

2. LANDASAN TEORI

2.1. *Customer Profitability Analysis*

2.2.1. Pengertian *Customer Profitability Analysis*

Analisis profitabilitas konsumen merupakan topik akuntansi manajemen yang relatif baru. Meskipun analisis ini relatif baru tapi dianggap sangat berperan bagi suatu perusahaan untuk menilai pelanggannya. Boehler (2002:657) mendefinisikan “ *customer profitability analysis is an approach to cost management that identifies the cost and benefit of serving specific customer or customer type to improve an organization overall profitability*”.

Bagi perusahaan, pelanggan memainkan peranan yang sangat penting selain makin pentingnya posisi pelanggan, perusahaan menghadapi kenyataan bahwa sumber daya yang dimilikinya semakin terbatas. Hal tersebut mengharuskan perusahaan semakin selektif dan efektif dalam mengalokasikan sumber daya tersebut kepada pelanggan yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Analisis profitabilitas pelanggan dapat digunakan untuk menentukan bagaimana pengalokasian sumber daya perusahaan kepada tiap-tiap pelanggan sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah pengalokasian tersebut dapat efektif dengan melihat dari besarnya profit yang dihasilkan dari masing-masing pelanggannya.

Menurut Cooper dan Kaplan (1991:269) yang mendasari metode *Customer Profitability Analysis*, yaitu :

1. Diawali dengan mengasumsikan bahwa sumber daya menyediakan kemampuan untuk melaksanakan aktivitas, bukan hanya menyebabkan timbulnya biaya yang harus dialokasikan.
2. Produk dan pelanggan menciptakan permintaan aktivitas

Agar perusahaan dapat kompetitif dalam persaingan global, maka perusahaan tersebut harus selalu membina hubungan yang baik dengan pelanggannya dan memberikan pelayanan yang memuaskan dalam memberikan pelayanan. Untuk itu, *customer service* yang bagus haruslah menjadi faktor

penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam rangka memperoleh maupun meningkatkan volume dan *margin* penjualan. Adapun cara-cara yang ditempuh perusahaan beraneka ragam yaitu dengan memberikan keuntungan yang lebih tinggi ataupun meningkatkan tingkat pelayanan kepada konsumennya, dengan harapan bahwa peningkatan volume penjualan yang dihasilkan dari upaya tersebut akan dapat melindungi keuntungan perusahaan tersebut.

Peningkatan volume atau pelayanan tersebut seringkali membutuhkan aktivitas tambahan dan juga biaya yang melebihi margin tambahan yang dihasilkan. Hal ini disebabkan karena konsumen yang berbeda menggunakan atau mengkonsumsi sumber daya perusahaan yang terbatas dengan cara yang berbeda, misalnya dalam hal besarnya diskon, kebijakan kredit dan penagihan piutang usaha.

Umumnya perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan apabila konsumennya mempunyai *low cost-to-serve*. Kemungkinan kerugian dari mempunyai pelanggan dengan *low cost-to-serve*, adalah apabila pelanggan tersebut menyadari bahwa pemenuhan kebutuhannya mengurangi biaya bagi pihak perusahaan, sehingga menuntut harga yang rendah (potongan besar) sebagai gantinya. Semuanya ini merupakan biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan dan harus dikurangkan dari *gross profit* yang ada. Tabel 2.1. adalah contoh perilaku konsumen yang menimbulkan biaya pelayanan yang tinggi dan rendah.

Tabel 2.1. *Characteristic of High and Low Cost to Serve*

<i>High Cost-to-Serve Customer</i>	<i>Low-Cost-to-Serve Customer</i>
<i>Unpredictable order arrivals</i>	<i>High order quantities</i>
<i>Customized delivery</i>	<i>Standart delivery</i>
<i>Change delivery equipment</i>	<i>No change in delivery requirement</i>
<i>Manual processing</i>	<i>Electronic Processing (EDI)</i>
<i>Large amount of post sale support</i>	<i>No post sale support</i>
<i>Large amount of pre-sale support</i>	<i>Little to pre-sale support</i>
<i>Required company to hold inventory</i>	<i>Replenish as product</i>
<i>Pay slowly (high account receivable)</i>	<i>Pay on time</i>

Sumber : Cooper (1999:343)

Manajer harus menyadari bahwa tidak semua pelanggan perusahaan itu menguntungkan. Tanpa adanya informasi yang akurat mengenai profitabilitas

konsumen, yang akan terjadi adalah pemborosan waktu, uang, dan sumber daya perusahaan. Maka perusahaan tidak harus mengejar dan memuaskan setiap konsumen dikarenakan keterbatasan sumber daya yang berbeda.

