

PENGUNAAN SISTEM MANAJEMEN BIAYA UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
STRATEGIS – PELANGGAN

Oleh :  
Fauziah  
Universitas Islam Kadiri

**ABSTRAK**

Sistem *activity based costing* memberikan gambaran yang lebih akurat dan rinci mengenai keadaan perusahaan, seperti profitabilitas dari produk atau pelanggan perusahaan. Tolok ukur yang dipergunakan sebaiknya dilihat dari tiga sisi yaitu biaya, waktu dan kualitas. Pada masa lalu, perusahaan hanya berfokus pada standar pengembangan produk dan standar mutu pelayanan. Tetapi pada saat ini banyak produk atau jasa yang merupakan produk massal yang cocok untuk semua kalangan dan bersertifikasi-umum. Maka agar mampu berkompetisi dengan pesaing maka saat ini yang lebih dipentingkan adalah servis kepada pelanggan, yang akan mengakibatkan pergeseran dari diferensiasi produk menuju diferensiasi servis kearah differensiai pelanggan *micro-segment* untuk menghasilkan keuntungan kompetitif. Dalam memprioritaskan pelanggan yang akan dilayani, banyak perusahaan saat ini yang memakai tolok ukur yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan, seperti *frequency of purchase, recency of purchase, value of purchase, share of purchase* dan sebagainya. Perusahaan-perusahaan tersebut mengasumsikan bahwa pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang menguntungkan perusahaan. Bahkan konsep *Customer Relationship Management* (CRM) mengatakan daripada mencari produk maupun pelanggan baru, lebih baik bagi perusahaan untuk menjalin hubungan yang lebih erat lagi dengan pelanggan yang ada dan berusaha untuk menyediakan produk atau jasa apapun yang mereka inginkan. Namun yang menjadi masalah adalah apakah pelanggan yang loyal otomatis merupakan pelanggan yang menguntungkan perusahaan ? Jawabannya adalah tidak selalu, karena bisa saja pelanggan yang loyal justru merupakan pelanggan yang merugikan perusahaan.

*Activity Based Costing* membantu perusahaan untuk mengidentifikasi biaya yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan. Dari hasil perhitungan ABC tersebut akan ditemukan pelanggan yang pelayanannya mahal (*high-cost to service customer*) dan pelanggan yang pelayanannya murah (*low-cost to serve*). Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan mereka, diantaranya adalah: (1) Memperbaiki proses, (2) Memberikan pilihan kepada pelanggan, (3) Mengelola hubungan dengan pelanggan, (4) Selektip dan disiplin dalam memberikan diskon dan *allowance*. Menghubungkan profitabilitas pelanggan dengan loyalitas pelanggan akan menghasilkan empat golongan pelanggan, yaitu : (1) Butterflies, (2) True Friends, (3) Strangers, (4) Barnacles.

**Keyword:** *Activity Based Costing*, Profitabilitas dan Loyalitas Pelanggan

**LATAR BELAKANG**

Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu sistem akuntansi yang dirancang perusahaan untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak pengelola perusahaan agar mereka dapat menjalankan kegiatan mereka dengan lebih baik, karenanya informasi sistem akuntansi manajemen tidak harus mengikuti aturan main tertentu selama informasi tersebut berguna bagi manajer. Akuntansi manajemen mendeskripsikan

bagaimana cara menyediakan informasi akuntansi, serta teknik-teknik yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam proses perencanaan, pengendalian (termasuk penilaian kinerja), serta pengambilan keputusan.

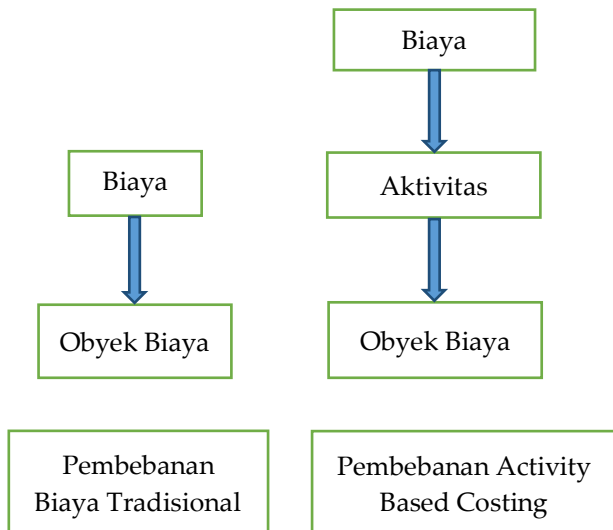
Manajemen biaya, merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang bertujuan untuk memberikan informasi bagi manajemen agar dapat melakukan pengelolaan biaya perusahaan dengan lebih baik. Dengan kata

lain, tujuan utama dari manajemen biaya adalah efisiensi biaya.

### Penggunaan Sistem Manajemen Biaya untuk Efisiensi

Salah satu model yang dapat dipakai untuk mengembangkan sistem akuntansi manajemen adalah *Activity Based Costing*. Tujuan dari *activity based costing* (ABC) adalah untuk membebankan biaya tidak langsung dengan lebih akurat. (Cooper dan Kaplan, 1999) Model *activity based costing* tidak memperbaiki cara pembebanan biaya langsung, tetapi ditujukan pada obyek biayanya. Obyek biaya adalah tempat dimana biaya akan dibebankan, misalnya biaya pada produk atau biaya pada pelanggan.

