

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada awal kedatangan penulis ke sebuah perusahaan yang dipercaya menjadi distributor PT. BAT Indonesia, Tbk yang mendistribusikan produk divisi BAT berupa rokok di Bandung, yaitu PD. Dharma, penulis menanyakan sebuah pertanyaan pendek kepada manajer perusahaan, “Apakah selama ini ada permasalahan dengan pelanggan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan?” Manajer perusahaan sempat berpikir sejenak lalu menjawab, “Ya.., pasti ada.., setiap pelanggan *kan* macam-macam maunya, karakternya berbeda-beda.., yang membuat saya sedikit kebingungan adalah saya tidak bisa mengetahui pelanggan mana yang harus tetap saya pelihara dan mana yang perlu saya pertimbangkan keberadaan potensinya yang tentu saja berdampak terhadap laba perusahaan.” “Selama ini, saya juga tidak tahu pelanggan mana yang paling banyak menyerap biaya, karena perusahaan biasanya langsung menggabungkan seluruh biaya operasional yang terjadi pada setiap pelanggan.”

Dalam dialog singkat tersebut, penulis memahami bahwa ada beberapa penyebab timbulnya masalah yang dialami PD. Dharma, diantaranya adalah tidak tepatnya pengelompokan setiap sumber daya terhadap aktivitas yang diperlukan untuk melayani pelanggan PD. Dharma, mungkin saja biaya-biaya non produksi tidak di-*assign* dengan tepat sehingga dapat menghasilkan perhitungan profitabilitas pelanggan yang tidak akurat.

Untuk membantu manajer perusahaan memecahkan permasalahannya, penulis menawarkan solusi yang tepat dengan menggunakan metoda *ABC system (Activity Based Costing)*. Penekanannya kepada kebutuhan untuk *assignment* yang lebih baik mengenai perilaku kos (*cost behavior*) dan mengetahui dengan pasti apa yang menyebabkan kos tidak langsung dalam melayani pelanggan itu dapat terjadi.

Hongren, Foster, dan Datar (2000:140) mendefinisikan *Activity-based costing* sebagai berikut:

*Activity-based costing focused on activities as the fundamental cost object. An activity is an event, task, or unit of work with a specified purpose. Activity-based costing uses the cost of these activity as a basis for assigning cost to order cost object, such a product, service, or customer.*

Adanya *assign* kos yang lebih akurat dalam *activity-based costing* akan memberikan informasi yang lebih baik bagi perusahaan, misalnya untuk kepentingan perusahaan dalam menetapkan harga jual. Selain itu *activity-based costing* mampu mengelompokkan biaya yang terjadi ke dalam *customer cost hierarchy* yaitu pengelompokkan jenis biaya yang tidak dipicu unit output, sehingga informasi biaya yang dihasilkan lebih akurat dan dapat terlihat antara pelanggan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan yang berdampak terhadap laba perusahaan.

Dengan demikian, perusahaan dapat melakukan analisis profitabilitas pelanggan yang akan membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan yang tepat mengenai setiap pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat memutuskan pelanggan mana yang akan dipertahankan dan pelanggan mana yang harus dihentikan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik menjadikan PD. Dharma sebagai objek penelitian karena selama ini PD. Dharma belum melakukan analisis profitabilitas pelanggan yang dapat sangat mempengaruhi laba perusahaan serta belum pernah menerapkan sistem *activity-based costing*. Atas dasar keterkaitan tersebut, penulis menentukan penelitian yang berjudul “Analisis Profitabilitas Pelanggan Menggunakan Konsep *Activity Based Costing* Dalam Mencapai Efektivitas Penjualan” studi kasus pada salah satu perusahaan distributor rokok di Bandung.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dalam hal ini, PD. Dharma, harus dapat melihat pelanggan yang memiliki profitabilitas tinggi dan rendah. Dibutuhkan cara yang tepat untuk dapat meng-assign kos-kos tidak langsung yang terjadi secara merata pada berbagai pelanggan. Adanya perbedaan konsumsi sumber daya untuk tiap pelanggan yang berbeda menyebabkan penetapan kos ke pelanggan menggunakan *traditional costing* tidak lagi akurat. Ketidakakuratan ini dapat berdampak fatal bagi perusahaan karena akurasi dalam penetapan kos pelanggan sangat penting bagi perusahaan antara lain untuk membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan mengenai strategi harga jual.

