



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGGUNAAN ALOKASI BIAYA DENGAN METODE *ACTIVITY
BASED COSTING* DALAM PERHITUNGAN *BASE LENDING RATE*
PADA PT BANK XYZ**

TESIS

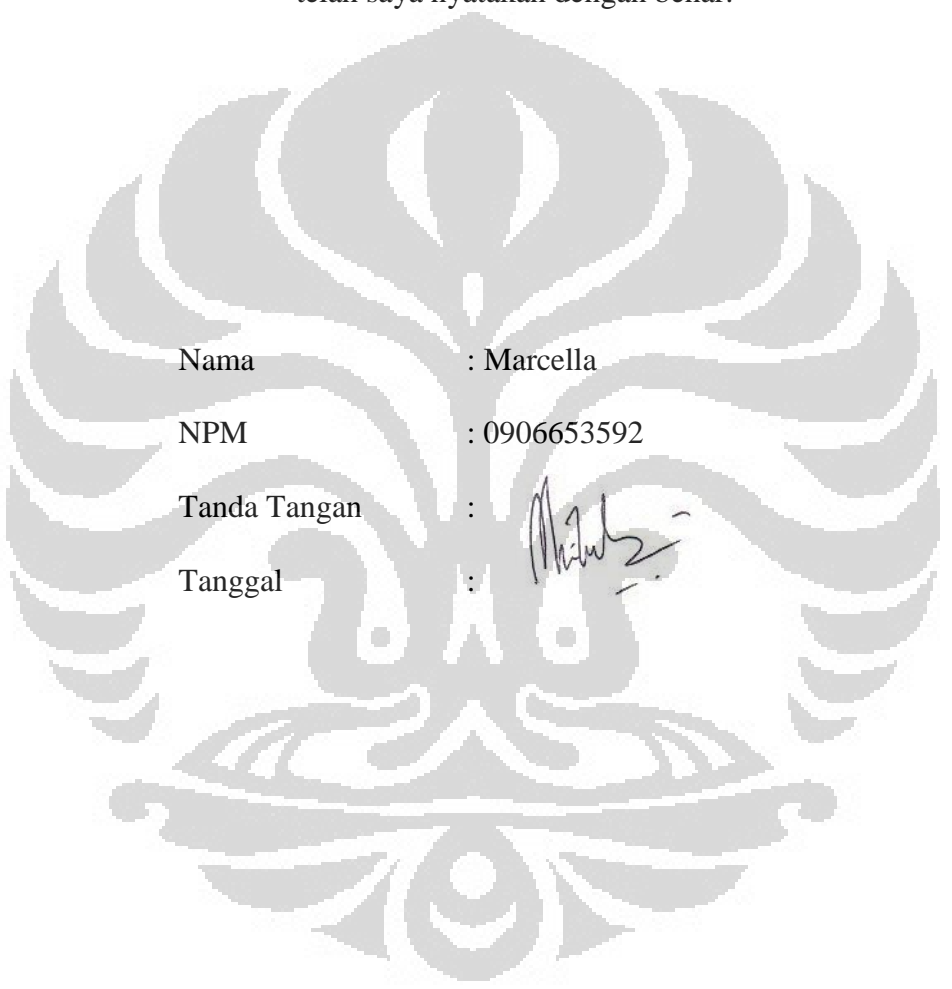
**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

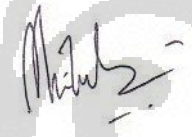
**MARCELLA
0906653592**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JANUARI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Marcella
NPM : 0906653592
Tanda Tangan : 
Tanggal :

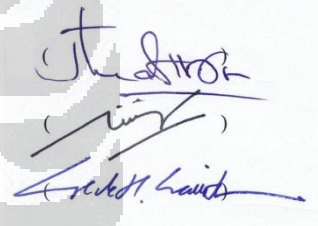
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Marcella
NPM : 0906653592
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Penggunaan Alokasi Biaya dengan Metode *Activity Based Costing* dalam Perhitungan *Base Lending Rate* pada PT Bank XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