Gambar 1. Perbandingan Antara Sistem Biaya Tradisional dengan *Activity Based Costing*

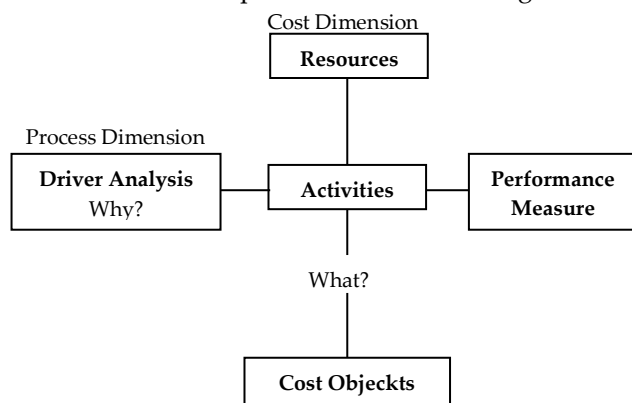


Namun dari beberapa pendapat ahli bahwa model *activity based costing* memiliki kelemahan diantaranya bahwa model *activity based costing* hanya akan memberikan gambaran mengenai kondisi perusahaan yang akurat saat tertentu, sehingga model *activity based costing* tidak dapat dipergunakan untuk melihat dari dampak efisiensi yang dilakukan perusahaan. Meskipun perusahaan dapat melakukan efisiensi sedemikian rupa, yang mampu dapat menghilangkan salah satu aktivitas yang dianggap tidak membawa nilai tambah. Hal tersebut belum tentu menjamin bahwa biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan otomatis akan mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan, jika perusahaan menghilangkan

sebagian aktivitasnya, maka biaya tetap dari aktivitas tersebut tidak serta merta hilang, ada biaya tersembunyi. Yang dapat dihilangkan dalam model *activity based costing* ini adalah dengan memisahkan biaya tetap dan non tetap.

Sistem *activity based costing* memberikan gambaran yang lebih akurat dan rinci mengenai keadaan perusahaan, seperti profitabilitas dari produk atau pelanggan perusahaan. Menurut Cooper dan Kaplan (1999), informasi *activity based costing* dapat dipergunakan untuk dua hal. Pertama disebut dengan *Operating activity based management*, dimana informasi ABC tersebut dipergunakan untuk menunjukkan aktivitas –aktivitas apa saja yang dilakukan perusahaan secara tidak efisien, yang menimbulkan biaya yang tinggi, yang pada akhirnya mengurangi profitabilitas produk atau pelanggan perusahaan. Dengan informasi ABC, perusahaan dapat melakukan lebih efisien dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Kedua disebut dengan *Strategic activity based management*. Dalam hal ini sistem informasi ABC dipergunakan untuk melakukan pengambilan keputusan strategik yang lebih baik bagi perusahaan. Sistem ABC akan menghasilkan informasi yang akurat, yang menyebabkan perusahaan dapat mengetahui produk atau pelanggan yang dianggap merugikan ataupun yang menguntungkan, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih akurat mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan terhadap produk atau pelanggan tersebut. Berikut gambar konsep *activity based costing*

Gambar 2. Konsep Activity Based Costing



Sumber : Cooper dan Kaplan (1999)

Dalam gambar tersebut menunjukkan bahwa model *activity based costing*(ABC) diwakili dengan model yang vertikal (*vertikal view*) dimana biaya akan dibebankan pada aktivitas, yang pada akhirnya akan dibebankan pada obyek biaya. Sedangkan model *activity based management*(ABM) diwakili dengan model yang horizontal (*horizontal view*) dengan tujuan untuk melakukan perbaikan terhadap aktivitas, sehingga aktivitas-aktivitas tersebut dapat dilakukan dengan lebih efisien.

Dalam konsep *activity based management*, efisiensi aktivitas dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu : (1) Penghilangan aktivitas (*aktivitas elimination*), (2) Pengurangan aktivitas (*activity reduction*), (3) Pemilihan aktivitas (*activity selection*), (4) *Activity sharing*. Cooper dan Kaplan, 1999

1. Tujuan utama *activity elimination* adalah untuk menghilangkan aktivitas, dengan harapan jika aktivitas dihilangkan maka biaya-biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas itu juga dapat dihilangkan. Aktivitas-aktivitas yang menjadi tujuan utama untuk dihilangkan adalah aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai, baik bagi pembeli/pelanggan maupun bagi perusahaan.
2. Tujuan *activity reduction* adalah mengurangi aktivitas yang lebih sedikit yaitu dengan cara memperbanyak unit produksi yang dibuat dalam satu batch.
3. Tujuan dari *activity selection* adalah memilih alternatif aktivitas yang lebih murah seperti pemilihan apakah sebaiknya perusahaan memproduksi sendiri atau melakukan *outsourcing*.
4. Tujuan *activity sharing* adalah untuk mengurangi besarnya kapasitas menganggur. Dalam hal ini disarankan agar sumber daya yang dimiliki perusahaan dipergunakan untuk lebih dari satu aktivitas.

Semua cara-cara untuk melakukan efisiensi aktivitas sebaiknya tidak dilakukan secara terisolasi, karena perubahan dari suatu aktivitas akan dapat mempengaruhi biaya aktivitas yang lain. Konsep *operating activity based management* adalah mencari tolok ukur

yang dapat dipergunakan untuk memonitor kemajuan dari proses efisiensi yang dilakukan perusahaan. Tolok ukur yang dipergunakan sebaiknya dilihat dari tiga sisi yaitu biaya, waktu dan kualitas.

