

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis pada PT X, maka penulis menarik beberapa kesimpulan atas masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya. Berikut adalah beberapa kesimpulan tersebut:

1. Selama ini PT X belum menerapkan *CVP analysis* dalam menjalankan usahanya. Untuk itu penulis melakukan penerapan *CVP analysis* pada PT X. Langkah awal yang dilakukan oleh penulis adalah memastikan bahwa semua asumsi-asumsi dalam *CVP analysis* terpenuhi pada PT X. Asumsi-asumsi dalam *CVP analysis* tersebut terpenuhi ketika penulis membagi *time range* di perusahaan menjadi tiga kategori waktu analisis dalam satu tahunnya. Kategori waktu analisis tersebut dilakukan untuk mengelompokkan bulan-bulan mana saja yang memiliki karakteristik yang sama baik itu dari biaya-biaya yang terjadi maupun harga jual produk di perusahaan, yang nantinya dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya, yaitu perhitungan *CVP analysis*. Setelah itu penulis melakukan pengklasifikasian biaya sesuai perilakunya, yaitu *fixed cost* dan *variable cost*; untuk *mixed cost* harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. *Mixed cost* pada perusahaan adalah biaya listrik. Perusahaan menggunakan meteran listrik yang berbeda antara kantor dengan pabriknya. Data itu membantu penulis untuk dapat langsung memisahkan antara biaya listrik kantor sebagai biaya tetap, dan biaya untuk produksi air minum dalam kemasan sebagai biaya variabel. Setelah itu penulis menghitung *sales mix* produk untuk masing-masing kategori waktu analisis yang ada. Setelah diperoleh *sales mix* untuk masing-masing kategori, langkah berikutnya adalah penulis melakukan perhitungan *breakeven point*, *target operating income*, dan *margin of safety*.
2. Penerapan *CVP analysis* sangat membantu perusahaan dalam menentukan volume *bundle* penjualan baik itu untuk mencapai *breakeven point* maupun *target operating income* perusahaan untuk masing-masing kategori waktu analisis. Dengan diketahuinya jumlah *bundle* yang harus dijual untuk mencapai *breakeven point* dan *target operating income* perusahaan, maka perhitungan *margin of safety*

pun dapat dilakukan. Perhitungan *margin of safety* tersebut sangat membantu perusahaan untuk mengetahui seberapa besar batas keamanan perusahaan selama ini dan batas keamanan untuk masa yang akan datang pula. Dengan menggunakan *CVP analysis*, perusahaan dapat mengetahui informasi untuk setiap kategori penjualannya dengan asumsi komponen-komponen seperti biaya variabel, biaya tetap, harga jual, dan *sales mix* tidak mengalami perubahan. Berikut adalah informasi yang didapat oleh perusahaan setelah melakukan *CVP analysis*:

- a. Kategori pertama, perusahaan menentukan target laba operasi sebesar Rp 1.000.000.000,00 dengan total volume karton yang harus terjual adalah sebanyak 413.525 karton. *Margin of safety* untuk kategori ini adalah Rp 2.812.318.740,00 atau 40,7%.
- b. Kategori kedua, perusahaan menentukan target laba operasi sebesar Rp 1.500.000.000,00 dengan total volume karton yang harus terjual adalah sebanyak 502.758 karton. *Margin of safety* untuk kategori ini adalah Rp 4.323.678.000,00 atau 49,5%.
- c. Kategori ketiga, perusahaan menentukan target laba operasi sebesar Rp 500.000.000,00 dengan total volume karton yang harus terjual adalah sebanyak 347.424 karton. *Margin of safety* untuk kategori ini adalah Rp 1.552.932.170,00 atau 26,1%.

Dari hasil perhitungan di atas maka diharapkan dapat memberikan informasi yang jelas bagi perusahaan untuk dapat menentukan keputusan-keputusan yang terbaik bagi masing-masing kategori tersebut. Keputusan-keputusan tersebut yaitu terkait dengan strategi pemasaran yang dapat dilakukan pada masing-masing kategori. Dalam hal ini target pasar atau jenis konsumen pada masing-masing kategori tersebut berbeda-beda, pada kategori pertama dan ketiga perusahaan berfokus pada kawasan rekreasi, hotel, rumah makan, dikarenakan pada kategori tersebut kawasan rekreasi, hotel, dan rumah makan akan dipadati pengunjung yang merupakan target pasar perusahaan. Untuk kategori kedua perusahaan lebih berfokus kepada target pasar seperti perusahaan-perusahaan, sekolah-sekolah, kampus, dan acara-acara olahraga. Terlepas dari strategi yang berbeda-beda untuk masing-masing kategori. Perusahaan tentu berharap dapat menjual tambahan karton yang diperlukannya untuk mencapai target laba

