

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
A. 235/06  
Tara

**APLIKASI COST-VOLUME-PROFIT (CVP) ANALYSIS  
SEBAGAI ALAT BANTU PERENCANAAN LABA  
DAN PENYUSUNAN ANGGARAN  
(STUDI KASUS PADA PT BANK BUANA INDONESIA Tbk.)**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI**

A. 235/06

Tara



**DIAJUKAN OLEH  
SORAYA DEWI TARRASTO  
NO. Pokok : 040217563**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**



**SKRIPSI**

**APLIKASI COST-VOLUME-PROFIT (CVP) ANALYSIS  
SEBAGAI ALAT BANTU PERENCANAAN LABA  
DAN PENYUSUNAN ANGGARAN  
(STUDI KASUS PADA PT BANK BUANA INDONESIA Tbk.)**

**DIAJUKAN OLEH :**  
**SORAYA DEWI TARRASTO**  
**No. Pokok : 040217563**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Drs. WIDI HIDAYAT, Msi.,Ak.**

**TANGGAL** 11 SEPTEMBER 2006 .....

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Drs. M.SUYUNUS, MAFIS.,Ak.**

**TANGGAL** 19-9-06 .....

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik tepat pada waktunya. Tidak lupa penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga atas segala bantuan, bimbingan, serta dukungan yang diberikan, kepada :

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Drs. M. Suyunus,MAFIS.,Ak., selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan izin untuk menggunakan topik skripsi ini.
3. Drs. Widi Hidayat,Msi.,Ak., selaku Pembantu Dekan III Fakultas Ekonomi sekaligus dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis demi terselesaikannya tugas akhir ini.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna bagi penulis.
5. Seluruh pimpinan dan staf PT Bank Buana Indonesia Tbk. kantor cabang Surabaya yang telah mengizinkan saya melakukan penelitian dan banyak membantu dalam pemberian informasi dan data-data yang penulis butuhkan, khususnya kepada Bapak Andro selaku mantan kepala divisi authorized, Bapak Bian selaku wakil pemimpin, Ibu Liz selaku staf sekretariat, Bapak Remi selaku staf divisi accounting.
6. Orangtua serta kakak-kakak dan adik-adik yang selalu setia mendukung penulis.
7. Bapak Toni Susanto beserta keluarga yang telah banyak memberikan dukungan baik moril maupun materiil hingga tak dapat diucapkan dengan kata-kata satu per satu.

8. Bapak Harjono beserta keluarga yang turut membantu penulis selama penyusunan skripsi.
9. Sepupu-sepupu yang saya cintai.
10. Anastasia, Elsa, Dwi R., Rizki D. selaku teman-teman seperjuangan yang selalu mendukung dan memberikan semangat sampai akhir.
11. Zuraida selaku teman dekat penulis yang telah banyak mendorong penulis untuk cepat menyelesaikan skripsi.
12. Sampe Tua dan Agni yang selalu menjadi sahabat penulis.
13. Ester, Wulan, Diani, terima kasih atas saran-saran yang bermanfaat.
14. Mahi, Disty, Nurul, Arifin, TB dan Fadjar sesama penghuni GKM. Vely, Imel, Ika, Lila, Wiwied, Nyoman, Maul, Dyah, Eri, Amor, Endo, Didiet, Mandez, PA, atas bantuan maupun dukungan yang diberikan beserta teman-teman angkatan 2002 lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih teman-teman.
15. Kakak-kakak serta adik-adik kelas yang telah memberikan kenangan manis.
16. Saudari Yulia L. yang selalu menjadi teman setia penulis.
17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu sampai terselesaikannya tugas ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis sadar bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca agar selanjutnya dapat menjadi lebih baik. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Surabaya, Agustus 2006

Penulis

## ABSTRAK

Sejak dikeluarkannya Arsitektur Perbankan Indonesia (API) oleh Bank Indonesia selaku pemilik otoritas perbankan pada Januari 2004, bank-bank yang bermodal kurang dari atau sedikit di atas 100 miliar Rupiah harus berhati-hati apabila tidak ingin digolongkan sebagai Bank Usaha Terbatas (BUT). Bank yang diklasifikasikan demikian patut waspada sebab kelasnya akan diturunkan menjadi bank yang gerak-geriknya dibatasi dan disejajarkan dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Dengan demikian bank harus senantiasa meningkatkan modalnya, salah satunya dengan cara membuat perencanaan laba yang baik agar dapat mencapai laba yang optimal terus-menerus sehingga tidak terdegradasi dari peta bisnis saat ini.

*Cost-Volume-Profit Analysis* yang disadur dari ilmu Akuntansi Manajemen mampu menjawab tantangan ini. Analisis *Cost-Volume-Profit (CVP)* merupakan alat yang berguna untuk menganalisis bagaimana hubungan antara pendapatan dan biaya pada suatu tingkat volume kegiatan serta dampaknya terhadap laba. Dengan mengaplikasikan analisis CVP maka manajer bank dapat merencanakan pendapatan yang harus dicapai untuk memenuhi target laba yang diinginkan. Di samping itu analisis CVP juga dapat membantu manajer memperkirakan pendapatan dan biaya pada pelbagai tingkat volume aktivitas melalui penyusunan anggaran variabel.

Skripsi ini membahas mengenai penerapan analisis CVP pada perusahaan perbankan dengan menggunakan metode penelitian studi kasus, sementara subyek penelitian pada PT Bank Buana Indonesia Tbk. Analisis CVP yang paling dasar yakni analisis titik-impas akan digunakan dalam mencari pendapatan impas aktual dan tahun yang akan datang. Untuk memperhitungkan adanya risiko dan ketidakpastian di tahun yang akan datang digunakan *Margin of Safety* dan *Degree of Operating Leverage*. Dalam menyusun anggaran variabel laporan laba-rugi pada Bank Buana, tingkat volume aktivitas yang digunakan adalah jumlah dana kredit yang diberikan.

Kata kunci : Arsitektur Perbankan Indonesia (API), *Cost-Volume-Profit Analysis*, perencanaan laba, penyusunan anggaran variabel, analisis titik-impas, *Margin of Safety*, *Degree of Operating Leverage*, kredit yang diberikan

## ABSTRACT

Since The Arsitektur Perbankan Indonesia (API) was published by Bank Indonesia as the owner of highest authority on January 2004, banks which have less or little bit more than Rp 100 billion must be worried about the status of Bank Usaha Terbatas (BUT). This bank will be bound and get pararelized with Bank Perkreditan Rakyat. In this case, banks have to increase their capital, one of the ways is making profit plan well in order to optimised the profit continuously so they won't be degraded.

Cost-Volume-Profit Analysis which is taken from Management Accounting is able to answer this challenge. CVP analysis is a valuable tool to analyze the corresponding between revenue and cost at level of activity volume and the impact for profit. By implementing CVP analysis, the manager can plan how much revenue should achieved in order to fulfill desired profit target. In the other hand, CVP analysis can help the manager predicting revenue and cost at per level activity volume through variable budgetting arrangement.

This thesis explain how to implement CVP analysis into bank institution by using researching method of case study, with PT Bank Buana Indonesia as the subject of researching. The most basicly technique of CVP analysis is break-even analysis that is used to find actual and the next year break-even revenue. Margin of Safety and Degree of Operating Leverage can measure the risk and uncertainty in the next year. In order to arrange income statement, the level of activity volume being used is the amount of the given credit.

Key words : The Arsitektur Perbankan Indonesia (API), Cost-Volume-Profit Analysis, profit plan, variable budgetting arrangement, break-even analysis, Margin of Safety, Degree of Operating Leverage, the given credit.

## DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Sistematika Skripsi.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Perencanaan Laba.....	8
2.1.1.1. Sasaran Laba .....	9
2.1.1.2. Dimensi Waktu Perencanaan Laba.....	10
2.1.1.3. Keterbatasan Perencanaan Laba.....	10
2.1.2. Analisis Perilaku Biaya.....	11
2.1.2.1. Penggolongan Biaya.....	12
2.1.2.2. Pemisahan Biaya Semivariabel.....	17
2.1.2.3. Penilaian Manajerial.....	20
2.1.3. Konsep Umum Analisis Cost-Volume-Profit.....	21

2.1.3.1. Definisi Analisis Cost-Volume-Profit.....	21
2.1.3.2. Manfaat Analisis Cost-Volume-Profit.....	22
2.1.3.3. Asumsi dalam Analisis CVP.....	23
2.1.3.4. Konsep Marjin Kontribusi.....	24
2.1.3.5. Modifikasi Aplikasi Analisis Cost-Volume-Profit .....	25
2.1.3.5.1. Analisis Titik Impas.....	25
2.1.3.5.2. Analisis Lebih Lanjut atas Break-Even-Point	27
2.1.4. Analisis CVP sebagai Alat Penyusunan Anggaran.....	29
2.1.5. Karakteristik Usaha Bank.....	32
2.1.5.1. Sumber Dana dan Penanaman Dana.....	35
2.1.5.2. Mekanisme Operasi Bank.....	36
2.1.5.3. Struktur Pendapatan dan Beban Bank.....	38
2.1.5.4. Pengakuan Pendapatan dan Beban Bank.....	41
2.1.5.5. Analisis Perilaku Pendapatan dan Biaya Bank.....	42
2.1.5.5.1. Pendapatan dan Biaya Bunga.....	42
2.1.5.5.2. Pendapatan dan Biaya Non Bunga.....	43
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
3.1. Pendekatan Penelitian.....	46
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	48
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	48
3.4. Prosedur Pengumpulan Data .....	49
3.5. Teknik Analisis Data.....	50
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
4.1. Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian.....	52
4.1.1. Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	52
4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	52



4.1.1.2. Produk dan Jasa Bank Buana.....	54
4.1.1.3. Struktur Organisasi.....	56
4.1.2. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	59
4.1.2.1. Struktur Pendapatan dan Beban Bank Buana.....	59
4.1.2.2. Perencanaan Laba.....	63
4.1.2.3. Struktur Kredit yang Diberikan.....	64
4.2. Pembahasan.....	66
4.3. Interpretasi.....	77
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1. Simpulan.....	80
5.2. Saran.....	81
DAFTAR KEPUSTAKAAN .....	83



## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 2.1 Anggaran Variabel Bank.....	32
Tabel 2.2 Neraca Bank Umum.....	37
Tabel 4.1 Pendapatan Bunga Tahun 2005.....	59
Tabel 4.2 Pendapatan Operasional Lainnya Tahun 2005.....	60
Tabel 4.3 Beban Bunga Tahun 2005.....	61
Tabel 4.4 Beban Umum dan Administrasi Tahun 2005.....	62
Tabel 4.5 Beban Gaji dan Kesejahteraan Karyawan Tahun 2005.....	63
Tabel 4.6 Penyaluran Kredit Berdasar Jenis Kredit Tahun 2005.....	65
Tabel 4.7 Komposisi Pendapatan Tahun 2005.....	67
Tabel 4.8 Komposisi Beban Tahun 2005.....	68
Tabel 4.9 Klasifikasi Biaya ke Biaya Tetap dan Biaya Variabel.....	69
Tabel 4.10 Komposisi dan Jumlah Rekening Dana Pihak Ketiga Tahun 2005...	74
Tabel 4.11 Bunga Rata-rata Tertimbang atas Simpanan.....	75
Tabel 4.12 Anggaran Variabel Bank.....	77

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Biaya Tetap.....	13
Gambar 2.2 Biaya Variabel.....	15
Gambar 2.3 Biaya Semivariabel.....	17



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Struktur Organisasi PT Bank Buana Indonesia Tbk.

Lampiran 2: Tabel Aktiva Produktif Tahun 2005.

Lampiran 3: Ikhtisar Laba Rugi Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2005.

Lampiran 4: Klasifikasi Baban Umum dan Administrasi

Lampiran 5: Klasifikasi Beban Gaji dan Kesejahteraan Karyawan



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Sudah sejak lama sektor perbankan memerankan arti penting dalam kehidupan perekonomian suatu negara. Dunia usaha tidak akan berkembang sepesat sekarang ini tanpa ditunjang oleh *supply* dana dari bank serta jasa-jasa lalu lintas pembayaran yang semakin beragam. Sebagaimana yang diketahui bahwa bank adalah lembaga perantara yang menyalurkan dana dari pihak berkelebihan dana (*surplus unit*) ke pihak yang membutuhkan dana (*defisit unit*). Kesadaran akan fundamentalnya sektor perbankan diwujudkan pemerintah Indonesia dengan dikeluarkannya berbagai paket-paket kebijaksanaan deregulasi perbankan. Diantaranya menetapkan pagu kredit perbankan, pembebasan penetapan suku bunga deposito berjangka dan kredit bagi bank-bank pemerintah dan pengurangan kredit likuiditas Bank Indonesia secara bertahap kecuali bagi sektor-sektor yang berprioritas tinggi. Selain itu prosedur untuk mendirikan bank dan membuka kantor cabang baru dipermudah, perluasan bank devisa, kemudahan pembukaan bank-bank campuran dan kantor cabang pembantu bank-bank asing, dll. Akibatnya banyak bank dan kantor cabang baru yang bermunculan dan semakin berkembangnya produk-produk perbankan dalam negeri.

Terjadinya krisis di Indonesia pada tahun 1997 diawali dari krisis moneter sebagai akibat makin terpuruknya nilai Rupiah terhadap valuta asing terutama dollar

AS (US \$). Krisis tersebut berkembang menjadi krisis-krisis lain seperti politik, sosial, ekonomi dan menjangkau pula krisis keuangan dan perbankan.

Krisis di bidang perbankan selain dipengaruhi oleh kebijakan moneter dan kebijakan fiskal, juga turut dipengaruhi oleh kebijakan internal perbankan itu sendiri. Lemahnya sistem perbankan kita ditengarai sebagai salah satu penyebab krisis menjadi semakin dalam.

Kelemahan sistem perbankan merupakan salah satu faktor yang melatarbelakangi Bank Indonesia selaku pemilik otoritas perbankan di Indonesia untuk meluncurkan API pada Januari 2004. Arsitektur Perbankan Indonesia (API) disusun sebagai suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh serta memberikan arah, bentuk dan tatanan industri perbankan untuk lima sampai dengan sepuluh tahun ke depan. API merupakan bagian dari tahapan penyehatan perbankan nasional. Setelah krisis tahun 1998, tahapan penyehatan finansial dilaksanakan tahun 1999-2000. Sedangkan API merupakan bagian dari tahapan penyehatan operasional.

Ada 6 pilar sasaran dalam API, di mana yang pertama dan paling penting adalah penciptaan struktur perbankan domestik yang sehat. Di sini, bank-bank akan dikelompokkan berdasarkan modalnya. Bank yang bermodal lebih dari 50 triliun rupiah akan diklasifikasikan sebagai Bank Internasional. Bank bermodal antara 10 triliun sampai dengan 50 triliun rupiah dikelompokkan sebagai Bank Nasional. Bank Usaha Terfokus adalah bank bermodal antara 100 miliar sampai dengan 10 triliun rupiah. Terakhir, zona terbawah bagi bank yang kurang dari 100 miliar rupiah

dimasukkan menjadi Bank Usaha Terbatas. Bank yang diklasifikasikan sebagai bank usaha terbatas akan diturunkan kelasnya menjadi bank yang gerak-geriknya dibatasi atau disejajarkan dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Dari persoalan di atas, dapat dipastikan bahwa persaingan akan semakin tajam di bank-bank usaha terfokus sebab mereka tentu tidak menghendaki terdegradasi dari peta bisnis saat ini menuju ke zona bank dengan kegiatan terbatas. Oleh karena itu dalam menyikapi iklim kompetensi yang semakin sengit, semua bank tentunya akan terus berusaha agar tetap *survive* atau berkembang dengan cara beroperasi lebih efisien dan memperluas pangsa pasar. Untuk memperoleh tingkat laba yang lebih baik dari tahun sebelumnya, bank haruslah dapat menekan *cost* dan atau meningkatkan pendapatan. Laba di sini memerankan arti penting dalam menghadapi persaingan.

Manajer harus membuat perencanaan laba yang dapat memenuhi atau melampaui target laba yang ditetapkan untuk mencapai laba yang optimal. Dalam membuat perencanaan laba, manajer bank harus menganalisis berapa tingkat pendapatan yang harus dicapai serta beban yang akan terjadi pada volume kegiatan tertentu untuk menghasilkan tingkat laba yang diinginkan.

Teknik analisis yang dapat digunakan untuk membantu perencanaan laba adalah *Cost-Volume-Profit analysis*. Analisis yang disadur dari bidang ilmu akuntansi manajemen ini sudah banyak diterapkan dalam perusahaan-perusahaan manufaktur, namun tidak menutup kemungkinan untuk digunakan dalam perusahaan jasa, dan industri perbankan adalah salah satu contoh yang paling penting.

*Cost-Volume-Profit (CVP) analysis* atau analisis biaya-volume-laba bermanfaat untuk mengetahui berbagai hubungan dan kaitan antara pendapatan dan beban pada suatu tingkat kapasitas volume kegiatan tertentu serta dampaknya terhadap laba yang diperoleh. Jadi analisis ini menggambarkan hubungan antara berbagai komponen dari perencanaan laba yakni unsur pendapatan, biaya dan laba.

