

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dibahas di BAB 4, maka penulis menarik kesimpulan:

1. PT Mega Baja Group cabang Bandung belum pernah melakukan *cost volume profit analysis*. Selama ini perusahaan tidak pernah menentukan target laba operasi dan hanya berusaha untuk menjual empat produk utamanya yaitu besi tulangan 16, bondek, rangka atap baja ringan, dan *metal roof* sebanyak mungkin agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Perusahaan baru menyadari bahwa ia mengalami keuntungan atau kerugian saat melakukan perhitungan laba rugi di akhir periode akuntansi (per kuartal).
2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat lima belas biaya yang terjadi di PT Mega Baja Group cabang Bandung. Biaya tersebut adalah biaya pembelian persediaan, biaya angkut (*freight in*), biaya BBM, biaya gaji, biaya natura, biaya penyusutan peralatan, perlengkapan, dan inventaris kantor, biaya penyusutan kendaraan, biaya penyusutan gedung, biaya alat tulis kantor, biaya listrik, biaya telepon, biaya internet, biaya pemeliharaan kendaraan, biaya PBB, dan biaya pajak kendaraan. Berdasarkan perilaku biaya, seluruh biaya tersebut dapat dikategorikan menjadi 3 biaya yaitu, biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel. Biaya pembelian persediaan, dan biaya angkut adalah biaya variabel, yaitu biaya yang secara total berubah proporsional terhadap volume penjualan besi dan baja dalam *relevan range* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan memiliki biaya tetap dan biaya variabel yang diperlakukan sama seperti biaya tetap dalam penerapan *CVP analysis*, yaitu biaya BBM, biaya gaji, biaya natura, biaya penyusutan peralatan, perlengkapan, dan inventaris kantor, biaya penyusutan kendaraan, biaya penyusutan gedung, biaya alat tulis kantor, biaya telepon, biaya internet, biaya pemeliharaan kendaraan, biaya PBB, dan biaya pajak kendaraan. Biaya tetap tersebut adalah biaya yang konstan secara total selama berada di satu *relevan range* tertentu. Sedangkan untuk biaya listrik merupakan biaya semi

variabel yang terdiri dari biaya variabel dan biaya tetap. Setelah dilakukan analisis diketahui komponen biaya tetap yang nilainya paling besar adalah biaya gaji, biaya penyusutan kendaraan, dan biaya BBM, sedangkan komponen biaya variabel yang nilainya paling besar adalah biaya pembelian persediaan.

3. Sebelum melakukan analisis pada PT Mega Baja Group cabang Bandung penulis memastikan seluruh asumsi dalam *CVP analysis* terpenuhi. Penulis mengidentifikasi biaya yang terjadi dalam perusahaan dan mengklasifikasikannya menjadi biaya variabel dan biaya tetap. Biaya semivariabel harus dipisahkan terlebih dahulu menjadi biaya variabel dan tetap. Biaya semi variabel dalam perusahaan adalah biaya listrik. Untuk memisahkan biaya tetap dan biaya variabel yang terkandung dalam biaya listrik penulis menggunakan *Least Squared Method*. Selanjutnya penulis membagi satu tahun waktu penelitian perusahaan menjadi tiga kategori agar asumsi tersebut dapat terpenuhi. Pembagian waktu analisis itu dilakukan berdasarkan nilai kurs rupiah yang mempengaruhi harga beli (biaya pembelian), harga jual dan biaya tetap. Bulan-bulan yang memiliki karakteristik biaya pembelian yang cenderung sama dikelompokkan menjadi satu kategori. Setelah itu penulis menentukan biaya variabel per unit, harga jual, dan *sales mix* untuk tiap kategori. Setelah seluruh data tersedia barulah dilakukan perhitungan contribution margin, *BEP*, target laba operasi, dan *margin of safety*.
4. Pada saat menyiapkan data untuk melakukan *CVP analysis* penulis memperoleh informasi mengenai produk manakah yang paling banyak membawa keuntungan (memiliki *contribution margin* terbesar) bagi perusahaan. Dari perhitungan *contribution margin* disadari besi tulangan 16 merupakan produk yang paling menguntungkan (*contribution margin* terbesar), maka dari itu lebih baik perusahaan fokus untuk menjual produk tersebut. Produk lain juga menguntungkan tapi tidak sebesar besi tulangan 16. *CVP analysis* juga memberikan informasi mengenai jumlah penjualan dan unit produk yang harus dijual untuk mencapai *BEP* dan target laba operasi dari masing-masing kategori. Penulis menyadari semakin kecil jumlah unit yang harus dijual untuk mencapai *BEP* dan target laba operasi maka semakin ringan beban perusahaan. Dengan tersedianya informasi jumlah penjualan yang harus diperoleh untuk mencapai target laba operasi dan

