

Analisis Pengambilan Keputusan Manajerial Berdasarkan Profitabilitas Pelanggan Pada Store Famura Japan

Purwanti¹, Diky Heri Ramadhan², Ilyas Firdaus Ramadhan³, Tiara Khoirunnisa⁴, Rivandy Lestari⁵

^{1,2,3, 4,5} Program Studi Management, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa

E-mail : wantiupb@yahoo.com, dikyheriramadhan@gmail.com, ilyasfirdausramadhan@gmail.com, tiarakhoirunnisa50@gmail.com, rivandylestari@gmail.com

Article History:

Received: 14 Mei 2025

Revised: 30 Mei 2025

Accepted: 02 Juni 2025

Keywords:

Customer Profitability, Managerial Decision Making, Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), Retail Management

Abstract: Keputusan tentang prioritas layanan, strategi diskon, dan manajemen inventaris; namun, karena tidak ada sistem Dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam dan observasi, studi ini menganalisis pengambilan keputusan manajer berdasarkan profitabilitas pelanggan di toko Famura Jepang. Hasilnya menunjukkan bahwa manajemen telah mempertimbangkan profitabilitas pelanggan ketika membuat keputusan tentang prioritas layanan, strategi diskon, dan manajemen inventaris; namun, karena tidak ada sistem pengukuran terstruktur, mereka masih mengandalkan penilaian subjektif. Kegagalan utama adalah kurangnya sistem terintegrasi yang dapat digunakan untuk menghitung profitabilitas pelanggan secara akurat. Untuk meningkatkan ketepatan analisis, studi ini merekomendasikan penggunaan Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC). Hasilnya menunjukkan bahwa manajemen pelanggan di sektor ritel kecil hingga menengah dapat digunakan secara praktis, terutama dalam hal mengembangkan pendekatan berbasis data untuk strategi bisnis yang lebih efisien. Hasilnya juga menekankan pentingnya meningkatkan profitabilitas jangka panjang dengan beralih dari pengambilan keputusan intuitif ke analisis kuantitatif terstruktur.

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pengambilan keputusan yang akurat dan berdasarkan data menjadi kebutuhan utama bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang. Dalam dunia persaingan saat ini, peningkatan manajemen hubungan pelanggan telah menjadi kunci keberhasilan organisasi dan bisnis. Karena pelanggan menghasilkan uang, pelanggan adalah bagian penting dari keberlangsungan bisnis. Jadi, perusahaan harus tahu bahwa setiap pelanggan memiliki karakteristik yang sangat berbeda. Saat ini, akuntansi telah menjadi bagian penting dari proses manajemen. Perusahaan dapat mengetahui profitabilitas atau keuntungan dari setiap pelanggannya berdasarkan informasi biaya untuk melayani pelanggan. Informasi tentang

profitabilitas pelanggan dapat menghindarkan perusahaan dari membuat keputusan yang salah tentang pelanggan. Keputusan yang tepat dalam hal mempertahankan pelanggan yang menguntungkan dan memperlakukan pelanggan yang merugikan dapat membantu perusahaan meningkatkan laba dengan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan. Untuk mempertahankan pelanggan di dunia bisnis saat ini, perusahaan harus membedakan diri untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Karena fokus pada hubungan pelanggan, pemasaran transaksional beralih ke pemasaran hubungan (Sugianto & Adang, 2024).

Sebagian besar bisnis fokus pada produk atau jasa daripada pelanggan. Produsen seharusnya tidak hanya berfokus pada menyediakan produk atau jasa, tetapi juga memperhatikan kepuasan pelanggan, karena pelanggan yang dipuaskan oleh perusahaan akan menjadi pelanggan yang loyal pada produk-produk perusahaan. Analisis profitabilitas pelanggan dapat membantu manajer menemukan pelanggan yang paling menguntungkan, mengelola biaya untuk melayani setiap pelanggan, memperkenalkan barang dan jasa baru yang menguntungkan, menghentikan barang, jasa, atau pelanggan yang tidak menguntungkan, mengalihkan bauran pembelian pelanggan ke produk dengan margin yang lebih tinggi, atau memberikan diskon untuk mendapatkan lebih banyak jumlah dengan biaya yang lebih rendah (Haddadi & Hamidi, 2025).