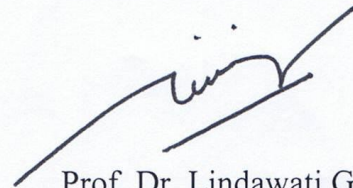
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Thomas Honggo Setjokusumo S.E., MBA.
Penguji : Prof. Dr. Lindawati Gani S.E., Ak., MM, MBA.
Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha



Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 9 Januari 2012

Mengetahui,
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas hikmat, berkat, dan kasih-Nya, sehingga tesis yang berjudul Penggunaan Alokasi Biaya dengan Metode *Activity Based Costing* dalam Perhitungan *Base Lending Rate* pada PT Bank XYZ dapat diselesaikan dengan baik. Saya menyadari bahwa saya tidak akan mampu tanpa pertolongan-Nya.

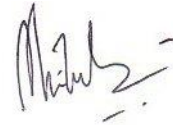
Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat agar mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Saya ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada para pihak yang telah membantu dalam pengerjaan tesis ini dan memberi dukungan baik moril maupun materiil, antara lain kepada:

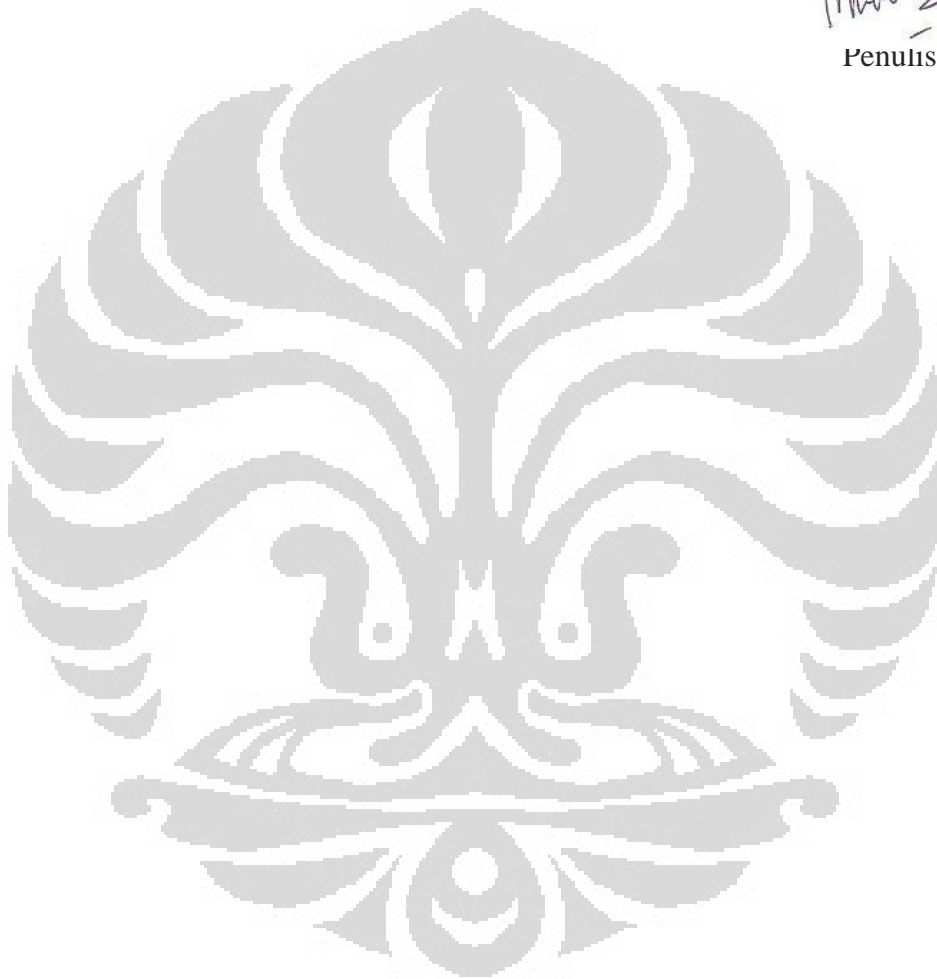
1. Prof. Dr. Lindawati Gani S.E., Ak., MM, MBA selaku Ketua program Magister Akuntansi Universitas Indonesia.
2. Bapak Thomas Honggo Setjokusumo S.E., MBA selaku dosen pembimbing tesis yang senantiasa memberikan waktu, pikiran, dukungan, dan pengajaran.
3. Dr. Gede Harja Wasistha selaku dosen penguji karya akhir yang telah memberikan masukan dalam revisi karya akhir.
4. Seluruh dosen dan staf Magister Akuntansi Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta bantuan.
5. Para Direksi dan staf PT Bank XYZ yang telah banyak membantu dalam perolehan data.
6. Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan, serta kasih sayang yang tiada habisnya.
7. Teman-teman seperjuangan yang telah banyak membantu saya di Magister Akuntansi dan Pendidikan Profesi Akuntansi Universitas Indonesia.
8. Teman-teman dan sahabat saya lainnya yang telah memberikan dukungan dan doa.