BEP, perusahaan dapat menghitung *margin of safety*. *Margin of safety* berguna dalam memberikan informasi seberapa besar batas aman perusahaan ketika terjadi penurunan pendapatan dari penjualan, semakin besar *margin of safety* berarti keadaan perusahaan semakin aman. Berikut adalah informasi yang diperoleh dari melakukan *CVP Analysis*:

- Pada kategori 1 perusahaan menginginkan target laba operasi sebesar Rp70.000.000. Untuk mencapai *BEP* dan target laba operasi tersebut perusahaan harus menjual 9.021 unit dan 12.183 unit produk dengan komposisi *sales mix* 42 : 26 : 1 : 24, serta total pendapatan sebesar Rp965.792.140 dan Rp1.304.317.220. *Margin of safety* pada kategori 1 adalah sebesar Rp338.525.080 atau 25,95% dari *budgeted revenue*.
- Pada kategori 2 perusahaan menginginkan target laba operasi sebesar Rp10.000.000. Untuk mencapai *BEP* dan target laba operasi tersebut perusahaan harus menjual 9.215 unit dan 9.690 unit produk dengan komposisi *sales mix* 46 : 26 : 1 : 22, serta total pendapatan sebesar Rp1.088.941.400 dan Rp1.145.072.400. *Margin of safety* pada kategori 2 adalah sebesar Rp56.131.000 atau 4,90% dari *budgeted revenue*.
- Pada kategori 3 perusahaan menginginkan target laba operasi sebesar Rp5.000.000. Untuk mencapai *BEP* dan target laba operasi tersebut perusahaan harus menjual 8.526 unit dan 8.722 unit produk dengan komposisi *sales mix* 50 : 26 : 1 : 21, serta total pendapatan sebesar Rp1.088.941.400 dan Rp1.164.493.800. *Margin of safety* pada kategori 3 adalah sebesar Rp26.168.400 atau 2,25% dari *budgeted revenue*.

Sales Mix untuk setiap kategori berbeda dikarenakan jumlah perbandingan unit produk yang terjual berbeda-beda untuk setiap kategorinya. Akan tetapi, untuk setiap kategori produk yang harus dijual dari yang paling banyak hingga paling sedikit adalah besi tulangan 16, alas cor (bondek), rangka atap baja ringan, dan *metal roof*.

Dari pemisahan berdasarkan perilaku, penulis dapat mengidentifikasi bahwa dalam biaya variabel komponen biaya yang paling besar adalah biaya pembelian persediaan. Untuk biaya tetap dan biaya yang diperlakukan sama seperti biaya tetap

komponen biaya yang paling besar adalah biaya BBM, biaya gaji, dan biaya penyusutan kendaraan.

Dengan adanya informasi tersebut penulis menyadari bahwa perusahaan dapat melakukan efisiensi pada biaya tetap dan biaya yang diperlakukan sama seperti biaya tetap khususnya pada komponen biaya BBM, biaya gaji, dan biaya penyusutan kendaraan melalui tindakan penjadwalan pengiriman. Penulis tidak melakukan efisiensi pada biaya pembelian persediaan karena penurunan biaya pembelian akan disertai dengan penurunan harga jual sehingga *contribution margin* perusahaan relatif tidak berubah. Untuk kedepannya perusahaan dapat menentukan kategori mana yang dipergunakan berdasarkan nilai kurs rupiah.

5. Penulis melakukan analisis ketika terjadi perubahan pada biaya tetap dan total *contribution margin* agar perusahaan dapat mencapai *BEP* dan target laba operasi. Penulis menyarankan perusahaan melakukan penjadwalan pada kegiatan pengiriman ke konsumen. Penjadwalan pengiriman menyebabkan efisiensi pada biaya tetap dan biaya variabel yang diperlakukan sama seperti biaya tetap, yaitu biaya BBM, biaya gaji, biaya natura, biaya penyusutan kendaraan, biaya pemeliharaan kendaraan dan biaya pajak kendaraan. Penjadwalan pengiriman dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan konsumen yang membeli dengan jumlah sedikit dan berlokasi di daerah yang sama lalu melakukan pengiriman secara bersamaan dalam waktu dan mobil yang sama. Dengan adanya efisiensi tersebut rata-rata biaya tetap dan biaya BBM perusahaan pada kategori 1, 2, dan 3 yang pada awalnya sebesar Rp198.352.676, Rp178.453.629, dan Rp165.923.272 berubah menjadi Rp138.582.127, Rp128.403.445, dan Rp122.307.159.

