

**ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN UNTUK
MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PD SAMA JAYA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi

**Oleh:
Steven Andreas Kurniawan
2016130059**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
Bandung
2021**

**CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS FOR
ENHANCING COMPANY'S PROFIT
(A CASE STUDY IN PD SAMA JAYA)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
For Bachelor's Degree in Accounting

By:
Steven Andreas Kurniawan
2016130059

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency No. 1789/SK/BAN-
PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2021**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



**ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN UNTUK
MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PD SAMA JAYA)**

Oleh:
Steven Andreas Kurniawan
2016130059

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2021

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Steven Andreas Kurniawan
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 15 Februari 1998
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016130059
Program Studi : Sarjana Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN UNTUK MENINGKATKAN LABA
PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PD SAMA JAYA)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 25 Januari 2021

Pembuat pernyataan: Steven Andreas
Kurniawan



(Steven Andreas Kurniawan)

ABSTRAK

Berada dalam kondisi pasar yang membatasi kemampuan perusahaan untuk menetapkan harga, PD Sama Jaya perlu mencari cara alternatif untuk memperoleh laba yang lebih besar dari pelanggannya. Analisis profitabilitas pelanggan dapat membantu perusahaan mengelola aktivitasnya agar menjadi efektif dan membuat perusahaan memperoleh laba yang lebih besar dari pelanggannya. Analisis profitabilitas pelanggan membutuhkan informasi biaya melayani pelanggan, namun selama ini PD Sama Jaya belum melakukan perhitungan biaya melayani pelanggan. Hingga saat ini, PD Sama Jaya membuat keputusan tindakan terhadap pelanggan berdasarkan pertimbangan subjektif tanpa menggunakan informasi terukur yang dihasilkan melalui proses analisis profitabilitas pelanggan. Pada saat ini, perusahaan merasa transaksi penjualan dengan pelanggan dari luar Kota Bandung menghasilkan laba yang lebih kecil daripada transaksi dengan pelanggan dari dalam Kota Bandung. PD Sama Jaya tidak mengetahui profitabilitas pelanggan yang sebenarnya karena perusahaan tidak menghitung biaya melayani pelanggan dan memiliki risiko membuat keputusan yang tidak tepat terhadap pelanggannya.

PD Sama Jaya membutuhkan perhitungan biaya melayani pelanggan yang terukur dan akurat untuk membuat keputusan yang tepat terhadap pelanggan. Berdasarkan pandangan ahli, metode pembebanan biaya *activity-based costing (ABC) system* dapat dinilai merupakan metode yang dapat diandalkan untuk menghitung biaya melayani masing-masing pelanggan. Metode pembebanan biaya *ABC system* membebankan biaya aktivitas melayani kepada masing-masing pelanggan sesuai aktivitas dan sumber daya yang dikonsumsi oleh masing-masing pelanggan. Untuk mengetahui apakah seorang pelanggan sebenarnya tidak menguntungkan bagi PD Sama Jaya, laba dari masing-masing pelanggan diukur dengan cara mengurangkan pendapatan bersih dengan biaya melayani masing-masing pelanggan yang telah dihitung. Kemudian dalam mengambil keputusan terhadap karakteristik pelanggan yang telah diperoleh, PD Sama Jaya dapat mengelompokkan pelanggan sesuai dengan kesamaan karakteristik para pelanggannya.

Studi kasus dilaksanakan terhadap PD Sama Jaya untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam melakukan proses analisis profitabilitas pelanggan. Penelitian dalam skripsi ini bersifat deskriptif kualitatif. Data pada penelitian dalam skripsi ini diperoleh dengan teknik observasi dan wawancara dan diolah secara kualitatif. Objek penelitian dalam skripsi ini adalah analisis profitabilitas pelanggan tetap PD Sama Jaya. Penelitian dalam skripsi ini dilaksanakan terhadap empat belas pelanggan tetap PD Sama Jaya yang berasal dari luar Kota Bandung, pemilihan sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PD Sama Jaya memiliki pelanggan yang sebenarnya kurang menguntungkan bagi perusahaan. Karakteristik pelanggan tetap luar Kota Bandung yang kurang menguntungkan bagi PD Sama Jaya adalah pelanggan yang memesan barang dalam jumlah kecil pada setiap pesannya, memesan barang kepada PD Sama Jaya dalam frekuensi relatif sering dengan jumlah barang yang sedikit di dalam setiap pesannya, dan membutuhkan perlakuan khusus dalam mengirim pesanan. Penelitian dalam skripsi ini mengajukan rekomendasi bagi PD Sama Jaya untuk berusaha berdiskusi dengan pelanggan yang kurang menguntungkan dengan membahas perubahan pada aktivitas pembuatan dan penyampaian dokumen transaksi penjualan serta merekomendasikan PD Sama Jaya untuk mempertimbangkan pemberian insentif kepada pelanggan tetap yang memiliki karakteristik kurang menguntungkan.