Pada akhirnya, saya selalu berdoa agar seluruh pihak terkait selalu dalam perlindungan-Nya. Saya berharap bahwa tesis ini dapat menambah wawasan bagi banyak pihak dan berkontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 9 Januari 2012



Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Marcella
NPM : 0906653592
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Penggunaan Alokasi Biaya dengan Metode *Activity Based Costing* dalam Perhitungan *Base Lending Rate* pada PT Bank XYZ”

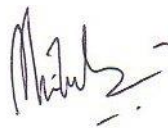
berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 9 Januari 2012

Yang menyatakan,

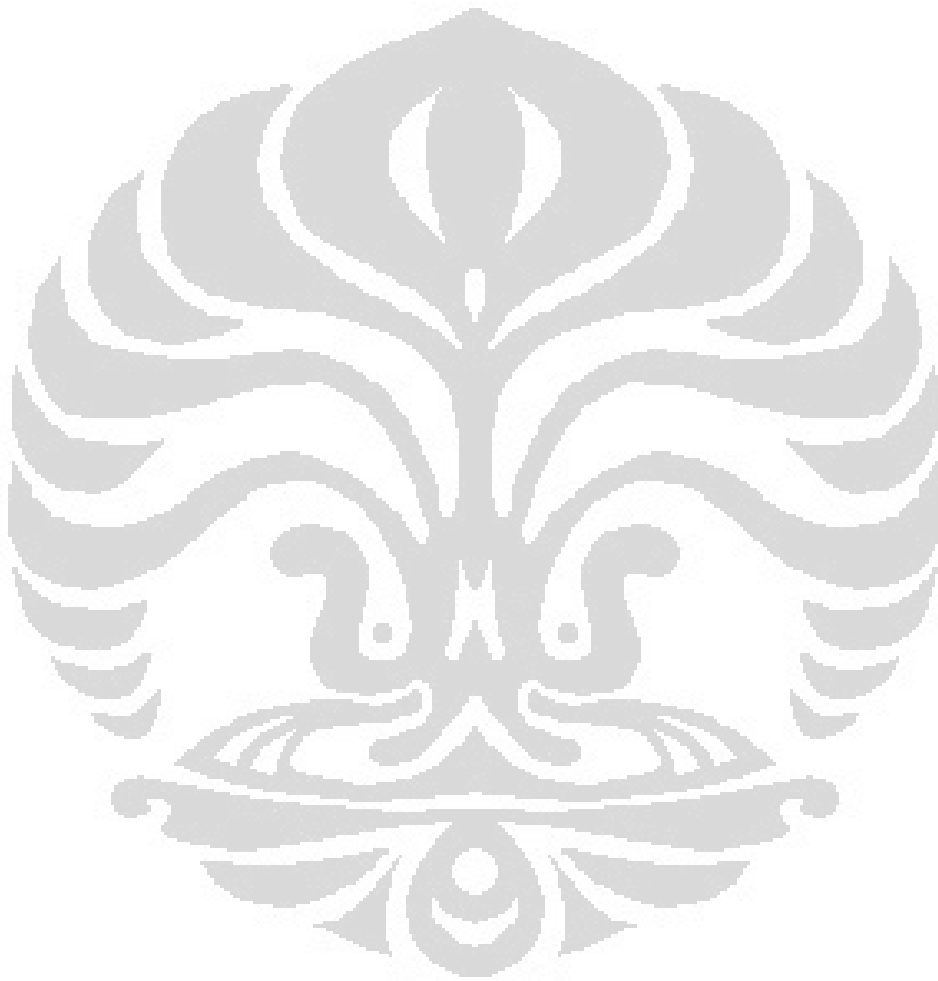


(Marcella)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Keterbatasan Penelitian	5
1.6. Metodologi Penelitian	5
1.7. Sistematika Penulisan	6
2. LANDASAN TEORI	7
2.1. Konsep Pengenalan Tentang Biaya	7
2.2. Sistem Biaya Tradisional	7
2.3. <i>Activity Based Costing</i>	8
2.3.1 Pengenalan Sistem <i>Activity Based Costing</i>	9
2.3.2 <i>Value Added</i> dan <i>Non-Value Added Activities</i>	11
2.3.3 <i>Primary and Secondary Activities</i>	12
2.3.4 <i>Activity Driver</i>	13
2.3.5 Manfaat Sistem <i>Activity Based Costing</i>	13
2.4. Sistem <i>Activity Based Costing</i> dalam Industri Jasa	15
2.5. Sistem <i>Activity Based Costing</i> dalam Perbankan	18
2.6. Kredit	19
2.6.1 Pengertian Kredit	19
2.6.2 Unsur Kredit	19
2.6.3 Tujuan Kredit	20
2.6.4 Penetapan Suku Bunga Kredit (<i>Base Lending Rate</i>)	21
2.6.5 Komponen dalam Menentukan <i>Base Lending Rate</i>	22
3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	24
3.1. Sejarah Perusahaan	24
3.2. Strategi dan Target	25
3.3. Produk dan Kegiatan Usaha	26
3.4. Struktur Organisasi Perusahaan	30
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Perhitungan Biaya yang Diterapkan oleh Perusahaan	43
4.2. Pengalokasian Biaya-biaya Berdasarkan Aktivitas pada Metode ABC	46
4.2.1 Identifikasi Aktivitas pada PT Bank XYZ	46
4.2.2 Alokasi Biaya Sumber Daya pada Aktivitas	52
4.2.3 Alokasi Biaya Aktivitas ke Obyek Biaya	71

4.3. Perhitungan <i>Base Lending Rate</i> (BLR) Setelah Menggunakan Metode ABC.....	76
4.4. Upaya untuk Mengimplementasikan Alokasi Biaya dengan Metode ABC.....	83
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
5.1. Kesimpulan.....	85
5.2. Saran.....	86
DAFTAR REFERENSI	89
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