### **Ekspansi dari Analisis Produk ke Analisis Saluran Ditribusi dan Analisis Profitabilitas Pelanggan**

Secara umum memang pelaporan biaya produk dan biaya standar untuk informasi profitabilitas yang menggunakan prinsip *Activity Based Costing* (ABC) akan menghasilkan nilai yang lebih akurat. Sistem ABC akan memilah biaya ke dalam sumber daya dan pemicu aktivitas (*activity driver*) serta mampu membuka dan menelusuri visibilitas biaya yang tersembunyi. Namun masih banyak perusahaan yang masih menggunakan "*pool cost*" yang tidak secara langsung mengalokasikan biaya sumber daya ke dalam biaya yang berdasarkan pemicu biaya tunggal yang pada hakikatnya adalah melanggar prinsip kausalitas biaya akuntansi tersebut. Hal ini menyebabkan pelaporan keuangan yang menghasilkan informasi kurang dapat diandalkan dan dianggap menyesatkan. Pada masa lalu, perusahaan hanya berfokus pada standar pengembangan produk dan standar mutu pelayanan serta memberikan insentif pada tenaga penjualan agar mampu meningkatkan penjualan baik kepada calon pelanggan dan pelanggan berjalan. Tetapi pada saat ini banyak produk atau jasa yang merupakan produk massal yang sesuai/cocok untuk semua kalangan dan bersertifikasi umum. Sebagai contoh, hampir semua bank menawarkan produk tabungan dan deposito yang sama. Namun bank yang lain sebagai pesaing bisa dengan cepat meniru produk dan standar jasa perusahaan. Maka agar mampu berkompetisi dengan pesaing maka saat ini yang lebih diprioritaskan adalah servis kepada pelanggan, sehingga hal ini yang menyebabkan pentingnya peningkatan servis, yang akan mengakibatkan pergeseran dari diferensiasi produk menuju diferensiasi servis kearah diferensiasi pelanggan *micro-segment* untuk menghasilkan keuntungan kompetitif. Dengan kata lain, di era kompetitif yang sengit saat ini, keunggulan produk akan

dikurangi atau dinetralisir dengan meningkatkan servis kepada pelanggan seiring pertumbuhan hubungan dengan pelanggan. Tantangan dari perubahan tersebut adalah penggunaan *activity based costing* (ABC) yang tidak hanya terbatas pada pentingnya data profitabilitas pelanggan saja namun akan memberikan manfaat dari pengidentifikasian sumber-sumber yang berpotensi dari pelanggan sehingga akan muncul kesadaran yang berpotensi serta dapat menindaklanjuti dengan keputusan dan tindakan yang tepat. Profitabilitas akan diperoleh perusahaan apabila perusahaan mampu menjual produk kepada pelanggan, sehingga pelanggan merupakan sumber daya yang harus dimanage dengan baik. Pendistribusian barang dari perusahaan ke konsumen memerlukan biaya dan marketing. Berikut gambaran hubungan antara biaya penjualan dan marketing

Gambar 3. Hubungan antara Biaya Penjualan dan Marketing



Sumber : Sendjaja, Wagimin, Majalah Akuntansi, 2015

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan volume penjualan diperlukan biaya penjualan dan marketing, maka Akuntansi hendaknya membantu divisi penjualan dan marketing dalam mengidentifikasi pelanggan mana yang cocok atau tidak untuk dipertahankan dan

dikembangkan, didapatkan kembali keuntungannya.

Dalam memprioritaskan pelanggan yang akan dilayani, banyak perusahaan saat ini yang memakai tolok ukur yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan, seperti *frequency of purchase*, *recency of purchase*, *value of purchase*, *share of purchase* dan sebagainya. Perusahaan-perusahaan tersebut mengasumsikan bahwa pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang menguntungkan perusahaan. Bahkan konsep *Customer Relationship Management* (CRM) mengatakan daripada mencari produk maupun pelanggan baru, lebih baik bagi perusahaan untuk menjalin hubungan yang lebih erat lagi dengan pelanggan yang ada dan berusaha untuk menyediakan produk atau jasa apapun yang mereka inginkan. Bahkan saat ini sudah ada program/piranti lunak CRM yang berisi semua yang berhubungan dengan pelanggan tersebut. Namun yang menjadi masalah adalah apakah pelanggan yang loyal otomatis merupakan pelanggan yang menguntungkan perusahaan? Jawabannya adalah tidak selalu, karena bisa saja pelanggan yang loyal justru merupakan pelanggan yang merugikan perusahaan. Karena itu, melihat pelanggan dan sisi loyalitasnya justru hanya memandang pelanggan dari satu sisi. Untuk sisi lainnya, maka perusahaan harus melihat juga profitabilitas pelanggan.

**Permasalahan dalam Perhitungan Profitabilitas Pelanggan**

Masalah pertama yang timbul dalam melakukan perhitungan profitabilitas pelanggan adalah masalah pendapatan yang diterima perusahaan. Seringkali perusahaan memperoleh pendapatan netto yang berbeda dengan harga jual yang diberikan kepada pelanggan. Misalkan, dari harga jual yang tertera, perusahaan kemudian akan memberikan berbagai macam diskon, seperti diskon untuk volume pembelian, diskon untuk pembayaran tepat waktu, *allowance* yang diberikan pada distributor, sampai dengan ongkos angkut. Banyaknya kebocoran-kebocoran ini disebut dengan *pricing waterfull*, yang menyebabkan pendapatan bersih yang diterima perusahaan bisa secara

signifikan berbeda dengan harga jual brutonya.

Masalahnya, dalam sistem akuntansi perusahaan, pengurangan-pengurangan tersebut tidak dikaitkan langsung dengan akun masing-masing pelanggan, namun dicatat secara agregat pada catatan keuangan perusahaan, sehingga unit untuk melihat berapa sebenarnya pendapatan bersih perusahaan dalam modal sebelumnya. Jika perusahaan ingin menghitung profitabilitas pelanggan maka dibutuhkan suatu sistem akuntansi tersendiri yang akan dipergunakan untuk menelusuri *pricing waterfall* tersebut, serta biaya-biaya lainnya pada masing-masing pelanggan.

Perhitungan profitabilitas pelanggan dapat dihitung dengan :

1. *Activity Based Costing*
2. *Customer Lifetime Value*

#### A. Analisa Profitabilitas Pelanggan dengan *Activity Based Costing*

*Activity Based Costing* membantu perusahaan untuk mengidentifikasi biaya yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan. Prinsip perhitungan *activity based costing* untuk pelanggan pada dasarnya sama dengan perhitungan *activity based costing* untuk produk. Namun perbedaannya adalah pada obyek biaya (*cost object*) yang dipakai adalah pelanggan. Selain itu terdapat satu jenis tambahan aktivitas, yaitu aktivitas tingkatan pelanggan (*customer level activities*). Aktivitas-aktivitas ini adalah aktivitas yang besar kecilnya tergantung dari jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan. Semakin banyak pelanggan maka akan semakin tinggi pada biaya dan aktivitas tingkatan ini.

