



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN DENGAN SISTEM
ABC UNTUK MEMBUAT KEBIJAKAN PENJUALAN YANG
TEPAT PADA PT. X**

TESIS

**REGEN SINAGA
6605532715**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JANUARI 2009**





UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN DENGAN SISTEM ABC
UNTUK MEMBUAT KEBIJAKAN PENJUALAN YANG
TEPAT PADA PT. X**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**REGEN SINAGA
6605532715**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JANUARI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Regen Sinaga
NPM : 205047
Tanda Tangan :
Tanggal : 12 Januari 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Regen Sinaga
NPM : 6605532715
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Analisis Profitabilitas Pelanggan dengan Sistem ABC
Untuk Membuat Kebijakan Penjualan yang Tepat
Pada PT. X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Lindawati Gani

Penguji : Dr. Sylvia Veronica NPS

Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Januari 2009

(*Regen Sinaga*)
(*Sylvia Veronica NPS*)
Gede Harja Wasistha
Mengetahui,
Ketua Program


UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
Dr. Lindawati Gani
NIP. 131 653 464

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan yang Maha Segalanya, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya pada akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dukungan, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) bapak Kris Handoko dari PT X yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (3) bapak Dr. Gede Harja Wasistha dan Ibu Dr. Sylvia Veronica NPS selaku penguji yang begitu teliti dalam memeriksa tesis ini sehingga tesis ini bisa terwujud seperti sekarang ini;
- (4) Seluruh karyawan MAKSI-UI dan seluruh jajaran UI yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam peranannya memperlancar proses pembuatan tesis ini;
- (5) istri dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan moral; dan
- (6) sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 12 Januari 2009

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Regen Sinaga
NPM : 205047
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis profitabilitas pelanggan dengan sistem ABC untuk membuat kebijakan penjualan yang tepat pada PT. X

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya .

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal: 12 Januari 2009

Yang menyatakan

(Regen Sinaga)

ABSTRAK

Nama : Regen Sinaga
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Analisis profitabilitas pelanggan dengan sistem ABC untuk membuat kebijakan penjualan yang tepat pada PT. X.

Pengabaian penerapan *Activity-Based Costing* pada perusahaan yang mempunyai biaya *overhead* yang cukup tinggi seringkali dapat disamakan dengan pemborosan. Di sisi lain manajemen menjadi tidak mempunyai pemahaman yang jelas tentang tingkat profitabilitas para pelanggannya, sehingga keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan penjualan yang diambil menjadi tidak efektif.

PT. X yang menerapkan *Traditional Costing* mengalami hal yang sama seperti di atas. Padahal tingkat *margin* keuntungan bersih perusahaan ini sangat kecil. Pelanggan-pelanggan yang nyatanya memberikan kerugian akan berpengaruh besar pada tingkat *margin* keuntungan bersih perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan pada PT. X adalah pada biaya operasional yaitu *sales and administration expenses*. Penelitian terhadap *FOH* produksi tidak dapat dilakukan karena terbatasnya akses untuk mendapat data *FOH* produksi itu sendiri. Walaupun demikian penelitian pada *sales and administration expenses* menjadi menarik karena *profit margin* perusahaan ini sangat kecil yaitu hanya 0.67% dibanding perusahaan pada bidang usaha lainnya.

Berdasarkan penelitian pada PT. X, penerapan *Activity-Based Costing* dapat mengungkapkan tingkat profitabilitas para pelanggan yang sesungguhnya. Dari hasil penelitian ternyata 3 dari 21 pelanggan dalam negerinya memberikan kerugian dan 12 dari 27 pelanggan luar negerinya juga juga memberikan kerugian. Pelanggan DN (Dalam Negeri) memberikan keuntungan lebih baik secara angka maupun persentase dibandingkan Pelanggan LN (Luar Negeri).

Pada pengukuran dan pengelolaan profitabilitas pelanggan, diketahui bahwa ada 8 pelanggan yang berada pada *high margin and low cost-to-serve*, 6 pelanggan pada *high margin and high cost-to-serve*, 2 pelanggan berada pada *low margin and low cost-to-serve*, dan 32 pelanggan berada pada *low margin and high cost-to-serve*.

Cost-to-serve (\$)/m² yang tinggi yang terjadi pada pelanggan terutama karena biaya jamuan atau kunjungan yang tidak sebanding dengan jumlah pesanan pelanggan. Hal ini perlu diperhatikan untuk pengelolaan profitabilitas pelanggan.

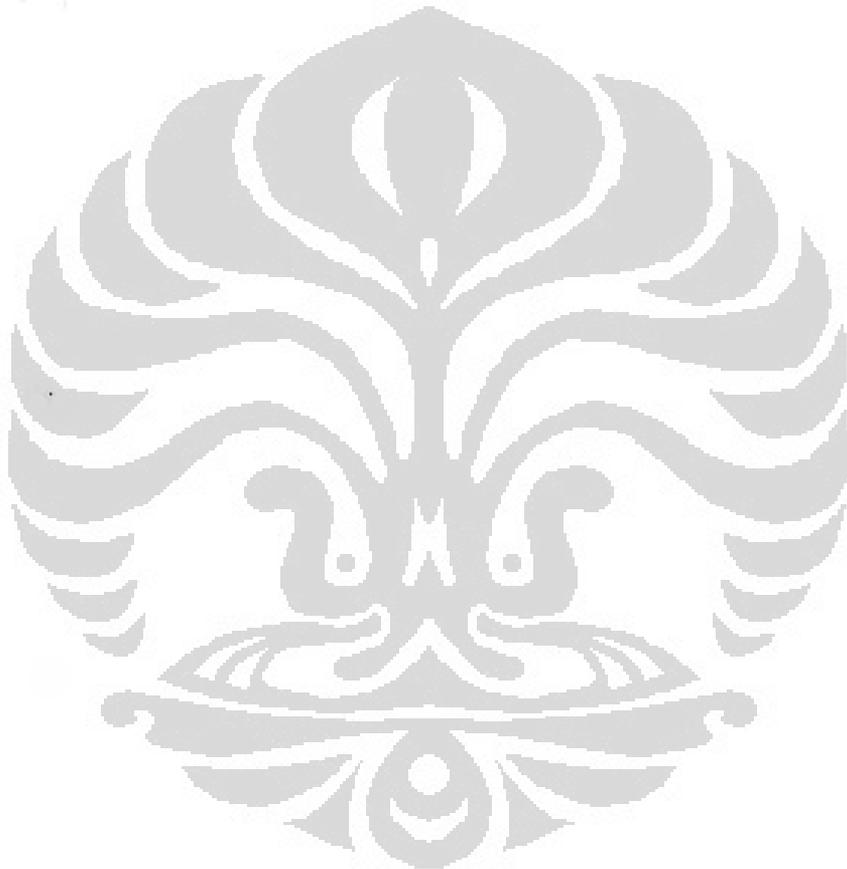
Dengan diketahuinya manfaat mengetahui profitabilitas pelanggan dengan penerapan *ABC system* dalam mengalokasikan biaya *sales* dan *marketing*, maka penerapan *ABC system* juga dapat dilakukan terhadap *FOH* produksi. Untuk itu akses terhadap data *FOH* produksi agar dipermudah sehingga profitabilitas pelanggannya dapat dianalisis dengan lebih tepat untuk membuat kebijakan dan keputusan yang akurat dalam pengelolaan profitabilitas pelanggan.

Pada akhirnya, pelanggan-pelanggan yang tidak memberikan keuntungan setelah dilakukan upaya seperti penekanan *cost-to-serve*, peningkatan jumlah minimum pesanan, atau peningkatan harga jual, maka jika biaya yang masih ada sebagai akibat

berhentinya pelayanan lebih kecil dari kerugian akibat penjualan, maka sebaiknya pelayanan kepada pelanggan tersebut dihentikan.

Kata kunci:

Profitabilitas pelanggan, *cost-to-serve*, *Activity-Based Costing System*



ABSTRACT

Name : Regen Sinaga
Study Program : Magister Akuntansi
Titel : Analisis profitabilitas pelanggan dengan sistem ABC untuk membuat kebijakan penjualan yang tepat pada PT. X.

Ignorance to the application of Activity-Based Costing to one company which has significant overhead cost amount is often considered as inefficiency. On the other side, management does not have a clear understanding about the profitability of its customers, to facilitate the effectiveness of decisions or sales policies.

PT. X which applies Traditional Costing System undergoes the same situation as above. Whereas the level of net profit margin of this company is very low. Customers which actually give loss to the contribution margin will effect significantly to level of the total company's net profit margin

The observation which was done to the operational expense of PT. X included sales and administration expenses. Observation to production overhead cost couldn't be done as the access to obtain the data was very limited. Nevertheless, the observation to the sales and administration expenses become interesting because the very low company's profit margin compare to other business sector which is only 0.67%.

Based on the observation on the office and factory of PT. X, the application of Activity-Based Costing at PT. X could disclose the real level of each customer's profitability. The observation revealed that actually 3 out of the 21 local customers gave loss and 12 out of the 27 overseas customers also gave loss to PT. X. LC (Local customers) gave more profit than OC (Overseas customers) both in numeral and percentage.

In measuring and managing the customer profitability, it's known that there were 8 customers which existed on the high margin and low cost-to-serve, 6 customers on the high margin and high cost-to-serve, 2 customers on the low margin and low cost-to-serve, and 32 customers existed on the low margin and high cost-to-serve. The high cost-to-serve (\$)/m² occur to the customers mainly effected by entertainment and business trip expenses which was not proportional to the value of customer's order. This needs attention when managing customer's profitability.

By knowing the usefulness of determining the customer's profitability using the ABC system in allocating the sales and administration expenses, ABC system can also be applied to production FOH. Therefore, the access to the FOH data should be opened to enable more accurate customer's profitability analysis. By this way the accurate decision and policy can be made for customer's profitability management

Finally, the customers who are not profitable after we apply cost-to-serve down, increased minimum order level, or price adjustment, by this way if the cost left because of stopping service to customers is still bigger than the loss caused by the customer, it's better stop providing service to those customers.

Key words:

Customer Profitability, cost-to-serve, Activity-Based Costing System



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	iv
1.PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Permasalahan Penelitian.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Sistematika Penulisan.....	5
2.LANDASAN TEORI	
2.1. <i>Traditional Costing System</i>	7
2.2. <i>Activity-Based Costing (ABC)</i>	7
2.2.1. Mengenal dan Menggolongkan Aktivitas.....	9
2.2.2. Memperkirakan Biaya Aktivitas.....	10
2.2.3. Menghitung Tarif Pemicu Biaya Aktivitas.....	11
2.2.4. Membebankan Biaya Aktivitas ke Objek Biaya.....	12
2.3. Keunggulan dan Kelemahan <i>ABC</i>	14
2.4. <i>Customer Profitability</i>	15
2.5. <i>Customer Costing</i>	17
3.GAMBARAN UMUM PT. X	
3.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	21
3.2. Bidang Usaha.....	22
3.3. Struktur Organisasi.....	22
3.4. Profil Produk.....	23
3.5. Profil <i>Suplier</i>	23
3.6. Profil Pelanggan.....	23
3.7. Strategi Penjualan.....	23
3.8. Analisis Pesaing.....	24

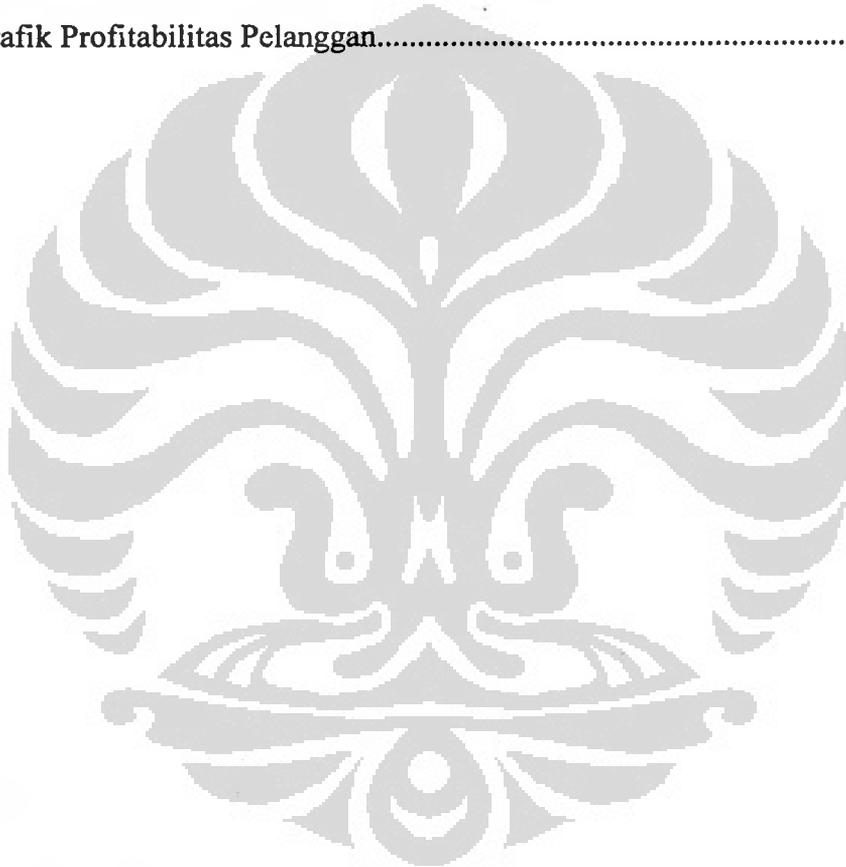
4. ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN PT. X	
4.1. Pengalokasian Biaya Operasional kepada Pelanggan.....	26
4.1.1. Mengenali dan Menggolongkan Aktivitas.....	26
4.1.2. Memperkirakan Biaya Aktivitas.....	30
4.1.2.1. Penelusuran Aktivitas dan Biaya kepada Pelanggan.....	32
4.1.2.2. Memperkirakan Biaya Aktivitas.....	35
4.1.3. Menghitung Tarif Pemicu Biaya Aktivitas.....	49
4.1.4. Membebankan Biaya Aktivitas kepada Pelanggan	49
4.2. Analisis dan pembahasan.....	50
4.2.1 Profitabilitas Pelanggan.....	50
4.2.2 Pengukuran & Pengelolaan Profitabilitas Pelanggan.....	53
5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	59
5.2. Saran.....	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbandingan Karakteristik Pelanggan <i>Cost-to-serve</i> Tinggi dan Rendah.....	18
Tabel 4.1. Daftar Aktivitas PT. X.....	32
Tabel 4.2. Laporan Rugi Laba PT. X.....	38.
Tabel 4.3. Contoh Pengalokasian <i>Salary & Benefit</i> kepada Aktivitas.....	40
Tabel 4.4. Daftar Gaji PT. X.....	42
Tabel 4.5. Alokasi <i>Salary & Benefit</i> kepada Aktivitas.....	44
Tabel 4.6. Alokasi Biaya Transportasi kepada Aktivitas.....	45
Table 4.7. Hasil Perhitungan Alokasi Biaya Rental kepada Aktivitas	46.
Tabel 4.8. Alokasi Biaya Asuransi kepada Aktivitas.....	47
Tabel 4.9. Biaya Administrasi Lainnya yang Tidak Dapat Dialokasikan ke Pelanggan	48
Tabel 4.10. Rincian Aktivitas dan Biaya Aktivitas PT. X.....	51
Tabel 4.11. Tarif Pemicu Biaya Aktivitas.....	52
Tabel 4.12. Profitabilitas Pelanggan PT. X.....	54
Tabel 4.13. Posisi Profitabilitas Pelanggan dalam Pengukuran per m ² Barang Dagang.....	56

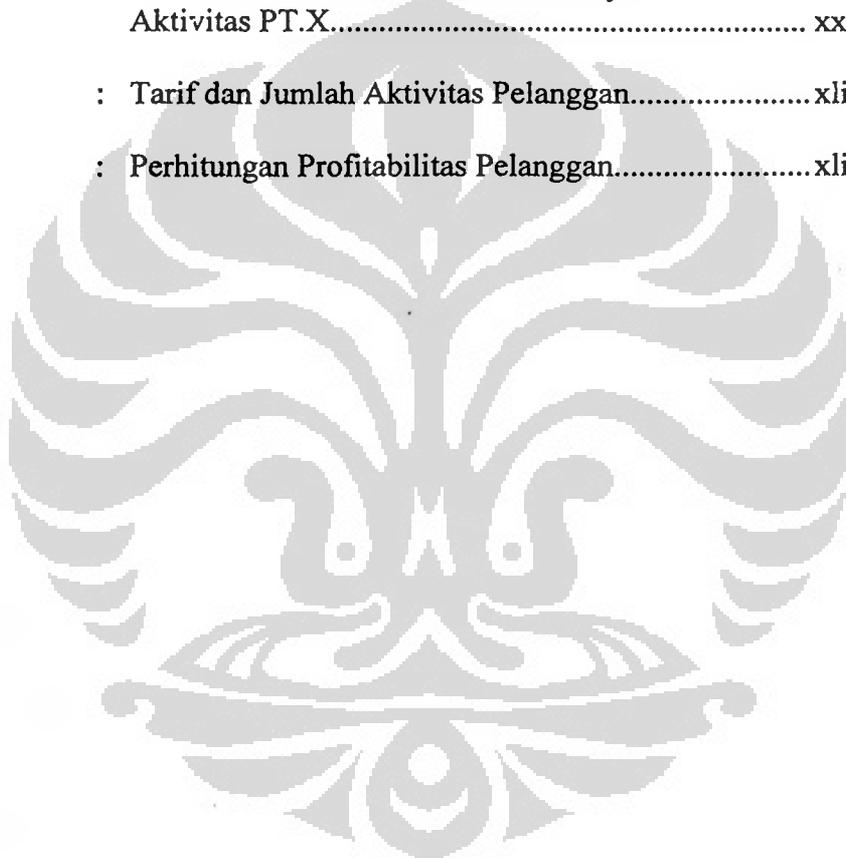
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Perbandingan antara <i>Traditional Costing</i> dan <i>Activity Based Costing</i>	8
Gambar 2.2. Pengukuran dan Pengelolaan Profitabilitas Pelanggan.....	19
Gambar 4.1. <i>Flow</i> Perhitungan Perkiraan Biaya Aktivitas Pelanggan.....	37
Gambar 4.2. Pengalokasian Biaya Transportasi Kepada Aktivitas <i>Marketing & Sales</i>	41
Gambar 4.3. Grafik Profitabilitas Pelanggan.....	53.



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	: Perhitungan Alokasi Biaya Gaji kepada Aktivitas.....	xv
LAMPIRAN 2	: Perhitungan Alokasi Biaya <i>Transportation</i> kepada Aktivitas.....	xxv
LAMPIRAN 3	: Perhitungan Alokasi Biaya Asuransi Kepada Aktivitas.....	xxxii
LAMPIRAN 4	: Rincian Aktivitas dan Perkiraan Biaya Aktivitas PT.X.....	xxxix
LAMPIRAN 5	: Tarif dan Jumlah Aktivitas Pelanggan.....	xli
LAMPIRAN 6	: Perhitungan Profitabilitas Pelanggan.....	xliii



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tujuan paling mendasar pendirian suatu perusahaan adalah untuk mencari laba. Konsep dasar laba adalah pendapatan dikurangi dengan biaya. Dalam perusahaan industri, pendapatan utama berasal dari penjualan barang dagang hasil proses produksi. Sedangkan biaya merupakan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang dagang tersebut.

Penjualan terjadi karena adanya penyerahan barang dagang kepada pembeli. Pembeli bisa terdiri dari banyak perusahaan yang umumnya kita sebut pelanggan. Jumlah pelanggan ditentukan sebanyak mana perusahaan dapat memperolehnya. Semakin banyak pelanggan semakin besar peluang untuk meningkatkan pendapatan penjualan.

Untuk dapat menjual, harus ada barang atau jasa yang akan dijual. Pada industri manufaktur, berbagai macam sumber daya diproses untuk menghasilkan barang dagang. Sumber daya utama tersebut berupa *direct material*, *direct labor*, dan *factory overhead* (biaya tidak langsung lainnya) yang menyatu dalam satu produk barang jadi. Sumber daya lainnya adalah segala pengorbanan yang dikeluarkan untuk pengoperasian perusahaan atau sering disebut biaya operasional.

Setelah barang jadi selesai sesuai dengan pesanan, maka barang jadi akan dikirim kepada pelanggan. Harga jual ditentukan berdasarkan *net profit margin* yang dikehendaki ditambah ongkos produksi dan biaya operasional dengan mempertimbangkan produk pesaing di pasar. Untuk menarik minat pembeli berbagai kebijakan penjualan dibuat seperti *sales discount*, termin pembayaran, dan pemberian jamuan.

Hasil penjualan kepada para pelanggan akan disatukan dan dilaporkan dalam suatu laporan keuangan yang umum disebut laporan laba-rugi. Pada laporan laba-rugi industri manufaktur ini, penjualan diletakkan paling atas setelah judul laporan laba-rugi. Kemudian di bawah penjualan tersebut diikuti oleh harga pokok produksi

sehingga diperoleh laba kotor. Laba kotor dikurangi biaya operasional dan non operasional akan menghasilkan laba bersih sebelum pajak.

Ketika perusahaan ingin melihat kontribusi tiap pelanggan terhadap keuntungan yang diterima perusahaan, maka harus dibuatkan perhitungan laba-rugi per pelanggan. Memisahkan jumlah total penjualan yang ada pada laporan laba-rugi tidaklah sulit. Penjualan yang tercatat pada laporan laba-rugi perusahaan yang merupakan penggabungan dari seluruh pelanggan, dapat dipisahkan kembali lagi pada posisi masing-masing pelanggan dengan jumlah yang tepat. Kemudian harga pokok dibebankan kepada pelanggan berdasarkan jumlah barang jadi yang dibelinya. Harga pokok produksi barang jadi terdiri dari sumber daya seperti *direct material*, *direct labor*, dan *FOH*. *Material* yang langsung membentuk barang jadi sangat mudah untuk dikenali ke produk mana biayanya harus dibebankan, sehingga dapat pula ditelusuri kepada pelanggan. Begitu pula *direct labor* yang membentuk barang jadi dapat dibebankan secara langsung kepada barang jadi tersebut. Demikian juga biaya *FOH* yang merupakan biaya tidak langsung membentuk barang jadi, dibebankan menurut *direct labor* yang dikonsumsi untuk proses konversi sumber daya menjadi barang jadi. Pertanyaannya adalah apakah *benefit* yang diberikan oleh *FOH* tersebut sesungguhnya telah memberikan proporsi yang sama seperti proporsi yang diberikan oleh *direct labor* kepada produk? Untuk menjawab pertanyaan ini maka perlu menelusuri biaya *FOH* yang dikonsumsi aktivitas untuk menghasilkan barang jadi tersebut. Biaya aktivitas *direct material* dan *direct labor* sudah pasti dapat langsung dibebankan kepada produk barang jadi secara tepat, tetapi biaya aktivitas *FOH* tidak selalu dapat ditelusuri kepada barang jadi secara tepat. Biaya aktivitas yang bisa ditelusuri kepada pelanggan sering lebih dikenal dengan istilah *cost-to-serve* pelanggan. Misalkan saja sering ada pelanggan yang mempunyai banyak permintaan, keluhan, dan pola pemesanan yang berbeda-beda yang mana semua ini akan berpengaruh pula terhadap *cost-to-serve* pelanggan yang tidak proporsional dengan penjualan yang terjadi kepada pelanggan tersebut.

