

## **BAB II**

### **ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN DAN PELAPORAN SEGMENT**

#### **2.1. Pengertian dan Manfaat Analisis Profitabilitas Pelanggan**

Kondisi lingkungan yang baru menyebabkan perusahaan harus berfokus kepada pelanggan. Pelanggan kini menjadi semakin selektif dalam memilih produk yang akan dikonsumsinya. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memenuhi semua keinginan pelanggan dengan menciptakan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan pelayanan agar dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif.

Peningkatan pelayanan bagi pelanggan tentunya akan diiringi dengan peningkatan aktivitas dan biaya. Kebanyakan perusahaan tidak menyadari bahwa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan seringkali merugikan perusahaan. Blocher (2010) mengatakan bahwa pelayanan pelanggan mencakup semua aktivitas untuk mendukung penjualan dan memuaskan pelanggan, seperti periklanan, penjualan melalui telepon, pengiriman, penagihan, pelayanan melalui telepon, dan bentuk lain dari pelayanan pelanggan. Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan peningkatan *customer cost*, yaitu:

1. Kuantitas pembelian yang kecil

Kuantitas pembelian yang kecil dapat meningkatkan *cost* karena biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan pelayanan akan sama besarnya berapapun kuantitas pembeliannya.

2. Frekuensi pengiriman yang meningkat

Frekuensi pengiriman yang rutin akan meningkatkan *cost*. Dalam hal ini adalah biaya pengiriman untuk mengirim produk ke tangan pelanggan yang akan meningkat.

3. Meningkatnya permintaan akan pelayanan purna jual (garansi)

Dengan adanya permintaan pelayanan purna jual (garansi) maka *cost* yang dikeluarkan perusahaan untuk memenuhi permintaan pelanggan ini akan meningkat apabila ada klaim dari pelanggan atas produk yang dianggap cacat atau rusak.

Menurut Erik *et al.* (2002), sebagian besar perusahaan mengetahui pendapatan pelanggan, namun sebagian lainnya tidak menyadari semua biaya yang terkait dengan hubungan pelanggan. Pelanggan dengan volume penjualan tinggi tidak selalu memiliki profitabilitas yang tinggi pula, begitu sebaliknya. Pelanggan dengan volume penjualan rendah tidak selalu memiliki profitabilitas yang rendah pula.

Analisis profitabilitas pelanggan menjadi penting bagi perusahaan agar perusahaan mengetahui kontribusi laba yang disumbangkan oleh setiap pelanggan dan bagaimana kinerja masing-masing pelanggan yang dimilikinya. Analisis profitabilitas pelanggan dianggap sebagai praktik pemasaran industri yang baik untuk membangun dan memelihara hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan. Blocher (2010) mendefinisikan *customer profitability analysis* sebagai berikut:

*“Customer Profitability Analysis is an approach to cost management that identifies the costs and benefits of serving specific customers or customer types to improve an organization’s overall profitability.”*

Secara sederhana, analisis profitabilitas pelanggan dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan manajemen biaya yang mengidentifikasi biaya dan manfaat melayani pelanggan individu atau kelompok pelanggan untuk meningkatkan profit perusahaan secara keseluruhan. Analisis profitabilitas pelanggan memiliki manfaat yang memungkinkan manajer untuk:

1. mengidentifikasi pelanggan yang paling menguntungkan,
2. mengelola biaya pelayanan dari setiap pelanggan,
3. memperkenalkan produk atau jasa baru yang menguntungkan,
4. menghentikan pelanggan atau produk yang tidak menguntungkan,
5. mengarahkan bauran pembelian pelanggan pada lini produk dan jasa dengan margin yang tinggi,
6. menawarkan diskon dengan tujuan memperoleh volume penjualan yang lebih besar, dan
7. memilih jenis pelayanan purna jual yang akan diberikan.

## **2.2. Biaya**

### **2.2.1. Pengertian Biaya**

Setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan pasti menimbulkan biaya. Hansen dan Mowen (2009) mengatakan bahwa biaya merupakan kas atau setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau dimasa depan bagi organisasi.