Dari hasil perhitungan ABC tersebut akan ditemukan pelanggan yang pelayanannya mahal (*high-cost to service customer*) dan pelanggan yang pelayanannya murah (*low-cost to serve*). Menurut Cooper dan Kaplan (1999) besarnya alokasi biaya pelanggan akan menemukan penggolongan pelanggan. Gambar berikut menunjukkan penggolongan pelanggan (**Lampiran 1**).

Gambar tersebut menjelaskan, jika dilihat dari sudut profitabilitas, maka jenis-jenis pelanggan dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. *Cheap* adalah golongan dari pelanggan yang memiliki *low cost to serve* yang rendah, namun demikian pelanggan ini juga tidak mau membayar mahal atas produk yang dihasilkan perusahaan, sehingga margin yang diperoleh perusahaan dari pelanggan lain juga rendah. Mereka beranggapan bahwa, karena mereka tidak hanya mengkonsumsi aktivitas yang dilakukan perusahaan, maka mereka akan meminta harga yang rendah dari perusahaan. Pelanggan golongan ini belum tentu merugikan perusahaan karena rendahnya *cost to serve*. Untuk memastikan apakah pelanggan ini menguntungkan atau merugikan maka dibutuhkan perhitungan profitabilitas pelanggan dengan menggunakan *activity based costing*.
2. *Passive* merupakan golongan yang memiliki *cost to serve* rendah, namun demikian perusahaan memiliki margin yang tinggi dari pelanggan. Pelanggan jenis ini adalah pelanggan yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Namun demikian pelanggan jenis ini biasanya adalah pelanggan yang kurang pandai, karena mereka berani membayar lebih untuk aktivitas-aktivitas yang mereka tidak nikmati.
3. *Savvy* merupakan golongan pelanggan dimana perusahaan mendapatkan margin yang tinggi, namun demikian golongan pelanggan ini juga mengharuskan perusahaan mengeluarkan *cost to serve* yang tinggi juga. Karena tingginya *cost to serve* tersebut, apabila perusahaan tidak berhati-hati, maka jenis pelanggan ini dapat merugikan perusahaan.
4. *Aggressive* merupakan jenis pelanggan yang *cost to serve*nya tinggi, namun memiliki margin yang rendah. Pelanggan golongan ini merupakan

pelanggan yang kemungkinan besar akan merugikan perusahaan.

Penggolongan pelanggan berdasarkan profitabilitas dan *cost to serve* akan membuat perusahaan memahami gambaran pelanggan yang saat ini mereka miliki, dan kemudian perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mengelola pelanggan-pelanggan tersebut.

Dari hasil perhitungan profitabilitas pelanggan, sering ditemukan kurva yang berbentuk ikan paus yang dinamakan dengan *whale curve*. Dalam gambar tersebut, terlihat bahwa 20% dari pelanggan perusahaan menghasilkan sekitar 180% dari total laba perusahaan, sekitar 60% pelanggan berikutnya kurang lebih impas dan 20% pelanggan sisa menghasilkan kerugian sebesar 80% dari total keuntungan perusahaan. Gambar berikut menunjukkan *whale curve*. (Lampiran 2)

### Meningkatkan Profitabilitas Pelanggan

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan mereka, diantaranya adalah :

1. Memperbaiki proses, dalam hal ini yang dapat dilakukan perusahaan adalah mengefisienkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam melayani pelanggan, sehingga dapat menurunkan biaya. Salah satu penyebab meningkatnya biaya pelanggan adalah karena pelanggan melakukan pemesanan dalam jumlah kecil. Pemesanan dalam jumlah kecil ini akan menyebabkan aktivitas yang bersifat *batch level* akan meningkat, karena itu, pelanggan dapat dibujuk untuk melakukan pemesanan dalam jumlah yang lebih besar, walaupun dengan konsekuensi ada pemberian diskon pada pelanggan tersebut.
2. *Activity based pricing* adalah merupakan harga berdasarkan aktivitas. Dalam hal ini perusahaan dapat memberikan pilihan-pilihan pada pelanggan sesuai dengan aktivitas yang akan dilakukan untuk melayani pelanggan tersebut. Misalkan, jika pelanggan ingin

memesan mendadak, maka akan ada tambahan aktivitas perencanaan produksi, aktivitas set-up mesin, dan aktivitas-aktivitas tambahan lainnya yang dapat dibebankan pada pelanggan dalam bentuk peningkatan harga jual.

3. Mengelola hubungan dengan pelanggan dengan tujuan untuk membujuk pelanggan membeli lebih banyak lagi produk atau jasa perusahaan. Salah satu biaya melayani pelanggan yang tinggi adalah biaya perolehan dan biaya mempertahankan pelanggan. Biaya ini biasanya bersifat tetap, sehingga untuk menutupi biaya ini, perusahaan harus menjual dalam jumlah yang banyak.
4. Lebih disiplin dalam memberikan diskon dan *allowance*. Dalam memberikan diskon dan *allowance* akan menimbulkan efek *pricing waterfall*. Karena itu disarankan agar perusahaan dapat memberikan diskon dan *allowance* pada pelanggan dengan benar-benar selektif.