Penggunaan analisis CVP di bidang perbankan selain mendukung perencanaan laba juga dapat dijadikan sebagai alat bantu penyusunan anggaran, seperti yang dikatakan Hansen dan Mowen (2003:638), "*CVP Analysis can be a valuable tool to identify the extent and magnitude of the economic trouble a division is facing and to help to pinpoint the necessary solution*".

Dalam perencanaan laba perlu juga memperhitungkan faktor risiko dan ketidakpastian di mana risiko dapat diantisipasi dengan memperhitungkan faktor-faktor yang dapat ditolerir akibat adanya resiko bisnis, misalnya pada perencanaan penagihan piutang dengan memperhatikan besarnya kemungkinan piutang tak tertagih. Sedangkan kondisi ketidakpastian merupakan faktor yang sangat tidak menentu yang menuntut manajemen agar dapat bertindak hati-hati dalam mengambil keputusan dan merencanakan target laba.

Dari latar belakang permasalahan di atas, maka skripsi ini disusun untuk mengetahui penerapan analisis CVP pada suatu bank guna mendukung manajemen dalam perencanaan laba serta membantu penyusunan anggaran agar dapat bersaing di bawah kondisi ketidakpastian. Penyusunan skripsi ini menggunakan studi kasus dengan subyek penelitian pada PT Bank Buana Indonesia Tbk.



## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang sesuai dengan latar belakang permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana menerapkan *Cost-Volume-Profit (CVP) Analysis* sebagai alat perencanaan laba serta penyusunan anggaran pada PT Bank Buana Indonesia Tbk.”

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui aplikasi analisis CVP sebagai salah satu alat perencanaan laba pada praktek perbankan khususnya PT Bank Buana Indonesia Tbk.
2. Untuk membantu manajer perusahaan dalam memberikan alternatif perencanaan laba.
3. Untuk mengetahui aplikasi analisis CVP dalam penyusunan anggaran dan manfaatnya pada praktek perbankan.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa :

1. Memberikan masukan bagi manajer perusahaan mengenai manfaat penggunaan analisis CVP sebagai alternatif dalam membantu perencanaan laba dan penyusunan anggaran perusahaan.
2. Membantu memahami secara lebih mendalam konsep analisis CVP dalam praktek perbankan.

3. Sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar sarjana.
4. Memberikan dasar pengetahuan tentang analisis CVP dalam praktek perbankan bagi pembaca yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

### **1.5. Sistematika Skripsi**

Skripsi ini mencakup lima bab, dan tiap bab mempunyai sub-bab serta tiap sub-bab mempunyai anak sub-bab yang akan memberikan penjelasan secara terperinci. Adapun sistematika skripsi adalah sebagai berikut ini :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang permasalahan yang merupakan landasan pemikiran secara garis besar baik secara teoritis maupun fakta di lapangan yang menimbulkan minat untuk melakukan penelitian. Bab ini juga mencakup tentang rumusan masalah yang memerlukan pemecahan dan atau jawaban melalui suatu penelitian, analisis berdasar pada teori-teori. Selain itu bab ini mengandung tujuan dilakukannya penelitian serta manfaat yang dapat diambil bagi khasanah ilmu pengetahuan.

#### **BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Bab ini berisi tentang teori-teori, konsep-konsep, argumen-argumen yang relevan dengan permasalahan. Teori, konsep, argumen tersebut digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian. Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini juga diuraikan, meliputi persamaan dan perbedaan serta menegaskan mengapa penelitian ini dilakukan.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan dan metode penelitian yang dipilih yang mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan serta alasan dipilihnya metode tersebut. Ruang lingkup analisis turut dijelaskan agar fokus studi tidak melebar ke lain arah. Bab ini juga menjabarkan jenis-jenis data yang diperlukan dan prosedur pengumpulan data yang sesuai dengan jenis data. Terakhir, bab ini menjelaskan teknik analisis yang digunakan serta langkah-langkah yang diambil dalam menganalisis data.

### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum mengenai subyek dan obyek penelitian yang relevan dengan rumusan masalah. Kemudian, bab ini membahas penjelasan tentang proses analisis dan teknik-teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data-data menjadi suatu informasi yang berguna bagi manajer. Terakhir, interpretasi untuk memahami keterkaitan data yang telah dianalisis.

### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir berisi tentang simpulan yang diambil peneliti yang merupakan jawaban dari rumusan masalah serta berisi simpulan lain yang berasal dari bahasan dalam bab 4. Bab ini juga berisi saran-saran yang ditujukan kepada peneliti selanjutnya, pihak instansi terkait.

## BAB II

### TINJAUAN KEPUSTAKAAN

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Perencanaan Laba

Laba merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan *profit oriented*, di mana pencapaian laba merupakan tujuan utama perusahaan. Agar semua kegiatan perusahaan terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang akan dicapai, manajemen perlu membuat perencanaan, yaitu perencanaan laba perusahaan.

Hammer, Carter dan Usry (1994:394) menyatakan bahwa “*Profit planning is the process of consciously developing a well-thorough-out operational plan that will achieve a company’s goals and objectives. The word profit is part of term because the overriding objectives of a plan must be a satisfactory profit for the company*”.

Perencanaan laba merupakan proses penyusunan rencana operasional perusahaan. Melalui perencanaan laba, manajemen dapat memperkirakan sumber-sumber dan besarnya pendapatan serta biaya yang akan terjadi selama periode yang tercakup dalam rencana. Perencanaan laba juga memungkinkan manajemen untuk memperkirakan posisi keuangan perusahaan pada suatu saat. Jadi perlu bagi manajemen untuk mengetahui terlebih dahulu apa yang menjadi tujuan perusahaan, baru kemudian menyusun rencana laba perusahaan.

### 2.1.1.1. Sasaran Laba

Ada tiga prosedur yang digunakan sebagai dasar menetapkan sasaran laba, yaitu :

1. *The a priori method*, yaitu sasaran laba yang diinginkan ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses perencanaan. Mula-mula pihak manajemen menentukan *rate of return* atau *return on capital* yang hendak dicapai, kemudian perencanaan diarahkan ke target tersebut.
2. *The a postiori method*, penetapan tujuan laba didahului oleh proses perencanaannya. Di sini manajemen lebih dulu harus memperhatikan data yang relevan dari perencanaan, kemudian menetapkan target laba yang akan dicapai, atau dikatakan bahwa tujuan laba merupakan hasil dari perencanaan itu.
3. *The pragmatic method*, profit standar digunakan sebagai dasar penetapan tujuan laba. Standar laba ini ditetapkan atas dasar pengujian secara empiris dan bersandar pada pengalaman-pengalaman yang umum. Misalnya manajemen menentukan tingkat laba minimal dan maksimal yang pernah dicapai dalam periode yang cukup lama, maka rata-rata dari laba terendah dan tertinggi secara relatif dapat dijadikan sebagai standar.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan sasaran laba adalah:

1. Laba atau rugi yang dialami dari volume penjualan tertentu.
2. Volume penjualan yang harus dicapai untuk menutup seluruh biaya yang terpakai, untuk menghasilkan laba yang memadai agar dapat membayar deviden bagi

pemegang saham preferen dan saham biasa, dan untuk menahan sisa laba yang cukup guna memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang.

3. Titik impas (*break-even*)
4. Volume penjualan yang dapat dihasilkan oleh kapasitas operasi pada saat ini.
5. Kapasitas operasi yang diperlukan untuk sasaran laba.
6. Hasil pengembalian atas modal yang digunakan.

#### **2.1.1.2. Dimensi Waktu Perencanaan Laba**

Secara umum menurut dimensi waktunya, perencanaan laba dibagi menjadi dua yaitu perencanaan laba jangka panjang dan perencanaan laba jangka pendek.

1. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit plan*) merupakan suatu proses manajemen yang berfokus pada tujuan perusahaan dan cara-cara untuk mencapainya. Perencanaan jangka panjang dalam pelaksanaannya harus didukung oleh perencanaan jangka pendek.
2. Perencanaan jangka pendek (*short-range profit plan*) merupakan perencanaan terperinci yang mencakup pengembangan program operasi, yang digunakan untuk menjamin adanya implementasi secara efektif dari tujuan laba jangka panjang, tetapi dengan mengakui adanya keterbatasan dan kesempatan-kesempatan dari sumber daya dan lingkungan perusahaan yang terdapat pada saat ini.

Lamanya waktu yang digunakan dalam pembagian perencanaan di atas adalah bervariasi di antara banyak perusahaan, dan sangat tergantung dari karakteristik perusahaan serta faktor-faktor internal maupun eksternal. Namun secara umum,

perencanaan jangka pendek biasanya meliputi jangka waktu satu tahun atau kuartalan, sedangkan perencanaan jangka panjang dapat mencapai tiga sampai lima tahun.

### **2.1.1.3. Keterbatasan Perencanaan Laba**

Beberapa keputusan dari perencanaan laba yang harus diperhatikan :

1. Perencanaan laba disusun berdasarkan perkiraan-perkiraan.
2. Perencanaan laba harus disesuaikan terus dengan keadaan yang selalu berubah.
3. Pelaksanaan perencanaan laba tidak akan terjadi dengan sendirinya.
4. Perencanaan laba bukanlah sebagai pengganti kebijakan manajemen.

### **2.1.2. Analisis Perilaku Biaya**

Untuk kepentingan perencanaan laba dan pengambilan keputusan jangka pendek, manajemen memerlukan informasi biaya menurut perilakunya (Mulyadi, 1999:131). Selain itu kita juga perlu memahami perilaku biaya untuk tujuan penganggaran, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Pengetahuan mengenai bagaimana suatu biaya akan berubah di bawah berbagai macam pengaruh merupakan hal yang penting dalam pengambilan keputusan, estimasi biaya di masa yang akan datang, dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindakan.

Hansen dan Mowen (2004:84) mendefinisikan bahwa “Perilaku biaya adalah istilah umum untuk menggambarkan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan output. Biaya-biaya bereaksi pada perubahan output dengan berbagai cara”. Sedangkan Garrison dan Noreen (2003:52) mendefinisikan “*Cost behaviour refers to*

*how a cost will react or respond to changes in the level of business activity. As the activity level rises and falls, a particular cost may rise and fall as well – or it may remain constant*". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku biaya (*cost behaviour*) berarti bagaimana biaya akan bereaksi pada berbagai perubahan tingkat aktivitas, yakni beberapa biaya berubah langsung, sementara biaya lain relatif tidak terpengaruh.

Cara yang paling tepat untuk mengklasifikasikan biaya dari sudut pandang perencanaan dan pengendalian adalah berdasarkan perilakunya. Hilton (2002:321) mengutarakan bahwa "*Analyzing an organization's cost behaviour, is a necessary first step in any cost-volume-profit analysis*".

#### 2.1.2.1. Penggolongan Biaya

Berdasarkan perilakunya dalam hubungan dengan perubahan volume aktivitas, biaya dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu : biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel atau biaya campuran.

##### 1. Biaya tetap.

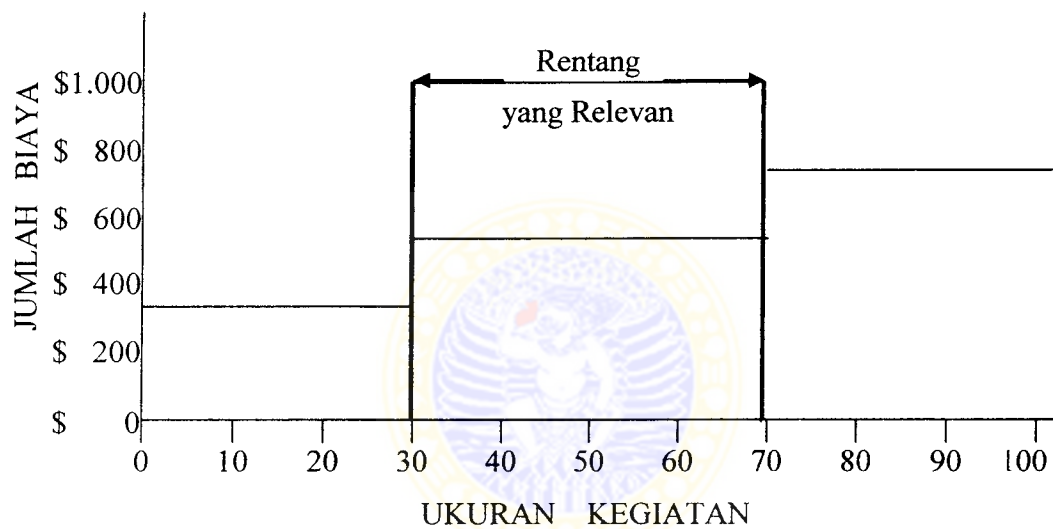
Garrison dan Noreen (2003:52) mendefinisikan biaya tetap sebagai "*...is a cost that remains constant in total, regardless of changes in the level of activity*". Hansen dan Mowen (2004:84) menyatakan bahwa "Biaya tetap adalah suatu biaya yang dalam jumlah total, tetap konstan dalam rentang yang relevan ketika tingkat output aktivitas berubah". Rentang yang relevan adalah rentang output di mana asumsi hubungan biaya – output berlaku. Total biaya tetap akan



berubah di luar rentang kegiatan yang relevan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa biaya tetap merupakan biaya yang jumlah totalnya tetap sama meskipun tingkat aktivitas meningkat atau menurun.

**Gambar 2.1**

**Biaya Tetap**



Sumber : Usry dan Hammer (1991:353)

Perilaku biaya tetap pada tingkat aktivitas yang berbeda dan rentang yang relevan digambarkan pada Gambar 2.1. Dalam rentang yang relevan, perilaku biaya digambarkan dengan garis horizontal. Untuk 30 unit yang dihasilkan dari aktivitas, biaya sebesar \$600. Untuk 70 unit yang dihasilkan dari suatu aktivitas, biaya masih sebesar \$600. Garis ini secara nyata menunjukkan bahwa biaya tidak berubah ketika tingkat aktivitas bervariasi. Rentang yang relevan adalah dari 30 hingga 70 unit, dengan total biaya tetap sebesar \$600.

Untuk tujuan perencanaan, biaya tetap dapat dibagi menjadi dua yaitu : *committed fixed cost* dan *discretionary fixed cost*.

- a. *Committed fixed cost* atau disebut juga *capacity cost* adalah seluruh biaya yang tetap dikeluarkan, dan tidak dapat diperkecil, untuk mempertahankan kemampuan perusahaan di dalam mencapai tujuan-tujuan jangka panjangnya. Pengaruh keputusan dari satu periode ke periode berikutnya terhadap *committed fixed cost* ini adalah kecil sekali. Contoh *committed fixed cost* adalah biaya depresiasi, pajak bumi dan bangunan, biaya sewa atas perjanjian leasing jangka panjang, bunga atas hutang jangka panjang, biaya asuransi, dan gaji karyawan utama.
- b. *Discretionary fixed cost* atau disebut juga *managed fixed cost* atau *programmed fixed cost* adalah biaya yang timbul dari keputusan penyediaan anggaran secara berkala (biasanya tahunan) yang mencerminkan kebijakan manajemen puncak mengenai jumlah maksimum biaya yang diizinkan untuk dikeluarkan. Contohnya yakni biaya riset dan pengembangan, biaya iklan, jumlah kontribusi amal, biaya promosi penjualan, biaya program latihan karyawan, biaya konsultan. *Discretionary fixed cost* ini dapat dikurangi pengeluarannya atas kebijakan manajemen.

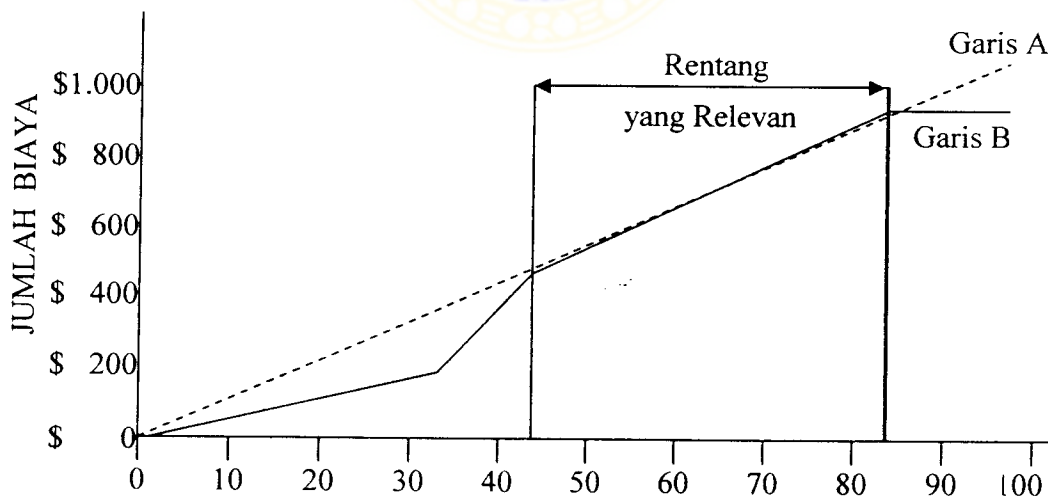
Jadi dapat disimpulkan bahwa *discretionary fixed costs* ditentukan oleh kebijakan manajemen dan biaya-biaya tersebut biasanya tidak berkaitan langsung dengan kegiatan produksi. *Committed fixed costs* adalah pengeluaran yang memerlukan serangkaian pembayaran selama periode waktu yang panjang.

