

**PERANAN *STRATEGIC ACTIVITY-BASED MANAGEMENT*
DALAM MENINGKATKAN PROFITABILITAS PELANGGAN
PADA PT SINAR SOSRO KP. CIMAHI**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Denesha Faradina

2012130088

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN – PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/XI/2013)

BANDUNG

2017

**THE ROLE OF STRATEGIC ACTIVITY-BASED
MANAGEMENT TO INCREASE CUSTOMER PROFITABILITY
AT PT SINAR SOSRO KP. CIMAHI**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for
Bachelors Degree in Economics

By:

Denesha Faradina

2012130088

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMIC
ACCOUNTING DEPARTMENT

(Accredited Based on the Decree of BAN – PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/XI/2013)

BANDUNG

2017



UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PERANAN *STRATEGIC ACTIVITY-BASED MANAGEMENT* DALAM
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PELANGGAN PADA PT SINAR SOSRO
KP. CIMAHI

Oleh:
Denesha Faradina
2012130088

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, S.E, M.T.

Pembimbing,

Elsje Kosasih, Dra.,M.Sc.,Ak

PERNYATAAN :



Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Denesha Faradina
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 17 April 1994
Nomor Pokok : 2012130088
Program Studi : Akuntansi
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

PERANAN *STRATEGIC ACITIVITY-BASED MANAGEMENT* DALAM
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PELANGGAN PADA PT SINAR SOSRO
KP. CIMAHI

dengan,

Pembimbing : Elsje Kosasih, Dra.,M.Sc.,Ak
Ko Pembimbing : ---

SAYA NYATAKAN

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 kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

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 jilakan 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 : Januari 2017
Pembuat pernyataan :



(Denesha Faradina)

ABSTRAK

Meningkatnya persaingan dalam perekonomian Indonesia menuntut para pengusaha untuk memiliki daya saing tinggi pada industri dalam negeri untuk menyeimbangkan perekonomian Indonesia. Terlebih lagi dengan adanya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang masuk ke Indonesia pada akhir tahun 2015, para pengusaha harus lebih memperhatikan *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan miliknya. Salah satu hal yang mempengaruhi jalannya suatu bisnis adalah pelanggan, karena tanpa pelanggan suatu bisnis tidak dapat berjalan dengan lancar. Setiap pelanggan akan menimbulkan biaya bagi perusahaan dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Dimana hal itu akan mempengaruhi laba yang dihasilkan perusahaan dari pelanggan-pelanggan tersebut. Setiap pelanggan akan menimbulkan biaya pelayanan yang berbeda sehingga laba yang dihasilkan setiap pelanggan pun akan berbeda.

Agar terciptanya penelitian yang komprehensif mengenai analisis profitabilitas pelanggan dalam meningkatkan profitabilitas pelanggan, penulis menggunakan teori *Strategic Activity-Based Management* berdasarkan informasi yang dihasilkan *ABC system*. Berdasarkan informasi dari *ABC system* perusahaan dapat mengambil keputusan menggunakan *Strategic Activity-Based Management* untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan seperti memberikan pelayanan terbaik sehingga pelanggan akan tetap menjaga loyalitas kepada perusahaan. Selain itu perusahaan dapat mengelola pelanggan dilihat dari keuntungan yang diberikan. Apabila pelanggan tersebut tidak menguntungkan maka perusahaan dapat mencari cara untuk meningkatkan laba pelanggan atau mengeliminasi pelanggan tersebut.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu dengan mempelajari masalah-masalah serta tata cara yang berlaku dalam perusahaan untuk memperoleh data dan fakta tentang objek penelitian, mengolah dan menganalisis data tersebut. Objek penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Cimahi, yang merupakan distributor resmi dari PT Sinar Sosro, Tbk. Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dengan melakukan penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan, yang diperoleh melalui buku-buku, jurnal, serta referensi penelitian terdahulu.