2.1.2. Tujuan *Customer Profitability Analysis*

Customer Profitability Analysis memiliki dua tujuan utama, yaitu :

1. Untuk mengukur profitabilitas dari konsumen yang telah ada atau tipe konsumen yang ada. *Customer profitability analysis* dapat menunjukkan *cost-benefit analysis* untuk mengidentifikasi konsumen yang menguntungkan dan yang tidak menguntungkan. Informasi ini menolong organisasi untuk menjamin bahwa konsumen tersebut *profitable*. Dan hal ini juga akan menurunkan jumlah konsumen yang tidak menguntungkan atau mencari cara untuk melayani mereka dengan lebih menguntungkan.
2. Untuk mengidentifikasi efektif atau tidaknya konsumen dengan aktivitas yang berhubungan. Analisis ini memberikan informasi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk memutuskan aktivitas mana yang perlu dipertahankan atau dikurangi sehingga dapat meningkatkan tingkat *profitabilitas*, menurunkan atau mengurangi ketidakpuasan konsumen, dan menjelaskan gambaran dari nilai konsumen.

2.1.3. Keuntungan Menggunakan *Customer Profitability Analysis*

Dengan melaksanakan analisis profitabilitas pelanggan, menurut Blocher (2002:831) maka manajemen akan memperoleh hal-hal sebagai berikut :

1. Membuat suatu perusahaan lebih memfokuskan sumber dayanya baik dalam area yang menghasilkan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan bagi perusahaan maupun merasionalkan area yang menghasilkan tingkat pengembalian yang kurang memuaskan.
2. Mengidentifikasi perbedaan yang tidak diperkirakan dalam profitabilitas diantara kelompok-kelompok pelanggan dan menyelidiki penyebab perbedaan tersebut.

3. Dalam hal negoisasi agresif dengan pelanggan, perusahaan dapat mengkuantifikasi dampak finansial dari perubahan yang diusulkan sehingga dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan.
4. Menyesuaikan kebijakan *product pricing* untuk pelanggan yang menuntut pelayanan yang lebih banyak dibandingkan dengan *gross profit* yang dihasilkannya.
5. Mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan yang menciptakan level aktivitas yang membebani perusahaan.
6. Menentukan segmen pasar yang potensial dalam menyediakan nilai pelanggan terbesar serta menyumbangkan *profit* yang besar bagi perusahaan.

2.1.4 Tahap-tahap dalam melakukan *Customer Profitability Analysis*.

Mowen (2000:872) menyatakan ada beberapa tahapan dalam melakukan *Customer Profitability Analysis*, yaitu:

1. Mengidentifikasi *customer*
2. Menghitung *customer revenue* dan *customer cost*.
3. Menganalisa mana konsumen yang menguntungkan dan mana yang kurang menguntungkan

2.1.4.1. Mengidentifikasi Customer

Menurut Mulyadi (1998:48) *customer* adalah “siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu tim”. *Customer* disini mencakup pengertian pelanggan (*repeat buyer*) maupun pembeli sekali (*one-time buyer*). Didalam lingkungan bisnis yang memegang kendali bisnis adalah *customer* dimana perusahaan memfokuskan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan *customer value* untuk memenuhi kebutuhan *customer*.

Dalam melakukan identifikasi konsumen pada dasarnya konsumen itu dapat di kelompokkan berdasarkan selera, usia, tingkat sosial, cara pendistribusi kebutuhan konsumen, referensi, pendapatan, dan lain-lain.