operasinya. Tetapi perusahaan perlu mengantisipasi juga jika ternyata jumlah karton yang terjual tidak mencapai jumlah yang seharusnya untuk mencapai target laba operasi. Antisipasi yang dapat dilakukan secara umum untuk ketiga kategori waktu analisis tersebut adalah efisiensi pada biaya variabel, biaya tetap, menaikkan harga jual, dan terus melakukan promosi. Selain itu, *CVP analysis* juga bermanfaat untuk mengukur kinerja perusahaan selama ini, apakah *target operating income* untuk masing-masing kategori waktu analisis sudah tercapai atau tidak.

3. Penulis juga melakukan analisis dengan kemungkinan adanya perubahan pada biaya variabel, biaya tetap, harga jual, maupun *sales mix*. Perubahan pada komponen-komponen tersebut tentunya akan mengubah jumlah *bundle* yang harus dijual untuk mencapai *breakeven point* dan *target operating income* perusahaan. Tidak hanya itu, perubahan pun dapat terjadi pada *margin of safety* yang diakibatkan perubahan pada biaya tetap. *CVP analysis* ini tidak lepas dari saling keterkaitan antara biaya variabel, biaya tetap, harga jual, dan *sales mix* dengan asumsi keempat komponen tersebut diketahui jumlahnya. Berikut adalah rangkuman dari masing-masing perubahan yang telah diteliti oleh penulis:

- a. Perubahan pada biaya variabel dan biaya tetap

Kenaikan biaya variabel mengakibatkan *contribution margin* yang semakin kecil. Semakin kecil *contribution margin* dan dengan meningkatnya biaya tetap maka akan membuat jumlah *bundle* yang harus dijual lebih banyak, baik itu untuk mencapai *breakeven point* maupun *target operating income* pada masing-masing kategori waktu analisis.

- b. Perubahan pada biaya variabel, biaya tetap, dan harga jual

Perubahan pada ketiga komponen ini akan tetap menyebabkan perusahaan harus menjual produknya lebih banyak, hal ini disebabkan perusahaan tidak dapat menaikkan harga jual yang begitu tinggi mengingat bahwa perubahan harga yang sensitif dapat membuat konsumen memilih produk dengan merek lain, hanya saja jumlahnya tidak sebanyak pada perubahan poin a. Dari perubahan ini dapat dilihat bahwa perubahan harga jual pun berperan penting dalam menentukan jumlah *bundle* yang harus dijual oleh

perusahaan untuk mencapai *breakeven point* dan *target operating income* pada masing-masing kategori waktu analisis.

c. Perubahan pada biaya variabel, biaya tetap, harga jual, dan *sales mix*

Perubahan pada biaya variabel, biaya tetap, harga jual dengan disertai perubahan pada *sales mix* juga akan mempengaruhi jumlah *bundle* yang harus dijual oleh perusahaan, baik itu untuk mencapai *breakeven point* maupun *target operating income* pada masing-masing kategori waktu analisis. Perubahan *sales mix* yang terjadi adalah dikarenakan adanya perluasan pasar yang mengakibatkan kenaikan kuantitas penjualan cup 240ml, botol 600ml, dan galon 19L. Naiknya kuantitas pada ketiga produk tersebut akan menyebabkan *contribution margin per bundle* perusahaan menjadi lebih besar. Kenaikan *contribution margin per bundle* tersebut akan mengakibatkan jumlah *bundle* yang harus dijual untuk mencapai *breakeven point* maupun *target operating income* akan lebih kecil. Jumlah *bundle* yang dijual memang lebih kecil jika dibandingkan tidak terjadinya perubahan pada *sales mix*, namun jumlah karton yang dijualnya lebih banyak. Hal tersebut dapat terjadi karena kuantitas ketiga produk tersebut dalam satuan *bundle* terjadi peningkatan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Berikut adalah saran dari penulis:

1. Penulis menyarankan perusahaan untuk menggunakan *CVP analysis*, karena sekalipun dalam hal ini perusahaan berada dalam kondisi yang menguntungkan, *CVP analysis* ini diharapkan dapat memberikan informasi yang jelas mengenai berapa jumlah karton yang harus dijualnya untuk mencapai *target operating income*. Bahkan tidak hanya informasi mengenai jumlah karton, *CVP analysis* pun bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja perusahaan untuk setiap periode yang dilaluinya. Perusahaan dapat melihat apakah dari informasi yang dihasilkan *CVP analysis*, perusahaan sudah menerapkan strategi yang tepat untuk mencapai *target operating incomenya*.