## 2. Biaya variabel.

Garrison dan Noreen (2003:52) mendefinisikan biaya variabel sebagai “... is a cost that varies in total, in direct proportion to changes in the level of activity. Total cost rises and falls as the activity level rises and falls. A variable cost is constant if expressed on a per unit basis”. Hansen dan Mowen (2004:86) berpendapat bahwa “Biaya variabel adalah biaya yang dalam jumlah total, bervariasi secara proporsional terhadap perubahan output. Oleh karena itu, biaya variabel naik ketika output naik, dan akan turun ketika output turun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume aktivitas”.

**Gambar 2.2**

**Biaya Variabel**



DASAR YANG DIGAMBARAKAN SEBAGAI UKURAN KEGIATAN YANG RELEVAN

Garis A : Biaya variabel yang dihitung

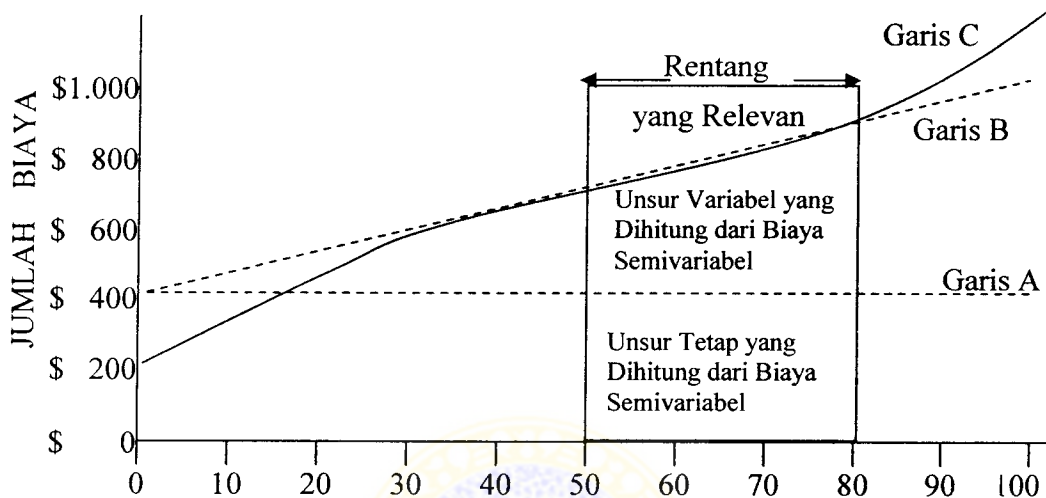
Garis B : Biaya variabel aktual

Sumber : Usry dan Hammer (1991:354)

Dalam praktik, hubungan antara aktivitas bisnis dan biaya variabel yang ditimbulkan biasanya dianggap seakan-akan bersifat linier. Namun hubungan yang sebenarnya sangat jarang bersifat linier secara sempurna pada seluruh rentang kegiatan yang mungkin. Meskipun demikian, dalam rentang kegiatan tertentu, rentang yang relevan, hubungan antara kegiatan dan biaya variabelnya kurang lebih bersifat linier. Hubungan ini tampak pada Gambar 2.2.

### 3. Biaya semivariabel.

Biaya semivariabel disebut juga dengan biaya campuran. Hansen dan Mowen (2004:87) berkata “Suatu biaya campuran adalah biaya yang memiliki komponen tetap dan variabel”. Unsur biaya yang tetap merupakan jumlah biaya minimum untuk menyediakan jasa sedangkan unsur variabel merupakan bagian dari biaya semivariabel yang dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan. Biaya semivariabel harus dipisahkan dalam kelompok yang lebih jelas yaitu bagian yang termasuk biaya tetap dan bagian yang termasuk biaya variabel, untuk kepentingan perencanaan dan pengendalian. Contoh biaya semivariabel adalah biaya telepon dan gaji wiraniaga. Misalnya wiraniaga dibayar dengan gaji bulanan yang ditambah dengan komisi penjualan, maka gaji bulanan yang harus dibayar berperilaku tetap, sedangkan komisi penjualan berperilaku variabel karena tergantung pada banyak unit yang terjual. Perilaku biaya semivariabel tampak pada Gambar 2.3

**Gambar 2.3****Biaya Semivariabel**

DASAR YANG DIGAMBARAKAN SEBAGAI UKURAN KEGIATAN YANG RELEVAN

Garis A : Unsur tetap dari biaya semivariabel yang dihitung

Garis B : Biaya total yang dihitung

Garis C : Biaya aktual

Sumber : Usry dan Hammer (1991:355)

### 2.1.2.2. Pemisahan Biaya Semivariabel

Biaya-biaya yang termasuk dalam kategori biaya campuran perlu dipisahkan ke dalam komponen-komponen tetap dan variabel untuk merencanakan, menganalisis, mengendalikan, dan mengukur atau mengevaluasi biaya dalam berbagai kegiatan.

Ada 3 metode pemisahan yang lebih diandalkan dan umum digunakan untuk memisahkan biaya semivariabel ke dalam komponen tetap dan variabel, yakni : metode *high and low points* (titik tertinggi dan terendah), metode *scattergraph* (titik

sebar), metode *least squares* (kuadrat terkecil). Masing-masing metode menggunakan asumsi hubungan biaya linier.

### 1. Metode Titik Tertinggi dan Terendah (*High-Low Points*)

Metode *high-low points* memisahkan biaya semivariabel dengan menentukan persamaan suatu garis lurus. Cara untuk menentukan persamaan garis lurus ini sama dengan yang dipelajari dari geometri dasar, yakni diperlukan 2 titik untuk membuat suatu garis. Kemudian dari 2 titik tersebut, yakni titik tertinggi dan terendah, dapat diketahui perpotongan (biaya tetap) dan kemiringan (biaya variabel). Titik tertinggi didefinisikan sebagai titik dengan tingkat output atau aktivitas tertinggi (Hansen dan Mowen, 2004:102). Titik terendah didefinisikan sebagai titik dengan tingkat output atau aktivitas terendah. Perlu untuk diperhatikan bahwa titik tertinggi dan terendah ditentukan oleh jumlah tinggi dan rendah dari variabel bebas.

Persamaan untuk penentuan biaya variabel per unit dan biaya tetap adalah sebagai berikut :

$$a. \quad \text{Biaya variabel per unit} = \frac{\text{Perubahan biaya}}{\text{Perubahan output}} \quad \dots\dots\dots (1)$$

atau

$$\text{Biaya variabel per unit} = \frac{(\text{Biaya tinggi} - \text{Biaya rendah})}{(\text{Output tinggi} - \text{Output rendah})} \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$b. \quad \text{Biaya tetap} = B. \text{ total titik tinggi} - (\text{biaya variabel/unit} \times \text{output tinggi}) \quad (3)$$

atau

$$\text{Biaya tetap} = B. \text{ total titik rendah} - (\text{biaya variabel/unit} \times \text{output rendah}) \quad (4)$$

Keunggulan metode *high-low point* terletak pada objektivitas. Selain itu, metode ini sederhana sehingga memungkinkan manajer untuk mendapatkan ketetapan yang cepat mengenai hubungan biaya. Namun karena hanya menggunakan 2 titik data dan didasarkan pada asumsi bahwa titik data lain terletak pada satu garis lurus antara titik tertinggi dan terendah, maka metode ini tidak dapat menghasilkan jawaban seakurat metode lain.

## 2. Metode *Scattergraph* atau *Scatterplot*

Metode *scattergraph* adalah suatu metode penentuan persamaan suatu garis dengan memplot data dalam suatu grafik. Langkah-langkah dalam metode *scattergraph* yakni :

- a. Plot titik-titik data dalam bidang *cartesius*. Sumbu vertikal mencerminkan biaya total sedangkan sumbu horizontal mencerminkan tingkat aktivitas atau output.
- b. Dengan mengamati letak titik-titik tersebut, tarik suatu garis yang menunjukkan tren yang diperlihatkan oleh kebanyakan titik-titik data.
- c. Hitung biaya tetap dan biaya variabel per unit dengan menggunakan rumus.

Metode *scattergraph* lebih baik daripada metode *high-low point* karena menggunakan semua data yang tersedia dan bukan 2 titik saja. Meskipun demikian, analisis perilaku biaya mungkin saja menyimpang (bias) karena garis biaya yang digambarkan melalui plot data hanya didasarkan pada interpretasi visual.

### 3. Metode Kuadrat Terkecil (*Least Squares*)

Metode kuadrat terkecil secara matematis menghasilkan garis yang paling cocok atau garis regresi linier melalui serangkaian titik, sehingga jumlah pengkuadratan deviasi (selisih) vertikal antara titik-titik dengan garis akan minimum. Metode ini memiliki tingkat obyektivitas yang lebih tinggi daripada metode *scattergraph*. Dengan persamaan garis regresi:  $y = a + bx$ , dimana 'y' merupakan variabel terikat dan 'x' merupakan variabel bebas, rumus perhitungan pada metode kuadrat terkecil adalah :

$$b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \dots\dots\dots (5)$$

$$a = \frac{\sum y - b\sum x}{n} \dots\dots\dots (6)$$

Dalam persamaan di atas, 'b' menunjukkan unsur biaya variabel per unit sedangkan 'a' menunjukkan unsur biaya tetap.

#### 2.1.2.3. Penilaian Manajerial

Pertimbangan manajerial merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan perilaku biaya, dan sejauh ini merupakan metode yang paling luas digunakan. Banyak manajer yang menggunakan pengalaman dan observasi terhadap hubungan biaya pada masa lampau untuk menentukan biaya tetap dan variabel. Daya tarik metode ini terletak pada kesederhanaannya. Beberapa manajer secara sederhana



menentukan biaya aktivitas tertentu ke dalam biaya tetap dan lainnya ke kategori biaya variabel., tidak menghiraukan kemungkinan adanya biaya campuran.

Pada situasi di mana manajer memiliki pengetahuan yang mendalam tentang perusahaan dan pola biayanya, metode ini dapat memberikan hasil yang baik. Akan tetapi, apabila manajer tidak memiliki pertimbangan yang baik, kesalahan akan terjadi. Oleh karena itu, merupakan hal yang penting untuk mempertimbangkan pengalaman.

### **2.1.3. Konsep Umum Analisis Cost-Volume-Profit**

#### **2.1.3.1. Definisi Analisis Cost-Volume-Profit**

Analisis Cost-Volume-Profit ( CVP ) merupakan suatu alat yang sangat berguna untuk perencanaan dan pengambilan keputusan. Helmkamp (1987:186) mendefinisikan analisis CVP sebagai berikut : “ ... *a managerial accounting technique used to evaluate how costs and profits are affected by changes in the level of business activity* ”. Hansen dan Mowen (2003:656) mendefinisikan analisis CVP sebagai : “ ... *a powerful tool for planning and decision making. Because CVP analysis emphasizes the interrelationships of costs, quantity sold, and price, it brings together all of the financial information of the firm*”.

Analisis CVP merupakan metode dasar untuk menganalisis bagaimana hubungan antara biaya dan pendapatan pada suatu tingkat volume kegiatan, serta dampaknya terhadap laba yang diperoleh.

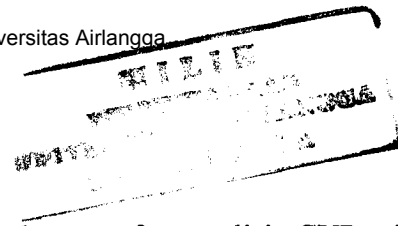
### 2.1.3.2. Manfaat Analisis Cost-Volume-Profit

Menurut Helmkamp (1987:187), analisis CVP dapat membantu manajer dalam menjawab pertanyaan seperti :

1. *What is the firm's break-even-point – the sales level at which the business will neither earn a profit nor incur a loss?*
2. *What effect will increased advertising expenditures have on sales volume and profit?*
3. *What level of sales must be achieved to earn the desired amount of net income?*
4. *How will sales volume be affected if selling prices are increased or decreased?*
5. *What will be the impact on profits of a variable cost (such as direct labor) being replaced by a fixed cost (such as depreciation on a robotic system)?*
6. *How much additional sales volume is required to offset a pending increase in direct materials cost by a supplier?*
7. *If additional plant capacity is acquired, increasing fixed manufacturing overhead costs, how will net income change?*
8. *What is the most profitable sales mix?*
9. *What market share must a firm achieve to attain its required return on investment?*
10. *What level of risk is associated with management's projection of sales for the upcoming year – that is, by how much do the estimated sales exceed the firm's break-even point?"*

Muljono (1992:187) menyatakan bahwa :

- “... analisa cost profit volume ... dalam dunia perbankan juga akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi manajemen bank, antara lain :
- Untuk profit planning dan control baik dalam long run policy maupun dalam short run policy.
  - Untuk alat penetapan target-target volume usaha yang ingin dicapai oleh bank yang bersangkutan secara keseluruhan atau oleh masing-masing unit kerja yang ada.
  - Untuk membantu penyusunan anggaran bagi bank yang bersangkutan.
  - Untuk alat pengukuran efisiensi dan efektivitas kerja dari bank yang bersangkutan maupun dari masing-masing unit kerja yang ada.
  - Untuk alat pengendalian usaha secara luas.”



Pembahasan skripsi ini lebih menekankan manfaat analisis CVP sebagai alat perencanaan laba dan untuk membantu penyusunan anggaran.

### 2.1.3.3. Asumsi dalam Analisis CVP

Ketidakpastian pada masa yang akan datang, kemungkinan pola perilaku biaya nonlinier, dan sifat dunia bisnis yang dinamis mengharuskan pembatasan asumsi-asumsi tertentu dalam penggunaan analisis CVP. Asumsi-asumsi ini pula yang membatasi keakuratan analisis CVP. Hansen dan Mowen (2003:670) menyatakan bahwa :

“Some of these assumptions are as follows :

1. The analysis assumes a linier revenue function and a linier cost function.
2. The analysis assumes that price, total fixed costs, and unit variable costs can be accurately identified and remain constant over the relevant range.
3. The analysis assumes that what is produced is sold.
4. For multiple-product analysis, the sales mix assumed to be known.
5. The selling prices and costs are assumed to be known with certainty.”

Helmkamp (1987:188) berpendapat bahwa :

“The assumptions underlying CVP analysis that limit its accuracy are:

- a. *The unit sales prices remain constant throughout the period being considered.*
- b. *All costs can be identified as being either variable or fixed with a reasonable amount of accuracy.*
- c. *Variable costs will change in total amount proportionately with volume.*
- d. *Total fixed costs will remain constant over the entire range of activity being considered.*
- e. *Efficiency remains constant – that is, no productivity gains or losses will occur during the period.*
- f. *Whenever more than one product is sold, total sales will be in some predictable proportion or sales mix.*
- g. *Variable costing is used if a manufacturing operation is involved or, if absorption costing is used, the number of units sold will equal the number of units produced. (The reason for this assumption is the deferral of fixed*

*manufacturing overhead costs from one period to another with absorption costing).*”

#### 2.1.3.4. Konsep Marjin Kontribusi

Rayburn (1999:2) mendefinisikan marjin kontribusi (*Contribution Margin / CM*) sebagai “... hasil penjualan yang tersedia untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba, yang dapat dinyatakan dalam total, dalam jumlah per unit, atau sebagai persentase. Berdasarkan penjelasan di atas maka rumus marjin kontribusi dapat dituangkan sebagai berikut :

$$a. \text{ Marjin kontribusi} = \text{Penjualan} - \text{Total biaya variabel} \dots\dots\dots (7)$$

$$b. \text{ Marjin kontribusi per unit} = \frac{\text{Total marjin kontribusi}}{\text{Unit terjual}} \dots\dots\dots (8)$$

atau

$$\text{Marjin kontribusi per unit} = \text{Harga/unit} - \text{Biaya variabel/unit} \dots\dots\dots (9)$$

$$c. \text{ Rasio marjin kontribusi} = \frac{\text{Marjin kontribusi}}{\text{Penjualan}} \dots\dots\dots (10)$$

atau

$$\text{Rasio marjin kontribusi} = \frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya variabel}}{\text{Penjualan}} \dots\dots\dots (11)$$

atau

$$\text{Rasio marjin kontribusi} = 1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Penjualan}} \dots\dots\dots (12)$$

### 2.1.3.5. Modifikasi Aplikasi Analisis Cost-Volume-Profit

#### 2.1.3.5.1. Analisis Titik Impas

Analisis CVP menentukan volume yang ditargetkan, yakni volume yang dibutuhkan untuk mencapai laba operasi yang ditargetkan atau diharapkan. Salah satu bentuk analisis CVP yang populer adalah perhitungan titik impas (*break-even-point*) perusahaan.

Rayburn (1999 : 2) mendefinisikan *Break-Even-Point* (BEP) sebagai “ ... volume penjualan yang tidak menimbulkan laba atau rugi”. Titik impas dapat dinyatakan dalam unit yang dijual atau nilai penjualan. Modifikasi rumus analisis titik impas adalah sebagai berikut :

- a. Rumus dasar analisis titik impas :

$$\text{Penjualan} = \text{Biaya tetap} + \text{Biaya variabel} + \text{Laba} \quad \dots\dots\dots (13)$$

Dimana laba yang dimaksud adalah laba sebelum pajak.

