

BAB II

CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS (CPA)

A. Pengaruh Teknologi Maju dalam Lingkungan Bisnis

Kita sekarang telah memasuki abad ke-21 suatu abad yang diawali dengan globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia. Dalam sejarah umat manusia, belum pernah pergantian abad, yang sekaligus merupakan millenium (masa seribu tahun), ditandai dengan globalisasi ekonomi yang sedemikian pesat dan *pervasif*. Globalisasi ekonomi dimungkinkan dengan semakin luasnya penerapan teknologi informasi (komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik) dalam semua arena kehidupan dan kemajuan yang pesat dalam bidang transportasi.

Perubahan lingkungan teknologi dalam segala sektor tidak hanya bersifat evolusi namun seringkali sifatnya revolusioner (Supriyono, 2002; 52). Perkembangan teknologi dalam sektor pemanufakturan produk juga mengalami perubahan yang banyak, sehingga menimbulkan teknologi pemanufakturan produk juga mengalami perubahan yang banyak, sering menimbulkan teknologi pemanufakturan maju (*Advanced Manufacturing Technology*). Teknologi pemanufakturan maju adalah teknologi yang memungkinkan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan mutu tinggi, meningkatkan produktifitas dengan cara mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, meningkatkan fleksibilitas pemanufakturan, sehingga biaya secara total dapat ditekan dan memungkinkan kebutuhan konsumen dapat terpenuhi (Supriyono,2002:54). Perkembangan

teknologi ini di dorong dan mendorong persaingan global pada lingkungan bisnis saat ini.

Perkembangan ini memunculkan lingkungan yang baru bagi perusahaan berbagai keadaan dalam perubahan lingkungan bisnis adalah sebagai berikut (Horngren dkk, 2005) :

a. Konsumen menghendaki kinerja yang baik dengan memperhatikan pada beberapa faktor yaitu :

- Biaya. Perusahaan berada dibawah tekanan untuk mengurangi biaya produk/jasa yang dijual kepada konsumen
- Kualitas. Suatu produk/jasa harus memenuhi standar kualitas tertentu yang dikehendaki oleh konsumen.
- Waktu. Perusahaan harus mempercepat aktivitasnya, baik dalam hal produksi maupun pengiriman sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen.
- Inovasi. Inovasi terhadap produk dan jasa yang dihasilkan adalah syarat mutlak bagi kesuksesan suatu perubahan.

b. Perusahaan melakukan total analisa rantai dengan memperlakukan setiap fungsi bisnisnya sebagai bagian yang penting dan bernilai, serta mengintegrasikan dan mengkoordinasikan segenap usaha untuk mengembangkan kemampuan fungsi bisnisnya.

c. Manajer beroperasi dalam lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi perusahaan itu sendiri, sedangkan

lingkungan eksternal meliputi konsumen, pesaing, supplier, investor, dan pemerintah.

- d. Perusahaan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan melakukan perbaikan atau kemajuan secara terus menerus.

Dari keadaan-keadaan lingkungan bisnis yang baru tersebut secara tidak langsung membawa perusahaan untuk membuat strategi-strategi baru agar dapat menghasilkan produk yang dapat bersaing di pasaran. Strategi-strategi baru yang diciptakan perusahaan untuk menstabilkan atau meningkatkan laba tersebut seringkali memunculkan penambahan aktivitas baru dan menimbulkan penambahan biaya-biaya yang cukup tinggi. Aktivitas-aktivitas baru ini menuntut pihak manajemen perusahaan untuk lebih akurat dalam membebankan biaya-biaya yang muncul dan pihak manajemen juga dituntut untuk lebih inovatif dalam memilih aktivitas-aktivitas baru yang akan dilaksanakan sehingga dapat menghasilkan produk atau lini produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

B. Tantangan Akuntansi Tradisional

Dengan adanya kemajuan teknologi yang pesat ini menyebabkan adanya pergeseran sistem akuntansi manajemen yang digunakan oleh perusahaan. Khususnya dalam kaitannya dengan informasi biaya yang muncul dalam proses produksi sampai produk tersebut dijual kepada pelanggan. Perusahaan dituntut untuk lebih teliti dan akurat dalam menganalisis biaya-biaya yang timbul.

Keakuratan manajemen dalam membebankan biaya-biaya yang muncul dari aktivitas-aktivitas tambahan tersebut memungkinkan manajer untuk meningkatkan mutu, produktivitas dan mengurangi biaya. Selain keakuratan

manajemen dalam membebaskan biaya, akuntansi manajemen juga dituntut untuk mengikuti perkembangan baru (Hansen dan Mowen, 2005). Melakukan inovasi dan memperbaiki rancangan produk, proses produksi, teknologi manufaktur, struktur organisasi dan lain-lain merupakan contoh perkembangan baru pada akuntansi manajemen. Berikut kondisi yang ada pada lingkungan bisnis yang belum berubah (Blocher, Chin dan Lin, 1999:11):

- a. Bisnis kompetisi: Skala ekonomi, standarisasi.
- b. Proses manufaktur : Volume tinggi, production runs yang lama, tingkat signifikan dari proses masuk dan persediaan akhir.
- c. Teknologi manufaktur : Garis perakitan otomatis, yang terisolir dengan aplikasi teknologi.
- d. Kemampuan tenaga kerja yang dibutuhkan: Mesin tidak dibutuhkan, tingkat kemampuan yang rendah.
- e. Penekanan pada kualitas : Penerimaan terhadap jumlah yang biasanya atau normal dari barang sisa.
- f. Produk : Relatif sedikit variasi, daur hidup produk panjang
- g. Pemasaran : Domestik.
- h. Jenis informasi merekam dan melaporkan : Hampir terpisah dari data keuangan.
- i. Struktur organisasi manajemen : Hirarki, perintah dan kontrol.
- j. Fokus manajemen : Penekanan jangka pendek, ukuran kinerja jangka pendek, masa jabatan pendek dan mobilitas para manajer puncak tinggi.