2. Langkah awal yang menjadi sangat penting ketika perusahaan menerapkan *CVP analysis* ini adalah perusahaan harus dapat memastikan bahwa asumsi-asumsi dalam *CVP analysis* itu terpenuhi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, asumsi-asumsi *CVP analysis* tersebut tidak dapat terpenuhi jika perhitungan dilakukan dengan *time range* satu tahun. Asumsi-asumsi dalam *CVP analysis* tersebut terpenuhi ketika penulis membagi *time range* di perusahaan menjadi tiga kategori waktu analisis dalam pada tahun 2015. Untuk ke depannya perusahaan tidak dapat terpaku pada tiga kategori tersebut, sebab pada tahun-tahun berikutnya peristiwa-peristiwa seperti bulan puasa, libur lebaran, serta bulan safar tidak akan jatuh pada bulan yang sama. Untuk itu perusahaan harus menyesuaikan kembali dengan peristiwa-peristiwa tersebut yang memungkinkan kategori perusahaan tidak akan terbagi ke dalam tiga kategori. Setelah melakukan pengelompokan waktu analisis yang tepat, perusahaan juga harus melakukan pengklasifikasian biaya menurut perilakunya, yaitu menjadi biaya tetap dan biaya variabel sesuai dengan asumsi yang harus dipenuhi dalam melakukan perhitungan *CVP analysis*. Tidak selesai sampai di situ, perusahaan juga harus melakukan perhitungan untuk *sales mix* karena mengingat bahwa produk yang dihasilkan lebih dari satu jenis. Setelah itu perusahaan dapat mulai melakukan perhitungan *CVP analysis*.
3. Perusahaan juga sebaiknya dapat mencari target pasar yang tepat untuk masing-masing jenis produknya. Perusahaan dapat tetap fokus pada penjualan tiga jenis produknya, yaitu cup 240ml, botol 600ml, dan galon 19L yang juga merupakan penjualan terbesar di perusahaan, namun bukan berarti mengabaikan penjualan botol 300ml dan botol 1500ml. Karena mengingat juga bahwa kedua jenis produk tersebut memiliki *contribution margin* yang besar jika dibandingkan dengan tiga jenis kemasan lainnya. Jika peningkatan yang signifikan terjadi pada kedua jenis kemasan tersebut maka akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai target laba yang diharapkannya.
4. Hasil dari perhitungan *CVP analysis* perlu ditinjau ulang secara berkala terutama ketika ada perubahan pada nilai komponen-komponen *CVP analysis* tersebut.

5. Penulis melihat bahwa perusahaan dalam keadaan yang baik sebab *margin of safety* perusahaan cukup besar. Namun tentunya perusahaan ingin terus mengembangkan perusahaan ini sehingga bisa masuk ke seluruh segmen pasar di Indonesia. Oleh karena itu, penulis menyarankan perusahaan agar terus melakukan perluasan pasar dengan cara memasang iklan di daerah-daerah yang belum mengenal produk perusahaan, mengembangkan produknya dengan baik, membangun *brand image* yang baik di mata masyarakat, memberikan *benefit-benefit* lain yang tidak diberikan oleh pesaing, dan tentunya tetap mempertahankan konsumen yang ada. Dengan berkembangnya kepercayaan dan pandangan masyarakat terhadap dengan produk yang dihasilkan perusahaan, maka akan dengan sangat mudah bagi perusahaan melakukan promosi yang lebih besar. Jika permintaan sudah semakin meningkat tentu perusahaan harus menyesuaikan kapasitasnya dalam memenuhi permintaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Horngren, C. T., Srikant. M. Datar, G. Foster, Madh. V. Rajan. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 15th Edition*. Pearson Education, Inc.
- Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen, Liming Guan. (2009). *Cost Management: Accounting and Control 6th edition*. Southwestern: Cengage Learning
- Hansen, Don. R., Maryanne M. Mowen. (2006). *Cost Management: Accounting and Control 5th edition*. Southwestern: Thomson Learning
- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumuram, S. Mark Young. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Executino 6th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Garrison, Ray H. (2015). *Managerial Accounting*. 13th edition. United States of America: Mc Graw-Hill, Inc.
- Hilton, Ronald W. (2015). *Managerial Accounting*. United States of America: McGraw-Hill, Inc.
- Kaplan, Robert S., Cooper R. (1997). *Cost & Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting 3rd Edition*. New jersey: Prentice Hall Inc.
- Weygandt, Jerry, J., Kieso, Donald E., Kimmel, Paul D. (2011). *Financial Accounting IFRS Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1999). *The Design of Cost Management Systems 2nd Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach 6th Edition*. John Wiley & Sons Ltd.