- b. Titik impas dinyatakan dalam unit :

$$\text{Kuantitas impas} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Harga per unit} - \text{Biaya variabel per unit}} \quad \dots\dots\dots (14)$$

atau

$$\text{Kuantitas impas} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Marjin kontribusi satuan}} \quad \dots\dots\dots (15)$$

c. Titik impas dinyatakan dalam satuan uang

$$\text{Penjualan } \textit{impas} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Rasio Marjin kontribusi}} \quad \dots \quad (16)$$

atau

$$\text{Penjualan } \textit{impas} = \frac{\text{Biaya tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Penjualan}}} \quad \dots \quad (17)$$

d. Untuk menghitung besarnya volume usaha yang harus dicapai dengan adanya laba tertentu yang diinginkan :

$$\text{Penjualan yang harus dicapai} = \frac{\text{Biaya tetap} + \text{Laba}}{1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Penjualan}}} \quad \dots \quad (18)$$

e. Untuk menghitung besarnya kuantitas yang harus dicapai dengan adanya laba tertentu yang diinginkan :

$$\text{Kuantitas yang harus dicapai} = \frac{\text{Biaya tetap} + \text{Laba}}{\text{Harga/unit} - \text{Biaya variabel/unit}} \quad \dots \quad (19)$$

f. Jika terdapat perubahan volume penjualan :

$$\text{Penjualan } \textit{impas} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel } (1+X\%)}{\text{Penjualan } (1+X\%)}} \quad \dots \quad (20)$$

Dimana X = persentase kenaikan penjualan.

g. Jika terdapat perubahan biaya tetap :

$$\text{Penjualan impas} = \frac{\text{Biaya tetap (1+Y\%)}}{1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Penjualan}}} \quad \dots\dots\dots (21)$$

Dimana Y= persentase kenaikan biaya tetap.

h. Jika terdapat perubahan biaya variabel :

$$\text{Penjualan impas} = \frac{\text{Biaya tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya variabel (1+Z\%)}}{\text{Penjualan}}} \quad \dots\dots\dots (22)$$

Dimana Z = persentase kenaikan biaya variabel.

i. Jika terdapat perubahan harga jual per unit, tetapi volume penjualan tetap :

$$\text{Penjualan impas} = \frac{\text{Biaya tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Penjualan (1+R\%)}}} \quad \dots\dots\dots (23)$$

Dimana R = persentase kenaikan harga jual per unit.

Analisis CVP diaplikasikan dalam perbankan, untuk mencari penjualan dalam *break-even* maupun penjualan yang harus dicapai untuk mencapai target laba yang diinginkan.

### 2.1.3.5.2. Analisis Lebih Lanjut atas Break-Even-Point (BEP)

#### 1. Marjin Pengaman

Marjin Pengaman (*Margin of Safety*) dapat didefinisikan sebagai kelebihan penjualan aktual atau yang dianggarkan terhadap volume penjualan impas. Dalam bentuk persamaan dapat dinyatakan dengan :

$$a. \text{ Margin of Safety (MS) = Penjualan aktual} - \text{Penjualan impas} \dots\dots (24)$$

$$b. \text{ Rasio Margin of Safety} = \frac{\text{Margin of Safety}}{\text{Penjualan aktual}} \dots\dots (25)$$

atau

$$\text{Rasio Margin of Safety} = \frac{\text{Penjualan aktual} - \text{Penjualan impas}}{\text{Penjualan aktual}} \dots\dots (26)$$

Konsep marjin pengaman dapat memberi suatu gambaran mengenai sejauh mana posisi perusahaan dari titik impas dan seberapa penting pengendalian atas biaya tertentu. Manajer menggunakan konsep *margin of safety* untuk mengukur risiko yang mungkin terjadi dalam bisnis. Perusahaan dengan marjin pengaman yang besar, kurang terpengaruh terhadap dampak penurunan permintaan yang disebabkan karena ekonomi lemah, perubahan perilaku konsumen, atau kondisi yang kompetitif. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin besar marjin pengaman, semakin rendah risiko yang dihadapi perusahaan.

## 2. Leverage Operasi

Leverage Operasi (*Operating Leverage*) mengukur hubungan di antara beban variabel serta beban tetap perusahaan dan karena itu mempunyai kaitan erat dengan marjin pengaman. Leverage operasi sangat besar pada organisasi yang mempunyai beban tetap tinggi dan beban variabel per unit yang kecil. Laba suatu



organisasi yang leverage operasinya tinggi, akan sangat sensitif terhadap perubahan penjualan karena kenaikan penjualan dalam persentase kecil mengakibatkan kenaikan laba yang besar.

Tingkat Leverage Operasi (*Degree of Operating Leverage*) atau yang biasa disingkat “DOL” menunjukkan bagaimana perubahan penjualan sebesar satu persen mempengaruhi laba. Semakin tinggi tingkat leverage operasi, semakin tinggi pula risiko yang dihadapi perusahaan. Tingkat leverage operasi (DOL) dapat diukur dengan menggunakan rumus berikut :

$$\text{Tingkat Leverage Operasi} = \frac{\text{Marjin kontribusi}}{\text{Laba}} \dots\dots\dots (27)$$

Di mana laba yang dimaksud adalah laba sebelum pajak.

#### 2.1.4. Analisis CVP sebagai Alat Penyusunan Anggaran

Kegagalan dalam perencanaan dapat mengakibatkan kehancuran keuangan. Para manajer bisnis harus tahu kemampuan sumber dayanya dan memiliki rencana yang rinci dalam menggunakan sumber daya tersebut. Penganggaran memainkan peranan penting dalam perencanaan dan pengendalian. Suatu rencana mengidentifikasi tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapainya. Anggaran adalah bentuk kuantitatif dari rencana tersebut.

Pada perusahaan manufaktur, anggaran penjualan merupakan anggaran kunci, artinya anggaran penjualan menjadi dasar bagi penyusunan anggaran-anggaran yang

lain. Sedangkan dalam perusahaan jasa perbankan, anggaran kredit lah yang memainkan anggaran kunci, karena anggaran kredit sama fungsinya dengan anggaran penjualan.

CVP *analysis* juga berguna dalam menyusun anggaran variabel suatu perusahaan. Anggaran ada dua jenis, yaitu anggaran tetap dan variabel. Anggaran tetap lebih sering dikenal sebagai anggaran induk, yang akhirnya menghasilkan anggaran keuangan. Sedangkan anggaran variabel memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkat aktivitas. Anggaran variabel adalah kunci untuk memberikan umpan balik secara lebih sering yang dibutuhkan para manajer untuk menerapkan pengendalian dan secara efektif menjalankan rencana perusahaan.

Contoh peranan analisis CVP dalam penyusunan anggaran variabel adalah sebagai berikut :

Misalnya Bank ABC menetapkan bunga kredit 20% setahun dan bunga simpanan 10% setahun, dan biaya tetap setahun Rp 10.000,00. Dari data tersebut bila bank ABC ingin mengetahui berapakah jumlah kredit yang harus diberikan dalam setahun agar bank tidak menderita kerugian dan tidak memperoleh laba (*break even point*), maka dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Bunga kredit} = \text{Biaya tetap} + \text{Bunga simpanan} + \text{Laba}$$

$$20\% \times K = \text{Rp } 10.000,00 + 10\% \times K + 0$$

$$(20\% - 10\%)K = \text{Rp } 10.000,00$$

$$10\% K = \text{Rp. } 10.000$$

$$K = \frac{\text{Rp } 10.000,00}{10 \%}$$

$$K = \text{Rp } 100.000,00$$

Dengan demikian bank berada dalam keadaan tidak memperoleh laba (*break even*)

bila selama setahun memberikan kredit Rp 100.000,00.

Apabila bank ingin memperoleh laba setahun Rp 1.000,00 maka bank harus memberikan kredit dengan perhitungan sebagai berikut :

$$20\% \times K = \text{Rp } 10.000,00 + 10\% \times K + \text{Rp } 1.000,00$$

$$(20\% - 10\%)K = \text{Rp } 10.000,00 + \text{Rp } 1.000,00$$

$$10\% K = \text{Rp. } 11.000$$

$$K = \frac{\text{Rp } 11.000,00}{10 \%}$$

$$K = \text{Rp } 110.000,00$$

Jadi agar bank memperoleh laba setahun Rp 1.000,00 maka harus memberikan kredit Rp. 110.000,00 dalam setahun.

Apabila bank ingin mengetahui pada pemberian kredit dalam jumlah berapakah bank menderita rugi Rp 1.000,00 dapat dihitung sebagai berikut :

$$20\% \times K = \text{Rp } 10.000,00 + 10\% \times K - \text{Rp } 1.000,00$$

$$(20\% - 10\%)K = \text{Rp } 10.000,00 - \text{Rp } 1.000,00$$

$$10\% K = \text{Rp. } 9.000$$

$$K = \frac{\text{Rp } 9.000,00}{10 \%}$$

$$K = \text{Rp } 90.000,00$$

Jadi bank akan menderita rugi Rp 1.000,00 bila memberikan kredit setahun Rp 90.000,00. Contoh anggaran variabel seperti tabel 2.1 berikut :

**Tabel 2.1**

**Anggaran Variabel Bank**

Bank ABC  
**ANGGARAN VARIABEL LAPORAN LABA RUGI**  
 Kapasitas 90.000 Unit Sampai 10.000 Unit  
 Selisih Kapasitas 10.000 Unit  
 Tahun Berakhir 31 Desember 2005

Keterangan	Per Unit	Berbagai Tingkat Kredit Diberikan		
		Rp 90.000	Rp 100.000	Rp 110.000
Pendapatan bunga	20%	Rp 18.000	Rp 20.000	Rp 22.000
Biaya variabel (biaya bunga)	10%	Rp 9.000	Rp 10.000	Rp 11.000
Kontribusi marjin	10%	Rp 9.000	Rp 10.000	Rp 11.000
Biaya tetap		Rp 10.000	Rp 10.000	Rp 10.000
Laba (rugi)		Rp (1.000)	Rp -	Rp 1.000

### 2.1.5. Karakteristik Usaha Bank

Bank merupakan sektor yang sangat penting dan berpengaruh dalam dunia usaha. Banyak orang dan organisasi yang memanfaatkan jasa bank untuk meminjam atau menyimpan dana. Pengertian bank terdapat pada pasal 1 Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yakni "Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit

dan / atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.”

Definisi simpanan menurut UU No.10 Tahun 1998 adalah dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana dalam bentuk :

- a. Giro adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindahbukuan.
- b. Deposito adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian antara nasabah penyimpan dan bank.
- c. Sertifikat deposito adalah simpanan dalam bentuk Deposito yang sertifikat bukti penyimpanannya dapat dipindahtangankan.
- d. Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan / atau lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu.
- e. Bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

Kredit menurut UU No.10 Tahun 1998 adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.

Definisi ‘bank’, ‘simpanan’, dan ‘kredit’ pada UU No.10 Tahun 1998 tidak jauh berbeda dengan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 31

tentang Akuntansi Perbankan yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). Pada butir 1 dijelaskan bahwa “Bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran” (IAI,2004:31.1). Dijelaskan pula bahwa falsafah yang mendasari kegiatan usaha bank adalah kepercayaan masyarakat. Hal ini tampak dari kegiatan pokok bank yang menerima simpanan dari masyarakat dan memberikan kredit kepada pihak yang memerlukan dana.

Nafarin (2004:334) berpendapat bahwa :

“Bank merupakan pedagang uang, yakni membeli (menarik) uang dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menjual (menyalurkan) uang kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Bunga simpanan yang dibayar bank kepada penyimpan (kreditor) merupakan harga beli uang sedangkan bunga kredit yang diterima bank dari peminjam (debitor) merupakan harga jual uang.”

Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, membedakan bank menurut jenisnya yakni :

- a. Bank Umum
- b. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sedangkan BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

### 2.1.5.1. Sumber Dana dan Penanaman Dana

Dana bank adalah uang tunai yang dimiliki bank ataupun aktiva lancar yang dikuasai bank dan setiap waktu dapat diuangkan. Suyatno, dkk. (1997:32) menyatakan bahwa “Dalam garis besarnya sumber dana bagi sebuah bank ada tiga, yaitu :

- a. Dana yang bersumber dari bank sendiri.
- b. Dana yang berasal dari masyarakat luas.
- c. Dana yang berasal dari lembaga keuangan, baik berbentuk bank maupun nonbank. ”

Dana yang bersumber dari bank sendiri (dana pihak kesatu) adalah dana berbentuk modal setor yang berasal dari para pemegang saham dan cadangan-cadangan serta keuntungan bank yang belum dibagikan kepada para pemegang saham. Dana yang berasal dari masyarakat luas (dana pihak ketiga) umumnya berupa simpanan yang terdiri dari giro, deposito, tabungan, serta setoran jaminan. Dana yang berasal dari lembaga-lembaga keuangan (dana pihak kedua) pada umumnya diperoleh bank dalam bentuk pinjaman, antara lain : Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI), *call money*, pinjaman antar bank, penerimaan dana luar negeri dan dana valuta asing, fasilitas diskonto dalam rupiah, Surat Berharga Pasar Uang (SPBU).

Dana yang terhimpun selanjutnya diputar kembali untuk ditanam atau dipergunakan oleh masyarakat yang membutuhkan atau oleh bank sendiri sebagai suatu penanaman dana, baik yang menghasilkan (*earning assets*) atau yang tidak menghasilkan (*non-earning assets*). Dalam memilih alternatif penanaman dana, bank

disamping memperhitungkan segi hasilnya (keuntungan) juga memperhitungkan besarnya nilai resiko. Contoh penanaman dana bank :

- a. Penanaman dana dalam bentuk pemberian pinjaman / kredit.
- b. Penanaman dana dalam bentuk surat-surat berharga.
- c. Penanaman dana sebagai likuiditas minimum.
- d. Penanaman dana dalam harta tetap dan inventaris.

#### **2.1.5.2. Mekanisme Operasi Bank**

Sebagaimana yang dijelaskan di atas bahwa kegiatan usaha pokok bank adalah sebagai *financial intermediary*, yakni menghimpun dana dari pihak berkelebihan dana untuk disalurkan kepada pihak yang membutuhkan dana. Sumber dana yang dihimpun dan bentuk-bentuk penanaman dana telah dijelaskan seperti yang di atas. Secara garis besar, gambaran singkat sumber dana dan penanaman dana suatu bank dapat dilihat dari struktur neracanya, sebagaimana diilustrasikan pada Tabel 2.2

Sisi pasiva memperlihatkan darimana sumber dana bank diperoleh, sedangkan sisi aktiva memperlihatkan ke mana / untuk apa saja dana tersebut digunakan. Sumber dana tersebut ada yang menimbulkan biaya bunga bagi bank. Giro, tabungan, deposito, dan pinjaman adalah contoh sumber dana yang secara nyata menimbulkan biaya bunga bagi bank. Sedangkan modal tidak menimbulkan biaya bunga, namun bank harus memberikan imbalan kepada para pemilik saham dalam bentuk deviden. Sebaliknya, penanaman dana oleh bank di sisi aktiva, ada yang menimbulkan pendapatan bunga bagi bank. Tagihan pada bank lain, surat-surat berharga, kredit



yang diberikan, serta penyertaan, menghasilkan pendapatan bunga bagi bank. Harta tetap dan inventaris yang digunakan dalam mendukung kegiatan operasi akan menimbulkan biaya penyusutan bagi bank, kecuali penggunaan tanah karena nilai tanah tidak disusutkan.

Tabel 2.2

## Neraca Bank Umum

No	AKTIVA	No	PASIVA
1.	Kas	1.	Giro
2.	Giro di Bank Indonesia	2.	<i>Call Money</i>
3.	Tagihan pada bank lain :	3.	Tabungan
	a. Giro	4.	Deposito berjangka
	b. <i>Call money</i>	5.	Kewajiban lainnya
	c. Deposito berjangka	6.	Surat Berharga
	d. Kredit yang diberikan	7.	Pinjaman diterima :
4.	Surat berharga dan tagihan lainnya		a. Bank Indonesia
5.	Kredit yang diberikan		b. Subordinasi dan lainnya
6.	Penyertaan	8.	Rupa-rupa pasiva
7.	Cadangan aktiva yang diklasifikasikan	9.	Modal : a. Modal disetor
8.	Aktiva tetap dan inventaris (nilai buku)		b. Agio saham
9.	Rupa-rupa aktiva		c. Cadangan
			d. Laba ditahan
		10.	Laba/rugi tahun berjalan
	<b>Jumlah aktiva</b>		<b>Jumlah pasiva</b>

Sumber : Dendawijaya (2003:39)

Selain usaha pemberian kredit sebagai salah satu kegiatan dalam penanaman dana, bank juga memberikan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Usaha pokok bank dalam lalu lintas pembayaran terdiri dari lalu lintas pembayaran dalam negeri dan lalu lintas pembayaran luar negeri. Jasa perbankan dalam negeri diantaranya : transfer dalam negeri, delegasi kredit, inkaso, *bank*

*guarantee, safe deposit box, L/C dalam negeri, Automated Teller Machine (ATM).* Sedangkan jasa perbankan luar negeri adalah sebagai berikut : *transfer luar negeri, collection, bank guarantee, traveller check.* Kegiatan dan jasa perbankan lainnya misalnya : kegiatan *money market, foreign exchange, capital market, custodian service, brokerage service.*

### **2.1.5.3. Struktur Pendapatan dan Beban Bank**

#### **1. Pendapatan Bank**

Pendapatan bank dibagi menjadi pendapatan operasional dan pendapatan nonoperasional. Pendapatan operasional terdiri atas semua pendapatan yang merupakan hasil langsung dari kegiatan usaha bank. Pendapatan operasional bank secara terperinci adalah sebagai berikut :

##### **1. Hasil bunga**

Pos yang termasuk hasil bunga adalah pendapatan bunga, baik dari pinjaman yang diberikan maupun dari penanaman-penanaman yang dilakukan oleh bank, seperti giro, simpanan berjangka, obligasi, dan surat pengakuan utang lainnya.