2.1.4.2. Menghitung *customer revenue* dan *customer cost*.

Customer revenue adalah pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan dalam melakukan usahanya. Terdapat 2 hal menurut Horngren (2003:491) yang membuat perbedaan dalam revenue (pendapatan) dari konsumen, yaitu:

- Jumlah pembelian konsumen akan produk
- pemberian diskon pada konsumen.
- Sales return and allowance

Customer cost adalah biaya yang dibebankan kepada konsumen pada saat konsumen mengkonsumsi product atau aktivitas. Horngren (2000:383) mengelompokkan biaya konsumen dalam *customer cost hierarchy* dalam *cost pool* yang berbeda dengan dasar dari perbedaan atas *cost driver*, atau dasar pengalokasian biaya. *Customer cost hierarchy* menurut Horngren (2000:383) dibedakan menjadi 4 kategori yaitu:

1. *Customer unit level cost*, yaitu sumber daya yang dikonsumsi setiap satu unit yang terjual pada konsumen
2. *Customer batch-level cost*, yaitu sumber daya yang dikonsumsi pada setiap terjadi penjualan.
3. *Customer-sustaining cost*, yaitu sumber daya atau jasa yang dikonsumsi berkaitan dengan setiap unit atau setiap terjadi penjualan kepada konsumen.
4. *Distribution channel cost*, yaitu sumber daya yang dikonsumsi berkaitan dengan channel distribusi yang digunakan untuk melayani konsumen.

Setelah mengelompokkan biaya aktivitas dalam masing-masing *cost pool* maka biaya dapat dibebankan pada masing-masing konsumen berdasarkan *cost driver*.

2.1.4.3. Menganalisa mana konsumen yang menguntungkan dan mana yang kurang menguntungkan

Untuk dapat menganalisa konsumen mana yang mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dan mana yang kurang menguntungkan maka harus di analisa terlebih dahulu berapa margin yang diperoleh oleh pihak perusahaan dengan mengurangi pendapatan yang diperoleh dari masing-masing

konsumen dengan biaya yang dikeluarkan untuk melayani masing-masing jenis konsumen (*customer cost*).

Setelah mengetahui berapa margin yang diperoleh kita dapat menentukan konsumen mana yang menguntungkan dan kurang menguntungkan dengan mencari terlebih dahulu batas tengah *customer cost* dan *customer margin*. Dalam menentukan batas tengah *customer cost* dan *customer margin* digunakan rumus sebagai berikut:

1. Batas tengah dari *customer cost to serve*

$$\text{Batas tengah } \textit{cost to serve} = \frac{\textit{cost to serve tertinggi} + \textit{cost to serve terendah}}{2}$$

2. Batas tengah *customer margin*

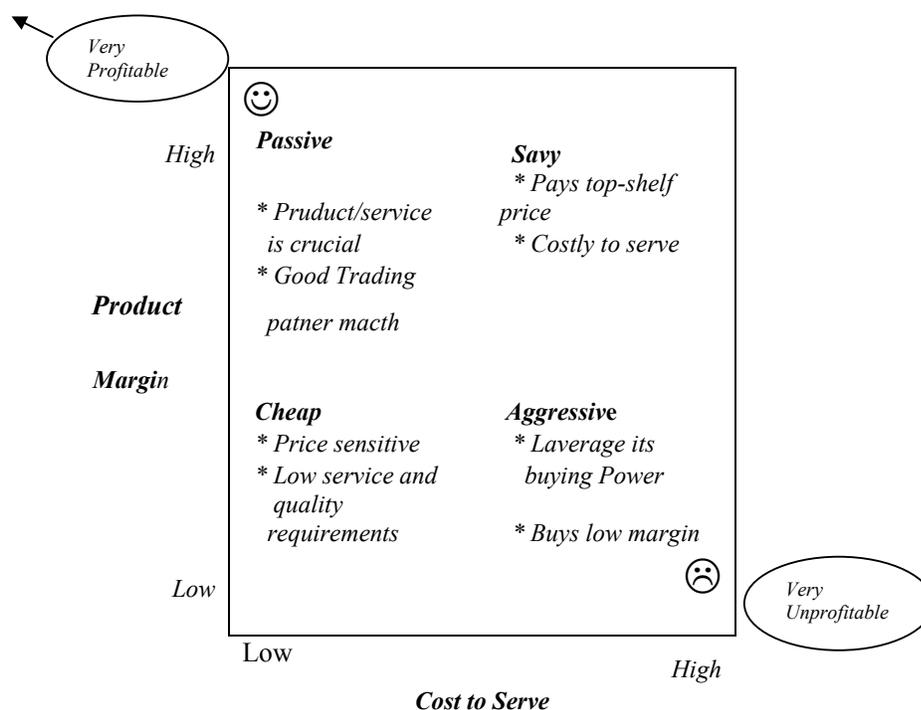
$$\text{Batas tengah } \textit{margin} = \frac{\textit{customer margin tertinggi} + \textit{customer margin terendah}}{2}$$

