

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis, pelanggan menjadi semakin jeli dalam mengkonsumsi suatu produk. Lingkungan bisnis yang berubah, kompetitif dan *trubulent* menimbulkan paradigma baru dalam pengelolaan suatu perusahaan. Paradigma tersebut adalah *customer improvement, organization system* dan *customer orientation*. Pada paradigma *customer orientation, customer* merupakan penentu keberhasilan suatu perusahaan. Lingkungan bisnis yang kompetitif mengharuskan perusahaan untuk berusaha agar dapat dipilih oleh *customer*.

Usaha perusahaan untuk menarik *customer* agar memilih perusahaannya mengharuskan perusahaan memiliki *customer value*. *Customer value* adalah selisih antara manfaat yang diperoleh oleh pelanggan dari produk dan jasa yang dikonsumsi dengan pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan untuk memperoleh manfaat tersebut. *Customer value* memandang bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan untuk bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif.

“ Keeping *customer happy* ” merupakan cara terbaik dalam menghadapi persaingan. Untuk mencapai hal tersebut para pelaku bisnis harus mengelola pelanggan dengan baik dan tepat. Suatu perusahaan dapat menjalankan “ *Keeping customers happy* ” ( Lele and Sheth,1987 ) dalam dua cara yaitu :

1. Berusaha untuk menghasilkan produk yang berkualitas.
2. Perusahaan dapat mengurangi harapan dari pelanggan tentang produk mereka sehingga pelanggan dapat terpuaskan dengan produk apapun yang dihasilkan oleh perusahaan.

Pendapatan suatu perusahaan berasal dari pelanggan, oleh karena itu diperlukan upaya untuk mengelola pelanggan dengan baik dan tepat. Pengelolaan pelanggan dalam hal ini adalah memperlakukan pelanggan sesuai dengan kontribusinya terhadap kelangsungan hidup perusahaan yaitu penciptaan laba. Pelanggan merupakan kunci sukses dalam suatu usaha atau bisnis dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif.

Peningkatan pelayanan terhadap pelanggan seringkali meningkatkan aktivitas dan biaya tanpa diikuti oleh peningkatan pendapatan, bahkan mengurangi laba yang diperoleh. Laba operasi (*operating income*) diperoleh dari selisih lebih pendapatan penjualan dengan total biaya yang terjadi pada periode tertentu. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi laba operasi yaitu (Supriyono, 1987 : 152) harga jual produk/jasa, volume/ tingkat kegiatan, biaya variabel per unit, total biaya tetap, dan komposisi produk/ jasa yang dijual.

*Customer profitability analysis* merupakan suatu proses analisa yang meliputi pengidentifikasian pendapatan biaya dan laba ke setiap individu atau kelompok pelanggan. Dalam hal ini tidak semua pelanggan diperlakukan sama, tentu saja hanya pelanggan yang dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap laba. Dengan informasi ini, para manajer dapat mengetahui pelanggan mana yang memberi kontribusi laba yang besar kepada perusahaan serta dapat

mengetahui tingkat kontribusi masing-masing pelanggan terhadap profitabilitas perusahaan.

Menurut Anandarajan and christopher ( 1986, p. 86 ) *Customer profitability analysis ( CPA )* adalah:

“ the evaluation, analysis, and isolation of all the significant costs associated with servicing a specific customer/ group of customers from the point an order is received through manufacture to ultimate delivery and the revenues associated with doing business with those specific customers/ customer groups“.

Analisis perbedaan pelanggan dalam pendapatan dan biaya-biaya menyediakan pengertian yang mendalam mengapa terdapat perbedaan perolehan pendapatan usaha dari pelanggan yang berbeda.

PT PLN (PERSERO) adalah badan usaha milik negara yang memproduksi dan mendistribusikan listrik untuk kebutuhan listrik negara. PLN berkantor pusat di Jakarta dengan nama PT PLN KANTOR PUSAT ( PERSERO). Ada tiga aktivitas utama pada PLN yaitu pembangkit, transmisi dan distribusi. Sampai saat ini PLN merupakan satu-satunya perusahaan yang mensuplai listrik di indonesia terutama di aktivitas transmisi dan distribusi listrik. Sifat monopoli PLN timbul karena belum siapnya pihak swasta untuk bersaing pada aktivitas transmisi dan distribusi listrik. Hal ini dikarenakan banyaknya modal yang dibutuhkan dan tingkat teknologi tinggi yang harus dimiliki untuk dapat bersaing dibidang ini.

Meskipun PLN merupakan perusahaan monopoli, bukan berarti PLN tidak membutuhkan *Customer profitability analysis*. Seiring dengan kemajuan teknologi dan menipisnya persediaan minyak bumi (sampai saat ini bahan bakar utama PLN adalah solar) maka muncul pesaing baru PLN yaitu Perusahaan Gas Negara (PGN). PGN menawarkan suplai bahan bakar (gas) yang ramah

lingkungan dan tentunya dengan harga dan pelayanan yang lebih baik. Pelanggan yang akan menerima suplai gas dari PGN akan membeli generator set (genset) yang akan mengubah gas menjadi tenaga listrik. Sehingga pelanggan tidak memerlukan PLN untuk mensuplai listriknya. Hal ini perlu menjadi perhatian PLN karena apabila pelanggan-pelanggannya yang memberikan sumbangan yang tinggi terhadap profitabilitas PLN tersebut lari ke PGN, maka tentunya PLN akan mengalami penurunan profitabilitas.

