

**PERAN *CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS* DALAM MENENTUKAN  
TINDAKAN YANG TEPAT TERHADAP PELANGGAN  
(STUDI KASUS PADA CV APPP)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Benedictus Septiantoro Utomo Putro

2012130041

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT  
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/X1/2013)  
BANDUNG  
2017

***THE ROLE OF CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS IN DETERMINING  
THE RIGHT ACTION FOR CUSTOMER  
(CASE STUDY IN CV APPP)***



***UNDERGRADUATE THESIS***

*Submitted to complete a part of the requirements  
to get a Bachelor Degree of Economics*

*By:*

Benedictus Septiantoro Utomo Putro  
2012130041

***PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
ACCOUNTING STUDY PROGRAM***

*(Accredited based on the Decree of BAN-PT  
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/X1/2013)*

***BANDUNG***

***2017***

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PERAN *CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS* DALAM MENENTUKAN TINDAKAN  
YANG TEPAT TERHADAP PELANGGAN  
(STUDI KASUS PADA CV APPP)

Oleh :

Benedictus Septiantoro Utomo Putro  
2012130041

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

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

Pembimbing,

Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Benedictus Septiantoro Utomo Putro  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 26 September 1993  
Nomor pokok : 2012130041  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis naskah : Skripsi

### JUDUL

PERAN *CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS* DALAM MENENTUKAN TINDAKAN  
YANG TEPAT TERHADAP PELANGGAN  
(STUDI KASUS PADA CV APPP)

dengan,

Pembimbing : Atty Yuniawati, SE., MBA., CMA.

### 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 keserjanaan.

Dengan 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 jiplakan dicabut gelarnya.  
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakan 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 2018

Pembuat pernyataan : Benedictus Septiantoro  
Utomo Putro



(Benedictus Septiantoro Utomo Putro)

## ABSTRAK

Pada jaman sekarang ini, perdagangan terjadi mempertimbangkan ruang dan waktu. Dengan demikian, sebuah perusahaan harus memiliki sebuah keunggulan agar mampu bersaing dalam industrinya. Salah satu faktor yang dapat menjadi keunggulan perusahaan adalah pelanggan. Oleh karena itu, pelanggan harus mendapat perhatian lebih dari perusahaan agar jangan sampai merugikan perusahaan. Dari sisi perusahaan, kebanyakan dari mereka hanya mementingkan kepentingan pribadinya dan terkadang tidak memberikan perhatian yang sesuai kepada pelanggan. Agar perusahaan bisa menentukan strategi yang benar dalam melayani setiap pelanggannya, maka dilakukanlah analisis profitabilitas pelanggan.

Analisis ini dilakukan guna mengetahui apakah pelanggan yang dilayani oleh perusahaan menguntungkan atau merugikan. Profitabilitas pelanggan memiliki dua elemen penting yaitu *customer revenue* dan *customer costs*. *Customer revenue* diperoleh dari penjualan bersih. *Customer costs* diperoleh dari biaya untuk memperoleh *customer revenue* yang dibebankan kepada para pelanggan menggunakan *Activity-Based Costing system*. Profitabilitas pelanggan diperoleh dari *customer revenue* dikurangi dengan *customer costs* dari setiap pelanggan. Setelah menemukan profitabilitas pelanggan, peneliti menganalisis kemampuan pelanggan menghasilkan laba menggunakan rasio *return on sales*, dan menggolongkan ke dalam *customer profitability diagram* agar peneliti dapat menentukan tindakan tepat apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk melayani masing-masing pelanggan.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan bernama CV APPP. Perusahaan ini bergerak di bidang batik. Peneliti melakukan penelitian ini dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Dengan metode ini, penulis mengumpulkan, mengklasifikasi, menganalisis, dan menginterpretasikan data terkait unit penelitian, yaitu CV APPP agar dapat dengan jelas menggambarkan unit yang diteliti. Peneliti menggunakan teknik penelitian lapangan untuk mendapatkan data primer dengan cara wawancara dan observasi langsung dan penelitian kepustakaan untuk mendapatkan data sekunder.