setelah itu mengetahui batas tengah *customer cost* dan *customer margin* masing-masing konsumen maka kita dapat mengelompokkan konsumen dalam *ABC/M Customer Profitability Matrix*. Dalam *ABCM/ Customer Profitability matrix* pada gambar 2.1, Cookins (2001:115) membedakan *customer* dalam 4 macam tipe *customer*, yaitu :

1. *Passive Customer*, yaitu konsumen dimana produk yang diminta adalah produk yang jarang ada, namun konsumen ini termasuk konsumen yang mendatangkan banyak keuntungan. Dan juga hanya membutuhkan *cost-to-serve* sedikit saja
2. *Savy Customer*, yaitu konsumen dalam melakukan pelayanan untuknya membutuhkan banyak *cost-to-serve*, namun konsumen ini adalah konsumen yang menguntungkan karena selain membutuhkan *cost-to-serve* yang sedikit juga mendatangkan margin yang tinggi
3. *Cheap Customer*, yaitu konsumen yang baik *cost-to-serve* maupun marginnya hanya sedikit.
4. *Aggresive Customer*, yaitu konsumen yang dalam memberikan pelayanan untuknya membutuhkan biaya *cost-to-serve* yang tinggi dan menghasilkan margin yang rendah.

ABC/M customer profitability matrix pada gambar 2.1. memperlihatkan *composite margin* dari tiap konsumen (merefksikan *net price* dari konsumen) dan *cost to serve*. Tiap kuadran dari matrix menunjukkan terdapat 4 jenis konsumen yang berbeda. Dengan mengetahui mana yang *customer* yang *profitable* dan mana yang *unprofitable* maka diharapkan dapat membuat *customer* yang *unprofitable* menjadi *customer* yang *profitable*.

Gambar 2.1. ABC/ M Customer Profitability Matrix



Sumber : Cookins (2001:113)

2.2. Konsep Activity Based Costing

2.2.1. Pengertian Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) menurut Maher (1997:236) : “ *Activity based costing is a costing method on each product used activities.*” . Sedangkan menurut Foster (2000:140) adalah : “ *Activity based costing refine costing system by focusing on individual activities as fundamental cost object*”. *Activity* adalah beberapa pekerjaan yang harus dilakukan oleh organisasi untuk membuat atau memberikan pelayanan.

Sedangkan biaya (*cost*) sendiri Menurut Hammer (1994:20) *cost* adalah: “*an exchange price, a for going and sacrifice made to secure benefit*”. Sedangkan menurut Mowen (2000:32) “*Cost is the cash equivalent value sacrificed for good and services that are expected to bring a current or future benefit of organization*”.

Sistem akuntansi berdasarkan aktivitas timbul karena ketidakpuasan terhadap akuntansi konvensional, yang disebabkan karena ketidaktepatan pengalokasian biaya dalam sistem tersebut. *Activity-based-costing* (ABC) mempunyai dasar pemikiran bahwa aktivitas menyebabkan biaya dan objek biaya mengkonsumsi aktivitas.

Activity Based Costing merupakan suatu sistem biaya yang memiliki 2 tahap dalam mengakumulasi dan membebankan biaya. Pada tahap pertama, sistem mengakumulasi biaya-biaya yang ditimbulkan oleh masing-masing aktivitas yang ada. Dan pada tahap kedua, sistem ini membebankan biaya dari semua aktivitas tersebut kepada tiap objek biaya. Pembebanan kepada tiap objek biaya ini didasarkan atas konsumsi dari setiap objek biaya tersebut terhadap aktivitas yang ada. Yang dimaksud dengan objek biaya menurut Hansen dan Mowen (1996:28) adalah : “*... any items such as product, customers, department, projects, activities, and so on, for which cost are measured and assigned*”.