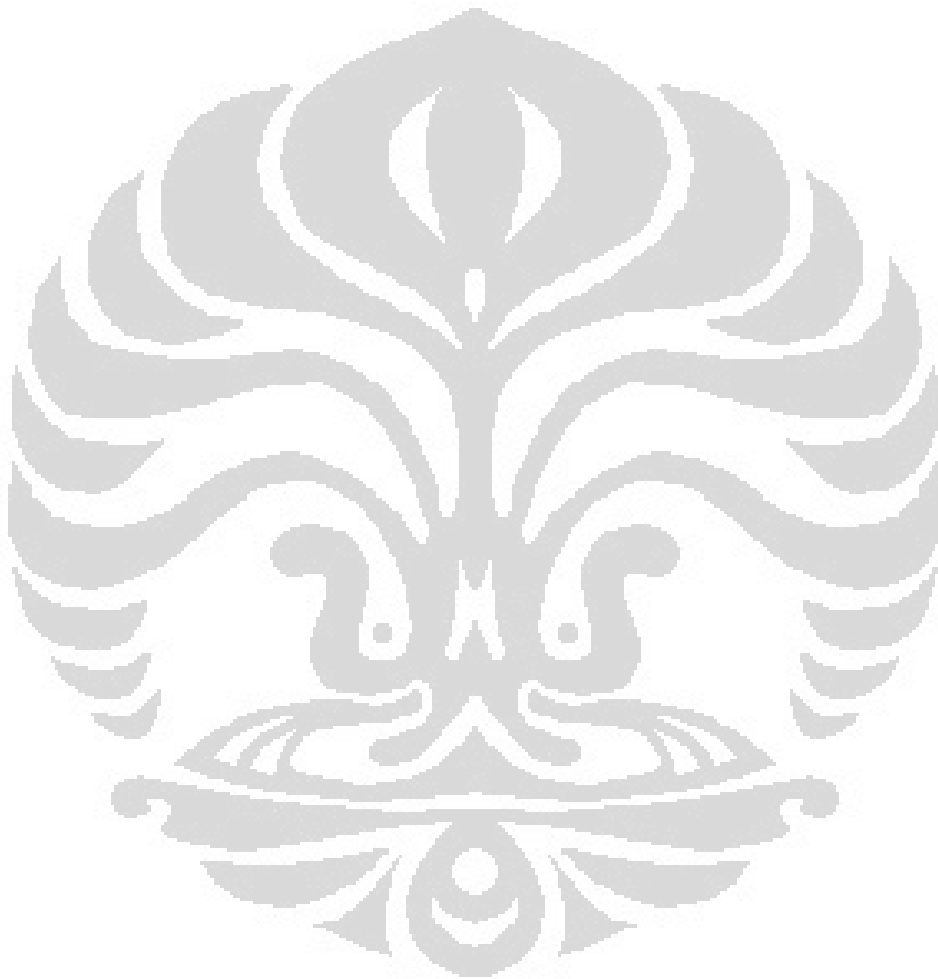
Tabel 4.1. Perhitungan Biaya Tahun 2010.....	44
Tabel 4.2. Perhitungan <i>Base Lending Rate</i> untuk Tahun 2010.....	44
Tabel 4.3. Perhitungan Biaya yang Sudah Dimodifikasi untuk Dialokasikan Berdasarkan Metode ABC	53
Tabel 4.4. Alokasi <i>Fully Loaded Cost</i> Tenaga Kerja untuk Setiap Karyawan	53
Tabel 4.5. <i>Fully Loaded Cost</i> (FLC) Gedung Kantor.....	54
Tabel 4.6. Alokasi FLC Gedung Kantor untuk Setiap Karyawan Berdasarkan Luas Ruangan	54
Tabel 4.7. Alokasi FLC Tenaga Kerja dan Gedung Kantor untuk Setiap Karyawan	55
Tabel 4.8. Estimasi Penggunaan Biaya Sumber Daya Tiap Bagian pada Aktivitas	56
Tabel 4.9. Alokasi FLC Tenaga Kerja dan Gedung Kantor Tiap Karyawan dengan Aktivitas.....	58
Tabel 4.10. <i>Fully Loaded Cost</i> (FLC) Kendaraan	60
Tabel 4.11. Alokasi Biaya Tiap Kendaraan dengan Aktivitas Terkait	61
Tabel 4.12. Alokasi Total Biaya Kendaraan dengan Aktivitas.....	62
Tabel 4.13. Penggunaan Telepon di Tiap Bagian dengan Aktivitas.....	63
Tabel 4.14. Alokasi Biaya Telepon dengan Aktivitas	63
Tabel 4.15. Alokasi Biaya Internet dengan Aktivitas	64