Untuk mendapatkan profitabilitas pelanggan yang lebih mendekati laba bersih, biaya operasional juga perlu dibebankan kepada pelanggan. Bagaimana cara

membebankan biaya ini? Sama seperti *FOH*, pendekatan aktivitas pelanggan perlu digunakan untuk mengetahui berapa besar biaya yang dikonsumsi oleh suatu produk atau pelanggan.

Atas dasar pertimbangan di atas agar analisis profitabilitas pelanggan lebih akurat, maka perlu digunakan suatu metode pengalokasian biaya yang tepat yang dapat mengalokasikan *FOH* maupun biaya operasional kepada aktivitas, dan biaya aktivitas ini kemudian dibebankan kepada produk atau pelanggan. Metode yang sudah dikenal untuk sistem pembebanan tersebut di atas adalah *Activity-Based Costing System*.

Activity-Based Costing system (ABC system) ini sangat penting gunanya untuk pengalokasian biaya *FOH* pabrik ataupun biaya operasional secara akurat kepada produk atau pelanggan sehingga berdasarkan analisis nantinya kebijakan penjualan dapat dibuat dengan lebih tepat dan efektif.

PT. X salah satu pemain dalam industri manufaktur elektronik menghadapi situasi seperti tersebut di atas. Perusahaan ini bergerak dalam bidang elektronik yaitu salah satu sektor usaha industri di Indonesia yang akhir-akhir ini paling terkena dampak krisis keuangan dunia sesudah industri sepatu, pakan ternak, dan TPT (Tekstil dan Produk Tekstil). Maka perusahaan ini harus mampu berkompetisi dengan perusahaan sejenisnya di dalam negeri maupun pesaing-pesaing lainnya di luar negeri agar dapat bertahan. Untuk itu perusahaan perlu melihat profitabilitas tiap pelanggannya apakah sesungguhnya mereka benar-benar memberikan keuntungan. Tujuannya untuk melihat *performance* penjualan kepada kelompok pelanggan tertentu sehingga dapat dibuat kebijakan penjualan yang tepat untuk memelihara keuntungan perusahaan.

PT. X belum menerapkan *ABC system* dalam membuat profitabilitas tiap pelanggannya tetapi hanya berdasarkan *Traditional Costing System* yang membebankan biayanya berdasarkan *departement pooling*. Padahal seperti telah disebutkan di atas pembebanan berdasarkan departemen belum tentu menunjukkan proporsi aktivitas yang sesungguhnya yang dilakukan untuk menghasilkan jenis-jenis produk tertentu atau melayani pelanggan. Dengan demikian tidak dapat diketahui

keuntungan atau kerugian tersembunyi yang sesungguhnya terjadi pada pelanggan. Pada akhirnya kebijakan penjualan yang dibuat perusahaan menjadi tidak tepat dan tidak efektif sehingga perusahaan tidak dapat memperoleh laba perusahaan yang maksimum.

Dengan latar belakang yang diuraikan di atas penulis sangat tertarik untuk mengetahui profitabilitas tiap-tiap pelanggan sehingga dapat diketahui apakah kebijakan penjualan yang diterapkan kepada kelompok-kelompok pelanggan sudah tepat. Pada perusahaan ini penelitian tidak berfokus pada *FOH* produksi karena keterbatasan akses kepada data tersebut. Penelitian akan diarahkan pada biaya operasional yang mencapai 11.68% penjualan PT. X. Ini cukup menarik untuk diteliti karena angka 11.68% sangat besar artinya dibanding *net profit margin* yang sangat kecil yaitu 0.67%. Biaya operasional ini akan diteliti untuk mendapatkan berapa besar biaya yang dapat ditelusuri dan diserap aktivitas yang memberikan layanan kepada pelanggannya sehingga dapat diketahui profitabilitas tiap pelanggan yang sesungguhnya. Dengan demikian akan dapat diterapkan kebijakan penjualan yang tepat berdasarkan temuan analisis yang ada.

1.2 Permasalahan Penelitian

Memperhatikan masalah-masalah yang diungkapkan dalam latar belakang, mempertimbangkan ketersediaan data, maka masalah-masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana mengalokasikan biaya operasional secara tepat kepada pelanggan dari PT. X dengan sistem *ABC*, sehingga dapat diketahui tingkat profitabilitas pelanggan?
- 2) Bagaimana menentukan kebijakan penjualan yang tepat kepada masing-masing kelompok pelanggan setelah mengetahui profitabilitas pelanggan dengan sistem *ABC*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan permasalahan penelitian di atas, tujuan penelitian adalah:

- 1) Mengetahui cara mengalokasikan biaya operasional secara tepat kepada tiap-tiap pelanggan dari PT. X dengan sistem *ABC* sehingga dapat diketahui tingkat profitabilitas pelanggan.
- 2) Menentukan pilihan-pilihan kebijakan yang tepat kepada masing-masing kelompok pelanggan yang sesuai dengan kondisi profitabilitas pelanggan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan diperoleh manfaat sebagai berikut,

- 1) Untuk menerapkan sebanyak mungkin konsepsi teori dari pelajaran akuntansi yang selama ini dipelajari di perguruan tinggi yang diintegrasikan untuk pemecahan suatu masalah dalam praktik bisnis dan sekaligus menambah kemampuan profesional saya dalam melihat, mencari inti masalah dan menelusuri kemungkinan pemecahan dalam bidang bisnis tersebut.
- 2) Untuk memberikan sumbangan informasi yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam upaya pengambilan keputusan atau peningkatan profitabilitas perusahaan.
- 3) Untuk memberikan informasi sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain yang ada kaitannya dengan penelitian masalah ini sehingga segala kekurangan yang ada pada penelitian ini dapat diperbaiki dan disempurnakan dalam penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Masalah yang akan dibahas dalam tesis ini adalah Analisis profitabilitas pelanggan dengan sistem *ABC* untuk membuat kebijakan penjualan yang tepat pada PT. X. Untuk memudahkan pembahasan dan membantu pembaca dalam memahami tesis ini, maka penyajian disusun sebagai berikut:

Bab 1: Pendahuluan

Mengemukakan mengenai Latar Belakang Masalah, Permasalahan Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Sistematika Penulisan.

Bab 2: Landasan Teori

Menguraikan mengenai beberapa teori yang berhubungan dengan masalah Profitabilitas Pelanggan dan *ABC system (Activity-Based Costing System)*, yang nantinya sebagai dasar dalam melakukan pembahasan.

Bab 3: Gambaran Umum PT. X

Menyajikan data dan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian pada PT. X sebagai objek penelitian, terutama yang menyangkut struktur organisasi dan lapangan usahanya serta laporan keuangan yang telah dibuat perusahaan.

Bab 4: Analisis dan Pembahasan Profitabilitas Pelanggan PT. X.

Bagian pertama dari bab ini akan membahas mengenai pengalokasian biaya operasional secara tepat kepada tiap-tiap pelanggan dari PT. X dengan sistem *ABC*. Bagian kedua adalah mengenai analisis profitabilitas pelanggan PT. X.

Bab 5: Kesimpulan dan Saran

Mengemukakan kesimpulan dari analisis dan pembahasan yang telah diuraikan dalam Bab 4 dan saran-saran yang mungkin dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam usaha untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Dan juga adanya kelemahan penelitian yang dikemukakan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

Untuk dapat mencapai tujuan penelitian ini, akan diuraikan teori-teori profitabilitas pelanggan yang dapat digunakan untuk pemecahan permasalahan yang telah disebutkan pada Bab 1.

2.1 *Traditional Costing System*

Sistem biaya tradisional (*Traditional Costing System*) yang banyak perusahaan gunakan tidak dapat menelusuri biaya-biaya tidak langsung seperti gaji *supervisor* dan *utilities* langsung ke produk. Sebagai pengganti, dalam menggunakan sistem biaya tradisional, perusahaan-perusahaan mengalokasikan biaya-biaya tidak langsung ke produk menggunakan dasar pengalokasian seperti jam kerja langsung atau jam mesin begitu pula pengalokasian biaya operasional berdasarkan prosentase biaya penjualan. Kesalahan yang paling sering terjadi adalah biaya per unit yang tidak tepat karena ada alokasi yang tidak akurat. Walaupun sebenarnya biaya per unit tidak akan pernah akurat tetapi *ABC system* akan lebih mendekati akurat.

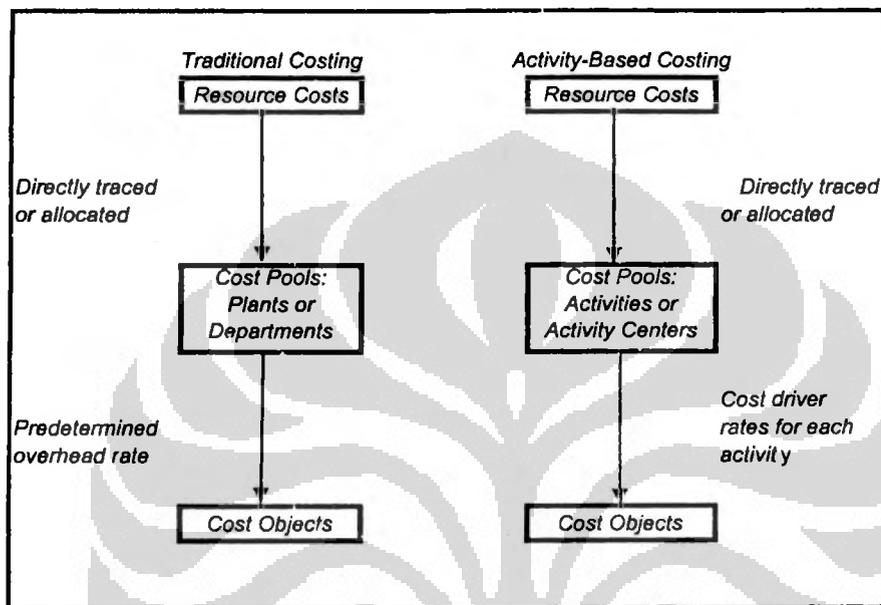
Namun demikian, sistem biaya tradisional dapat mencukupi kebutuhan informasi para *manager*, khususnya bila tingkat biaya tidak langsung relatif rendah dibandingkan dengan biaya langsung dan jika keakuratan informasi mengenai biaya tidak langsung tersebut tidak kritis terhadap keberhasilan perusahaan. Atau dengan kata lain *manager* akan tetap menggunakan sistem biaya tradisional bila menggunakan sistem biaya yang lebih kompleks tidak memberikan potensi manfaat yang lebih.

2.2 *Activity-Based Costing system (ABC)*

"Activity Based Costing is a costing method that first assigns costs to activities and then to goods and services based on how much each good or service uses the activities".

"Activity is any discrete task that an organization undertaken to make or deliver a good or service" (Hilton, Maher, dan Selto, 2006, p. 141).

Gambar di bawah ini memperlihatkan perbandingan antara *Traditional Costing System* dan *Activity Based Costing*.



Gambar 2.1. Perbandingan antara *Traditional Costing System* dan *Activity Based Costing System*

Sumber: (Hilton, Maher, dan Selto, 2006, presentation slide).

Seperti telah dijelaskan sebelumnya dan juga terlihat dalam gambar di atas bahwa letak perbedaan yang jelas antara *Activity-Based Costing System* dan *Traditional Costing System* adalah dalam hal *Cost Pools*. Pada *Activity-Based Costing System* sumberdaya dialokasikan atau ditelusuri berdasarkan aktivitas, sementara pada *Traditional Costing System* sumberdaya dialokasikan atau ditelusuri berdasarkan departemen. *Activity Cost Pool* dapat digambarkan sebagai suatu bejana yang di dalamnya biaya-biaya dikumpulkan yang berhubungan dengan aktivitas tunggal dalam sistem ABC. "An Activity Cost Pool is a "container" in which costs

are accumulated that relate to a single activity in the ABC system” (Hilton, Maher, dan Selto, 2006, presentation slide).

Selanjutnya ada empat langkah yang digunakan untuk mengalokasikan biaya kepada barang dan jasa atau kepada pelanggan dengan menggunakan sistem *ABC* yaitu:

1. Mengenali dan menggolongkan aktivitas
2. Memperkirakan biaya aktivitas
3. Menghitung tarif pemicu biaya aktivitas
4. Membebankan aktivitas kepada pelanggan.

2.2.1 Mengenali dan Menggolongkan Aktivitas.

Bagaimana kita mengenali aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan barang dan jasa? Kita akan membuat daftar semua kegiatan yang diperlukan untuk membuat barang dan jasa tersebut. Analisis semua sumber daya dan aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang dan jasa dibuat lebih mudah dengan mengenali bahwa sumber daya dan aktivitas menopang tingkat-tingkat yang berbeda dalam suatu perusahaan. Untuk dapat mengenali dan menggolongkan aktivitas dalam perusahaan perlu diperhatikan hal-hal berikut:

a) Tingkat hirarki biaya dalam *ABC* (ada 5), yaitu:

1. *Unit-level resources and activities* yaitu sumber daya yang diperoleh dan aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan satu unit produk atau jasa. Misalnya pemakaian *material*, suku cadang, komponen, buruh, dan sumber daya energi yang diperlukan untuk setiap unit produksi.
2. *Batch-level resources and activities* yaitu sumber daya yang diperoleh dan aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan setiap kelompok produk sejenis. Misalnya *set up* dan *test* mesin untuk produksi produk tertentu, *test quality control* untuk *batch* tertentu.
3. *Product-level resources and activities* yaitu sumber daya yang diperoleh dan aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan dan menjual produk atau jasa

tertentu. Misalnya peralatan khusus untuk produk, perangkat lunak, keahlian khusus, *design* dan iklan produk tertentu.

4. *Customer-level resources and activities* yaitu sumber daya yang diperoleh dan aktivitas yang dilakukan untuk melayani pelanggan-pelanggan tertentu. *Customer level resources* dapat meliputi peralatan-peralatan khusus, perangkat lunak, dan *personnel* yang diabdikan untuk melayani pelanggan-pelanggan tertentu. Sementara *Customer-level-activities* dapat meliputi konsultasi kepada pelanggan-pelanggan dan membuat penanganan distribusi khusus untuk permintaan-permintaan khusus pelanggan.

5. *Facility-level resources and activities* adalah sumber daya yang diperoleh dan aktivitas yang dilakukan untuk menyediakan kapasitas umum untuk menghasilkan barang dan jasa. *Facility-level-resources* dapat meliputi tanah, bangunan dan dalam beberapa hal angkatan kerja yang perusahaan pelihara tanpa memberhentikannya walaupun perubahan dalam produksi, pelanggan, *batch* dan unit produksi. *Facility-level-activities* dapat meliputi kegiatan manager toko atau pabrik, penelitian dan pengembangan .

b) Metode untuk mengenali dan menggolongkan aktivitas yaitu:

1. *Top-down approach*, yaitu perusahaan membentuk team *ABC* yang terdiri dari tingkat *management* menengah ke atas. Dengan pendekatan ini menghasilkan kumpulan aktivitas cepat dan tidak mahal.
2. *Interview or participative approach*, yaitu pendekatan yang bergantung pada pelibatan tenaga kerja operasional dalam team atau mewawancarai mereka.
3. *Recycling approach*, yaitu memungkinkan penggunaan kembali dokumen-dokumen proses untuk tujuan lain.

2.2.2 Memperkirakan Biaya Aktivitas

Pada langkah ini *ABC* memperkirakan biaya aktivitas yang telah dikenali pada langkah 1 tadi. *ABC team* harus mengumpulkan data mengenai biaya dari semua aktivitas yang telah dikenali pada Langkah 1. Mengenai catatan informasi biaya

dapat diperoleh atau diperiksa dari catatan-catatan akuntansi. Seberapa banyak waktu yang dihabiskan untuk satu aktivitas dapat ditanyakan kepada karyawan.

2.2.3 Menghitung Tarif Pemicu Biaya Aktivitas

Tarif pemicu biaya (*cost-driver-rate*) adalah biaya konsumsi sumber daya per unit yang diperkirakan dari pemicu biaya untuk masing-masing aktivitas.

Pemicu biaya (*cost-driver*) adalah suatu sifat dari suatu aktivitas atau kejadian yang menyebabkan aktivitas atau kejadian itu menimbulkan biaya.

Dua informasi dibutuhkan untuk menghitung tarif pemicu biaya yaitu biaya aktivitas dan aktivitas. Kemudian untuk mendapatkan tarif pemicu biaya dapat dilakukan dengan membagi biaya aktivitas dengan volume aktivitas.

Pemicu biaya aktivitas menghubungkan biaya aktivitas ke objek biaya dan merupakan ukuran kuantitatif dari hasil suatu aktivitas.

Untuk itu beberapa hal yang harus diperhatikan untuk dapat menghitung tarif pemicu biaya aktivitas adalah sebagai berikut:

a) Jenis pemicu biaya aktivitas.

Para perancang sistem *ABC* dapat memilih dari 3 jenis pemicu biaya aktivitas yang berbeda yaitu, (Cooper dan Kaplan, 1998, p. 215):

1. *Transaction Driver*

Pemicu ini dapat digunakan ketika semua *output* memerlukan secara esensial permintaan yang sama pada tiap aktivitas. Misalnya saja jumlah *set-up*, jumlah kwitansi dan jumlah produk yang ditopang, menghitung seberapa sering suatu aktivitas ditampilkan. Pemicu ini relatif lebih mudah digunakan.

2. *Duration Driver*

Pemicu ini harus digunakan ketika terdapat variasi yang cukup signifikan dalam jumlah aktivitas yang dikehendaki untuk *output* yang berbeda. Pemicu ini lebih akurat dari *Transaction Driver* ketika ada kesamaan aktivitas tetapi dia juga lebih mahal karena memerlukan lebih banyak informasi mengenai konsumsi sumber daya dengan aktivitas. Misalnya jam *set up*, jam inspeksi, dan jam kerja langsung.

3. *Intensity Driver*

Pemicu ini secara langsung membebankan biaya sumber daya setiap kali suatu aktivitas ditampilkan. Cara ini adalah yang paling akurat tetapi paling mahal dalam penerapannya.

Selanjutnya adalah bahwa dasar pemicu biaya yang tepat harus:

- Secara logis mempunyai hubungan sebab akibat dengan aktivitas dan biaya.
- Dapat diukur.
- Meramalkan dan menjelaskan sumberdaya yang digunakan aktivitas dengan ketepatan yang beralasan.
- Berdasarkan kapasitas praktis sumberdaya untuk mendukung aktivitas.

b) *Practical Capacity*

Ketika memperkirakan biaya kegiatan, hanya biaya-biaya yang tergabung dengan produk yang harus digunakan (atau disebut *Practical Capacity*). Biaya dari kapasitas yang tidak terpakai (atau disebut *Unused Capacity*) tidak seharusnya dibebankan kepada produk.

2.2.4 Membebankan Biaya Aktivitas ke Objek Biaya.

Langkah terakhir adalah membebankan biaya aktivitas ke *output* berdasarkan pemicu biaya yang tepat. *Output* merupakan objek biaya yang membutuhkan aktivitas. *Output* untuk sebuah sistem biaya biasanya berupa produk, jasa, pelanggan, proyek, atau unit bisnis. Pemicu aktivitas yang digunakan biasanya berupa jumlah pesanan pembelian, jumlah laporan penerimaan barang, jumlah laporan atau jam inspeksi, jumlah suku cadang yang disimpan, jumlah pembayaran, jam kerja langsung, jam mesin, jumlah *set up*, dan waktu siklus produksi. Selanjutnya untuk membebankan biaya aktivitas ke objek biaya, beberapa cara di bawah ini harus dimengerti agar dapat membebankannya dengan cara yang tepat.

a) Metode Pembebanan Biaya.

Ada 3 (tiga) metode pembebanan biaya ke obyek biaya yaitu:

1. *Direct Tracing*

Merupakan proses pengenalan dan pembebanan biaya kepada objek biaya yang dapat dilakukan secara langsung karena secara fisik mempunyai hubungan dengan obyek biaya.

2. *Driver Tracing*

Menggunakan pemicu sebagai metode untuk membebankan biaya ke obyek biaya. Metode ini tidak seakurat *direct tracing* tetapi dengan adanya hubungan sebab akibat yang jelas dapat diperoleh tingkat akurasi yang cukup tinggi. Metode ini menggunakan 2 (dua) jenis pemicu:

- a. Pemicu sumber daya, yang mengukur besarnya sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas.
- b. Pemicu aktivitas, yang mengukur besarnya aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan suatu *output* atau objek.

3. *Allocation*

Metode pembebanan biaya secara tidak langsung kepada obyek biaya karena biaya tersebut tidak dapat ditelusuri ke objek biaya yang disebabkan tidak adanya hubungan sebab akibat yang jelas.

b) Alokasi Biaya Departemen Penunjang

Departemen penunjang merupakan departemen yang menyediakan jasa kepada departemen produksi dimana pengalokasian biayanya agak subyektif dan tidak dapat secara tepat menghubungkan pengeluaran dengan sumberdaya yang digunakan. Bagaimana jika departemen yang besar dengan kebanyakan karyawan-karyawan yang sudah lama membutuhkan hanya sedikit layanan dari departemen sumberdaya manusia sementara departemen yang lebih kecil menyewa dan men-*training* karyawan baru dan mengkonsumsi banyak waktu departemen penunjang? Bila biaya dialokasikan berdasarkan jam kerja maka departemen yang lebih besar akan dialokasikan dengan porsi biaya departemen sumberdaya manusia lebih besar walaupun departemen tersebut menggunakan lebih sedikit layanan. Bagaimana biaya departemen penunjang dibebankan kepada departemen produksi? Proses

pengalokasian biaya *service* secara sistematis mengikuti beberapa langkah berikut ini, yaitu:

1. Kenali biaya yang akan dialokasikan ke pelanggan internal.
2. Pilih dasar dan *rate* pengalokasian biaya yang cocok
3. Pilih dan gunakan metode alokasi biaya

Metode alokasi biaya ini adalah:

- a. *Direct Method* (alokasi langsung)
 - b. *Step Method* (alokasi bertahap)
 - c. *Reciprocal Method* (alokasi secara simultan)
4. Tentukan apakah pengalokasian biaya telah mencapai hasil yang dikehendaki.

