

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Hingga saat ini, PD Sama Jaya belum melakukan perhitungan biaya melayani untuk masing-masing pelanggan. PD Sama Jaya membuat keputusan tindakan terhadap pelanggan berdasarkan pertimbangan subjektif tanpa mengetahui karakteristik dan profitabilitas pelanggan yang sebenarnya. PD Sama Jaya merasa bahwa laba perusahaan yang diperoleh dari transaksi dengan pelanggan tetap yang berasal dari luar kota Bandung lebih kecil daripada pelanggan tetap dari dalam kota Bandung. Untuk membantu PD Sama Jaya melakukan perhitungan biaya melayani pelanggan, biaya melayani setiap pelanggan tetap PD Sama Jaya dihitung dengan menggunakan metode pembebanan biaya *activity-based costing (ABC) system*. Metode pembebanan biaya *ABC system* membebankan biaya aktivitas kepada pelanggan sesuai dengan konsumsi pemacu biaya aktivitas masing-masing pelanggan. Setelah memiliki informasi biaya melayani masing-masing pelanggan, PD Sama Jaya dapat mengukur profitabilitas dari masing-masing pelanggannya.

Setelah melakukan seluruh tahap penelitian dalam skripsi ini, diperoleh kesimpulan penelitian yang menjawab rumusan masalah penelitian dalam skripsi ini yaitu:

- 1) Cara untuk menghitung biaya melayani masing-masing pelanggan tetap PD Sama Jaya dengan menggunakan analisis ABC adalah sebagai berikut:
  - a) Menentukan pemikul biaya.
  - b) Melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan, menentukan kelompok biaya aktivitas, dan menetapkan dasar alokasi biaya yang digunakan untuk membebankan biaya aktivitas kepada tiap pelanggan tetap PD Sama Jaya.
  - c) Membebankan biaya-biaya tidak langsung PD Sama Jaya ke dalam setiap kelompok biaya aktivitas.
  - d) Menghitung tarif per unit pemacu biaya aktivitas (dasar alokasi biaya yang memiliki hubungan sebab-akibat dengan biaya aktivitas).
  - e) Membebankan biaya aktivitas kepada masing-masing pelanggan, tiap pelanggan tetap PD Sama Jaya dibebankan tarif biaya aktivitas yang telah dihitung di dalam langkah sebelumnya berdasarkan konsumsi

pemacu biaya aktivitas yang dikonsumsi masing-masing pelanggan tetap perusahaan pada tahun 2019.

- f) Menghitung total biaya dari masing-masing pelanggan, total biaya dari masing-masing pelanggan dihitung dengan cara menjumlahkan total biaya langsung dan total biaya tidak langsung atau biaya melayani masing-masing pelanggan.
- 2) Cara melakukan analisis profitabilitas pelanggan terhadap pelanggan tetap PD Sama Jaya adalah sebagai berikut:
- a) Mengidentifikasi pelanggan tetap PD Sama Jaya yang masih aktif bertransaksi dengan perusahaan. Informasi penjualan kotor masing-masing pelanggan yang digunakan sebagai informasi penjualan bersih dari masing-masing pelanggan pada penelitian dalam skripsi ini dikumpulkan pada tahap ini.
  - b) Mengumpulkan informasi mengenai aktivitas bisnis PD Sama Jaya.
  - c) Menghitung total biaya masing-masing pelanggan PD Sama Jaya.
  - d) Menghitung laba bersih masing-masing pelanggan tetap PD Sama Jaya.
  - e) Melakukan analisis terhadap profitabilitas masing-masing pelanggan tetap PD Sama Jaya. Analisis profitabilitas masing-masing pelanggan pada penelitian dalam skripsi ini dilakukan melalui analisis terhadap kontribusi laba pelanggan yang dapat digambarkan ke dalam *whale curve*, membandingkan perhitungan laba berdasarkan mekanisme perhitungan yang selama ini dilakukan oleh PD Sama Jaya dengan perhitungan laba yang dihasilkan melalui proses analisis profitabilitas pelanggan di dalam penelitian dalam skripsi ini, dan melakukan analisis terhadap informasi karakteristik pelanggan yang dihasilkan melalui proses analisis profitabilitas pelanggan di dalam penelitian dalam skripsi ini.
  - f) Membuat keputusan untuk pelanggan berdasarkan hasil analisis profitabilitas pelanggan yang telah dilakukan.
- 3) Berdasarkan perhitungan laba bersih yang dihasilkan melalui proses analisis profitabilitas pelanggan pada penelitian ini, terdapat 1 dari 14 pelanggan tetap PD Sama Jaya yang menghasilkan kerugian bagi PD Sama Jaya. Pelanggan tetap yang menimbulkan kerugian bagi PD Sama Jaya adalah Tuan/Nyonya Aa. Berdasarkan perhitungan laba bersih pada penelitian ini, Tuan/Nyonya Aa