Selama ini PLN menjual listrik kepada pelanggan berdasarkan tarif dasar listrik (TDL) yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Namun pada kenyataannya, TDL tersebut masih dibawah harga pokok listrik yang sebenarnya. Untuk menutupi kerugian tersebut, maka pemerintah memberikan subsidi kepada seluruh pelanggan listrik di Indonesia. Besarnya subsidi tersebut adalah sama berdasarkan besarnya penggunaan listrik setiap pelanggan.

Selama ini PLN beranggapan semakin besar konsumsi listrik maka semakin tinggi tingkat *profit* yang diberikan. Konsep ini yang sampai saat ini masih dijadikan patokan dalam pengelolaan bisnis pada umumnya. Pada dasarnya konsep ini yang menyatakan bahwa laba akan meningkat sejumlah penjualan, akan mengakibatkan perusahaan menerima semua pesanan pelanggan, serta akan melakukan pembebanan biaya dengan jumlah yang sama kepada masing-masing pelanggan tanpa memperhatikan perbedaan konsumsi aktivitas oleh masing-masing pelanggan. Konsep ini mendasarkan pemikiran pada *volume rated*, yang menyatakan bahwa semakin sedikit pelanggan membeli barang, maka biaya yang

ditimbulkan pelanggan tersebut jumlahnya semakin kecil, konsep ini sering disebut dengan konsep tradisional (*traditional costing system*).

Pelanggan yang berbeda menimbulkan biaya yang berbeda pula, tergantung pada aktivitas apa saja yang dikonsumsi oleh pelanggan tersebut. Biaya untuk melayani pelanggan pada PLN terdiri dari biaya pemeliharaan yang terbagi atas pemakaian material dan jasa borong, biaya kepegawaian, biaya penyusutan aktiva tetap dan biaya administrasi dan umum.

*Customer profitability analysis* diperlukan agar PLN dapat mengetahui pelanggan mana saja yang memberikan kontribusi yang besar terhadap PLN sehingga PLN dapat mengelola pelanggannya dengan baik. Pentingnya untuk mengetahui profitabilitas pelanggan dilakukan oleh PLN dikarenakan adanya perubahan dalam paradigma lingkungan bisnis, salah satunya adalah *customer orientation*. Paradigma ini perlu ditanamkan kepada seluruh personel organisasi yaitu bahwa: 1) bisnis merupakan suatu mata rantai yang menghubungkan pemasok dengan *customer*, 2) *customer* merupakan tujuan pekerjaan, 3) sukses merupakan hasil penilaian terhadap suara *customer*.

Nasib atau kelangsungan hidup suatu perusahaan di masa depan ditentukan oleh *customer*. *Customer* adalah satu-satunya alasan eksistensi dari suatu perusahaan. Keberadaan suatu perusahaan ditentukan bukan hanya dari kualitas yang melekat pada produk yang dihasilkan perusahaan, namun ditentukan oleh kemampuan produk dalam pemenuhan kebutuhan *customer*. Tanpa *customer*, terlepas dari bagaimanapun kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya, dan bagaimanapun efisiensi operasi perusahaan dalam menghasilkan produk dan

jasa tersebut, kelangsungan hidup perusahaan tidak akan terjamin. Oleh karena itu, keyakinan dasar yang perlu ditamamkan oleh perusahaan adalah bahwa bukan bos dan bukan diri sendiri yang menjadi tujuan pekerjaan perusahaan, namun “*customer* merupakan tujuan pekerjaan”

Saat ini *customer* menjadi semakin kritis, sehingga perusahaan harus menempatkan *customer* sebagai sesuatu hal yang penting dengan cara mengelola *customer*. *Customer* dalam lingkungan bisnis yang kompetitif memegang kendali bisnis. Suara *customer* dalam kondisi seperti ini harus didengarkan agar perusahaan mampu menghasilkan produk yang dapat memberikan *value* bagi *customer*-nya. Dengan menyadari bahwa *customer* merupakan tujuan setiap pekerjaan, maka keyakinan dasar lain yang harus ditanamkan adalah suara *customer* selalu benar, oleh karena itu sukses dalam bisnis ditentukan oleh kemampuan personel dalam mendengarkan suara *customer*. Dengan keyakinan bahwa suara *customer* selalu benar, akan menghasilkan sikap “mengapa pekerjaan personel menghasilkan persepsi salah di pihak *customer*”. Tentu ada ketidakberesan dalam sistem yang digunakan untuk melayani *customer* yang mengakibatkan salah persepsi.