Kata kunci: *activity-based costing (ABC) system*, analisis profitabilitas pelanggan, biaya melayani pelanggan, PD Sama Jaya

ABSTRACT

Operating in a market pressure that is constraining company's pricing ability, in an attempt to acquire larger amount of customers' profit, alternative ways to increase customers' profit are necessarily required to be sought by PD Sama Jaya. A customer profitability analysis can help the company to manage its activities to become effective which leads the company to have a greater profit from its customers. The customer profitability analysis requires a computation of customers cost-to-serve information to be conducted, yet PD Sama Jaya has not done any of the cost-to-serve calculation on each its customers. To date, PD Sama Jaya has been taking action decisions on its customers in subjective manners devoiding any measurable information generated through the customer profitability analysis process. Considering the company has not done any of cost-to-serve computation, the company regards the sales transactions of its outside the Bandung City based regular customers resulted in lower profits than transactions with customers from within the Bandung City based customers. PD Sama Jaya does not aware of customers hidden profit and loss as the company does not calculate the cost of serving its customers and runs the risk of making inappropriate decisions with its customers.

In order to make appropriate decisions about customers, PD Sama Jaya does necessarily require cost-to-serve information that are measurable and accurate. In accordance to most of the experts believe, the activity-based costing (ABC) system can be considered as a reliable costing method to compute the cost-to-serve of each customer. ABC system allocates activity costs to serve to each customer according to the activities and resources consumed by each customer. To figure out whether a customer leads unprofitable for PD Sama Jaya, the profit of each customer is measured by subtracting the calculated cost-to-serve of each customer from the customer's net income. In making decisions towards the customers, PD Sama Jaya could classify its customers be based on the characteristics of its customers.

A case study was conducted in PD Sama Jaya to collect the data needed to carry out the customer profitability analysis process. The research in this thesis is qualitative descriptive. The data in the research of this thesis were obtained through an observation and interviews and processed qualitatively. The object of the research of this thesis is the analysis of PD Sama Jaya's regular customers' profitability. The research in this thesis was conducted on fourteen regular customers of PD Sama Jaya which are based on the outside of Bandung City, the selection of the research samples was carried out with purposive sampling technique.

The results showed that PD Sama Jaya has some customer which are in fact less profitable for the company. The criteria for regular customers that based on outside of the Bandung City which are less profitable for PD Sama Jaya are customers which are ordering in small quantities of goods on each order, order goods from PD Sama Jaya in a relatively frequent frequency with a small number of items in each order, and require special handling in sending orders. The research in this thesis proposes recommendations for PD Sama Jaya to try to discuss with less profitable customers by discussing changes in the activities of making and submitting sales transaction documents, the research also advocates PD Sama Jaya to consider providing some incentives to less profitable regular customers which share the same characteristic as the less profitables.

Keywords: activity-based costing (ABC) system, cost-to-serve customers, customer profitability analysis, PD Sama Jaya

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan rasa terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan perlindungan yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik skripsi yang berjudul “ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN UNTUK MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PD SAMA JAYA)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama proses penulisan skripsi ini, penulis sempat mengalami tidak sedikit kesulitan, namun berkat berbagai masukan serta dukungan yang membangun dari berbagai pihak penulis pada akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan masukan dan dukungan baik itu melalui doa, bimbingan, ataupun saran yang sangat berharga bagi penulis. Ucapan terima kasih diberikan kepada:

- 1) Kedua orang tua penulis, yaitu Papa dan Mama yang selalu memberikan doa, dukungan, dan masukan sejak semula penulis mulai berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
- 2) Adik kandung penulis yang selalu memberikan doa serta dukungan kepada penulis.
- 3) Ibu Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA. selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan bantuan, saran, umpan balik atas pekerjaan penulis, dan waktu yang disediakan untuk membimbing penulis dalam menyusun skripsi.
- 4) Ibu Damajanti Tanumihardja, S.E., M. Ak. selaku dosen wali penulis yang selalu memberi nasihat dan masukan sejak awal masa kuliah terutama pada masa FRS.
- 5) Kepada seluruh dosen dan tenaga pengajar Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ajaran ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
- 6) Bapak Liu Cung Kin dan Ibu Linawati Dewitotong selaku pemilik PD Sama Jaya serta Kak Yeni selaku anak kandung dari Bapak Liu Cung Kin dan Ibu Linawati sekaligus staf *finance* dalam PD Sama Jaya yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di lingkungan perusahaannya, memberikan

berbagai informasi bermanfaat yang berkaitan dengan skripsi ini sehingga penyusunan skripsi ini dapat dilaksanakan serta terselesaikan dengan baik.