Tabel 4.16. Alokasi Biaya Promosi dengan Aktivitas	65
Tabel 4.17. Alokasi Biaya Percetakan dengan Aktivitas.....	66
Tabel 4.18. Alokasi Biaya Pengiriman dengan Aktivitas.....	67
Tabel 4.19. Alokasi Biaya <i>Remedial</i> dengan Aktivitas	67
Tabel 4.20. Total Alokasi Biaya pada Aktivitas	69
Tabel 4.21. Alokasi Aktivitas Pemberian Kredit pada Produk-produk Pinjaman (Obyek Biaya).....	72
Tabel 4.22. Rangkuman Alokasi Biaya Aktivitas Pemberian Kredit pada Setiap Jenis Produk Kredit.....	75
Tabel 4.23. Total Biaya Direksi	76
Tabel 4.24. Alokasi Biaya Direksi	77
Tabel 4.25. Alokasi Biaya Meterai	77
Tabel 4.26. Total Biaya <i>Overhead</i> Sumber Dana	77
Tabel 4.27. Alokasi Biaya Penghapusan Aktiva Produktif	78
Tabel 4.28. Total Biaya <i>Overhead</i> Kredit pada Setiap Produk Pinjaman	78
Tabel 4.29. <i>Base Lending Rate</i> Kredit Modal Kerja.....	79
Tabel 4.30. <i>Base Lending Rate</i> Kredit Investasi.....	79
Tabel 4.31. <i>Base Lending Rate</i> Kredit Kendaraan Bermotor	79
Tabel 4.32. <i>Base Lending Rate</i> Kredit Konsumsi Lain.....	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi Perusahaan

