



RANCANG BANGUN MODEL *CUSTOMER PROFITABILITY* HISTORIS DAN PREDIKTIF SEBAGAI PERANGKAT ANALISIS *PACKAGE-DEAL* UNTUK AKUISISI BISNIS

RUDIANTO SURYO BINANTORO



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Rancang Bangun Model *Customer Profitability* Historis dan Prediktif Sebagai Perangkat Analisis *Package-Deal* untuk Akuisisi Bisnis” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, 2026

Rudianto Suryo Binantoro
K1601232060



RINGKASAN

RUDIANTO SURYO BINANTORO. Rancang Bangun Model *Customer Profitability* Historis dan Prediktif Sebagai Perangkat Analisis *Package-Deal* untuk Akuisisi Bisnis. Dibimbing oleh SYAMSUL MA'ARIF, LINDA KARLINA SARI dan ZENAL ASIKIN.

Persaingan yang semakin ketat dan tekanan margin di sektor perbankan telah mengungkap keterbatasan metrik kinerja tradisional yang berfokus pada profitabilitas produk atau unit dan pertumbuhan volume sederhana. Banyak bank masih mengandalkan *Key Performance Indicator* (KPI) berbasis unit dan *Customer Profitability Analysis* (CPA) yang terfragmentasi untuk portofolio yang ada, tanpa kebijakan standar, model prediktif, atau keselarasan organisasi. Akibatnya, strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dan *share of wallet* seringkali menghasilkan pertumbuhan yang tidak menguntungkan, pelayanan berlebihan, dan kegagalan untuk menangkap nilai penuh dari ekosistem pelanggan.

Disertasi ini bertujuan untuk merancang model *Customer Profitability* historis dan prediktif yang terintegrasi serta kebijakan organisasi pendukungnya sehingga CPA dapat berfungsi sebagai alat pengambilan keputusan paket untuk akuisisi bisnis baru dan percepatan pertumbuhan pangsa pasar.

Studi ini mengadopsi desain kualitatif, eksploratif-preskriptif yang menggabungkan tiga metode komplementer. Analisis Dampak Regulasi (RIA) digunakan untuk membandingkan *Customer Profitability* (CP) versus *Unit Profitability* (UP) sebagai KPI perusahaan alternatif pada dua bank komersial yang sebanding selama periode 10 tahun. *Soft Systems Methodology* (SSM) diterapkan untuk mengembangkan model konseptual dan operasional CP historis dan prediktif yang tertanam dalam siklus penjualan korporat. Kerangka analisis kebijakan publik William Dunn diadaptasi untuk merumuskan kebijakan organisasi dan tata kelola yang mengoptimalkan implementasi CP. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, diskusi kelompok fokus, dokumen internal, dan statistik industri.

Studi ini menemukan bahwa bank yang melembagakan CP sebagai KPI tingkat korporat mengungguli pesaing yang menggunakan Unit Profitability dalam hal CAGR dan pertumbuhan pangsa pasar di seluruh aset, pinjaman, deposito, CASA, dan laba. Studi ini menghasilkan model CP di seluruh korporat yang mengintegrasikan penetapan biaya *Activity-Based Costing* (ABC) dan *International Financial Reporting Standard 9* (IFRS 9/PSAK 71), *Expected Credit Loss* (ECL) ke dalam CP(h) dan CP(p), dan menanamkannya dalam tiga fase utama: identifikasi prospek, analisis kebutuhan dan desain solusi, dan penawaran-negosiasi. Model ini dioperasionalkan melalui *Joint Account Planning Session* (JAPS), *Tactical Account Plan* (TAP), dan serangkaian kebijakan organisasi tentang kemampuan RM, wewenang penggabungan, kompensasi *Loos-leader*, penyelarasan KPI, cakupan ekosistem, dan MIS secara *real-time*.

Customer Profitability, ketika ditingkatkan dari alat unit menjadi KPI strategis dan didukung oleh model prediktif ditambah tata kelola yang selaras, memungkinkan bank untuk beralih dari pertumbuhan yang berpusat pada produk dan didorong oleh volume menuju manajemen nilai hubungan berbasis ekosistem yang disesuaikan dengan risiko yang lebih efektif mendorong pertumbuhan profitabilitas dan pangsa pasar.



Penelitian ini memadukan *state of the art*: (1) secara empiris membandingkan Customer Profitability vs Unit Profitability sebagai KPI perusahaan dan menghubungkan CP dengan kinerja pangsa pasar jangka panjang; (2) mengintegrasikan CP historis, prediksi gaya CLV, ABC, dan IFRS 9 ECL ke dalam kerangka kerja CP di seluruh perusahaan; (3) menanamkan CP secara langsung ke dalam siklus penjualan B2B sebagai mesin negosiasi paket kesepakatan; dan (4) menghubungkan model analitis dengan desain kebijakan organisasi dan tata kelola lintas unit, sehingga CPA bergeser dari sekadar alat operasional menjadi sistem manajemen strategis berdasarkan Customer Profitability & ekosistem.