- 7) Bapak Tan Nan San selaku manajer PD Sama Jaya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang bermanfaat dan diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
- 8) Ibu Stella selaku kepala bagian *accounting* serta seluruh staf PD Sama Jaya yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi bermanfaat serta menemani penulis selama melakukan penelitian di PD Sama Jaya.
- 9) Triny Lestari selaku saudara sepupu penulis yang selalu memberikan doa serta dukungan kepada penulis.
- 10) Teman-teman kuliah dan sahabat-sahabat penulis yang selalu memberikan semangat serta meluangkan waktu untuk membantu penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Penulis mengharapkan bahwa kritik dan saran dari para pembaca dapat membantu untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 25 Januari 2021

Steven Andreas Kurniawan

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).....	9
2.1.1. Pengertian <i>Customer Relationship Management</i>	9
2.1.2. Pentingnya <i>Customer Relationship Management</i>	11
2.1.3. Praktik <i>Customer Relationship Management</i> di Bidang Perdagangan	11
2.2. <i>Customer Profitability Analysis</i> (CPA)	12
2.2.1. Pengertian <i>Customer Profitability Analysis</i>	12
2.2.2. Manfaat <i>Customer Profitability Analysis</i>	14
2.2.3. Cara Melakukan <i>Customer Profitability Analysis</i>	15
2.3. Biaya Melayani Pelanggan (<i>Cost-to-Serve</i>)	17
2.3.1. Pengertian <i>Cost-to-Serve</i> (CTS)	17
2.3.2. Pengukuran <i>Cost-to-Serve</i>	18

2.3.3. <i>Sales, Marketing, Distribution, and Administrative (SMDA) Expenses</i>	19
2.4. Metode Pembebanan Biaya	20
2.4.1. <i>Traditional (Simple) Costing System</i>	20
2.4.2. <i>Activity-Based Costing (ABC) System</i>	21
2.4.2.1. Pengertian <i>Activity-Based Costing (ABC) System</i>	21
2.4.2.2. Manfaat <i>Activity-Based Costing System</i>	22
2.4.2.3. Penerapan <i>Activity-Based Costing System</i>	24
2.4.2.4. <i>Cost Hierarchy</i>	25
2.4.2.5. Kriteria Alokasi Biaya	26
2.4.2.6. Menentukan Jumlah Kapasitas Sumber Daya	28
2.5. Pengertian Laba	29
BAB 3 METODOLOGI DAN OBJEK PENELITIAN	31
3.1. Metode Penelitian	31
3.1.1. Jenis Penelitian	31
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	33
3.1.3. Teknik Analisis Data	34
3.2. Objek Penelitian	35
3.2.1. Unit Penelitian	36
3.2.2. Profil Perusahaan	40
3.2.3. Struktur Organisasi Perusahaan	42
3.3. Keterbatasan Penelitian	44
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1. Kelompok Pelanggan Tetap PD Sama Jaya	47
4.2. Aktivitas-Aktivitas di dalam PD Sama Jaya	50
4.3. Pembebanan Biaya kepada Pelanggan PD Sama Jaya	52
4.3.1. Pengelompokan Biaya PD Sama Jaya	53
4.3.2. Kelompok Biaya Aktivitas PD Sama Jaya	58
4.3.3. Pembebanan Biaya Tidak Langsung ke dalam Aktivitas	62

4.3.4. Perhitungan Tarif per Unit Pemacu Biaya Aktivitas	70
4.3.5. Pembebanan Biaya Aktivitas kepada Pelanggan	71
4.4. Laba Bersih Pelanggan Tetap PD Sama Jaya	77
4.5. Analisis Profitabilitas Pelanggan Tetap PD Sama Jaya	81
4.5.1. Perbandingan Perhitungan Laba Pelanggan Tetap PD Sama Jaya ...	82
4.5.2. Analisis Karakteristik Pelanggan Tetap PD Sama Jaya	84
4.5.3. Membuat Keputusan untuk Pelanggan Tetap PD Sama Jaya	89
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	92
5.1. Kesimpulan	92
5.2. Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran	8
Gambar 2.1. Diagram Profitabilitas Pelanggan	17
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PD Sama Jaya	42
Gambar 4.1. Bagan Alokasi Biaya ABC	76
Gambar 4.2. Whale Curve Pelanggan Tetap dari Luar Kota Bandung	80