### Menghubungkan Profitabilitas dan Loyalitas Pelanggan

Menghubungkan profitabilitas pelanggan dengan loyalitas pelanggan akan menghasilkan empat golongan pelanggan, seperti gambar di bawah ini :

Gambar 6. Loyalitas dan Profitabilitas

BUTTERFLIES	TRUE FRIENDS
STRANGERS	BARNACLES

1. *Butterflies* merupakan jenis pelanggan yang loyalitasnya rendah, namun memiliki profitabilitas yang tinggi bagi perusahaan. Tipe pelanggan ini agak sulit untuk dijadikan sebagai pelanggan yang loyal. Karena itu

yang harus dilakukan perusahaan adalah memastikan agar pelanggan mendapatkan kepuasan yang tinggi dari setiap transaksi yang mereka lakukan, lalu perusahaan juga mendapatkan keuntungan dari setiap transaksi yang dilakukan. Mencoba untuk membangun hubungan dengan pelanggan jenis ini biasanya tidak akan membuahkan hasil

2. *True friends* merupakan pelanggan yang loyal dan menguntungkan bagi perusahaan. Fokus perusahaan adalah mempertahankan pelanggan jenis ini. Selam ini, perusahaan juga harus membangun komunikasi yang kontinyu dengan pelanggan ini dalam jumlah yang tepat. Terlalu banyak komunikasi dapat menjengkelkan pelanggan yang menyebabkan pelanggan ini pergi
3. *Barnacles* adalah jenis pelanggan yang loyal. Namun demikian perusahaan tidak memperoleh profitabilitas yang tinggi dari perusahaan ini. Untuk jenis pelanggan ini, tugas dari perusahaan adalah mencari jalan untuk meningkatkan profitabilitas dari pelanggan ini. Potensi ini tergantung dari *size of wallet* dari pelanggan tersebut, serta *size of wallet* yang dimiliki perusahaan dari pelanggan tersebut. *Size of wallet* memiliki arti harfiah ketebalan dompet pelanggan. Jika pelanggan memiliki dompet yang tebal atau merupakan perusahaan besar, maka terdapat potensi untuk mengubah pelanggan tersebut menjadi pelanggan yang menguntungkan dan sebaliknya. Sedangkan *share of wallet* mengukur jumlah bisnis pelanggan yang sudah diberikan pada perusahaan. *Size of wallet* 90% berarti 90% dari bisnis pelanggan sudah dilakukan dengan perusahaan. Jika *size of wallet* pelanggan besar dan *share of wallet* terhadap perusahaan masih rendah, maka perusahaan dapat melakukan investasi untuk mengembangkan hubungan yang lebih erat dengan pelanggan ini,

dengan tujuan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan. Namun jika *size of wallet* kecil, maka perusahaan harus menerapkan control biaya yang ketat terhadap pelanggan ini agar tidak merugi.

4. *Strangers* merupakan kelompok pelanggan yang tidak perlu terlalu diperhatikan oleh perusahaan, karena loyalitas yang rendah dan profitabilitas yang rendah. Untuk pelanggan jenis ini, maka perusahaan harus memastikan adanya keuntungan dari setiap transaksi (meskipun kecil dan tidak pernah mencoba untuk membangun hubungan dengan pelanggan jenis ini).

#### B. *Customer Lifetime Value*

Cara kedua untuk mengukur profitabilitas pelanggan adalah dengan mempergunakan *Customer Lifetime Value* (CLV). Konsep CLV akan menghitung berapa profitabilitas pelanggan perusahaan jika hanya dalam satu periode, namun dari beberapa periode. Mengapa demikian? Salah satu biaya besar yang dikeluarkan perusahaan adalah hanya untuk memperoleh pelanggan (*customer acquisition cost*). Biaya perolehan pelanggan tersebut dikeluarkan dengan harapan agar pelanggan tidak hanya bertransaksi satu kali, namun juga berkali-kali dalam beberapa periode.

Misalkan, perusahaan memiliki dua orang pelanggan. Biaya perolehan pelanggan A adalah Rp. 50.000.000 dan diperkirakan pelanggan A akan melakukan transaksi dengan perusahaan selama tiga tahun ke depan keuntungan Rp.30.000.000 per tahun. Sedangkan biaya perolehan pelanggan B adalah sama yaitu Rp. 50.000.000 dan diperkirakan pelanggan B akan melakukan transaksi dengan perusahaan selama dua tahun dengan keuntungan sebesar 40.000.000 per tahun. Jika hanya dilihat dari profitabilitas per tahun, maka pelanggan B terlihat lebih menguntungkan dibandingkan dengan pelanggan A. Padahal jika dihitung keuntungan yang diperoleh selama periode

pelanggan tersebut bertransaksi dengan perusahaan. Maka pelanggan A akan lebih menguntungkan dibandingkan dengan pelanggan B. Karena pelanggan A bertransaksi selama 3 periode, sedangkan pelanggan B hanya bertransaksi hanya dua periode. Karena itu dibutuhkan perhitungan tingkat profitabilitas pelanggan selama masa bertransaksi dengan perusahaan tersebut. Metode tersebut dinamakan dengan *customer lifetime value*

### **Perluasan Peranan Akuntansi Manajemen Menjadi Manajemen Kinerja Perusahaan (EPM)**

Manajemen kinerja perusahaan (*Enterprise Performance Management - EPM*) dapat didefinisikan sebagai integrasi dari beberapa metode (seperti *strategy map*, *balanced scorecard*, pengukuran kinerja, penganggaran berbasis driver (pemicu biaya), *lean management* dan *customer relationship management* untuk mencapai *strategy* tim eksekutif, meningkatkan kontrol, dan meningkatkan keuntungan finansial melalui pengambilan keputusan yang lebih terorganisir. (Sendjaja, 2015)

Hal yang terpenting dari perubahan ini adalah setiap metode terhubung dengan analisis bisnis, seperti analisis *put* dari sistem akuntansi manajemen yang berupa masukan untuk digunakan dalam memperkaya wawasan dalam pengelolaan kegiatan dan operasi secara efektif dan efisien. Sebagai contoh sederhana penerapan akuntansi manajemen untuk EPM adalah eksekusi strategi. Dalam hal ini, alternatif yang paling sering dipakai adalah peta strategi yang digunakan untuk mendokumentasikan dan memvisualisasikan hubungan obyektif strategis dalam mewujudkan strategi-strategi dan peta pendamping *balance scorecard*. *Key performance indicator* (KPI) dari *scorecard* dan ukuran kinerja operasional lainnya yang sering ditampilkan dalam *dashboard* telah menjadi teknik yang diterima untuk eksekusi strategi.