Strategic Activity-Based Management belum berperan dalam meningkatkan profitabilitas pelanggan pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi karena sebelumnya perusahaan belum pernah melakukan analisis profitabilitas pelanggan menggunakan *Activity-Based Costing System*. Namun berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, *Strategic ABM* dapat berperan sebagai alat pengambil keputusan terkait pelanggan. Dengan menggunakan informasi dari analisis profitabilitas pelanggan menggunakan *Activity-Based Costing system*, diketahui bahwa terdapat tiga pelanggan menguntungkan dan tiga pelanggan merugikan PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Cimahi. Pelanggan PE, AY, dan BO merupakan pelanggan yang menguntungkan, sedangkan pelanggan NO, BI, dan KBTC memberikan kontribusi rugi bagi perusahaan. Alternatif yang dapat digunakan dengan *Strategic ABM* oleh perusahaan antara lain adalah cara yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang menguntungkan, yaitu dengan selalu memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan. Sedangkan untuk pelanggan yang merugikan perusahaan dapat melakukan cara untuk meningkatkan laba pelanggan atau mengeliminasi pelanggan tersebut. Selain itu perusahaan juga dapat melakukan negosiasi dengan pelanggan untuk meningkatkan laba pelanggan, seperti mengurangi jumlah *routing salesman*, melakukan pengiriman dengan jumlah yang besar sehingga perusahaan tidak perlu melakukan pengiriman berkali-kali.

Kata Kunci : *Srategic Activity-Based Management*, profitabilitas pelanggan, biaya operasional.

ABSTRACT

The growth of competition in Indonesia's economy has forced entrepreneurs to have high competitiveness in domestic industries to balanced Indonesia's economy. Especially with existence of ASEAN Economic Community in Indonesia as of late 2015, entrepreneur should concern about their company's competitive advantage. One thing that support the sustainability of business is customer, because without customer it can be said that business will not goes well. Every customer will cost company for giving the best services to their customer which can influence company's profit from each customers. Each customer will cost company differently which makes them make profit differently too.

To create a comprehensive research about customer profitability analysis in order to increase customer profitability, author used Strategic Activity-Based Management theory based on information produced by Activity-Based Costing system. Based on information produced by Activity-Based Costing system, company can make decision using Strategic Activity-Based Management to maintain relationship with customer like give the best service to customers so they could keep loyal to company. Other than that, company could manage customers based on their profit. If a customer is unprofitable for company, company could find a way to increase the customer's profit or to eliminate them.

This research was conducted with descriptive analytical method, which studied problems and standard applied in company to obtain data and fact about research object, process and analyze the data. Research object in this thesis is PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Cimahi, an official distributor of PT Sinar Soro, Tbk. In this research author obtained data by performed field research and library research from books, journal, and previous research.

Strategic Activitiy-Based Management has not give it role in increasing customer profitability in PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Cimahi because company never done customer profitability analysis using Activity-Based Costing System before. However based on research result, Strategic ABM can help company as making decision tools related to customer. Based on information from customer profitability analysis using Activity-Based Costing system, it is known that there are three customers who profitable for PT Sinar Sosro Kepala Penjualan Cimahi and three customers who disserve company. Customer PE, AY, and BO are the profitable customers while customer NO, BI and KBTC are the unprofitable customers. Alternative that company can use with Strategic ABM among others is the way that company should do to maintain customer who profit the company by giving best service to customers. While for unprofitable customer, company can find a way to increase the profit or to eliminate them. Other than that company could negotiate with customer to increase their profit, as decrease the routing salesman frequency, make delivery with large amount of products to decrease the frequency of deliveries.

Keywords : Strategic Activity-Based Management, customer profitability, operational costs.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT karena atas kehendakNya dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PERANAN *STRATEGIC ACTIVITY-BASED MANAGEMENT* DALAM MENINGKATKAN PROFITABILITAS PELANGGAN PADA PT SINAR SOSRO KP. CIMAHU” dengan baik dan tepat waktu. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat menyelesaikan studi S1 untuk mendapatkan gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.