Penggolongan kelompok pelanggan pada PLN dibagi dalam lima dalam lima jenis pelanggan yaitu Sosial (S), Rumah tangga (R), Bisnis (B), Industri (I), dan Pemerintahan dan Penerangan Jalan Umum (P). Penggolongan ini di dasarkan pada jenis kepentingan masing-masing pelanggan dalam mengkonsumsi listrik. Masing - masing golongan memiliki karakteristik khusus yang meliputi batas dasar daya, batas pemakaian dan tarif (TDL).

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti sumbangan laba masing-masing kelompok pelanggan pada jenis industri dan mengetahui pelanggan mana yang memberikan kontribusi laba tertinggi pada PLN.

### **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah kelompok pelanggan mana pada jenis pelanggan industri yang memberikan kontribusi yang terbesar terhadap laba PLN tahun 2007 ?

### **C. Batasan masalah**

Untuk membatasi ruang lingkup dalam penelitian ini, adapun batasan masalah adalah sebagai berikut :

1. Pengelompokan pelanggan mengikuti pengelompokan yang dilakukan oleh PLN yang membagi pelanggannya berdasarkan daya listrik yang dikonsumsi yaitu Sosial (S), Rumah tangga (R), Bisnis (B), Industri (I), dan Pemerintahan dan Penerangan Jalan Umum (P). Pelanggan yang dianalisis dalam penelitian ini adalah jenis pelanggan industri
2. Data pelanggan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data pelanggan jenis industri tahun 2007.
3. Kontribusi setiap pelanggan diukur dari besarnya rasio antara laba bersih dengan pendapatan setiap kelompok pelanggan.

#### **D. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui laba kelompok pelanggan mana dalam jenis industri yang memberikan kontribusi yang terbesar kepada PLN pada tahun 2007.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Dengan penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui tingkat profitabilitas/ pelanggan yang memberikan prosentase *net profit* terbesar kepada perusahaan pada tahun 2007 serta dapat lebih meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan.

#### **F. Metode Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian akan dilakukan dengan mengambil data pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta Jl Gedong Kuning Yogyakarta.

##### **2. Data yang Diperlukan**

Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data tarif-tarif listrik (TDL) yang dikelompokkan berdasarkan daya yang digunakan.
- b. Data pelanggan kelompok industri (I) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Yogyakarta yang masih terbagi dalam I1, I2, I3 dan I4.
- c. Pemakaian/ konsumsi listrik kelompok Industri pada tahun 2007



d. Data pendapatan tahun 2007

e. Data biaya tahun 2007

3. Metode pengumpulan data

Adapun metode pengumpulan data yang akan dilakukan sebagai berikut:

a. Pengamatan atau observasi

Pengamatan atau observasi dilakukan dengan cara melihat langsung dan mengamati keadaan sesungguhnya di obyek yang diteliti dengan maksud untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas dan komprehensif mengenai objek yang diteliti. Dari observasi ini akan diperoleh data primer yang meliputi data-data yang berhubungan dengan laba kotor, biaya-biaya yang digunakan untuk melayani pelanggan.

b. Wawancara

Wawancara merupakan sarana untuk memperoleh data ataupun penjelasan untuk memperoleh data atau keterangan yang relevan dan yang diperlukan dalam penelitian. Wawancara ini dilakukan dengan pimpinan atau staf PLN lainnya yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan.

4. Rencana analisis data

Analisis dilakukan dalam penelitian ini meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi dan mengelompokan pelanggan berdasarkan daya tersambung.

- b. Mengidentifikasi pendapatan, HPP, potongan dan subsidi, dan menghitung laba kotor setiap kelompok pelanggan.
- c. Mengalokasikan biaya tidak langsung ke pelanggan industri.
- d. Mengalokasikan biaya tidak langsung pelanggan industri ke setiap kelompok pelanggan
- e. Menghitung laba bersih setiap kelompok pelanggan dan menentukan ranking berdasarkan profitabilitas tertinggi.

#### **G. Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini, penulis membaginya menjadi lima bab. Setiap bab diuraikan lagi atas beberapa sub bab. Sistematika pembahasan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan. Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: Profitabilitas pelanggan. Bab ini menguraikan pengertian analisis profitabilitas pelanggan, pentingnya analisis profitabilitas pelanggan, konsep aplikasi analisis profitabilitas pelanggan, analisis profitabilitas berdasarkan kelompok daya yang digunakan, kontribusi analisis profitabilitas pelanggan terhadap laba operasi perusahaan, serta ikhtisar bahasan.

Bab III: Gambaran umum perusahaan. Bab ini menguraikan sejarah perusahaan, lokasi geografis perusahaan, struktur organisasi, personalia (tenaga kerja) perusahaan, produksi perusahaan, data-data kumulatif dan data pelanggan.

Bab IV: Analisis data. Bab ini membahas analisis deskriptif kondisi perusahaan dan analisis profitabilitas pelanggan untuk menjawab permasalahan yang ada. Pada bab ini akan menguraikan analisis terhadap produk, analisis terhadap penjualan, analisis biaya-biaya yang terkait dengan pelayanan pelanggan, pembebanan biaya dan menyusun *customer profitability report*.

Bab V: Penutup. Bab ini berisi kesimpulan dari keseluruhan materi pembahasan dan memberikan saran-saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan.