Sampai penelitian ini dilakukan, CV APPP belum pernah menganalisis profitabilitas setiap pelanggannya. Perusahaan hanya melihat penjualan bersih dari setiap pelanggannya, padahal perilaku dan karakteristik dari setiap pelanggan berbeda. Hal inilah yang menyebabkan biaya yang dikonsumsi oleh setiap pelanggan juga berbeda. Oleh karena itu, peneliti menganalisis profitabilitas pelanggan menggunakan *ABC system* untuk periode 1 Maret 2015 – 28 Februari 2016. Hasil analisis menunjukkan bahwa selama periode tersebut tidak ada pelanggan yang memberikan kerugian bagi perusahaan tetapi ada pelanggan yang memberikan kontribusi yang kecil bagi perusahaan. Sebelum mengambil keputusan tentang tindakan yang tepat, peneliti menganalisis kemampuan pelanggan menghasilkan laba menggunakan rasio *return on sales*, kemudian menggolongkannya ke *customer profitability diagram*. Hasil menunjukkan bahwa pelanggan-pelanggan CV APPP tersebar di tiga kuadran, yaitu kuadran *passive*, kuadran *costly to service, but pay top dollar*, dan kuadran *price-sensitive and few special demands*. Peneliti menyimpulkan dengan analisis profitabilitas pelanggan, perusahaan harus memberikan tindakan yang berbeda kepada setiap pelanggan dan tidak dilihat hanya dari penjualan bersih saja, namun harus dilihat sampai laba yang didapat. Jika perusahaan hendak melakukan analisis lebih lanjut tentang penelitian ini, sebaiknya data yang diambil lebih dari satu tahun agar dapat terlihat trend yang terjadi dari setiap pelanggan.

Kata kunci: Laba pelanggan, *Activity-Based Costing system*, *Customer profitability diagram*

## **ABSTRACT**

*In this era, trade occurs regardless of time and space. Therefore, a company must have some advantages in order to compete in the similar industry. One of the factors that can become an advantage of the company is the customer. Hence, the company must pay more attention to the customers so that as they are not causing a loss for the company. From the sellers and buyers side, most of them are only concerned with their personal interests and sometimes sellers do not pay appropriate attention to buyers. In order for the company to be able to determine the correct strategy in serving each of their customers, customer profitability analysis should be conducted.*

*This analysis is conducted in order to learn whether the customers that served by the company are profitable or detrimental. Customer profitability has two important elements, namely: customer revenue and customer costs. Customer revenue is obtained from the net sales. Customer cost is obtained from cost to gain customer revenue which is charged to the customers using Activity-Based Costing System. Customer profitability is obtained from the customer revenue minus customer costs from each of the customer. Upon finding the customer profitability, the researcher thus analyzes the customer's ability to produce profit using return on sales ratio, and categorizing them into customer profitability diagram in order for the researcher to be able to specify the appropriate action for the company to serve each of the customers.*

*This research is conducted at CV APPP, a home industry. This company engages in the field of batik. The researcher conducted this research by using the descriptive analysis method. With this method, the researcher gathered, classified, analyzed, and interpreted the data involved in the researched unit, which is CV APPP in order to clearly illustrate the researched unit. The researcher used the field technique to obtain primary data using interviews and direct observations, and also literature research to obtain secondary data.*

*Until the research is conducted, CV APPP has never analyzed the profitability of each of the customer. The company only looked at the net sales from each of the customers, even though the behavior and the characteristic of each of the customers are different. This is also caused the cost consumed by each of the customers different. Therefore, the researcher analyzed the customer profitability using ABC system for the period of March 1, 2015 – February 28, 2016. The result of the analysis shows that during that period, there are no customers that caused a loss to the company but there are customers who make little contributions to the company. Before taking the decision regarding the appropriate strategy, the researcher analyzed the ability of the customer producing profit using return on sales ratio, then categorizing it to the customer profitability diagram. The result shows that CV APPP customers are spread in three quadrants, which is passive quadrant, costly to service, but pay top dollar quadrant, and price-sensitive and few special demands quadrant. The researcher concluded from the customer profitability analysis, that the company must conduct different actions to each customer and not only based on the net sales, but also based on the profits earned by each customer. If the company intends to conduct a further analysis regarding this research, it would be better to have the period of data collection of more than one year so that the occurring trends of each customer will be visible.*