Penulis sadar bahwa skripsi ini tidak dapat berjalan dengan lancar tanpa bantuan dan dukungan pihak-pihak yang membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ayah, Ibu, dan Dinan yang tidak berhenti berdoa dan mendukung penulis 24/7 dan selalu menyemangati penulis. Terima kasih atas dukungan yang sangat besar baik moril maupun materil kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan dan selama proses penyusunan skripsi.
2. Ibu Elsje Kosasih, Dra., M.Sc.,Ak. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang selama ini telah membantu penulis dengan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dan dengan sabar membimbing serta memberikan petunjuk dan saran untuk penulisan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
3. Bapak Gerry Raphael Lusanjaya, S.E, M.T. selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Amelia Setiawan selaku dosen wali penulis yang telah memberikan saran dan bimbingan terkait mata kuliah maupun selama penulis mengambil skripsi. Terima kasih atas waktu yang diluangkan untuk mendengarkan keluh kesah penulis selama proses penulisan skripsi.
5. Bapak Ahmad dan Om Wicky selaku pihak dari PT Sinar Sosro KP. Cimahi. Terima kasih sudah memberikan penulis kesempatan untuk melakukan

penelitian di PT Sinar Sosro KP. Cimahi dan membantu penulis selama proses penulisan skripsi.

6. Keluarga penulis lainnya yang sudah memberikan dukungan dan juga doa kepada penulis.
7. Muhammad Dimas Purbayanto yang selalu mendukung penulis dan membantu penulis selama proses pembuatan skripsi ini. Terima kasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan. Terima kasih sudah menjadi tempat keluh kesah penulis dan sabar menghadapi *mood swing* penulis selama proses penulisan skripsi.
8. Nabila Gharmadyuti selaku sahabat penulis dari TK hingga saat ini. Terima kasih atas semua dukungan dan semangat yang diberikan kepada penulis selama proses penulisan skripsi. Sudah lebih dari 10 tahun menjadi teman penulis dalam berbagi keluh kesah, canda tawa dan juga ketika menempuh pendidikan di Universitas Katolik Parhyangan.
9. Faris Adlantama, Hanifah Hadianti, Jyanka Yasmin, dan Ahmad Rhesa selaku sahabat penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
10. Permata Aswadini, Tsalis Zakiah, Vyonieca Christine, Stefani Emilia, Rizki Alaika dan Kurnia Astelya selaku teman seperjuangan menulis skripsi. Terima kasih sudah menjadi tempat *sharing*, berkeluh kesah, dan saling mendukung satu sama lain.
11. Teman-teman Ceria ; Alia Rahmaniar, Anastasia Karina, Annisa Wira, Arina Rahmaningsih, Devina Listyana, Dika Puji, Intan Karina, Nabila Insani, Nadia Debora, Natiqoh, Riri Hapsari, Salsa Rifka, Tasya, dan Vannisa Maharizky. Terima kasih atas doa dan dukungan selama penulisan skripsi. Terima kasih atas kenangan yang diberikan selama 4,5 tahun bersama di Akuntansi UNPAR.
12. Teman-teman GFs yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Teman dari SMP terima kasih atas doa dan dukungannya, khususnya untuk kalian yang sama-sama sedang mengambil skripsi tahun ini.
13. Teman-teman penulis lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas doa dan dukungannya.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang

membangun atas penulisan skripsi ini, karena penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dikarenakan masih terbatasnya pengetahuan yang penulis miliki. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Bandung, Januari 2017

Denesha Faradina

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Biaya.....	6
2.1.1. Definisi Biaya.....	6
2.1.2. Jenis-jenis Biaya.....	7
2.2. Sistem Pembebanan Biaya.....	8
2.2.1. <i>Traditional Costing</i>	9
2.2.2. <i>Activity-Based Costing</i>	9
2.2.2.1. Definisi <i>Activity-Based Costing</i>	9
2.2.2.2. Langkah-langkah dalam <i>Activity-Based Costing</i>	9
2.2.2.3. <i>Cost Hierarchy</i>	11
2.2.2.4. <i>Cost Driver</i>	14
2.2.2.5. Keunggulan dan Kelemahan pembebanan biaya menggunakan <i>Activity-Based Costing</i>	15
2.3. <i>Activity-Based Management</i>	17
2.3.1. Pengertian <i>Activity-Based Management</i>	17
2.3.2. Pengaplikasian <i>Activity-Based Management</i>	17