Dalam usahanya menghasilkan manfaat saat ini dan masa depan, manajer harus melakukan berbagai usaha untuk meminimalkan biaya yang dibutuhkan dalam mencapai manfaat tersebut. Mengurangi biaya yang dibutuhkan untuk mencapai manfaat tertentu berarti menciptakan efisiensi. Tetapi, biaya tidak hanya harus ditekan tetapi harus dikelola dengan baik agar perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif.

### **2.2.2. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku Biaya**

Biaya dapat diklasifikasikan menjadi beberapa golongan sesuai dengan kebutuhan pengguna informasi. Dasar penggolongannya bermacam-macam, yaitu menurut objek pengeluaran, menurut fungsi, menurut jangka waktu manfaatnya, menurut perilakunya, menurut hubungan biaya, dan lain-lain. Carter dan Usry (2004) menggolongkan biaya berdasarkan perilakunya menjadi tiga jenis, yaitu:

#### **1. Biaya Tetap**

Biaya tetap merupakan biaya yang secara total tidak berubah saat aktivitas bisnis meningkat atau menurun. Biaya tetap juga didefinisikan sebagai biaya yang jumlah keseluruhan konstan dalam rentang yang relevan ketika tingkat *output* aktivitas berubah. Contoh biaya tetap, yaitu biaya penyusutan mesin, biaya penyusutan bangunan, biaya gaji karyawan kantor, dan lain lain.

#### **2. Biaya Variabel**

Biaya variabel merupakan biaya yang dalam jumlah keseluruhan berubah secara proporsional (sebanding) terhadap perubahan *output*. Biaya variabel

akan naik ketika *output* naik, dan akan turun ketika *output* turun. Contoh biaya variabel, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan lain lain.

### 3. Biaya Campuran (Semi Variabel)

Biaya campuran juga dapat disebut sebagai biaya semi variabel. Biaya campuran merupakan biaya yang memiliki komponen tetap dan variabel. Komponen tetap dalam biaya semi variabel adalah biaya minimum yang dibutuhkan untuk menyediakan jasa, sedangkan komponen variabel adalah jumlah biaya yang dipengaruhi oleh perubahan output aktivitas. Biaya ini akan selalu berubah secara total namun tidak proporsional terhadap *output* aktivitas. Untuk memungkinkan evaluasi yang akurat dan penyajian informasi yang lebih rinci, maka biaya campuran harus dipisahkan ke dalam komponen tetap dan variabel. Contoh biaya campuran, yaitu biaya telepon, biaya gaji agen penjualan, biaya listrik, dan lain lain. Secara matematis, biaya campuran (semi variabel) adalah:

$$\text{Jumlah biaya campuran} = \text{biaya tetap} + \text{biaya variabel}$$

#### 2.2.3. Memisahkan Biaya Tetap dengan Biaya Variabel

Untuk merencanakan, menganalisis, mengendalikan, atau mengevaluasi biaya pada tingkat aktivitas yang berbeda, biaya tetap dan biaya variabel harus dipisahkan. Biaya-biaya yang seluruhnya tetap atau seluruhnya variabel harus diidentifikasi, dan komponen tetap dan variabel

dari biaya campuran harus diestimasi. Charter dan Usry (2004) mengatakan pemisahan biaya tetap dan variabel diperlukan untuk tujuan-tujuan berikut:

1. perhitungan tarif biaya overhead,
2. persiapan anggaran fleksibel,
3. perhitungan biaya langsung,
4. analisis titik impas dan analisis biaya-volume-laba,
5. analisis biaya diferensial dan komparatif,
6. analisis maksimisasi laba dan minimisasi biaya jangka pendek,
7. analisis anggaran modal, dan
8. analisis profitabilitas berdasarkan wilayah pemasaran, produk, dan pelanggan

Penilaian manajemen seringkali digunakan dalam mengklasifikasikan biaya sebagai biaya tetap dan variabel. Pada kasus ini, klasifikasi didasarkan pada pengalaman pribadi dari manajemen. Pendekatan ini dinilai cepat, namun sering menghasilkan estimasi biaya yang tidak dapat diandalkan. Manajer juga seringkali menyederhanakan proses dengan mengklasifikasikan biaya sebagai seluruhnya biaya tetap atau seluruhnya biaya variabel. Dengan demikian, manajemen seringkali mengabaikan bahwa sebenarnya biaya campuran harus dipisahkan.