##### **2. Provisi dan komisi**

Pos yang termasuk provisi dan komisi adalah provisi dan komisi yang dipungut atau diterima oleh bank dari berbagai kegiatan yang dilakukan, seperti provisi kredit, provisi transfer, komisi pembelian / penjualan efek-efek, dan lainnya. Provisi merupakan sumber pendapatan bank yang akan diterima

dan diakui sebagai pendapatan pada saat kredit / transfer disetujui oleh bank. Sedangkan komisi merupakan pendapatan pada saat bank menjual jasa kepada para nasabahnya.

### 3. Pendapatan valuta asing lainnya

Pos yang termasuk pendapatan valuta asing lainnya adalah keuntungan yang diperoleh bank dari berbagai transaksi devisa, misalnya selisih kurs karena konversi provisi, komisi, dan bunga yang diterima dari bank-bank di luar negeri.

### 4. Pendapatan lainnya

Pos yang termasuk pendapatan lainnya adalah pendapatan lain yang merupakan hasil langsung dari kegiatan lainnya yang merupakan kegiatan operasional bank yang tidak termasuk ke dalam rekening pendapatan yang telah dijelaskan sebelumnya, misalnya dividen yang diterima dari saham yang dimiliki, laba rugi penjualan surat berharga, dan lainnya.

Pendapatan nonoperasional adalah rupa-rupa pendapatan yang berasal dari aktivitas di luar usaha utama bank. Contohnya adalah pendapatan dari penjualan aktiva tetap, penyewaan fasilitas gedung yang dimiliki oleh bank, dan lainnya. Pendapatan ini harus diakui sebagai pendapatan pada periode berjalan.

## 2. Beban bank

Beban bank digolongkan menjadi beban operasional dan beban nonoperasional. Beban operasional adalah semua beban yang berhubungan

langsung dengan kegiatan usaha bank. Beban operasional bank secara terperinci adalah sebagai berikut :

1. Beban bunga

Pos yang termasuk beban bunga adalah semua beban atas dana-dana yang berasal dari Bank Indonesia, bank-bank lain, dan pihak ketiga bukan bank. Beban bunga memiliki porsi terbesar dalam beban bank keseluruhan.

2. Beban valuta asing lainnya

Pos yang termasuk beban valuta asing lainnya adalah semua beban yang dikeluarkan bank untuk berbagai transaksi devisa. Beban valuta asing lazimnya muncul dari selisih kurs yang merugi.

3. Beban tenaga kerja / pegawai

Pos yang termasuk beban tenaga kerja adalah seluruh beban yang dikeluarkan bank untuk membiayai pegawainya, seperti gaji dan upah, uang lembur, perawatan kesehatan, honorarium komisaris, bantuan untuk pegawai dalam bentuk natura, dan pengeluaran lainnya untuk pegawai.

4. Beban penyusutan

Pos yang termasuk beban penyusutan adalah semua beban yang dikeluarkan untuk penyusutan aktiva tetap dan inventaris.

5. Beban lainnya

Pos yang termasuk beban lainnya adalah beban langsung dari kegiatan usaha bank yang belum termasuk ke pos beban yang dijelaskan sebelumnya, seperti premi asuransi / jaminan kredit. sewa gedung kantor / rumah dinas dan alat-

alat lainnya, beban pemeliharaan gedung kantor / rumah dinas dan alat-alat lainnya.

Beban nonoperasional bank adalah semua beban yang tidak berhubungan dengan kegiatan usaha bank, seperti kerugian karena penjualan / kehilangan aktiva tetap dan inventaris.

#### **2.1.5.4. Pengakuan Pendapatan dan Beban Bank**

Kegiatan usaha pokok bank yang utamanya menghimpun dana yang umumnya berbunga (*interest bearing*) kemudian menanamkannya dalam aktiva produktif, menjadikan pengakuan pendapatan dan beban bunga merupakan hal yang sangat fundamental dan menjadi dasar utama dalam menentukan profitabilitas bank. Sama seperti pada industri lain, pengaitan (*matching*) antara pendapatan dan beban bank tidak mudah dilakukan karena dalam perbankan juga terdapat kemungkinan perbedaan waktu antara diterimanya pendapatan dan terjadinya beban. Menurut IAI (2004:31.7) “Pendapatan bunga diakui secara akrual kecuali pendapatan bunga dari kredit dan aktiva produktif lain yang *nonperforming*. Pendapatan bunga dari kredit dan aktiva produktif lain yang *nonperforming* diakui pada saat pendapatan tersebut diterima”. *Kredit nonperforming* yaitu kredit yang digolongkan sebagai kredit kurang lancar, diragukan, dan macet. Beban bunga diakui secara akrual (IAI,2004:31.7). Dalam prinsip ini, biaya yang akan dibayar di masa yang akan datang, sudah diperhitungkan sebagai komponen biaya yang dikeluarkan. Pendapatan dan beban

selain bunga yang berkaitan dengan jangka waktu diakui selama jangka waktu tersebut, contohnya yakni komisi dan provisi.

#### **2.1.5.5. Analisis Perilaku Pendapatan dan Biaya Bank**

Untuk memudahkan penganalisisan perilaku pendapatan dan biaya bank, maka pendapatan dan biaya dapat diklasifikasikan sebagai :

1. Pendapatan dan biaya bunga
2. Pendapatan dan biaya nonbunga

##### **2.1.5.5.1. Pendapatan dan Biaya Bunga**

Zimmermann dan White (1988:369) menyatakan bahwa :

*“A bank’s interest expense can be equated to a manufacturing company’s cost of raw materials, except a bank has more difficulty in identifying the specific uses of its major raw material to a specific unit of output. The source of funds for a particular loan, and consequently the interest cost for that loan, is usually difficult to identify.”*

Dari pernyataan di atas, tersirat bahwa biaya bunga bank dapat dipersamakan dengan biaya bahan baku pada perusahaan manufaktur. Biaya bahan baku pada perusahaan manufaktur dapat dikategorikan sebagai biaya variabel, demikian pula halnya dengan biaya bunga pada bank. Untuk merencanakan laba bank, maka perlu dicari terlebih dahulu tingkat suku bunga rata-rata tertimbang, baik untuk pendapatan maupun biaya bunga. Hal ini dapat

dilakukan dengan cara seperti mencari marjin kontribusi rata-rata tertimbang per unit. Misalnya :

<b>SIMPANAN &amp; PINJAMAN</b>	<b>KOMPOSISI</b>	<b>SUKUBUNGA PER TAHUN</b>	<b>SUKU BUNGA RATA-RATA TERTIMBANG PER TAHUN</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)x(3)</b>
Giro	15%	7%	1.05%
Tabungan	25%	5%	1.25%
Deposito	50%	12%	6.00%
Pinjaman	10%	10%	1.00%
	+ ----- 100% =====		+ ----- 9.30% =====

<b>JENIS AKTIVA PRODUKTIF</b>	<b>KOMPOSISI</b>	<b>SUKU BUNGA PER TAHUN</b>	<b>SUKU BUNGA RATA-RATA TERTIMBANG PER TAHUN</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)x(3)</b>
Surat Berharga	10%	12%	1.20%
Dana di Bank lain	10%	8%	0.80%
Kredit	80%	15%	12.00%
	+ ----- 100% =====		+ ----- 14.00% =====

#### 2.1.5.5.2. Pendapatan dan Biaya Non Bunga

Sutojo (1997:49) menyatakan “Pendapatan nonbunga dan lain-lain adalah penghasilan yang diterima bank dari kegiatan bisnis yang lain, seperti jasa konsultasi, pialang surat berharga, pemberian jaminan kredit, penyediaan *safety deposit box* dan *safe keeping*”. Biaya non bunga yakni adalah biaya yang terjadi bukan dalam rangka

penyaluran dan perolehan dana bank, misalnya biaya gaji, biaya penyusutan, biaya pemeliharaan, biaya listrik, telepon, air, dan lain sebagainya.

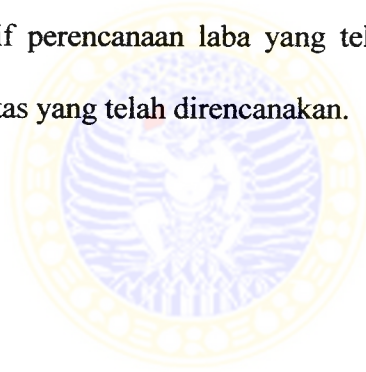
Biaya nonbunga dapat diklasifikasikan menjadi biaya variabel atau biaya tetap tergantung dari sensitifitasnya terhadap perubahan volume kegiatan. Contoh biaya nonbunga yang variabel adalah biaya penggunaan kertas komputer atau biaya penggunaan barang-barang cetakan. Contoh biaya nonbunga yang bersifat tetap adalah biaya gaji.

## 2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya mengenai penerapan analisis CVP pada perusahaan manufaktur lebih banyak dilakukan daripada pada perusahaan jasa. Penelitian yang sejenis pernah dilakukan oleh Frida Widiarini (2004) dengan judul “Penerapan Cost-Volume-Profit (CVP) Analysis Sebagai Alat Perencanaan Laba dan Pengambilan Keputusan Manajemen Jangka Pendek Pada PT BNI (Persero) Tbk”. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada fokus penelitian dan teknik analisis yang dipakai. Meskipun penelitian memiliki kesamaan pada penggunaan analisis CVP sebagai alat bantu perencanaan laba bagi perusahaan perbankan, penelitian Frida tidak mengaplikasikan analisis CVP dalam penyusunan anggaran variabel. Selain itu, penelitian Frida menggunakan teknik analisis yang sangat berbeda. Penelitian lainnya dilakukan oleh Ni Luh Made Ayu (2004) dengan judul “Cost-Volume-Profit Analysis Dalam Kondisi Ketidakpastian Sebagai Upaya Membantu Perhitungan Target Hunian Kamar (Studi Kasus pada Hotel ‘X’ di Bali)”. Subyek penelitian pada penelitian Ayu



adalah sektor perhotelan, sedangkan penelitian ini adalah pada sektor perbankan. Namun kedua skripsi, sama-sama menggunakan teknik analisis CVP dalam mencari unit impas. Unit impas pada penelitian Ni Luh adalah jumlah kamar yang terhuni (*occupied*), sedangkan unit impas dalam penelitian ini adalah jumlah dana yang harus disalurkan kepada pihak ketiga atau jumlah kredit yang diberikan. Penelitian ini sangat penting bagi perkembangan khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam pengaplikasian analisis CVP untuk membantu penyusunan anggaran variabel, sebab dengan adanya anggaran variabel, akan lebih membantu manajer dalam melaksanakan secara efektif perencanaan laba yang telah dibuat, serta mengawasi jalannya pelaksanaan aktivitas yang telah direncanakan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, memandang secara holistik serta secara fundamental bergantung pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti. Suatu hasil pengajian mengemukakan sejumlah ciri dari penelitian kualitatif, yakni:

1. Penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau konteks dari suatu keutuhan (*entity*).
2. Peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama.
3. Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif.
4. Menggunakan analisis data secara induktif.
5. Penyusunan teori berasal dari ‘bawah ke atas’ (*grounded theory*).
6. Data yang dikumpulkan deskriptif, yaitu berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.
7. Lebih banyak mementingkan proses daripada hasil.
8. Menghendaki ditetapkan batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian.

9. Menyusun desain yang secara terus-menerus disesuaikan dengan kenyataan lapangan.
10. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan (*applied research*) yang mengarah pada penggunaan pendekatan kualitatif, melalui metodologi studi kasus.

Metode ini dipilih karena :

1. Menurut Yin (2003:1) :

“Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan ‘how’ atau ‘why’ dan bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.”

Pernyataan di atas sesuai dengan hal-hal berikut :

- a. Rumusan masalah memiliki pokok pertanyaan ‘bagaimana’.
- b. Merupakan suatu fenomena kontemporer (masa kini) dalam konteks kehidupan nyata (bukan historis).
- c. Peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang diselidiki.

Penelitian ini juga merupakan penelitian yang bersifat studi kasus tunggal, karena hanya dilakukan pada satu entitas bisnis, yaitu pada PT Bank Buana Indonesia Tbk. serta bersifat deskriptif karena bertujuan menganalisis data studi kasus dengan cara menggambarkan kasus yang bersangkutan.

2. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

### 3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Sebagaimana dinyatakan oleh Robert Yin, pada penelitian dengan metode studi kasus harus ada subyek penelitian dan unit analisis pada penelitian tersebut.

Sedangkan pada penelitian ini adalah :

Subyek penelitian : PT Bank Buana Indonesia Tbk.

Unit analisis dalam penelitian ini yaitu :

- Perencanaan laba yang dimaksud adalah penetapan jumlah pendapatan impas perusahaan dan jumlah pendapatan yang harus dicapai dengan adanya target laba tertentu.
- Penyusunan anggaran yang dimaksud adalah penyusunan anggaran variabel.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memerlukan serangkaian data dari beberapa sumber untuk dianalisis, data tersebut ada yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Data yang diperlukan adalah data-data yang berhubungan dengan pendapatan dan beban bank, target laba, keterangan-keterangan baik lisan maupun tulisan serta data dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian ini. Sedangkan sumber data diperoleh dari :

#### 1. Data primer

Data primer diperoleh langsung dari perusahaan bersangkutan. Data primer dalam penelitian ini berupa gambaran umum perusahaan, struktur pendapatan dan beban bank, target laba, dasar penetapan target laba serta pihak yang berwenang dalam menyusun dan menetapkan perencanaan laba, bentuk anggaran perusahaan. pihak

yang berwenang dalam penyusunan anggaran. Data ini diperoleh melalui teknik observasi, dokumentasi, dan wawancara.

## 2. Data sekunder

Data sekunder berupa data yang sudah diolah oleh perusahaan lain dan dari pengetahuan yang dimiliki penulis serta literatur-literatur. Literatur-literatur yang digunakan dalam penelitian ini berupa buku-buku akuntansi manajemen, manajemen perbankan serta akuntansi biaya yang digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian ini.

### 3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Survey pendahuluan

Prosedur ini berupa kunjungan penulis ke perusahaan untuk mengetahui permasalahan yang akan diteliti dan dibahas dalam skripsi ini, dengan bertanya langsung kepada pihak yang berwenang dalam persetujuan izin skripsi.

#### 2. Survey lapangan

Prosedur ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi perusahaan yang terkait dengan masalah penelitian.

#### 3. Studi kepustakaan. Prosedur ini dilakukan dengan mempelajari dan mengumpulkan literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang

dibahas. Literatur tersebut digunakan sebagai landasan teori dan dasar pemecahan masalah dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Observasi

Observasi ini dilakukan dengan meninjau langsung ke Bank Buana Indonesia dan melakukan pengamatan terhadap dokumen yang terkait dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan penulis guna memperoleh data perusahaan yang terkait dengan penelitian dan untuk mendukung serta menambah bukti dari sumber-sumber lain.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi dari pihak yang memiliki pengetahuan terhadap hal yang berkaitan dalam permasalahan penelitian.

Wawancara yang dilakukan berupa wawancara tidak terstruktur dan terbuka. Tidak terstruktur karena peneliti ingin menanyakan sesuatu secara lebih mendalam pada subyek tertentu. Sedangkan wawancara dilakukan secara terbuka karena subyeknya tahu bahwa ia sedang diwawancarai dan mengetahui pula apa maksud wawancara tersebut.

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Analisa data (bukti) terdiri atas pengujian, pengkategorian, pentabulasian, ataupun pengombinasian kembali bukti-bukti untuk menunjuk proposisi awal suatu

penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif karena tujuannya adalah menganalisis data studi kasus dengan cara memberikan gambaran tentang kasus yang bersangkutan. Dengan demikian, langkah-langkah yang akan diambil dalam menganalisis data adalah :

1. Mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.
2. Mengelompokkan data yang telah terkumpul ke dalam unit-unit untuk memudahkan penghitungan dan penginterpretasian.
3. Melakukan analisa data dengan melakukan penghitungan data yang telah terkumpul sesuai dengan literatur dan landasan teori.
4. Melakukan interpretasi data dengan memahami keterkaitan data yang telah dianalisa dan diolah untuk kemudian diambil suatu kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Subjek penelitian dalam skripsi ini adalah PT Bank Buana Indonesia Tbk.

##### **4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Bank Buana berdiri pada tanggal 31 Agustus 1956, berdasarkan Akta Pendirian No. 150 yang dibuat di hadapan Notaris Eliza Pondaag, S.H. Akta pendirian ini telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. J.A.5/78/4 tanggal 24 Oktober 1956, didaftarkan pada Pengadilan Negeri Jakarta dengan Nomor 1811 tanggal 27 Oktober 1956 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 96, Tambahan No. 1243 tanggal 30 November 1956. Bank Buana memperoleh izin usaha sebagai bank umum pada bulan Oktober 1956 menyusul dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 203443/U.M II dan mulai beroperasi sejak tanggal 1 Nopember 1956. Dalam kurun waktu dua dasawarsa sesudahnya, Bank Buana berkembang menjadi salah satu bank umum yang patut diperhitungkan, dengan konsentrasi utama pada produk pembiayaan perdagangan dan kredit ke sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM).



