

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis profitabilitas pelanggan untuk menentukan tindakan yang tepat, peneliti menyimpulkan beberapa hal yaitu:

1. CV APPP selama ini menentukan tindakan kepada pelanggannya hanya berdasarkan penjualan bersih saja dan tidak membebankan harga pokok penjualan dan *nonproduction costs* yang berhubungan dengan pelanggan. Maka dari itu, perusahaan tidak melakukan tindakan-tindakan yang dapat meningkatkan profitabilitas setiap pelanggan karena tidak mengetahui tingkat profitabilitas pelanggan yang sebenarnya dan berapa biaya-biaya yang ditanggung perusahaan karena melayani masing-masing pelanggan tersebut. Sampai periode penelitian dilakukan, perusahaan memiliki enam pelanggan lama yang membeli produk secara grosir. Semua pelanggan lama sudah berbisnis dengan perusahaan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Empat pelanggan perusahaan berlokasi di Kota Tasikmalaya, sementara dua pelanggan lainnya berlokasi di luar Kota Tasikmalaya.
2. Peneliti membebankan *nonproduction costs* yang digunakan untuk melayani masing-masing pelanggan menggunakan *activity-based costing system* agar mendapatkan hasil yang akurat. Peneliti mengidentifikasi biaya langsung dan biaya tidak langsung pada perusahaan. Pembebanan *nonproduction cost* tidak langsung menggunakan *ABC system* dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama peneliti mengalokasikan *nonproduction cost* tidak langsung ke setiap aktivitas yang ada di perusahaan berdasarkan *resource cost driver*. Berdasarkan penelitian ini, peneliti menemukan ada enam aktivitas perusahaan mulai dari aktivitas kunjungan ke pelanggan dan penerimaan pesanan, aktivitas penerimaan pesanan di luar kunjungan, aktivitas pengemasan pesanan, aktivitas pengiriman dan penagihan pembayaran dalam kota, aktivitas penagihan pembayaran luar kota, serta aktivitas melayani pelanggan lainnya dan aktivitas yang bersifat keseluruhan. Hanya aktivitas enam yang tidak dapat

dibebankan ke pelanggan yang dikategorikan lama dan pembeliannya secara grosir karena aktivitas tersebut hanya untuk melayani pelanggan baru dan yang bersifat keseluruhan. Terdapat pula *resources cost driver* yang digunakan seperti luas ruangan dan jam kerja. Pada tahap kedua peneliti membebankan biaya aktivitas ke masing-masing pelanggan. Pembebanan dilakukan dengan menentukan *activity cost driver* yang tepat sebagai penghubung antara biaya aktivitas dengan pelanggan. Jenis *activity cost driver*nya seperti *transaction driver* dan *duration driver*.

3. Peneliti mengetahui profitabilitas pelanggan yang sesungguhnya dengan mengurangi penjualan bersih dengan harga pokok penjualan dan biaya melayani pelanggan. Dari hasil analisis tidak ada pelanggan yang merugikan perusahaan. Semua pelanggan memberikan keuntungan bagi perusahaan meskipun ada juga pelanggan yang memberikan kontribusi laba yang kecil dengan peringkat terbesar hingga terkecil berdasarkan laba per pelanggan adalah Pelanggan B, Pelanggan A, Pelanggan C, Pelanggan E, Pelanggan D, dan Pelanggan F. Berdasarkan hasil perhitungan profitabilitas pelanggan, peneliti menganalisis kontribusi laba yang diberikan oleh masing-masing pelanggan menggunakan *rasio Return on Sales (ROS)* dan menghasilkan peringkat sebagai berikut Pelanggan E menghasilkan ROS terbesar bagi perusahaan lalu diikuti Pelanggan B, Pelanggan F, Pelanggan C, Pelanggan A dan Pelanggan D. Peneliti pun menggolongkan keenam pelanggan berdasarkan *customer profitability diagram*. Hasil menunjukkan bahwa Pelanggan C berada di kuadran *passive*, Pelanggan B dan Pelanggan A berada di kuadran *costly to service, but pay top dollar*, dan Pelanggan D, Pelanggan E dan Pelanggan F berada di kuadran *price-sensitive and few special demands*. Setelah mengetahui hasil ROS dan menemukan posisi masing-masing pelanggan berdasarkan *customer profitability diagram* peneliti memberikan saran tindakan yang sesuai dengan karakter pelanggan CV APPP misalnya halnya peningkatan penggunaan media elektronik dalam melakukan penawaran produk yang pernah dipesan maupun produk yang baru untuk pelanggan.