*Keywords: Customer profit, Activity-Based Costing system, Customer profitability diagram*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih, anugerah dan berkat-Nya yang telah diberikan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi dengan judul “*Peran Customer Profitability Analysis Dalam Menentukan Tindakan yang Tepat Terhadap Pelanggan (Study Kasus Pada CV APPP)*” disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Papah dan mamah yang selalu memberikan dukungan yang tidak bisa tergantikan kepada peneliti untuk menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
2. Kakak dan adik yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti.
3. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA. selaku dosen pembimbing yang sudah memberikan solusi terbaik untuk masalah selama pembuatan skripsi ini.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku ketua program studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Verawati Suryaputra, S.E., MM., Ak., CMA. selaku dosen wali peneliti selama mengikuti masa studi di Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih Ibu atas semua masukan, nasehat dan arahan yang diberikan selama ini.
6. Bapak Arthur Purboyo Drs., Akt., MPAc. Selaku dosen mata kuliah Seminar Akuntansi Manajemen yang sudah memberikan banyak pengetahuan kepada peneliti.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan baik yang pernah maupun yang tidak mengajar peneliti selama masa studi sehingga peneliti dapat memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana.
8. Seluruh staf Universitas Katolik Parahyangan baik, Bapak/Ibu TU sebagai bagian administrasi hingga para satpam dan petugas di lingkungan perkuliahan peneliti.

9. Patricia Astrid Nadyarini, S.Psi. dan keluarga yang setia menghibur, menemani, mendoakan, dan membantu peneliti ketika peneliti menghadapi kesulitan dan kejenuhan dalam mengerjakan penelitian ini.
10. Sisvo Edith Utomo Bernadus, S.Ap. yang sudah bersedia meminjamkan jas kepada peneliti untuk sidang.
11. Teman-teman OMK St.Stefanus, Astrid, Sisvo, Agnes, Katarina, Vito, Icil, Judith, Jessica, Retno, dan Mba Maria.
12. Teman-teman Di Sini Aja, Robby, Astrid, Adji, dan Wina.
13. Teman-teman seperjuangan skripsi peneliti, Nico, Edu, Omega dan Gedie.
14. Keluarga besar Paskibra Universitas Katolik Parahyangan yang menjadi keluarga pertama peneliti saat pertama kali berkuliah.
15. Paskibra Universitas Katolik Parahyangan angkatan 67, Alit, Anton, Tommy, Niko, Lelyana, Putri, Maria, Hendrikus, Vito, Aseng, Claudio, Randy, Arta, Ratna, Rey, David, Nanda dan Hansel.
16. Keluarga besar CV APPP yang menerima peneliti dengan sangat baik saat melakukan wawancara dan observasi serta bersedia menjadi bahan penelitian peneliti.
17. Seluruh teman-teman Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2012 yang telah berjuang bersama baik dalam hal akademik maupun non-akademik.

Demikianlah kata pengantar ini disusun, peneliti ingin mengatakan bahwa dalam penyusunan skripsi ini terdapat banyak kekurangan baik dari isi maupun sistematika penulisan. Oleh karena itu, seluruh kritik dan saran yang diberikan untuk dapat memperbaiki skripsi ini lebih baik lagi sangat diterima oleh peneliti. Peneliti juga ingin meminta maaf jika banyak kesalahan dari segala perkataan dan tindakan penulis selama perkuliahan