Jika sistem Akuntansi biaya dan Manajemen (SABM) tradisional tidak dilakukan perubahan akan mengakibatkan terjadinya kesenjangan yang sangat lebar antara informasi yang disajikan oleh SABM tradisional dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen untuk menghadapi persaingan global dan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Supriyono,2005:74). Lingkungan bisnis yang mengalami perubahan besar ini memunculkan permasalahan yang membuat SABM tradisional tidak mampu memberikan penyelesaian secara tepat dan akurat.

Menurut Supriyono (2005) ada beberapa aspek lingkungan pemanufakturan maju yang mempengaruhi SABM tradisional antara lain :

1. SABM tradisional terlalu menekankan pada tujuan penentuan harga pokok persediaan dan harga pokok produk yang dijual, akibatnya sistem ini hanya menyediakan informasi yang relatif sangat sedikit untuk mencapai keunggulan perusahaan dalam persaingan global.
2. SABM tradisional untuk biaya overhead pabrik terlalu memusatkan pada distribusi dan alokasi biaya overhead pabrik daripada berusaha keras untuk mengurangi pemborosan dengan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Dalam Advanced Manufacturing Technologies (AMT) pengukuran nilai tambah sangat penting.
3. SABM tradisional tidak mencerminkan sebab akibat biaya. Hal ini disebabkan karena SABM tradisional seringkali menganggap bahwa penyebab timbulnya biaya adalah faktor tunggal misalnya volume produk atau jam kerja langsung. Kenyataannya, terlebih dalam lingkungan AMT,

biaya disebabkan oleh banyak faktor penimbul atau driver biaya (*Cost drivers*) yang ditentukan oleh berbagai jenis aktivitas. Penggunaan faktor tunggal sebagai penyebab biaya mengakibatkan distorsi informasi biaya yang disajikan.

4. SABM tradisional yang menghasilkan informasi biaya yang terdistorsi mengakibatkan pembuatan keputusan yang menimbulkan konflik dengan keunggulan perusahaan.
5. SABM tradisional yang mengakibatkan manajemen cenderung meningkatkan volume produksi dalam rangka menekan biaya per unit, hal ini bisa berakibat menumpuknya persediaan sehingga menimbulkan biaya pengelolaan persediaan yang tinggi, mutu menurun sehingga kepuasan pelanggan menurun, dan waktu serta biaya produksi kembali tinggi dikarenakan sedikitnya volume produksi.
6. SABM tradisional kurang menekankan pentingnya siklus hidup (daur) produk. Dalam AMT harus memperhitungkan daur produk karena jangka waktunya semakin pendek dan mempengaruhi biaya riset serta pengembangan dan investasi.

Dalam persepsi masyarakat dan sifat serta peranan akuntansi manajemen yang ada, akuntansi manajemen tidak sederhana sebagai teknik untuk pembuatan keputusan organisasi agar lebih efisien, namun juga sebagai alat pengendalian para karyawan dan alat menformalkan sistem sistem pengendalian. Menurut Johnson dan Kaplan (1987) untuk memahami pengaruh sosial terhadap pengembangan teknik-teknik, motivasi, dan pertimbangan untuk penggunaannya,

sejarah dari akuntansi manajemen dapat menjadi pedoman dalam melakukan pengembangan terhadap sistem akuntansi manajemen yang baru.

Dengan berbagai perubahan lingkungan tersebut, sistem akuntansi manajemen tradisional memerlukan perubahan dengan lebih memusatkan pada kepuasan pelanggan. Dengan berbagai perubahan terhadap suatu sistem akuntansi manajemen tradisional diharapkan dapat memberikan kontribusi baru bagi manajemen dalam mengambil keputusan terhadap tiga permasalahan penting yang sering kali muncul dalam sistem akuntansi manajemen yaitu (Hongren dan Sundem, 1993: 3) :

a. *Score-card Question*

Pertanyaan yang akan timbul dalam permasalahan ini adalah “Apakah kinerja dari perusahaan baik atau kurang baik?”. *Score-card* adalah akumulasi dan klasifikasi data. Dari pertanyaan ini maka perlu bagi perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dari suatu organisasi baik dari segi internal maupun eksternal.

b. *Attention-directing questions*

Pertanyaan berikut adalah “Permasalahan mana yang perlu diperiksa?”. Perhatian langsung memiliki arti melaporkan dan mengitrepetaskan informasi yang dapat membantu manajer untuk memusatkan pada masalah operasional, ketidak sempurnaan, pemborosan dan kesempatan. Perhatian langsung ini pada umumnya dihubungkan dengan perencanaan pengendalian.

c. Problem solving questions

Untuk memecahkan suatu masalah maka akan timbul pertanyaan “Dari beberapa cara yang ditawarkan, mana yang terbaik?”. Aspek pemecahan masalah ini mengukur kemungkinan hasil dari tindakan dan juga merekomendasikan pemecahan yang terbaik untuk dipergunakan. Pemecahan masalah pada umumnya dihubungkan dengan keputusan yang tidak berulang-ulang, situasi yang memerlukan analisis akuntansi yang khusus atau laporan.