Perusahaan yang berusaha mendapatkan keuntungan (laba) dari pelanggan selama periode waktu tertentu dikenal sebagai strategi profitabilitas pelanggan. Sistem manajemen biaya memungkinkan pelanggan untuk mencapai profitabilitas yang strategis. Sistem ini mencakup perencanaan, estimasi, anggaran, pembiayaan, pendanaan, pengelolaan, pengendalian, dan perbandingan biaya untuk memastikan bahwa tugas dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal dan anggaran. Dalam strategi profitabilitas pelanggan, kami ingin memahami profitabilitas pelanggan dan biaya yang dibayarkan kepada setiap pelanggan karena dari sekelompok pelanggan akan ada pelanggan yang lebih menguntungkan daripada pelanggan lain. Selain itu, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan untuk melayani pelanggan akan bervariasi ada yang lebih mahal dan yang lebih murah.

Penelitian ini difokuskan pada analisis proses pengambilan keputusan manajerial di Store Famura Japan yang didasarkan pada informasi mengenai profitabilitas pelanggan. Fokus utama terletak pada bagaimana manajer menafsirkan data terkait kontribusi ekonomi pelanggan, serta bagaimana data tersebut memengaruhi kebijakan operasional, strategi pemasaran, dan alokasi sumber daya di dalam perusahaan.

Urgensi dari topik ini muncul seiring dengan meningkatnya kebutuhan perusahaan untuk mengadopsi pendekatan berbasis data dalam merancang strategi bisnis yang tepat sasaran dan efisien. Dalam lingkungan bisnis ritel yang dinamis dan kompetitif, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan intuisi atau kebiasaan lama dalam mengambil keputusan. Informasi profitabilitas pelanggan menjadi alat penting untuk menentukan prioritas dalam pelayanan, pengembangan produk, serta pemeliharaan hubungan pelanggan jangka panjang. Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara khusus menyoroti peran profitabilitas pelanggan dalam pengambilan keputusan manajerial di sektor ritel lokal, khususnya pada perusahaan seperti Store Famura Japan. Hal ini menjadikan penelitian ini relevan dan berpotensi memberikan kontribusi praktis dalam pengelolaan pelanggan secara strategis, sekaligus menjadi acuan bagi penelitian lanjutan di bidang manajemen berbasis nilai pelanggan.

RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana manajemen Store Famura Japan memahami dan mengidentifikasi profitabilitas pelanggan?

2. Bagaimana informasi mengenai profitabilitas pelanggan digunakan dalam proses pengambilan keputusan manajerial?
3. Apa saja bentuk keputusan manajerial yang dipengaruhi oleh profitabilitas pelanggan di Store Famura Japan?
4. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan manajerial dalam menerapkan strategi berbasis profitabilitas pelanggan?

LANDASAN TEORI

Profitabilitas Pelanggan

Pelanggan adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar kontribusi laba dari setiap pelanggan atau segmen pelanggan terhadap laba perusahaan secara keseluruhan. Konsep ini penting karena tidak semua pelanggan menawarkan nilai ekonomi yang sama beberapa pelanggan sangat menguntungkan, sementara yang lain mungkin justru mengalami kerugian. Dengan menerapkan pendekatan ini, sebuah bisnis dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana pelanggan mempengaruhi profitabilitas mereka, sehingga mereka dapat mengubah strategi pemasaran, layanan, dan alokasi sumber daya mereka secara lebih efisien (Ivana et al., 2019). Dalam hal ini, analisis profitabilitas pelanggan membantu bisnis untuk menemukan pelanggan yang paling menguntungkan dan yang paling tidak menguntungkan Mengalokasikan sumber daya dengan bijak untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai klien Kontribusi pelanggan terhadap keuntungan perusahaan adalah dasar untuk pembuatan strategi pemasaran dan layanan yang lebih efisien (Čermák, 2015).

Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan adalah elemen penting dalam mendukung keberlanjutan bisnis, terutama di sektor ritel seperti Store Famura Japan. Dalam dunia usaha yang kompetitif, menjaga hubungan baik dengan pelanggan tidak hanya berfokus pada peningkatan penjualan, tetapi juga pada pemahaman nilai jangka panjang dari setiap pelanggan. Pelanggan yang sering bertransaksi, melakukan pembelian dalam jumlah besar, dan menunjukkan loyalitas yang tinggi umumnya memberikan kontribusi signifikan terhadap profitabilitas perusahaan (Rebelo et al., 2021). Oleh karena itu, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan yang memberikan keuntungan tinggi dapat menjadi strategi utama dalam pengambilan keputusan manajerial. Di sisi lain, pelanggan yang memiliki nilai profit rendah tetap perlu dikelola dengan pendekatan berbeda, misalnya melalui peningkatan efisiensi layanan atau penawaran yang lebih tepat sasaran. Dengan memahami karakteristik dan perilaku pelanggan berdasarkan profitabilitasnya, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan pelanggan bernilai, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengarahkan sumber daya secara optimal (Ivana et al., 2019). Untuk meningkatkan profitabilitas jangka panjang, perusahaan harus berinteraksi, mempertahankan, dan meningkatkan hubungannya dengan pelanggan. Hubungan pelanggan sangat penting untuk profitabilitas pelanggan karena meningkatkan retensi pelanggan, mendorong nilai sepanjang hidup pelanggan (Customer Lifetime Value/CLV), mengurangi biaya pelanggan, referensi dan Word-of-Mouth Marketing, dan data untuk Personalisasi.

Pengambilan Keputusan Manajerial

Manajemen membuat keputusan strategis dan taktis untuk mengoptimalkan profitabilitas pelanggan. Keputusan ini termasuk alokasi sumber daya, kebijakan penetapan harga, segmentasi pelanggan, dan strategi pemasaran, dan semuanya berdampak langsung pada pendapatan dan

biaya terkait pelanggan. Peran Keputusan Manajerial dalam Profitabilitas Pelanggan yaitu: Segmentasi Pelanggan & Alokasi Sumber Daya, Penetapan Harga & Diskon, Strategi Retensi vs. Akuisisi, Optimasi Biaya Layanan Pelanggan, Investasi dalam Teknologi & Analitik, dan Pengembangan Produk/Layanan.

Activity-Based Costing (ABC)

Activity-Based Costing (ABC) didefinisikan sebagai metode akuntansi biaya yang dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan sistem penghitungan biaya tradisional. ABC bertujuan untuk memberikan pemetaan biaya yang lebih akurat dengan mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam suatu proses bisnis. Metode ini membantu perusahaan mengidentifikasi cost drivers atau pemicu biaya yang terkait dengan setiap aktivitas, sehingga memungkinkan perhitungan biaya yang lebih terperinci dan tepat. ABC dikembangkan karena sistem penghitungan biaya tradisional sering kali tidak dapat secara efektif mencerminkan biaya yang sebenarnya terkait dengan aktivitas bisnis yang berbeda. Namun, ABC memiliki beberapa kelemahan, seperti kompleksitas dalam sistem, biaya implementasi dan pemeliharaan yang tinggi, serta kesulitan dalam mengumpulkan data kuantitatif terkait pemicu biaya, yang biasanya diperoleh melalui wawancara. Keterbatasan ini memunculkan pengembangan sistem yang lebih sederhana, yaitu Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) (Pashkevich et al., 2023).