Charter dan Usry (2004) mengatakan ada tiga metode perhitungan yang dapat diandalkan dalam memisahkan biaya semi variabel ke dalam komponen tetap dan komponen variabel, yaitu:

### 1. Metode tinggi rendah (*high and low points*)

Metode tinggi rendah ini memisahkan elemen tetap dan elemen variabel dari suatu biaya dengan menggunakan dua titik. Periode tinggi dan periode rendah dipilih karena keduanya dianggap mewakili kondisi dari dua tingkat aktivitas yang paling berjauhan. Metode tinggi rendah bersifat sederhana, namun memiliki kelemahan. Metode ini hanya menggunakan dua titik, sehingga dapat menghasilkan estimasi biaya tetap dan biaya variabel yang bias. Biaya tetap dan biaya variabel menjadi kurang akurat dibandingkan dengan menggunakan metode lain.

### 2. Metode *scattergraph*,

Dalam metode *scattergraph*, biaya yang dianalisis disebut dengan variabel dependen dan diplot di garis vertikal atau yang disebut sumbu  $y$ . Aktivitas yang terkait disebut dengan variabel independen (sumbu  $x$ ). Metode *scattergraph* menghasilkan pemisahan biaya yang lebih baik dibandingkan metode *high and low points*, namun memiliki kelemahan utama yaitu penarikan garis biaya yang bersifat subyektif. Subyektif berarti setiap analis bisa saja menarik garis yang berbeda sehingga akan menghasilkan pemisahan biaya semi variabel yang berbeda-beda pula.

### 3. Metode kuadrat terkecil (*least squares*)

Metode kuadrat terkecil atau yang seringkali disebut analisis regresi merupakan metode pemisahan yang menggunakan seluruh data dan

dianggap paling baik diantara dua metode lainnya. Dengan metode ini, perusahaan akan mencari kedua unsur biaya dengan persamaan sebagai berikut:  $Y = a + bX$

$$b = \frac{n \cdot (XY) - (X)(Y)}{n \cdot (X^2) - (X)^2}$$

$$a = Y - b(X)$$

**Keterangan:**

Y = Biaya semi variabel

X = Kegiatan

n = Jumlah sampel

a = Biaya tetap

b = Biaya variabel

Metode *least squares* mengutamakan ketepatan matematis, sehingga metode ini mampu menghasilkan data yang akurat. Metode ini juga memberikan tingkat objektivitas yang tinggi dalam analisis. Namun, kelemahan dari metode ini adalah sulit karena menggunakan model matematis yang kompleks.

#### **2.2.4. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Fungsi Biaya**

Hansen dan Mowen (2009) menggolongkan biaya berdasarkan fungsinya menjadi tiga jenis, yaitu:

##### **1. Biaya Produksi**

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau penyediaan jasa. Biaya ini dikeluarkan dalam rangka pengolahan bahan baku sampai dengan produk selesai. Contoh biaya

produksi, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik.

## 2. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran adalah biaya yang dibutuhkan untuk memasarkan dan mendistribusikan sebuah produk atau jasa. Contoh biaya pemasaran, yaitu biaya iklan, biaya promosi, dan lain-lain.

## 3. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum merupakan semua biaya yang berhubungan dengan administrasi umum organisasi yang tidak dapat dibebankan ke biaya pemasaran dan produksi. Contoh biaya administrasi dan umum, yaitu biaya gaji karyawan kantor, biaya perlengkapan kantor, dan lain-lain.