Salah satu cara tepat yang dapat digunakan adalah sistem *activity-based costing* yang diterapkan pada setiap pelanggan agar perusahaan dapat memperoleh informasi yang akurat dalam mengambil keputusan guna memperoleh laba yang kontinu tanpa merusak hubungan baik dengan pelanggan.

Umumnya profitabilitas pelanggan ditentukan oleh pendapatan dan biaya pelanggan. Masalahnya adalah bagaimana menghitung biaya pelanggan yang tepat agar bisa menghasilkan informasi yang tepat. Hal ini dapat dihitung setelah mengelompokkan biaya operasional yang terdapat dalam perusahaan dengan menggunakan tingkat biaya pelanggan (*customer cost hierarchy*), yaitu dengan *activity-based costing system*.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah pokok yang akan mendasari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana PD. Dharma telah melakukan analisis profitabilitas pelanggan?
2. Bagaimana menghitung profitabilitas pelanggan berdasarkan *activity-based costing system* sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan laba perusahaan pada PD. Dharma?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menggambarkan bagaimana PD. Dharma melakukan analisis profitabilitas.
2. Untuk menghitung analisis profitabilitas pelanggan berdasarkan *activity-based costing system* sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan laba perusahaan pada PD. Dharma.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini penulis berharap dapat memberikan gambaran penerapan sistem *activity-based costing* yang bermanfaat untuk berbagai pihak terutama bagi:

1. Perusahaan

Membantu perusahaan dalam meningkatkan laba melalui analisis profitabilitas pelanggan berdasarkan sistem *activity-based costing* dan membantu manajer mengambil keputusan yang tepat untuk setiap pelanggan.

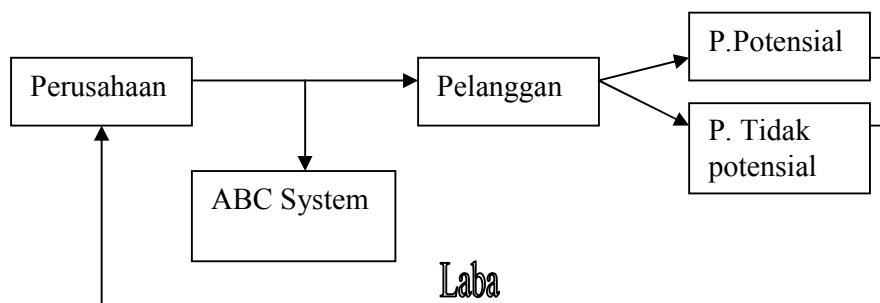
2. Penulis

Membandingkan, membuktikan dan menambah wawasan penulis mengenai teori yang dipelajari dengan kenyataan penerapan sistem *activity-based costing* secara langsung dalam perusahaan.

3. Pihak lain dan pembaca

Menambah informasi dan memberikan manfaat serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis.

### 1.5 Rerangka Pemikiran



Gbr.1.1.  
Rerangka Pemikiran

Analisis profitabilitas pelanggan (*customer profitability analysis*) merupakan hal yang paling penting karena analisis ini menjelaskan perbedaan satu atau sekelompok pelanggan dengan kontribusinya bagi pelanggan, seperti dikemukakan oleh Hongren, Foster, dan Datar (Hongren, Foster, dan Datar, 2000:581):

*“...customer-profitability analysis is the reporting and analysis of customer revenues and customer costs. Armed with this information, managers can ensure that customers contribution sizably to the profitability of an organization receive a comparable level of attention from the organization.”*