2.3 Keunggulan dan Kelemahan ABC

Pada awalnya banyak perusahaan menerapkan sistem *ABC* untuk mengurangi penyimpangan yang sering ditemukan dalam sistem *volume-based costing*. *Volume-based costing systems* menghitung biaya produk atau jasa yang membebankan sedikit atau tidak ada hubungannya dengan aktivitas dan sumber daya yang dikonsumsi dalam operasi. *ABC* secara jelas memperlihatkan pengaruh dari perbedaan dalam aktivitas dan perubahan dalam biaya produk atau jasa. Di antara manfaat-manfaat yang diperoleh dari *ABC* banyak perusahaan mempunyai pengalaman sebagai berikut (Blocher, Stout, Cokins, dan Chen, 2008, p. 126):

a) Keunggulan

1. Pengukuran Profitabilitas yang lebih baik. Biaya produk yang lebih informatif dan tepat mengarahkan pada keputusan yang lebih baik.
2. Pembuatan keputusan yang lebih baik. Pengukuran yang lebih tepat pada biaya pemicu aktivitas. Membantu manager meningkatkan nilai proses dan produk dengan keputusan *design* produk yang lebih baik, keputusan dukungan kepada pelanggan yang lebih baik dan *fostering value-enhancement projects*.

3. Pengembangan proses. Menyediakan para manager informasi untuk mengenali pada *area* mana *improvement* masih dibutuhkan.
4. Estimasi biaya. Pengembangan biaya produk dapat membawa kepada estimasi biaya pekerjaan yang lebih baik untuk keputusan harga, *budget* dan perencanaan.
5. Biaya kapasitas menganggur. *ABC system* menyediakan informasi yang lebih baik untuk mengenali biaya kapasitas tidak terpakai dan mengadakan *accounting* yang terpisah untuk biaya ini.

b) Kelemahan

1. Alokasi. Tidak semua biaya mempunyai pemicu biaya aktivitas atau aktivitas yang *unambiguous*. Beberapa biaya menghendaki alokasi ke departemen berdasarkan pengukuran volume yang *arbitrary* karena temuan aktivitas yang *impractical*.
2. Penghilangan biaya. Biaya produk atau jasa yang dikenali dengan *ABC system* tidak memasukkan semua biaya yang termasuk dalam produk atau jasa tersebut. Seperti kegiatan pemasaran, iklan, riset dan pengembangan dan rekayasa produk atau jasa. *GAAP* menghendakinya sebagai biaya periode.
3. Biaya dan waktu. Penerapan dan pengembangan *ABC system* tidaklah bebas biaya dan juga mengkonsumsi waktu. Bagi yang telah menerapkan *Traditional Costing System* dengan menambah *ABC system* akan menjadi mahal dan biasanya biasanya membutuhkan waktu paling sedikit satu tahun untuk penerapan dan pengembangan yang sukses.

2.4 Customer Profitability

Analisis profitabilitas pelanggan mengenali biaya dan manfaat melayani pelanggan-pelanggan tertentu atau tipe-tipe pelanggan untuk meningkatkan tingkat keuntungan organisasi secara keseluruhan. Informasi berdasarkan aktivitas yang sama yang digunakan untuk menganalisis produk dapat digunakan untuk mengukur sumbangan-sumbangan pelanggan utama terhadap keuntungan.

Beberapa perusahaan terkejut mempelajari bahwa 10 sampai 20 persen pelanggannya menghasilkan 80 sampai 90 persen dari keseluruhan keuntungan dan beberapa pelanggan ternyata menyebabkan kerugian. Beberapa pelanggan meminta begitu banyak pelayanan yang mana biaya sumberdaya yang digunakan untuk melayani mereka melebihi pendapatan yang mereka berikan. Analisis profitabilitas pelanggan mengenali pelanggan-pelanggan yang paling memberikan keuntungan sehingga perusahaan dapat yakin bahwa mereka harus tetap dipertahankan. Mengetahui pelanggan mana yang tidak menguntungkan juga perlu bagi perusahaan untuk menentukan apakah mengurangi biaya yang mereka sebabkan atau memberhentikan pelayanan kepada mereka.

Ada dua sasaran utama analisis profitabilitas pelanggan, yaitu:

1. Pengukuran profitabilitas pelanggan

Telah dikatakan sebelumnya bahwa studi telah memperlihatkan bahwa hanya 20% dari keseluruhan pelanggan perusahaan yang menyumbangkan keuntungan. Sisanya 80% memberikan kerugian pada perusahaan.

Terhadap 80% yang memberikan kerugian ini, ada alasan-alasan kualitas yang mungkin untuk mempertahankannya:

- Pelanggan yang bonafit yaitu status menjadi *supplier* perusahaan terkemuka dapat digunakan sebagai referensi untuk perusahaan-perusahaan sejenis.
- Potensi profitabilitas di masa datang bila mampu melayani pelanggan tersebut secara efisien.
- Menggunakan pelanggan yang tidak menguntungkan untuk memasuki pasar yang baru yang menguntungkan dengan belajar dari pelanggan yang tidak menguntungkan ini.
- Manfaat-manfaat non keuangan seperti *transfer* pengetahuan dan pengalaman

2. Mengenali aktivitas yang efektif dan tidak efektif yang berhubungan dengan pelanggan:

- Pemrosesan pesanan

- Kontak bagian penjualan
- Kunjungan bagian penjualan
- Pemrosesan pengiriman
- Penagihan
- Perubahan design/teknik
- Pengepakan khusus
- Penanganan khusus

2.5 Customer Costing

Sangat penting dapat membebaskan *cost-to-serve* kepada pelanggan secara tepat, karena tidak semua pelanggan memakai *service* dari perusahaan dengan proporsi yang sama. ABC membantu mengidentifikasi pelanggan dengan *cost-to-serve* yang tinggi atau rendah. Dengan *Traditional Costing System*, perbedaan dalam *cost-to-serve* tidak terungkap. Tetapi perusahaan harus mengetahui *cost-to-serve* masing-masing pelanggan. Perusahaan akan diuntungkan dengan adanya pelanggan yang *cost-to-serve*-nya rendah. Kecuali bila pelanggan tersebut meminta harga yang lebih rendah.

Pada Tabel 2.1 dapat dilihat perbandingan karakteristik pelanggan dengan *cost-to-serve* Tinggi dan Rendah.

Selanjutnya untuk dapat mengelola pelanggan dengan *cost-to-serve* rendah dan *cost-to-serve* tinggi, harus dapat mengukur profitabilitas pelanggan. Perusahaan dapat melihat pelanggannya melalui pandangan seperti pada Gambar 2.2 berikut. Sumbu vertikal menunjukkan laba bersih yang dihasilkan dari penjualan kepada pelanggan.

Sumbu *horizontal* menunjukkan *cost of serving* dari pelanggan, termasuk biaya-biaya yang berhubungan dengan pesanan, ditambah biaya *marketing*, penjualan, dan administratif yang berhubungan dengan pelayanan yang diberikan untuk setiap pelanggan, sebagaimana diukur dengan model biaya pelanggan ABC dari biaya-biaya ini.

Tabel 2.1. Perbandingan Karakteristik Pelanggan *Cost-to-serve* Tinggi dan Rendah

PELANGGAN <i>COST-TO-SERVE</i> TINGGI	PELANGGAN <i>COST-TO-SERVE</i> RENDAH
Memesan produk yang tidak standar	Memesan produk yang standar
Kuantitas pesanan kecil	Kuantitas pesanan banyak
Frekuensi pesanan tidak bisa diramal	Frekuensi pesanan bisa diramal
Pengiriman khusus	Pengiriman standar
Mengubah syarat-syarat pengiriman	Tidak mengubah syarat-syarat pengiriman
Proses manual	EDI (<i>zero defects</i>)
Memerlukan pelayanan sebelum penjualan (sumber daya pemasaran, teknikal, & penjualan)	Tidak / kurang memerlukan pelayanan sebelum penjualan (harga dan pemesanan standar)
Memerlukan pelayanan setelah penjualan (instalasi, pelatihan, garansi, pelayanan ekstra)	Tidak ada pelayanan setelah penjualan
Meminta perusahaan untuk memegang persediaan dalam jumlah banyak	Perusahaan memegang persediaan sesuai dengan yang dibutuhkan
Bayar tidak tepat waktu (piutang besar)	Bayar tepat waktu

Sumber: Cooper dan Kaplan, 1999, p. 343.

Gambar berikut ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat menikmati profitabilitas pelanggan dengan cara-cara yang berbeda:

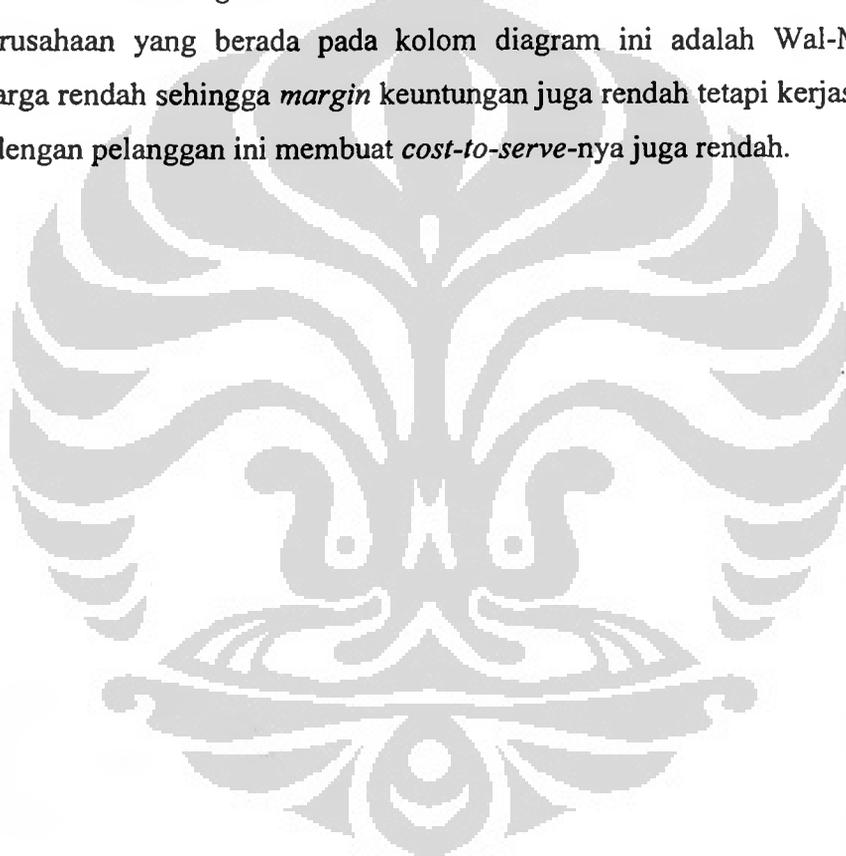
- Kolom kiri atas: *high margin* dan *low cost-to-serve*

Perusahaan harus mempertahankan pelanggan-pelanggan yang berada di sisi ini. Pelanggan ini rentan untuk diambil oleh kompetitor. Manajer harus memberikan

pola pesanan pelanggan seperti ini tidak dapat diramal, berubah-ubah, pesanan yang sering, produk khusus, pengiriman yang tidak biasa, dan banyak permintaan. Kedua tindakan tersebut dapat mendorong pelanggan untuk bekerja sama mengurangi biaya yang terjadi dengan mengurangi aktivitas. Jika pelanggan menolak mengubah pola pengiriman dan pembelian, maka perusahaan dapat mengambil tindakan untuk menambah penghasilan yaitu misalnya mengubah harga dengan memperkecil diskon yang diberikan atau membebaskan biaya tambahan untuk pelayanan khusus.

- Kolom kiri bawah: *low margin* dan *low cost-to-serve*

Contoh perusahaan yang berada pada kolom diagram ini adalah Wal-Mart, meminta harga rendah sehingga *margin* keuntungan juga rendah tetapi kerjasama yang baik dengan pelanggan ini membuat *cost-to-serve*-nya juga rendah.



BAB 3

GAMBARAN UMUM PT. X

3.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. X ini didirikan pada 7 Juli 1994 di Lippo Cikarang dengan luas areanya yaitu tanah seluas 9,988 m², kantor seluas 567 m², pabrik 1 seluas 2,690 m² dan pabrik 2 seluas 4,454 m². Pemegang saham mayoritas adalah dari Jepang. 24.2 % langsung oleh "DEF" Co., Ltd. dan 71.3 % melalui anak perusahaannya di Singapura yaitu "ABC" PTE., Ltd.

Dalam sejarah perkembangannya PT. X mempunyai beberapa tahap yaitu tahun 1994 sampai dengan 1997 adalah tahap pendirian dan pembentukan dengan 1 lini mesin yang memproduksi PCB untuk *audio/TV* dengan kapasitas 40 m² per bulan. Tahun 1998 sampai dengan 2000 adalah tahap pengembangan dasar dengan 3 lini mesin yang memproduksi selain PCB untuk *audio/TV* juga *VTR* dan *tuner* dengan kapasitas 120 m² per bulan dan tahun 2001 sampai 2004 diharapkan sebagai pengembangan yang lebih maju dengan 5 lini mesin yang memproduksi selain PCB dengan kapasitas 200 m² per bulan.

Visi

"To be number one PCB maker in the world"

Bila dalam visi dikatakan ingin menjadi pembuat PCB nomor satu dunia berarti segala kualitas produk, pelayanan dan inovasi sudah ada didalamnya. Demikian pula PT. X akan selalu mengadakan *improvement* terhadap produk yang dihasilkan melalui *quality control* yang ketat dan *preventive management*.

Misi

"Committed to build the quality of products to meet customers' satisfaction"

Perusahaan mempunyai misi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui produk yang bermutu.

3.2 Bidang Usaha

Pada awalnya PT X memproduksi *PCB (Printed Circuit Board)* untuk *audio/TV* dengan tipe *single side* yaitu pada salah satu sisinya saja. Sejalan dengan perkembangan pasar kapasitas ditingkatkan dari 1 line menjadi 2 line sehingga tiap line mempunyai kapasitas produksi 40 m² per bulannya yang didorong pula oleh permintaan yang datang untuk pembuatan *PCB* untuk *VTR*. Pada tahap berikutnya permintaan bertambah untuk tuner dan *DVD* sehingga perlu ditambah hingga 4 lines untuk memenuhi permintaan tambahan akan tuner yang meningkat dan juga untuk bisa memuat 4 line mesin, bangunan pun ditambah menjadi pabrik 2 setelah adanya pabrik 1. Sejalan dengan perkembangan di atas *manual control* berkembang menjadi *Cad/Cam System and Production Control System* kemudian diikuti *Tooling Modification*.

3.3 Struktur Organisasi

Kita mengenal 3 cara utama penyusunan secara formal bagian-bagian sebuah organisasi yaitu menurut fungsi, menurut produk/pasar, atau dalam bentuk matriks. Struktur organisasi PT X disusun menurut fungsi-fungsinya yang terdiri dari:

- *President Direktor*, yang membawahi:
 - *Sales / Administration Senior Manager*
 - *Operation Senior Manager*
- *Sales / Administration Manager*, yang membawahi:
 - *Sales & Marketing Assistant Manager*
 - *Finance & Accounting Manager*
 - *Personnel & GA Manager*
 - *Exim & Logistik Assistant Manager*
 - *PPC & Packing Delivery Assistant Manager*
- *Operation Senior Manager*, yang membawahi:
 - *Production Assistant Manager*
 - *QA Assistant Manager*
 - *Technical Manager*

- *Engineering Manager*

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, *President Director* dibantu oleh *Executive Advisor* masing-masing dalam bidang operasi dan penjualan. Direktur ini bertanggung jawab langsung ke pemegang saham yaitu salah satu perusahaan di Singapura.

3.4 Profil Produk

Hasil produksi dari PT. X adalah

1. *Un-Tuner Board*
2. *Tuner Board*
3. *Double Side*
4. *Carbon*

3.5 Profil Supplier

Terdiri dari 3 *supplier* yaitu 2 dari Jepang dan 1 dari Korea. Tipe materialnya adalah R8700, MCL-437 dan DS-1108.

3.6 Profil Pelanggan

Terdiri dari 21 pelanggan lokal dalam satu kawasan *bounded-zone* area ataupun diluar itu (DPIL dan lokal) dan 27 pelanggan luar negeri yaitu yang terbesar dari Malaysia dan Singapore sedangkan yang lainnya dari Thailand.

3.7 Strategi penjualan

Strategi penjualan yang diterapkan adalah tanggap cepat terhadap pesanan oleh pelanggan dari seluruh dunia dan pelayanan yang terbuka dalam 24 jam. Melayani segmen pasar yang terdiri dari pelanggan-pelanggan terkemuka dalam bidang *electronics* seperti Toshiba, Sharp, Sanyo, Epson, Panasonic Gobel, Hitachi, Yamaha, Samsung dan LG electronics. Dengan produk yang berkualitas tinggi yang ditandai dengan presisi yang tinggi oleh *quality control* dan pemeliharaan tingkat kepuasan pelanggan yang terus menerus maka PT. X semakin memperjelas posisinya

(*positioning*) yang dikenal sebagai ahli pembuat *circuit board* untuk pelanggan terkemuka dalam bidang elektronik. Perusahaan ini sudah menerapkan sistem manajemen informasi yang mengintegrasikan seluruh informasi dalam perusahaan ke dalam satu sistem. Sedang *integrated system* dengan *supplier* dan *customer* masih dalam proses penerapan.

Sistem penjualan yang dilakukan adalah kredit dengan termin pembayaran bervariasi dari 30 hari sampai dengan maksimum 90 hari.

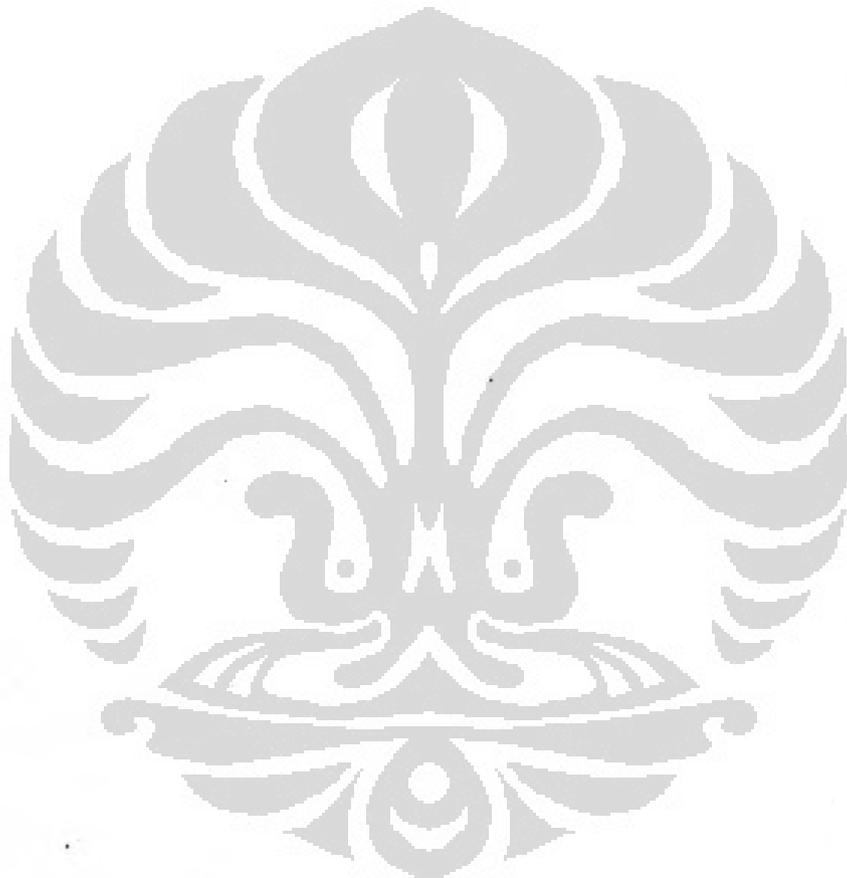
3.8 Analisis Pesaing

Untuk industri pembuatan PCB ini, PT. X tidak mempunyai banyak pesaing di Indonesia. Hanya terdapat 2 pesaing yaitu PT.Y dan PT.Z. PT Y juga berasal dari Jepang dan PT. Z berasal dari Korea. Pasar elektroniknya sangat luas yang mencakup pasar dalam negeri dan pasar luar negeri. Di dalam negeri PT. X lebih mempunyai nama besar dibandingkan PT.Y dan PT.Z. Pengalaman dibidang industri ini PT. X jauh lebih lama dibandingkan kedua pesaingnya. Jadi dari segi kualitas PT. X lebih unggul dibanding kedua pesaingnya dan tentunya PT. X memproduksi lebih efisien dibanding kedua pesaingnya tersebut. Segmen pasar dalam negeri jelas yaitu produsen-produsen elektronik terkemuka diantaranya Toshiba, Sharp, Sanyo, Epson, Panasonic Gobel, Hitachi, Yamaha, Samsung dan LG Electronics.

Di luar negeri memang ada pesaing pembuat PCB dengan *low cost* yaitu dari China. Tetapi segmen pasarnya berbeda dalam hal kualitas. Produk-produk dari China memang lebih murah tetapi tidak sebanding kualitasnya untuk pelanggan-pelanggan terkemuka yang disebutkan di atas tadi.

Hanya saja ada hal yang perlu diperhatikan mengenai *material supply chain* dalam lingkungan industri ini sehubungan dengan pesaing PT. X yaitu bahwa *supplier* PT.Z adalah berasal dari Korea, sementara termasuk dalam kelompok pelanggan utama PT. X adalah juga perusahaan dari Korea yaitu LG Electronics dan Samsung. Ada kemungkinan satu mata rantai bisa terjadi bahwa *supplier*, produser, dan pelanggan sama-sama berasal dari Korea. Sementara ini PT. X masih lebih unggul karena kualitas. Bila pesaing yaitu PT.Z bisa memproduksi dengan kualitas

yang sama dengan produk PT. X maka ada kemungkinan besar pelanggan seperti LG Electronics dan Samsung pindah kepada pesaing PT.Z. Jadi PT. X harus mampu mempertahankan kualitas produk, harga atau pelayanan yang selangkah lebih maju dibanding PT. Z, sehingga dengan demikian potensi LG Electronics dan Samsung untuk pindah kepada pelanggan PT. Z menjadi sangat kecil.



Universitas Indonesia

BAB 4

ANALISIS & PEMBAHASAN PROFITABILITAS PELANGGAN PT. X

Bab ini akan membahas mengenai pengalokasian biaya operasional secara tepat kepada tiap pelanggan dari PT. X dengan *ABC system* untuk mendapatkan profitabilitas tiap pelanggan. Kemudian profitabilitas masing-masing pelanggan yang berjumlah 48 perusahaan yang berada di dalam dan di luar negeri tersebut dianalisis dan dibahas dengan menggunakan teori-teori yang telah disebutkan pada Bab 2 di muka.

