

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis saat ini berada dalam masa transisi dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi dan komunikasi. Perubahan lingkungan bisnis ini dipicu oleh perkembangan teknologi dalam tiga sektor utama yaitu teknologi transportasi, teknologi manufaktur dan teknologi informasi dan komunikasi. Perkembangan teknologi transportasi ditandai dengan produk, baik yang berupa barang maupun jasa yang dapat mengalir dari bagian dunia yang satu ke bagian dunia yang lain dengan jumlah relatif besar, dalam waktu relatif singkat serta dengan harga yang relatif murah.

Sedangkan dalam bidang teknologi manufaktur, muncul teknologi pemanufakturan maju (*advanced manufacturing technology*) yang didorong oleh persaingan global. Dalam persaingan global, konsumen menginginkan produk yang bermutu tinggi, sangat fungsional dengan harga yang murah. Untuk memenuhi keinginan konsumen tersebut, maka perusahaan harus menggunakan strategi unggul (*excellent*) dengan mengutamakan laba jangka panjang. Menurut I Made Narsa (2000), strategi unggul dapat tercapai jika perusahaan menguasai teknologi pemanufakturan maju, yaitu teknologi yang memungkinkan perusahaan menghasilkan produk yang bermutu tinggi, meningkatkan produktivitas dengan cara mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga biaya perusahaan secara total dapat ditekan dan kebutuhan konsumen dapat terpenuhi.

Pada perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, peran internet begitu mendominasi sehingga memungkinkan manusia untuk memperoleh informasi dari berbagai lokasi dalam waktu yang singkat dan dengan biaya yang murah. Kemudahan dalam mendapatkan informasi ini menjadikan konsumen semakin kritis akan produk yang akan mereka beli karena mereka dapat dengan mudah membandingkan produk yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Wahjudi Prakarsa dalam I Made Narsa (2000) menyatakan bahwa perubahan lingkungan usaha yang berlangsung sejak dasawarsa 1980-an telah membawa dampak yang sangat besar terhadap misi dan strategi perusahaan. Perubahan yang didorong oleh revolusi informasi dan komunikasi membuat para konsumen menjadi semakin menuntut. Kondisi ini mengubah fungsi obyektif perusahaan di mana kelangsungan hidup perusahaan tidak lagi ditentukan oleh fungsi obyektif yang diarahkan pada peningkatan kesejahteraan pemilik atau pemegang saham (*maximizing stockholders satisfaction*) melainkan bergeser kepada peningkatan kepuasan pelanggan (*maximizing customer satisfaction*).

Sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis tersebut, maka karakteristik lingkungan bisnis menjadi semakin kompetitif, *turbulent* dan berskala global. Perubahan tersebut mendorong munculnya paradigma baru dalam manajemen yaitu *customer value*, *continuous improvement* dan *organizational system*. Paradigma *customer value* (nilai pelanggan) 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 dan *turbulent*. Menurut Woodruff (1997), *customer value* adalah:

“a customer perceived preference for and evaluation of those products attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer’s goals and purposes in use situations”

Customer value merupakan fokus utama karena perusahaan dapat menciptakan *competitive advantage* melalui penawaran *value* yang sama atau lebih bagi konsumen dengan harga yang lebih rendah dari yang ditawarkan oleh pesaing. *Customer value* merupakan perbedaan antara apa yang konsumen terima (*customer realization*) dan apa yang konsumen korbankan (*customer sacrifices*). *Customer realization* meliputi produk atau jasa itu sendiri, kualitas, *brandname* dan petunjuk penggunaan dan lain sebagainya, sedangkan *customer sacrifices* meliputi harga yang harus dibayar konsumen, waktu untuk memahami penggunaannya dan layanan setelah penjualan.

Berdasarkan pengertian di atas, apabila *customer realization* melebihi *customer sacrifices*, maka pelanggan akan merasa puas terhadap produk atau jasa yang berikan sehingga peluang perusahaan untuk mempertahankan pelanggan akan semakin besar. Namun untuk mempertahankan pelanggan saja tidak cukup karena hanya pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaan yang berkontribusi terhadap keuntungan jangka panjang perusahaan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk dapat mengelola pelanggannya dengan baik dan tepat agar pelanggan tidak hanya loyal terhadap perusahaan tetapi sekaligus memberikan kontribusi laba yang tinggi. Pengelolaan pelanggan dalam hal ini adalah

memperlakukan pelanggan sesuai dengan kontribusinya terhadap kelangsungan hidup perusahaan yaitu penciptaan laba.