5.2 Saran

Berikut saran peneliti yang dapat membantu CV APPP mengambil keputusan yang tepat terhadap pelanggannya dalam rangka meningkatkan laba perusahaan:

1. Sebaiknya perusahaan membebankan *nonproduction costs* yang berhubungan dengan pelayanan ke masing-masing pelanggan dengan menggunakan *ABC system*. Dengan *ABC system* perusahaan dapat menghitung biaya aktivitas melayani setiap pelanggan dengan benar dan akurat sehingga pada akhirnya perusahaan dapat mengetahui berapa profitabilitas masing-masing pelanggannya. Selain faktor finansial, perusahaan dapat mempertimbangkan faktor nonfinansial misalnya selera masyarakat. Dalam penelitian ini, perusahaan dapat menawarkan dulu ke Pelanggan B karena Pelanggan B lebih mengerti bagaimana selera dan minat masyarakat terhadap batik. Atau perusahaan dapat menawarkan lebih banyak ke Pelanggan D dan E karena mereka dapat menjual produk perusahaan di luar Kota Tasikmalaya sehingga diharapkan penyebaran produk perusahaan semakin meluas.
2. Sebaiknya perusahaan memikirkan tentang strategi yang akan dipilih untuk melayani pelanggan yang memiliki perilaku dan karakteristiknya masing-masing. Strategi-stategi yang dapat dilakukan diantaranya membuat kontrak terkait penjualan produk perusahaan dan negosiasi mengenai cara penawaran produk kepada pelanggan C, pemakaian sistem *minimum order quantity* dan pemberian sistem diskon kepada pelanggan D, pelanggan E dan pelanggan F, melakukan pemesanan melalui media elektronik kepada seluruh pelanggan, *cost transparency* kepada pelanggan A, negosiasi mengenai potongan harga kepada pelanggan B serta pemberian harga khusus kepada pelanggan F.
3. Jika CV APPP ingin menganalisis profitabilitas pelanggan dengan lebih baik, maka sebaiknya perusahaan memakai jangka waktu yang lebih lama dari data yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini karena persaingan batik yang semakin ketat dan perusahaan harus mencari cara agar tidak kehilangan pelanggan lamanya atau menambah pelanggan baru. Dengan melakukan analisis dalam jangka waktu yang lebih lama, diharapkan perusahaan dapat mengetahui dengan lebih jelas perilaku dan karakteristik dari masing-masing

pelanggannya dan profitabilitas pelanggan dapat diketahui dengan lebih tepat dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, R. S. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution 6th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Charles T. Hongren, S. M. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 14th Edition*. Pearson Education, Inc.
- Charles T. Hongren, S. M. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 15th Edition*. Pearson Education, Inc.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1999). *The Design of Cost Management Systems 2nd Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Don R. Hansen, M. M. (2007). *Managerial Accounting 8th Edition*. Thomson Higher Education.
- Edward J. Blocher, D. E. (2008). *Cost Management: A Strategic Emphasis 4th Edition*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Edward J. Blocher, D. E. (2010). *Cost Management: A Strategic Emphasis 5th Edition*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting 3rd Edition*. New jersey: Prentice Hall Inc.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1997). *Cost & Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L.(2012). *Marketing Management 14th Edition*. Pearson Education.
- Ray H. Garrison, E. W. (2015). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- Rust, R. T. (2005). *Customer Equity Management*. Pearson Education.
- Ryals, L. (2008). *Managing Customers Profitably*. John Wiley.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. . (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach 6th Edition*. John Wiley & Sons Ltd.