Dengan demikian, analisis ini akan membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pelanggannya. Hal ini akan sangat membantu, terutama dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, di mana kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama. Pendapat Cooper dan Kaplan (Cooper dan Kaplan, 1998:189) mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut:

*“Customer behaviour and demand can strongly influence manufacturing costs (and operating cost in service industries). This causes customer costing to become even more important than product costing.”*

Cooper dan Kaplan (Cooper dan Kaplan, 1991:364) menjelaskan *activity-based costing* sebagai berikut:

*“...activity are the focus of the costing processing activity-based costing system. Costs are trace from activity to products based on the products demand from this activities during the production process. The allocation based used in activity-based costing are thus measures of the activity performed.”*

Dengan melakukan pembebanan biaya berdasarkan aktivitas, perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai pelanggan-pelanggan yang potensial dan tidak potensial. Seperti dituliskan oleh Cooper dan Caplan (Copper dan Caplan, 1998:190):

*“Activity-based costing enable managers to identify the characteristic that causes some customer to be more expensive or less expensive to serve.”*

Pendapat Kaplan dan Atkinson (Kaplan dan Atkinson, 1998:159)

mengenai profitabilitas adalah sebagai berikut:

*Profitability depends on whether and how much the next product margins recover the customer-specific costs.*

Ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengelompokkan dan menghitung biaya pelanggan. Keduanya menggunakan *customer-hierarchy* sebagai dasar untuk mengelompokkan biaya operasional perusahaan ke dalam biaya pelanggan. Pendekatan pertama adalah dengan membebankan semua biaya operasional kepada tiap-tiap kelompok pelanggan, sedangkan yang kedua adalah dengan membebankan hanya beberapa biaya operasional kepada tiap-tiap kelompok pelanggan. Sehubungan dengan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan yang kedua karena di PD. Dharma terdapat biaya operasional yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan dan ditanggung oleh perusahaan. Misalnya: gaji general manajer.

Oleh karena itu, biaya-biaya yang terjadi perlu dikelompokkan berdasarkan tingkat biaya pelanggan (*customer cost hierarchy*). Lalu menentukan aktivitas dan *cost driver* yang tepat sehingga dapat dilakukan perhitungan biaya atas satu atau sekelompok pelanggan.

Biaya-biaya yang dikeluarkan PD. Dharma dari tiap aktivitas yang dilakukan akan dikelompokkan per pelanggan berdasarkan tingkat biaya pelanggan (*customer cost hierarchy*) untuk mengetahui profitabilitas masing-masing pelanggan. Berdasarkan data tersebut, dapat ditentukan besarnya biaya pelanggan, se-

hingga perusahaan dapat menganalisis profitabilitas pelanggan dan menyusun profil profitabilitas pelanggan. Berdasarkan informasi tersebut, diharapkan pihak manajemen dapat membantu mengambil keputusan dalam meningkatkan laba perusahaan. Beberapa keputusan yang dapat diambil adalah menghentikan satu atau sekelompok pelanggan, tetap melakukan kerjasama dengan pelanggan tersebut, atau mengubah kebijakan bisnis yang selama ini dilakukan.

## **1.6 Metoda Penelitian**

Peneliti mencoba penetapan kos pelanggan yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dan mencoba menggunakan metoda *activity-based costing* untuk menghitung kos pelanggan yang baru sebagai perbandingannya. Dari hasil perhitungan tersebut, peneliti dapat melihat apakah ada perbedaan yang signifikan diantaranya.

### **1.6.1 Metoda Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah:

#### **1. Penelitian lapangan (*field research*)**

Penelitian lapangan dilakukan guna memperoleh data primer, artinya peneliti secara langsung melibatkan perusahaan sebagai objek penelitian, metode ini dilakukan dengan cara:

- a. Observasi, yaitu dengan cara melihat, mempelajari, mendiskusikan aktivitas yang terjadi di perusahaan dan data-data kos yang berkaitan



dengan penetapan profitabilitas pelanggan berdasarkan metoda *activity-based costing*.