ABC adalah sistem penghitungan biaya yang berfokus pada aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam proses produksi. Biaya produksi dilacak dari setiap aktivitas hingga ke produk, berdasarkan jumlah aktivitas yang digunakan atau dikonsumsi oleh produk tersebut. Dalam sistem ABC, produk atau jasa tidak secara langsung menggunakan sumber daya, melainkan melalui aktivitas yang mengonsumsi sumber daya tersebut (Salim & Angela, 2022). Dalam penerapan ABC, langkah pertama adalah identifikasi aktivitas yang relevan dalam suatu proses bisnis. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian dianalisis dan diintegrasikan ke dalam proses yang lebih besar. Selanjutnya, biaya untuk setiap aktivitas tunggal dialokasikan berdasarkan cost drivers atau pemicu biaya yang relevan. Cost drivers adalah variabel yang memengaruhi biaya suatu aktivitas, seperti jumlah unit yang diproduksi atau jam kerja yang dihabiskan. Setelah pemicu biaya diidentifikasi, biaya tetap total dapat dialokasikan secara lebih akurat berdasarkan aktivitas yang dilakukan (Tjaden & Flämig, 2024).

Customer Profitability Analysis – Cost to Serve:

Customer Profitability Analysis (CPA) adalah pendekatan yang digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang dihasilkan dari setiap pelanggan atau segmen pelanggan setelah dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan untuk melayani mereka. Salah satu elemen penting dalam CPA adalah Cost to Serve, yaitu seluruh biaya yang timbul selama proses pelayanan pelanggan, mulai dari pemrosesan pesanan, pengemasan, pengiriman, hingga penanganan komplain. Pendekatan ini membantu perusahaan memahami bahwa pelanggan yang terlihat menguntungkan dari sisi pendapatan belum tentu benar-benar memberikan profit jika biaya pelayanannya tinggi. Dengan mengidentifikasi Cost to Serve per pelanggan, manajemen dapat menyusun strategi pelayanan yang lebih tepat, seperti efisiensi proses, diferensiasi layanan, atau bahkan evaluasi kelayakan hubungan bisnis. Analisis ini juga menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam alokasi sumber daya, perencanaan penawaran, dan pengembangan program loyalitas yang lebih selektif (Gazi et al., 2024). Customer Profitability Analysis (CPA) adalah model taktis yang menganalisis profitabilitas pelanggan berdasarkan

data historis, terutama dalam jangka pendek, dengan tujuan utama mengidentifikasi pelanggan yang menguntungkan dan merugikan perusahaan. CPA juga bertujuan memberikan wawasan kepada manajemen tentang alasan perbedaan profitabilitas antar pelanggan, memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam mengembangkan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan dan mempertahankan kepuasan mereka. Selain itu, CPA membantu perusahaan menentukan apakah pelanggan yang kurang menguntungkan dapat ditingkatkan profitabilitasnya atau jika hubungan bisnis perlu dihentikan (Sugianto & Adang, 2024).

Analisis Customer Lifetime Value

Customer Lifetime Value (CLV) adalah metrik yang mengukur total nilai ekonomi yang dihasilkan oleh pelanggan selama hubungan mereka dengan perusahaan. CLV mencakup semua pendapatan dari pembelian awal hingga transaksi berulang di masa mendatang, sehingga memberikan gambaran jangka panjang mengenai kontribusi finansial pelanggan terhadap bisnis. Ini berfungsi sebagai alat penting bagi perusahaan untuk memahami nilai pelanggan dalam jangka panjang dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis terkait retensi dan pengelolaan pelanggan (Ali and Shabn 2024). Juga merupakan konsep yang pertama kali dikembangkan dalam disiplin pemasaran untuk mengestimasi nilai laba yang dihasilkan oleh pelanggan selama masa berhubungan dengan perusahaan. CLV digunakan sebagai prediktif pendapatan kumulatif yang dihasilkan pelanggan melalui seluruh siklus interaksi dengan perusahaan. Konsep ini memainkan peran krusial dalam pengambilan keputusan strategis terkait distribusi promosi, alokasi sumber daya, serta upaya retensi pelanggan. Metode perhitungan CLV bervariasi, meliputi model (Kanchanapoom & Chongwatpol 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, analisis deskriptif dengan mengambil data primer yaitu wawancara dan observasi untuk menganalisis profitabilitas pelanggan pada store famura japan. Metode pengumpulan data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (in-depth interview). Wawancara ini dilakukan secara langsung dan semi-terstruktur kepada informan yang memiliki keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan manajerial di Store Famura Japan. Teknik ini dipilih untuk menggali informasi yang bersifat eksploratif dan mendalam terkait pemahaman manajer terhadap profitabilitas pelanggan serta bagaimana informasi tersebut digunakan dalam strategi bisnis. Dengan menggunakan pertanyaan terbuka, peneliti memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pandangan, pengalaman, dan pertimbangan mereka secara bebas dan reflektif. Proses wawancara dilakukan secara tatap muka maupun daring, tergantung pada ketersediaan informan, dan seluruh percakapan direkam (dengan izin) agar data dapat dianalisis secara akurat dan menyeluruh. Dengan pendekatan ini, penelitian memastikan bahwa data yang digunakan akurat, relevan, dan dapat mendukung hasil perhitungan untuk memilih profitabilitas terbaik.