4.1 Pengalokasian Biaya Operasional kepada Pelanggan

Kita akan memulai membahas pengalokasian biaya operasional kepada pelanggan dengan menggunakan *Activity-based costing system* yaitu dengan melalui empat langkah sebagai berikut:

- Mengenal dan menggolongkan aktivitas.
- Memperkirakan biaya aktivitas.
- Menghitung tarif pemicu biaya aktivitas.
- Membebaskan biaya aktivitas kepada pelanggan.

4.1.1 Mengenal dan Menggolongkan Aktivitas

Seperti telah dijelaskan pada Bab 1 bahwa penelitian dilakukan terhadap biaya operasional, bukan biaya *overhead* produksi. Berdasarkan pengamatan di pabrik aktivitas-aktivitas yang dijalankan dalam operasi perusahaan di luar proses produksi adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas bagian *Marketing*

a. Mencari Pelanggan Baru

Aktivitas mencari pelanggan baru adalah suatu upaya mendapatkan tambahan pelanggan selain pelanggan-pelanggan yang sudah ada sekarang ini.

b. Proyeksi Penjualan, Material & Harga

Aktivitas ini adalah untuk memperkirakan penjualan di masa (tahun buku) mendatang sebagai *target* penjualan berdasarkan kontrak-kontrak yang sudah ada maupun kontrak-kontrak yang diperkirakan akan terjadi baik yang sudah dikonfirmasi oleh pelanggan maupun yang masih potensial akan disepakati bersama calon pelanggan. Tentunya proyeksi ini juga dipengaruhi oleh tingkat keyakinan permintaan pasar bidang elektronik di masa mendatang. Dari proyeksi penjualan ini dibuatlah proyeksi kebutuhan material, biaya-biaya pabrikasi, biaya operasional dan *capital expenditure*. Bekerja sama dengan bagian pembelian dan direktur ditentukanlah perkiraan harga di tahun mendatang. *Monitoring* harga dilakukan pada tahun berjalan dan akan disesuaikan dengan keadaan pada *range* yang telah disepakati dalam kontrak dengan pelanggan maupun *supplier*.

c. Mengunjungi dan Menjamu Pelanggan

Aktivitas ini adalah untuk memelihara hubungan dengan pelanggan. Dengan mengunjungi pelanggan mereka akan merasa diperhatikan dan pada kesempatan itu juga selalu terbuka kemudahan bagi perusahaan untuk melihat kemungkinan kebutuhan yang dikehendaki pelanggan untuk segera di-*response* dan sekaligus untuk mendapatkan *feedback* mengenai produk perusahaan dari pelanggan. Dengan mengadakan jamuan kedekatan semakin terpelihara sehingga diharapkan pelanggan tidak akan pindah ke tempat lain karena merasa nyaman dengan perusahaan sekarang ini.

d. Menangani Keluhan Pelanggan

Kegiatan ini sangat penting artinya pada saat pelanggan mengeluh akan sesuatu hal mengenai produk kita. Ini sangat kritis terhadap kesinambungan pelanggan bila tidak ditanggapi dengan serius yang dapat mengakibatkan perpindahan pelanggan kepada pesaing. Penanganan keluhan dengan baik juga memberikan rasa aman kepada pelanggan bahwa perusahaan bisa mengatasi masalah yang pelanggan hadapi sehubungan dengan produk perusahaan.

2. Aktivitas bagian *Sales*:

a. Menangani Pesanan

Aktivitas penanganan pesanan dimulai pada saat pelanggan mengirimkan pesanan barang yang di-*fax* dalam bentuk *Sales Order*. *Sales order* ini akan dimasukkan dalam rekapitulasi order dan diserahkan kebagian PPC untuk dapat dilanjutkan ke tahap produksi. Kegiatan ini ditangani oleh 2 orang staf.

b. Pengepakan Barang dan *Loading*

Aktivitas ini adalah pengepakan barang jadi sebelum diangkut untuk dikirim. Hal ini untuk memenuhi *Sales order* yang telah masuk. Barang jadi dibungkus dan dimasukkan dalam karton box ukuran 60 x 60 x 60 cm. Satu box dapat memuat 9 m² barang jadi. Aktivitas ini ditangani oleh 2 orang staf.

c. Pengiriman Barang

Setelah barang yang dibungkus dan dimasukkan dalam karton box terpenuhi, karton box-karton box tersebut dimuat ke dalam truk pengangkut barang. Satu unit truk pengangkut standard dapat memuat kira-kira 150 boxes barang jadi. Kegiatan ini ditangani oleh 2 orang staf.

d. Pengecekan dan Pembuatan Surat Jalan

Ketika kegiatan pengepakan dan pemuatan barang ke truk pengangkut dilakukan, kegiatan pengecekan juga dilakukan bersamaan dengan barang dibungkus, dimasukkan ke dalam kotak dan dimuat ke truk pengangkut. Dan kegiatan penutupan pada tahap ini adalah menghitung barang yang dimuat di dalam truk dan kemudian dilengkapi dengan surat jalan untuk siap dikirim.

e. Penagihan

Barang yang telah dikirim akan ditagihkan pembayarannya dengan membuat *invoice*. *Invoice* biasanya dibuat sekali dalam sebulan untuk semua pengiriman dalam bulan penagihan.

3. Aktivitas bagian *Exim and Logistic*:

a. Pengadaan Material.

Kegiatan pengadaan material adalah untuk kebutuhan produksi yang dalam hal ini adalah bahan baku utama dan bahan baku penunjang.

b. *Pengadaan Supplies*

Kegiatan ini adalah penyediaan *supplies* untuk kegiatan produksi dan operasional perusahaan.

c. *Pengecekan Barang yang datang*

Barang yang datang akan dicek oleh bagian penerimaan barang sebelum disimpan di dalam gudang.

d. *Menerima dan menyimpan barang (unloading)*

Bagian gudang akan menerima barang yang telah diperiksa tersebut kemudian menyimpan dan memeliharanya dengan baik.

e. *Mengeluarkan barang untuk diproses*

Bila ada permintaan dari bagian produksi maka barang tersebut dikeluarkan dari gudang yang selanjutnya akan diproses produksikan.

4. *Aktivitas Bagian Personnel and General Affairs:*

a. *Perekrutan Pegawai*

Untuk memenuhi sumberdaya manusia yang dibutuhkan maka dilakukan kegiatan perekrutan pegawai.

b. *Training*

Kegiatan ini berupa pemberian training dalam perusahaan terutama bagi karyawan yang baru diterima untuk pengenalan perusahaan secara umum.

c. *Penggajian*

Persiapan penggajian dimulai dari pengumpulan *time sheet*, rekapitulasi jam kerja, dan penghitungan gaji karyawan.

d. *Repair & Maintenance*

Kegiatan ini meliputi perbaikan kendaraan, komputer, *printer* dan *copy machine*.

5. *Aktivitas Bagian EDP*

a. *Pelaporan Produksi*

Hasil produksi untuk setiap *shift* dan masing-masing lini dari tiap *shift* di-input kedalam *electronic data processing*. Data yang di-input tidak memberikan informasi mengenai pelanggan yang memesan barang tersebut.

b. Pemeliharaan/perbaikan sistem informasi

Disamping adanya kontrak *service* untuk pemeliharaan dengan *information system consultant* yang dipakai dalam *EDP*, secara internal juga ada kegiatan pemeliharaan yang dilakukan oleh staf *EDP* seperti adanya PC staf yang tidak bekerja baik. Begitu juga perbaikan jaringan-jaringan yang mengalami gangguan.

6. Aktivitas *Finance & Accounting*

a. Pembayaran

Kegiatan ini adalah untuk pembayaran *supplier*, karyawan dan pembayaran lainnya. Kegiatan ini dimulai saat *invoice* diterima dan dicocokkan dengan *purchases requisition* (ataupun budgetnya) dan bukti penerimaan barang dan jasa. Juga kemudian disesuaikan dengan tanggal jatuh tempo dan *cash expenditure plan*.

b. Penyusunan Laporan Keuangan

Pada dasarnya segala kegiatan dalam departemen *Accounting* adalah untuk penyiapan laporan keuangan. Hal ini dimulai dari pencatatan buku penerimaan uang, buku pengeluaran uang, pencatatan penjualan, pencatatan pembelian dan pencatatan memorial. Bentuk laporan akhir adalah berupa laporan biaya produksi, laporan rugi laba dan neraca.

7. Aktivitas *Director & Sales Promotion Staff*

Kegiatan direktur mencakup pengawasan dan pengarahan kegiatan fungsi-fungsi seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi personalia, urusan umum, dan lain fungsi dalam perusahaan kepada target yang telah ditentukan.

Selanjutnya aktivitas-aktivitas yang diuraikan di atas yaitu seluruh aktivitas operasional perusahaan diringkaskan pada Tabel 4.1.

4.1.2 Memperkirakan Biaya Aktivitas

Untuk memperkirakan biaya aktivitas yang pertama dilakukan adalah menelusuri aktivitas dan biaya kepada pelanggan dan yang kedua adalah memperkirakan biaya

aktivitas yang dapat ditelusuri kepada pelanggan tersebut. Maka sub-sub-bab ini dibagi ke dalam 2 kelompok pembahasan yaitu penelusuran aktivitas dan biaya kepada pelanggan dan memperkiraan biaya aktivitas.

Tabel 4.1. Daftar Aktivitas PT. X

Departemen	Aktivitas
<i>Marketing</i>	
a	Mencari Pelanggan Baru
b	Proyeksi Penjualan, material & harga
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan
c.1.	Kunjungan DN
c.2.	Kunjungan LN
c.3.	Jamuan DN
c.4	Jamuan LN
d	Menangani Keluhan Pelanggan
<i>Sales</i>	
e	Menangani Pesanan
f	Pengepakan Barang dan <i>Loading</i>
g	Pengiriman Barang, komisi, royalti
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan
i	Penagihan
<i>Exim & Logistic</i>	
j	Pengadaan material
k	Pengadaan <i>supplies</i>
l	Pengecekan Barang yang datang
m	Menerima dan menyimpan barang(<i>unloading</i>)
n	Mengeluarkan barang untuk diproses
<i>Personnel & GA</i>	
o	Perekrutan Pegawai
p	<i>Training</i>
q	Penggajian
r	<i>Repair & Maintenance</i>
<i>EDP</i>	
s	Pelaporan Produksi
t	Pemeliharaan/perbaikan sistem informasi
<i>Finance & Accounting</i>	
u	Pembayaran
v	Penyusunan Laporan Keuangan
<i>Director & SP</i>	
w	<i>Direction and promotion</i>

4.1.2.1 Penelusuran Aktivitas dan Biaya kepada Pelanggan

Penelusuran akan dilakukan kepada semua aktivitas operasional yang ada pada PT. X seperti yang tertera pada Tabel 4.1.

1. Aktivitas *Marketing*

a. Mencari Pelanggan Baru

Bukan saja tidak dapat dikategorikan sebagai pelayanan terhadap pelanggan, kegiatan ini juga tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan sehingga untuk keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk mencari pelanggan baru dibebankan kepada *facility level cost*.

b. Proyeksi Penjualan, Material & Harga

Sama seperti aktivitas mencari pelanggan baru, aktivitas proyeksi penjualan tidak dapat dikategorikan sebagai pelayanan dan juga tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan, proyeksi kebutuhan material maupun penentuan harga tidak dapat ditelusuri secara akurat kepada pelanggan. Jadi biaya aktivitas ini juga dimasukkan dalam kelompok *faciility Level cost*.

c. Mengunjungi dan Menjamu Pelanggan

Aktivitas mengunjungi dan menjamu pelanggan dapat ditelusuri kepada pelanggan. Hal ini dapat diketahui dengan mudah karena aktivitas-aktivitas ini berhubungan langsung dengan pelanggan yang dituju. Dengan *driver tracing* aktivitas ini dapat ditelusuri kepada pelanggan. Biaya yang dapat ditelusuri kepada kegiatan ini adalah seperti biaya-biaya tenaga kerja, servis dan reparasi kendaraan, transportasi karyawan, perjalanan dinas, jamuan, depresiasi kendaraan, *rental fee* apartemen *marketing manager* dan asuransi kesehatan. Biaya ini akan dibebankan berdasarkan pemicu yang berhubungan dengan karakter masing-masing biaya. Misalnya transportasi karyawan akan dibagi jumlah 36 karyawannya dan akan diserap oleh bagian *marketing and sales* dan akhirnya dibebankan ke pelanggan berdasarkan aktivitas.

d. Menangani Keluhan Pelanggan

Aktivitas penanganan keluhan pelanggan dapat ditelusuri dengan baik. Biaya yang dapat diserap aktivitas ini meliputi biaya-biaya seperti tenaga

kerja, transportasi karyawan, komunikasi, asuransi kesehatan dan rental fee apartemen *marketing manager*. Dengan *driver tracing* biaya tidak langsung ini akan dibebankan kepada pelanggan berdasarkan pemicu yang berhubungan dengan karakter masing-masing biaya.

2. Aktivitas *Sales*

a. Menangani Pesanan

Dengan *direct tracing*, aktivitas-aktivitas ini dapat ditelusuri kepada pelanggan karena orang yang menangani kegiatan ini sudah tertentu. Aktivitas ini menyerap biaya-biaya seperti tenaga kerja, transportasi karyawan, dan *insurance*.

b. Pengepakan Barang dan *loading*

Aktivitas ini adalah aktivitas pengepakan barang jadi kemudian dimasukkan ke dalam karton *box* dan membungkusnya. Dengan *direct tracing* aktivitas dan biaya aktivitas ini dan juga biaya-biaya lain selain karton *box* dan plastik pembungkus yaitu tenaga kerja, transportasi karyawan, dan asuransi kesehatan dapat ditelusuri kepada pelanggan.

c. Pengiriman Barang

Aktivitas ini adalah pengiriman barang dagang kepada pelanggan. Biaya-biaya dokumen melengkapi pengiriman barang dagang dan biaya-biaya lain seperti tenaga kerja, transportasi karyawan, dan asuransi kesehatan. *Royalty* dan komisi juga akan dimasukkan ke dalam kelompok kegiatan ini karena kegiatan ini merupakan pemicu terhutanganya *royalty* dan komisi, yaitu saat barang dagang terkirim diakui sebagai penjualan. Aktivitas dan biaya aktivitas ini dapat ditelusuri kepada pelanggan dengan *direct tracing*.

d. Pengecekan & Pembuatan Surat Jalan

Biaya aktivitas ini meliputi biaya-biaya seperti tenaga kerja, transportasi karyawan, dan *insurance* (kendaraan dan kesehatan). Aktivitas dan biaya ini dapat ditelusuri kepada pelanggan dengan *direct tracing*.

e. Penagihan

Aktivitas ini menyerap biaya-biaya seperti tenaga kerja, transportasi karyawan, dan asuransi kesehatan. Aktivitas ini dapat ditelusuri kepada pelanggan dengan *direct tracing* berdasarkan invoice yang dibuat.

Semua aktivitas dan biaya aktivitas penjualan di atas akan dibebankan kepada pelanggan berdasarkan barang jadi dan segala biaya yang melekat pada kegiatan persiapan dan pengiriman barang jadi tersebut kepada pelanggan.

3. Aktivitas *Exim & Logistic*

Kesemua aktivitas *Exim* dan *Logistic* tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan. Hal ini disebabkan tidak ada informasi yang menghubungkan bahan baku dengan barang jadi yang dapat dihubungkan dengan pelanggan. Karena semua kegiatan ini tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan, maka semua biaya-biaya pembelian dibebankan kepada *facility level cost*.

4. Aktivitas Personal & GA

- a. Karena kegiatan/aktivitas perekrutan ini tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan, maka semua biaya-biaya perekrutan dibebankan kepada *facility level cost*.
- b. Aktivitas training ini juga tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan sehingga biayanya akan dibebankan kepada *facility level cost*.
- c. Aktivitas penggajian dapat ditelusuri kepada pelanggan dengan *driver tracing* sehingga biayanya akan di-*prorate* kepada 36 karyawan dan karyawan bagian *marketing* dan *sales* akan menyerap biaya-biaya ini yang pada akhirnya dapat dibebankan ke pelanggan.
- d. Aktivitas *repair & maintenace* akan dibebankan ke *facility level cost*.

5. Aktivitas EDP

- a. Aktivitas pelaporan produksi yaitu meng-*input batch report* ke dalam sistem tidak dapat ditelusuri ke pelanggan. Karena dalam report tersebut pada produk yang diproduksi tidak dicantumkan untuk pelanggan mana, sehingga biaya ini akan dibebankan ke *facility level cost*.

- b. Aktivitas pemeliharaan/perbaikan sistem informasi ini juga tidak dapat ditelusuri ke pelanggan.

Dengan demikian semua biaya kegiatan di EDP dimasukkan dalam *facility level cost*.

6. Aktivitas Finance & Accounting

a. Pembayaran

Aktivitas ini meliputi pembayaran kepada *supplier* sehingga tidak dapat ditelusuri ke pelanggan dan dimasukkan *facility level cost*.

b. Penyusunan Laporan Keuangan

Aktivitas ini meliputi penyiapan laporan keuangan. Sebagai pengukuran digunakan jumlah transaksi yang terjadi selama tahun 2004. Dari transaksi-transaksi ini dipilah transaksi yang berhubungan dengan pelanggan. Atas dasar ini maka terdapat proporsi biaya yang dapat dibebankan kepada pelanggan.

7. Aktivitas *Director & Sales Promotion Staff*

Aktivitas ini tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan sehingga seluruh biaya kegiatan ini dibebankan kepada *facility level cost*.

4.1.2.2 Memperkirakan Biaya Aktivitas Pelanggan

Selanjutnya setelah penelusuran aktivitas dan biaya aktivitas kepada pelanggan, aktivitas-aktivitas ini diperkirakan biayanya. Penelitian informasi akuntansi dan wawancara dengan beberapa staf operasional perusahaan terutama bagian keuangan sangat membantu penghitungan biaya aktivitas ini. Pada Tabel 4.2 dapat dilihat informasi akuntansi mengenai laporan laba-rugi yang didapat dari PT. X.

Berikut ini adalah penelusuran biaya yang berasal dari laporan laba-rugi PT. X pada Tabel 4.2. tersebut kepada pelanggan melalui aktivitas.

1. *Biaya Sales Documents*.

Biaya ini mencakup biaya-biaya dokumen penjualan termasuk *exim* dan *collection paper*. Berdasarkan informasi yang didapat setiap satu *sales order* dilengkapi oleh satu *set* dokumen pengiriman barang beserta dokument *export-*

import-nya. Seluruh biaya *sales documents* sebesar \$12,074.18 yang tercatat pada *income statement* PT. X dapat ditelusuri kepada pelanggannya dan dibebankan pada aktivitas Pengecekan & Pembuatan Surat Jalan.

2. Biaya *Sales Delivery*.

Biaya ini adalah biaya sewa 2 buah truk pengangkut dalam negeri dan ongkos udara barang dagang yang diekspor ke luar negeri. Seluruh biaya *sales delivery* sejumlah \$ 379,416.27 pada *income statement* PT. X pada Tabel 4.2 dapat ditelusuri kepada pelanggan dan dibebankan kepada aktivitas Pengiriman Barang.

3. *Packing*.

Biaya ini terdiri dari biaya *cartoon box*, kertas bungkus, plastik dan tali pengikat. Seluruh biaya sebesar \$116,214.95 dapat ditelusuri kepada pelanggan dan dibebankan kepada aktivitas Pengepakan Barang dan *Loading*.

4. *Royalty*.

Biaya ini adalah biaya yang harus dibayar ke kantor pusat di Jepang atas jasa yang diberikan kepada perusahaan ini. Royalti ini dihitung berdasarkan penjualan yang terjadi sehingga seluruhnya \$293,336.05 dapat ditelusuri kepada pelanggan dan dibebankan kepada aktivitas Pengiriman Barang.

5. Komisi.

Biaya ini dibayarkan kepada *agent* pencari *buyer* yang ada di luar negeri. Terhitung ada 8 pelanggan yang kontraknya terjadi melalui agen di luar negeri ini. Komisi dihitung berdasarkan penjualan yang terjadi untuk pelanggan-pelanggan yang diageni tersebut. Sehingga hanya kepada 8 pelanggan inilah seluruh komisi sebesar \$74,948.22 dapat dibebankan.

6. *Salary and Employee Benefit*.

Terhitung ada 350 karyawan yang bekerja di perusahaan ini yang terdiri dari 3 orang direktur, 311 orang pada bagian produksi dan 36 orang pada bagian *Sales and Administration*. Bagian Marketing ada 2 orang, bagian *Sales* ada 6 orang, bagian *Exim and Logistics* ada 9 orang, bagian *Personnel & General Affairs* ada 6 orang, bagian EDP ada 2 orang dan bagian *Finance & Accounting* ada 8 orang, sementara Direktur, General Manager dan sekretaris menjadi 3 orang. Gambar 4.1.

memperlihatkan flow perhitungan perkiraan biaya aktivitas pelanggan. Asumsi jam kerja adalah 8 jam sehari, 5 hari kerja dalam seminggu, 52 minggu dalam satu tahun buku. Untuk pendekatan penghitungan biaya tenaga kerja per tahun per orang digunakan 173 jam per bulan atau 2,076 jam per tahun. Gambar 4.1. tersebut memperlihatkan bagaimana keseluruhan jam kerja karyawan dialokasikan kepada aktivitas yang ada pada perusahaan. Hal ini dapat dilakukan secara individu dengan mewawancarai karyawan yang bersangkutan tentang siklus kegiatan yang dilakukan sehari-hari dalam seminggu dan sebulan. Berdasarkan informasi tersebut maka dapat diperkirakan berapa jumlah jam kerja yang diserap tiap-tiap aktivitas yang dilakukan karyawan tersebut. Dengan diketahuinya jam kerja yang diserap tiap aktivitas maka biaya aktivitas juga dapat diketahui dengan mengalikan antara jam kerja aktivitas tersebut dengan *working hours rate* (\$/hour).