merugikan PD Sama Jaya sebesar Rp2.334.939. Hasil perhitungan tersebut berbeda dengan perhitungan laba yang dilakukan oleh PD Sama Jaya yaitu perusahaan memperoleh laba sebesar Rp3.902.313 dari Tuan/Nyonya Aa. Selain Tuan/Nyonya Aa, pelanggan yang sebenarnya kurang menguntungkan bagi PD Sama Jaya adalah Toko T, Toko Q, Toko G, Toko I, Toko J, Toko H, dan Toko Z. Setelah laba para pelanggan tersebut dihitung melalui proses analisis profitabilitas pelanggan pada penelitian dalam skripsi ini, laba bersih ketujuh pelanggan tersebut berkurang signifikan.

Hasil analisis *whale curve* menunjukkan 40% pelanggan tetap PD Sama Jaya dari luar Kota Bandung (6 pelanggan) yaitu Toko O, Toko L, Toko M, Toko K, Toko F, dan Toko N dapat dikategorikan sebagai pelanggan tetap luar Kota Bandung yang paling menguntungkan bagi PD Sama Jaya. Sementara 50% pelanggan tetap luar Kota Bandung lainnya (7 pelanggan) yaitu Toko Z, Toko H, Toko J, Toko I, Toko G, Toko Q, dan Toko T merupakan pelanggan yang kurang menguntungkan bagi PD Sama Jaya. Kontribusi laba tujuh pelanggan tersebut mulai membawa perusahaan kepada posisi *break even point*. Sementara itu Tuan/Nyonya Aa merupakan pelanggan yang paling tidak menguntungkan bagi PD Sama Jaya dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Karakteristik pelanggan tetap yang tidak menguntungkan bagi PD Sama Jaya adalah pelanggan yang memesan barang dalam jumlah kecil pada setiap pesannya, memesan barang kepada PD Sama Jaya dalam frekuensi relatif sering dengan jumlah barang yang sedikit di dalam setiap pesannya, dan membutuhkan perlakuan khusus dalam mengirim pesanan. Sementara itu karakteristik pelanggan tetap PD Sama Jaya dari luar Kota Bandung yang menguntungkan bagi perusahaan adalah pelanggan memesan barang dalam jumlah besar setiap kali memesan dan memesan dengan tingkat frekuensi pembelian yang cukup sering.

- 4) Cara yang dapat dilakukan oleh PD Sama Jaya untuk meningkatkan laba perusahaan dari para pelanggannya adalah:
  - a) Mengubah komposisi kelompok aktivitas administrasi dan penjualan barang dagang. Dilakukan dengan cara mengubah aktivitas membuat dan mencetak dokumen administrasi penjualan dengan kertas karbon menjadi aktivitas membuat dan mengirim dokumen administrasi melalui *e-mail*.

- b) Memberikan insentif berupa potongan harga kepada pelanggan yang membeli dalam jumlah yang besar untuk mendorong para pelanggan memesan dalam jumlah yang besar.
- 5) Keputusan yang perlu diambil PD Sama Jaya terhadap para pelanggannya setelah memperoleh informasi profitabilitas pelanggan adalah PD Sama Jaya perlu mempertimbangkan arah profitabilitas pelanggan, manfaat pelanggan bagi proses pembelajaran perusahaan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan yang memiliki karakteristik yang serupa dengan pelanggan yang kurang menguntungkan, dan loyalitas pelanggan sebelum memutuskan untuk mengakhiri hubungan bisnis dengan pelanggan.

Informasi pendapatan bersih masing-masing pelanggan, pelanggan tetap luar Kota Bandung PD Sama Jaya yang kurang atau tidak menguntungkan bagi perusahaan, dan karakteristik pelanggan PD Sama Jaya dihasilkan melalui penggunaan data yang tidak sesungguhnya. PD Sama Jaya harus melakukan perhitungan biaya melayani pelanggan dan proses analisis profitabilitas pelanggan kembali menggunakan data yang benar-benar terjadi di dalam perusahaan untuk mengambil keputusan terhadap para pelanggan.