Untuk mengetahui kontribusi laba dari setiap pelanggan, perusahaan membutuhkan informasi yang lengkap mengenai aktivitas dan biaya yang dikonsumsi oleh setiap pelanggan. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui laporan segmen yang dimiliki perusahaan. Sebuah segmen adalah subunit dari suatu perusahaan yang cukup penting dalam pembuatan laporan kinerja. Segmen bisa berupa divisi, departemen, lini produk, kelompok pelanggan, dan lain-lain (Hansen dan Mowen, 2011: 573). Dari informasi laporan segmen kelompok pelanggan, perusahaan dapat menganalisis profitabilitas setiap pelanggan.

Customer profitability analysis merupakan suatu analisa yang meliputi identifikasi pendapatan dan biaya serta laba berdasarkan pelanggan atau kelompok pelanggan. Informasi yang diperoleh dari *customer profitability analysis* berguna bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan karena analisis ini memberikan informasi mengenai tingkat kontribusi laba setiap pelanggan terhadap total laba perusahaan sehingga perusahaan dapat menjalin hubungan yang lebih baik terutama dengan pelanggan yang paling menguntungkan agar terus loyal terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.

Dalam penelitian ini, objek yang dipilih penulis adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan air minum bersih. PDAM memiliki tugas pokok untuk menyelenggarakan pengelolaan air

minum bersih untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup beberapa aspek seperti :

1) Aspek ekonomi

Sasaran dalam aspek ekonomi meliputi peningkatan pendapatan PDAM, peningkatan efisiensi, dan keuntungan PDAM. Langkah operasional untuk meningkatkan pendapatan PDAM yaitu dengan kebijakan harga yang optimal, peningkatan tarif (harga) air, dan penetapan harga (*price discrimination*) di antara dan di dalam kelompok pelanggan sedangkan langkah operasional untuk peningkatan efisiensi dan keuntungan PDAM yaitu dengan perbaikan dan pemeliharaan sistem distribusi, pendidikan dan keterampilan SDM sektor air bersih, serta perbaikan manajemen dan mutu pelayanan.

2) Aspek Sosial

Sasaran dalam aspek sosial antara lain adalah untuk mewujudkan target Millenium Development Goals (MDGs) yaitu peningkatan pelayanan air bersih hingga 80% untuk penduduk wilayah kota dan 60% untuk penduduk wilayah desa.

3) Aspek Pelayanan Umum

Sasaran dalam aspek ini adalah peningkatan kuantitas dan kualitas air bersih. Hal ini dilatar belakangi oleh keadaan bahwa secara umum tingkat konsumsi air bersih di Kabupaten Cilacap belum optimal karena sebagian besar penduduk mengkonsumsi air bersih dari sumur atau air tanah yang masih diragukan kualitasnya.

PDAM dituntut harus mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan memenuhi ketiga aspek tersebut. Dalam memberikan pelayanan prima tentu dibutuhkan berbagai aktivitas dan biaya untuk melayani. Semakin tinggi tingkat pelayanan yang diberikan maka semakin tinggi pula aktivitas dan biaya yang diperlukan. Namun, peningkatan pelayanan terkadang tidak diimbangi dengan kenaikan pendapatan. PDAM harus tetap dapat memaksimalkan pendapatan demi keberlangsungan hidup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengelola dan melayani pelanggan dengan baik dan tepat.

Dalam menjual air minum kepada pelanggan, PDAM Tirta Wijaya mengenakan beberapa tarif sesuai dengan kebijakan Kepala Daerah berdasarkan usulan dari Dewan Direksi PDAM. Tarif air minum tersebut didasarkan pada jenis kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Tarif air minum dibedakan menjadi empat jenis yaitu tarif rendah, tarif dasar, tarif penuh, dan tarif kesepakatan. Tarif rendah yaitu tarif yang nilainya lebih rendah dibandingkan biaya dasar. Tarif dasar yaitu tarif yang nilainya sama atau ekuivalen dengan biaya dasar. Tarif penuh yaitu tarif yang nilainya lebih tinggi dibandingkan biaya dasar, sedangkan tarif kesepakatan yaitu tarif yang nilainya berdasarkan kesepakatan antara PDAM dengan pelanggan.