Proses pengalokasian tersebut dicontohkan pada Tabel 4.3 pada halaman berikut. Bila seorang karyawan berpenghasilan \$100 per minggu dan dalam satu minggu karyawan tersebut bekerja 40 jam dengan aktivitas dan jumlah jam aktivitas sebagaimana terlihat pada tabel tersebut maka pengalokasian biaya masing-masing aktivitas adalah diprorata menurut jam kerja aktivitasnya. Sehingga 7 jam aktivitas

Department:	Orang	Jam kerja	\$jam kerja	DEPARTEMEN								
				A	Sal	Exim/	Per/G	EDP	Fin/	Dir/pr		
Mareketing	2	4.160	\$	Mkt	es	log	A		Acct	omo.		
Sales	8	16.640	\$									
Exim & Logistic	7	14.560	\$									
Pers & GA	6	12.480	\$									
EDP	2	4.160	\$									
Fin & Act	8	16.640	\$									
Dir & SP	3	6.240	\$									
				\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Alokasi →

Gambar 4.1. Flow Perhitungan Perkiraan Biaya Aktivitas kepada Pelanggan

Tabel 4.2. *Income Statement PT. X.*

STATEMENT OF INCOME FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 2004 IN US\$			%
SALES		19.089.837,14	100,00
COGS		<u>(16.622.679,55)</u>	(87,08)
GROSS PROFIT (LOSS)		2.467.157,59	12,92
OPERATING EXPENSES			
MARKETING EXPENSES			
DIRECT MARKETING EXPENSES			
Sales documentation	12.074,18		0,06
Sales delivery	379.416,27		1,99
Packing	116.214,95		0,61
Royalty	293.336,05		1,54
Commision	<u>74.948,22</u>		0,39
TOTAL DIRECT MARKETING EXPENSES		875.989,67	4,59
INDIRECT MARKETING EXPENSES			
Salary and employees benefit	168.773,01		0,88
Medical	2.306,18		0,01
Service & reparation	4.827,11		0,03
Tranportation	9.416,48		0,05
Business Trip	26.827,15		0,14
Communication	45.970,24		0,24
Entertainment	5.749,68		0,03
Vehicle depreclutton	10.066,68		0,05
Others	<u>105,42</u>		0,00
TOTAL INDIRECT MARKETING EXPENSES		274.041,95	1,44
TOTAL MARKETING EXPENSES		1.150.031,62	6,02
ADMINISTRATION EXPENSES			
Salary and employees benefit	399.993,05		2,10
Medical	10.091,73		0,05
Uniform	136,02		0,00
Service & reparation	59.811,36		0,31
Transportation	19.228,83		0,10
Utilities	74.028,69		0,39
Communication	61.511,92		0,32
Office stationery & printed	36.464,51		0,19
Office supplies	16.077,90		0,08
Office equipment	5.269,77		0,03
Entertainment	12.852,26		0,07
Documentation fee	21.887,47		0,11
Insurance	63.173,12		0,33
Training and education	1.598,91		0,01
Bank charges	22.666,41		0,12
Depreciation	78.673,29		0,41
Consulance & management fee	58.426,38		0,31
Business Trip	19.835,03		0,10
Advertize & promotion	1.877,97		0,01
Ceremony Charge	7.999,78		0,04
Rental fee	93.617,27		0,49
Others	<u>13.820,75</u>		0,07
TOTAL ADMINISTRATION EXPENSES		1.079.042,42	5,65
TOTAL OPERATING EXPENSES		(2.229.074,04)	(11,68)
PROFIT (LOSS)		238.083,55	1,25
NON OPERATING INCOME (EXPENSES)		(109.717,11)	(0,57)
NET PROFIT (LOSS) BEFORE TAX		128.366,44	0,67

Mencari Pelanggan Baru akan dibebankan \$17.5 per minggu atau \$ 908.25 per tahun, 5 jam aktivitas proyeksi penjualan, *material & harga* dibebankan \$12.5 per minggu atau \$648.75 per tahun dan seterusnya seperti nampak pada perhitungan pada Tabel 4.3 tersebut.

Cara seperti contoh pada Tabel 4.3 diterapkan kepada ke 36 karyawannya. Selanjut pada Tabel 4.4 dapat dilihat daftar gaji bagian *sales and administration* PT. X yang akan dialokasikan kepada kegiatan berdasarkan aktivitasnya. Bagian *marketing and sales* terdiri dari 8 orang dan bagian administrasi terdiri dari 28 orang. Gaji ini adalah untuk satu tahun (satu periode akuntansi tahun 2004) dengan asumsi per orang bekerja 2076 jam per tahun.

Dengan demikian dengan cara seperti contoh pada Tabel 4.3. maka seluruh *salary and benefit* ditambah *medical (out-patient medical reimbursment* sebesar 1 bulan gaji) yang ada pada Tabel 4.2 atau Tabel 4.4 dapat dibebankan seluruhnya kepada aktivitas. Hasil pengalokasian di atas dapat dilihat pada Tabel 4.5.

7. *Service & Reparation.*

Biaya ini adalah biaya reparasi untuk seluruh kendaraan yang menjadi *asset* PT. X. Dalam penelusuran biaya ini ke pelanggan, hanya ada 2 buah mobil yang bisa ditelusuri ke pelanggan yaitu kendaraan yang dipakai oleh bagian Marketing. Sementara kendaraan-kendaraan lain tidak dapat ditelusuri ke pelanggan. Asumsi bahwa kendaraan hanya dipakai untuk kegiatan *Marketing* yaitu kunjungan dan jamuan, sehingga tidak dihitung *Practical Capacity*. Biaya reparasi untuk 2 kendaraan tersebut adalah \$1,214.29, sedangkan selisihnya sebesar \$3,612.82 karena tidak dapat ditelusuri ke pelanggan maka akan dimasukkan dalam kelompok *facility level cost*.

8. *Transportation*

Biaya ini mencakup sewa bis angkutan karyawan baik staf maupun manager. Biaya transportasi adalah beban untuk ke 36 karyawan dengan harga per orang yang sama. Untuk itu biaya per orang ini dapat dibebankan ke karyawan yang melakukan aktivitas *marketing and sales* atau aktivitas yang dapat telusuri langsung ke pelanggan.

Table 4.3. Contoh Pengalokasian *Salary & Benefit* kepada Aktivitas.

Name: XXXXXXXX				
Dept: XXXXXXXX				
Wages & benefit per hour	\$2,50	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activities:				
a	Mencari Pelanggan Baru	7	17,50	908,25
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	5	12,50	648,75
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan		-	
c.1	Kunjungan DN	8	20,00	1.038,00
c.2	Kunjungan LN	4	10,00	519,00
c.3	Jamuan DN	2	5,00	259,50
c.4	Jamuan LN	1	2,50	129,75
d	Menangani Keluhan Pelanggan	13	32,50	1.686,75
	Total	40	100,00	5.190,00

Berdasarkan penelitian, selain aktivitas karyawan bagian *marketing and sales* itu sendiri, aktivitas karyawan yang sebagian atau seluruhnya dapat ditelusuri melalui *marketing and sales* terlebih dahulu baru kemudian ke pelanggan adalah Aktivitas Penggajian. Pada bagian *personnel & general affairs* terdapat 3 orang dari 4 orang yang melakukan aktivitas penggajian. Aktivitas penggajian ini dapat dibebankan kepada *marketing and sales* dengan pertimbangan bahwa biaya aktivitas penggajian ini dapat dibebankan kepada 347 karyawannya. Biaya penggajian yang menjadi proporsi karyawan yang melakukan aktivitas *marketing and sales* dapat dialokasikan kepada karyawan bagian *marketing and sales*. Atas dasar inilah maka biaya transportasi orang yang melakukan aktivitas penggajian dapat dibebankan kepada aktivitas penggajian.

Sedangkan aktivitas yang dapat ditelusuri langsung kepada pelanggan adalah Aktivitas penyusunan laporan keuangan. Pada aktivitas penyusunan laporan keuangan, seluruh biaya yang diserap secara proposional akan dapat dialokasikan kepada pelanggan berdasarkan *invoice* yang dikeluarkan. Dasar pengalokasian biaya aktivitas penyusunan laporan keuangan adalah sebagai berikut:

Account Receivable sebanyak 523 *vouchers*, *Account Payable* sebanyak 588 *vouchers*, *Bank Receive* sebanyak 523 *vouchers*, *Bank Payment* sebanyak 588 *vouchers* dan *Memorial* sebanyak 240 *vouchers*. Jadi semua berjumlah 2,462 *vouchers* (transaksi).

Jumlah transaksi *Account Receivable* (523) dan *Bank Receive* (523) digunakan sebagai dasar pengalokasian biaya aktivitas penyusunan laporan keuangan kepada pelanggan. Atas dasar ini juga biaya transportasi orang yang melakukan aktivitas ini dibebankan kepada aktivitas penyusunan laporan keuangan. Selanjutnya Gambar 4.2 menunjukkan arus pengalokasian biaya transportasi kepada seluruh aktivitas yang berhubungan dengan *marketing & sales*.

Department:	Org	Jam kerja	\$/jam kerja	Alokasi	DEPARTEMEN			
					Mkt	Sales	Per/ GA	Fin/A cct
<i>Marketing</i>	2	4.160	\$					
<i>Sales</i>	8	16.640	\$					
<i>Pers & GA</i>	3	12.480	\$					
<i>Fin & Act</i>	7	16.640	\$					
						\$	\$	\$

Gambar 4.2. Pengalokasian Biaya Transportasi kepada Aktivitas *Marketing and Sales*.

Pada Gambar 4.2 di atas tertulis bagian sales terdiri dari 8 orang. Sesungguhnya hanya 6 orang, sedangkan yang 2 orang adalah bagian EPTE yang terlibat dalam aktivitas pengiriman barang, sehingga ke 2 orang ini aktivitasnya dimasukkan ke dalam aktivitas *sales* sehingga menjadi total 8 orang.

Selanjutnya hasil penghitungan pengalokasian transportasi dapat dilihat pada Tabel 4.6. Dengan demikian dari total biaya transportasi sebesar \$28,645.31, sebesar \$19,088.66 dapat dibebankan ke aktivitas namun dari biaya aktivitas tersebut hanya \$12,446.73 yang dapat dibebankan kepada aktivitas *marketing and sales*, penggajian dan penyusunan laporan keuangan seperti nampak pada Tabel 4.6.

Tabel 4.4. Daftar Gaji PT. X

PT X
EMPLOYEE SALARY & BENEFIT
YEAR 2004

				Hours worked	2.076
No.	Name	Administration	Marketing	Total	rate/hour
1	A	121.146	-	121.146	58,36
2	B	-	100.633	100.633	48,47
3	C	97.413	-	97.413	46,92
4	D	9.830	-	9.830	4,74
5	E	4.807	-	4.807	2,32
6	F	3.710	-	3.710	1,79
7	G	5.891	-	5.891	2,84
8	H	5.604	-	5.604	2,7
9	I	5.809	-	5.809	2,8
10	J	29.500	-	29.500	14,21
11	K	10.821	-	10.821	5,21
12	L	3.929	-	3.929	1,89
13	M	5.686	-	5.686	2,74
14	N	3.499	-	3.499	1,69
15	O	7.090	-	7.090	3,42
16	P	4.762	-	4.762	2,29
17	Q	8.831	-	8.831	4,25
18	R	20.186	-	20.186	9,72
19	S	6.704	-	6.704	3,23
20	T	7.376	-	7.376	3,55
21	U	3.093	-	3.093	1,49
22	P	7.072	-	7.072	3,41
23	W	2.654	-	2.554	1,28
24	X	6.377	-	6.377	3,07
25	Y	3.567	-	3.567	1,72
26	Z	2.978	-	2.978	1,43
27	AA	13.156	-	13.156	6,34
28	AB	-	8.589	8.589	4,14
29	AC	-	17.073	17.073	8,22
30	AD	-	8.025	8.025	3,87
31	AE	-	13.703	13.703	6,6
32	AF	-	10.355	10.355	4,99
33	AG	-	6.725	6.725	3,24
34	AH	-	5.976	5.976	2,88
35	AI	6.370	-	6.370	3,07
36	AJ	2.359	-	2.359	1,14
TOTAL		410.221	171.079	581.300	

9. Perjalanan Dinas

Keseluruhan perjalanan dinas sebesar \$26,827.15 dapat dibebankan kepada pelanggan.

10. Komunikasi

Biaya komunikasi adalah biaya-biaya untuk *subscription, leased line* dan *domain for website*. Untuk bagian marketing disediakan khusus *hotlines* untuk pelanggan. Dari daftar tagihan *hotlines* ini dapat diidentifikasi pelanggan-pelanggan yang menggunakan *line* ini. Diperkirakan sebesar \$4,642.86 dari total \$45,970.24 dihabiskan untuk hotline pelanggan.

11. Rental

Biaya rental mencakup semua sewa seperti apartemen dan rumah-rumah untuk *manager*, dan *director* seperti *president director, general manager, marketing manager*, dan *production expert*. Dari sewa ini yang dapat ditelusuri hanya sewa untuk *apartment* untuk *marketing manager* dan akan dibebankan berdasarkan aktivitasnya. Konsep pengalokasiannya masih sama dengan pengalokasian *salary & benefit*. Hanya saja karena yang dapat ditelusuri hanya biaya *apartmen* untuk *marketing manager* maka pengalokasian berlaku untuk *manager* tersebut saja berdasarkan jam kerjanya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Maka, dari \$93,617.27 hanya \$11,000 yang dapat ditelusuri kepada kegiatan *marketing & sales* dan dari sejumlah tersebut hanya \$8,602.50 yang dapat dibebankan kepada pelanggan sehingga selebihnya \$85,014.77 dimasukkan dalam kelompok *facility level cost*.

12. Entertainment

Dari total \$5,750.00 biaya *entertainment*, sebesar \$1,875 adalah untuk pelanggan dalam negeri dan \$3,875 untuk pelanggan luar negeri. Semua biaya ini dibebankan kepada pelanggan.

Tabel 4.5. Alokasi *Salary & Benefit* kepada Aktivitas

Aktivitas		jumlah(\$)	Dialokasikan ke pelanggan	Tidak dapat dialokasikan ke pelanggan
Marketing				
a	Mencari Pelanggan Baru	20,598.65		20,598.65
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	14,713.32		14,713.32
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan			
c.1.	Kunjungan DN	23,541.32	23,541.32	
c.2.	Kunjungan LN	11,770.66	11,770.66	
c.3.	Jamuan DN	5,885.33	5,885.33	
c.4	Jamuan LN	2,942.66	2,942.66	
d	Menangani Keluhan Pelanggan	38,254.64	38,254.64	
Sales				
e	Menangani Pesanan	16,613.83	16,613.83	
f	Pengepakan Barang dan Loading	13,702.92	13,702.92	
g	Pengiriman Barang, komisi, royalti	14,519.07	14,519.07	
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	13,973.51	13,973.51	
i	Penagihan	5,975.78	5,975.78	
Exim & Logistic				
j	Pengadaan material	10,525.02		10,525.02
k	Pengadaan <i>supplies</i>	7,034.57		7,034.57
l	Pengecekan Barang yang datang	4,224.93		4,224.93
m	Menerima dan menyimpan barang(<i>unloading</i>)	15,897.22		15,897.22
n	Mengeluarkan barang untuk diproses	3,016.63		3,016.63
Personnel & GA				
o	Perekrutan Pegawai	19,126.28		19,126.28
p	<i>Training</i>	15,470.71		15,470.71
q	Penggajian	11,478.57	11,478.57	
r	<i>Repair & Maintenance</i>	1,009.28		1,009.28
EDP				
s	Pelaporan Produksi	4,807.26		4,807.26
t	Pemeliharaan/perbaikan sistem informasi	3,710.41		3,710.41
Finance & Accounting				
u	Pembayaran	23,007.86		23,007.86
v	Penyusunan Laporan Keuangan	51,109.87	51,109.87	
Director & SP				
w	<i>Direction and promotion</i>	228,389.68		228,389.68
Total		581,299.99	209,768.17	371,531.82

Tabel 4.6 Alokasi Biaya Transportasi kepada Aktivitas

Aktivitas	jumlah	Dialokasikan ke pelanggan	Tidak dapat dialokasikan ke pelanggan
Marketing			
a Mencari Pelanggan Baru	209,05		209,05
b Proyeksi Penjualan, material & harga	149,32		149,32
c Mengunjungi dan menjamu pelanggan			
c.1. Kunjungan DN	238,92	238,92	
c.2. Kunjungan LN	119,46	119,46	
c.3. Jamuan DN	59,73	59,73	
c.4. Jamuan LN	29,86	29,86	
d Menangani Keluhan Pelanggan	388,24	388,24	
Sales			
e Menangani Pesanan	1.194,58	1.194,58	
f Pengemasan Barang dan Loading	597,29	597,29	
g Pengiriman Barang, komisi, royalti	1.373,77	1.373,77	
h Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	1.015,39	1.015,39	
i Penagihan	597,29	597,29	
Exim & Logistic			
j Pengadaan material	-		-
k Pengadaan supplies	-		-
l Pengecekan Barang yang datang	-		-
m Menerima dan menyimpan barang(unloadin	-		-
n Mengeluarkan barang untuk diproses	-		-
Personal & GA			
o Perekrutan Pegawai	2.709,67		2.709,67
p Training	1.042,18		1.042,18
q Penggajian	1.403,02	1.403,02	
r Repair & Maintenance	208,44		208,44
EDP			
s Pelaporan Produksi			
t Pemeliharaan/perbaikan sistem informasi			
Finance & Accounting			
u Pembayaran	2.323,28		2.323,28
v Penyusunan Laporan Keuangan	5.429,19	5.429,19	
Director & SP			
w Direction and promotion			
Total	19.088,66	12.446,73	6.641,93

13. Insurance

Konsep pengalokasian biaya ini sama persis dengan pengalokasian biaya transportasi. *Insurance* yang dapat ditelusuri adalah *in-patient insurance* untuk karyawan. Hasil perhitungannya nampak seperti pada Tabel 4.8. Maka dari total biaya insurance sebesar \$63,173.12 hanya \$6,267.86 yang dapat dialokasikan kepada aktivitas *marketing & sales*, penggajian, dan penyusunan laporan keuangan. Selebihnya sebesar \$56.905.26 dimasukkan ke dalam *facility level cost*.

14. Vehicle Depreciation

Sama seperti biaya *service and repairment*, hanya 2 kendaraan yang dipakai *marketing* yang dapat ditelusuri ke pelanggan. Dari total \$10,066.68 sebesar \$1,732.79 merupakan biaya penyusutan kedua buah kendaraan tersebut. Sisanya sebesar \$8,333.89 dimasukkan ke dalam *facility level cost*.

Tabel 4.7. Hasil Perhitungan Alokasi Biaya Rental Apartemen kepada Aktivitas *Marketing Manager*

Name:	B	
Dept:	Marketing	
Apartment rental	\$11.100,00	Cost per year
Activity:		
a	Mencari Pelanggan Baru	1.942,50
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	555
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan	-
c.1	Kunjungan DN	2.220,00
c.2	Kunjungan LN	1.110,00
c.3	Jamuan DN	555
c.4	Jamuan LN	277,5
d	Menangani Keluhan Pelanggan	4.440,00
		11.100,00

15. Consultant

Biaya ini mencakup biaya konsultasi sistem EDP dan *Tax/Auditor*. Hanya biaya *tax/auditor service fee* sebesar \$15,000.00 yang dapat ditelusuri ke pelanggan

melalui proporsi *invoice (Transaction Driver)* yang dikeluarkan untuk masing-masing pelanggan. Selebihnya sebesar \$43,426.38 dimasukkan ke dalam *facility level cost*.

16. Biaya administrasi lainnya.

Biaya administrasi lainnya yang tidak dapat ditelusuri kepada aktivitas pelanggan adalah seperti nampak pada Tabel 4.9. Seluruh biaya administrasi tersebut di atas dikelompokkan ke dalam *facility level cost*.

Tabel 4.8. Alokasi *Insurance* kepada Aktivitas

Aktivitas		jumlah	Dialokasikan ke pelanggan	Tidak dapat dialokasikan ke pelanggan
Marketing				
a	Mencari Pelanggan Baru	125		125
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	89,29		89,29
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan			
c.1.	Kunjungan DN	142,86	142,86	
c.2.	Kunjungan LN	71,43	71,43	
c.3.	Jamuan DN	35,71	35,71	
c.4.	Jamuan LN	17,86	17,86	
d	Menangani Keluhan Pelanggan	232,14	232,14	
Sales				
e	Menangani Pesanan	714,29	714,29	
f	Pengepakan Barang dan <i>Loading</i>	357,14	357,14	
g	Pengiriman Barang, komisi, royalti	821,43	821,43	
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	607,14	607,14	
i	Penaginan	357,14	357,14	
Personal & GA				
o	Perekrutan Pegawai	232,14		232,14
p	<i>Training</i>	89,29		89,29
q	Penggajian	732,14	732,14	
r	<i>Repair & Maintenance</i>	17,86		17,86
Finance & Accounting				
u	Pembayaran	321,43		321,43
v	Penyusunan Laporan Keuangan	2.178,57	2.178,57	
	Total	7.142,86	6.267,86	875

Pada akhirnya dari sub-bab 4.1.2. ini diperoleh aktivitas dan biaya aktivitas yang dapat ditelusuri ke pelanggan adalah sebagai berikut pada Tabel 4.10.

Selanjutnya sebelum kita masuk kepada sub-bab berikutnya yaitu penghitungan tarif pemicu biaya aktivitas, terlebih dahulu kita mengalokasikan biaya penggajian kepada aktivitas *marketing and sales*. Begitu pula biaya aktivitas penyusunan laporan keuangan akan dipisahkan untuk aktivitas yang dapat ditelusuri ke pelanggan dan aktivitas yang tidak dapat ditelusuri ke pelanggan. Pengalokasian untuk keduanya juga dapat dilihat pada Tabel 4.10. pada halaman berikut.

Biaya penggajian dialokasikan berdasarkan jam kerja aktivitas 8 orang yang bekerja untuk bagian *marketing and sales*. Pengalokasian biaya penggajian ini juga mencakup pengalokasian kepada aktivitas mencari pelanggan baru (\$13.73) dan proyeksi penjualan, material & harga (\$9.81) dari bagian *marketing and sales*. Untuk pengalokasian ini, dikarenakan tidak dapat diterlusrui kepada pelanggan maka dimasukkan dalam kelompok *facility level cost*.

Tabel 4.9. Biaya adminstrasi Lainnya yang Tidak Dapat Dialokasikan ke Aktivitas

<i>Accounts</i>	<i>Amount</i>
<i>Serv & Rep</i>	59.811,36
<i>Utilities</i>	74.028,69
<i>Communication</i>	61.511,92
<i>Office stationery & printed</i>	36.464,51
<i>Office supplies</i>	16.077,90
<i>Office equipment</i>	5.269,77
<i>Entertainment</i>	12.852,26
<i>Documentation fee</i>	21.887,47
<i>Training and education</i>	1.598,91
<i>Bank charges</i>	22.666,41
<i>Depreciation</i>	78.673,29
<i>Business Trip</i>	19.835,03
<i>Advertize & pronction</i>	1.877,97
<i>Ceremony Charge</i>	7.999,78
<i>Others</i>	13.820,75
<i>Non operating expenses</i>	109.717,00
	544.093,02

Biaya penyusunan laporan keuangan dialokasikan berdasarkan jumlah transaksi akuntansi yang terjadi selama periode pembukuan. Dari 2,462 transaksi, 1,046 transaksi merupakan transaksi yang berhubungan dengan pelanggan. Total biaya aktivitas sebesar \$ 73,717.63 adalah untuk 2,462 transaksi. Dari 1,046 transaksi yang berhubungan dengan pelanggan ini menyerap sebesar \$31,319.51, sisanya tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan sehingga dimasukkan ke dalam kelompok *facility level cost* sebesar \$ 42,398.11.