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.

2.2.2. Keuntungan dan Kelemahan Menggunakan *Activity Based Costing*

Activity based costing kini telah banyak digunakan oleh perusahaan terutama perusahaan manufaktur, hal ini disebabkan karena *activity based costing* dapat membantu perusahaan untuk mengurangi distorsi yang disebabkan penggunaan metode tradisional dalam membebankan biayanya. *Activity based costing* memberikan informasi yang baik dalam bagaimana suatu perusahaan melakukan *produk mix* atau *service*.

Keuntungan utama dari penggunaan *activity based costing* menurut Blocher (2002:113) adalah sebagai berikut:

1. *Activity based costing* lebih akurat dalam menginformasikan *product cost*, dimana dapat menunjukkan profitabilitas dari produk, dan memberikan informasi strategi yang lebih baik berkenaan dengan *pricing*, *product line*, pasar konsumen, dan *capital expenditure*.
2. *Activity based costing* memberikan perhitungan yang lebih akurat atas *activity driving cost*, yang membantu manajer memperbaiki produk. *Activity based costing* lebih akurat dalam mengontrol *cost* (biaya)
3. *Activity based costing* membantu manajer lebih mudah dalam menggunakan *relevant cost* untuk membuat suatu keputusan bisnis dan memungkinkan mereka mengambil posisi yang lebih kompetitif.

Kelemahan dari penggunaan *activity based costing* menurut Blocher (2002:113) adalah sebagai berikut :

- a. Dalam melakukan penghitungan *activity based costing* dibutuhkan waktu yang lebih lama dibanding menggunakan metode tradisional.
- b. Selain membutuhkan waktu yang lama penggunaan *activity based costing* juga membutuhkan biaya yang lebih banyak.

2.2.3. Tahap-Tahap dalam *Activity Based Costing*

Untuk melaksanakan pembebanan biaya berdasarkan metode *activity based costing*, ada beberapa beberapa tahapan menurut Maher (1997:238) yang harus dilalui, tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada.
2. Setelah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada, kemudian menentukan *cost driver* dari tiap-tiap aktivitas
3. Mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang memiliki *cost driver* yang sama dalam suatu *cost pool*.
4. Mengelompokkan biaya aktivitass-aktivitas tersebut diatas menjadi satu kelompok biaya (*homogenous cost pool*) sesuai dengan klasifikasi aktivitasnya yaitu suatu kelompok biaya berdasarkan pada 4 kelompok aktivitas (*unit level, batch, product sustaining dan facility*).

5. Menghitung *pool rate* dari masing-masing *cost pool*. *Pool rate* adalah biaya per unit dari *activity driver*.
6. Penelusuran biaya-biaya overhead ke produk dengan menggunakan *pool rate* yang telah dihitung sebelumnya dan ukuran jumlah sumber daya yang dikonsumsi

2.2.3.1. Pemilihan aktivitas

Untuk mengimplementasikan *Activity Based Costing*, hal yang pertama dilakukan adalah melakukan analisa aktivitas. Analisa aktivitas dapat diidentifikasi sebagai pengidentifikasian dan pendeskripsian aktivitas dalam organisasi yang meliputi aktivitas apa saja yang dilakukan suatu departemen, berapa banyak orang yang melakukan aktivitas, berapa lama waktu yang mereka butuhkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut, serta sumber-sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas (John A. Miler 1996:69).

Menurut Miller (1996:72) ada dua pendekatan untuk menentukan proses bisnis dan aktivitas dalam suatu organisasi, yaitu:

a. *Top-Down Approach*

Pendekatan ini menentukan proses bisnis terlebih dahulu baru menentukan aktivitas-aktivitasnya.

b. *Bottom-Up Approach*

Pendekatan ini menspesifikasikan seluruh aktivitas yang dilaksanakan dalam suatu organisasi terlebih dahulu melalui diskusi, wawancara, dan observasi baru kemudian mengkaitkannya dengan proses bisnis. Pendekatan ini akan menghasilkan gambaran yang lebih lengkap tentang aktivitas.