Dari tiga permasalahan yang timbul diatas, sangat erat kaitannya dengan tujuan dari akuntansi manajemen yaitu (1) menyediakan informasi yang diperlukan dalam proses perencanaan, pengevaluasian, dan pengendalian operasi; pengamanan aktiva organisasi ; dan pengkomunikasian dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan. (2) Berpartisipasi dalam penentuan strategik, taktik, pembuatan keputusan pengoperasian dan mengkoordinasi berbagai pengaruh yang memasuki organisasi. Dengan memperhatikan tujuan-tujuan dari akuntansi manajemen tersebut dapat menyesuaikan sistem akuntansi manajemennya dengan lingkungan bisnis yang baru dan melihat dari tiga pertanyaan dari permasalahan-permasalahan diatas.

C. Penerapan Analisis-Analisis dalam Menghadapi Lingkungan Bisnis yang Berkembang

Dalam menghadapi perubahan dan pemunculan strategi-strategi baru di dunia bisnis untuk mengantisipasi perkembangan teknologi dan lingkungan bisnis, diperlukan adanya analisis-analisis untuk menilai keakuratan dan efektivitas

pelaksanaan strategi-strategi bisnis yang dilaksanakan perusahaan. Dikarenakan besarnya biaya yang timbul akibat pelaksanaan strategi-strategi baru, perusahaan perlu menilai kembali atau menganalisis masing-masing aktivitas yang mengeluarkan biaya tambahan. Dengan menganalisis biaya-biaya yang muncul, perusahaan dapat melakukan penekanan biaya yang timbul sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan. Pada umumnya perusahaan manufaktur memiliki tujuan untuk memperoleh laba, besarnya laba yang dihasilkan perusahaan dihitung dengan membandingkan semua penghasilan yang diperoleh dengan semua biaya di dalam satu periode akuntansi yang sama (Supriyono, 1987: 175)

Pesatnya perkembangan teknologi disegala bidang juga memunculkan persaingan yang ketat dalam pemasaran produk yang dihasilkan. Masing-masing perusahaan akan berlomba untuk memikat pelanggan dengan segala strategi yang dimilikinya, sehingga akan menambah biaya pemasaran yang dikeluarkan perusahaan. Agar perusahaan dapat sukses dalam pemasaran produknya, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi tepat dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan tetap memperhatikan laba yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu, analisis-analisis laba yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisis Laba Kotor (Matz-Ury, 1991 : 185)

Laba kotor (*gross profit*) adalah selisih antara harga pokok penjualan dengan penjualan. Dengan adanya ketepatan dalam pencapaian laba kotor aktual dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan perusahaan, maka analisis terinci atas perubahan laba kotor yang tidak

terduga sangat berguna bagi manajemen perusahaan. Perubahan dari laba kotor terjadi akibat kombinasi dari salah satu hal-hal berikut:

- Perubahan harga jual produk
- Perubahan volume penjualan
- Perubahan unsur biaya yang muncul dalam proses produksi

Penyebab kenaikan atau penurunan laba kotor serupa dengan perhitungan varians biaya standar. Walaupun analisis biaya kotor sering kali dapat dilakukan tanpa menggunakan biaya standar atau anggaran. Dalam penerapannya, analisis laba kotor terbagi dari beberapa jenis analisis antara lain :

- Analisis laba kotor berdasarkan angka-angka tahun sebelumnya
- Analisis laba kotor berdasarkan anggaran dan biaya standar
- Penyempurnaan analisis volumen penjualan

2. Analisis Impas dan Analisis Biaya-Volume-Laba (Matz-Ustry,1991:298)

Analisis impas menunjukkan suatu titik dimana perusahaan tidak memperoleh laba ataupun menderita kerugian. Analisis ini menentukan tingkat dimana keseimbangan antara biaya dan pendapatan ditemukan, penentuan dapat dipermudah dengan menggunakan bagan impas karena bagan impas dapat merupakan sarana pelaporan yang ringkas dan mudah dibaca.

Analisis impas dapat didasarkan pada data historis, kegiatan di masa lalu, atau penjualan dan biaya di masa mendatang. Jika terkait dengan masa mendatang, analisis harus diawali dengan penentuan estimasi

biaya atau biaya standar untuk berbagai tingkat keluaran dengan bantuan anggaran fleksibel, dilanjutkan dengan pemecahan tiga bagian utama analisis yaitu : (1) penetapan volume dan harga jual. (2) penentuan biaya tetap dan variabel. (3) penentuan kaitan antara biaya dengan volume.

Analisis biaya-volume-laba pada umumnya disusun dari angka-angka anggaran tahunan, selanjutnya analisis ini dapat diterapkan pada kelompok produk, saluran distribusi, metode penjualan tertentu, dan juga untuk penentuan laba.

3. Analisis Biaya Pemasaran (Supriyono, 1987: 200)

Analisis biaya pemasaran dapat digunakan untuk mengetahui aktivitas pemasaran perusahaan sehingga dapat menghasilkan laba yang optimal. Salah satu langkah dalam penyusunan anggaran biaya pemasaran adalah pengalokasian biaya pemasaran setiap fungsi kedalam setiap pusat laba yang merupakan usaha pemasaran. Langkah ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap pusat laba didalam memberikan kontribusi kepada laba perusahaan.