Lampiran 2. Laporan Laba Rugi Perusahaan Tahun 2010

Lampiran 3. Laporan Laba Rugi Perusahaan Tahun 2010 Setelah Metode ABC



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi yang ada sekarang ini, dunia usaha mengalami persaingan yang semakin ketat. Persaingan yang terjadi bukan hanya dalam lingkungan industri yang sama, namun juga antar industri yang berbeda. Hal ini tentunya membuat perusahaan-perusahaan harus cermat dalam menyikapi bisnisnya.

Manajemen perusahaan berperan penting dalam perjalanan bisnis perusahaannya. Tim manajemen sebaiknya terus berupaya untuk meningkatkan profitabilitas sepanjang waktu dan tidak membiarkan perusahaan tersebut mengalami kerugian berkepanjangan yang nantinya dapat berakibat pada kebangkrutan.

Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk perusahaan harus diperhatikan oleh manajemen seiring dengan profit yang ingin dicapainya. Oleh karena itu, pengelolaan biaya sangat krusial sebab dapat mempengaruhi profitabilitas yang nantinya akan dicapai oleh perusahaan. Keakuratan perhitungan biaya menjadi hal yang begitu penting untuk melihat apakah suatu produk yang dijual oleh perusahaan benar-benar menguntungkan dan apakah kebijakan harga yang diterapkan sudah mampu dalam menghasilkan profitabilitas yang diharapkan.

Paul A. Sharman (*no date*) mengungkapkan bahwa perhitungan biaya secara tradisional didasarkan pada konsep akuntansi yang dirancang untuk memenuhi peraturan pelaporan keuangan kepada pihak eksternal. Perhitungan biaya dengan sistem tradisional ini sepertinya kurang mampu menjawab tantangan persaingan bisnis masa kini, terutama untuk pengelolaan biaya dan keputusan bisnis internal. Manajemen perusahaan, khususnya bagian akuntansi, harus menerapkan sistem perhitungan biaya yang lebih akurat terhadap obyek biayanya. Apabila perhitungan biaya kurang akurat, maka dapat menghasilkan keputusan bisnis yang keliru.