2.4. <i>Strategic ABM</i>	18
2.4.1. Defini <i>Strategic ABM</i>	18
2.4.2. Macam-macam keputusan <i>Strategic ABM</i>	19
2.4.3. <i>Strategic ABM : Customer</i>	19
2.5. Analisis Profitabilitas Pelanggan.....	20
2.5.1. Pengertian Analisis Profitabilitas Pelanggan.....	20
2.5.2. Manfaat Analisis Profitabilitas Pelanggan.....	21
2.5.3. Elemen dalam analisis profitabilitas pelanggan.....	21
2.6. Hubungan antara <i>Strategic Acitivity-Based Management</i> dengan.....	23
profitabilitas pelanggan.....	23
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	27
3.1. Metode Penelitian.....	27
3.1.1. Pengumpulan Data.....	27
3.1.2. Langkah-langkah penelitian.....	28
3.1.3. Variabel Penelitian.....	30
3.1.4. Periode dan waktu penelitian.....	31
3.2. Objek Penelitian.....	31
3.2.1. Sejarah Singkat PT Sinar Sosro.....	31
3.2.2. Struktur Organisasi dan <i>job description</i> pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	32
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
4.1. <i>Costing system</i> yang diterapkan oleh PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	40
4.2. Pembebanan biaya pada pelanggan menggunakan <i>Activity-Based costing</i>	44
4.2.1. Identifikasi Aktivitas-aktivitas yang ada pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	46
4.2.2. Pengelompokan biaya operasional PT Sinar Sosro KP. Cimahi48 berdasarkan aktivitas.....	48
4.2.3. Pembebanan biaya operasional menggunakan ABC pada aktivitas.....	54
4.2.4. Pembebanan biaya aktivitas menggunakan ABC pada pelanggan.....	71

4.3. Analisis Profitabilitas Pelanggan.....	79
4.4. Peranan <i>Strategic Acvitivity-Based Management</i> dalam meningkatkan profitabilitas pelanggan.	85
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1. Kesimpulan.....	91
5.2. Saran	93

DAFTAR PUSTAKA

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>ABC Hierarchy of Activities</i>	12
Gambar 2.2. <i>Customer Profitability</i>	24
Gambar 3.1. Bagan Struktur Organisasi PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	33
Gambar 4.1. <i>Customer Profitability</i> untuk enam pelanggan agen PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Karakteristik dari <i>high cost-to-serve customer</i> dan <i>low cost-to-serve customer</i>	22
Tabel 4.1. Biaya operasional pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi tahun 2015.....	45
Tabel 4.2. Pengelompokan biaya operasional pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi berdasarkan aktivitas.....	49
Tabel 4.3. Perhitungan total biaya untuk masing-masing aktivitas pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	68
Tabel 4.4. Total biaya per aktivitas dan tarif per aktivitas pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	75
Tabel 4.5. Jumlah <i>activity cost driver</i> oleh masing-masing pelanggan.....	76
Tabel 4.6. Perhitungan total penjualan, HPP, dan laba kotor PT Sinar Sosro KP. Cimahi.....	80
Tabel 4.7. Perhitungan profitabilitas pelanggan pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi menggunakan <i>Activity-Based Costing system</i>	81
Tabel 4.8. Peringkat pelanggan berdasarkan laba/rugi.....	82
Tabel 4.9. Peringkat pelanggan berdasarkan penjualan.....	82

BAB 1.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi pasar bebas Asia Tenggara yang dikenal dengan sebutan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada akhir tahun 2015, Indonesia dituntut untuk memiliki daya saing tinggi pada industri dalam negeri untuk menyeimbangkan perekonomian dengan masuknya pesaing dari negara ASEAN lainnya. Selain bersaing dengan negara-negara yang tergabung dalam MEA, perusahaan-perusahaan di Indonesia juga harus dapat bersaing dengan perusahaan dalam negeri. Daya saing dari suatu negara maupun suatu perusahaan dapat dilihat dari *competitive advantage* yang dimiliki Negara atau perusahaan tersebut. Dimulai dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (kesempatan), dan *threat* (ancaman). Hal-hal tersebut dapat dianalisis perusahaan yang akan menjadi informasi dalam menyusun strategi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Persaingan yang ketat dapat mengakibatkan perusahaan sulit untuk mengoptimalkan harga produk yang akan dijual dengan adanya perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di industri sama.