Tahapan akuntansi biaya pemasaran juga memerlukan penentuan biaya pemasaran guna mengambil keputusan manajerial. Dengan demikian, tahapan ini akan menjadi bagian terpadu dalam perumusan perencanaan dan kebijakan perusahaan. Dalam pelaksanaannya analisis biaya pemasaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa pusat laba antara lain (Matz-Usry, 1991:225):

- Analisis biaya pemasaran berdasarkan wilayah tertentu

- Analisis biaya pemasaran berdasarkan kelompok pelanggan tertentu, seperti pedagang besar, pengecer, lembaga, dan unit-unit pemerintah.
- Analisis biaya pemasaran berdasarkan produk, lini produk, atau merk.
- Analisis biaya pemasaran berdasarkan usaha-usaha promosi yang dilakukan melalui media informasi atau iklan.

Analisis biaya pemasaran ini dapat menjadi tolak ukur dalam perkembangan perusahaan terutama dalam mengukur profitabilitas pelanggan. Dengan analisis ini perusahaan dapat mengetahui dengan akurat aktifitas-aktifitas yang muncul dalam proses pemasaran serta biaya-biaya yang dibutuhkan untuk mendukung aktivitas-aktivitas tersebut.

Kegiatan pemasaran yang ada saat ini tidak hanya terfokus dan ditujukan untuk memenuhi permintaan yang ada saja, tetapi juga dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi baru dalam menciptakan dan menemukan permintaan baru terhadap produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Untuk melakukan hal ini perusahaan memerlukan perangkat kerja terbaik agar dapat memusatkan perhatian pada kepuasan pelanggan dan bukan hanya memproduksi barang saja (Matz-Usry, 1991:225).

4. Analisis Biaya, Volume, dan Laba (Hansen dan Mowen, 2005:226).

Analisis biaya, volume dan laba sangat berkaitan erat, untuk perhitungan laba digunakan metode perhitungan laba (1) perhitungan

biaya variabel (2) perhitungan biaya absorpsi penuh. Keduanya merupakan metode perhitungan biaya produk diinventarisasikan; sedangkan biaya periode dibebankan pada saat biaya dikeluarkan. Perbedaan antar perhitungan biaya variabel dan absorpsi bergantung pada perlakuan terhadap satu biaya tertentu, yaitu biaya overhead tetap.

Perhitungan biaya variabel menekankan perbedaan antara biaya manufaktur variabel dan tetap. Perhitungan biaya variabel membebankan hanya biaya manufaktur variabel ke produk; biaya ini meliputi bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead variable*. *Overhead* tetap diperlakukan sebagai beban periode dan tidak disertakan pada dalam penentuan biaya produk.

Meskipun pelanggan sangat penting bagi perolehan laba, sebagian diantaranya lebih menguntungkan dari yang lain. Perusahaan yang menaksir profitabilitas berbagai kelompok pelanggan mampu secara lebih akurat menargetkan pasar dan meningkatkan laba mereka. Langkah pertama dalam menentukan profitabilitas pelanggan adalah mengidentifikasi pelanggan. Langkah kedua adalah menetapkan pelanggan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan

D. Penerapan Customer profitability Analysis (CPA) Sebagai Analisis Laba Perusahaan

Dengan kemajuan teknologi dibidang manufaktur membuat perusahaan dapat berkembang sangat cepat dengan menggunakan kemajuan teknologi dan

lingkungan bisnis. Kemajuan teknologi manufaktur juga dapat membantu perusahaan untuk melakukan produksi secara besar-besaran dan dengan variabel produk yang beraneka ragam. Selain itu karena produksi dilakukan dalam partai besar, maka perusahaan juga dapat melakukan penekanan terhadap biaya produksi satuan serendah mungkin, oleh karena itu seringkali yang menjadi permasalahan bagi perusahaan adalah bagaimana memasarkan produk yang dihasilkan tersebut.

Dengan kemajuan teknologi juga mengakibatkan persaingan antara perusahaan sejenis dalam memasarkan produk semakin tajam, sehingga perusahaan berlomba untuk memikat pelanggan dengan memberikan layanan-layanan tambahan dalam memasarkan produknya, dengan adanya aktifitas tambahan ini membuat biaya pemasaran akan semakin membesar dan seringkali jumlahnya melebihi elemen biaya produksi dan biaya lainnya. Agar pelaksanaan pelayanan pelanggan dapat dilakukan dengan akurat dan efektif, maka perusahaan dituntut untuk memiliki informasi yang berkaitan dengan kontribusi dari setiap pelanggan terhadap profitabilitas perusahaan yang disebut *Customer Profitability Analysis* (CPA).

Untuk dapat memasarkan produk dengan sukses, perusahaan harus menggunakan konsep pemasaran yang baik, yaitu bagaimana memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam memberikan pelayanan, dengan tetap memperoleh laba yang diharapkan. Oleh karena itu yang menjadi masalah bagi perusahaan adalah :

- Bagaimana kegiatan atau aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien

- Bagaimana menghubungkan biaya pemasaran dengan keberhasilan kegiatan pemasaran didalam menghasilkan laba.

Dengan adanya masalah-masalah tersebut diatas mendorong perusahaan untuk melakukan pengawasan dan analisa terhadap biaya pemasaran agar laba yang dicapai oleh perusahaan dapat optimal. Salah satu analisis yang dapat digunakan agar perusahaan dapat mencapai laba yang optimal adalah dengan melakukan *Customer Profitability Analysis* (CPA).

1. Pengertian *Customer Profitability Analysis* (CPA)

CPA merupakan suatu proses pengidentifikasian biaya-biaya yang digunakan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masing-masing pelanggan atau pelanggan khusus. 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“.

Dengan mengidentifikasi biaya-biaya yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, maka perusahaan dapat mengetahui laba yang diperoleh dari masing-masing pelanggan atau pelanggan khusus. Laba yang diperoleh dari proses pengidentifikasian inilah yang selanjutnya disebut laba pelanggan.