Bandung, Januari 2018

Peneliti



## DAFTAR ISI

ABSTRAK

*ABSTRACT*

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	2
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Kerangka Pemikiran .....	3
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1. Biaya.....	7
2.1.1. Pengertian Biaya .....	7
2.1.2. Klasifikasi Biaya.....	7
2.1.2.1. Berdasarkan Fungsi di Perusahaan.....	7
2.1.2.2. Berdasarkan Hubungannya dengan Pemikul Biaya .....	8
2.1.2.3. Berdasarkan Perilaku Biaya .....	9
2.2. <i>Activity-Based Costing System</i> .....	10
2.2.1. Definisi <i>Activity-Based Costing System</i> .....	10
2.2.2. Prosedur <i>Activity-Based Costing System</i> .....	11
2.2.3. <i>Cost Driver</i> .....	13
2.2.4. Jenis <i>Cost Driver</i> .....	14
2.2.5. Kelebihan <i>Activity-Based Costing System</i> .....	16
2.2.6. Kekurangan <i>Activity-Based Costing System</i> .....	17

2.3. Definisi Pelanggan .....	18
2.4. Analisis Profitabilitas Pelanggan.....	18
2.4.1. Definisi Analisis Profitabilitas Pelanggan .....	18
2.4.2. Elemen Analisis Profitabilitas Pelanggan .....	20
2.4.2.1. <i>Customer Revenue</i> .....	20
2.4.2.2. <i>Customer Cost</i> .....	20
2.4.3. Manfaat Analisis Profitabilitas Pelanggan.....	22
2.5. <i>Return on Sales (ROS)</i> .....	23
2.6. <i>Customer Profitability Diagram</i> .....	23
2.6.1. Kuadran pada <i>Customer Profitability Diagram</i> .....	26
2.6.1.1. <i>Passive</i> .....	26
2.6.1.2. <i>Costly to Service, but Pay Top Dollar</i> .....	26
2.6.1.3. <i>Price-Sensitive and Few Special Demands</i> .....	27
2.6.1.4. <i>Aggressive</i> .....	27
2.7. Tindakan yang Tepat Bagi Pelanggan yang Berada di Kuadran <i>Customer Profitability Diagram</i> berdasarkan Informasi dari Analisis Profitabilitas Pelanggan .....	28
2.7.1. Tindakan untuk pelanggan yang berada di kuadran <i>Passive</i> .....	28
2.7.2. Tindakan untuk pelanggan yang berada di kuadran <i>Costly to         Serve, but Pay Top Dollar</i> .....	29
2.7.3. Tindakan untuk pelanggan yang berada di kuadran <i>Price-         Sensitive and Few Special Demands</i> .....	29
2.7.4. Tindakan untuk pelanggan yang berada di kuadran <i>Aggressive</i> .....	30
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN</b> .....	31
3.1 Metode Penelitian.....	31
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.3 Langkah Penelitian .....	32

3.4	Objek Penelitian .....	34
3.4.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	34
3.4.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	35
3.4.3	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas CV APPP.....	35
3.4.4	Aktivitas Melayani Pelanggan .....	36
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1	Karakteristik Pelanggan CV APPP .....	38
4.2	Pendapatan Pelanggan CV APPP.....	41
4.3	<i>Nonproduction Costs</i> CV APPP.....	42
4.3.1	Pembebanan <i>Nonproduction Costs</i> Langsung kepada Pelanggan .....	47
4.3.2	Pembebanan <i>Nonproduction Costs</i> Tidak Langsung kepada Pelanggan berdasarkan ABC system .....	48
4.3.2.1	Identifikasi Aktivitas yang Berhubungan dengan <i>Nonproduction Costs</i> di CV APPP .....	49
4.3.2.2	Identifikasi Jenis dan Jumlah <i>Resource Cost Driver</i> .....	51
4.3.2.3	Perhitungan Biaya Aktivitas.....	56
4.3.2.4	Mengidentifikasi <i>Customer-Cost Hierarchy</i> .....	58
4.3.2.5	Pembebanan Biaya Aktivitas ke Pelanggan .....	59
4.3.2.5.1	Mengidentifikasi Activity Cost Drivers .....	60
4.3.2.5.2	Perhitungan Tarif Setiap <i>Activity Cost Driver</i> .....	62
4.3.2.5.3	Konsumsi Aktivitas Masing-Masing Pelanggan .....	63
4.3.2.5.4	Pembebanan Biaya Aktivitas ke Pelanggan .....	63
4.4	Profitabilitas Pelanggan.....	68
4.5	Analisis <i>Return on Sales</i> Masing-Masing Pelanggan.....	70
4.6	Analisis Profitabilitas Pelanggan untuk Menentukan Tindakan yang Tepat terhadap Pelanggan .....	76
4.6.1	Penggolongan Pelanggan berdasarkan Customer Profitability .....	