4.1.3 Menghitung Tarif Pemicu Biaya Aktivitas

Setelah kita dapat memperkirakan biaya tiap-tiap aktivitas selanjutnya kita menghitung berapa tarif pemicu biaya masing-masing aktivitas. Data aktivitas pada sub-bab 4.1.1 dan biaya aktivitas pada sub-bab 4.1.2 digunakan untuk memperoleh tarif pemicu biaya aktivitas yang hasilnya nampak pada Tabel 4.11.

Aktivitas pengiriman barang pada Tabel 4.11 juga merupakan pemicu terjadinya royalti dan komisi dalam pengertian bahwa royalti baru diakui setelah terjadi penjualan kepada setiap pelanggan. Begitu pula komisi, baru diakui setelah terjadi penjualan kepada setiap pelanggan. Namun tidak semua penjualan terjadi melalui keagenan sehingga tidak semua penjualan mengandung biaya komisi. Dengan demikian karena karakter transaksi komisi ini berbeda dengan royalti maka dibuatkan *row* tersendiri untuk biaya komisi ini.

4.1.4 Membebaskan Biaya Aktivitas Kepada Pelanggan.

Selanjutnya langkah terakhir adalah membebaskan biaya aktivitas kepada objek biaya berdasarkan tarif aktivitas pada Tabel 4.11.

Pembebanan dilakukan berdasarkan tabel aktivitas seperti nampak pada Lampiran 5. Hasil pengalokasian yang nampak pada lampiran 6 menunjukkan profitabilitas tiap pelanggan dari PT. X.

4.2. Analisis untuk Menentukan Kebijakan Penjualan

Selanjutnya berdasarkan data profitabilitas pelanggan pada Lampiran 6 tersebut, akan dilakukan analisis untuk menentukan kebijakan penjualan yang tepat untuk masing-masing pelanggan.

4.2.1. Profitabilitas Pelanggan

Berdasarkan pengalokasian biaya aktivitas kepada pelanggan maka diperoleh profitabilitas masing-masing pelanggan seperti terlihat pada Tabel 4.12. Pada Tabel ini, terdapat 3 dari 21 pelanggan DN (14%) dan 12 dari 27 pelanggan LN (44%) yang memberikan kontribusi negatif terhadap keuntungan perusahaan. Secara keseluruhan berarti 15 dari 48 pelanggan PT. X (31%) memberikan kontribusi negatif terhadap keuntungan PT. X atau 69% saja yang memberikan kontribusi positif terhadap keuntungan pelanggan PT. X..

Dari sudut pandang lain, perbandingan penjualan antara pelanggan DN dan pelanggan LN adalah 68% berbanding 32% sedangkan keuntungannya 76% berbanding 24%. Ini berarti pelanggan DN memberikan kontribusi keuntungan yang lebih baik dibanding pelanggan LN. Dengan demikian dapat diartikan bahwa penjualan DN lebih efisien biayanya dibanding penjualan LN.

Sejumlah 14% pelanggan DN yang memberikan kerugian adalah OMI , Hn , dan Ym seperti terlihat pada Tabel 4.12. Sedangkan sejumlah 44% pelanggan LN yang memberikan kerugian kepada PT. X adalah TI, St, HC, SI, Cs, MA, dan MEA.

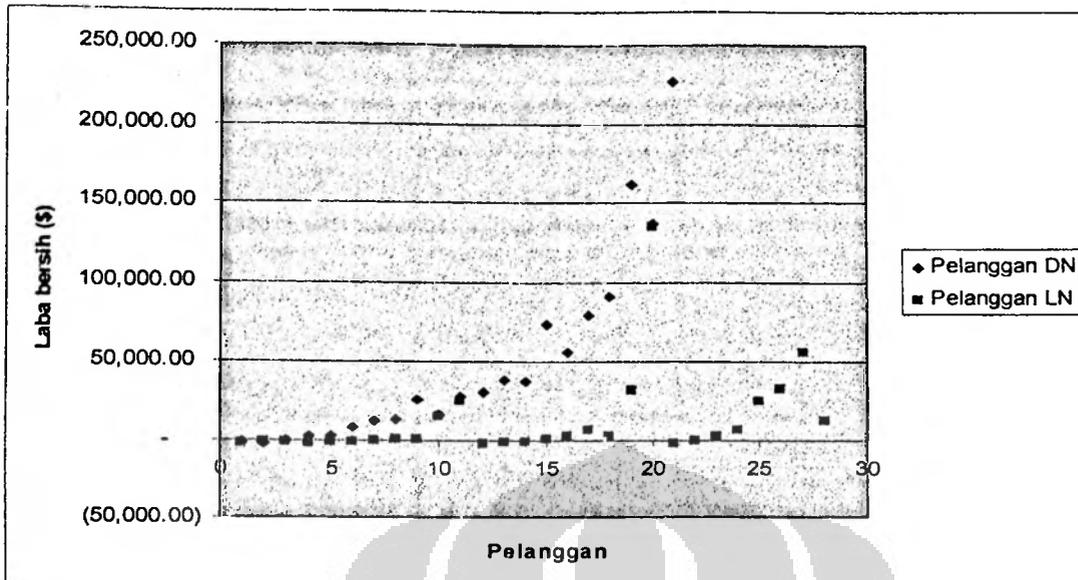
Selanjutnya profitabilitas pelanggan dapat dilihat dengan jelas untuk pelanggan yang memberikan laba dan pelanggan yang memerikan rugi pada Gambar 4.3. Dari grafik profitabilitas pelanggan di atas yang dihasilkan berdasarkan *Activity-Based Costing system*, dapat kita lihat bahwa ada beberapa pelanggan yang memberikan kontribusi negatif dalam menghasilkan keuntungan walaupun pada *income statement* PT. X menunjukkan *gross profit*. Dengan demikian ada *hidden cost* yang terjadi pada salah satu atau lebih pelanggan.

Tabel 4.10. Rincian Aktivitas dan Biaya Aktivitas PT. X

Aktivitas	Total	Alokasi penggajian ke <i>Marketing & sales</i>	Alokasi biaya pelaporan keu kepada aktivitas pelanggan	Setelah Alokasi	
				Biaya aktivitas	Non biaya aktivitas
Marketing					
a Mencari Pelanggan Baru	-				
b Proyeksi Penjualan, material, harga	-	13,73			13,73
c Mengunjungi/menjamu pelanggan		9,81			9,81
c.1 Kunjungan DN	29.090,17	15,69		29.105,86	
c.2 Kunjungan LN	39.898,70	7,85		39.906,54	
c.3 Jamuan DN	8.410,77	3,92		8.414,70	
c.4 Jamuan LN	7.142,89	1,96		7.144,85	
d Menangani Keluhan Pelanggan	47.957,88	25,5		47.983,38	
Sales					
e Menangani Pesanan	18.522,70	78,47		18.601,16	
f Pengemasan Barang dan <i>Loading</i>	130.872,30	39,23		130.911,54	
g Pengiriman Barang	764.414,65	90,24		764.504,89	
h Pengecekan & pembuatan S.Jalan	27.670,23	66,7		27.736,93	
i Penagihan	6.930,22	39,23		6.969,45	
Exim & Logistic					
j Pengadaan material	-				
k Pengadaan <i>supplies</i>	-				
l Pengecekan Barang yang datang	-				
m Menerima dan menyimpan barang	-				
n Mengeluarkan barang untuk diproses	-				
Personal & GA					
o Perekrutan Pegawai	-				
p <i>Training</i>	-				
q Penggajian	13.613,73	-13.613,73			
r <i>Repair & Maintenance</i>	-				
EDP					
s Pelaporan Produksi	-				
t Pemeliharaan sistem informasi	-				
Finance & Accounting					
u Pembayaran	-				
v Penyusunan Laporan Keuangan	73.717,63		-42.398,11	31.319,51	
Director & SP					
w <i>Directon and promotion</i>	-				
Facility level cost					
	1.170.549,49	13.221,40	42.398,11	1.226.169,01	
	2.338.791,36	-	-	2.338.767,82	23,54

Tabel 4.11. Tarif pemicu Biaya Aktivitas PT. X

Aktivitas	Pemicu Biaya	Biaya sesudah alokasi	Jumlah Aktivitas	Tarif per aktivitas	
Marketing					
c	Mengunjungi/menjamu pelanggan				
c.1.	Kunjungan DN	Jumlah kunjungan pelanggan			
		Jumlah kunjungan pelanggan	29.105,86	195	149,26
c.2.	Kunjungan LN	Jumlah kunjungan pelanggan	39.906,54	131	304,63
c.3.	Jamuan DN	Jumlah jamuan pelanggan	8.414,70	21	400,7
c.4.	Jamuan LN	Jumlah jamuan pelanggan	7.144,85	24	297,7
d	Menangani Keluhan Pelanggan	Jumlah telephone pelanggan	47.983,38	1.300,00	36,91
Sales					
e	Menangani Pesanan	Jumlah sales order	18.601,16	1.436,00	12,95
f	Pengepakan Barang dan Loading	Jumlah boxes	130.911,54	184.814,00	0,71
g	Pengiriman Barang	Jumlah angkutan truk	689.556,67	1.234,00	558,8
	Komisi		74.948,22		
h	Pengecekan & pembuatan S. Jln	Jumlah sales order	27.736,93	1.436,00	19,32
i	Penagihan	Jumlah tagihan	6.969,45	523	13,33
Personal & GA					
q	Penggajian	Jumlah karyawan	0		
Finance & Accounting					
v	Penyusunan Laporan Keuangan	Jumlah transaksi	31.319,51	1.046,00	29,94
Facility level cost			1.226.169,01		
Total			2.338.767,82		



Gambar 4.3. Grafik Profitabilitas Pelanggan

4.2.2. Pengukuran dan Pengelolaan Profitabilitas Pelanggan

Apabila menggunakan model pengukuran & pengelolaan profitabilitas pelanggan, maka posisi pelanggan PT. X terlihat pada Tabel 4.13 berikut.

a) Metode pengelompokan para pelanggan

Adapun metode yang digunakan untuk mengelompokkan pelanggan pada Tabel 4.13 ke dalam kolom-kolom pengukuran dan pengelolaan profitabilitas pelanggan adalah sebagai berikut,

1. Pelanggan dikelompokkan menjadi dua bagian berdasarkan prosentase rata-rata *profit margin* semua pelanggan yaitu 7.10%. Pelanggan yang berada diatas 7.10% diletakkan pada bagian atas dari tabel dan pelanggan yang *profit margin*-nya berada di bawah 7.10% diletakkan pada bagian bawahnya.
2. Pelanggan yang berada pada kelompok *high margin* dibagi dua berdasarkan rata-rata *cost-to-serve* keseluruhan pelanggan yaitu 0.67\$/m². Pelanggan yang berada di bawah 0.67\$/m² diletakkan pada bagian atas dan pelanggan

Tabel 4.12. Posisi Profitabilitas Pelanggan PT. X

No	Customer	DN/LN	Sales			Cost of Goods Sold	Gross Profit	Activity Cost	Net Profit	%
			m ²	price/m ²	\$					
1	OMI	DN	93,00	35,85	3.334,05	2.903,16	430,89	2.104,46	(1.673,57)	(50,20)
2	Hn	DN	530,00	21,07	11.167,10	9.723,87	1.443,23	3.416,14	(1.972,91)	(17,67)
3	Ym	DN	1.205,00	17,60	21.208,00	18.467,09	2.740,91	3.599,86	(858,95)	(4,05)
4	AB	DN	1.653,00	27,52	45.490,56	39.611,39	5.879,17	3.821,84	2.057,32	4,52
5	SMI	DN	3.799,00	14,96	56.833,04	49.487,98	7.345,06	4.956,76	2.388,31	4,20
6	NT	DN	12.911,00	10,51	135.694,61	118.157,53	17.537,08	9.412,83	8.124,25	5,99
7	Hs	DN	12.911,00	13,00	167.843,00	146.151,08	21.691,92	9.599,00	12.092,91	7,20
8	SMT	DN	17.559,00	11,10	194.904,90	169.715,52	25.189,38	12.544,99	12.644,38	6,49
9	NAC	DN	8.211,00	31,40	257.825,40	224.504,22	33.321,18	7.722,78	25.598,40	9,93
10	NaC	DN	25.581,00	10,24	261.949,44	228.095,27	33.854,17	17.480,21	16.373,96	6,25
11	st	DN	38.156,00	10,50	400.638,00	348.859,82	51.778,18	23.639,30	28.138,88	7,02
12	Pt	DN	35.221,00	11,76	414.198,96	360.668,17	53.530,79	22.536,67	30.994,12	7,48
13	LIF	DN	21.518,00	19,30	415.297,40	361.624,65	53.672,75	15.604,59	38.068,16	9,17
14	st	DN	31.416,00	14,36	451.133,76	392.829,54	58.304,22	20.746,42	37.557,80	8,33
15	LIC	DN	21.518,00	32,10	690.727,80	601.458,61	89.269,19	15.678,41	73.590,78	10,65
16	Ts	DN	81.614,00	9,69	790.839,66	688.632,08	102.207,58	46.778,89	55.428,69	7,01
17	Kt	DN	100.662,00	10,37	1.043.864,94	908.956,54	134.908,40	56.255,98	78.652,42	7,53
18	Jv	DN	129.582,00	9,70	1.256.945,40	1.094.498,63	162.446,77	71.198,41	91.248,36	7,26
19	Sk	DN	118.091,00	14,89	1.758.374,99	1.531.123,80	227.251,19	65.275,19	161.976,00	9,21
20	Ss	DN	176.784,00	10,15	1.794.357,60	1.562.456,04	231.901,56	95.429,54	136.472,02	7,61
21	LV	DN	276.120,00	10,48	2.893.737,60	2.519.752,92	373.984,68	146.818,51	227.166,17	7,85
22	TI	LN	56,00	17,01	952,56	829,45	123,11	2.400,33	(2.277,22)	(239,06)
23	St	LN	194,00	29,74	5.769,56	5.023,91	745,65	2.572,41	(1.826,75)	(31,66)
24	HC	LN	912,00	19,44	17.729,28	15.437,96	2.291,32	3.795,40	(1.504,08)	(8,48)
25	SI	LN	1.865,00	10,49	19.563,85	17.035,43	2.528,42	4.563,72	(2.035,30)	(10,40)
26	Cs	LN	2.255,00	15,37	34.659,35	30.180,00	4.479,35	5.677,38	(1.198,03)	(3,46)
27	MA	LN	3.443,00	12,50	43.037,50	37.475,36	5.562,14	6.632,53	(1.070,39)	(2,49)
28	MEA	LN	4.674,00	11,00	51.414,00	44.769,29	6.644,71	7.425,32	(780,61)	(1,52)
29	HKS	LN	5.156,00	10,58	54.550,48	47.500,41	7.050,07	6.848,60	201,47	0,37
30	Ms	LN	6.739,00	10,26	69.142,14	60.206,26	8.935,88	8.762,02	173,86	0,25
31	TS	LN	23.386,00	11,51	269.172,86	234.385,14	34.787,72	19.982,89	14.804,83	5,50
32	MM	LN	23.171,00	14,99	347.333,29	302.444,17	44.889,12	19.839,05	25.050,07	7,21
33	HM	LN	121,00	11,03	1.334,63	1.162,14	172,49	2.639,95	(2.467,46)	(184,88)
34	MT	LN	1.435,00	13,80	19.803,00	17.243,67	2.559,33	4.239,88	(1.680,55)	(8,49)
35	Heb	LN	1.721,00	14,99	25.797,79	22.463,70	3.334,09	4.418,86	(1.084,77)	(4,20)
36	MT	LN	4.837,00	10,92	52.820,04	45.993,61	6.826,43	6.028,82	797,61	1,51
37	AL	LN	6.455,00	11,00	71.005,00	61.828,36	9.176,64	7.012,52	2.164,12	3,05
38	Smk	LN	8.607,00	12,74	109.653,18	95.481,68	14.171,50	8.073,61	6.097,89	5,56
39	SM	LN	12.050,00	9,59	115.559,50	100.624,67	14.934,83	12.228,89	2.705,94	2,34
40	Sem	LN	61.654,00	9,81	604.825,74	526.658,47	78.167,27	46.402,07	31.765,20	5,25
41	Strm	LN	245.763,00	9,69	2.381.443,47	2.073.667,33	307.776,14	173.577,36	134.198,78	5,64
42	CT	LN	153,00	42,75	6.540,75	5.695,43	845,32	3.056,45	(2.211,13)	(33,81)
43	ST	LN	723,00	27,98	20.229,54	17.615,09	2.614,45	3.551,55	(937,10)	(4,63)
44	IH	LN	6.111,00	11,90	72.720,90	63.322,50	9.398,40	6.839,37	2.559,03	3,52
45	STS	LN	11.777,00	11,23	132.255,71	115.163,07	17.092,64	10.374,59	6.718,04	5,08
46	TD	LN	17.214,00	18,00	309.852,00	269.806,94	40.045,06	15.705,30	24.339,76	7,86
47	FH	LN	42.098,00	11,85	498.861,30	434.388,80	64.472,50	32.430,30	32.042,19	6,42
48	HCT	LN	55.439,00	12,40	687.443,60	598.598,86	88.844,74	32.951,09	55.893,65	8,13
TOTAL			1.663.144,00	749,12	19.989.837,23	16.622.679,63	2.467.157,60	1.112.651,04	1.354.506,56	7,10
Facility Level Cost								1.226.192,55		
Selisih pembulatan								52,44		
Net Profit								128.366,44		

yang berada di atas $0.67\$/m^2$ diletakkan pada bagian bawah pada kelompok *high margin* ini.

3. Selanjutnya pelanggan yang berada pada kelompok *low margin* juga dibagi dua berdasarkan rata-rata *cost-to-serve* keseluruhan pelanggan yaitu $0.67\$/m^2$. Pelanggan yang berada di bawah $0.67\$/m^2$ diletakkan pada bagian atas dan pelanggan yang berada di atas $0.67\$/m^2$ diletakkan pada bagian bawah pada kelompok *low margin* ini.

b) Analisa kelompok pelanggan

Selanjutnya pada Tabel 4.13 tersebut, setelah pengelompokan pelanggan di atas, kelompok-kelompok tersebut dianalisis sebagai berikut:

1. Sebanyak 8 pelanggan yaitu LV, Ss, Jv, Sk, Kt, HCT, Pt, St termasuk dalam kolom kiri atas (*high margin and low cost-to-serve*). Agar tidak diambil pesaing, pelanggan yang paling baik ini harus dipelajari kebutuhan apa yang paling bernilai untuk mereka. Misalnya *discount*, termin pembayaran yang lebih panjang, pelayanan yang cepat, jaminan standard kualitas produk atau hal-hal lain yang mana hal ini perlu diselidiki. Sementara kegiatan bermain golf yang sudah ada antar direktur maupun manager perusahaan dengan pelanggan-pelanggan yang sudah berjalan sudah sangat baik untuk memelihara hubungan bisnis. Perlu diperhatikan skala prioritas yang lebih untuk melayani pelanggan-pelanggan pada kelompok ini. Memberikan sumbangan untuk kegiatan internal pelanggan seperti *tournament* olahraga, *family gathering* adalah baik untuk mempererat hubungan dengan karyawan pelanggan. Atau karyawan PT. X sendiri boleh mencari kesempatan agar ikut berpartisipasi dalam kegiatan *tournament* olah raga tersebut sehingga komunikasi lebih dekat.

Tabel 4.13. Posisi Profitabilitas Pelanggan dalam Pengukuran per m² Barang Dagang

No	Customer	Sales price/M2	COGS(\$)/M2	%	Cost-to-serve(\$)/M2	Total COGS + Cost to sM2	Profiti/M2	Kolom pengukuran
1	LV	10,48	9,13	7,85	0,53	9,66	0,82	kiri atas
2	Ss	10,15	8,84	7,61	0,54	9,38	0,77	
3	Jv	9,7	8,45	7,26	0,55	9	0,7	
4	Sk	14,89	12,97	9,21	0,55	13,52	1,37	
5	Kt	10,37	9,03	7,53	0,56	9,59	0,78	
6	HCT	12,4	10,8	8,13	0,59	11,39	1,01	
7	Pt	11,76	10,24	7,48	0,64	10,88	0,88	
8	sT	14,36	12,5	8,33	0,66	13,16	1,2	
9	LIF	19,3	16,81	9,17	0,73	17,53	1,77	kanan atas
10	LIC	32,1	27,95	10,65	0,73	28,68	3,42	
11	Hs	13	11,32	7,2	0,74	12,06	0,94	
12	MM	14,99	13,05	7,21	0,86	13,91	1,08	
13	TD	18	15,67	7,86	0,91	16,59	1,41	
14	NAC	31,4	27,34	9,93	0,94	28,28	3,12	
15	Ts	9,69	8,44	7,01	0,57	9,01	0,68	kiri bawah
16	st	10,5	9,14	7,02	0,62	9,76	0,74	
17	NaC	10,24	8,92	6,25	0,68	9,6	0,64	kanan bawah
18	Sm	9,69	8,44	5,64	0,71	9,14	0,55	
19	SMT	11,1	9,67	6,49	0,71	10,38	0,72	
20	NT	10,51	9,15	5,99	0,73	9,88	0,63	
21	Sem	9,81	8,54	5,25	0,75	9,29	0,52	
22	FH	11,85	10,32	6,42	0,77	11,09	0,76	
23	TS	11,51	10,02	5,5	0,85	10,88	0,63	
24	STS	11,23	9,78	5,08	0,88	10,66	0,57	
25	Smk	12,74	11,09	5,56	0,94	12,03	0,71	
26	SM	9,59	8,35	2,34	1,01	9,37	0,22	
27	AL	11	9,58	3,05	1,09	10,66	0,34	
28	IH	11,9	10,36	3,52	1,12	11,48	0,42	
29	MT	10,92	9,51	1,51	1,25	10,76	0,16	
30	Ms	10,26	8,93	0,25	1,3	10,23	0,03	
31	SMI	14,96	13,03	4,2	1,3	14,33	0,63	
32	HKS	10,58	9,21	0,37	1,33	10,54	0,04	
33	MEA	11	9,58	-1,52	1,59	11,17	-0,17	
34	MA	12,5	10,88	-2,49	1,93	12,81	-0,31	
35	AB	27,52	23,96	4,52	2,31	26,28	1,24	
36	SI	10,49	9,13	-10,4	2,45	11,58	-1,09	
37	Cs	15,37	13,38	-3,46	2,52	15,9	-0,53	
38	Hcb	14,99	13,05	-4,2	2,57	15,62	-0,63	
39	MT	13,8	12,02	-8,49	2,95	14,97	-1,17	
40	Ym	17,6	15,33	-4,05	2,99	18,31	-0,71	
41	HC	19,44	16,93	-8,48	4,16	21,09	-1,65	
42	ST	27,98	24,36	-4,63	4,91	29,28	-1,3	
43	Hn	21,07	18,35	-17,67	6,45	24,79	-3,72	
44	St	29,74	25,9	-31,66	13,26	39,16	-9,42	
45	CT	42,75	37,23	-33,81	19,98	57,2	-14,45	
46	HM	11,03	9,6	-184,88	21,82	31,42	-20,39	
47	OMI	35,85	31,22	-50,2	22,63	53,85	-18	
48	TI	17,01	14,81	-239,06	42,86	57,67	-40,66	

2. Sebanyak 6 pelanggan yaitu LIF, LIC, Hs, MM, TD, NAC berada pada kolom kanan atas (*high margin and high cost-to-serve*). Karena *cost-to-serve*-nya juga tinggi maka perlu penelitian khusus untuk melihat unsur-unsur apa saja yang yang membuat *cost-to-serve*-nya menjadi tinggi. Berdasarkan pengamatan yang membuat *cost-to-serve* tinggi adalah biaya jamuan dan kunjungan.