Kata Kunci: *Bundling Package-Deal, Customer Profitability Analysis, Share of Wallet*



SUMMARY

RUDIANTO SURYO BINANTORO. Design And Construction Of Historical And Predictive Customer Profitability Models As A Package-Deal Analysis Tool For Business Acquisitions. Supervised by SYAMSUL MA'ARIF, LINDA KARLINA SARI and ZENAL ASIKIN.

Intensifying competition and margin pressure in banking have exposed the limits of traditional performance metrics that focus on product or unit profitability and simple volume growth. Many banks still rely on unit-based KPIs and fragmented Customer Profitability Analysis (CPA) for existing portfolios, without standardized policies, predictive models, or organizational alignment. As a result, strategies to increase market share and share of wallet often generate unprofitable growth, over-servicing, and failure to capture the full value of the customer ecosystem.

This dissertation aims to design an integrated historical and predictive customer profitability model and its supporting organizational policies so that CPA can function as a package-deal decision tool for new business acquisition and acceleration of market share growth.

The study adopts a qualitative, exploratory–prescriptive design combining three complementary methods. Regulatory Impact Analysis (RIA) is used to compare Customer Profitability (CP) versus Unit Profitability (UP) as alternative corporate KPIs on two comparable commercial banks over a 10-year period. Soft Systems Methodology (SSM) is applied to develop a conceptual and operational model of historical and predictive CP embedded in the corporate sales cycle. William Dunn’s public policy analysis framework is adapted to formulate organizational policies and governance that optimize CP implementation. Data are collected through in-depth interviews, focus group discussions, internal documents, and industry statistics.

The study finds that banks which institutionalize CP as a corporate-level KPI outperform peers using Unit Profitability in terms of CAGR and market share growth across assets, loans, deposits, CASA, and profit. It produces a corporate-wide CP model that integrates *Activity-Based Costing* (ABC) costing and *International Financial Reporting Standard 9* (IFRS 9/PSAK 71) ECL into CP(h) and CP(p), and embeds them in three key phases: prospect identification, needs analysis and solution design, and offer–negotiation. The model is operationalized via Joint Account Planning Session (JAPS), Tactical Account Plan (TAP), and a set of organizational policies on RM capability, bundling authority, loose-leader compensation, KPI alignment, ecosystem coverage, and MIS real-time.

Customer Profitability, when elevated from unit tool to strategic KPI and supported by a predictive model plus aligned governance, enables banks to shift from product-centric, volume-driven growth towards risk-adjusted, ecosystem-based relationship value management that more effectively drive profitability growth and market share.

This research advances the state of the art by: (1) empirically comparing CP vs Unit Profitability as corporate KPIs and linking CP to long-term market share performance; (2) integrating historical CP, CLV-style prediction, ABC and IFRS 9 ECL into a single corporate-wide CP framework; (3) embedding CP directly into

the B2B sales cycle as a package-deal negotiation engine; and (4) linking the analytical model with organizational policy design and cross-unit governance, so that CPA shifts from being merely an operational tool to a strategic management system based on customer & ecosystem profitability.

Key words : *Bundling Package-Deal, Customer Profitability Analysis, Share of Wallet*

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2026 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

RANCANG BANGUN MODEL *CUSTOMER PROFITABILITY* HISTORIS DAN PREDIKTIF SEBAGAI PERANGKAT ANALISIS *PACKAGE-DEAL* UNTUK AKUISISI BISNIS

RUDIANTO SURYO BINANTORO

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Doktor Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tertutup:

1. Dr. Suhendi S.P, M.M.
2. Dr. Munadi Herlambang, S.T., M.A.

Anggota Promosi Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Dr. Suhendi S.P, M.M.
2. Dr. Munadi Herlambang, S.T., M.A.



Judul Disertasi : Rancang Bangun Model *Customer Profitability* Historis dan Prediktif Sebagai Perangkat Analisis *Package-Deal* untuk Akuisisi Bisnis

Nama : Rudianto Suryo Binantoro
NIM : K1601232060

@Hak cipta milik IPB University

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Ma'arif, M.Eng.



Pembimbing 2:
Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat, M.Si.



Pembimbing 3:
Dr. Zenal Asikin, SE, M.Si.