Diagram .....	76
4.6.2 Tindakan yang Dapat Dilakukan CV APPP.....	77
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>83</b>
5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Characteristic of high- and low- cost-to-serve customers</i> .....	22
Tabel 4.1	Penjualan Bersih per Pelanggan.....	44
Tabel 4.2	<i>Nonproduction costs</i> pada CV APPP.....	47
Tabel 4.3	Biaya Karyawan pada CV APPP.....	48
Tabel 4.4	Persentase Pembebanan <i>Nonproduction Costs</i> ke Aktivitas.....	55
Tabel 4.5	Perhitungan Biaya Masing-Masing Aktivitas.....	57
Tabel 4.6	<i>Customer-Cost Hierarchy</i> CV APPP.....	59
Tabel 4.7	Tarif Masing-Masing <i>Activity Cost Driver</i> .....	62
Tabel 4.8	Penggunaan <i>Activity Cost Driver</i> Masing-Masing Pelanggan.....	63
Tabel 4.9	Perhitungan Biaya Masing-Masing Pelanggan.....	64
Tabel 4.10	Biaya Melayani Masing-Masing Pelanggan.....	67
Tabel 4.11	Laba Masing-Masing Pelanggan CV APPP.....	69
Tabel 4.12	Perbandingan Peringkat Berdasarkan Penjualan Bersih dan Laba per Pelanggan.....	70
Tabel 4.13	Perhitungan Persentase <i>Return on Sales</i> (ROS).....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Customer Profitability Diagram</i> .....	6
Gambar 2.1	<i>Two-Stage Cost Assignment Procedure</i> .....	12
Gambar 2.2	<i>Hidden Costs Dan Hidden Profits</i> .....	19
Gambar 2.3	<i>Customer Profitability Diagram</i> .....	24
Gambar 3.1	Bagan Struktur Organisasi CV APPP .....	35
Gambar 4.1	<i>Customer Profitability Diagram CV APPP</i> .....	77

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada saat ini dunia bisnis sedang mengalami perkembangan yang sangat pesat. Bersamaan dengan era globalisasi yang terus berkembang mengakibatkan peningkatan persaingan bisnis yang sangat ketat sehingga banyak perusahaan yang kalah bersaing dan tidak mampu mempertahankan eksistensinya. Ketidakmampuan suatu perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya akan menjadi langkah awal menuju kehancuran perusahaan.

Di Indonesia sektor perekonomian didukung oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam berbagai bidang di dunia bisnis. Tidak ada satupun bidang dalam dunia bisnis ini yang tidak mengalami dampak era globalisasi. Salah satu bidang yang terkena dampak yang cukup besar dari persaingan global ini adalah industri *fashion* atau pakaian. Industri ini merupakan salah satu industri yang mengalami perputaran model pakaian atau *fashion* dengan sangat cepat sehingga para pelaku bisnis di bidang ini harus selalu mengikuti perkembangan agar dapat menjaga kelangsungan perusahaannya. Pengusaha batik merupakan salah satu pelaku bisnis fashion yang mendapatkan pengaruh dari perkembangan globalisasi tersebut.