Hal lain yang mempengaruhi kelangsungan bisnis perusahaan adalah pelanggan. Di era globalisasi ini pelanggan sudah semakin kritis dan memiliki kebebasan dalam memilih barang dan jasa apa saja yang akan dibeli. Dengan banyaknya tipe dan karakteristik pelanggan, perusahaan harus lebih berhati-hati dalam melayani pelanggan dan tetap menjaga hubungan baik antara perusahaan dan pelanggan. Salah satu cara untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan adalah dengan memberikan pelayanan terbaik, namun dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, perusahaan juga harus memperhatikan biaya yang dikeluarkan untuk melayani pelanggan dan menghitung apakah pelanggan tersebut memberikan keuntungan atau merugikan bagi perusahaan.

PT Sinar Sosro merupakan suatu perusahaan yang pada awalnya menghasilkan teh kemasan dalam botol, perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1974 dan sudah dikenal dengan produk 'Teh Botol Sosro' yang telah dikonsumsi oleh masyarakat di berbagai kalangan. Seiring dengan berjalannya waktu dan

perkembangan tren PT Sinar Sosro mulai memproduksi produk lainnya seperti Fruit Tea Sosro, S-Tee, dan juga air mineral Prim-a. Pelanggan yang mengkonsumsi produk dari PT Sinar Sosro terdiri dari beberapa kalangan mulai dari kalangan bawah, menengah, hingga menengah ke atas. Untuk menjaga loyalitas pelanggan pada produk yang dihasilkan, PT Sinar Sosro selalu memberikan pelayanan terbaik, karena pelanggan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kelangsungan bisnis perusahaan. Keberlangsungan hidup perusahaan juga ditentukan oleh laba yang diperoleh perusahaan dari pelanggannya, oleh sebab itu perusahaan perlu melakukan perhitungan profitabilitas pelanggan untuk mengetahui seberapa besar pelanggan tersebut berkontribusi terhadap laba perusahaan secara keseluruhan.

Sebelumnya PT Sinar Sosro KP. Cimahi belum pernah menghitung profitabilitas pelanggan sehingga perusahaan tidak bisa mengambil keputusan berkaitan dengan pelanggan. Karena perusahaan belum pernah menghitung biaya dan laba per pelanggan, maka perusahaan juga belum bisa mengefisiensikan biaya per pelanggan. Perhitungan biaya pelanggan dengan menggunakan *Activity-Based costing* akan menghasilkan informasi yang dapat digunakan perusahaan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan pelanggan, yaitu dengan bantuan *Strategic Activity-Based Management*.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas penulis telah mengidentifikasi beberapa masalah yang muncul pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi, yaitu :

- a. Bagaimana sistem pembebanan biaya operasional tidak langsung pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi?
- b. Bagaimana perhitungan pembebanan biaya operasional tidak langsung dengan menggunakan *Activity-Based Costing*?
- c. Bagaimana perusahaan menetapkan profitabilitas pelanggan?
- d. Bagaimana peranan *Strategic Activity-Based Management* dalam menganalisis profitabilitas pelanggan pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- a. Mengetahui prosedur pembebanan biaya operasional tidak langsung pada PT Sinar Sosro KP. Cimahi.
- b. Mengetahui perhitungan pembebanan biaya operasional tidak langsung menggunakan *Activity-Based Costing*.
- c. Mengetahui penetapan profitabilitas pelanggan pada perusahaan.
- d. Mengetahui peranan Strategic ABM dalam menganalisa profitabilitas pelanggan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa pihak, di antaranya :

a. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan terkait dengan pelanggan. Perusahaan dapat menggunakan informasi yang dihasilkan oleh *Activity-Based costing system* dengan melakukan *Strategic ABM* untuk meningkatkan laba per pelanggan yang kemudian akan berpengaruh pada laba perusahaan.

b. Penulis

Hasil penelitian ini dapat memperluas pengetahuan bagi penulis terkait bagaimana pembebanan biaya tidak langsung terkait pelanggan menggunakan *Activity-Based Costing* dan juga pengambilan keputusan menggunakan *Activity-Based Management* untuk meningkatkan laba per pelanggan dengan menganalisis profitabilitas pelanggan.