Menurut Kotler, Leong dan Tan (1999) dalam Mia (2003), Profitability Customer memiliki pengertian sebagai berikut:

“.....is a person, household, or company that over time yields a revenue stream that exceeds by an acceptable amount the company's cost stream of attracting, selling, and servicing that customer”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa laba pelanggan merupakan suatu arus pendapatan yang diterima perusahaan dari aktivitas penjualan, dimana pendapatan lebih besar dari biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam menawarkan, menjual dan melayani pelanggan.

Dengan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa CPA adalah teknik analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi biaya-biaya yang sesungguhnya dikeluarkan perusahaan untuk melayani masing-masing pelanggan atau pelanggan khusus dan pendapatan yang diterima perusahaan dari aktifitas pelayanan kepada pelanggan, sehingga dapat diketahui kontribusi laba yang diberikan masing-masing pelanggan atau pelanggan khusus.

2. Manfaat CPA

CPA saat ini memberikan pandangan baru dan merupakan suatu arah yang penting dalam akuntansi manajemen. CPA menyediakan informasi-informasi biaya pemasaran dan pendapatan dari proses penjualan agar perusahaan dapat menganalisis apakah penjualan ke pelanggan benar-benar memberikan laba bagi perusahaan. Sebagian besar sistem akuntansi manajemen memusatkan pada biaya produk dan laba dari departemen atau lokasi geografisnya (Foster dkk:1996).

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan menggunakan analisis laba pelanggan adalah sebagai berikut (Cannolly dan Ashworth, 1994):

- Seperangkat strategi penunjuk bagi perusahaan dengan cara memusatkan pada pelanggan.
- Mengidentifikasi konflik yang potensial pada tahap awal dan kemudian membantu memecahkan mereka sebelum sampai ke masa-masa gawat.
- Meyakinkan bahwa sumber alokasi yang langka antara pelanggan menghasilkan pendapatan yang maksimum.
- Memusatkan dan mengidentifikasi penurunan biaya melalui *benchmarking* internal dan eksternal.
- Membuat perhitungan total investasi dan keputusan harga dan membantu dalam negosiasi dengan pelanggan.
- Memonitor dan mengendalikan laba terus menerus dan kesejahteraan perusahaan.

Dilihat dari manfaat yang diberikan CPA diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan penggunaan CPA perusahaan dapat mengetahui seberapa jauh kontribusi laba yang diberikan pelanggan dari transaksi penjualan perusahaan, selain itu bagi pihak manajemen perusahaan CPA dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengambil keputusan dalam melakukan aktifitas tambahan bagi pelanggan serta ekspansi pemasaran ke daerah pemasaran yang baru.

3. Konsep CPA berdasarkan Daerah Pemasaran

Konsumen yang merupakan suatu elemen penting dalam perkembangan bisnis di lingkungan yang baru, membuat perusahaan

dituntut untuk memberikan perhatian lebih kepada konsumen karena penghasilan utama perusahaan berada di konsumen dalam bentuk laba penjualan. Salah satu perhatian khusus yang diberikan adalah dengan memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Walaupun pelanggan merupakan elemen penting tetapi perusahaan harus lebih selektif dan akurat dalam menentukan pelayanan yang akan diberikan kepada pelanggan. Munculnya aktivitas layanan kepada pelanggan akan menimbulkan biaya baru bagi perusahaan. Manajemen sebaiknya bersedia mengeluarkan aktivitas lebih untuk pelanggan dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan sehingga laba perusahaan juga akan meningkat. Untuk mendukung aktivitas tersebut, perusahaan sebaiknya memiliki informasi-informasi yang mendukung hal itu sebagai aktivitas-aktivitas yang dikeluarkan benar-benar bermanfaat bagi perusahaan.

CPA berdasarkan daerah pemasaran dilakukan pada penjualan langsung ke dalam daerah pemasaran yang cukup luas, dengan analisa ini diharapkan manajer penjualan dapat mengarahkan penjualan produk perusahaan ke berbagai daerah dan dapat mengendalikan biaya pemasaran pada setiap daerah pemasaran sehingga pendapatan bagi perusahaan akan meningkat. Walaupun demikian tingkat penjualan, keinginan, kebutuhan dan biaya-biaya pemasaran yang dilakukan setiap daerah juga akan berbeda-beda, hal ini yang mendorong penerapan CPA berdasarkan daerah pemasaran. Dalam melakukan CPA berdasarkan daerah pemasaran akan lebih memberikan manfaat apabila biaya-biaya pemasaran yang terjadi

dikelompokkan kedalam biaya langsung dan tidak langsung. Kemudian biaya ini akan dibebankan kepada setiap daerah pemasaran yang bersangkutan.

Dalam penerapannya, CPA memperhitungkan semua pendapatan dan biaya yang relevan dalam perdagangan antara perusahaan dengan pelanggannya. Hal ini dianggap perlu karena laba kotor per-daerah pemasaran bukanlah pengukuran laba perusahaan sebenarnya. Tidak menutup kemungkinan suatu daerah yang memiliki *operating gross margin* yang tinggi, juga mengakibatkan pengeluaran biaya untuk pelayanan kepada pelanggan yang besar, maka laba pelanggan yang diperoleh perusahaan akan lebih kecil atau bahkan negatif, keadaan seperti ini muncul dikarenakan:

- a. *Activity related cost* yang mendukung hubungan dengan pelanggan mencapai jumlah 60% dari penjualan.
- b. Sesuai persentase dari nilai penjualan, biaya yang timbul dapat bervariasi tergantung pada tipe pelanggan dan aktivitas yang terjadi (Bellis Jones:1989).