Di awal tahun 70-an, melalui serangkaian proses penggabungan usaha (*merger*) dan pengambilalihan usaha (akuisisi) yang melibatkan tiga bank lain yaitu Bank Pembinaan Nasional di Bandung, Bank Kesejahteraan Masyarakat di Semarang dan Bank Aman Makmur di Jakarta, Bank Buana berhasil mengembangkan jumlah aset maupun jaringan pelayanannya secara signifikan. Setelah menerima lisensi bank devisa pada tahun 1976, Bank Buana memasuki era pertumbuhan yang pesat sejak akhir dasawarsa 70-an, dengan tetap berlandaskan pada prinsip kehati-hatian, praktek tata kelola perusahaan yang baik, serta strategi usaha yang jitu dengan fokus yang konsisten pada pembiayaan sektor UKM.

Bank Buana berhasil melalui krisis keuangan Asia dan perbankan Indonesia di penghujung dasawarsa 90-an tanpa harus direkapitalisasi oleh Pemerintah, dan selanjutnya menjadi bank publik pada tahun 2000 melalui pencatatan saham di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Pada tahun 2003, International Finance Corporation, anak perusahaan Bank Dunia (*The World Bank*), menjadi salah satu pemegang saham Bank Buana. Pada tahun yang sama, saham-saham Bank Buana dalam bentuk ADR-Level 1 juga mulai diperdagangkan di Bursa Efek New York.

Pada tahun 2004, United Overseas Bank Limited (UOB) yang berbasis di Singapura mengakuisisi 23% saham Bank Buana melalui anak perusahaannya, yakni UOB International Investment Private Limited (UOBII). Pada bulan Oktober 2005, UOBII meningkatkan kepemilikan sahamnya di Bank Buana hingga mencapai 53%, sebelum melakukan Penawaran Tender (*Tender Offer*) terhadap sisa saham Perseroan

di bulan November 2005. Menyusul pengambilalihan 8,1% saham dalam *Tender Offer* tersebut, kepemilikan saham UOBII di Bank Buana kini tercatat sebesar 61,1%.

Pada akhir tahun 2005, Bank Buana menduduki peringkat bank terbesar ke-12 di Indonesia berdasarkan Total Ekuitas, dengan jaringan pelayanan yang mencakup 32 kantor cabang, 164 gerai pelayanan dan puluhan ribu ATM di kota-kota besar di Indonesia serta jutaan ATM Visa Plus disamping jaringan luas bank koresponden di seluruh dunia. Saat ini, Bank Buana secara konsisten terus mengembangkan keunggulannya di segmen perbankan UKM, sambil mengupayakan perluasan usaha di segmen perbankan konsumen yang dipercaya memiliki potensi pertumbuhan yang sangat besar.

#### **4.1.1.2. Produk dan Jasa Bank Buana**

Produk dan jasa Bank Buana diklasifikasikan ke dalam produk pembiayaan, produk pendanaan dan jasa.

##### **1. Produk Pembiayaan**

###### **a. Perbankan Komersial**

Bank Buana melayani nasabah komersial skala kecil dan menengah di sektor ritel, terutama di bidang usaha perdagangan, distribusi dan industri manufaktur. Segmen pasar ini memberikan kontribusi terbesar terhadap arus pendapatan Bank Buana. Dengan basis nasabah yang besar dan plafon pinjaman per debitur yang relatif kecil, risiko kredit di sektor ini relatif rendah.

b. Perbankan Konsumen

Bank Buana menyediakan produk kredit konsumen yaitu KPR-Pondok Buana dan KKB-Oto Buana dengan suku bunga kredit yang bersaing, persyaratan yang mudah dan ringan. Sama seperti pada segmen perbankan komersial, dengan basis nasabah yang besar dan plafon kredit yang relatif kecil, risiko kredit di sektor ini relatif rendah.

c. Perbankan Korporasi

Bank Buana juga melayani nasabah perusahaan skala menengah dan besar yang membutuhkan pinjaman modal kerja atau kredit investasi untuk perluasan usaha.

## 2. Produk Pendanaan

a. Rekening Giro

Tersedia untuk nasabah perorangan maupun perusahaan. Selain sebagai sarana pengelolaan dana dan likuiditas yang nyaman dan aman, produk rekening giro Bank Buana didukung fasilitas kartu ATM Buana, kemampuan *mobile banking* serta fasilitas *autodebet* untuk berbagai keperluan pembayaran.

b. Rekening Tabungan

Ada 3 jenis tabungan yang ditawarkan yakni : Tabungan Buana Produktif, Tabungan Prioritas, serta Tabungan Buana Plus.

c. Deposito Berjangka

Tersedia untuk penempatan dana dalam rupiah maupun valuta asing. dengan pilihan jangka waktu 1,3,6, dan 12 bulan.

### 3. Jasa

Rangkaian jasa layanan perbankan yang disediakan Bank Buana, diantaranya : fasilitas pembukaan *Letter of Credit*, bank garansi, *Safe Deposit Box*, wesel dan inkaso, penerbitan *Bank Draft*, penjualan *Travellers Cheque*, fasilitas *Bill Payment*, *Buana Mobile Banking*, serta Kartu ATM Buana.

#### 4.1.1.3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Bank Buana tampak pada Lampiran 1. Tugas dan wewenang masing-masing dijabarkan secara garis besar sebagai berikut :

##### 1. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggungjawab mengawasi arah serta kegiatan usaha perusahaan, termasuk adanya sistem pengendalian internal yang memadai dan efektif dalam rangka menjaga nilai aktiva dan ekuitas pemegang saham, dan mengawasi kebijaksanaan Direksi dalam menjalankan perusahaan serta memberikan nasihat kepada Direksi.

##### 2. Direksi

Direksi bertanggung jawab dalam penetapan strategi dan kebijakan di lingkungan perusahaan serta pelaksanaannya, sesuai dengan tujuan usaha perusahaan.

##### 3. Komite Audit

Komite Audit membantu Dewan Komisaris dalam pelaksanaan fungsi pengawasan perusahaan. Tugas ini mencakup pengkajian atas laporan keuangan bulanan, triwulan, tengah-tahun dan tahunan perusahaan untuk memastikan

kepatuhan terhadap standar akuntansi yang berlaku umum di Indonesia, serta terhadap ketentuan dan panduan pengungkapan informasi sebagaimana ditetapkan oleh Bank Indonesia, Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) maupun Bursa Efek Jakarta (BEJ).

#### 4. Komite Manajemen

Komite Manajemen membantu Direksi dalam menangani aspek-aspek spesifik dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi. Komite tersebut bertugas memastikan kecukupan aspek pengelolaan risiko, pengendalian operasional, kepatuhan terhadap ketentuan wajib, kualitas aktiva produktif, efisiensi kerja, kualitas pelayanan terhadap nasabah, kemampuan teknologi, rekrutmen dan pengembangan karir karyawan serta kebijakan remunerasi karyawan.

#### 5. Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Direktur ini bertugas mengkaji risiko operasional perusahaan, mengevaluasi kebijakan, sistem dan prosedur yang ada serta memastikan bahwa sistem, kebijakan, dan prosedur terlaksana dalam perusahaan.

#### 6. Direktur Perbankan Konsumen

Direktur ini bertanggung jawab atas manajemen kredit konsumen, memperkenalkan produk kepada konsumen serta menangani penjualan.

#### 7. Direktur Perbankan Bisnis

Direktur Perbankan Bisnis bertugas menangani penyaluran kredit korporasi dan institusi keuangan, sektor UKM serta pengelolaan aktiva produktif yang bermasalah.

#### 8. Direktur Operasi

Direktur Operasi bertanggung jawab atas keseluruhan operasional perusahaan, pembinaan operasional pada kantor cabang serta urusan layanan ATM.

#### 9. Direktur Teknologi Informasi

Direktur ini bertugas untuk merancang, mengevaluasi, memperbaiki teknologi informasi yang ada dalam perusahaan agar tetap dapat diandalkan.

#### 10. Direktur Treasuri dan Perencanaan Korporasi

Direktur ini bertanggung jawab atas manajemen dana bank yang menganggur serta perencanaan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang perusahaan.

#### 11. Direktur Sumber Daya Manusia

Direktur ini bertugas meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan melalui berbagai program peningkatan kualitas serta mengkaji kebijakan penghargaan bagi pegawai.

#### 12. Direktur Layanan Korporasi dan Keuangan

Direktur ini bertugas menangani hal-hal yang berkaitan dengan hukum, memelihara aktiva-aktiva perusahaan, serta membawahi divisi akuntansi dan keuangan.

Dari struktur organisasi di atas, bagian yang terkait dengan permasalahan skripsi adalah Dewan Direksi, Direktur Perbankan Konsumen serta Direktur Perbankan Bisnis.

#### 4.1.2. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan apa yang akan diteliti. Dengan demikian, maka objek penelitian dalam skripsi ini adalah struktur pendapatan dan beban bank, perencanaan laba, struktur kredit yang diberikan.

##### 4.1.2.1. Struktur Pendapatan dan Beban Bank Buana

###### Struktur Pendapatan

Struktur pendapatan pada Bank Buana terdiri dari pendapatan operasional dan pendapatan nonoperasional. Unsur-unsur pendapatan operasional Bank Buana yakni :

1. Pendapatan Bunga
2. Pendapatan Operasional Lainnya

**Pendapatan Bunga** merupakan pendapatan utama Bank Buana.

**Tabel 4.1**

###### Pendapatan Bunga Tahun 2005

Pendapatan Bunga (dalam jutaan Rupiah)	2005	
	Rp	%
Kredit yang Diberikan	1.232.863	73,65
Penempatan pada Bank lain	39.587	2,36
Surat Berharga :	325.893	19,47
SBI	69.834	4,17
Surat Berharga lain	256.059	15,30
Giro pada Bank lain	7.845	0,47
Provisi dan Komisi	67.805	4,05
Jumlah Pendapatan Bunga	1.673.993	100,00

Sumber : Bank Buana

Pendapatan bunga diperoleh dari kredit yang diberikan, surat-surat berharga, serta penempatan dan giro pada bank lain, dan termasuk juga pendapatan provisi dan komisi kredit. Bank mengakui pendapatan bunga berdasarkan konsep akrual. Pendapatan bunga atas aktiva produktif yang diklasifikasikan sebagai *non-performing* diakui pada saat diterimanya pembayaran. Pendapatan provisi dan komisi kredit diperoleh dari nasabah pada saat melakukan perjanjian kredit dengan bank.

**Pendapatan Operasional Lainnya**, diperoleh melalui kegiatan yang bukan merupakan kegiatan utama bank, atau lebih singkatnya yakni pendapatan selain pendapatan bunga. Unsur-unsur pendapatan operasional lainnya dapat dilihat lebih jelas melalui tabel 4.2.

**Tabel 4.2**

**Pendapatan Operasional Lainnya Tahun 2005**

Pendapatan Operasional lain (dalam jutaan Rupiah)	2005	
	Rp	%
Pendapatan Transaksi Valuta Asing – Bersih	16.392	13,30
Pendapatan Komisi dan Jasa yang berasal dari bukan pemberian kredit	64.380	52,25
Pendapatan yang belum terealisasi dari perubahan nilai wajar atas Surat Berharga yang diperdagangkan	(1.265)	(1,02)
Pendapatan dari Surat Berharga yang diperdagangkan yang dimiliki hingga jatuh tempo	8.673	7,04
Pendapatan Lainnya – Bersih	35.034	28,43
Jumlah Pendapatan Operasional Lain	123.214	100,00

Sumber : Bank Buana



**Pendapatan Non-Operasional** pada Bank Buana yakni pendapatan yang berasal dari kegiatan di luar usaha bank, misalnya dari keuntungan penjualan aktiva tetap. Pendapatan nonoperasional Bank Buana untuk tahun 2005 yakni sebesar Rp 36.426 juta.

### Struktur Beban

Struktur beban pada Bank Buana hanya meliputi beban operasional, sedangkan beban non operasional tidak didefinisikan. Beban operasional ini meliputi :

1. Beban Bunga
2. Beban Operasional Lainnya
3. Beban Penyisihan Kerugian Aktiva Produktif

**Beban Bunga**, diakui bank atas dasar akrual. Beban bunga pada Bank Buana muncul karena adanya pinjaman dari masyarakat luas yang berupa giro, deposito, tabungan, maupun dari lembaga-lembaga keuangan dan nonkeuangan.

**Tabel 4.3**

### Beban Bunga Tahun 2005

<b>Beban Bunga (dalam jutaan Rupiah)</b>	<b>2005</b>	
	<b>Rp</b>	<b>%</b>
Giro	80.080	10,74
Tabungan	229.843	30,84
Deposito Berjangka	350.155	46,99
Simpanan dari Bank Lain	11.950	1,60
Beban Premi Penjaminan Pemerintah	31.290	4,20
Obligasi Subordinasi	39.640	5,32
Lain-lain	2.344	0,31
<b>Jumlah Beban Bunga</b>	<b>745.302</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Bank Buana

**Beban Operasional Lainnya** secara garis besar mencakup beban umum dan administrasi serta beban gaji dan tunjangan pegawai.

**Tabel 4.4**

**Beban Umum dan Administrasi Tahun 2005**

<b>Beban Umum dan Administrasi</b>	<b>(dalam jutaan Rupiah)</b>
Penyusutan aktiva tetap	34.789
Telekomunikasi, listrik dan air	27.521
Iklan dan promosi	11.091
Barang cetakan dan keperluan kantor	14.945
Sewa	8.861
Pemeliharaan dan perbaikan	36.555
Pendidikan dan Pelatihan	9.337
Keamanan	3.575
Perjalanan dinas	3.575
Jasa tenaga ahli	12.202
Asuransi	1.953
Transfer	2.665
Pajak	8.738
Lain-lain	13.658
<b>Jumlah</b>	<b>189.465</b>

Sumber : Bank Buana

**Tabel 4.5**  
**Beban Gaji dan Kesejahteraan Karyawan Tahun 2005**

<b>Beban Gaji &amp; Kesejahteraan Karyawan</b>	<b>(dalam jutaan Rupiah)</b>
Gaji dan Upah	172.009
Gratifikasi	59.619
Makan, transportasi dan tunjangan lainnya	20.376
Lembur	12.789
Tunjangan Hari Raya	12.073
Dana Pensiun	18.234
Honorarium	10.421
Pengobatan	9.290
Jaminan Sosial Tenaga Kerja	5.331
Imbalan Kerja	2.330
Pesangon	1.162
Lain-lain	5.375
<b>Jumlah</b>	<b>329.009</b>

Sumber : Bank Buana

Bank Buana membukukan **Beban Penyisihan Kerugian Aktiva Produktif (PKAP)** sebesar Rp 77.661 juta pada tahun 2005, dibandingkan Rp 15.138 juta pada tahun 2004, sejalan dengan meningkatnya portofolio kredit yang diberikan.

#### **4.1.2.2. Perencanaan Laba**

Bank Buana telah menetapkan perencanaan laba yang ditandai dengan adanya anggaran laba-rugi yang disusun setiap tahun. Anggaran dan rencana kerja ini langsung disusun oleh manajemen puncak, dalam hal ini adalah Direksi. Dewan

Direksi dibantu oleh komite eksekutif membuat rencana strategis jangka pendek dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah dirumuskan sebelumnya oleh Dewan Komisaris. Setelah mendapat persetujuan Dewan Komisaris, Direksi memberikan anggaran dan rencana kerja tersebut kepada Direktur untuk dijabarkan lagi menjadi anggaran operasional yang lebih rinci bagi tiap kantor cabang. Jadi, penetapan target laba pada Bank Buana sesuai dengan metode apriori.

Penetapan target laba yang dilakukan oleh manajemen puncak didasarkan pada hasil laba atau rugi tahun sebelumnya dengan menambah atau mengurangi persentase tertentu. Selain itu, kondisi persaingan bisnis, kondisi perekonomian nasional, serta kemampuan dan kebutuhan tiap kantor cabang juga turut menentukan penetapan target laba.

#### **4.1.2.3. Struktur Kredit yang Diberikan**

Kredit yang diberikan merupakan aktiva produktif Bank Buana yang terbesar. Komposisinya mencapai 71,07 % dari total aktiva produktif (lihat lampiran 2). Oleh sebab itu aktiva produktif ini memberikan sumbangan yang terbesar bagi pendapatan Bank Buana. Pendapatan yang dihasilkan dari 'kredit yang diberikan' ini dinamakan pendapatan bunga atas kredit yang diberikan. Pos 'kredit yang diberikan' dimaksudkan untuk kredit yang disalurkan kepada pihak ketiga saja, dan bukan untuk bank-bank lain. Kredit yang diberikan dapat digolongkan berdasar jenis kredit. Menurut tabel 4.6, total kredit yang diberikan tahun 2005 adalah Rp 10.308,69 miliar.