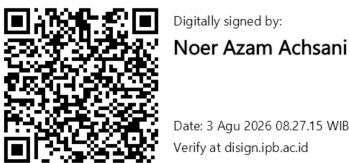


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011000



Dekan Sekolah Bisnis :
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS
NIP 196812291992031016



Tanggal Pengesahan :
Tanggal Ujian Tertutup 9 Juli 2026
Tanggal Sidang Promosi terbuka 29 Juli 2026

Tanggal Lulus : 31 Juli 2026



PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "*Rancang Bangun Model Customer Profitability Historis dan Prediktif Sebagai Perangkat Analisis Package-Deal untuk Akuisisi Bisnis*" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Disertasi ini berangkat dari satu persoalan mendasar. Dalam praktik bisnis, keberhasilan akuisisi nasabah masih sering diukur melalui indikator konvensional, seperti jumlah nasabah baru, pertumbuhan kredit, volume portofolio, atau pangsa pasar. Indikator tersebut penting, tetapi belum cukup. Pertumbuhan jumlah dan volume tidak selalu identik dengan pertumbuhan nilai ekonomi. Perusahaan dapat terlihat bertumbuh, namun pada saat yang sama mengalami tekanan margin, peningkatan biaya, dan risiko terjadinya unprofitable growth. Atas dasar itu, penelitian ini mengajukan Customer Profitability atau profitabilitas nasabah sebagai *Key Financial Performance Indicator*. Fokusnya bergeser dari pertanyaan “berapa banyak nasabah yang berhasil diperoleh?” menjadi “nasabah seperti apa yang menciptakan nilai, berapa besar nilai tersebut, dan bagaimana nilai itu dapat dipertahankan serta ditumbuhkan secara berkelanjutan?”

Untuk itu, pendekatan penelitian yang digunakan mengadopsi desain *eksploratif-preskriptif*, *mix methode*, yang menggabungkan tiga metode komplementer. Analisis dampak regulasi *Regulatory Impact analysis* (RIA) digunakan untuk membandingkan *Customer Profitability* (CP) versus *Unit Profitability* (UP) sebagai KPI perusahaan alternatif pada dua bank komersial yang sebanding selama periode 10 tahun. *Soft Systems Methodology* (SSM) diterapkan untuk mengembangkan model konseptual dan operasional CP historis dan prediktif yang tertanam dalam siklus penjualan korporat. Kerangka analisis kebijakan publik William Dunn diadaptasi untuk merumuskan kebijakan organisasi dan tata kelola yang mengoptimalkan implementasi CP. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kerangka rancang bangun model customer profitability historis dan prediktif sebagai perangkat analisis *package-deal* untuk akuisisi bisnis.

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S, selaku Ketua sidang ujian tertutup dan Dekan Sekolah Bisnis IPB University, atas arahan strategis, ketegasan ilmiah, dan dukungan penuh selama proses penelitian;
2. Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc, selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, atas arahan, kebijakan akademik yang kondusif, serta semangat integritas keilmuan yang senantiasa dijaga;
3. Prof. Dr. Ir. Muhammad Syamsul Ma'arif, M.Eng, selaku ketua komisi pembimbing, atas bimbingan, koreksi tajam, dan semangat akademik yang menguatkan;
4. Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat, M.Si selaku anggota komisi pembimbing, atas bimbingan, arahan dan koreksinya
5. Dr. Zenal Asikin, SE, M.Si selaku anggota komisi pembimbing, atas bimbingan, arahan dan koreksinya
6. Dr. Tanti Novianti, SP, M.Si selaku Ketua sidang promosi terbuka, atas arahan dan pernyataan kelulusan akademik

7. Komisi Penguji Luar, yaitu Dr. Munadi Herlambang, ST, MA, atas kesediaan, perhatian, nasihat yang jernih, kritik yang konstruktif, serta wawasan strategis yang diberikan, yang secara signifikan memperkaya perspektif penulis dan memberikan penguatan substantif dalam penyempurnaan disertasi ini;
8. Komisi Penguji Luar, yaitu Dr. Suhendi, SP, MM, atas kesediaan, perhatian, nasihat yang jernih, kritik yang konstruktif, serta wawasan strategis yang diberikan, yang secara signifikan memperkaya perspektif penulis dan memberikan penguatan substantif dalam penyempurnaan disertasi ini;
9. Seluruh staf akademik dan tenaga pendidik Sekolah Bisnis IPB, atas bantuan administrasi, pelayanan akademik yang profesional, serta suasana akademik yang hangat dan kolaboratif;
10. Para narasumber, pakar, praktisi, dan seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk berbagi wawasan dan data penting;
11. Keluarga, istri tercinta dr. Reni Fajarwati, Sp.KK, serta anak-anak tersayang Muhammad Rafif Hanifa & Azalia Syafa Shafira yang dengan cinta, doa, dan dukungan tanpa henti selalu menjadi penyemangat di setiap langkah menjadi cahaya kecil yang menghangatkan setiap perjalanan panjang dalam proses penelitian dan penulisan disertasi ini.
12. Kakak tercinta Ir. Purnama Sylviatin, Ir. Dwinanto Wahyu Wibowo, MM dan Ir. Yudi Trihastanto, MM yang selalu memberikan doa, spirit dan motivasi selama proses panjang penyelesaian disertasi ini
13. Prof. Dr. dr. Hera Nirwati, M.Kes. Wakil Dekan Fakultas Kedokteran dan Kesehatan Masyarakat Universitas Gadjah Mada Yogyakarta sekaligus kakak ipar, atas doa, spirit dan motivasi selama proses panjang penyelesaian disertasi ini