Terdapat dua dasar hukum yang digunakan PDAM Tirta Wijaya dalam mengelompokkan pelanggannya yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2006 dan Peraturan Bupati Cilacap Nomor 01 Tahun 2006 yang kemudian disesuaikan dengan kondisi obyektif di Kabupaten Cilacap.

Berdasarkan dasar hukum dan pertimbangan kondisi obyektif di Kabupaten Cilacap, maka pelanggan PDAM Tirta Wijaya pada tahun 2013 terbagi menjadi tiga kelompok yaitu :

- 1) Kelompok I, yang menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar dengan tarif rendah untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum. Kelompok I terdiri dari Golongan Sosial Umum, Sosial Khusus A, Sosial Khusus B, Sosial Khusus C, RT D1, RT D2, RT D3, RT C1, RT C2 dan Kantor B.
- 2) Kelompok III, yang menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar dengan tarif penuh untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum. Kelompok III terdiri dari Golongan RT C3, RT B1, RT B2, RT B3, RT A1, RT A2, RT A3, Niaga Kecil, Niaga Menengah, Niaga Besar, Industri Besar, RD Pertamina, Rumah Susun, Kantor A, Khusus A dan Khusus B.
- 3) Kelompok Khusus, yang menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar dengan tarif kesepakatan. Kelompok ini terdiri dari industri berdasarkan kesepakatan (IBK) PT. DUS dan PLTU BUNTON.

Setiap pelanggan membutuhkan aktivitas pelayanan pelanggan yang berbeda sehingga hal ini berdampak pada kontribusi laba yang diberikan oleh setiap pelanggan. Perlakuan PDAM Tirta Wijaya dalam melayani setiap pelanggan harus sesuai dengan tingkat kontribusi laba yang diberikan oleh setiap pelanggan. Bagi pelanggan dengan kontribusi laba yang tinggi layak untuk memperoleh pelayanan yang lebih sedangkan untuk pelanggan yang belum memberikan kontribusi laba

yang maksimal, maka PDAM Tirta Wijaya harus mengidentifikasi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan tersebut.

Oleh karena itu, PDAM Tirta Wijaya perlu melakukan analisis profitabilitas pelanggan untuk mengetahui profitabilitas masing-masing golongan pelanggan. Hal ini diperlukan untuk mengetahui kontribusi laba dari setiap golongan pelanggan sehingga perusahaan dapat lebih fokus dalam melayani pelanggan dan strategi yang digunakan akan lebih tepat sasaran.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis membatasi penelitian hanya pada golongan pelanggan yang termasuk dalam kelompok III dan kelompok khusus. Hal ini dikarenakan golongan pelanggan pada kelompok III membayar air minum dengan tarif penuh yang berarti bahwa PDAM Tirta Wijaya memperoleh laba dari penjualan air kepada kelompok tersebut karena membayar air minum di atas biaya dasar sedangkan golongan pelanggan pada kelompok khusus membayar dengan tarif kesepakatan yang juga berada di atas biaya dasar dan mengkonsumsi air minum dalam jumlah besar yang tentu akan berpengaruh signifikan terhadap pendapatan PDAM Cilacap. Selain itu, terdapat potensi besar terhadap pertumbuhan pelanggan pada dua kelompok tersebut karena Kabupaten Cilacap merupakan kota industri.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah ini adalah golongan pelanggan mana pada kelompok III dan kelompok khusus yang memberikan kontribusi laba tertinggi pada PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap pada tahun 2013?

C. Batasan Masalah

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

- 1) Segmen dalam penelitian ini didefinisikan sebagai golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus.
- 2) Golongan pelanggan yang diteliti adalah golongan pelanggan yang termasuk dalam kelompok III dan kelompok khusus karena tarif air minum yang dikenakan pada kedua kelompok ini berada di atas biaya dasar.
- 3) Kelompok III terdiri dari Golongan RT C3, RT B1, RT B2, RT B3, RT A1, RT A2, RT A3, Niaga Kecil, Niaga Menengah, Niaga Besar, Industri Besar, RD Pertamina, Rumah Susun, Kantor A, Khusus A dan Khusus B sedangkan kelompok khusus terdiri dari PT. DUS dan PLTU BUNTON.
- 4) Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data pelanggan tahun 2013.