**Tabel 4.6**  
**Penyaluran Kredit Berdasar Jenis Kredit**

Uraian	Jumlah	
	(dalam miliar Rp)	%
Pinjaman Rekening Koran	4.555,69	44,19
Pinjaman Promes	866,71	8,41
Kredit Impor	39,02	0,38
Pinjaman Tetap	375,52	3,64
Pinjaman Angsuran	966,55	9,38
Kredit Pemilikan Rumah	1.498,91	14,54
Pinjaman Investasi	1.518,65	14,73
Pinjaman Exim VI	0,00	0,00
Kredit Kendaraan Bermotor	370,14	3,59
Kredit Ekspor	11,80	0,11
Kredit Multiguna	16,48	0,16
Pinjaman Karyawan	4,95	0,05
Kredit Sindikasi	35,60	0,35
Kredit Usaha Mikro	2,06	0,02
Kartu Kredit	45,59	0,44
Kredit Pembayaran Piutang	1,02	0,01
<b>Jumlah</b>	<b>10.308,69</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Bank Buana

Perseroan menawarkan berbagai jenis produk kredit sesuai dengan kebutuhan yang beragam dari para nasabahnya. Kebanyakan nasabah perseroan bergerak di segmen komersial, sehingga membutuhkan fasilitas pinjaman rekening koran untuk menangani transaksi pembayaran sehari-hari. Pada tahun 2005, fasilitas kredit rekening koran adalah sebesar 44,19% dari total kredit yang disalurkan perseroan.

## 4.2. Pembahasan

Dalam menyusun perencanaan laba, Bank Buana belum menerapkan suatu teknik yang menganalisis hubungan antara biaya dan pendapatan pada suatu tingkat volume kegiatan serta dampaknya terhadap laba. Sedangkan laba sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, sehingga penting untuk menerapkan teknik analisis tersebut. Teknik yang dibahas adalah *Cost-Volume-Profit analysis* atau sering disingkat analisis CVP.

Analisis CVP umumnya sering digunakan pada perusahaan manufaktur. Sedikit sekali literatur yang membahas pengaplikasian analisis CVP untuk perusahaan jasa, begitu pula dengan keterangan yang diberikan. Teknik analisis CVP dapat diterapkan pada praktek perbankan dengan sedikit modifikasi. Dalam skripsi ini, pertama, analisis CVP digunakan untuk mencari pendapatan impas, dan dalam memperhitungkan unsur risiko dan ketidakpastian maka digunakan *Margin of Safety* (MS) dan *Degree of Operating Leverage* (DOL). Kedua, analisis CVP digunakan untuk mencari tingkat pendapatan yang dapat memenuhi target laba tahun 2006.

Selain itu, analisis CVP bermanfaat dalam penyusunan anggaran. Dalam skripsi ini, anggaran yang dimaksud adalah anggaran variabel atau disebut anggaran fleksibel. Mengingat pentingnya sektor perkreditan sebagai aktiva produktif yang terbesar dan penyumbang pendapatan yang terbesar pada Bank Buana sebagaimana ditunjukkan dalam lampiran 2, maka penggunaan analisis CVP ditujukan untuk mencari pelbagai jumlah kredit (penyaluran dana) per jumlah laba yang diinginkan.

Untuk mencari *break-even*, langkah-langkah yang diperlukan untuk menerapkan analisis CVP adalah sebagai berikut :

Langkah 1 : Menentukan komposisi Beban dan Pendapatan pada bank.

**Tabel 4.7**

**Komposisi Pendapatan Tahun 2005**

<b>Jenis Pendapatan</b>	<b>Jumlah (dalam jutaan Rp)</b>		<b>%</b>
Pendapatan Bunga :		1.673.993	91,29
Kredit yang Diberikan.....	1.232.863		67,23
Penempatan pada Bank lain.....	39.587		2,16
Surat Berharga .....	325.893		17,77
Giro pada Bank lain.....	7.845		0,43
Provisi dan Komisi.....	67.805		3,70
Pendapatan Operasional Lainnya		123.214	6,72
Pendapatan Non Operasional		36.426	1,99
Jumlah Pendapatan		1.833.633	100,00

Sumber : Bank Buana, diolah kembali

**Tabel 4.8**  
**Komposisi Beban Tahun 2005**

<b>Jenis Biaya</b>	<b>Jumlah (dalam jutaan Rp)</b>	
Beban Bunga		745.302
Beban Umum&Administrasi :		189.465
Penyusutan aktiva tetap.....	34.789	
Telekomunikasi, listrik dan air.....	27.521	
Iklan dan promosi.....	11.091	
Barang cetakan dan keperluan kantor.....	14.945	
Sewa.....	8.861	
Pemeliharaan dan perbaikan.....	36.555	
Pendidikan dan Pelatihan.....	9.337	
Keamanan.....	3.575	
Perjalanan dinas.....	3.575	
Jasa tenaga ahli.....	12.202	
Asuransi.....	1.953	
Transfer.....	2.665	
Pajak.....	8.738	
Lain-lain.....	13.658	
Beban Gaji&Kesejahteraan Karyawan :		329.009
Gaji dan Upah.....	172.009	
Gratifikasi.....	59.619	
Makan, transportasi dan tunjangan lain.....	20.376	
Lembur.....	12.789	
Tunjangan Hari Raya.....	12.073	
Dana Pensiun.....	18.234	
Honorarium.....	10.421	
Pengobatan.....	9.290	
Jaminan Sosial Tenaga Kerja.....	5.331	
Imbalan Kerja.....	2.330	
Pesangon.....	1.162	
Lain-lain.....	5.375	
Beban PKAP.....		77.661
<b>Jumlah Beban</b>		<b>1.341.437</b>

Sumber : Bank Buana, diolah kembali



Langkah 2 : Mengklasifikasikan biaya-biaya tersebut berdasarkan perilaku biaya, yakni ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. (lihat lampiran 4 dan 5)

**Tabel 4.9**

**Klasifikasi Biaya ke Biaya Tetap dan Biaya Variabel**

Jenis Biaya	Jumlah (dalam jutaan Rp)	
	Biaya Tetap	Biaya Variabel
Beban Bunga.....		745.302
Beban Umum & Administrasi.....	161.732	27.733
Beban Gaji & Kesejahteraan Karyawan	255.439	73.570
Beban PKAP.....		77.661
Total	417.171	924.266

Sumber : Bank Buana, diolah kembali

Langkah 3 : Setelah mengetahui jumlah biaya tetap dan variabel dari langkah di atas, maka selanjutnya dapat diketahui besarnya pendapatan yang harus dicapai pada titik impas.

$$\begin{array}{r}
 \text{Pendapatan impas} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Biaya variabel}} \\
 \text{Pendapatan} \\
 \frac{417.171}{924.266} \\
 = 1.833.633 \\
 = 841.176,898
 \end{array}$$

Dengan demikian dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan mengalami titik impas jika pendapatan tahun 2005 berada pada Rp. 841.176.898.000,00.

Yakni dengan komposisi pendapatan sebagai berikut :

1. Pendapatan Bunga :

- |                                |                                     |                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| a. Kredit yang diberikan       | (67,23% $\times$ Rp841.176.898.000) | = Rp 565.523.228.525              |
| b. Penempatan pada Banklain    | (2,16% $\times$ Rp841.176.898.000)  | =Rp 18.169.420.997                |
| c. Surat Berharga              | (17,77% $\times$ Rp841.176.898.000) | = Rp 149.477.134.775              |
| d. Giro pada Bank lain         | (0,43% $\times$ Rp841.176.898.000)  | = Rp 3.617.060.661                |
| e. Provisi dan Komisi          | (3,70% $\times$ Rp841.176.898.000)  | = Rp 31.123.545.226               |
| 2. Pendapatan Operasional Lain | (6,72% $\times$ Rp 841.176.898.000) | = Rp 56.527.087.546               |
| 3. Pendapatan Non Operasional  | (1,99% $\times$ Rp841.176.898.000)  | = Rp 16.739.420.270               |
| Jumlah                         |                                     | <u><u>= Rp841.176.898.000</u></u> |

Dari informasi di atas maka dapat pula dihitung besarnya *margin of safety* (MS) dan *degree of operating leverage* (DOL) untuk tahun 2005. Sebagai tambahan informasi, laba sebelum pajak untuk tahun 2005 adalah Rp 492.196 juta. (lihat lampiran 3).

$$\text{Rasio Margin of Safety} = \frac{\text{Pendapatan aktual} - \text{Pendapatan impas}}{\text{Pendapatan aktual}}$$

$$\text{Rasio Margin of Safety} = \frac{1.833.633.000.000 - 841.176.898.000}{1.833.633.000.000}$$

$$= 54.12\%$$

Dari rasio di atas dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2005 Bank Buana telah beroperasi pada tingkat yang aman. Angka tersebut juga menunjukkan batas maksimal perusahaan dapat mentolerir penurunan pendapatan sebelum mengalami kerugian.

$$\begin{aligned} \text{Degree of Operating Leverage} &= \frac{\text{Marjin kontribusi}}{\text{Laba}} \\ \text{Degree of Operating Leverage} &= \frac{\text{Pendapatan-Biaya variabel}}{\text{Laba}} \\ \text{Degree of Operating Leverage} &= \frac{1.833.633.000.000-924.266.000.000}{492.196.000.000} \\ &= 1,85 \end{aligned}$$

Dari angka DOL tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan aktivitas penjualan Bank Buana sebesar 'n' % akan mempengaruhi perubahan pada laba sebesar 1,85 x 'n' %.

Untuk mencari jumlah pendapatan impas dan pendapatan dengan target laba tahun 2006 maka digunakan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- Target laba tahun 2006 sama dengan laba sebelum pajak tahun sebelumnya ditambah kenaikan 15%,
- Beban umum dan administrasi yang bersifat tetap diprediksi naik sebesar 24%,

- Beban gaji dan kesejahteraan karyawan naik yang sifatnya tetap naik 11,2%.

Maka prediksi komposisi beban serta target laba untuk tahun 2006 menurut asumsi di atas:

### 1. Biaya Tetap

a. Biaya Umum dan Administrasi tahun 2005	=	161.732.000.000
+ Kenaikan 10% (=10% $\times$ 161.732.000.000)	=	16.173.200.000
b. Biaya Gaji dan Kesejahteraan Karyawan tahun 2005	=	255.439.000.000
+ Kenaikan 11,2% (=11,2% $\times$ 255.439.000.000)	=	28.609.168.000
<b>Jumlah Biaya Tetap tahun 2006</b>		<b>461.953.368.000</b>

### 2. Target Laba

Laba tahun 2005	=	492.196.000.000
+ Kenaikan 15% (15% $\times$ 492.196.000.000)	=	73.829.400.000
<b>Target Laba tahun 2006</b>		<b>566.025.400.000</b>

### 3. Rasio margin kontribusi = (1-Biaya variabel/Pendapatan)

$$= (1-924.266.000.000/1.833.633.000.000) = 0,49$$

Setelah mengetahui prediksi komposisi beban serta target laba untuk tahun 2006,

selanjutnya dapat dicari pendapatan impas tahun 2006:

$$\begin{aligned} \text{Pendapatan impas} &= \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Rasio margin kontribusi}} \\ &= \frac{461.953.368.000}{0,49} \\ &= 931.475.344.966 \end{aligned}$$

Jadi pendapatan impas untuk tahun 2006 adalah Rp 931.475.344.966,00

Sedangkan pendapatan minimum tahun 2006 yang harus diraih untuk mencapai target laba Rp 566.025.400.000,00 yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Pendapatan yang harus dicapai} &= \frac{\text{Biaya tetap} + \text{Laba}}{\text{Rasio margin kontribusi}} \\ \text{Pendapatan yang harus dicapai} &= \frac{461.953.368.000 + 566.025.400.000}{0,49} \\ &= 2.097.915.853.061 \end{aligned}$$

Jadi untuk dapat mencapai target laba tahun 2006, maka pendapatan yang harus dicapai sebesar Rp 2.097.915.853.061,00 dengan komposisi :

1. Pendapatan Bunga :

- a. Kredit yang diberikan  $(67,23\% \times \text{Rp}2.097.915.853.061) = \text{Rp}1.410.428.828.013$
- b. Penempatan pada Bank lain  $(2,16\% \times \text{Rp}2.097.915.853.061) = \text{Rp} 45.314.982.426$
- c. Surat Berharga  $(17,77\% \times \text{Rp}2.097.915.853.061) = \text{Rp} 372.799.647.089$
- d. Giro pada Bank lain  $(0,43\% \times \text{Rp}2.097.915.853.061) = \text{Rp} 9.021.038.168$
- e. Provisi dan Komisi  $(3,70\% \times \text{Rp}2.097.915.853.061) = \text{Rp} 77.622.886.563$
2. Pendapatan Operasional Lain  $(6,72\% \times \text{Rp}2.097.915.853.061) = \text{Rp} 140.979.945.326$
3. Pendapatan Non Operasional  $(1,99\% \times \text{Rp}2.097.915.853.061) = \text{Rp} 41.748.525.476$

Jumlah Rp2.097.915.853.061

Analisis CVP juga dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk membantu manajemen dalam menyusun anggaran variabel. Skripsi ini menggunakan analisis CVP dalam mencari pelbagai tingkat 'kredit yang diberikan' (dana yang disalurkan ke pihak ketiga) untuk setiap laba yang diinginkan. Berikut adalah langkah-langkah yang diperlukan :

**Langkah 1:** Menentukan suku bunga kredit.

Suku bunga kredit tahun 2006 diasumsikan sama dengan suku bunga rata-rata atas kredit tahun 2005, yakni 13,4%.

**Langkah 2:** Menentukan suku bunga simpanan.

Suku bunga simpanan (sumber dana dari pihak ketiga) tahun 2006, diasumsikan sama dengan suku bunga rata-rata atas simpanan tahun 2005. suku bunga rata-rata atas simpanan tahun 2005 ditentukan dengan cara mencari komposisi jenis simpanan terlebih dahulu, kemudian baru dicari suku bunga tertimbangannya.

**Tabel 4.10**

**Komposisi dan Jumlah Rekening Dana Pihak Ketiga Tahun 2005**

Simpanan	Jumlah	
	(dalam miliar Rp)	%
Giro	3.115,83	24,17%
Tabungan	4.051,85	31,43%
Deposito Berjangka	5.724,33	44,40%
<b>Jumlah</b>	<b>12.892,01</b>	<b>100%</b>

Sumber : Bank Buana

**Tabel 4.11****Bunga Rata-rata Tertimbang atas Simpanan**

<b>Simpanan</b>	<b>Komposisi</b>	<b>Suku Bunga per tahun</b>	<b>Bunga rata-rata Tertimbang per tahun</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2) x (3)</b>
Giro	24,17%	3,2%	0,77%
Tabungan	31,43%	7,5%	2,36%
Deposito Berjangka	44,40%	10,6%	4,7%
<b>Jumlah</b>	100%		7,83%

Jadi suku bunga simpanan untuk tahun 2006 sebesar 7,83%.

**Langkah 3: Menentukan Biaya Tetap**

Biaya tetap tahun 2006 diasumsikan sama dengan biaya tetap tahun 2005. Sesuai dengan prinsip matching, biaya tetap yang dimaksud harus merupakan biaya yang dikeluarkan dalam rangka menghasilkan pendapatan bunga atas 'kredit yang diberikan'. Oleh karena itu harus dicari bagian dari total biaya tetap yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan bunga 'kredit yang diberikan'. Bagian biaya tetap atau jumlah persentase tersebut diasumsikan sama dengan persentase komposisi pendapatan bunga dari 'kredit yang diberikan' dari total pendapatan. Dari tabel 4.6, dapat dilihat bahwa komposisi 'kredit yang diberikan' sebesar 67,23% dari total pendapatan Bank Buana. Maka biaya tetap yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan bunga atas 'kredit yang diberikan' tahun 2005

$$= 67,23\% \times \text{Total biaya tetap tahun 2005}$$

$$67,23\% \times 461.953.368.000$$

$$=310.571.249.310$$

Dengan demikian, biaya tetap tahun 2006 adalah Rp310.571.249.310,00

**Langkah 4:** Setelah menetapkan suku bunga 'kredit yang diberikan', suku bunga simpanan, serta biaya tetap untuk pendapatan kredit tahun 2006 maka dapat dicari jumlah kredit yang harus disalurkan dalam mencapai pelbagai kondisi laba. Laba 'kredit yang diberikan' tahun 2005 adalah total pendapatan bunga dari 'kredit yang diberikan' dikurangi dengan total beban bunga atas simpanan dan biaya tetap. Jadi, laba kredit tahun 2005 adalah Rp 262.214.000.000,00 [=Rp1.232.863 juta – (80.080 juta + 229.843 juta + 350.155 juta) -310.571 juta]

1. Laba = 0 (titik impas)

Pendapatan bunga kredit yang diberikan =Biaya tetap+Biaya bunga simpanan+Laba

$$13,4 \% K = 310.571.249.310 + 7,83\% K + 0$$

$$13,4\% K - 7,83\% K = 348.570.070.000$$

$$5,57\% K = 348.570.070.000$$

$$K = 6.257.990.485.000$$

2. Jika laba = Rp 301.546.100.000(kenaikan laba 15%)

$$13,4 \% K - 310.571.249.310 + 7,83\% K + 301.546.100.000$$



$$13,4 \% K - 7,83\%K = 310.571.249.310 + 301.546.100.000$$

$$5,57\% K = 612.117.349.310$$

$$K = 10.989.539.484.919$$

3. Jika laba = Rp 314.656.800.000 (kenaikan laba 20%)

$$13,4\%K = 310.571.249.310 + 7,83\%K + 314.656.800.000$$

$$5,57\%K = 625.228.049.310$$

$$K = 11.224.920.095.332$$

**Tabel 4.12**

**Anggaran Variabel Bank**

Bank Buana  
Anggaran Variabel Laporan Laba Rugi  
Kapasitas 6,257 miliar Sampai 11,088 miliar  
Tahun Berakhir 31 Desember 2005

Keterangan	Per Unit	Tingkat Kredit Diberikan (dalam jutaan Rupiah)		
		Rp 6.257.990	Rp 10.989.539	Rp 11.224.920
Pendapatan bunga	13,4%	Rp 838.571	Rp 1.472.598	Rp 1.504.139
Biaya variabel (biaya bunga)	7,83%	Rp 490.000	Rp 827.512	Rp 845.236
Kontribusi marjin	5,57%	Rp 348.571	Rp 612.117	Rp 625.228
Biaya tetap		Rp 310.571	Rp 310.571	Rp 310.571
Laba (rugi)		Rp 0	Rp 301.546	Rp 314.657

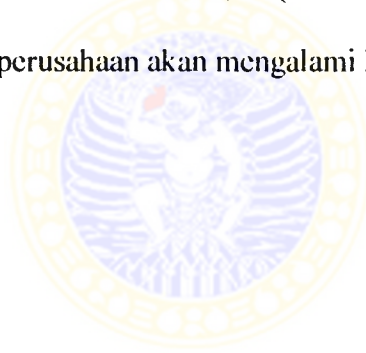
### 4.3. Interpretasi

Dari pembahasan di atas, interpretasi berikut disusun agar dapat lebih memahami keterkaitan data yang telah dianalisa dan diolah. Analisis CVP digunakan

untuk membantu perencanaan laba dan penyusunan anggaran variabel pada PT Bank Buana Indonesia Tbk. Data-data keuangan bank tahun 2005 digunakan sebagai bahan masukan.