Berdasarkan hasil analisis laba pelanggan menurut daerah penjualan dapat diketahui daerah-daerah penjualan yang memberikan keuntungan besar bagi perusahaan yang kurang menguntungkan. Pada daerah-daerah yang kurang menguntungkan bagi perusahaan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan seperti yang dikemukakan Supriyono, 1987: 217 sebagai berikut:

- a. Pengaturan kembali daerah pemasaran dapat menghemat biaya yang masih dimungkinkan, tanpa mengurangi usaha pemasaran.
 - b. Mengarahkan agar daerah pemasaran dapat menghemat biaya yang masih dimungkinkan, tanpa memungkinkan usaha pemasaran.
 - c. Memberikan pengarahannya kepada penjualan yang bertugas pada daerah yang bersangkutan, terutama penjual yang belum mencapai target yang sudah ditentukan.
 - d. Mengubah metode penjualan atau saluran pemasaran yang paling menguntungkan untuk daerah pemasaran yang bersangkutan.
 - e. Mengatur kembali fasilitas-fasilitas yang ada pada setiap daerah.
 - f. Mengubah kebijaksanaan advertensi dalam daerah penjualan yang bersangkutan
 - g. Pemindahan penjualan dari daerah yang satu ke daerah yang lain.
4. Komponen CPA

Sebelum melakukan analisis laba pelanggan, suatu laporan kemampuan memperoleh laba dari setiap pelanggan perusahaan harus disiapkan. Laporan ini disebut Laporan Laba Pelanggan atau *Customer Profitability Report*. Laporan tersebut memberikan gambaran mengenai konsumsi pelanggan atas sumber daya perusahaan yang berbeda satu sama lain. Oleh karena itu pengukuran terhadap kemampuan memperoleh laba masing-masing pelanggan harus didasarkan pada hal tersebut. Ada beberapa komponen yang membentuk *Customer Profitability Report* yaitu:

a. Pendapatan

Pengetahuan dari sumber pendapatan penting dalam menganalisis penghasilan perusahaan khususnya pada perusahaan yang memiliki aneka ragam produk atau memiliki daerah pemasaran yang banyak. Suatu alat sempurna untuk meneliti sumber pendapatan adalah analisis ukuran umum. Analisis ukuran umum menunjukkan presentase tiap kelas dari pendapatan ke total pendapatan seluruhnya (Bernstein A. Leopold dan Wild J. Jhon, 1998).

Secara umum, ada dua kriteria yang dapat dijadikan dasar untuk mengakui pendapatan, yaitu:

- Keterukuran nilai aktiva
- Terjadinya transaksi
- Proses pembentukan pendapatan telah selesai

Dari beberapa kriteria tersebut dapat disimpulkan bahwa saat terjadinya penjualan barang merupakan dasar yang paling jelas untuk mengakui pendapatan. Hal ini dikarenakan pendapatan sudah terbentuk dan sekaligus terealisasi, serta besarnya pendapatan dapat diukur dengan cukup pasti.

b. Harga pokok penjualan

Harga pokok penjualan yang akan dilaporkan dalam *Customer Profitability Report* adalah jumlah penjualan ke pelanggan dikalikan dengan harga pokok produksinya. Sehingga hasil yang akan diperoleh

perusahaan berbeda-beda menurut jenis pelanggan, volume pemasaran, tingkat pelayanan, saluran distribusi maupun daerah geografis.

c. Biaya

Sebagian besar biaya memiliki hubungan dengan pendapatan yang dapat diukur dan diidentifikasi. Karena pendapatan adalah ukuran utama dalam aktivitas operasi perusahaan. Ada tiga alat untuk analisis yang menjadi dasar dalam hubungan antara pendapatan dan biaya yaitu (A.Bernstein dan J.Wild, 1998):

- Analisis Ukuran Umum

Laporan penghasilan ukuran umum menyatakan biaya dalam kaitannya antara hubungan dengan pendapatan. Hubungan antara pendapatan dan biaya dicatat lebih dari beberapa periode atau dibandingkan dengan pengalaman bersaing.

- Analisis Angka Indeks

Laporan penghasilan dari analisis angka indeks dan komponennya dalam angka indeks dihubungkan dengan periode dasar. Perubahan dalam biaya siap dibandingkan dengan perubahan keduanya pendapatan dan hubungan biaya. Kegunaan analisis angka indeks dengan neraca ukuran umum, dapat menghubungkan perubahan dalam biaya ke perubahan aktiva dan utang. Sebagai contoh, perubahan dalam pendapatan atau pendapatan yang dihubungkan biaya mungkin menjelaskan perubahan dalam persediaan atau utang dagang.

- Analisis Rasio Operasi

Ukuran rasio operasi berhubungan antara biaya operasi (atau komponennya) dan pendapatan. Ini sama dengan harga pokok penjualan ditambah biaya operasi lain-lain dibagi pendapatan bersih. Bunga dan pajak yang secara normal dikeluarkan dari ukuran ini berkaitan dengan fokus pada efisiensi operasi (pengendalian biaya), bukan keuangan dan pajak manajemen.

- *Gross Margin*

Laba kotor atau *gross margin* diukur dari pendapatan dikurangi biaya penjualan. Suatu perusahaan mungkin harus menghasilkan laba kotor yang cukup menguntungkan. Juga, laba kotor harus cukup besar untuk membiayai kebebasan untuk menentukan pembelanjaan di masa yang akan datang seperti penelitian dan pengembangan, pemasaran dan iklan.