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Karakteristik Pelanggan dengan <i>Cost-to-Serve</i> Tinggi dan Rendah.....	7
Tabel 3.2. Daftar Pelanggan Sampel Penelitian	39
Tabel 4.1. Pendapatan Penjualan dari Sampel Pelanggan	48
Tabel 4.2. Pengelompokan Sampel Pelanggan	49
Tabel 4.3. Biaya-Biaya PD Sama Jaya	53
Tabel 4.4. Pengelompokan Biaya PD Sama Jaya	54
Tabel 4.5. Pengelompokan Biaya Pelanggan Tetap PD Sama Jaya	56
Tabel 4.6. Pengelompokan Biaya Pelanggan Tetap PD Sama Jaya	57
Tabel 4.7. <i>Activity Cost Pools</i> dan Dasar Alokasi Biaya PD Sama Jaya.....	58
Tabel 4.8. Pembebanan Elemen Biaya Tidak Langsung ke dalam Aktivitas	69
Tabel 4.9. Tarif per Unit Pemacu Biaya.....	70
Tabel 4.10. Konsumsi Aktivitas Masing-Masing Sampel Pelanggan.....	74
Tabel 4.11. Total Biaya Masing-Masing Pelanggan.....	75
Tabel 4.12. Laba Bersih Masing-Masing Pelanggan	77
Tabel 4.13. Analisis <i>Whale Curve</i> Pelanggan	78
Tabel 4.14. Laba Masing-Masing Pelanggan Tanpa Biaya Melayani Pelanggan....	81
Tabel 4.15. Perbandingan Laba Masing-Masing Pelanggan.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Profil Pelanggan Tetap PD Sama Jaya

Lampiran 2 Pengambilan Sampel Penelitian

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan perlu menghasilkan laba untuk mempertahankan keberlanjutan bisnisnya. Strategi bisnis perusahaan untuk menghasilkan laba dipengaruhi oleh karakteristik serta kondisi pasar di mana perusahaan beroperasi. Perusahaan yang bergerak di dalam pasar persaingan sempurna perlu menyesuaikan strategi dengan karakteristik pasar persaingan sempurna. Sebagai contoh, untuk menghadapi kondisi pasar persaingan sempurna dimana pelanggan mudah beralih kepada penjual produk lainnya, distributor kebutuhan bahan pokok menciptakan *customer value* dengan cara mengantarkan produk lebih cepat, merawat kondisi produk, atau menyediakan bahan pokok dengan harga yang sedikit lebih murah daripada harga yang ditawarkan pesaingnya. Demikian juga dengan perusahaan yang bergerak di dalam pasar persaingan tidak sempurna, perusahaan perlu menyesuaikan strateginya dengan karakteristik pasar persaingan tidak sempurna. Kemampuan perusahaan dalam memahami setiap unsur pasar yang ada di dalam lingkungan bisnisnya merupakan salah satu kunci kesuksesan perusahaan untuk mengelola faktor produksinya dengan efektif dan efisien dan menghasilkan laba.

Kemampuan perusahaan yang bergerak di dalam pasar persaingan sempurna untuk menetapkan harga sangat terbatas, oleh karena itu perusahaan perlu menekan biaya sekecil mungkin agar tetap dapat menghasilkan laba. Produk yang diperdagangkan di dalam pasar persaingan sempurna bersifat homogen, mudah didapat karena banyak perusahaan yang mampu menyediakan produk yang sama, dan harganya mengikuti mekanisme pasar. Ketersediaan pelanggan di dalam pasar persaingan sempurna untuk membeli produk ditentukan oleh perbandingan harga, pelanggan dapat dengan mudah beralih ke penjual lainnya yang menawarkan harga lebih murah daripada penjual lain. Selain memiliki pemasok dengan *total cost of ownership* yang rendah, memiliki pelanggan yang loyal dan berbiaya rendah merupakan keuntungan bagi perusahaan yang bergerak di pasar persaingan sempurna. Dengan memiliki pelanggan yang loyal dan berbiaya rendah, perusahaan dapat memperoleh laba yang lebih besar dari pelanggannya.