1. Pendapatan impas tahun 2005 setelah dicari dengan CVP analisis sebesar Rp841.176.898.000,00 sedangkan pendapatan aktual sebesar Rp1.833.633.000.000,00 sehingga perusahaan telah dapat melebihi pendapatan impas sebesar Rp 992.456.102.000,00 atau rasio MS 54,12 % merupakan bukti bahwa perusahaan cukup aman dari kerugian. DOI Bank Buana tahun 2005 sebesar 1,85 berarti perubahan aktivitas penjualan Bank Buana sebesar 'n' % akan mempengaruhi perubahan pada laba sebesar  $1,85 \times 'n' \%$ . Dari kedua rasio di atas (MS dan DOI) dapat diprediksikan bahwa risiko perusahaan untuk tahun yang akan datang tidak perlu terlalu dikhawatirkan. Dengan demikian manajer dapat lebih leluasa dalam menyusun perencanaan laba.
2. Target laba tahun 2006 yang diinginkan manajer adalah 115% dari laba sebelum pajak tahun sebelumnya. Dengan teknik analisis CVP, didapat pendapatan impas perusahaan untuk tahun 2006 sebesar Rp931.475.344.966,00. Sedangkan pendapatan yang harus dicapai untuk memenuhi target laba adalah Rp2.097.915.853.061,00. Kenaikan pendapatan impas antara tahun 2005-2006, disebabkan karena adanya prediksi kenaikan pada biaya tetap.

3. Analisis CVP digunakan pula untuk menghitung jumlah kredit (dana yang disalurkan ke pihak ketiga) yang harus dicapai untuk mencapai laba yang diinginkan. Untuk mencapai kenaikan laba 15% dari tahun lalu, perusahaan harus meningkatkan jumlah kredit sebesar Rp10.989.539.484.919,00 atau naik 5,61% dari jumlah kredit yang diberikan tahun lalu. Sebaliknya untuk mencapai kenaikan laba 20%, perusahaan harus meningkatkan jumlah kredit sebesar Rp11.224.920.095.332,00 atau naik 7,56% dari jumlah kredit yang diberikan tahun lalu. Perusahaan harus berhati-hati bila kredit yang disalurkan kurang atau jauh di bawah Rp 6.257.990.485.000,00 (titik impas), sebab hal tersebut dapat diindikasikan bahwa perusahaan akan mengalami kerugian.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Setelah meninjau pembahasan dan landasan teori, dapat disimpulkan bahwa :

1. Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) dapat diterapkan untuk membantu perencanaan laba pada PT Bank Buana Indonesia Tbk. dengan cara mencari tingkat risiko perusahaan di masa yang akan datang melalui *Margin of Safety* dan *Degree of Operating Leverage*, setelah terlebih dahulu diketahui pendapatan impas perusahaan melalui *break-even analysis*. Setelah mengetahui risiko, perusahaan dapat membuat perencanaan laba yang lebih matang dengan cara mencari pendapatan impas di tahun yang akan datang serta pendapatan minimal yang harus dicapai untuk memenuhi target laba yang diinginkan. Jumlah pendapatan tersebut kemudian dapat dijabarkan ke masing-masing pendapatan berdasarkan komposisinya.
2. Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) dapat diterapkan untuk membantu penyusunan anggaran variabel pada PT Bank Buana Indonesia Tbk. dengan cara menggunakan teknik analisis titik impas untuk mencari pelbagai tingkat kredit pada tiap kondisi laba. Setelah itu dapat disusun menjadi anggaran variabel laporan laba-rugi kredit yang diberikan.

3. Analisis CVP memiliki keterbatasan-keterbatasan dengan adanya asumsi-asumsi seperti fungsi pendapatan dan beban yang linier. Selain itu, dalam pembahasan juga terdapat asumsi-asumsi seperti tingkat suku bunga dianggap tetap dan persentase biaya tetap produk kredit yang diberikan dianggap sama dengan persentase pendapatan bunga kredit yang diberikan dari total pendapatan.
4. Analisis CVP memiliki keunggulan kesederhanaan dalam pengaplikasiannya sehingga mudah dan tidak mahal serta lebih dapat diandalkan daripada perencanaan laba konvensional.

## 5.2. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan :

1. Bagi Manajer Bank Buana

Manajer Bank Buana hendaknya mempertimbangkan analisis CVP sebagai alternatif dalam membantu perencanaan laba dan penyusunan anggaran variabel. Karena teknik ini memperhitungkan faktor-faktor biaya, *volume-activity* dan pendapatan yang kesemuanya memiliki pengaruh yang penting pada laba. Dengan anggaran variabel, manajer juga lebih dapat memonitor kondisi perusahaan dan langkah-langkah perencanaan yang harus diambil.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Ruang lingkup penelitian ini mencakup perusahaan secara keseluruhan. Analisis CVP akan lebih akurat dan tepat sasaran apabila

diaplikasikan pada ruang lingkup yang lebih kecil misalnya pada tingkat kantor cabang atau kantor wilayah. Namun harus tetap memenuhi syarat bahwa perencanaan laba dalam perusahaan dilakukan secara *bottom to top* dalam arti manajer tingkat cabang atau wilayah dapat menyusun perencanaan laba berdasarkan kebutuhan dan kemampuan perusahaan itu sendiri.

- b. Masih banyak fokus penelitian pada analisis CVP yang dapat dikembangkan lebih lanjut selain pada perencanaan laba dan penyusunan anggaran misalnya untuk penilaian kinerja perusahaan.

### 3. Bagi khasanah ilmu pengetahuan

Pengaplikasian analisis CVP untuk perencanaan laba pada perusahaan jasa mana pun dapat dilakukan sepanjang tingkat aktivitas perusahaan dapat didefinisikan. Misalkan untuk perusahaan jasa perhotelan, maka tingkat aktivitasnya adalah jumlah kamar yang terhuni (*occupied*). Begitu pula dengan perusahaan jasa penerbangan, tingkat aktivitasnya adalah jumlah kursi yang terisi penumpang. Namun tentunya pendefinisian tingkat aktivitas harus dilakukan dengan pemikiran yang dalam agar tidak terjadi salah tafsir, karena pengaruhnya langsung terhadap laba perusahaan.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

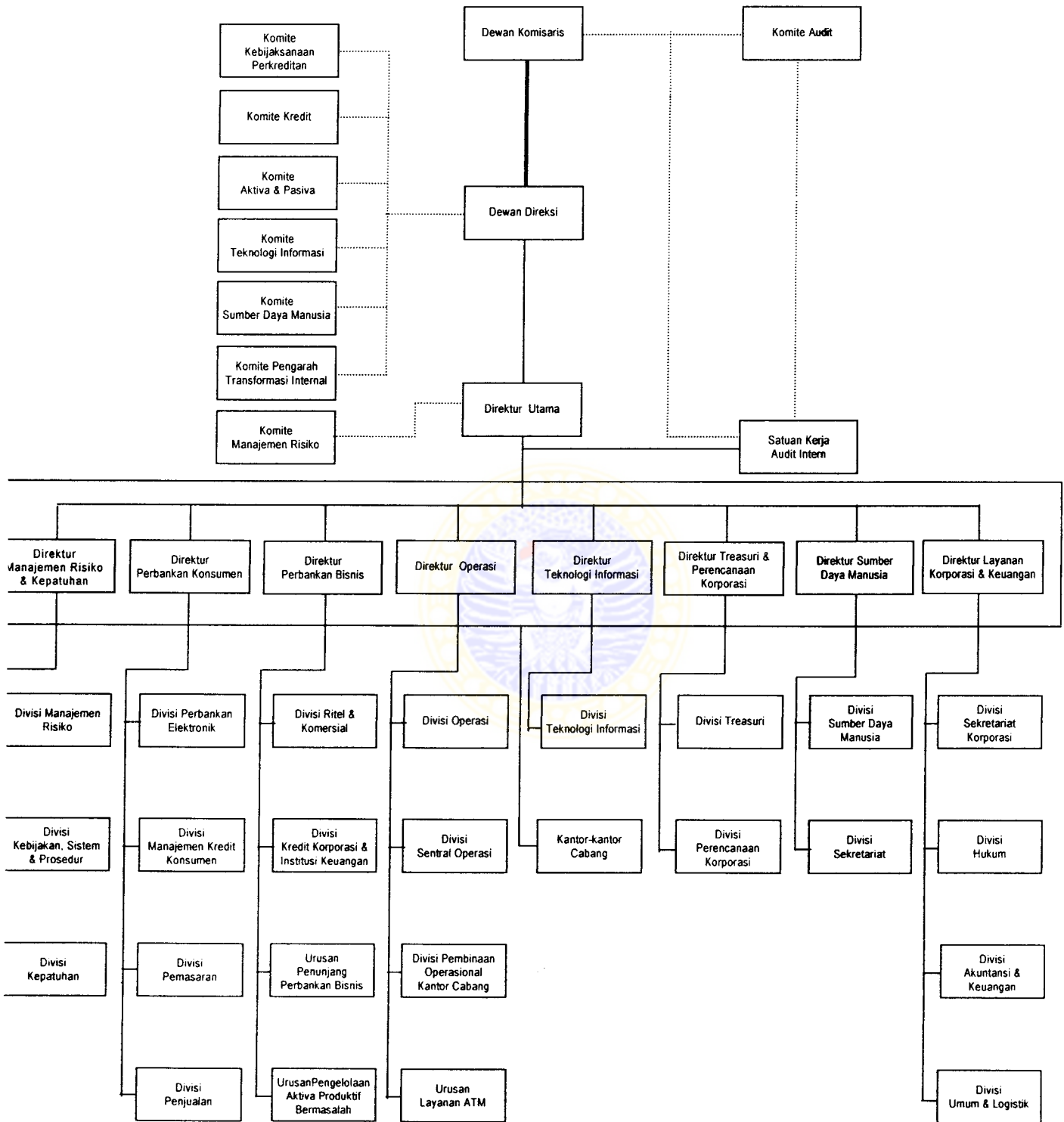
- Dendawijaya, Lukman. 2003. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Noreen. 2003. *Managerial Accounting. Tenth Edition*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Hammer, Lawrence H., William K. Carter dan Milton F. Usry. 1994. *Cost Accounting : Planning and Control. Eleventh Edition*. Cincinnati Ohio : South-Western Publishing Co.
- Hansen, Don R. dan M. Mowen. 2003. *Management Accounting. Sixth Edition*. South-Western College Publishing Co.
- , 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Buku 1. Terjemahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Helmkamp, John. 1987. *Managerial Accounting*. New York : John Wiley & Sons.
- Hilton, Ronald W. 2002. *Managerial Accounting. Fifth Edition*. New York : McGraw-Hill.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2004. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Made Ayu, Ni Luh. 2004. “*Cost-Volume-Profit Analysis Dalam Kondisi Ketidakpastian Sebagai Upaya Membantu Perhitungan Target Hunian Kamar (Studi Kasus pada Hotel 'X' di Bali)*”. Surabaya : FE Unair.
- Muljono, Teguh Pudjo. 1992. *Aplikasi Akuntansi Manajemen dalam Praktek Perbankan*. Edisi 1. Yogyakarta : BPFE.
- Mulyadi. 1999. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Yogyakarta : Aditya Media.
- Nafarin. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Jakarta : Salemba Empat.
- Rayburn, Gayle. 1999. *Akuntansi Biaya : dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Biaya*. Edisi Keenam. Jilid Dua. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Sutojo, Siswanto. 1997. *Manajemen Terapan Bank*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.

- Suyatno T., dkk. 1997. *Kelembagaan Perbankan*. Edisi Ketiga. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Usry, Milton F. dan Lawrence H. Hammer. 1991. *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian*. Edisi 10. Jilid 1. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Widiarini, Frida. 2004. “*Penerapan Cost-Volume-Profit (CVP) Analysis Sebagai Alat Perencanaan Laba dan Pengambilan Keputusan Manajemen Jangka Pendek Pada PT BNI (Persero) Tbk*”. Surabaya : FE Unair.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Edisi Revisi. Terjemahan. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Zimmermann, John dan Diane White. 1988. *Profitability Analysis Cost Systems and Pricing Policies dalam The Banker Hand book. Third Edition*. Illinois : Dow Jones-Irwin.





### Struktur Organisasi PT Bank Buana Indonesia Tbk.



**Keterangan :**

- ===== : Garis Pengawasan
- ..... : Garis Komunikasi Khusus & Langsung
- : Garis Komando

**Tabel Aktiva Produktif****Tahun 2005**

<b>Aktiva Produktif</b>	<b>Jumlah</b>	
	<b>(dalam miliar Rp)</b>	<b>%</b>
Giro pada Bank Lain	128,93	0,89
Penempatan pada Bank Lain	1.543,83	10,64
Surat-surat Berharga :	2.498,86	17,23
Sertifikat Bank Indonesia	168,00	1,16
Surat Berharga Lainnya	2.330,86	16,07
Surat-surat Berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali	-	-
Kredit yang Diberikan	10.308,69	71,07
Tagihan Derivatif, Kewajiban Akseptasi dan Penyertaan		
Saham	24,60	0,17
<b>Jumlah</b>	<b>14.504,91</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Bank Buana

**Bank Buana Indonesia Tbk.****Ikhtisar Laba Rugi****Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2005**

<b>Uraian</b>	<b>Jumlah (dalam jutaan Rp)</b>
Pendapatan Bunga	1.673.993
Beban Bunga	745.302
Pendapatan Bunga-Bersih	928.691
Pendapatan Operasional Lainnya	123.214
Pemulihan (Beban) Penyisihan Kerugian Aktiva Produktif dan Estimasi Kerugian Komitmen dan Kontinjensi	(77.661)
Beban Operasional Lainnya	518.474
Laba Operasional	455.770
Pendapatan Non-Operasional - Bersih	36.426
Laba Sebelum Beban Pajak	492.196
Beban Pajak	146.400
Laba Bersih	345.796

Sumber : Bank Buana

### Klasifikasi Beban Umum dan Administrasi

Beban Umum&Administrasi	Jumlah (dalam jutaan Rp)	
	Biaya Tetap	Biaya Variabel
Penyusutan aktiva tetap.....	34.789	
Telekomunikasi.....	4.224	12.034
Listrik.....	1.536	8.141
Air.....	268	1.318
Iklan dan promosi.....	11.091	
Barang cetakan dan keperluan kantor	14.945	
Sewa.....	8.861	
Pemeliharaan dan perbaikan.....	36.555	
Pendidikan dan Pelatihan.....	9.337	
Keamanan.....	3.575	
Perjalanan dinas.....		3.575
Jasa tenaga ahli.....	12.202	
Asuransi.....	1.953	
Transfer.....		2.665
Pajak.....	8.738	
Lain-lain.....	13.658	
<b>Jumlah</b>	<b>161.732</b>	<b>27.733</b>

### Klasifikasi Beban Gaji dan Kesejahteraan Karyawan

Beban Gaji & Kesejahteraan Karyawan	Jumlah (dalam jutaan Rp)	
	Biaya Tetap	Biaya Variabel
Gaji dan Upah.....	172.009	
Gratifikasi.....		59.619
Makan, transportasi dan tunjangan lain	20.376	
Lembur.....		12.789
Tunjangan Hari Raya.....	12.073	
Dana Pensiun.....	18.234	
Honorarium.....	10.421	
Pengobatan.....	9.290	
Jaminan Sosial Tenaga Kerja.....	5.331	
Imbalan Kerja.....	2.330	
Pesangon.....		1.162
Lain-lain.....	5.375	
<b>Jumlah</b>	<b>255.439</b>	<b>73.570</b>