Pemilik usaha atau pihak top management merupakan informan kunci dalam penelitian ini karena mereka memiliki otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam menetapkan arah bisnis dan prioritas perusahaan. Dalam konteks Store Famura Japan yang tergolong sebagai toko berskala kecil hingga menengah, keterlibatan langsung pemilik dalam operasional harian maupun strategi bisnis menjadi sangat signifikan. Mereka tidak hanya memahami aspek finansial perusahaan secara menyeluruh, tetapi juga memiliki pandangan

jangka panjang terhadap pengelolaan pelanggan. Oleh karena itu, wawasan yang dimiliki pemilik atau manajemen puncak dapat mengungkapkan bagaimana informasi mengenai profitabilitas pelanggan digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun kebijakan, menetapkan target penjualan, dan menentukan fokus layanan terhadap pelanggan yang dianggap bernilai tinggi bagi kelangsungan usaha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Perhitungan Time-Driven Activity Based Costing (TDABC) system

Penelitian ini menggunakan Analisa TDABC sistem yaitu Sistem akuntansi biaya berbasis aktivitas, atau TDABC, menghitung biaya aktivitas individu dan menetapkan biaya ke objek biaya seperti produk dan layanan berdasarkan konsumsi aktual. Metode ini mengakui hubungan antara biaya, produk yang diproduksi, dan aktivitas overhead Dalam penelitian ini, karena pembahasan yang akan dibahas yaitu Analisa Cost to Serve dan Analisa Loyalitas Pelanggan maka penelitian ini menyajikan basis data TDABC sistem per penugasan audit khususnya audit Tbk dengan rangedata penugasan audit pada tanggal dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 2019 sampai dengan 2023 (lima tahun). Hal ini diperlukan agar dari setiap tahun dapat memperhitungkan dan membandingkan mana pelanggan yang setia sesuai dengan Analisa loyalitas pelanggan.

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pihak manajerial dan staf operasional di Store Famura Japan, ditemukan bahwa pengambilan keputusan manajerial dalam toko ini secara bertahap telah mempertimbangkan aspek profitabilitas pelanggan, meskipun belum menggunakan sistem perhitungan yang sepenuhnya formal dan terstruktur.

1. Pemahaman Manajemen terhadap Profitabilitas Pelanggan

Manajemen Store Famura Japan memahami bahwa tidak semua pelanggan memberikan kontribusi yang sama terhadap keuntungan toko. Mereka menyadari adanya perbedaan antara pelanggan yang sering bertransaksi dengan pelanggan yang membeli dalam jumlah besar namun jarang. Walaupun belum menggunakan metode seperti Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), pengamatan informal terhadap pola belanja pelanggan sering dijadikan dasar untuk menilai nilai pelanggan secara kasar.

2. Penggunaan Informasi Pelanggan dalam Pengambilan Keputusan

Pihak manajemen mengaku sering menggunakan data historis penjualan dan frekuensi kunjungan pelanggan sebagai acuan dalam membuat keputusan seperti penyusunan strategi diskon, pemberian layanan prioritas, hingga penyusunan stok barang. Pelanggan yang dikenal loyal dan sering memberikan feedback positif biasanya mendapat perlakuan khusus seperti pemberitahuan produk baru lebih awal atau penawaran eksklusif.