### 2.3. Pendekatan dalam Penentuan Biaya Pokok Produk

Ada dua pendekatan atau metode yang dapat digunakan dalam penentuan Biaya Pokok Produk, yaitu:

#### a. Pendekatan *Absorption Costing* (*Full Costing*)

*Absorption costing* juga dapat disebut sebagai *full costing* atau perhitungan biaya penuh. Hansen dan Mowen (2009) mengatakan bahwa *full costing* merupakan pendekatan penentuan biaya produk dimana semua biaya dimasukkan ke dalam komponen *cost*. Pendekatan *full costing* membebankan semua biaya manufaktur ke produk. Bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, *overhead* variabel, dan *overhead* tetap adalah hal-hal yang menentukan biaya produk. Pada perhitungan biaya absorpsi,

*overhead* tetap dipandang sebagai biaya produk, bukan biaya periode. Perhitungan biaya produk dengan pendekatan *full costing* menekankan penggolongan biaya berdasarkan fungsinya. Rumus untuk menghitung biaya produk berdasarkan pendekatan *full costing* adalah sebagai berikut:

Bahan Baku Langsung	xxx
Tenaga Kerja Langsung	xxx
<i>Overhead</i> Variabel	xxx
<i>Overhead</i> Tetap	<u>xxx</u>
Biaya Produk per Unit	xxx

b. Pendekatan *Variable Costing*

Pendekatan penentuan biaya pokok produk yang kedua adalah pendekatan *variable costing*. Pendekatan *variabel costing* merupakan pendekatan penentuan biaya produk dimana yang dimasukkan ke dalam komponen perhitungan *cost* adalah biaya yang bersifat variabel saja. *Variabel costing* hanya membebankan biaya manufaktur variabel ke produk. Biaya-biaya variabel meliputi bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* variabel. Biaya *overhead* tetap termasuk dalam biaya periodik. Hal ini didasarkan adanya pemikiran bahwa *overhead* tetap merupakan biaya kapasitas atau tetap ada dalam bisnis. Apabila periode telah berlalu maka manfaat yang diberikan akan habis.

Pendekatan *variabel costing* lebih menekankan penggolongan biaya berdasarkan perilaku biaya tersebut. Penentuan biaya pokok produk berdasarkan *variable costing* memberikan informasi yang lebih baik sebagai dasar untuk mengevaluasi dan mengambil keputusan. Pendekatan *variabel costing* akan memberikan informasi yang lebih baik karena

pendekatan ini membagi biaya variabel dan biaya tetap, sedangkan dalam perhitungan *full costing* biaya hanya diidentifikasi berdasarkan fungsinya saja. Berikut ini akan dijelaskan rumus untuk menghitung biaya produk dengan pendekatan *variabel costing*.

Bahan Baku Langsung	xxx
Tenaga Kerja Langsung	xxx
Overhead Variabel	<u>xxx</u>
Biaya Produk per Unit	xxx

## 2.4. Sistem Perhitungan Biaya Produksi Pesanan, Proses, dan Campuran

### 2.4.1. Perhitungan Biaya Pesanan

Perhitungan biaya produk pesanan berbeda dengan perhitungan biaya berdasarkan proses. Pada perusahaan yang beroperasi berdasarkan pesanan, unit produk biasanya diproduksi untuk pelanggan tertentu saja. Suatu pekerjaan yang diproses khusus untuk satu pelanggan, kemudian dikirim kepada pelanggan, maka biaya barang jadi menjadi harga pokok penjualan. Biaya pokok produk per unit dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Biaya Produksi Pesanan Tertentu}}{\text{Jumlah Produk yang Dhasilkan}}$$