Setelah perhitungan dilakukan diketahui dengan menerapkan efisiensi pada biaya tetap perusahaan dapat mencapai target laba operasi untuk kategori 1 dan 2 tanpa harus menambah jumlah unit yang terjual, dan memperoleh laba operasi sebesar Rp74.566.633 untuk kategori 1 serta Rp23.113.149 untuk kategori 2. Sedangkan untuk kategori 3 laba operasi perusahaan sebesar Rp109.079.

Penulis juga menyarankan untuk membentuk tim marketing disertai dengan pemberian tugas rangkap untuk pekerja yang tidak terlaui sibuk dalam kesehariannya

selain penjadwalan pengiriman. Pada kondisi tersebut juga, laba operasi perusahaan untuk kategori 1 dan 2 lebih besar daripada kondisi 1. Laba operasi perusahaan meningkat menjadi Rp. Rp77.984.071 untuk kategori 1 dan Rp23.448.979 untuk kategori 2. Akan tetapi untuk kategori 3 laba operasi perusahaan menurun menjadi rugi sebesar Rp1.010.109.

Berdasarkan pengamatan penulis menyadari penjualan perusahaan yang rendah menyebabkan perusahaan sulit untuk mencapai target laba operasi. Hal ini dikarenakan perusahaan produk perusahaan yang sejenis dengan pesaing, akan tetapi, memiliki harga jual yang lebih tinggi dari pesaing karena produk tersebut bermerek. Pada kategori 3 jumlah penjualan perusahaan yang rendah memungkinkan perusahaan untuk menerima maklun, sehingga perusahaan memperoleh pemasukan lain selain penjualan produk,

5.2. Saran

Berikut adalah saran yang dapat penulis berikan kepada perusahaan dalam usaha meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan penelitian dan analisis yang telah penulis lakukan:

1. Perusahaan sebaiknya melakukan *CVP analysis*

Selama ini perusahaan hanya melakukan pencatatan untuk memberikan laporan keuangan setiap tiga bulan sekali kepada perusahaan pusat. Akan tetapi, perusahaan sama sekali tidak melakukan analisis dari pencatatan tersebut. Jadi selama ini perusahaan hanya melihat apakah perusahaan mengalami keuntungan atau kerugian. Untuk kedepannya penulis menyarankan agar perusahaan melakukan *CVP analysis*. Dengan melakukan *CVP analysis* perusahaan akan memperoleh informasi produk mana yang paling menguntungkan (memiliki *contribution margin* paling besar) bagi perusahaan, biaya mana yang memungkinkan untuk dilakukan efisiensi, dan jumlah unit yang harus dijual untuk mencapai *BEP* dan target laba operasi. Dengan melakukan *CVP analysis* perusahaan akan terbantu dalam usahanya untuk mencapai *BEP* dan

target laba operasi. Perusahaan juga perlu mengingat bahwa perusahaan perlu untuk memenuhi asumsi jika ingin menerapkan *CVP Analysis*.

2. Melakukan penjadwalan pengiriman

Pada bab 4 penulis menyarankan melakukan tindakan penjadwalan pada pengiriman yang dilakukan perusahaan. Penjadwalan pengiriman tersebut menyebabkan efisiensi pada biaya BBM dan komponen biaya tetap, yaitu biaya gaji, biaya natura, biaya penyusutan kendaraan, biaya pajak kendaraan, dan biaya pemeliharaan kendaraan. Berdasarkan perhitungan penulis cara ini efektif dalam membantu perusahaan untuk mencapai target laba operasi dan *BEP*. Hal ini dikarenakan hanya dengan melakukan efisiensi tanpa meningkatkan unit yang terjual perusahaan sudah mencapai *BEP* bahkan target laba operasi .

3. Membentuk tim marketing

Untuk meningkatkan demand perusahaan dapat membentuk tim marketing yang bertugas untuk memasarkan dan menjual produk perusahaan kepada konsumen yang sudah ditargetkan (besi tulangan pada konsumen lama dan *metal roof*, bondek, serta rangka atap pada konsumen baru), berusaha memperbesar *market share* perusahaan (mencari konsumen baru bagi perusahaan). Penulis juga menyarankan untuk memberikan pembayaran berupa gaji dan bonus jika target penjualan tercapai kepada tim marketing. Diharapkan dengan adanya bonus tim marketing menjadi terpacu untuk mencapai target penjualan. Jika dalam tiga bulan penjualan perusahaan tidak meningkat perusahaan dapat memberhentikan tim marketing.