3. Pengaruh Profitabilitas Pelanggan terhadap Strategi Operasional

Ditemukan bahwa pelanggan dengan margin keuntungan tinggi, meskipun sedikit secara jumlah, lebih diutamakan dalam hal layanan dan ketersediaan produk. Sementara pelanggan dengan margin rendah tidak selalu mendapat respons cepat jika permintaannya tidak sesuai dengan arah strategi toko. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan manajerial diarahkan secara selektif untuk mempertahankan pelanggan bernilai tinggi.

4. Kendala dalam Pengelolaan Profitabilitas Pelanggan

Keterbatasan utama yang ditemukan adalah tidak adanya sistem terintegrasi untuk

mencatat dan menghitung profitabilitas pelanggan secara akurat. Penilaian masih bersifat subjektif dan berbasis pengalaman manajerial, sehingga berpotensi menimbulkan bias dalam pengambilan Keputusan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen Store Famura Japan mulai menyadari pentingnya profitabilitas pelanggan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, meskipun belum didukung oleh sistem pengukuran yang terstruktur. Dalam praktiknya, proses pengambilan keputusan manajerial lebih banyak didasarkan pada pengalaman dan intuisi, dibandingkan dengan penggunaan data kuantitatif yang terperinci. Hal ini terlihat dari pernyataan informan yang menyebutkan bahwa pelanggan “yang sering belanja dan loyal” lebih diprioritaskan, meskipun tidak ada ukuran numerik yang jelas mengenai kontribusi profit mereka. Pendekatan ini mencerminkan karakteristik manajerial pada skala usaha kecil-menengah, di mana pengamatan langsung dan hubungan personal dengan pelanggan masih menjadi andalan dalam pengambilan keputusan (Perea et al., 2023).

Lebih lanjut, keputusan-keputusan strategis seperti penyesuaian stok, pemberian layanan khusus, hingga promosi produk cenderung diarahkan kepada pelanggan yang dianggap “menguntungkan”. Ini menunjukkan adanya penerapan prinsip customer-centric decision making, di mana pelanggan yang bernilai tinggi menjadi fokus utama dalam operasional toko. Namun demikian, keterbatasan dalam sistem pencatatan dan analisis profitabilitas pelanggan menjadi tantangan tersendiri. Tidak adanya sistem berbasis data yang terintegrasi menyebabkan penilaian terhadap pelanggan masih bersifat subjektif. Dengan demikian, meskipun strategi berbasis profitabilitas pelanggan telah mulai diimplementasikan, masih terdapat peluang perbaikan, terutama dalam hal pengumpulan data, pencatatan aktivitas pelanggan, dan analisis biaya layanan. Penerapan sistem seperti Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) dapat menjadi alternatif untuk meningkatkan ketepatan dalam menilai kontribusi setiap pelanggan, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih terukur dan strategis (Nur Ilham, 2022).

Tabel 1. Analisis Profitabilitas Pelanggan

Tema	Hasil Observasi	Kesimpulan
Pelanggan Loyal Diprioritaskan	Pelanggan yang berbelanja secara rutin dan dalam jumlah besar selalu mendapatkan layanan lebih cepat dan penawaran khusus.	Profitabilitas pelanggan sangat memengaruhi kualitas layanan yang diberikan oleh manajemen, yang cenderung lebih fokus pada pelanggan dengan kontribusi tinggi.
Data Masih Bersifat Subjektif	Proses penilaian pelanggan berdasarkan catatan manual dan pengalaman, tanpa penggunaan sistem informasi yang terstruktur.	Sistem yang lebih terintegrasi untuk pengelolaan data pelanggan sangat diperlukan untuk meningkatkan akurasi dalam penilaian profitabilitas.
Pengaruh terhadap Strategi Stok	Stok barang sering disesuaikan berdasarkan pelanggan yang memiliki	Keputusan manajerial dalam pengelolaan stok didorong oleh informasi terkait