### 2.4.2. Perhitungan Biaya Proses

Perhitungan biaya berdasarkan proses mengakumulasikan biaya berdasarkan proses produksi atau departemen. Departemen bisa saja ada dalam perhitungan biaya berdasarkan pesanan atau perhitungan biaya berdasarkan proses. Perhitungan biaya berdasarkan proses digunakan bila

semua unit yang dikerjakan dalam suatu departemen adalah homogen. Perhitungan biaya berdasarkan proses mengakumulasikan semua biaya operasi suatu proses untuk suatu periode waktu dan membagi biaya tersebut dengan jumlah unit produk yang telah melewati proses selama periode tersebut. Biaya pokok per unit dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Biaya Produksi Satu Periode}}{\text{Jumlah Produk yang Dihasilkan}}$$

#### 2.4.3. Metode Campuran

Dalam beberapa perusahaan manufaktur, unit-unit berbeda memiliki biaya bahan baku langsung yang berubah secara signifikan, tetapi semua unit melewati proses produksi yang identik. Pada kasus ini, biaya bahan baku langsung diakumulasikan menggunakan perhitungan biaya berdasarkan pesanan, sedangkan biaya tenaga kerja langsung dan overhead pabrik diakumulasikan menggunakan perhitungan biaya proses.

Charter dan Usry (2004) memberikan salah satu contoh metode campuran sebagai berikut: operasi perakitan sederhana dimana lampu lapis kuningan yang tidak mahal dan lampu kuningan murni yang mahal dirakit dalam jumlah besar. Pekerjaan tenaga kerja yang identik dilakukan atas semua unit dan pemasangan instalasi listrik dan tombol yang identik dikerjakan untuk semua lampu. Tudung lampu dari bahan yang mahal dipasang ke lampu dari kuningan murni, dan tudung lampu dari plastik atau bahan yang murah dipasang ke lampu berlapis kuningan. Perbedaan biaya untuk badan lampu dan tudung lampu cukup signifikan, sedangkan biaya

lainnya identik untuk semua unit. Solusi yang dapat dilakukan adalah menelusuri biaya bahan baku dengan akumulasi biaya berdasarkan pesanan untuk bahan baku langsung, dan menggunakan akumulasi biaya proses untuk tenaga kerja langsung dan *overhead*.

### **2.5. Penerapan Pelaporan Segmen dalam Analisis Profitabilitas Pelanggan**

Sebagian besar perusahaan menjalankan usaha dengan tujuan untuk memperoleh laba. Laba dapat dihitung dengan mengukur pendapatan yang diperoleh dan biaya yang dikorbankan. Laba keseluruhan yang diperoleh perusahaan merupakan gabungan dari laba setiap segmen.

Pelaporan segmen merupakan pelaporan keuangan yang disusun berdasarkan segmen-segmen atau bagian-bagian yang ada dalam perusahaan (Hansen dan Mowen, 2009). Hansen dan Mowen mengatakan bahwa sebuah segmen adalah subunit dari suatu perusahaan yang cukup penting dalam pembuatan laporan kinerja. Segmen dapat berupa divisi, departemen, lini produk, kelompok pelanggan, dan lain-lain.

Dalam melakukan analisis profitabilitas pelanggan dengan pelaporan segmen, manajemen dapat memperoleh informasi tentang kontribusi dan kinerja setiap pelanggan. Laporan segmen dapat dibuat menggunakan dua pendekatan, yaitu *full costing* dan *variabel costing*. Perbedaan yang paling menonjol dari kedua pendekatan ini adalah pada tampilannya. Pendekatan *variabel costing* membagi biaya tetap menjadi dua jenis, yaitu biaya tetap langsung (*direct fixed costs*) dan biaya tetap bersama (*common fixed costs*).

*Direct fixed costs* merupakan beban tetap yang secara langsung dapat ditelusuri ke suatu segmen (dalam hal ini segmen pelanggan). *Direct fixed costs* dapat hilang jika salah satu segmen dihapus. Beban ini sekaligus dapat disebut sebagai beban yang dapat dihindari (*avoidable fixed expenses*). Biaya tetap bersama (*common fixed costs*) merupakan biaya yang muncul disebabkan oleh dua atau lebih segmen secara bersamaan. Beban ini akan tetap muncul meskipun ada salah satu segmen yang dihapus.

