dan Tidak Berdasarkan Kelompok

JENIS CUSTOMER	JUMLAH CUSTOMER (ORANG)		
	MENGUNTUNGKAN	TIDAK MENGUNTUNGKAN	TOTAL
Rumah tangga	11	0	11
Industri	52	4	56
Sesama distributor	5	2	7
Total	68	6	74

Sumber: Data PT X yang sudah diolah

Hasil memperlihatkan ada enam *customer* yang tidak menguntungkan atau menghasilkan *customer loss* dengan empat pabrik dan dua orang sesama distributor dengan rata-rata satu kali transaksi. Deskripsi *customer* yang termasuk dalam kelompok *customer* yang tidak menguntungkan bisa dilihat di Tabel 5.

Tabel 5 Rincian Customer Yang Tidak Menguntungkan

JENIS CUSTOMER	NOMOR CUSTOMER	PENDAPATAN	HARGA POKOK PENJUALAN	GROSS PROFIT	COST-TO-SERVE	CUSTOMER PROFIT (LOSS)	JUMLAH TRANSAKSI
Sesama distributor	48	Rp 286,000	Rp 220,000	Rp 66,000	143,375	-77,375	1
Industri	104	Rp 200,000	Rp 100,000	Rp 100,000	167,298	-67,298	1
Industri	117	Rp 1,380,000	Rp 1,140,480	Rp 239,520	289,452	-49,932	1
Industri	167	Rp 45,000	Rp 35,000	Rp 10,000	13,308	-3,308	1
Sesama distributor	215	Rp 1,900,000	Rp 1,750,140	Rp 149,860	631,733	-481,873	1
Industri	217	Rp 611,400	Rp 462,773	Rp 148,627	156,582	-7,955	1

Sumber: Data PT X yang sudah diolah

Analisis lebih dalam terhadap *customer* yang ada di Tabel 5 menunjukkan penyebab *customer* tersebut tidak menguntungkan yaitu *gross profit* tidak bisa menutupi biaya pelayanan karena margin laba produk yang dibeli terlalu kecil. Deskripsi jenis produk, harga pokok penjualan, margin laba, dan harga jual produk yang menyebabkan kerugian bisa dilihat di Tabel 6.

Tabel 6 Rincian Produk Yang Menyebabkan Kerugian

JENIS PRODUK	HARGA JUAL	HARGA POKOK PENJUALAN	MARGIN LABA
<i>Sparepart</i> ukuran kecil	Rp 286,000	Rp 220,000	23.08%
<i>Sparepart</i> ukuran kecil	Rp 200,000	Rp 100,000	50.00%
<i>Sparepart</i> ukuran besar	Rp 1,380,000	Rp 1,140,480	17.36%
<i>Sparepart</i> ukuran besar	Rp 45,000	Rp 35,000	22.22%
Mesin ukuran kecil	Rp 1,900,000	Rp 1,750,140	7.89%
<i>Sparepart</i> ukuran kecil	Rp 611,400	Rp 462,773	24.31%

Sumber: Data PT X yang sudah diolah

Margin laba produk yang menyebabkan kerugian berkisar 7,89% sampai 50,00% dari harga jual. Selain mengidentifikasi *customer* yang tidak menguntungkan, butuh dilakukan identifikasi *customer* yang paling menguntungkan untuk melihat pola pembelian dari *customer* tersebut, dan menentukan strategi yang bisa meningkatkan profitabilitas *customer*. Rincian sepuluh *customer* yang paling menguntungkan dari *customer profit* di Tabel 7 menunjukkan semua *customer* paling menguntungkan yaitu industri.

Tabel 7 Rincian Sepuluh Customer Yang Paling Menguntungkan

JENIS CUSTOMER	NOMOR CUSTOMER	PENDAPATAN	HARGA POKOK PENJUALAN	GROSS PROFIT	COST-TO-SERVE	CUSTOMER PROFIT	JUMLAH PESANAN
Industri	4	Rp 13,432,000	Rp 8,592,140	Rp 4,839,860	23,956	Rp 4,815,904	8
Industri	12	Rp 3,000,000	Rp 2,100,000	Rp 900,000	14,837	Rp 885,163	7
Industri	40	Rp 2,339,000	Rp 1,743,273	Rp 595,727	170,949	Rp 424,778	4
Industri	52	Rp 328,500,000	Rp 312,075,000	Rp 16,425,000	17,469	Rp 16,407,531	1
Industri	63	Rp 14,084,000	Rp 9,451,800	Rp 4,632,200	12,700	Rp 4,619,500	8
Industri	71	Rp 13,182,400	Rp 11,042,096	Rp 2,140,304	52,114	Rp 2,088,190	10
Industri	82	Rp 1,953,800	Rp 1,407,194	Rp 546,606	1,587	Rp 545,019	11
Industri	134	Rp 1,750,000	Rp 1,300,000	Rp 450,000	9,618	Rp 440,382	11
Industri	148	Rp 32,134,700	Rp 19,459,355	Rp 12,675,345	45,587	Rp 12,629,758	2
Industri	185	Rp 2,200,000	Rp 1,900,000	Rp 300,000	52,322	Rp 247,678	10

Sumber: Data PT X yang sudah diolah

Rata-rata pesanan industri yaitu tujuh pesanan tiap *customer*. Analisis lebih lanjut terhadap sepuluh *customer* paling menguntungkan menunjukkan *customer profit customer* ini berkisar 5% sampai 39% dari penjualan. *Customer* industri nomor 52 hanya menghasilkan *customer profit* 55% dari penjualan.