## **5.2. Saran**

Dari hasil penelitian penelitian dalam skripsi diperoleh saran sebagai berikut:

- 1) PD Sama Jaya sebaiknya melakukan perhitungan biaya melayani pelanggan dan analisis profitabilitas pelanggan untuk seluruh pelanggan tetap dengan menggunakan data yang sesungguhnya.
- 2) PD Sama Jaya perlu menyimpan surat jalan dengan cara mengelompokkan surat jalan berdasarkan kesamaan waktu dan tempat tujuan pengiriman agar perusahaan mengetahui banyaknya pelanggan yang pesannya diantarkan pada waktu dan ke tempat yang sama. Dengan demikian, perusahaan dapat membebaskan biaya atas aktivitas pengiriman pesanan dengan kendaraan dengan lebih tepat sesuai dengan jumlah pelanggan yang mengonsumsi jarak pengiriman yang sama pada waktu perjalanan yang sama.
- 3) PD Sama Jaya perlu mencoba untuk berunding dengan pelanggan tetap yang menimbulkan biaya aktivitas administrasi dan penjualan barang dagang yang besar bagi perusahaan. PD Sama Jaya dapat mencoba untuk membicarakan mengenai kesediaan pelanggan untuk menerima dokumen administrasi atas transaksi penjualan seperti faktur penjualan dan surat jalan melalui *e-mail*.

- 4) Mempertimbangkan untuk memberikan insentif berupa potongan harga bagi pelanggan tetap yang memiliki karakteristik cenderung membeli dalam jumlah kecil dengan frekuensi pembelian yang sering agar pelanggan perlahan-lahan dapat mengubah karakteristiknya menjadi memesan dalam jumlah yang lebih besar daripada sebelumnya.
- 5) PD Sama Jaya perlu berusaha untuk berunding dengan pelanggan tetap yang cenderung meminta pelayanan pengiriman pesanan dengan menggunakan kendaraan dalam jumlah yang kecil dengan frekuensi yang sering.
- 6) PD Sama Jaya perlu berunding dengan pelanggan tetap dengan karakteristik cenderung memesan barang dalam jumlah besar, mendiskusikan barang apa saja yang paling sering mendapat permintaan dari pelanggan akhir, rentang waktu kemungkinan barang tersebut perlu dibeli kembali oleh pelanggan, dan melakukan analisis perkiraan kuantitas yang sering kali dipesan kembali oleh pelanggan tetap PD Sama Jaya. Dengan mengetahui informasi tersebut, PD Sama Jaya dapat mengantisipasi permintaan pesanan pelanggan dan dapat memisahkan barang yang kemungkinan besar akan dipesan oleh pelanggan sehingga PD Sama Jaya dapat mempersiapkan pesanan pelanggan dengan lebih cepat dan tidak terganggu dengan pesanan dari pelanggan lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albalaki, F. M., & Majeed, R. J. (2018). Customer Profitability Analysis, Cost System Purposes and Decision Making Process: A Research Framework. *Account and Financial Management Journal*, 3, 1548; 1549; 1550.
- ASBJ. (2015). *Insurance Contracts: Use of OCI for Presentation of Unearned Profits*. Accounting Standards Board of Japan.
- Barker, R. (2010). *On the Definitions of Income, Expenses and Profit in IFRS*. Cambridge: Cambridge CB2 1AG.
- Čivić, B. (2014). Customer Relationship Management in Business Operations of Trading Companies in Bosnia and Herzegovina. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27, 755; 756; 757; 758.
- Dalci, I. et al. (2010). Customer Profitability Analysis with Time-driven Activity-based Costing: A Case Study in a Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 610.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: a Managerial Emphasis* (16th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Guerreiro, R. et al. (2008). Cost-to-Serve Measurement and Customer Profitability Analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 19, 390; 391; 392; 394.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall. Inc.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business Press.
- Kieso, D. E. et al. (2018). *Intermediate Accounting: IFRS Edition* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Persson, A. (2013). Profitable Customer Management: Reducing Costs by Influencing Customer Behaviour. *European Journal of Marketing*, 47, 859.
- Racciatti, T. (2018, 10 15). Cost-to-Serve Analysis: Determine a Customer's Actual Value to Your Business. p. 1.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Chicester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

- Soliman, H. S. (2011). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 167; 168.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta cv.
- Van Raaij, E. M. (2005). The Strategic Value of Customer Profitability Analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 373; 374.
- Zamil, A. M. (2011). Customer Relationship Management: A Strategy to Sustain the Organization's Name and Products in the Customers' Minds. *European Journal of Social Sciences*, 22, 451; 452.