Untuk membantu menghasilkan perhitungan biaya yang lebih akurat, maka diperkenalkanlah sistem *Activity-Based Costing (ABC)* pertama kali pada pertengahan tahun 1980-an oleh Robert S. Kaplan dan Robin Cooper. Cooper dan Kaplan (1999) menyebutkan bahwa sistem biaya tradisional menetapkan *indirect cost* dan *support cost* ke produk berdasarkan volume (*volume-based cost drivers*). Hal ini dapat menimbulkan distorsi karena beberapa *indirect cost* dan *support cost* tidak digunakan oleh produk dalam proporsi pada volume produksi mereka. Metode ABC muncul untuk mengatasi hal itu, karena metode ini mengidentifikasi aktivitas yang dihasilkan oleh sumber daya perusahaan, menetapkan biaya dari proses bisnis dan aktivitas yang dilakukan perusahaan, serta menetapkan jumlah output dari setiap aktivitas yang diperlukan untuk produk, jasa, dan pelanggan perusahaan. Dengan demikian, metode ABC dinilai sebagai metode yang lebih akurat dalam memberikan informasi kepada manajemen yang berguna untuk pengambilan keputusan.

Metode ABC tidak hanya dapat diterapkan dalam industri manufaktur, tetapi dibutuhkan pula pada jenis industri lainnya. Kocakulah dan Crowe (2005) mengatakan bahwa metode ABC dapat diaplikasikan baik pada industri manufaktur maupun industri jasa. Menurutnya, perusahaan jasa merupakan kandidat yang ideal untuk menggunakan metode ABC karena memiliki jumlah *direct material* yang sedikit. Perusahaan jasa memiliki *fixed cost* yang cukup tinggi berdasarkan personel yang menyediakan *indirect support* pada produk dan pelanggan. Salah satu jenis perusahaan jasa yang ada yaitu perbankan.

Saat ini dunia perbankan berperan penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Apabila dilihat dari sejarahnya, dunia perbankan sekarang mengalami banyak kemajuan. Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya jenis jasa yang ditawarkan oleh bank karena semakin banyak dan bervariasinya kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, perbankan perlu mempertimbangkan untuk menghitung biaya dengan metode ABC agar perhitungan biaya lebih akurat dan tidak keliru dalam menentukan kebijakan bisnis, sehingga profitabilitas dari produk yang ditawarkan dapat tercapai.

Berdasarkan Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan 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. Dunia perbankan sempat mengalami gejolak akibat krisis moneter yang melanda seluruh dunia termasuk Indonesia. Hal ini mengakibatkan adanya sejumlah bank yang dilikuidasi. Namun, seiring berjalannya waktu, kondisi perekonomian mengalami perbaikan. Masyarakat masa kini semakin percaya kepada bank, bank dimanfaatkan oleh masyarakat bukan hanya sebagai tempat penyimpanan uang yang aman, namun juga membantu dalam pemberian kredit, memberikan alternatif pembayaran yang lebih mudah kepada nasabahnya, bahkan dapat dijadikan tempat untuk berinvestasi.

Penelitian ini menjadikan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai obyek penelitian karena BPR sebagai salah satu jenis bank di Indonesia juga dirasakan sangat memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi di negara ini.

Menurut Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan pasal 1, disebutkan bahwa Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sangat membantu masyarakat, khususnya pengusaha mikro, kecil, dan menengah, baik dalam menghimpun dana dari masyarakat maupun dalam memberikan kredit. Melalui kinerja bank ini, pengusaha golongan kecil dan menengah dapat memperoleh pinjaman kredit yang biasanya digunakan untuk memulai usaha. Dengan demikian, salah satu fungsi bank sebagai lembaga intermediasi yang menyalurkan dana dari orang yang memiliki dana kepada orang yang membutuhkan dapat tercapai. Sehingga, seluruh masyarakat Indonesia dari berbagai golongan dapat hidup lebih sejahtera dan layak. Masyarakat golongan kecil dan menengah memiliki pekerjaan atau bahkan membuka lapangan pekerjaan baru.