	loyalitas tinggi atau sering membeli produk tertentu	preferensi pelanggan yang dianggap bernilai tinggi bagi toko.
Keterbatasan Sumber Daya	Sumber daya untuk menganalisis dan mencatat profitabilitas pelanggan terbatas, terutama pada sistem pencatatan manual.	Perlu adanya investasi dalam pelatihan SDM dan adopsi teknologi untuk mendukung analisis pelanggan yang lebih terstruktur dan efisien.
Keputusan Berdasarkan Pengalaman	Keputusan utama sering diambil berdasarkan intuisi dan pengalaman manajerial, meskipun ada beberapa indikasi keuntungan pelanggan yang lebih konsisten.	Keputusan berbasis pengalaman bisa efektif dalam jangka pendek, namun risiko bias dan inkonsistensi tinggi tanpa dukungan data kuantitatif yang memadai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen Store Famura Japan telah menggunakan informasi profitabilitas pelanggan secara informal untuk mengambil keputusan strategis, seperti prioritas layanan dan penyesuaian stok, tetapi masih mengandalkan pengalaman subjektif.
2. Kendala utama adalah kurangnya sistem terstruktur untuk mengukur profitabilitas pelanggan secara akurat, yang berpotensi menimbulkan bias dalam pengambilan keputusan.
3. Rekomendasi:
 - o Penerapan sistem TDABC atau alat analisis berbasis data untuk meningkatkan akurasi.
 - o Investasi dalam teknologi dan pelatihan SDM untuk mendukung pengelolaan pelanggan yang lebih efisien.
4. Implikasi: Penelitian ini menyoroti pentingnya pendekatan berbasis data dalam strategi manajerial, terutama untuk usaha ritel skala kecil-menengah.

Saran

- Mengintegrasikan analisis kuantitatif (misalnya, perhitungan CLV/Customer Lifetime Value).
- Memperluas sampel ke berbagai jenis usaha ritel untuk validasi temuan.

DAFTAR REFERENSI

- Čermák, P. (2015). Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 25, 14–25. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00708-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00708-x)
- Gazi, M. A. I., Mamun, A. Al, Masud, A. Al, Senathirajah, A. R. bin S., & Rahman, T. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open*

-
- Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1).
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>
- Haddadi, A. M., & Hamidi, H. (2025). A hybrid model for improving customer lifetime value prediction using stacking ensemble learning algorithm. *Computers in Human Behavior Reports*, 18. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100616>
- Ivana, D., Dahlia, L., Akuntansi, M. J., Bisnis, E., & Trilogi, U. (2019). *ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE ACTIVITY BASED COSTING PADA VAST CONSULTING*.
- Nur Ilham, M. B. (2022). Bata Ilyas Educational Management Review Analisis Profitabilitas Pelanggan PT PLN Menggunakan Metode Activity Based Costing. *Bata Ilyas Educational Management Review*, 2(2), 79–84.
- Pashkevich, N., von Schéele, F., & Haftor, D. M. (2023). Accounting for cognitive time in activity-based costing: A technology for the management of digital economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122176>
- Perea, F., Yepes-Borrero, J. C., & Menezes, M. B. C. (2023). Acceptance Ordering Scheduling Problem: The impact of an order-portfolio on a make-to-order firm's profitability. *International Journal of Production Economics*, 264. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108977>
- Rebelo, C. G. S., Pereira, M. T., Silva, J. F. G., Ferreira, L. P., Sá, J. C., & Mota, A. M. (2021). After sales service: Key settings for improving profitability and customer satisfaction. *Procedia Manufacturing*, 55(C), 463–470. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2021.10.063>
- Salim, S., & Angela, D. J. (2022). *ACTIVITY BASED COSTING SEBAGAI ALAT UNTUK PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK YANG KOMPETITIF DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA*.
- Sugianto, D., & Adang, F. (2024). Implementasi Time-Driven Activity-Based Costing Berdasarkan Pelanggan untuk Meningkatkan Profitabilitas. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 2(4), 563–589.
- Tjaden, S., & Flämig, H. (2024). What may automation cost? Activity-based costing for autonomous transport in urban logistics. *Transportation Research Procedia*, 79, 84–91. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.03.013>