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan dan terbuka untuk pengembangan lebih lanjut, baik melalui pengujian pada industri lain, perluasan jumlah objek penelitian, maupun pengembangan model prediktif berbasis data yang lebih dinamis. Karena itu, promosi doktoral ini bukanlah akhir dari proses belajar, melainkan awal dari tanggung jawab yang lebih besar untuk menghadirkan ilmu yang bermanfaat.

Bogor, Juli 2026

Rudianto Suryo Binantoro



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvi
GLOSARIUM	xvii
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6 Kebaruan (<i>Novelty</i>)	9
TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kerangka Teori	11
2.2 Tinjauan dan Kesenjangan Penelitian Terdahulu	16
2.3 Kerangka Pemikiran	19
III METODE	21
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	21
3.2 Jenis Sumber Data dan Teknik Pengolahan Data	21
3.3 Penentuan Responden	21
3.4 Tahapan Penelitian	22
3.5 Metode Analisis	24
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Analisis Kebijakan Eksisting Strategi Mengakuisisi Bisnis Baru dan Formulasi CPA yang Berlaku Saat Ini di Level Perusahaan (Tujuan 1 dan 2)	32
4.2 Rancang Bangun Model <i>Customer Profitability</i> Historis dan Prediktif (Tujuan 3)	39
4.3 Kebijakan Organisasi untuk Optimalisasi Implementasi Model <i>Customer Profitability</i> Historis dan Prediktif (Tujuan 4)	56
4.4 Rancang Bangun Model <i>Customer Profitability</i> Historis Dan Prediktif Terintegrasi Sebagai Perangkat Analisis <i>Package-Deal</i> Untuk Akuisisi Bisnis	68
4.5 Implikasi Manajerial	75
4.6 Keterbatasan Penelitian	80
V SIMPULAN DAN SARAN	81
5.1 Simpulan	81
5.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	84
RIWAYAT HIDUP	90

DAFTAR TABEL

1	Rangkuman tujuan, inpu-output, variabel dan metode penelitian	31
2	Ilustrasi <i>customer profitability</i> vs unit <i>profitability</i>	33
3	Karakteristik indikator kinerja keuangan dan dampaknya terhadap pangsa pasar	35
4	Perbandingan kinerja produk dan pangsa pasar dua bank komersial	36
5	Jabaran CATWOE dan kriteria pengukuran kinerja 3E berdasar <i>root definition</i>	46
6	Jabaran CATWOE dan kriteria pengukuran kinerja 3E berdasar <i>root definition</i>	52
7	<i>Positioning</i> berdasarkan profitabilitas nasabah	56
8	Akar permasalahan dan usulan kebijakan	60

DAFTAR GAMBAR

1	<i>Share of Wallet</i> (SoW)	1
2	Posisi bank dimata nasabah	2
3	Kerangka pemikiran penelitian	20
4	Tahapan penelitian	23
5	Tahapan RIA	24
6	Tahapan SSM	27
7	Tahapan analisis William Dunn	28
8	CAGR <i>market share</i> Bank AA and Bank BB 2014-2024	37
9	<i>Rich picture</i> problematik model <i>customer profitability analysis</i> historis dan prediktif	44
10	Aktivitas model konseptual <i>customer profitability</i> historis dan prediktif	48
11	Diagram model operasional <i>customer profitability</i>	51
12	Pohon masalah kebijakan organisasi untuk penyelaraasan dan optimalisasi implementasi CP	59
13	Kompetensi <i>strategic relationship manager</i>	63
14	<i>Joint Account Planning Session</i> (JAPS)	63
15	Model analisis CP historis dan prediktif pada fase analisis kebutuhan dan desain solusi	65
16	Model <i>customer profitability</i> historis dan prediktif terintegrasi	73
17	Simulasi profitabilitas negosiasi <i>package-deal</i>	74