PD Sama Jaya merupakan perusahaan yang bergerak di dalam pasar persaingan sempurna. PD Sama Jaya melakukan kegiatan usaha di bidang distribusi

produk-produk buatan YKK Group seperti ritsleting (*zipper*), *nylon tape*, kancing, dan karet elastis. Perusahaan memiliki pelanggan yang berasal dari dalam Kota Bandung (wilayah domisili PD Sama Jaya) dan juga luar Kota Bandung. Seluruh pelanggan PD Sama Jaya diperlakukan dengan sama, yaitu setiap pelanggan tidak dibebankan biaya melayani pelanggan terlepas dari karakteristiknya yang berbeda-beda. Adapun terdapat biaya ekspedisi yang harus ditanggung oleh pelanggan luar Kota Bandung, biaya tersebut terpisah dari harga produk yang dijual PD Sama Jaya. Pelanggan PD Sama Jaya tidak dibebankan biaya pengiriman barang ketika pelanggan meminta barang pesannya dikirimkan menggunakan kendaraan perusahaan. Perbedaan harga diantara pelanggan satu dengan yang lainnya disebabkan oleh perbandingan harga pasar produk di kota pelanggan berada.

Pada saat ini, PD Sama Jaya merasa bahwa laba perusahaan yang diperoleh dari transaksi dengan pelanggan yang berasal dari luar kota Bandung lebih kecil daripada pelanggan dari dalam kota Bandung. Selain menimbulkan biaya untuk aktivitas administrasi dan penerimaan pesanan, transaksi dengan pelanggan dari luar kota Bandung menimbulkan biaya terkait dengan layanan pengangkutan barang dari perusahaan ke penyedia jasa ekspedisi. Biaya bahan bakar kendaraan, parkir, tol, perawatan kendaraan, dan gaji sopir merupakan biaya-biaya tambahan yang perlu dikeluarkan oleh perusahaan untuk melayani pelanggan yang berasal dari luar Kota Bandung. Tanpa adanya informasi biaya melayani untuk masing-masing pelanggan, PD Sama Jaya tidak dapat mengetahui apakah terdapat pelanggan yang sebenarnya menguntungkan dan tidak menguntungkan.

Informasi biaya melayani masing-masing pelanggan merupakan salah satu informasi yang dibutuhkan untuk mengukur profitabilitas pelanggan. Hingga saat ini, PD Sama Jaya tidak menghitung biaya untuk melayani yang timbul dari masing-masing pelanggannya. Meskipun perusahaan memilih untuk tidak membebankan biaya melayani kepada pelanggan, perusahaan tetap perlu menghasilkan informasi biaya melayani pelanggan. Menurut Blattberg dan Deighton (1996) (seperti dikutip oleh Guerreiro *et al.*, 2008: 390), perusahaan harus dapat mengukur, memilih, dan membuat ketentuan hubungan yang tepat bagi setiap karakteristik atau jenis pelanggan yang berbeda agar pengelolaan dan pembangunan hubungan dengan pelanggan berjalan efektif. Dengan mengetahui informasi biaya melayani masing-masing pelanggan, perusahaan dapat mengukur atau menghitung profitabilitas dari masing-masing pelanggan. Berdasarkan hasil perhitungan profitabilitas pelanggan, perusahaan dapat mengetahui pelanggan mana yang menguntungkan dan tidak

menguntungkan dan kemudian dapat merancang keputusan tindakan yang akan diambil untuk pelanggan tersebut.

PD Sama Jaya membuat keputusan tindakan terhadap pelanggannya tanpa menggunakan informasi yang dihasilkan melalui proses analisis profitabilitas pelanggan. PD Sama Jaya membuat keputusan berdasarkan pertimbangan subjektif, yaitu melalui pertimbangan pribadi atau penilaian atas kondisi tertentu. Tanpa melalui proses analisis profitabilitas dengan informasi pendapatan dan biaya melayani dari masing-masing pelanggannya, PD Sama Jaya tidak dapat mengetahui karakteristik dan profitabilitas pelanggan yang sebenarnya. Dengan menggunakan informasi yang tidak terukur dalam membuat keputusan, PD Sama Jaya memiliki kemungkinan yang lebih tinggi membuat keputusan yang tidak tepat terhadap pelanggan.

Pengambilan keputusan yang tepat membutuhkan data yang akurat. PD Sama Jaya membutuhkan perhitungan biaya melayani pelanggan yang akurat sebagai data untuk melakukan analisis profitabilitas pelanggan. Untuk membantu PD Sama Jaya melakukan analisis profitabilitas pelanggan dengan akurat, perhitungan biaya melayani untuk masing-masing pelanggan pada penelitian dalam skripsi ini dilakukan dengan menggunakan analisis *activity-based costing* (ABC). Analisis ABC menelusuri aktivitas apa dan pelanggan mana yang menyebabkan timbulnya biaya-biaya melayani pelanggan dan kemudian membebankan biaya aktivitas tersebut kepada setiap pelanggan sesuai dengan konsumsi sumber dayanya masing-masing. Perhitungan biaya dengan analisis ABC menghasilkan perhitungan biaya melayani pelanggan yang akurat karena biaya melayani dibebankan kepada setiap pelanggan sesuai dengan konsumsi sumber daya masing-masing pelanggan.