- 5) Profitabilitas pelanggan diukur berdasarkan rasio antara margin segmen dengan pendapatan dari setiap golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui golongan pelanggan mana pada kelompok III dan kelompok khusus yang memberikan kontribusi laba tertinggi pada PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap pada tahun 2013.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap pokok pembahasan yang diangkat oleh peneliti :

- 1) Manfaat bagi Akademisi:

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi akademisi yakni dapat digunakan sebagai bahan referensi atau literatur bagi seluruh civitas akademika maupun untuk kalangan umum yang akan melakukan penelitian ini yaitu berkaitan dengan analisis profitabilitas segmen pada PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap atau melakukan penelitian yang lebih mendalam sebagai bentuk pengembangan terhadap penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

2) Manfaat bagi Praktisi :

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap untuk mengetahui golongan pelanggan mana diantara kelompok III dan kelompok khusus yang memberikan kontribusi terbesar terhadap laba perusahaan pada tahun 2013 agar perusahaan dapat lebih tepat dalam melayani para pelanggannya.

3) Manfaat bagi Penulis :

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk penerapan teori-teori berkaitan dengan pelaporan segmen dan *customer profitability analysis* (CPA) yang diperoleh di bangku kuliah.

F. Metode Penelitian

1) Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan dengan mengambil data pada PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap yang berlokasi di Jalan MT. Haryono No. 16 Cilacap.

2) Data Yang Diperlukan

Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Data jumlah pelanggan pada setiap golongan pelanggan yang termasuk dalam kelompok III dan kelompok khusus PDAM Tirta Wijaya tahun 2013.

- b) Konsumsi air minum/volume air terjual pada setiap golongan pelanggan dalam kelompok III dan kelompok khusus PDAM Tirta Wijaya tahun 2013.
- c) Data pendapatan penjualan air dan pendapatan non air selama tahun 2013.
- d) Data biaya selama tahun 2013.

3) Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang akan dilakukan adalah 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 komposisi pelanggan, pendapatan, dan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melayani pelanggan.

b) Wawancara

Wawancara merupakan sarana untuk memperoleh penjelasan atau keterangan yang relevan dan yang diperlukan dalam penelitian. Wawancara ini dilakukan dengan Bagian Keuangan, Bagian Humas, serta Bagian Litbang pada PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan.

4) Rencana Analisis Data

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

- 1) Menghitung pendapatan setiap golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus.
- 2) Mengidentifikasi biaya dan mengelompokkan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap, jika terdapat biaya semi variabel, biaya dipisahkan menjadi komponen variabel dan komponen tetap dengan menggunakan pendekatan analisis (*analytical approach*).
- 3) Menghitung margin kontribusi setiap golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus.
- 4) Mengklasifikasi biaya tetap langsung setiap golongan pelanggan dan biaya tetap umum.
- 5) Menyusun laporan segmen golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus berdasarkan *variable costing*.
- 6) Menghitung rasio margin segmen setiap golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus.

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 latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: Landasan teori. Bab ini berisi uraian teori seperti pengertian laporan segmen, laporan segmen berdasarkan perhitungan *full costing* dan *variable costing*, margin kontribusi dan margin segmen, pengertian biaya, klasifikasi biaya, pengertian *customer profitability analysis* (CPA), tujuan *customer profitability analysis* (CPA), unsur-unsur *customer profitability analysis* (CPA), dan teknik *customer profitability analysis* (CPA).

Bab III: Gambaran umum perusahaan. Bab ini berisi uraian yang berhubungan dengan PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap yang meliputi sejarah perusahaan, visi, misi, moto, wilayah pelayanan, lokasi IPA (Instalasi Pengolahan Air) serta lokasi sumber air baku, struktur organisasi beserta tugas, wewenang, dan fungsi dari personalia (tenaga kerja) perusahaan, data-data kumulatif dan data pelanggan.

Bab IV: Analisis data. Bab ini membahas analisis deskriptif kondisi perusahaan dan analisis profitabilitas segmen untuk menjawab permasalahan yang ada. Pada bab ini akan diuraikan pendapatan setiap golongan pelanggan kelompok III dan kelompok khusus, identifikasi biaya dan pengelompokkan biaya ke dalam

biaya variabel, biaya tetap, dan biaya semi variabel serta memisahkan komponen variabel dan komponen tetap pada biaya semi variabel dengan menggunakan pendekatan analisis (*analytical approach*), margin kontribusi setiap golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus, klasifikasi biaya tetap langsung setiap golongan pelanggan dan biaya tetap umum, laporan segmen golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus berdasarkan *variable costing*, dan rasio margin segmen setiap golongan pelanggan pada kelompok III dan kelompok khusus.

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