Analisis laba kotor mengarahkan perhatian khusus kepada faktor yang menjelaskan variasi dalam penjualan dan biaya penjualan. Perubahan analisis dalam laba kotor biasanya dilakukan secara internal karena ini sering membutuhkan data non publik, termasuk jumlah unit dijual, harga penjualan dan biaya per unit.

Perubahan analisis dalam penjualan dan biaya penjualan, bermanfaat dalam mengidentifikasi penyebab utama perubahan dalam laba kotor. Jenis perubahan sering terdiri dari satu atau kombinasi yang menyangkut faktor berikut: menambah atau mengurangi volume

penjualan, menambah atau mengurangi harga penjualan per unit dan atau menambah atau mengurangi biaya per unit (Leopold A. Bernstein dan John J.wild, 1998). Analisis laba kotor digunakan untuk strategi perusahaan dalam memperbaiki laba kotor melalui volume, harga atau biaya.

5. Kelemahan CPA

Setelah dijabarkan mengenai pentingnya CPA, manfaat CPA dan konsep CPA perlu diketahui juga adanya kelemahan CPA. Menurut Supriyono (1987) kelemahan CPA adalah sulitnya mengidentifikasi biaya pemasaran kepada pelanggan atau kelompok langganan tertentu. Oleh karena itu alokasi yang adil, teliti, dan praktis kepada setiap kelompok langganan merupakan masalah yang sulit dan komplek.

E. Teknik Analisis CPA

1. Metode-metode Dalam Teknik CPA

Ada berbagai macam metode dalam analisis laba pelanggan yaitu :

a. Analisis Laba Pelanggan menurut Supriyono (1987:229)

Analisis laba pelanggan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi pelanggan sesuai dengan analisis pelanggan yang dikehendaki.
2. Menentukan besarnya penghasilan penjualan untuk setiap pelanggan.

3. Menentukan besarnya harga pokok penjualan untuk setiap pelanggan sesuai konsep yang dipakai.
4. Menghitung laba kotor atas penjualan atau batas kontribusi kotor setiap pelanggan.
5. Menentukan besarnya biaya pemasaran langsung untuk setiap pelanggan.
6. Menghitung laba pelanggan atau batas kontribusi setiap pelanggan sebelum diperhitungkan biaya pemasaran tidak langsung dan biaya administrasi dan umum.
7. Menghitung biaya pemasaran tidak langsung dan biaya administrasi dan umum.
8. Menghitung laba bersih.

Tabel 2.1
Analisis Laba Pelanggan

	Pelanggan daerah A	Pelanggan daerah B	Pelanggan daerah C	Jumlah
Penjualan	Xxx	xxx	xxx	xxx
HPP	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba kotor	Xxx	xxx	xxx	xxx
Biaya pemasaran				
Advertensi dan promosi	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Penjualan	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Penggudangan	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Pengepakan dan Pengiriman	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Kredit dan Penagihan	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Administrasi pemasaran	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba bersih sebelum biaya administrasi dan umum	Xxx	xxx	xxx	xxx
Biaya administrasi dan umum	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba bersih	Xxx	xxx	xxx	xxx

Sumber : Supriyono (1987)

Untuk memperoleh laba yang optimal dari pelanggan, suatu perusahaan perlu mengetahui besarnya biaya yang telah dikeluarkan untuk melayani pelanggannya. Biaya-biaya tersebut berupa biaya pemasaran baik biaya pemasaran langsung maupun tidak langsung. Biaya pemasaran ini mengurangi laba kotor yang diperoleh perusahaan sehingga laba yang diterima menjadi kecil.

b. Analisis laba pelanggan menurut Hilton dkk (2003:234)

Salah satu tujuan analisis laba pelanggan adalah mengukur laba dari pelanggan yang ada atau tipe pelanggan. Kebanyakan organisasi mengukur profitabilitas menurut batasan-batasan organisasi misalnya daerah atau lini produk. Ukuran laba ini memudahkan manajemen operasi berorientasi produksi. CPA mencoba melakukan analisis biaya-biaya untuk mengidentifikasi pelanggan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan.

Customer profitability statement adalah analisis semua pelanggan ke dalam format rugi laba. Laporan laba pelanggan ini dimulai dari penjualan dan harga pokok penjualan kemudian menambahnya biaya penjualan, biaya pemasaran, biaya distribusi dan biaya operasi lain-lain.

Tabel 2.2
Analisis Laba Pelanggan

Laba Pelanggan	Pelanggan daerah A	Pelanggan daerah B	Pelanggan daerah c
Penjualan	Xxx	xxx	xxx
HPP Variabel	Xxx	xxx	xxx
Kontribusi margin	(xxx)	xxx	xxx
kontribusi margin ratio	%	%	%
Biaya operasi			
Penjualan	Xx	Xx	xx
Gaji karyawan	Xx	Xx	xx
Biaya telepon	Xx	Xx	xx
Administrasi penjualan	Xx	Xx	xx
Total biaya penjualan	(xx)	(xx)	(xx)
Pemasaran Manajemen			
Promosi	Xx	Xx	xx
Iklan	Xx	Xx	xx
Total biaya pemasaran	(xx)	(xx)	(xx)
Distribusi			
Biaya angkut	Xx	Xx	xx
Biaya kurir	Xx	Xx	xx
Total biaya distribusi	(xx)	(xx)	(xx)
Biaya operasi lain			
Biaya pengembangan	xx	Xx	xx
Biaya administrasi dan umum	xx	Xx	xx
Total biaya operasi	(xx)	(xx)	(xx)
Pendapatan operasi	xxx	Xxx	xxx
<i>Return on sales</i>	%	%	%