4. Menjual produk sejenis dengan merek yang berbeda.

Penulis juga menyarankan agar perusahaan menjual produk sejenis dengan merek yang berbeda agar harga beli produk dapat lebih murah tetapi tetap memenuhi SNI. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat tetap menjual produk sejenis dengan harga yang lebih murah dari pesaing, sehingga konsumen tidak beralih kepada pesaing. Pada saat proses penawaran kepada konsumen harus dijelaskan bahwa produk tersebut

merupakan merek yang berbeda dari yang biasa dijual oleh perusahaan tetapi produk tersebut tetap memenuhi SNI.

5. Menerima maklun saat bulan dengan *demand* rendah (khususnya bulan yang termasuk kategori 2 dan 3)

Ketika penjualan sedang rendah dan banyak kenek maupun supir yang tidak melakukan pekerjaan maka sebaiknya perusahaan menerima maklun dari konsumen. Maklun tersebut bisa berupa jasa potong besi dan baja, serta jasa merakit wiremesh. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan tetap memperoleh pemasukan ketika bulan penjualan rendah.

6. Memberi tugas rangkap pada pekerja yang tidak terlalu sibuk dalam kesehariannya.

Contohnya pekerja bagian kasir, saat sedang tidak melayani transaksi bagian kasir dapat membantu bagian marketing untuk melayani dan menjawab pertanyaan konsumen yang datang. Dengan adanya tugas rangkap tersebut pelayanan dapat meningkat dan pekerja tidak ada yang menganggur.

7. Menentukan kategori yang digunakan untuk masa yang akan datang.

Untuk ke depannya perusahaan dapat menentukan suatu bulan termasuk kategori 1, 2, atau 3 berdasarkan nilai kurs rupiah terhadap USD. Jika bulan tersebut memiliki nilai kurs rupiah yang nilainya termasuk dalam nilai kurs rupiah yang terjadi pada kategori 1 maka bulan tersebut termasuk kategori 1 begitu pula untuk kategori 2 dan 3. Komposisi *sales mix* dari setiap kategori bukanlah patokan yang pasti, akan tetapi perusahaan perlu mendorong penjualan ke produk yang komposisinya terbesar terlebih dahulu lalu ke yang terkecil dalam *sales mix* dari setiap kategori. Jadi, urutan produk dengan jumlah unit yang terbesar hingga terkecil adalah besi tulangan 16, alas cor (bondek), rangka atap baja ringan, dan metal roof.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E.J.; Juras, Paul E.; Stout, David.E; Gary Cokins. (2016). Edisi 7. *Cost Management : A Strategic Emphasis*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bustami, Bastian. Nurlela. (2006). *Akuntansi Biaya: Kajian Teori dan Aplikasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Carter, William K., Milton F. Usry. (2002). Edisi 13. *Cost Accounting*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Guan Liming; Hansen, Don. R; Maryanne M. Mowen. (2009). Edisi 6. *Cost Management*. Southwestern: Cengage Learning.
- Hansen, Don. R; Maryanne M. Mowen. (2006). Edisi 5. *Cost Management Accounting and Control*. Mason, Ohio: Thomson Learning.
- Hilton, Ronald W.; David E. Platt. (2015). Edisi 10. *Managerial Accounting*. Singapore: McGraw-Hill Education
- Jayne Godfrey; Allan Hodgson; Ann Tarca; Jane Hamilton; Scott Holmes. (2010). Edisi 7. *Accounting Theory*. Milton QLD: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Kuswadi. (2005). *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mulyadi. (1993). Edisi 3. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFU Universitas Gunadarma
- Nazir, Moh. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ray H. Garrison; Eric W. Noreen; Peter C. Brewer. (2015). Edisi 15. *Managerial accounting*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sugiono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, M.d, (2006). *Metodologi Penelitian*. Mataram : Yayasan Cerdas Press.
- Srikant M. Datar; Madhav v. Rajan. (2018). Edisi 16. *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. England: Pearson Education Limited.
- Wolk, H.I.; James L. Dodd; John J. Rozycki. (2008). Edisi 7. *Accounting Theory: Conceptual Issues in Political and Economic Environment*. California: Sage Publications. Inc.