Masalah yang dihadapi oleh PD Sama Jaya menarik untuk diteliti. Di dalam mekanisme pasar persaingan sempurna, perusahaan memiliki kemampuan yang terbatas untuk menetapkan harga barang. Perusahaan perlu mencari cara lain untuk tetap dapat memperoleh laba dari pelanggan yang membutuhkan pelayanan tambahan selain dengan cara meningkatkan harga barang. Ketidaktersediannya data biaya melayani pelanggan membuat profitabilitas para pelanggan perusahaan yang sesungguhnya menjadi tidak dapat diukur dan diketahui. Biaya melayani pelanggan merupakan informasi yang penting bagi PD Sama Jaya. Berdasarkan informasi biaya melayani pelanggan, perusahaan dapat mengelola aktivitas melayani untuk masing-masing pelanggannya agar tidak melakukan aktivitas yang tidak menguntungkan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi bahwa terdapat lima (5) masalah di dalam PD Sama Jaya untuk diteliti, yaitu:

- 1) Bagaimana cara menghitung biaya melayani untuk pelanggan PD Sama Jaya dengan menggunakan analisis ABC?
- 2) Bagaimana cara melakukan analisis profitabilitas terhadap pelanggan PD Sama Jaya dengan menggunakan informasi biaya melayani pelanggan?
- 3) Apakah terdapat pelanggan PD Sama Jaya yang berada pada kelompok pelanggan yang sebenarnya tidak menguntungkan?
- 4) Cara apa yang dapat dilakukan oleh PD Sama Jaya untuk meningkatkan laba perusahaan dari para pelanggannya?
- 5) Keputusan apa yang perlu diambil oleh PD Sama Jaya terhadap para pelanggannya setelah memperoleh informasi profitabilitas pelanggan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan kelima masalah yang telah teridentifikasi, tujuan dilakukannya penelitian dalam skripsi ini adalah untuk:

- 1) Menggambarkan cara perhitungan biaya melayani pelanggan PD Sama Jaya dengan menggunakan analisis ABC.
- 2) Menggambarkan cara untuk melakukan analisis profitabilitas pelanggan dengan menggunakan informasi biaya melayani pelanggan.
- 3) Mengelompokkan pelanggan-pelanggan PD Sama Jaya sesuai dengan profitabilitasnya masing-masing berdasarkan hasil analisis profitabilitas pelanggan yang dilakukan.
- 4) Memberikan gambaran mengenai cara-cara yang dapat dilakukan oleh PD Sama Jaya untuk mengelola pelanggan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing.
- 5) Memberikan gambaran mengenai keputusan tindakan yang dapat diambil oleh PD Sama Jaya terhadap pelanggan setelah memperoleh informasi profitabilitas pelanggan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Apabila tujuan penelitian tercapai, maka penelitian dalam skripsi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya adalah

- 1) Bagi penulis: penelitian menjadi sarana untuk menerapkan berbagai ilmu yang berkaitan dengan bidang akuntansi yang telah diperoleh selama pada masa perkuliahan, terutama pada cakupan bidang akuntansi manajemen. Penelitian ini dirasakan dapat meningkatkan keterampilan dalam membangun hubungan yang baik dengan orang lain, khususnya dengan responden penelitian. Selain itu, penelitian ini menambah wawasan penulis terhadap segala aktivitas dalam proses pengelolaan pelanggan di dalam lingkungan bisnis perusahaan yang sesungguhnya.
- 2) Bagi perusahaan yang telah bersedia menjadi objek penelitian ini:
 - a) Membantu perusahaan menghitung biaya melayani pelanggannya.
 - b) Perusahaan dapat mengetahui kelompok pelanggan yang sebenarnya tidak menguntungkan dan menelusuri aktivitas melayani yang dapat dikurangi untuk meningkatkan laba dari kelompok pelanggan tersebut.
 - c) Membantu perusahaan mengelola pelanggannya dengan memberikan rekomendasi aktivitas-aktivitas melayani pelanggan yang efektif dan sesuai dengan karakteristik masing-masing pelanggan.
 - d) Membantu meningkatkan profitabilitas perusahaan dari pelanggannya.
- 3) Bagi pembaca: penelitian dalam skripsi ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan, rekomendasi, yang bermanfaat bagi para pembaca dan peneliti untuk penelitian selanjutnya. Diharapkan juga penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi yang baik untuk melakukan penelitian selanjutnya, khususnya untuk topik penelitian yang membahas mengenai analisis profitabilitas menggunakan informasi biaya melayani pelanggan yang dihasilkan melalui analisis *activity based costing* (ABC) untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dari pelanggannya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Agar tindakan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap pelanggannya efektif dan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing, informasi profitabilitas tiap pelanggan perusahaan yang tersedia harus dapat diandalkan. Penggunaan informasi yang tidak terukur dapat mengakibatkan terjadinya pengambilan keputusan yang tidak