Sumber: Hilton, Mayer dan Selto (2003)

2. Kelebihan dan kelemahan metode

Dari metode-metode disebutkan diatas maka terdapat beberapa kelebihan dari masing-masing metode yaitu :

a. Analisis laba pelanggan (Supriyono,1987)

Kelebihan analisis ini yaitu dalam perhitungan laba pelanggan yang sederhana dimana mengetahui pelanggan yang potensial dalam meningkatkan laba perusahaan cukup dilihat dari laba bersih yang diperoleh dari masing-masing pelanggan. Analisis ini memperhitungkan biaya pemasaran langsung dan biaya pemasaran tidak langsung yang mana dalam perhitungan biaya pemasaran tidak langsung dikelompokkan jenis-jenisnya sehingga tidak dapat mengetahui biaya yang sesungguhnya terjadi dalam aktifitas penjualan dan ini dapat menjadi kelemahan dalam analisis ini.

b. Analisis Laba Pelanggan (Hilton dkk,2003)

Perhitungan laba pelanggan dalam analisis ini lebih akurat biaya-biaya yang terjadi terbagi dalam fungsi-fungsinya sehingga dapat diketahui biaya yang sebenarnya terjadi. Sedangkan kelemahan dalam analisis ini terjadi apabila jumlah pelanggan dalam perusahaan terlalu banyak sehingga perhitungan laba pelanggan menjadi kompleks dan sulit.

3. Ilustrasi dari Analisis Profitabilitas Pelanggan

Patio Grill CO. adalah perusahaan yang memproduksi kompor gas barbeque. Selama dua tahun terakhir perusahaan ini sukses mengimplementasikan *activity-based costing system (ABC system)*. Setelah mengadakan pertemuan dengan tim manajemen, maka diputuskan untuk menerapkan *customers profitability analysis* pada perusahaan

tersebut dengan harapan hasil dari analisis ini dapat membantu staf pemasaran dan penjualan dalam memfokuskan penjualan mereka.

Untuk melakukan analisis ini, Patio Grill CO. menyerahkan tugas tersebut kepada staf manajemen biaya. Langkah pertama yang dilakukan adalah menggunakan *ABC system* untuk menentukan *customer-related cost* yang berpengaruh pada profitabilitas pelanggan. Setelah melakukan analisis dan wawancara karyawan Patio Grill CO. Maka staf manajemen biaya menghasilkan *ABC Analysis for Customer Related Cost* sebagai berikut:

Tabel 2.3
ABC Analysis Customer Related Cost

<i>Customer-Related Activities</i>	<i>Cost Driver Base</i>	<i>Cost Driver Rate (\$)</i>
<i>Order processing</i>	<i>Purchase orders</i>	150
<i>Sales contacts (phone calls, faxes, etc)</i>	<i>Contacts</i>	100
<i>Sales visit</i>	<i>Visits</i>	1.000
<i>Shipments processing</i>	<i>Shipments</i>	200
<i>Billing and collection</i>	<i>Invoices</i>	160
<i>Design/engineering change orders</i>	<i>Engineering/design changes</i>	4.000
<i>Special packanging</i>	<i>Unit packaged</i>	40
<i>Special handling</i>	<i>Unit handled</i>	60

Berdasarkan informasi dari tabel diatas, maka staf manajemen biaya dapat menghitung *operating income* per pelanggan sebagai berikut:

Tabel 2.4
Analisis Profitabilitas Pelanggan Patio Grill CO.

	<i>Customer</i> 106 (\$)	<i>Customer</i> 107 (\$)	<i>Customer</i> 112 (\$)	<i>Customer</i> 113 (\$)	<i>Customer</i> 119 (\$)
<i>Sales Revenue</i>	4.320.000	3.480.000	6.500.000	4.490.000	1.960.000
<i>Cost of goods sold</i>	3.220.000	2.810.000	4.890.000	3.380.000	1.480.000
<i>Gross Margin</i>	1.100.000	670.000	1.610.000	1.110.000	480.000
<i>Selling and administration costs</i>					
<i>General selling cost</i>	362.000	220.000	530.000	366.000	160.000
<i>general administrative cost</i>	181.000	110.000	265.000	183.000	80.000
<i>Customer-related cost</i>					
<i>Order processing</i>	11.100	80.250	16.050	22.200	38.400
<i>Sales contacts</i>	22.000	13.400	32.000	24.100	28.800
<i>Sales visits</i>	44.000	20.000	47.000	38.000	32.000
<i>Shipment processing</i>	33.000	27.800	64.200	44.600	19.200
<i>Billing and collection</i>	33.600	14.000	80.480	22.400	9.600
<i>Design/engineering changes</i>	93.000	96.000	84.000	112.000	68.000
<i>Special packaging</i>	88.000	27.200	64.440	44.480	76.800
<i>Special handling</i>	33.000	80.400	48.300	33.300	86.400
<i>Total selling and administrative cost</i>	900.700	689.050	1.231.470	890.080	599.200
<i>Operating income</i>	199.300	-19.050	378.530	219.920	-119.200
<i>Customer profitability</i>	4,61	-0,55	5,82	4,90	-6,08

Pada Customers profitability report diatas, dapat kita lihat bahwa pelanggan yang memiliki profitabilitas tertinggi adalah Customer 112 dengan customer profitability sebesar 5,82%. Profitabilitas terendah dimiliki oleh Customer 119 dengan customer profitability sebesar -6,08.