Batik pada hakekatnya merupakan karya seni yang banyak memanfaatkan unsur menggambar ornamen pada kain dengan proses tutup celup. Karya seni tersebut memiliki keunikan yang berpengaruh terhadap minat masyarakat untuk menggunakan batik sebagai salah satu gaya berbusananya. Melalui busana, orang menunjukkan jati dirinya, baik sifat dasar, status sosial, kemampuan ekonomi, dan lingkungan keberadaan. Proses batik yang cukup panjang menentukan tingkat harga yang ditawarkan kepada pelanggan. Kain bermotif batik dapat juga diproses dengan menggunakan mesin atau lebih dikenal dengan proses *printing*. Proses ini tidak dikategorikan sebagai batik karena batik adalah proses menahan warna untuk masuk ke dalam kain dengan menggunakan lilin. Penggunaan mesin dan kecepatan produksi kain bermotif batik menjadi ancaman terhadap penjualan batik dikarenakan produk tersebut lebih memiliki harga jual yang lebih rendah dari batik. Dalam perkembangan saat ini terutama di Indonesia, penggunaan batik menjadi bagian

dalam tatanan kehidupan baik dalam pekerjaan, pendidikan, instansi dan dalam tatanan kemasyarakatan. Seperti halnya instansi pendidikan yang mewajibkan siswa, tenaga pendidik serta karyawannya untuk menggunakan batik, instansi pemerintah dan swasta ada juga yang mewajibkan penggunaan batik dalam berpakaian. Hal ini memberi dampak kepada peningkatan penggunaan batik di dalam kehidupan masyarakat.

CV APPP merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri batik. Perusahaan ini berusaha untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan di tengah persaingan yang begitu ketat. Perusahaan percaya bahwa dengan menjalin hubungan baik dengan pelanggan perusahaan akan mampu menjaga kelangsungan hidup dan akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di bidang *printing* maupun pengusaha batik lainnya. Saat ini perusahaan memiliki beberapa pelanggan dengan keinginan yang berbeda-beda terhadap produk batik yang ditawarkan sehingga perusahaan harus paham akan keinginan setiap pelanggan agar mampu menjalin hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang. Dalam kondisi saat ini perusahaan masih berfokus pada pelanggan lama dengan dasar pertimbangannya adalah penjualan bersih. Sampai saat ini, perusahaan belum pernah menganalisis profitabilitas tiap pelanggannya. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada CV APPP.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada uraian dalam latar belakang di atas, analisa profitabilitas pelanggan menjadi dasar pertimbangan yang penting dalam menentukan tindakan yang tepat terhadap pelanggan. Maka, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana CV APPP menentukan tindakan bagi pelanggan selama ini?
2. Bagaimana pembebanan biaya operasional kepada pelanggan dengan menggunakan *Activity Based-Costing System*?
3. Bagaimana analisis profitabilitas pelanggan dapat membantu pengambilan keputusan yang tepat terhadap pelanggan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian tentang analisis profitabilitas pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tindakan bagi pelanggan yang telah dilakukan pada CV APPP.



2. Mengetahui cara pembebanan biaya operasional kepada setiap pelanggan dengan menggunakan *Activity Based-Costing*.
3. Mengetahui bahwa analisis profitabilitas pelanggan dapat membantu pengambilan keputusan yang tepat terhadap pelanggan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak. Manfaat yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberi manfaat bagi perusahaan dan dapat dijadikan bahan pertimbangan pengambilan keputusan terkait perlakuan yang tepat terhadap pelanggan yang menguntungkan dan merugikan.

2. Bagi mahasiswa dan peneliti lain

Bagi pihak-pihak lain terutama pihak yang menaruh minat untuk mempelajari akuntansi manajemen khususnya profitabilitas pelanggan, peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat sebagai referensi dan menambah pengetahuan terutama terkait pentingnya perlakuan yang berbeda antar-pelanggan.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Pelanggan perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Oleh karena itu, perusahaan juga harus membedakan perlakuannya terhadap tiap pelanggan tersebut. Perbedaan perlakuan ini menimbulkan adanya *cost-to-serve* yang berbeda-beda. Artinya jika seorang pelanggan memiliki karakteristik yang menuntut banyak hal dalam pelayanannya, maka biaya yang dikonsumsi pelanggan tersebut akan meningkat sebanding denganuntutannya. Perusahaan harus pintar melayani pelanggan yang menguntungkan dan membuat pelanggan yang merugikan menjadi menguntungkan. Namun, banyak perusahaan yang jarang melakukan hal tersebut karena tidak menghitung biaya masing-masing pelanggan.