2.2.3.2. Pemilihan *Activity Cost Driver*

Activity Cost Driver menurut Hammer (1994:365) adalah : “... is a base used to allocate the cost of an activity to product, customer, or other final cost object”

Menurut Maher (1997:240), terdapat 3 kriteria dalam menetapkan *cost driver*:

- a. *Cost relation*, yaitu menentukan hubungan sebab akibat antara objek biaya dengan aktivitas dan menggunakan *cost driver* yang memiliki hubungan sebab akibat.
- b. *Benefit received*, yaitu menentukan *cost driver* berdasarkan keuntungan yang diterima
- c. *Reasonableness*, yaitu menentukan *cost driver* berdasarkan keadilan dan masuk akal jika biaya aktivitas tidak dapat dialokasikan ke produk berdasarkan hubungan sebab akibat atau keuntungan

Menurut Atkinson (2000:171), ada tiga tipe dari *activity cost driver*, yaitu:

- a. *Transaction Drivers*, digunakan untuk menghitung frekuensi dari aktivitas, yaitu berapa kali aktivitas tersebut dilakukan.
- b. *Duration Drivers*, adalah mewakili jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu aktivitas
- c. *Intensity Driver*, digunakan untuk mengenakan sumber-sumber yang digunakan setiap kali aktivitas dilaksanakan

2.2.3.3. Penentuan *Activity Level*

Tahap kedua dalam *Activity Based Costing* adalah melakukan proses klasifikasi aktivitas dalam 1 dari empat kategori menurut Mowen (2000:301) yang ada, yaitu :

1. *Unit level activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang muncul pada setiap memproduksi satu unit produk atau melakukan pemberian jasa pada konsumen.
2. *Bacth level activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang muncul pada setiap memproduksi satu *bacth product*.
3. *Product level activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang muncul untuk mendukung proses produksi suatu produk.
4. *Facility level activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang memberikan manfaat bagi hotel secara keseluruhan

2.3. Konsep *Activity Based Costing* dalam *Customer Profitability Analysis*

Tahap kedua dalam melakukan *Customer Profitability Analysis* setelah melakukan pengidentifikasian *customer* yang dimiliki oleh perusahaan adalah mengukur *customer revenue* dan *customer cost* atau biaya yang digunakan untuk dapat memberikan pelayanan kepada konsumen (*cost-to-serve*). Salah satu cara dalam melakukan *customer cost analysis* adalah dengan menggunakan *Activity Based Costing*.

Activity Based Costing merupakan suatu sistem biaya yang memiliki 2 tahap dalam mengakumulasikan dan membebankan biaya. Pada tahap pertama, sistem mengakumulasikan biaya-biaya yang ditimbulkan oleh masing-masing aktivitas yang ada. Dan pada tahap kedua, sistem ini membebankan biaya dari semua aktivitas tersebut kepada tiap objek biaya. Pembebanan kepada tiap objek biaya ini didasarkan atas konsumsi dari setiap objek biaya tersebut terhadap aktivitas yang ada. Yang dimaksud dengan objek biaya menurut Hansen dan Mowen (1996:28) adalah : "... any items such as product, customers, department, projects, activities, and so on, for which cost are measured and assigned".

Dengan melakukan pemisahan biaya yang dikeluarkan, perusahaan dapat mengetahui biaya yang dikeluarkan untuk melayani pelanggan yang berbeda. Konsumen yang berbeda umumnya memiliki karakteristik yang berbeda pula. Hal ini akan menimbulkan *cost-to-serve* yang berbeda-beda karena aktivitas pelayanan yang berbeda satu sama lain. Dengan perbedaan *cost-to-serve* maka dapat menyebabkan perbedaan dalam keuntungan yang diperoleh oleh masing-masing jenis konsumen. Dengan melakukan *Customer Profitability Analysis* dengan metode *Activity Based Costing* maka dapat diketahui mana konsumen yang menguntungkan dan mana yang kurang menguntungkan berdasarkan aktivitas-aktivitas yang dikonsumsi oleh masing-masing pelanggan.