tepat. PD Sama Jaya belum melakukan perhitungan biaya melayani pelanggan, dengan demikian perusahaan tidak memiliki informasi karakteristik pelanggan yang terukur. Informasi biaya melayani pelanggan diperlukan dalam analisis profitabilitas pelanggan, perusahaan harus mengukur biaya melayani pelanggannya untuk dapat melakukan analisis profitabilitas pelanggan. Pada saat ini, PD Sama Jaya merasa bahwa transaksi penjualan dengan pelanggan yang berasal dari luar Kota Bandung menghasilkan laba yang lebih kecil karena membutuhkan pelayanan tambahan yang tidak dilakukan pada transaksi dengan pelanggan dari dalam Kota Bandung.

PD Sama Jaya membutuhkan perhitungan biaya melayani pelanggan yang terukur dan akurat untuk membuat keputusan yang tepat terhadap pelanggan. Guerreiro *et al.* (2008) bersama dengan Kaplan dan Cooper (1998) serta mayoritas akademisi lainnya sepakat menyatakan bahwa cara atau metode pembebanan biaya yang paling tepat digunakan untuk menghitung biaya melayani pelanggan adalah metode pembebanan biaya *activity-based costing (ABC) system*. *ABC system* membebankan elemen-elemen biaya tidak langsung ke aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan perusahaan. Metode pembebanan biaya *ABC system* membebankan biaya aktivitas melayani ke masing-masing pelanggan sesuai aktivitas dan sumber daya yang dikonsumsi oleh masing-masing pelanggan tersebut. Dengan cara perhitungan ABC, informasi biaya melayani untuk masing-masing pelanggan dapat diketahui. Perhitungan biaya melayani pelanggan dengan menggunakan *ABC system* menghasilkan informasi yang lebih akurat, hal tersebut disebabkan karena biaya aktivitas melayani pelanggan dibebankan sesuai dengan konsumsi aktivitas dan sumber daya dari masing-masing pelanggan.

Menurut Kaplan dan Cooper (Kaplan & Cooper, 1998: 190), dengan menggunakan *ABC system* untuk menghitung biaya melayani pelanggan, manajer dapat mengidentifikasi karakteristik-karakteristik pelanggan yang menyebabkan seorang pelanggan memiliki biaya melayani lebih tinggi daripada pelanggan lainnya. Tabel 1.1. menunjukkan karakteristik pelanggan yang menimbulkan *hidden loss* (memiliki biaya melayani yang tinggi) dan *hidden profit* (memiliki biaya melayani yang rendah). *Hidden loss* dan *hidden profit* menunjukkan bahwa sebenarnya di dalam perusahaan terdapat pelanggan berbiaya rendah yang benar-benar menguntungkan perusahaan dan berbiaya tinggi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Tabel 1.1.

Karakteristik Pelanggan dengan *Cost-to-Serve* Tinggi dan Rendah

HIGH COST-TO-SERVE CUSTOMERS	LOW COST-TO-SERVE CUSTOMERS
Memesan produk dengan ketentuan tertentu	Memesan produk standar
Jumlah pesanan kecil	Jumlah pesanan besar
Penerimaan pesanan sulit diprediksi	Penerimaan pesanan dapat diprediksi
Ketentuan pengiriman disesuaikan dengan pelanggan atau tidak sesuai dengan standar pengiriman penjual	Pengiriman sesuai standar penjual
Ada perubahan syarat pengiriman	Tidak ada perubahan syarat pengiriman
Proses transaksi manual	Proses transaksi elektronik (EDI)
Mebutuhkan banyak pelayanan sebelum penjualan (seperti pemasaran, pelayanan teknis, dan pelayanan sumber daya penjualan)	Tidak atau sedikit membutuhkan banyak pelayanan sebelum penjualan
Mebutuhkan banyak pelayanan setelah penjualan (seperti instalasi, pelatihan, garansi dan pelayanan lapangan)	Tidak membutuhkan banyak pelayanan setelah penjualan
Membuat perusahaan perlu menyimpan produk yang telah selesai diproduksi	Produk langsung dikirim begitu selesai diproduksi
Pembayaran lambat	Pembayaran tepat waktu

