

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Setelah penulis melakukan penelitian di Putra Mandiri dan membahas hasil penelitian pada bab 4, maka penulis dapat mengambil kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah yang telah penulis tetapkan sebagai berikut:

1. Putra Mandiri belum mengelompokkan biaya operasional tidak langsung dengan baik karena terdapat kesalahan pengelompokan biaya operasional tidak langsung Putra Mandiri yaitu biaya perbaikan kendaraan. Berdasarkan pengertian menurut Putra Mandiri, biaya perbaikan kendaraan termasuk ke dalam kelompok biaya umum, yang mana biaya-biaya yang termasuk ke dalam kelompok ini merupakan biaya yang tidak berhubungan dengan pelanggan. Sedangkan, biaya perbaikan kendaraan seharusnya dikeluarkan dari biaya umum karena biaya ini rutin digunakan untuk mendukung aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan. Jika hal ini diabaikan, maka dapat menyebabkan kesalahan pelaporan pada laporan laba rugi dan pembebanan biaya kepada pelanggan menjadi kurang akurat.
2. Perhitungan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan di Putra Mandiri hanya dilakukan dengan mengurangi penjualan kotor dengan potongan penjualan sehingga diperoleh penjualan bersih. Putra Mandiri menentukan besar potongan penjualan di awal berdasarkan negosiasi antara pemilik dengan pelanggan dan jumlah pembelian dari pelanggan. Artinya, tidak ada tarif tetap dalam penetapan potongan penjualan dari setiap produk. Hal ini dapat mempengaruhi besar laba yang diperoleh Putra Mandiri. Jika Putra Mandiri menetapkan besar potongan penjualan hanya dari hasil negosiasi dan jumlah pembelian dari pelanggan tanpa memperhatikan besar biaya yang harus dikeluarkan untuk melayani pelanggan tersebut, maka Putra Mandiri tidak dapat memperoleh laba yang optimal. Urutan pelanggan yang memberikan hasil penjualan yang paling tinggi hingga yang paling rendah pada Putra Mandiri adalah pelanggan H sebesar Rp173.973.828, pelanggan F sebesar Rp147.500.436, pelanggan A sebesar Rp105.256.940, pelanggan C sebesar Rp92.808.072, pelanggan D sebesar Rp72.409.515,

pelanggan E sebesar Rp48.098.160, pelanggan B sebesar Rp23.613.804, pelanggan I sebesar Rp16.810.000 dan pelanggan G sebesar Rp15.257.697.

3. Pembebanan biaya operasional ke pelanggan pada Putra Mandiri dengan menggunakan *ABC system* dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama, setelah mengidentifikasi biaya operasional yang ada di perusahaan, membebankan biaya operasional yang berkaitan dengan pelanggan ke aktivitas dengan menggunakan *resource cost driver* yang diperoleh melalui wawancara dengan pemilik dan observasi langsung ke Putra Mandiri. Kemudian penulis menghitung biaya untuk setiap aktivitas. Pada tahap kedua, biaya dari setiap aktivitas kemudian dibebankan ke pelanggan sebagai *final cost object* dengan menggunakan *activity cost driver* yang harus memiliki hubungan sebab akibat antara biaya aktivitas yang terjadi dengan *activity cost driver* yang dipilih. Dengan demikian diketahui Putra Mandiri memberikan biaya melayani yang paling besar kepada pelanggan H yaitu sebesar Rp5.632.301 dan biaya melayani pelanggan yang paling kecil kepada pelanggan G yaitu sebesar Rp191.070.
4. Perhitungan profitabilitas pelanggan pada Putra Mandiri dengan menggunakan *ABC system* memberikan informasi mengenai profitabilitas dari sembilan *sample* pelanggan. Kesembilan *sample* pelanggan tersebut ternyata memberikan kontribusi laba bagi perusahaan. Pelanggan yang menghasilkan penjualan yang besar akan memberikan *operating income* yang juga besar bagi Putra Mandiri. Namun, besar kontribusi *operating income* terhadap penjualan bersih dari setiap pelanggan berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena setiap pelanggan dengan karakteristik yang berbeda-beda akan menggunakan biaya melayani yang juga berbeda-beda. Urutan pelanggan yang memberikan kontribusi *operating income* paling besar hingga paling kecil terhadap penjualan bersih dari setiap pelanggan yaitu pelanggan A (37,109%), I (32,120%), B (31,750%), F (31,192%), E (30,372%), H (30,096%), C (26,947%), G (26,020%), dan D (23,209%). Sedangkan, rata-rata total *operating income* terhadap total penjualan bersih yang memiliki nilai sebesar 32,093%. Maka, pelanggan yang memberikan kontribusi laba di atas rata-rata total *operating income* terhadap total penjualan bersih hanya dua pelanggan yaitu pelanggan A dan I.