Dengan adanya KPI maka akan dapat dipantau kemajuan untuk mencapai tujuan strategi-strategi peta itu. Informasi akuntansi manajemen menyediakan bahan pendukung

dari KPI dengan menterjemahkan kinerja ke dalam bahasa finansial, seperti biaya unit output untuk memantau perbaikan yang bersifat menguntungkan.

### **Pergeseran Orientasi dari Akuntansi Deskriptif ke Akuntansi Prediktif**

Menurut Sandjaja, terdapat kesenjangan yang makin lebar antara apa sudah dilaporkan akuntansi manajemen dan apa yang diinginkan manajer dan timnya. Ini tidak berarti bahwa informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen tidak berfungsi sama sekali. Dalam beberapa dekade terakhir, akuntansi telah membuat langkah-langkah yang signifikan dalam meningkatkan penggunaan dan akurasi dari pengukuran biaya misalnya penetapan ABC (*activity based costing*). Kesenjangan ini disebabkan oleh perubahan oleh kebutuhan manajer dari sekedar hanya perlu menjadi tuntutan mengetahui apa yang menjadi sumber biaya, seperti biaya produksi dan kebutuhan untuk informasi rinci tentang biaya dimasa depan.

Terdapat transisi besar-besaran dari akuntansi manajemen untuk pelaporan biaya dan keuntungan menjadi ekonomi manajemen untuk membuat pendukung keputusan dan analisis yang akan berdampak di masa depan.

Adapun penetapan penerapan akuntansi manajemen yang bersifat akuntansi prediktif dalam pengambilan keputusan dapat terlihat sebagai berikut :

- Customer Lifetime Value (CLV)
- Perencanaan, penganggaran, dan perkiraan keuangan yang berkelanjutan
- Penilaian biaya modal melalui ROI (*Return on investment*)
- Keputusan membuat vs membeli
- Proses dan perbaikan produktivitas
- Mempertahankan atau menghentikan
- Langsung dijual atau diproses lebih lanjut

### **Analisis Bisnis yang terintegrasi dengan metode EPM (Enterprise Performance Management)**

Seiring dengan kompleksitas bisnis, maka persaingan bisnis yang pesat dan perubahan serta ketidakpastian lingkungan bisnis, maka



perusahaan mulai mengadopsi metode analisis secara kuantitatif dan koleksi data yang komprehensif yang dikenal dengan *Big Data*. Strategi ini memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan karena strategi generik yang tradisional seperti *cost leadership* (menjadi pemasok dengan biaya yang rendah) atau *differentiation leadership* (menyediakan variasi produk untuk segmen berbeda), sangat rentan terhadap pesaing yang tangkas yang bisa saja dengan mudah menyesuaikan diri dengan harga pemasok atau menyerang langsung pelanggan kita. Berikut gambar taksonomi akuntansi. (Lampiran 3)

Analisis bisnis menghasilkan pertanyaan dan merangsang pertanyaan yang lebih menarik dan kompleks, serta yang paling penting memiliki kemampuan untuk menjawab semua pertanyaan itu. Menurut Sandjaja bahwa kompetensi dan kemampuan yang didukung dengan analisis bisnis memberikan keunggulan kompetitif bagi perkembangan akuntansi secara progresif. Berikut gambar akuntansi deskriptif vs prediktif. (Lampiran 4)

#### **Kolaborasi metode yang digunakan dalam akuntansi manajemen**

Dalam praktek nyata, menurut Sandjaja, kerap kali terjadi perdebatan dari dalam komunitas akuntansi manajemen mengenai metode biaya mana yang paling tepat. Contoh sederhana, *lean accounting* yang cenderung menciptakan *value-added* dengan mengurangi limbah, memanfaatkan biaya untuk mencapai efektifitas biaya minimum dan meningkatkan profitabilitas, sedangkan *activity based costing*(ABC) cenderung menghasilkan pengukuran biaya yang lebih akurat dengan pengalokasian biaya berdasarkan *cost driver* yang tepat. Solusinya adalah dengan menerima adanya dua atau lebih metode akuntansi manajemen secara berdampingan walaupun terdapat kemungkinan perbedaan biaya untuk keperluan yang berbeda yang mungkin digunakan oleh manajer dan karyawan yang berbeda.

Dewasa ini makin banyak manajer keuangan atau praktisi akuntansi manajemen yang mempertimbangkan berbagai kebutuhan

dari berbagai jenis manajer dalam organisasi mereka sehingga diperlukan kolaborasi metode kuantitatif akuntansi manajemen untuk menjawab keperluan yang berbeda tersebut.

#### **Kebutuhan akan keterampilan dan kompetensi yang lebih baik dalam mengelola perilaku manajemen biaya**

Menurut Sandjaja, tren yang sedang berkembang adalah aktivitas akuntansi manajemen. Mereka yang mendorong metode progresif, sedang menemukan hambatan dalam menerima ide-ide mereka. Mereka menyadari bahwa mereka harus mengembangkan perubahan perilaku keterampilan dan kemampuan manajemen mereka.

Penghalang utama mereka sekarang adalah bukan pada secara teknis seperti data yang berlainan sumbernya atau data yang tidak jelas. Namun lebih ke aspek sosial, perilaku dan budaya, seperti resistensi orang untuk berubah, keengganan untuk diukur atau bertanggung jawab atau untuk mengetahui fakta yang sebenarnya, enggan untuk berbagi data dan informasi.