FASB (*Financial Accounting Standards Boards*) dan IRS (*Internal Revenue Services*) dalam Hansen dan Mowen (2009) menyatakan tidak menerima perhitungan biaya variabel sebagai metode perhitungan biaya produk untuk pelaporan eksternal. Tetapi perhitungan biaya variabel mampu memberikan informasi biaya yang penting untuk pengambilan keputusan dan pengendalian bagi pihak internal. Informasi ini tidak dapat diperoleh dari perhitungan biaya absorpsi. Perhitungan biaya variabel merupakan alat manajerial yang bermanfaat untuk tujuan internal.

Pelaporan segmen dengan pendekatan *variabel costing* mampu memberikan informasi yang lebih baik jika dibandingkan dengan pendekatan *full costing*. Pendekatan *variabel costing* memungkinkan manajemen melakukan evaluasi setiap aktivitas dengan lebih akurat karena adanya pemisahan biaya tetap dan biaya variabel. Pemisahan biaya tetap dan biaya variabel juga memungkinkan manajer untuk lebih fokus pada pengendalian biaya. Laporan segmen dengan pendekatan *variabel costing* juga membantu manajemen dalam menganalisis masalah dengan lebih baik sehingga manajemen mampu mengambil keputusan

secara tepat tentang keberlanjutan setiap segmen pelanggan dengan memperhatikan kontribusi yang dihasilkan oleh setiap segmen pelanggan tersebut.

Tabel 2.1 dan Tabel 2.2 di bawah ini akan menampilkan contoh format laporan laba rugi segmen pelanggan yang disusun dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan *variable costing* dan *full costing*.

**Tabel 2.1**  
**Laporan Segmen Pelanggan**  
**dengan pendekatan *Variable Costing***

	Pelanggan A	Pelanggan B	Pelanggan C	Total
Penjualan	xxx	xxx	xxx	xxx
HPP variabel	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Beban Penjualan Variabel	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Kontribusi margin	xxx	xxx	xxx	xxx
Rasio kontribusi margin	%	%	%	%
Dikurangi Biaya Tetap Langsung:				
• Overhead Tetap Langsung	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
• Penjualan dan Administrasi Langsung	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Margin Segmen	xxx	xxx	xxx	xxx
Dikurangi Biaya Tetap Umum:				
• Overhead Tetap Umum				(xxx)
• Penjualan dan Administrasi Umum				(xxx)
Laba (Rugi) Bersih				xxx

Sumber: Hansen dan Mowen (2009)

**Tabel 2.2**  
**Laporan Segmen Pelanggan**  
**dengan pendekatan *Full Costing***

	Pelanggan A	Pelanggan B	Pelanggan C	Total
Penjualan	xxx	xxx	xxx	xxx
Dikurangi: HPP	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba Kotor	xxx	xxx	xxx	xxx
Dikurangi:				
Biaya Pemasaran	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Biaya Administrasi	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)
Laba Operasi	xxx	xxx	xxx	xxx

Sumber : Hansen dan Mowen (2009)

### 2.6. Margin Kontribusi dan Margin Segmen

Margin kontribusi dan margin segmen adalah dua komponen penting yang ada dalam penyusunan laporan segmen dengan pendekatan *variabel costing*. Margin kontribusi merupakan pendapatan penjualan dikurangi dengan total biaya variabel. Margin kontribusi mencerminkan seberapa besar kontribusi setiap pelanggan untuk menutup biaya tetap yang dikeluarkan perusahaan terutama untuk biaya tetap langsung.

Margin segmen merupakan kontribusi laba yang dihasilkan setiap segmen yang mencerminkan kemampuan setiap segmen untuk menutup biaya tetap bersama dan memberikan keuntungan. Setiap segmen harus mampu paling tidak menutup biaya variabel dan biaya tetap langsungnya. Laba segmen yang negatif akan mengurangi total laba perusahaan secara keseluruhan.