Jika perusahaan hanya mengurangkan penjualan bersih dengan harga pokok produk maka perusahaan tidak dapat secara akurat mendapatkan laba per pelanggan.

Apalagi jika dilihat yang dilihat adalah penjualan bersih saja. Maka perlu adanya perhitungan profitabilitas pelanggan agar perusahaan dapat mengetahui berapa keuntungan atau kerugian yang diberikan pelanggan kepada perusahaan.

Keuntungan atau kerugian tersebut dapat diketahui dengan cara mencari *customer revenue* kemudian dikurangi dengan *customer costs*. *Customer revenue* adalah pendapatan perusahaan dari pelanggannya setelah dikurangi dengan diskon dan retur penjualan, jika ada. Sedangkan *customer costs* adalah biaya-biaya yang perusahaan keluarkan untuk memperoleh *customer revenue*. Dengan cara ini perusahaan dapat mengetahui secara akurat berapa besar keuntungan atau kerugian yang timbul akibat melayani pelanggan.

Analisis profitabilitas pelanggan dilakukan karena terkadang perusahaan keliru dalam hal menentukan perlakuannya dalam melayani pelanggan. Ada pelanggan yang memesan produk perusahaan dalam jumlah besar, namun pelanggan tersebut menuntut banyak hal yang berkaitan dengan penawaran produk. Ada juga pelanggan yang memesan produk perusahaan dalam jumlah kecil, namun tidak menuntut banyak hal yang berkaitan dengan penawaran produk. Padahal dalam kenyataannya, belum tentu pelanggan yang membeli produk dalam jumlah banyak lebih menguntungkan daripada pelanggan yang membeli produk dalam jumlah sedikit. Begitu pula sebaliknya.

Perbedaan pelanggan yang menguntungkan atau merugikan dapat disebabkan oleh dua faktor. Pertama adalah faktor *production costs* yang berbeda untuk melayani pesanan tiap pelanggan. Jumlah pesanan yang berbeda tentu akan menimbulkan *production costs* yang berbeda. Kedua adalah faktor *nonproduction costs*. Jika beberapa pelanggan memesan dengan kuantitas dan model yang sama, maka faktor kedua inilah yang menentukan apakah pelanggan yang memesan produk akan menguntungkan atau merugikan perusahaan. Hal ini disebabkan perlakuan perusahaan berbeda-beda tergantung perilaku dan karakteristik dari setiap pelanggan perusahaan sehingga mereka harus dibebani *nonproduction costs* yang berbeda.