Solusi untuk masalah tersebut sebenarnya cukup jelas, yaitu dengan memberikan pelatihan yang memadai dan komunikasi yang jelas, Namun kenyataannya organisasi masih terbentur dengan biaya pelatihan atau kurangnya fasilitas tersebut di daerah terpencil. Oleh karena itu akuntansi manajemen hendaknya memiliki keterampilan sebagai spesialis atau katalisator dalam manajemen perubahan (*organization change management*). Hal ini menekankan tuntutan terhadap akuntansi manajemen sebagai pakar manajemen perubahan (*change expert*) untuk memotivasi manajer tingkat menengah dan "*level manajerial*" lainnya untuk menunjukkan kepada karyawan lainnya bahwa akuntansi manajemen yang progresif dan metode EPM dapat diterima dalam penerapannya.

#### **KESIMPULAN**

Sistem *activity based costing* memberikan gambaran yang lebih akurat dan rinci mengenai keadaan perusahaan, seperti profitabilitas dari produk atau pelanggan perusahaan. Tolak ukur yang dipergunakan

sebaiknya dilihat dari tiga sisi yaitu biaya, waktu dan kualitas. Pada masa lalu, perusahaan hanya berfokus pada standar pengembangan produk dan standar mutu pelayanan Tetapi pada saat ini banyak produk atau jasa yang merupakan produk massal yang cocok untuk semua kalangan dan bersertifikasi-umum. Maka agar mampu berkompetisi dengan pesaing maka saat ini yang lebih dipentingkan adalah servis kepada pelanggan, yang akan mengakibatkan pergeseran dari diferensiasi produk menuju diferensiasi servis kearah differensiai pelanggan *micro-segment* untuk menghasilkan keuntungan kompetitif. Dalam memprioritaskan pelanggan yang akan dilayani, banyak perusahaan saat ini yang memakai tolok ukur yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan, seperti *frequency of purchase, recency of purchase, value of purchase, share of purchase* dan sebagainya. Perusahaan-perusahaan tersebut mengasumsikan bahwa pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang menguntungkan perusahaan. Bahkan konsep *Customer Relationship Management (CRM)* mengatakan daripada mencari produk maupun pelanggan baru, lebih baik bagi perusahaan untuk menjalin hubungan yang lebih erat lagi dengan pelanggan yang ada dan berusaha untuk menyediakan produk atau jasa apapun yang mereka inginkan. Namun yang menjadi masalah adalah apakah pelanggan yang loyal otomatis merupakan pelanggan yang menguntungkan perusahaan? Jawabanya adalah tidak selalu, karena bisa saja pelanggan yang loyal justru merupakan pelanggan yang merugikan perusahaan. *Activity Based Costing* membantu perusahaan untuk mengidentifikasi biaya yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan. Dari hasil perhitungan ABC tersebut akan ditemukan pelanggan yang pelayanannya mahal (*high-cost to service customer*) dan pelanggan yang pelayanannya murah (*low-cost to serve*). Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan mereka, diantaranya adalah: (1) Memperbaiki proses, (2) Memberikan pilihan kepada pelanggan, (3) Mengelola hubungan dengan pelanggan, (4) Selektip dan disiplin dalam memberikan

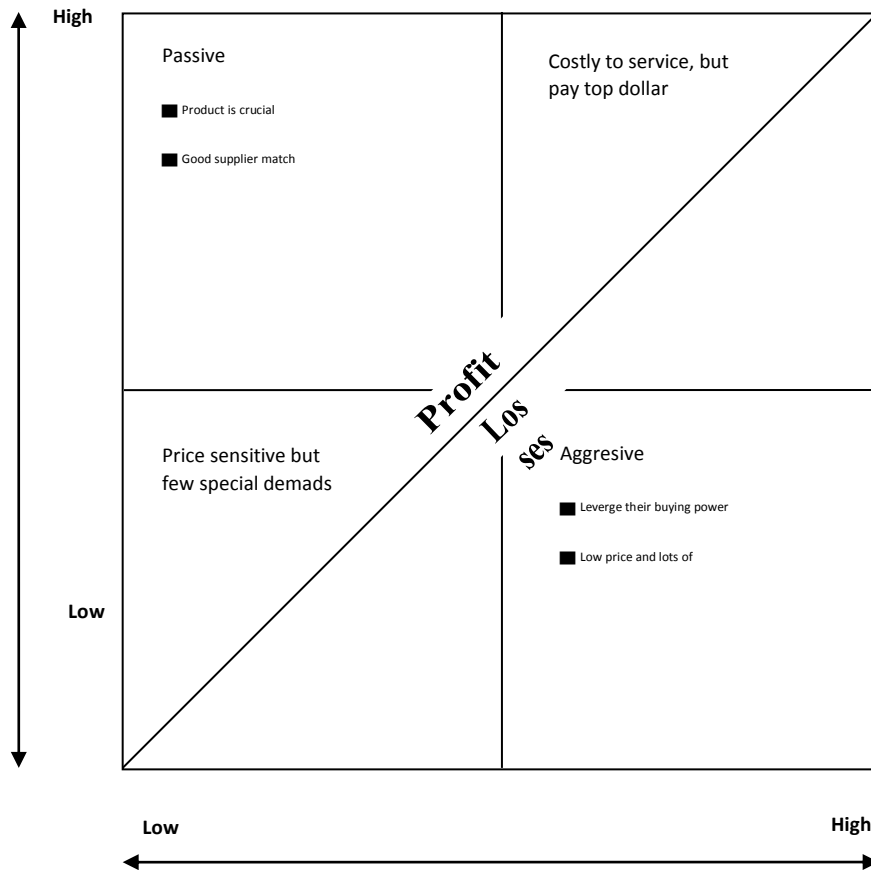
diskon dan *allowance*. Menghubungkan profitabilitas pelanggan dengan loyalitas pelanggan akan menghasilkan empat golongan pelanggan, yaitu : (1) Butterflies, (2) True Friends, (3) Strangers, (4) Barnacles