Bila dianalisis lebih lanjut bahwa kunjungan ke luar negeri dilakukan masing-masing 5 kali ke Singapura, Malaysia, dan Thailand dan menghabiskan \$ 25,277(biaya hotel, *airfare*, dan *allowance*). Bila kunjungan ini dikurangi misalnya menjadi 2 kali saja dalam setahun maka biaya dapat dihemat sebesar \$15,166 yang berarti *profit margin* bertambah sebesar ini.

Setiap kunjungan yang dilakukan oleh *marketing manager* menyerap biaya-biaya gaji, transport karyawan, asuransi, dan sewa apartemen orang tersebut. Dengan berkurangnya kunjungan berarti akan ada kapasitas menganggur *marketing manager*, hal ini dapat diisi oleh aktivitas lain yang dapat memberikan *benefit* kepada perusahaan.

3. Sebanyak 2 pelanggan yaitu Ts dan st terletak pada kolom kiri bawah (*low margin and low cost-to-serve*). Walaupun berada pada kolom ini tetapi masih memberikan keuntungan yang cukup baik karena *cost-to-serve*-nya rendah. Perlu memelihara *cost-to-serve* yang rendah ini agar keuntungan dapat terjaga. Selain mengontrol jumlah jamuan atau kunjungan (bila perlu dikurangi kalau memang dirasa pelanggan tidak memerlukan kunjungan yang rutin lagi), perusahaan perlu mempertimbangkan menaikkan harga untuk pelanggan Ts yang harga jualnya cuma \$9.69/m² (paling rendah dibanding harga jual ke pelanggan lain).
4. Sebanyak 32 pelanggan yaitu NaC, Stm, SMT, NT, Sem, FH, TS, STS, Smk, SM, AL, IH, MT, Ms, SMI, HKS, MEA, MA, AB, SI, Cs, Hcb, MT, Ym, HC, ST, Hn, St, CT, HM, OMI, dan TI berada pada

kolom kanan bawah (*low margin and high cost-to-serve*). Pada kelompok ini 15 pelanggan memberikan kerugian sedangkan 17 lainnya masih memberikan keuntungan. Kebanyakan adalah pelanggan luar negeri. Kebanyakan perusahaan yang memberikan rugi ini adalah pelanggan dengan *order* sedikit sehingga *gross profit margin* tidak cukup menutupi biaya *cost-to-serve*-nya. Sebaiknya ditentukan pesanan minimal dari luar negeri agar dapat menutupi biaya *cost-to-serve* dan *net profit margin* yang dikehendaki.

Satu hal yang perlu menjadi perhatian PT. X adalah peninjauan kembali besar royalti yang harus dibayar ke kantor pusat di Jepang. Royalti sejumlah $\$0.176/\text{m}^2$ ($\$293,336.05/1,663,144 \text{ m}^2$) adalah terlalu besar untuk *net profit before tax* sejumlah $\$0.077/\text{m}^2$ ($\$128,366.44/1,663,144 \text{ m}^2$). Untuk itu perlu negosiasi kembali kepada pemilik royalti.

Komisi untuk penjualan terhadap pelanggan SM sebesar $\$2,090.21$ perlu ditinjau kembali karena laba setelah *cost-to-serve* untuk pelanggan ini hanya $\$2,705$. Selisih $\$614.79$ jauh dari cukup untuk menutupi *facility cost* yang diperkirakan mencapai $\$8,884$ ($\$1,226,192.55/1,663,144 \text{ m}^2 \times 12,050 \text{ m}^2$ penjualan)

BAB 5

KESIMPULAN & SARAN

5.1. Kesimpulan

a) Pengalokasian biaya operasional kepada pelanggan dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Seluruh biaya *sales documents, sales delivery, packing, royalty, commission* dapat dialokasikan kepada aktivitas *sales*. Kemudian biaya aktivitas *sales* ini seluruhnya dapat dibebankan kepada seluruhnya pelanggan.
2. Seluruh biaya *business trip* dan *entertainment* dapat dialokasikan seluruhnya kepada aktivitas-aktivitas *marketing*. Namun hanya sebagian dari aktivitas-aktivitas *marketing* ini yang dapat dibebankan kepada pelanggan. Aktivitas yang tidak dapat dibebankan itu adalah aktivitas mencari pelanggan baru dan aktivitas memproyeksikan penjualan, *material*, dan harga.
3. Sebagian biaya *salary, transportasi, insurance, dan rental fee* dapat dialokasikan kepada aktivitas *sales* dan aktivitas *marketing*, selisihnya dibebankan kepada *facility level cost*.
4. Sebagian biaya *service & repair, communication* dan *vehicle depreciation* dapat dialokasikan kepada aktivitas *sales* dan aktivitas *marketing*, selisihnya dibebankan kepada *facility level cost*.
5. Seluruh biaya *consultant fee* dapat dialokasikan kepada aktivitas penyusunan laporan keuangan tetapi hanya sebagian yang dapat dialokasikan kepada pelanggan, selisihnya dibebankan kepada *facility level cost*.
6. Sebagian biaya aktivitas penggajian dapat dibebankan kepada aktivitas *sales & aktivitas marketing*. Dari aktivitas *sales* dan aktivitas *marketing* ini dibebankan kepada pelanggan.

Dengan demikian penerapan sistem ABC pada PT. X dapat mengungkapkan adanya kerugian bila melayani pelanggan-pelanggan tertentu.

b) Dengan diketahuinya posisi profitabilitas pelanggan PT. X dengan sistem *ABC* yang nampak pada Gambar 4.3 dan Table 4.12 serta Table 4.13, maka kebijakan yang perlu diambil oleh PT. X adalah sebagai berikut:

1. Untuk kelompok pelanggan yang berada pada kolom kiri atas (*high margin and low cost-to-serve*), perlu mempertahankan kegiatan bermain golf dengan pelanggan, memberikan *support* dana untuk *tournament* olah raga maupun *family gathering (door prize)* yang diadakan oleh pelanggan, memprioritaskan pelayanan kepada kelompok pelanggan ini.
2. Untuk kelompok pelanggan yang berada pada kolom kanan atas (*high margin and high cost-to-serve*), perlu mengurangi kunjungan pelanggan di luar negeri dari 5 kali dalam 1 tahun menjadi 2 kali atau menurut kebutuhan. Dengan berkurangnya aktivitas kunjungan luar negeri, menambah aktivitas *manager marketing* untuk mencari pelanggan baru terutama di dalam negeri karena lebih *profitable*.
3. Untuk kelompok pelanggan yang berada pada kolom kiri bawah (*low margin and low cost-to-serve*), perlu mengontrol dan mengurangi biaya jamuan dan di samping itu perlu mempertimbangkan menaikkan harga jual untuk pelanggan Ts yang hanya \$9.69/m².
4. Untuk kelompok pelanggan yang berada pada kolom kanan bawah (*low margin and high cost-to-serve*), kebanyakan adalah pelanggan luar negeri. Pesanannya sedikit-sedikit sehingga memberikan kerugian. Sebaiknya ditentukan kebijakan pesanan minimum agar dapat mencapai keuntungan yang diharapkan.
5. *Royalty* perlu ditinjau kembali besarnya bersama pemilik *royalty* karena tidak sebanding dengan *profit margin* yang sangat kecil yang dihasilkan dari penjualan. Komisi untuk pelanggan SM ditentukan kembali karena tidak sebanding dengan *profit margin*-nya yang dihasilkan dari keagenan tersebut.

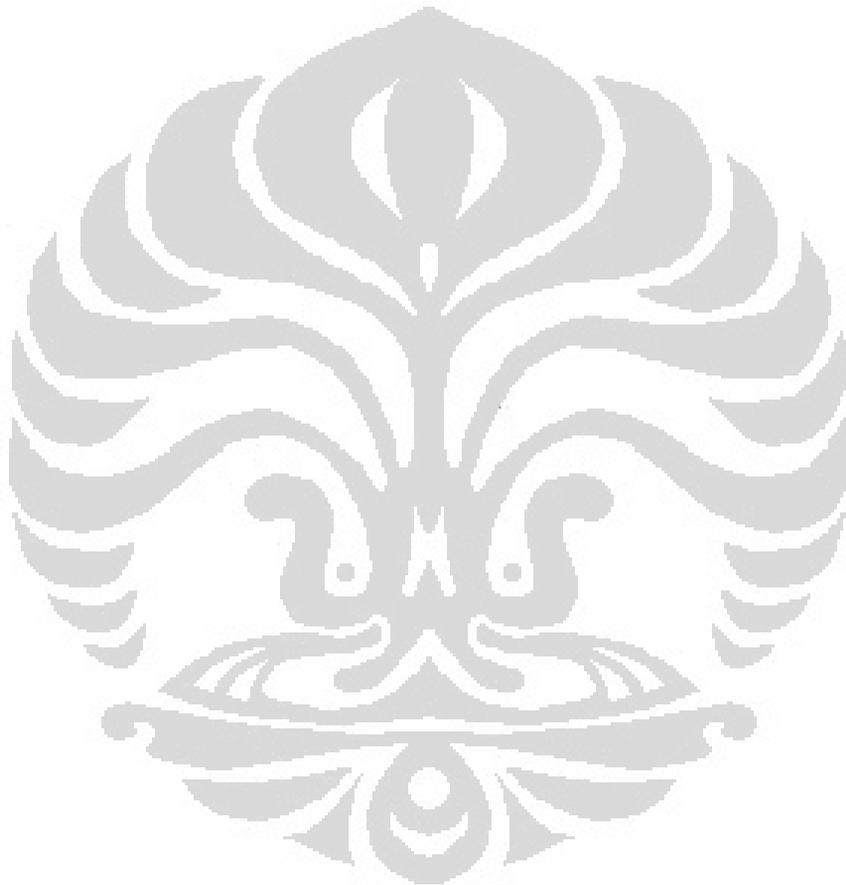
Dengan diketahuinya posisi kelompok pelanggan di atas, kebijakan penjualan dapat ditentukan dengan lebih tepat dan efektif sehingga profitabilitas pelanggan dapat dikelola dengan baik.

5.2. Keterbatasan dan Saran

- a) Sebaiknya sistem *ABC* tidak hanya diterapkan kepada biaya operasional PT. X tetapi juga diterapkan kepada *FOH* pabrik. Oleh karena itu sebaiknya akses untuk mendapat data *FOH* pabrik diberi kemudahan sehingga dapat diterapkan sistem *ABC*.
- b) Kebijakan penjualan terhadap kelompok pelanggan yang *cost-to-serve*-nya tinggi sehingga memberikan kerugian adalah menghentikan saja pelayanan kepada mereka agar dapat mengurangi biaya.
- c) Dalam penelitian ini informasi aktivitas dan biaya aktivitas yang diperoleh agak terbatas sehingga penelitian terhadap aktivitas dan biaya aktivitas tersebut tidak maksimal. Masih banyak biaya-biaya yang belum dapat dialokasikan kepada pelanggan karena keterbatasan informasi tersebut.
- d) Aktivitas-aktivitas seperti apa yang sering dikeluhkan (*complaint*) pelanggan dan apa dampaknya terhadap aktivitas operasional tidak didapat dari karyawan. Padahal biasanya keluhan akan berakibat pada tindakan selanjutnya untuk mengatasi keluhan tersebut. Misalnya saja bila terjadi barang dagang yang di-*reject* oleh pelanggan maka barang ini akan dikirim kembali ke pabrik untuk di-*rework*. Hal ini berarti menambah aktivitas yang berarti juga menambah biaya aktivitas yang dapat mengurangi profitabilitas pelanggan.
- e) Kelemahan penelitian ini adalah bahwa dengan adanya keterbatasan informasi maka banyak perhitungan-perhitungan yang dibuat berdasarkan perkiraan. Misalnya untuk menentukan jumlah biaya-biaya *sales* adalah berdasarkan perkiraan karton *box* terpakai. Perkiraan pemakaian karton ini adalah berdasarkan informasi dari bagian *logistic* bahwa 1 karton *box* dapat memuat 9 m² barang jadi dan 1 truk dapat memuat 150 karton *box* barang jadi. Dapat

dihitung berapa banyak barang dagang dalam karton box yang terjual dengan total penjualan 1,663,144 m² selama tahun 2004. Berdasarkan informasi yang minim inilah perkiraan selanjutnya dapat dikembangkan. Misalnya biaya-biaya dokumen penjualan, biaya *delivery*, *packing*, dan sebagainya.

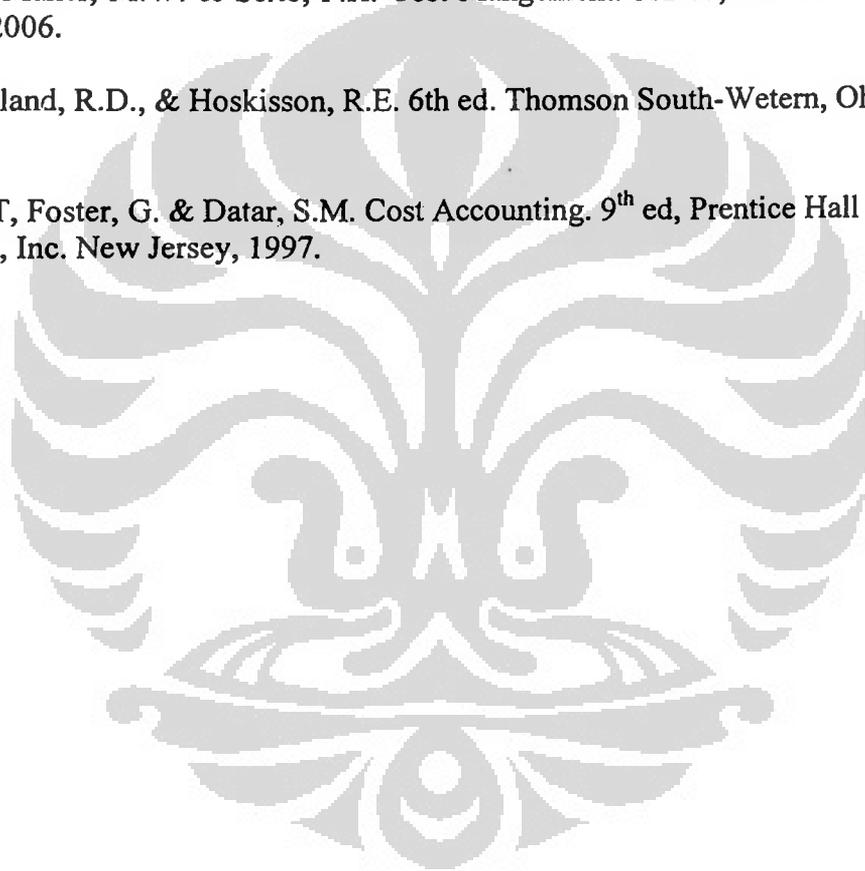
- f) Perlu diperhatikan bahwa biaya-biaya yang tidak dapat ditelusuri kepada pelanggan pada penelitian ini bukan berarti kemutlakan. Tetapi semata-mata tergantung pada informasi yang tersedia yang dapat digunakan untuk menghubungkannya dengan pelayanan kepada pelanggan.



Universitas Indonesia

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E.J., Stout, D.E., Cokins, G. & Chen, K.H. Cost Mangement A Strategic Emphasis. 4th ed, International Edition. Mc Graw Hill, New York, 2008.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. The Design of Cost Management System. 2nd ed. Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- Hansen, D.R, & Mowen, M.M. Cost Management Accounting And Control. 5th ed. Thomson South-Western, Mason, Ohio, 2006.
- Hilton, R.W., Maher, M.W. & Selto, F.H. Cost Mangement. 3rd ed, Mc Graw Hill, New York, 2006.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. 6th ed. Thomson South-Wetern, Ohio, 2005.
- Horngren, C. T, Foster, G. & Datar, S.M. Cost Accounting. 9th ed, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, 1997.



Universitas Indonesia

Lampiran 1. Perhitungan Alokasi Biaya Gaji kepada Aktivitas

1

Name: B					
Dept: Marketing					
Wages & benefit per hour		48.47	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:					
a	Mencari Pelanggan Baru	7		339.32	17,610.82
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	5		242.37	12,579.16
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan				
c.1	Kunjungan DN	8		387.80	20,126.66
c.2	Kunjungan LN	4		193.90	10,063.33
c.3	Jamuan DN	2		96.95	5,031.66
c.4	Jamuan LN	1		48.47	2,515.83
d	Menangani Keluhan Pelanggan	13		630.17	32,705.82
				1,938.98	100,633.28

2

Name: AB					
Dept: Sales					
Wages & benefit per hour		4.14	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:					
e	Menangani Pesanan	40		165.49	8,588.86
				165.49	8,588.86

3

Name: AC					
Dept: Marketing					
Wages & benefit per hour		8.22	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:					
a	Mencari Pelanggan Baru	7		57.57	2,987.83
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	5		41.12	2,134.16
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan				
c.1	Kunjungan DN	8		65.79	3,414.66
c.2	Kunjungan LN	4		32.90	1,707.33
c.3	Jamuan DN	2		16.45	853.67
c.4	Jamuan LN	1		8.22	426.83
d	Menangani Keluhan Pelanggan	13		106.91	5,548.83
				328.97	17,073.32

(lanjutan)

4

Name:	AD		
Dept:	Sales		
Wages & benefit per hour	3.87	Hours per week	Cost per weel Cost per year
Activity:			
e	Menangani Pesanan	40	154.62 8,024.97 154.62 8,024.97

5

Name:	AE		
Dept:	Sales		
Wages & benefit per hour	6.60	Hours per week	Cost per weel Cost per year
Activity:			
f	Pengepakan Barang dan Loading	40	264.03 13,702.92 264.03 13,702.92

6

Name:	AF		
Dept:	Sales		
Wages & benefit per hour	4.99	Hours per week	Cost per weel Cost per year
Activity:			
g	Pengiriman Barang, komisi, royalti	12	59.86 3,106.54
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	28	139.66 7,248.59
			199.52 10,355.14

(lanjutan)

7

Name:	AG			
Dept:	Sales			
Wages & benefit per hour	3.24	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	40	129.57	6,724.92
			129.57	6,724.92

8

Name:	AH			
Dept:	Sales			
Wages & benefit per hour	2.88	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
i	Penagihan	40	115.14	5,975.78
			115.14	5,975.78

9

Name:	AI			
Dept:	Exim & Logistic			
Wages & benefit per hour	3.07	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
m	Menerima dan menyimpan barang(un	40	122.74	6,370.27
			122.74	6,370.27

10

Name:	AJ			
Dept:	Exim & Logistic			
Wages & benefit per hour	1.14	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
n	Mengeluarkan barang untuk diproses	40	45.45	2,358.81
			45.45	2,358.81

(lanjutan)

11

Name:	X			
Dept:	Exim & Logistic			
Wages & benefit per hour	3.07	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
k	Pengadaan supplies	40	122.87	6,376.75
			122.87	6,376.75

12

Name:	Y			
Dept:	Exim & Logistic			
Wages & benefit per hour	1.72	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
l	Pengecekan Barang yang datang	40	68.73	3,567.11
			68.73	3,567.11

13

Name:	Z			
Dept:	Exim & Logistic			
Wages & benefit per hour	1.43	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
m	Menerima dan menyimpan barang(unk	40	57.38	2,978.00
			57.38	2,978.00

14

Name:	AA			
Dept:	Exim & Logistic			
Wages & benefit per hour	6.34	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
j	Pengadaan material	32	202.79	10,525.02
k	Pengadaan supplies	2	12.67	657.81
l	Pengecekan Barang yang datang	2	12.67	657.81
m	Menerima dan menyimpan barang(unk	2	12.67	657.81
n	Mengeluarkan barang untuk diproses	2	12.67	657.81
			253.49	13,156.28

(lanjutan)

15

Name:	G		
Dept:	EPTE		
Wages & benefit per hour	2.84	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:	Menerima dan menyimpan barang(unloading)	40	113.51 5,891.13
			113.51 5,891.13

16

Name:	H		
Dept:	EPTE		
Wages & benefit per hour	2.70	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:	Pengiriman Barang	40	107.98 5,603.95
			107.98 5,603.95

17

Name:	I		
Dept:	EPTE		
Wages & benefit per hour	2.80	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:	Pengiriman Barang	40	111.92 5,808.58
			111.92 5,808.58

18

Name:	R		
Dept:	Pers & GA		
Wages & benefit per hour	9.72	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:	Perekrutan Pegawai	26	252.81 13,120.60
	Training	10	97.23 5,046.38
	Penggajian	2	19.45 1,009.28
	Repair & Maintenance	2	19.45 1,009.28
			388.93 20,185.54

(lanjutan)

19

Name:	S			
Dept:	Pers & GA			
Wages & benefit per hour	3.23	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
o	Perekrutan Pegawai	20	64.59	3,352.02
p	Training	20	64.59	3,352.02
			129.17	6,704.04

20

Name:	T			
Dept:	Pers & GA			
Wages & benefit per hour	3.55	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
q	Penggajian	40	142.13	7,376.30
			142.13	7,376.30

21

Name:	U			
Dept:	Pers & GA			
Wages & benefit per hour	1.49	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
q	Penggajian	40	59.60	3,092.99
			59.60	3,092.99

22

Name:	P			
Dept:	Pers & GA			
Wages & benefit per hour	3.41	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
p	Training	40	136.27	7,072.31
			136.27	7,072.31

XX

(lanjutan)

23

Name:	W		
Dept:	Pers & GA		
Wages & benefit per hour	1.28	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
o	Perekrutan Pegawai	40	51.13 2,653.66 51.13 2,653.66

24

Name:	E		
Dept:	EDP		
Wages & benefit per hour	2.32	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
s	Pelaporan Produksi	40	92.63 4,807.26 92.63 4,807.26

25

Name:	F		
Dept:	EDP		
Wages & benefit per hour	1.79	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
t	Pemeliharaan/perbaikan sistem informasi	40	71.49 3,710.41 71.49 3,710.41

26

Name:	J		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	14.21	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
u	Pembayaran	20	284.20 14,749.95
v	Penyusunan Lap Keu	20	284.20 14,749.95
			568.40 29,499.90