SIMPULAN

Kesimpulan dan saran yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu total *cost-to-serve* bisa didapatkan dengan mengalikan *cost driver rate* dan tingkat penggunaan aktivitas actual untuk tiap *customer*. Ada enam *customer* yang tidak menguntungkan atau menghasilkan *customer loss* dengan empat pabrik dan dua orang sesama distributor dengan rata-rata satu kali transaksi. Penyebab *customer* tersebut tidak menguntungkan yaitu *gross profit* tidak bisa menutupi biaya pelayanan karena majin laba produk yang dibeli terlalu kecil. Keputusan strategis mengenai pemilihan *customer* yang tepat bagi PT X yaitu:

1. Menerapkan diferensiasi harga ketika sepi proyek karena penjualan PT X bersifat musiman
 - a. *Sparepart* dan mesin jahit banyak dibeli ketika peralihan sepi proyek ke banyak proyek sebagai antisipasi *sparepart* rusak ketika banyak proyek serta mesin jahit membutuhkan *setting* mesin terlebih dahulu yang membutuhkan waktu cukup lama. Manajemen bisa mengurangi marjin laba ketika sepi proyek sehingga *un-used capacity* ketika sepi proyek bisa diminimalisir.
 - b. Membuat kerjasama dengan ekspedisi untuk memaksimalkan penjualan ke luar kota karena strategi untuk melayani pembelian ke luar kota adalah strategi yang menguntungkan

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, & Setiawan, J. (2011). Implementasi Customer Relationship Management (CRM) pada Sistem Reservasi Hotel Berbasis Website dan Desktop, 113–126. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/219482-implementasi-customer-relationship-manag.pdf>
- Adnin, R. J., Lubis, N., & Widayanto. (2013). Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan PT. Nasmoco Pemuda Semarang, 1–8. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2960/2506>
- Azmi, Z. (2018). Time Driven Activity Based Costing dan Implementasinya Pada Jasa Perawatan Kesehatan. Retrieved from <file:///D:/Data/Downloads/736-73-1037-1-10-20180618.pdf>
- Dalci, I. (2017). Customer Profitability Analysis with Time-Driven Activity-Based Customer Profitability Analysis with Time-Driven Activity-Based Costing: A Case Study In A Hotel, (July). <https://doi.org/10.1108/09596111011053774>
- Everaert, P., Bruggeman, W., & Creus, G. De. (2008). Sanac Inc.: From ABC To Time-Driven ABC (TDABC) – An Instructional Case. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2008.03.001>
- Farida, A. (2016). *Customer Profitability Analysis Dengan Time-Driven Activity-based-Costing: Studi Kasus Pada Jaya Genteng*. Surabaya. Retrieved from http://repository.unair.ac.id/55433/13/faridaAriyani_tesis_-min.pdf
- Freitas, V. D. O. P. R. De. (2017). Cost-to-serve Analysis A Case Study In A FMCG Company, (October), 1–11. Retrieved from https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1126295043835415/ExtendedAbstract_AnaliseCosttoServe.pdf
- Guerreiro, R., Rodrigues Bio, S., & Vazquez Villamor Merschmann, E. (2008). Cost-to-serve Measurement and Customer Profitability Analysis. *The International Journal*

- of Logistics Management*, 19(3), 389–407.
<https://doi.org/10.1108/09574090810919215>
- Hariyati. (2011). Time Driven Activity-Based Costing: Konsep Akuntansi Manajemen yang Akurat dalam Menghadapi Lingkungan yang Dinamis dan Bisnis Global, 2(031). Retrieved from file:///D:/Data/Downloads/Time_Driven_Activity-Based_Costing_Konsep_Akuntansi.pdf
- Hezckova, M., & Stoklasa, M. (2011). Customer Relationship Management - Theory and Principles, 80–91. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/8096/cf78a7d01aad1eddbb34d0c6dec30e20bc40.pdf?_ga=2.73919185.294089185.1566557927-1725440466.1566557927
- Kalalo, R. E. (2013). Customer Relationship Management dan Kualitas Pelayanan Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Konsumen PT. Matahari Dept. Store, Manado, 1(4), 1553–1561. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2960/2506>
- Li, W. S. (2018). *Strategic Management Accounting*.
- Mugunthan, C., & Kalaiarasi, G. (2017). Theoretical Framework of Customer Relationship Management: An Overview, 5(07), 6431–6441. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v5i7.78>
- Niraj, R., Foster, G., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2003). *Understanding Customer Level Profitability Implications of Satisfaction Programs*. <https://doi.org/10.1108/08858620810901211>
- Parkhi, S., Patil, S., & Sharma, A. (2017). Cost-to-serve: A Strategic Tool For Decision Making In Hotel Industry Using Fuzzy Technique. *International Journal of Services and Operations Management*, 26(4), 476–497. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2017.082894>
- Zailani, A. (2009). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard, 67–81. Retrieved from <http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/Performance/article/viewFile/30/35>