5. Peranan analisis profitabilitas pelanggan dengan menggunakan *ABC system* dalam meningkatkan laba operasi pada Putra Mandiri adalah memberikan informasi yang lebih akurat kepada Putra Mandiri mengenai profitabilitas dari setiap pelanggannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata ranking pelanggan berdasarkan penjualan bersih sama dengan ranking pelanggan berdasarkan *operating income* yang dihasilkannya. Dengan demikian, pemilik Putra Mandiri dapat mengambil keputusan dalam menentukan strategi terkait tindakan yang tepat untuk melayani setiap pelanggannya, baik pelanggan yang memberikan kontribusi laba yang paling tinggi maupun yang paling rendah. Hal ini dilakukan Putra Mandiri untuk dapat mengoptimalkan laba dari setiap pelanggan yang dapat mempengaruhi peningkatan laba perusahaan secara keseluruhan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab 4 serta kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran kepada Putra Mandiri sebagai berikut:

1. Putra Mandiri sebaiknya melakukan analisis profitabilitas pelanggan dengan *ABC system* agar pembebanan biaya operasional kepada setiap pelanggan menjadi lebih akurat. Namun, pemilik Putra Mandiri juga perlu mempertimbangkan biaya dan manfaat dari penerapan *ABC system* karena biaya untuk menghitung pembebanan biaya operasional ke pelanggan lebih mahal.
2. Putra Mandiri sebaiknya mereklasifikasi pengelompokan biaya perbaikan kendaraan agar dikeluarkan dari biaya umum. Hal ini dilakukan agar pelaporan pada laporan laba rugi dan pembebanan biaya operasional kepada pelanggan menjadi lebih akurat.
3. Putra Mandiri sebaiknya memberikan tindakan untuk menjaga loyalitas pelanggan yang memberikan kontribusi laba di atas rata-rata total *operating income* terhadap total penjualan bersih yaitu pelanggan A dan I. Tujuannya agar kedua pelanggan tersebut memberikan kontribusi laba yang optimal kepada Putra Mandiri dan tidak berpindah kepada pesaing. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh Putra Mandiri adalah memberikan tambahan potongan penjualan, memberikan jasa khusus untuk melayani para pelanggan seperti mengadakan

sistem member perusahaan dengan syarat-syarat tertentu, serta menegosiasikan “*win-win relationship*” dengan pelanggan yang memiliki karakteristik *low-cost to serve*. Contohnya yaitu memberikan *membership* kepada pelanggan yang berisi ketentuan-ketentuan tertentu seperti pemberian potongan penjualan sesuai dengan tanggal ulang tahun pelanggan yang memiliki kartu *membership*, perolehan poin setiap kali pelanggan melakukan pembelian yang nantinya poin tersebut dapat ditukarkan dengan *souvenir*, potongan penjualan, maupun potongan biaya pengiriman.

4. Putra Mandiri sebaiknya memberikan tindakan untuk mengubah pelanggan yang memberikan kontribusi laba di bawah rata-rata total *operating income* terhadap total penjualan bersih yaitu pelanggan B, C, D, E, F, G dan H menjadi pelanggan yang memberikan kontribusi laba yang optimal bagi Putra Mandiri. Beberapa cara yang dapat dilakukan antara lain:
  - a. Menawarkan cara pembayaran melalui giro kepada pelanggan sehingga Putra Mandiri dapat mengurangi biaya aktivitas penagihan ke pelanggan.
  - b. Menentukan jumlah minimum produk yang dikirimkan untuk setiap kali pengiriman. Hal ini dilakukan agar Putra Mandiri dapat mengurangi biaya aktivitas pengiriman produk ke pelanggan.
  - c. Mengurangi aktivitas penerimaan pesanan melalui kunjungan langsung dari pelanggan dengan mengalihkannya menjadi penerimaan pesanan pelanggan melalui telepon jika pelanggan tersebut memesan produk dengan jenis yang sama. Hal ini dilakukan agar Putra Mandiri dapat mengurangi biaya aktivitas penerimaan pesanan melalui kunjungan langsung dari pelanggan dan memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam melakukan pemesanan yang berulang.
  - d. Melakukan diskusi dengan pelanggan-pelanggan tersebut untuk melakukan pembelian dalam jumlah yang lebih besar. Jika pelanggan-pelanggan tersebut tidak bisa atau tidak mau mengubah pembeliannya, maka Putra Mandiri dapat menetapkan kebijakan yang baru, seperti mengurangi potongan penjualan yang diberikan.
5. Putra Mandiri sebaiknya melakukan pengiriman produk pesanan dari pelanggan berdasarkan lokasi pelanggan. Jika lokasi dari beberapa pelanggan

memungkinkan untuk dilakukan pengiriman produk secara bersamaan, maka cara ini dapat mengurangi pengeluaran biaya transportasi sehingga mampu meningkatkan profitabilitas pelanggan, yang berujung pada peningkatan laba operasi perusahaan secara keseluruhan.

6. Pemilik Putra Mandiri sebaiknya menambah tugas *salesman* untuk menawarkan produk cat yang dijual di Putra Mandiri kepada para pelanggan sekaligus mencari pelanggan baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (15th ed.). New York: McGraw Hill.
- Collier, P. M. (2012). *Accounting For Managers: Interpreting Accounting Information For Decision Making* (4th ed.). United Kingdom: John Wiley & Son Ltd.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). *Managerial Accounting* (14th ed.). New York: McGraw Hill.
- Godfrey, J., Hodgson, A., Tarca, A., Hamilton, J., & Holmes, S. (2010). *Accounting Theory*. Australia: John Wiley & Sons, Ltd.
- Guan, L., Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Cost Management: Accounting and Control* (6th ed.). South Western: Cengage Learning.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2015). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment* (10th ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). United States: Pearson Education, Inc.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. (1998). *Advance Management Accounting* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1997). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (3 ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1999). *The Design of Cost Management Systems: Text and Cases* (2 ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2011). *Intermediate Accounting, Volume 1*. USA: John Wiley & Sons.
- Weetman, P. (2010). *Management Accounting* (2nd ed.). United Kingdom: Pearson Education, Inc.