(lanjutan)

27

Name:	K		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	5.21	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
u	Pembayaran	16	83.40 4,328.42
v	Penyusunan Lap Keu	24	125.10 6,492.63
			208.50 10,821.05

28

Name:	L		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	1.89	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
u	Pembayaran	40	75.71 3,929.49
			75.71 3,929.49

29

Name:	M		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	2.74	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	109.56 5,685.92
			109.56 5,685.92

30

Name:	N		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	1.69	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	67.41 3,498.71
			67.41 3,498.71

(lanjutan)

31

Name:	O		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	3.42	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	136.61 7,090.00 136.61 7,090.00

32

Name:	P		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	2.29	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	91.75 4,761.85 91.75 4,761.85

33

Name:	Q		
Dept:	Fin. & Acc		
Wages & benefit per hour	4.25	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	170.15 8,830.80 170.15 8,830.80

34

Name:	C		
Dept:	Director & SP		
Wages & benefit per hour	46.92	Hours per week	Cost per week Cost per year
Activity:			
w	Direction & Promotion	40	1,876.94 97,413.07 1,876.94 97,413.07

(lanjutan)

35

Name:	A			
Dept:	Director & SP			
Wages & benefit per hour	58.36	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
w	Direction & Promotion	40	2,334.22	121,146.25
			2,334.22	121,146.25

36

Name:	D			
Dept:	Director & SP			
Wages & benefit per hour	4.74	Hours per week	Cost per week	Cost per year
Activity:				
w	Direction & Promotion	40	189.41	9,830.35
			189.41	9,830.35

Lampiran 2. Perhitungan Alokasi Biaya Transportasi kepada Aktivitas

Biaya Transportasi	Rp	21,502.45
Jumlah Orang	Rp	36.00
Transport per orang	Rp	597.29

1

Name:	B		
Dept:	Marketing		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
a	Mencari Pelanggan Baru	7	104.53
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	5	74.66
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan		
c.1.	Kunjungan DN	8	119.46
c.2	Kunjungan LN	4	59.73
c.3	Jamuan DN	2	29.86
c.4	Jamuan LN	1	14.93
d	Menangani Keluhan Pelanggan	13	194.12

2

Name:	AB		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
e	Menangani Pesanan	40	597.29

3

Name:	AC		
Dept:	Marketing		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
a	Mencari Pelanggan Baru	7	104.53
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	5	74.66
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan		
c.1.	Kunjungan DN	8	119.46
c.2	Kunjungan LN	4	59.73
c.3	Jamuan DN	2	29.86
c.4	Jamuan LN	1	14.93
d	Menangani Keluhan Pelanggan	13	194.12

XXV

(lanjutan)

4

Name:	AD		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
e	Menangani Pesanan	40	597.29

5

Name:	AE		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
f	Pengepakan Barang dan Loading	40	597.29
			-
			-
			-

6

Name:	AF		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
g	Pengiriman Barang, komisi, royalti	12	179.19
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	28	418.10
			-
			-
			-

7

(lanjutan)

Name:	AG		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	40	597.29
			-
			-
			-

8

Name:	AH		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
i	Penagihan	40	597.29
			-
			-

9

Name:	H		
Dept:	EPTE		
Wages & benefit per hour	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
g	Pengiriman Barang	40	597.29
			-

(lanjutan)

10

Name:	I		
Dept:	EPTE		
Wages & benefit per hour	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
g	Pengiriman Barang	40	597.29

11

Name:	R		
Dept:	Pers & GA		
Transport per orang per tahun	4,168.72	Hours per week	Cost per year
Activity:			
o	Perekrutan Pegawai	26	2,709.67
p	Training	10	1,042.18
q	Penggajian	2	208.44
r	Repair & Maintenance	2	208.44
			-

12

Name:	T		
Dept:	Pers & GA		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
q	Penggajian	40	597.29
			-
			-
			-
			-

(lanjutan)

13

Name:	U		
Dept:	Pers & GA		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
q	Penggajian	40	597.29

14

Name:	J		
Dept:	Fin. & Acc		
Transport per orang per tahun	4,168.72	Hours per week	Cost per year
Activity:			
u	Pembayaran	20	2,084.36
v	Penyusunan Lap Keu	20	2,084.36

15

Name:	K		
Dept:	Fin. & Acc		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
u	Pembayaran	16	238.92
v	Penyusunan Lap Keu	24	358.37

16

(lanjutan)

Name:	M		
Dept:	Fin. & Acc		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	597.29
			-
			-

17

Name:	N		
Dept:	Fin. & Acc		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	597.29
			-
			-
d			-

18

Name:	O		
Dept:	Fin. & Acc		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	597.29
			-
			-
			-

XXX

(lanjutan)

19

Name:	P		
Dept:	Fin. & Acc		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	597.29

20

Name:	Q		
Dept:	Fin. & Acc		
Transport per orang per tahun	597.29	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	597.29
			-
			-
			-
			-

Lampiran 3. Perhitungan Alokasi Biaya Asuransi kepada Aktivitas

Health insurance	Rp	12,857.14
Jumlah Orang	Rp	36.00
Transport per orang	Rp	357.14

1

Name:	B
Dept:	Marketing

Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
-------------------------------	--------	----------------	---------------

Activity:			
a	Mencari Pelanggan Baru	7	62.50
b	Proyeksi Penjualan, material & harga	5	44.64
c	Mengunjungi dan menjamu pelanggan		
c.1.	Kunjungan DN	8	71.43
c.2.	Kunjungan LN	4	35.71
c.3.	Jamuan DN	2	17.86
c.4.	Jamuan LN	1	8.93
d	Menangani Keluhan Pelanggan	13	116.07

2

Name:	AB
Dept:	Sales

Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
-------------------------------	--------	----------------	---------------

Activity:			
e	Menangani Pesanan	40	357.14
			-
			-
			-

4

(lanjutan)

Name:	AD		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
c	Menangani Pesanan	40	357.14
			-
			-
			-

5

Name:	AE		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
f	Pengepakan Barang dan Loading	40	357.14
			-
			-
			-

6

Name:	AF		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
g	Pengiriman Barang, komisi, royalti	12	107.14
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	28	250.00
			-
			-
			-

(lanjutan)

7

Name:	AG		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
h	Pengecekan & pembuatan Surat Jalan	40	357.14
			-
			-
			-
			-

8

Name:	AH		
Dept:	Sales		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
i	Penagihan	40	357.14
			-
			-
			-
			-

9

Name:	H		
Dept:	EPTE		
Wages & benefit per hour	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
g	Pengiriman Barang	40	357.14
			-

(lanjutan)

10

Name:	I		
Dept:	EPTE		
Wages & benefit per hour	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
g	Pengiriman Barang	40	357.14
			-

11

Name:	R		
Dept:	Pers & GA		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
o	Perekrutan Pegawai	26	232.14
p	Training	10	89.29
q	Penggajian	2	17.86
r	Repair & Maintenance	2	17.86
			-

12

Name:	T		
Dept:	Pers & GA		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
q	Penggajian	40	357.14
			-
			-
			-

XXXV

(lanjutan)

13

Name:	U		
Dept:	Pers & GA		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
q	Penggajian	40	357.14

14

Name:	J		
Dept:	Fin.& Acc		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
u	Pembayaran	20	178.57
v	Penyusunan Lap Keu	20	178.57

15

Name:	K		
Dept:	Fin.& Acc		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
u	Pembayaran	16	142.86
v	Penyusunan Lap Keu	24	214.29

16

(lanjutan)

Name:	M		
Dept:	Fin.& Acc		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	357.14
			-
			-
			-

17

Name:	N		
Dept:	Fin.& Acc		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	357.14
			-
			-
			-

18

Name:	O		
Dept:	Fin.& Acc		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	357.14
			-
			-
			-

(lanjutan)

19

Name:	P		
Dept:	Fin.& Acc		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	357.14

20

Name:	Q		
Dept:	Fin.& Acc		
Transport per orang per tahun	357.14	Hours per week	Cost per year
Activity:			
v	Penyusunan Lap Keu	40	357.14

Lampiran 4. Rincian Aktivitas dan Perkiraan Biaya Aktivitas

Aktivitas	Sales documentation	Sales delivery	Packing	Royalty	Commission	Salary and employees benefit	Service & reparation	Transportation	Business Trip	Total
Marketing										
c.1. Kunjungan DN						23.541,32	1.214,29	238,92		29.090,17
c.2. Kunjungan LN						11.770,66		119,46	26.827,15	39.898,70
c.3. Jamuan DN						5.885,33		59,73		8.410,77
c.4. Jamuan LN						2.942,66		29,86		7.142,89
d. Menangani Keluhan Pelanggan						38.254,64		388,24		47.957,88
Sales										
e. Menangani Pesanan Pengepakan Barang & Loading						16.613,83		1.194,58		18.522,70
f. Pengiriman Barang, komisi, royalti		379.416,27	116.214,95	293.336,05	74.948,22	13.702,92		597,29		130.872,30
g. Pengcetakan & pembuatan Surat Jalan	12.074,18					13.973,51		1.015,39		27.670,23
i. Penagihan						5.975,78		597,29		6.930,22
Personal & GA										
q. Penggajian						11.478,57		1.403,02		13.613,73
Finance & Accounting										
v. Penyusunan Lap Keu						51.109,87		5.429,19		73.717,63
Facility level cost						371.531,82	3.612,82	16.198,58		1.170.549,49
Total	12.074,18	379.416,27	116.214,95	293.336,05	74.948,22	581.299,99	4.827,11	28.645,32	26.827,15	2.338.791,36

Lampiran 5. Tarif dan Jumlah Aktivitas Pelanggan

Aktivitas	Tarif per aktivitas	OMI	Hn	Ym	AB	SMI	NT	Hs	SMT	NAC	NAC	ST	Pt	LIF	ST	LIC	Ts	Ki	Jv	Sk	Ss	LV	Ti	St	HC	SI
Marketing																										
Mengunjungi/menjamu pelanggan																										
c																										
c.1. Kunjungan DN	149,26	6	7	6	6	6	6	7	7	6	8	10	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12			
c.2. Kunjungan LN	304,63																							5	5	5
c.3. Jamuan DN	400,70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
c.4. Jamuan LN	297,70																							1	1	1
Mengunjungi Keuhuban																										
d	36,91	12	12	12	12	14	13	14	30	30	48	30	33	38	38	40	40	30	30	30	25	25	12	12	15	15
Sales																										
e	12,95	3	12	12	12	12	12	12	14	12	19	29	27	16	24	16	61	75	96	88	131	205	1	2	12	12
Menerima Pesanan Pengiriman Barang dan Loading	0,71	11	59	134	184	423	1435	1435	1951	913	2843	4240	3914	2391	3491	2391	9069	11185	14398	13122	19643	30680	7	22	102	208
f																										
Pengiriman Barang & Royalti Komisi	-	0,07	0,39	0,89	1,23	2,82	9,57	9,57	13,01	6,09	18,95	28,27	26,09	15,94	23,27	15,94	60,46	74,57	95,99	87,48	130,95	204,53	0,05	0,15	0,68	1,39
g																										
Pengecekan & pembuatan S. Jalan	19,32	3	12	12	12	12	12	12	14	12	19	29	27	16	24	16	61	75	96	88	131	205	1	2	12	12
h																										
i	13,33	3	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	1	2	12	12
Personal & GA																										
q																										
Penggajian																										
Finance & Accounting																										
v	29,94	6	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	2	4	24	24
Penyusunan Lap Ken																										

Aktivitas	Tarif per aktivitas	OMI	Hn	Ym	AB	SMI	NT	Hs	SMT	NAC	NAC	ST	Pr	LIF	ST	LIC	Ts	Kt	Jv	Sk	Ss	LV	Ti	Sk	RC	SI
Marketing																										
c Mengunjungi/meja baru pelanggan																										
c.1. Kunjungan DN	149,26	6	7	6	6	6	6	7	7	8	6	10	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12			
c.2. Kunjungan LN	304,63																						5	5	5	5
c.3. Jamuan DN	400,70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
c.4. Jamuan LN	297,70																									
d Menangani Keluhan Pelanggan	36,91	12	12	12	12	14	13	14	30	30	48	30	33	38	38	40	40	30	30	30	25	25	12	12	15	15
Sales																										
e Menangani Pesanan	12,95	3	12	12	12	12	12	12	14	12	19	29	27	16	24	16	61	75	96	88	131	205	1	2	12	12
f Pengemasan Barang dan Loading Pengiriman Barang & Royalty Komisi	0,71	11	59	134	184	423	1435	1435	1951	913	2843	4240	3914	2391	3491	2391	9069	11185	14398	13122	19643	30680	7	22	102	208
g Pengecekan & pembuatan S. Jalan Penagihan	-	0,07	0,39	0,89	1,23	2,82	9,57	9,57	13,01	6,09	18,95	28,27	26,09	15,94	23,27	15,94	60,46	74,57	95,99	87,48	130,95	204,53	0,05	0,15	0,68	1,39
h Personal & GA	19,32	3	12	12	12	12	12	12	14	12	19	29	27	16	24	16	61	75	96	88	131	205	1	2	12	12
i Penggajian	13,33	3	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	1	2	12	12
q Finance & Accounting	29,94	6	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	2	4	24	24

Lampiran 6. Perhitungan Profitabilitas Pelanggan

	OMI	Hn	Ym	AB	SMI	NT	Ha	SMT	NAC	NAC	m	PI	LIF	ST	LIC	Ys
Sales	3.334,05	11.167,10	21.208,00	45.490,56	56.833,04	135.694,61	167.843,00	194.904,90	257.825,40	261.946,44	400.638,00	414.196,96	415.297,40	451.133,76	690.727,80	790.839,66
Cost of Goods Sold	2.903,16	9.723,87	18.467,09	39.611,39	49.487,98	118.137,53	146.151,08	169.715,52	224.504,22	228.095,27	348.859,82	360.668,17	361.624,65	392.829,54	601.458,61	688.632,08
Gross Profit	430,89	1.443,23	2.740,91	5.879,17	7.345,06	17.557,08	21.691,92	25.189,38	33.321,18	33.851,17	51.778,18	53.530,79	53.672,75	58.304,22	89.269,19	102.207,58
Biaya Aktivitas Marketing																
Mengunjungi dan menerima pelanggan																
c.1. Kunjungan DN	895,56	1.044,83	895,56	895,56	895,56	895,56	1.044,83	1.044,83	895,56	1.194,09	1.492,61	1.791,13	1.791,13	1.791,13	1.791,13	1.791,13
c.2. Kunjungan LN																
c.3. Jemuran DN	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70
c.4. Jemuran LN																
Mengunjungi Keluhan Pelanggan	442,92	442,92	442,92	442,92	442,92	439,83	516,74	1.107,31	1.107,31	1.771,69	1.107,31	1.218,04	1.402,59	1.402,59	1.476,41	1.476,41
Sales																
e. Mengunjungi Pesanan	35,86	155,44	155,44	155,44	155,44	155,44	155,44	181,35	155,44	246,12	375,65	349,74	207,26	310,88	207,26	790,16
Pengemasan Barang dan Loading	7,79	41,79	94,92	130,33	299,63	1.016,47	1.016,47	1.381,98	646,72	2.013,82	3.003,37	2.772,45	1.693,65	2.472,82	1.693,65	6.423,95
f. Pengiriman Barang	41,05	220,15	500,00	686,57	1.578,37	5.354,51	5.354,51	7.279,90	3.406,74	10.608,28	15.821,00	14.604,57	8.921,70	13.026,20	8.921,70	33.839,77
Komisi																
Pengisian & pembuatan Surat Jalan	37,95	231,78	231,78	231,78	231,78	231,78	231,78	270,42	231,78	366,99	560,15	521,52	309,05	463,57	309,05	1.178,24
h. Pengisian	39,98	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91
Finanse & Accounting																
b. Penyusunan Lap Kou	179,65	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61
Total Biaya Aktivitas	2.104,46	3.416,14	3.599,86	3.821,84	4.956,76	9.412,83	9.599,00	12.544,99	17.480,21	17.480,21	23.639,30	22.536,67	15.604,39	20.746,42	15.678,41	46.778,89
Net profit	(1.673,57)	(1.972,91)	(858,95)	2.057,32	2.388,31	8.124,25	12.092,91	12.644,38	25.598,40	16.373,96	28.138,88	30.994,12	38.068,16	37.557,80	73.590,78	55.428,69

(lanjutan)

	K1	Jv	Sk	Sa	LV	TI	St	HC	SI	Cs	MA	MEA	HKS	Mg	TS	MM
Sales	1.043.864,94	1.256.945,40	1.758.374,99	1.794.357,60	2.893.737,60	952,56	5.769,56	17.729,28	19.563,85	34.659,35	43.027,50	51.415,00	54.550,48	69.142,14	269.172,86	347.333,29
Cost of Goods Sold	908.956,54	1.094.498,63	1.531.112,90	1.562.456,04	2.519.752,92	829,45	5.023,91	15.437,96	17.035,43	30.180,00	37.475,36	44.769,29	47.500,41	60.206,26	234.385,14	302.444,17
Gross Profit	134.908,40	162.446,77	227.251,19	231.901,56	373.984,68	123,11	745,65	2.291,32	2.528,42	4.479,35	5.552,14	6.644,71	7.050,07	8.935,88	34.787,72	44.889,12
Dikurangi:																
Biaya Aktivitas Marketing																
c.1. menajana pelanggan																
c.1.1. Kuangan DN	1.791,13	1.791,13	1.791,13	1.791,13	1.791,13	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15
c.2. Kuangan LN	-	-	-	400,70	400,70	297,70	297,70	-	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70
c.3. Jaman DN	400,70	400,70	400,70	400,70	400,70	442,92	442,92	553,65	553,65	1.476,41	1.845,51	2.030,07	1.218,04	1.181,13	1.107,31	1.107,31
c.4. Jaman LN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
d. Pelanggan	1.107,31	1.107,31	1.107,31	922,76	922,76	442,92	442,92	553,65	553,65	1.476,41	1.845,51	2.030,07	1.218,04	1.181,13	1.107,31	1.107,31
Sales																
e. Mengansi Pesanan	971,51	1.243,53	1.139,90	1.696,90	2.655,46	12,98	25,91	155,44	155,44	155,44	155,44	155,44	155,44	155,44	233,16	233,16
f. dan Loading	7.922,81	10.198,71	9.294,87	13.913,96	21.731,94	4,96	15,58	72,25	147,34	177,79	271,30	368,34	405,88	530,55	1.840,98	1.823,98
g. Pengiriman Barang	41.735,34	53.724,23	48.563,00	73.295,25	114.478,35	26,12	82,09	380,60	776,12	936,57	1.429,11	1.940,31	2.138,07	2.794,79	9.697,82	9.608,27
h. Komisi																
i. pembuatan Surat	1.448,66	1.854,28	1.699,76	2.530,32	3.959,66	19,32	38,63	231,78	231,78	231,78	231,78	231,78	231,78	231,78	347,68	347,68
j. Penghasilan	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	13,33	26,65	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91
Finance & Accounting																
b. Penyusunan Lap Ke	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	59,88	119,77	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61
Total Biaya Aktivitas	56.255,98	71.198,41	65.275,19	95.429,54	146.818,51	2.400,33	2.572,41	3.795,40	4.563,72	5.677,38	6.632,53	7.425,32	6.848,60	8.762,02	19.982,89	19.839,05
Net profit	78.652,42	91.248,36	161.976,00	136.472,02	227.166,17	(2.277,22)	(1.826,75)	(1.504,08)	(2.035,30)	(1.198,03)	(1.070,39)	(780,61)	201,47	173,86	14.804,83	25.060,07

(lanjutan)

	HM	MT	Feb	MT	AL	Sim	SM	Seu	Sim	CT	ST	BH	SIS	TD	FH	HCI	Total
Sales	1.324,63	19.803,00	25.797,79	52.820,04	71.005,00	109.653,18	115.539,50	604.825,74	2.381.443,47	6.540,75	20.229,54	72.720,90	132.255,71	309.832,00	498.861,30	687.443,60	19.089.837,23
Cost of Goods Sold	1.162,14	17.243,67	22.463,70	46.993,61	61.828,36	95.481,08	100.624,67	526.638,47	2.073.658,47	5.635,43	17.615,09	63.322,50	115.165,07	269.806,94	434.388,80	598.598,86	16.622.679,63
Gross Profit	172,49	2.559,33	3.334,09	6.826,43	9.176,64	14.172,10	14.914,83	78.187,27	307.776,14	845,32	2.614,45	9.398,40	17.090,64	40.045,06	64.472,50	88.844,74	2.467.157,60
Dikurangi:																	
Biaya Aktivitas Marketing																	
Mengunjungi dan menjamu pelanggan																	
c.1. Kunjungan DN																	
c.2. Kunjungan LN	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	1.523,15	304,63	1.523,15	29.105,86
c.3. Jamuan DN																	39.906,54
c.4. Jamuan LN		297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70	297,70		8.414,70
Menangani Kehuan Pelanggan	738,21	442,92	472,83	553,65	738,21	738,21	1.107,31	1.107,31	1.107,31	738,21	738,21	738,21	1.476,41	1.107,31	1.845,51	1.845,51	47.983,38
Sales																	
e. Menangani Pesanan	38,86	155,44	155,44	155,44	155,44	155,44	155,44	595,86	2.370,48	51,81	77,72	155,44	155,44	168,39	414,51	544,05	18.601,16
Pengepakan Barang dan Loading	9,92	112,33	136,00	381,09	508,59	677,88	948,47	4.852,85	19.342,70	12,04	57,38	480,96	927,22	1.355,06	3.313,62	4.363,39	130.911,54
g. Pengiriman Barang	52,24	597,02	716,42	2.007,48	2.679,12	3.570,92	4.996,30	25.563,60	101.892,45	63,43	302,24	2.533,60	4.884,36	7.138,11	17.455,34	22.985,22	689.408,91
Komis																	
Penggecokan & pembuatan Surat Jalan	57,95	231,78	231,78	231,78	231,78	231,78	231,78	888,51	3.534,72	77,26	115,89	231,78	231,78	251,10	618,09	811,25	27.736,93
i. Penggihan	39,98	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	53,30	75,96	159,91	159,91	159,91	159,91	159,91	6.989,45
Finance & Accounting																	
b. Penyusunan Lap Kau	179,65	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	239,54	359,31	718,61	718,61	718,61	718,61	718,61	31.319,51
Total Biaya Aktivitas	2.639,95	4.239,88	4.418,86	6.028,82	7.012,52	8.073,61	12.228,89	46.402,07	173.577,36	3.056,45	3.551,55	6.839,37	10.374,59	15.705,30	32.430,30	32.951,09	1.112.651,04
Net profit	(2.467,46)	(1.680,55)	(1.084,77)	797,61	2.164,12	6.097,89	2.705,94	31.765,20	134.198,78	(2.211,13)	(937,10)	2.559,03	6.718,04	24.339,76	32.042,19	55.893,65	1.354.506,56