#### DAFTAR PUSTAKA

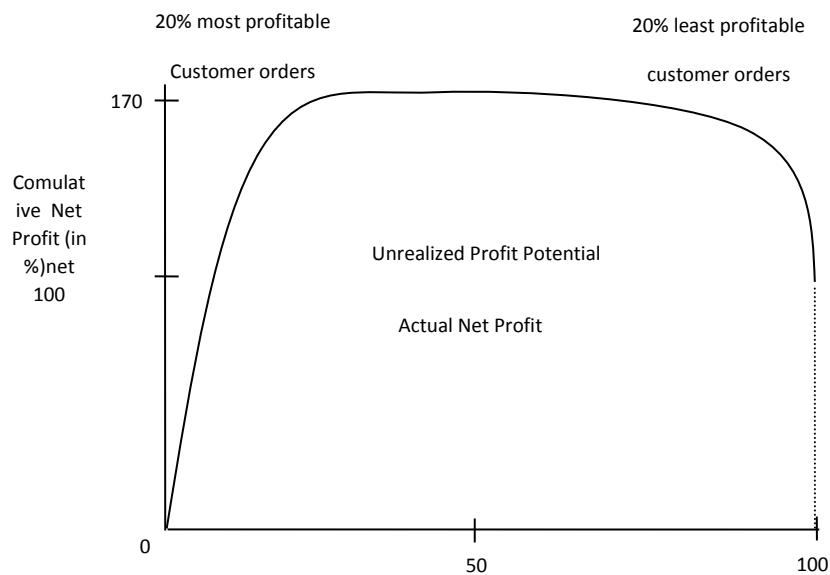
- Atkinson, Anthony A, Kaplan, Robert S, Matsumura, Ella Mae, and Young S, Mark, Management Accounting Information for Decision Making and Strategy Execution, 6th edition, Pearson Education, 2012.
- Cooper, Robin, and Kaplan, Robert S, The Design of Cost Management Systems: Text and Cases, 2nd edition, Prentice Hall, 1999.
- Johnson, Thomas H, and Kaplan, Robert S, The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Pres, 1987.
- Hansen, Don R, and Mowen, Maryanne M, and Guan, Liming, Cost Management, 6th edition, South-Western Cengage Learning, 2009.
- Kumar V, and Bharath, Rhajan, Profitable Customer Management, Measuring and Maximizing, Customer Lifetime Value, Management Accounting Quarterly, Spring 2009, Vol 10, N0.3
- Sendjaja, Wagimin, Akuntan Indonesia, Edisi Agustus-September 2015

LAMPIRAN

Lampiran 1: *Margin and High or Low Cost to Serve Customer*

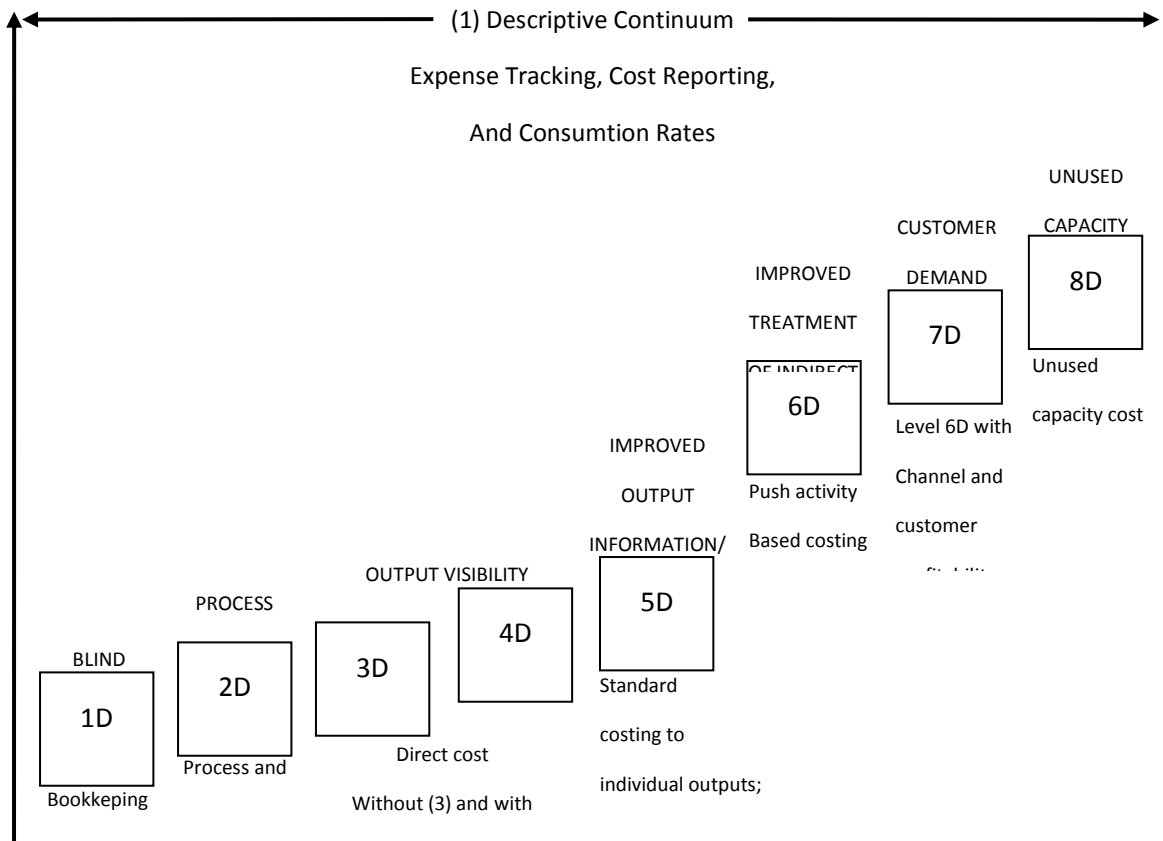


Lampiran 2: *Whale Curve*



Sumber: Cooper dan Kaplan, 1991

Lampiran 3: Taksonomi Akuntansi



Source "Evaluating the Costing Journey: A Costing Levels Continuum Maturity Framework 2.0" by Gary cokins, published by the International Federation of Accountans (IAFC) 2012

Lampiran 4. Akuntansi Deskriptif vs Prediktif