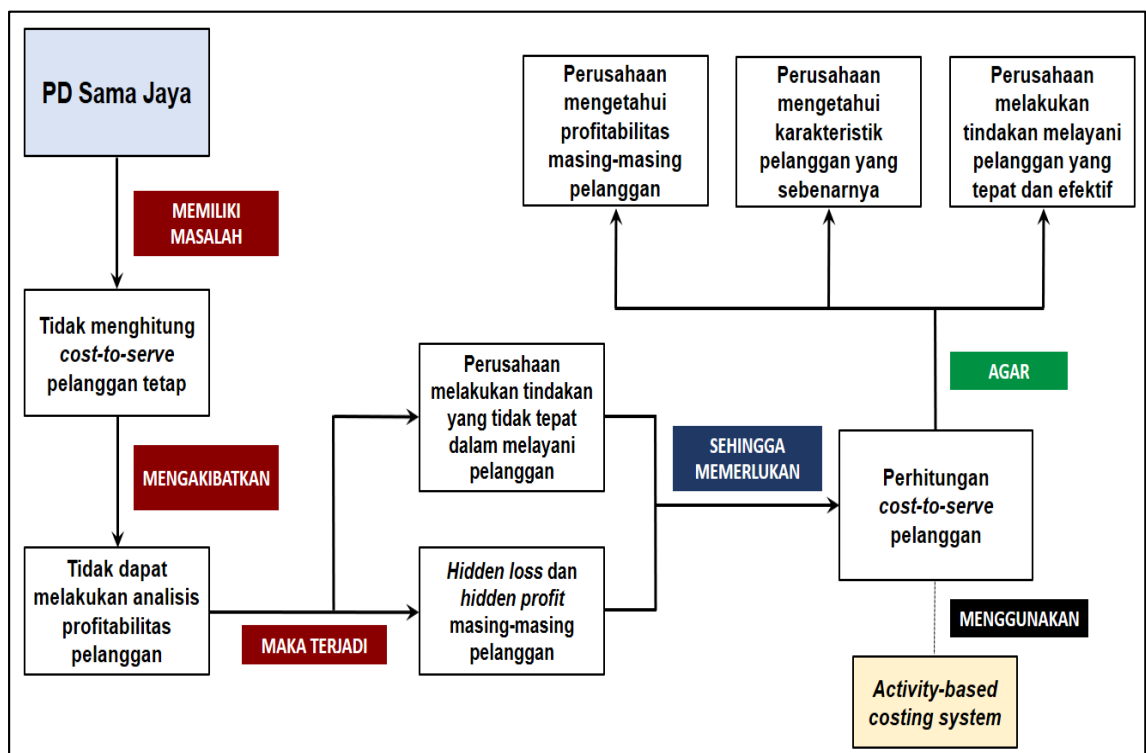
Sumber: Kaplan & Cooper (1998: 191)

Setelah memperoleh informasi biaya melayani untuk masing-masing pelanggan, profitabilitas pelanggan diukur dengan cara mengurangi pendapatan bersih masing-masing pelanggan dengan biaya melayani masing-masing pelanggan yang telah dihitung. Setelah perusahaan mengetahui laba masing-masing pelanggan, PD Sama Jaya dapat mengelompokkan para pelanggan sesuai dengan kesamaan karakteristik para pelanggan. Salah satu cara mengelompokkan pelanggan adalah dengan menggunakan sebuah Diagram Profitabilitas Pelanggan yang digagas oleh Kaplan dan Cooper. Kaplan dan Cooper (1998) (Kaplan dan Cooper, seperti yang dikutip oleh Guerreiro *et al.*, 2008: 394) merekomendasikan bahwa, setelah informasi *cost-to-serve* masing-masing pelanggan diperoleh, manajer dapat menggunakan Diagram Profitabilitas Pelanggan untuk mengkategorikan pelanggan. Pemetaan atau

pengelompokan pelanggan ke dalam Diagram Profitabilitas Pelanggan dilakukan dengan cara menentukan titik pertemuan sumbu vertikal dan horizontal pada diagram tersebut. Diagram Profitabilitas Pelanggan dapat dilihat dalam Gambar 2.1. pada Bab 2 penelitian dalam skripsi ini. Pengelompokan pelanggan berdasarkan karakteristik pelanggan dapat mempermudah perusahaan dalam menyusun strategi atau keputusan yang tepat terhadap pelanggannya.

Gambar 1.1. berikut ini menggambarkan keseluruhan langkah-langkah jalannya penelitian pada penelitian dalam skripsi ini.

Gambar 1.1.
Kerangka Pemikiran



Sumber: hasil olahan penulis