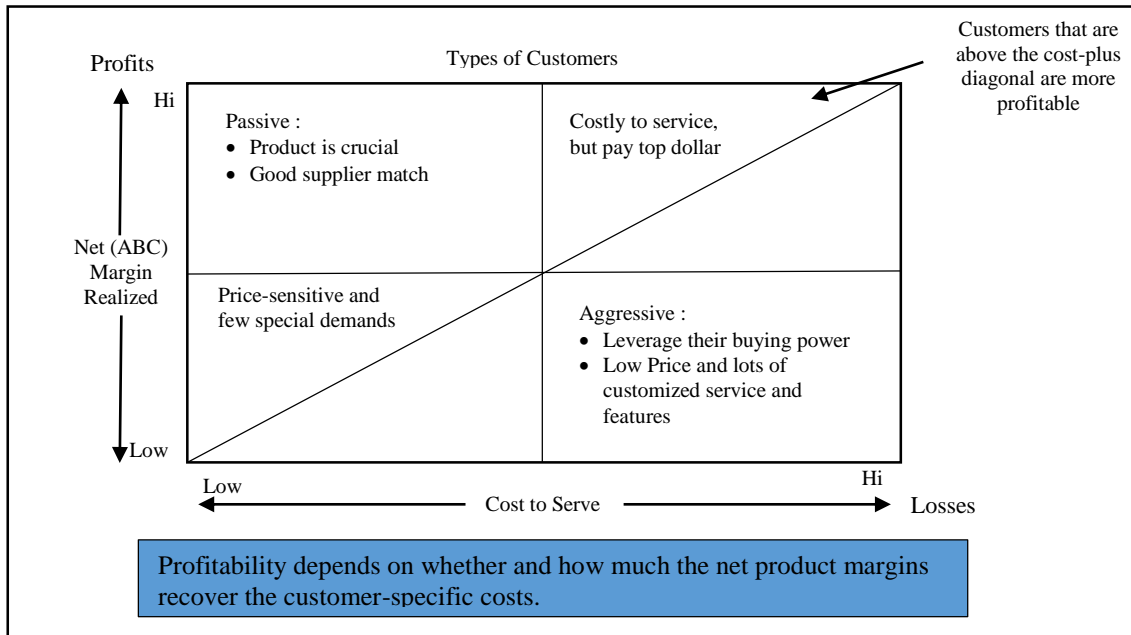
Agar mendapat perhitungan profitabilitas pelanggan yang akurat, maka perlu adanya metode perhitungan biaya yang disebut dengan *Activity-Based Costing (ABC) system*. Dengan menggunakan *ABC system*, biaya setiap aktivitas akan dibebankan ke pelanggan yang mengkonsumsi aktivitas tersebut. Dengan begitu perusahaan secara akurat akan mendapatkan biaya-biaya untuk melayani pelanggan dan secara akurat juga

menetapkan keuntungan dan kerugian pelanggan tersebut. Dalam ABC *system* berbagai aktivitas yang bersifat *volume related* atau *non-volume related* akan dialokasikan dengan dasar alokasi yang tepat. Maka dari itu, aktivitas tersebut harus memiliki hubungan sebab-akibat dengan dasar alokasinya. Untuk itu, dalam ABC *system* menurut Horngren, Datar, dan Rajan (2012:511) terdapat lima tingkat yang menghubungkan biaya aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan dengan dasar alokasinya yang disebut *customer-cost hierarchy*. Tingkatan-tingkatan tersebut adalah *customer output unit-level costs*, *customer batch-level costs*, *customer-sustaining costs*, *distribution-channel costs*, dan *corporate-sustaining costs*.

Setelah menetapkan keuntungan atau kerugian masing-masing pelanggan, lalu diidentifikasi seberapa besar kontribusi yang diberikan kepada perusahaan oleh tiap pelanggan melalui analisis *return on sales* (ROS). Hal ini dimaksudkan untuk menganalisis apakah sebenarnya pelanggan yang sering membeli produk perusahaan telah memberikan laba yang besar juga atau sebaliknya. Selanjutnya pelanggan digolongkan kedalam *customer profitability diagram*. *Customer profitability diagram* adalah sebuah diagram yang menunjukkan hubungan penjual dan pelanggan dari dua faktor, yaitu *net margin realized* dan *cost-to-serve*. Menurut Kaplan dan Copper (1997:193), *net margin* adalah penjualan bersih setelah diskon, dikurangi dengan biaya produksi. Dalam *customer profitability diagram*, seorang pelanggan dikategorikan menjadi empat kuadran, yaitu *passive*, *costly to service but few pay top dollar*, *price-sensitive and few special demands*, dan *aggressive*.

Berikut adalah *customer profitability diagram* yang dikutip dari buku *Management Accounting* karangan Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2012:231):

Gambar 1.1.  
*Customer profitability diagram*



Sumber: Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young, *Management Accounting*, 2012, edisi 6, hlm. 231

Melalui analisis ROS dan *customer profitability diagram* diharapkan perusahaan dapat memutuskan tindakan apa saja yang tepat untuk pelanggan yang menguntungkan ataupun pelanggan yang merugikan.