2.4. Hotel

2.4.1. Pengertian Hotel

Hotel menurut Huyton (1995:3) adalah : " *An establishment held out by the proprietor as offering food, drink and, if so required, sleeping accommodation, without special contract, to any traveler presenting himself who appears able and*

willing to pay a reasonable sum for the services and facilities provided and who is in a fit state to be received”.

Dari pengertian diatas maka rumah sakit dan apartemen tidak termasuk dalam klasifikasi hotel walaupun keduanya memberikan fasilitas okomodasi karena keduanya tidak memberikan tawaran perjalanan wisata maupun hiburan.

2.4.2. Penggolongan tamu Hotel

Maju mundurnya suatu usaha perhotelan bergantung pada banyak jumlah tamu yang masuk Sedangkan yang dimaksud dengan tamu hotel adalah seperti yang dijelaskan dalam keputusan menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi nomor: KM 94 Hk103/MPPT/1987 tentang Ketentuan Usaha dan Penggolongan hotel yaitu sebagai berikut: “Tamu hotel adalah orang yang menginap dan atau mempergunakan jasa-jasa lainnya yang disediakan di hotel dengan membayar” (Almanak Pariwisata Indonesia II,1987:721).

Tamu hotel dapat digolongkan berdasarkan factor referensi. Pengelompokan tamu berdasarkan referensi di sebabkan oleh indicator-indikator sebagai berikut:

1. Sumber informasi mengenai hotel, yaitu dari mana konsumen mendapat informasi mengenai hotel tersebut.
2. Pendorong pengambilan keputusan, yaitu apa yang mendasari pengambilan keputusan untuk menginap di hotel tertentu apakah memilih sendiri atau sudah diputuskan oleh pihak tertentu.
3. Cara pemesanan kamar, yaitu cara dalam melakukan reservasi kamar berbeda-beda, ada yang berkelompok, ada yang secara individu, dan ada pula yang melalui perantara atau agent.

Berdasarkan factor referensi maka jenis-jenis tamu hotel dapat di kelompokkan menjadi:

1. Konsumen bisnis (perusahaan), yaitu tamu hotel yang berasal dari kalangan bisnis atau perusahaan yang menginap untuk melakukan suatu rangkaian bisnis. Tamu jenis ini biasanya telah di koordinir oleh pihak perusahaan masing-masing

2. Wisatawan(individu), yaitu tamu hotel yang menginap di hotel untuk wisata, atau kepentingan lainnya tanpa melakukan reservasi terlebih dahulu.
3. Travel Agent, yaitu tamu hotel yang telah di koordirir baik pemilihan hotel maupun pemesanan kamar oleh pihak agent yang digunakan oleh tamu tersebut.
4. Government, yaitu tamu yang berasal dari pemerintahan yang menginap di hotel.

2.5. Penerapan *Customer Profitability Analysis* dengan metode *Activity Based Costing* pada Hotel

Penerapan *Customer Profitability Analysis* dengan metode *Activity Based Costing* pada Hotel dapat dilakukan dengan jalan :

1. Mengidentifikasi Jenis-jenis tamu yang ada di hotel tersebut
2. Mengetahui jumlah pendapatan yang dihasilkan dari masing-masing jenis tamu (*customer revenue*)
3. Melakukan Penghitungan *Activity Based Costing* untuk mencari *customer cost* yang meliputi :
 - a. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada.
 - b. Setelah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada, kemudian menentukan *cost driver* dari tiap-tiap aktivitas yang dilakukan oleh pihak hotel
 - c. Mengumpulkan aktivitas dengan *activity driver* yang sama dalam satu *cost pool*
 - d. Mengelompokkan biaya aktivitas-aktivitas tersebut diatas menjadi satu kelompok biaya (*homogenous cost pool*).
 - e. Menghitung *pool rate* dari masing-masing *cost pool*.
 - f. Penelusuran biaya-biaya dengan menggunakan *pool rate* yang telah dihitung sebelumnya dan ukuran jumlah sumber daya yang dikonsumsi untuk mencari *cost-to-serve* dari masing-masing jenis tamu.
4. Melakukan penghitungan *customer profitability analysis*
5. Menganalisa mana konsumen yang menguntungkan dan mana yang kurang menguntungkan dengan menggunakan *ABC/M Customer Profitability Matrix*.