- b. Wawancara dengan pihak-pihak terkait dalam perusahaan untuk memperoleh informasi mengenai metoda penetapan profitabilitas pelanggan selama ini dan aktivitas-aktivitas lain yang berhubungan dengan pelanggan.

## 2. Penelitian kepustakaan (*library research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan guna mendapatkan data sekunder yang dijadikan landasan teori terhadap masalah yang diteliti.

### 1.6.2 Metoda Analisis

Penelitian ini akan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara penetapan profitabilitas pelanggan selama ini dengan perhitungan profitabilitas pelanggan berdasarkan *activity-based costing*.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Memperoleh kos dari pihak manajemen.
2. Memperoleh informasi metoda penetapan kos profitabilitas pelanggan yang digunakan manajemen selama ini.
3. Melakukan perhitungan kos profitabilitas pelanggan berdasarkan *activity-based costing* dengan uraian sebagai berikut:
  - a. Mengidentifikasi, mendefinisikan dan mengklasifikasikan aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan.
  - b. Menentukan pemicu aktivitas dari setiap aktivitas yang terjadi.

- c. Menentukan kos sumber daya tidak langsung yang terjadi.
  - d. *Assign* kos sumber daya ke aktivitas (*First stage allocation*).
  - e. *Assign* kos aktivitas sekunder (bila ada) ke aktivitas primer.
  - f. Mengidentifikasi objek kos dan jumlah konsumsi aktivitas.
  - g. Menghitung tarif aktivitas.
  - h. *Assign* kos aktivitas ke objek kos (*second stage allocation*).
  - i. Perhitungan kos profitabilitas pelanggan dengan menjumlahkan kos langsung dengan kos tidak langsung (menurut *activity-based costing*) dalam penentuan profitabilitas pelanggan.
4. Membandingkan penetapan kos profitabilitas pelanggan yang selama ini dilakukan perusahaan dengan penetapan kos profitabilitas pelanggan menggunakan metode *activity-based costing*.

### 1.6.3 Rencana Analisis

Dalam membuat rencana analisis, penulis perlu mempersiapkan langkah-langkah analisis data, teknik pengumpulan dan jenis data yang diperoleh berdasarkan langkah analisis data tersebut. Rencana analisis berguna untuk membandingkan antara perhitungan kos dalam menentukan profitabilitas pelanggan selama ini dengan perhitungan berdasarkan *activity-based costing*. Langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti dalam penelitian ini diuraikan dalam tabel 1.1. dibawah ini:

Tabel 1.1.  
Rencana Analisis

<b>Langkah Analisis Data</b>	<b>Tehnik Pengumpulan</b>	<b>Jenis Data</b>
Meminta data laporan keuangan perusahaan dan melakukan penggolongan biaya pelanggan berdasarkan tingkat biaya pelanggan	Dokumen (laporan keuangan)	Primer
Pembebanan biaya pelanggan berdasarkan aktivitas dan pengelompokan biaya per aktivitas	Dokumen (jenis biaya yang akan dilekatkan ke aktivitas)	Primer dan Sekunder
Cari <i>activity driver</i> dan hitung tarif <i>activity driver</i> -nya	Dokumen ( dengan membagi total biaya dengan aktivitas driver)	Primer
Perhitungan biaya pelanggan dengan konsep <i>Activity Based Costing</i> dan Analisis Profitabilitas Pelanggan	Aktivitas yang ada (mengkalikan antara tarif <i>activity driver</i> dengan <i>activity drivernya</i> ) dan untuk analisis profitabilitas yaitu penjualan bersih dikurangi dengan biaya yang terjadi berdasarkan masing – masing aktivitas pelanggan	Primer
Membuat kesimpulan dan saran.		Primer

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di PD. Dharma (distributor rokok PT. BAT Indonesia, Tbk.) yang beralamat di Jl. Raja Mantri Wetan No. 13 Bandung. Penulis memperkirakan penelitian ini akan berlangsung selama lebih kurang empat bulan, dimulai dari bulan September 2007.