c. Pembaca

Memberikan pengetahuan bagi pembaca tentang bagaimana menganalisis profitabilitas pelanggan dengan menggunakan perhitungan *Activity-Based costing system* dan pengambilan keputusan menggunakan *Strategic ABM*. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan terhadap topik yang penulis gunakan pada penelitian ini.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pada umumnya untuk mengukur apakah kinerja perusahaan tersebut baik atau buruk, salah satu faktor yang dapat digunakan manajemen perusahaan adalah dengan melihat seberapa besar laba bersih yang didapatkan dalam setiap periode. Komponen-komponen yang mempengaruhi perhitungan laba yaitu pendapatan dari hasil penjualan (*sales revenue*), harga pokok penjualan (*COGS*), dan biaya-biaya operasional. Biaya operasional pada perusahaan terdiri biaya langsung dan biaya tidak langsung. Contoh dari biaya operasional tidak langsung pada perusahaan yang berhubungan dengan pelanggan adalah *selling, marketing, distribution* dan *administrative expenses*. Pada sistem biaya tradisional, biaya *selling, marketing, distribution* dan *administrative* (SMDA) tidak memiliki *cost driver* sehingga tak jarang terjadi kesalahan dalam membebankan biaya SMDA tersebut ke pemangku biaya akhir. Namun dengan menggunakan sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (ABC) pembebanan biaya SMDA tersebut dapat dihitung lebih akurat.

Strategic Activity-Based Management merupakan aksi yang dilakukan perusahaan berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh ABC. Dengan menggunakan *Strategic Activity-Based Management* perusahaan dapat mengambil keputusan yang akurat terkait meningkatkan laba per pelanggan yang akan berdampak pada laba perusahaan secara menyeluruh. Informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan pada *Strategic ABM* adalah informasi yang dihasilkan oleh *Activity-Based Costing system*. Dengan menggunakan ABC, informasi biaya dapat dikatakan lebih akurat dibandingkan menggunakan sistem biaya tradisional. Serupa dengan yang dikatakan Kaplan dan Cooper dalam buku *Cost & Effect* (1997;181) ;

“By tracing activity cost to customer, and the distributor, and delivery channels, managers have been more opportunity to improve their organization profit.”

Pembebanan biaya tidak langsung kepada pelanggan menggunakan ABC system dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi adanya *hidden loss* dan *hidden profit* terkait pelanggan. *Hidden loss* terjadi apabila biaya yang dikenakan kepada pelanggan lebih kecil dari biaya seharusnya sehingga adanya kerugian yang tidak disadari oleh perusahaan, sementara *hidden profit* terjadi apabila biaya yang

dikenakan kepada pelanggan lebih besar dari biaya seharusnya, sehingga ada keuntungan yang tidak disadari oleh perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena apabila menggunakan sistem biaya tradisional, perusahaan tidak melakukan percobaan untuk membebankan biaya SMDA kepada pelanggan atau pembebanan dilakukan secara arbitrary menggunakan penjualan dibandingkan dengan *cost driver* sesungguhnya.

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa pelanggan dengan volume pembelian yang tinggi memberikan profit yang lebih pada perusahaan, namun kenyataannya hal itu belum tentu benar, karena biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melayani dan menanggapi pesanan pelanggan belum dibebankan secara akurat apabila dihitung menggunakan *traditional costing system*. ABC memberikan pengetahuan bahwa tidak hanya *unit based activity driver* saja yang mempengaruhi biaya namun *non-unit based activity drivers* juga berpengaruh, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan berdasarkan informasi yang lebih akurat. *Activity-Based Management* tidak hanya digunakan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan *reprice product*, *redesign product* atau *eliminating product*, namun dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pelanggan. Sama halnya dengan produk, pada pelanggan terdapat aturan 20-80. Sebesar 80% pendapatan perusahaan berasal dari 20% pelanggan dengan penjualan tertinggi, dan 20% pelanggan terendah merupakan pelanggan yang tidak menguntungkan. Dengan menganalisis profitabilitas pelanggan perusahaan dapat mengetahui pelanggan mana yang menguntungkan dan merugikan bagi perusahaan. Setelah menganalisis profitabilitas pelanggan dan mengetahui apakah pelanggan tersebut menguntungkan atau merugikan, perusahaan dapat mengambil keputusan menggunakan *strategic ABM* apakah akan menurunkan *cost-to-serve* pada setiap pelanggan atau meningkatkan *selling price* untuk membuat pelanggan lebih menguntungkan. Apabila usaha tersebut tidak membuat pelanggan yang tidak menguntungkan menjadi menguntungkan, maka perusahaan terpaksa mengeliminasi pelanggan tersebut.