PT Bank XYZ merupakan obyek penelitian ini. Perusahaan menarik untuk diteliti karena belum menerapkan metode ABC dalam menghitung biaya yang berkaitan dengan produknya. Selain itu, bank ini juga belum menghitung *Base Lending Rate* (BLR) untuk setiap jenis produk pinjaman. Hal ini berakibat pada kesulitan bank tersebut dalam mengetahui tingkat profitabilitas produknya. Dengan digunakannya metode ABC maka diharapkan dapat diketahui biaya-biaya untuk setiap aktivitas yang berhubungan dengan produk, sehingga dapat menghasilkan kebijakan bisnis yang lebih baik demi menunjang pencapaian profitabilitas yang diharapkan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka akan dibahas beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana perhitungan biaya yang diterapkan oleh perusahaan selama ini dan *Base Lending Rate* (BLR) berdasarkan perhitungan tersebut?
2. Bagaimana pengalokasian biaya-biaya tersebut berdasarkan aktivitas pada metode ABC?
3. Bagaimana perhitungan *Base Lending Rate* (BLR) terhadap masing-masing jenis pinjaman setelah menggunakan perhitungan biaya dengan metode ABC dan apakah kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan produk pinjaman selama ini sudah tepat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui perhitungan biaya yang diterapkan oleh perusahaan selama ini dan membuat perhitungan BLR berdasarkan perhitungan biaya tersebut.
2. Mengetahui cara pengalokasian biaya berdasarkan aktivitas yang diterapkan pada metode ABC.
3. Mengetahui perhitungan BLR masing-masing jenis produk pinjaman setelah menggunakan perhitungan biaya dengan metode

ABC dan mengevaluasi kebijakan atas produk pinjaman yang selama ini diterapkan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Bagi manajemen, memberikan usulan mengenai cara perhitungan biaya dengan metode ABC yang diharapkan dapat menghitung biaya secara lebih akurat dan perhitungan *Base Lending Rate* berdasarkan alokasi biaya dengan metode ABC tersebut untuk masing-masing jenis pinjaman sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam menetapkan kebijakan bisnis yang lebih baik.
2. Bagi akademis, menambah wawasan dan pengetahuan mengenai alternatif perhitungan alokasi biaya berdasarkan aktivitas.

1.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan data keuangan perusahaan tahun 2010, sehingga perhitungan BLR kemungkinan hanya berlaku untuk situasi yang sama dengan tahun 2010. BLR ini tidak berlaku mutlak dan bisa berubah seiring dengan perkembangan perusahaan dan produk pinjaman itu sendiri.

Penelitian lebih difokuskan pada produk pinjaman karena kegiatan utama perusahaan adalah di bidang perkreditan serta adanya keterbatasan memperoleh data untuk produk lain.

Alokasi biaya pada aktivitas menggunakan asumsi berdasarkan observasi dan wawancara kepada pihak terkait karena tidak adanya data yang akurat dari perusahaan sehubungan dengan hal tersebut.

1.6 Metodologi Penelitian

1. Pengumpulan Data

a. Data primer

Data primer terdiri atas laporan keuangan dan data-data akuntansi perusahaan yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

b. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari wawancara kepada pihak yang berkepentingan dan observasi langsung di perusahaan.

2. Studi Literatur

Studi literatur dari buku, jurnal, artikel yang berisi teori-teori mengenai metode *Activity-Based Costing* dan teori lainnya yang relevan untuk menyusun penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri atas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan metodologi penelitian.

BAB 2 : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori berkaitan dengan penelitian yang bersumber dari buku, jurnal, artikel, dan bahan bacaan lainnya.

BAB 3 : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi hal-hal mengenai perusahaan yang dijadikan obyek penelitian, seperti bidang usaha, struktur organisasi, uraian tugas dan tanggung jawab, dan sebagainya.

BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian pembahasan mengenai penerapan alokasi biaya dengan metode ABC dan perhitungan *Base Lending Rate* pada perusahaan yang dijadikan obyek penelitian.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan pada bab sebelumnya dan saran yang bermanfaat bagi perusahaan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Pengenalan tentang Biaya

Sebelum dibahas lebih jauh mengenai sistem perhitungan biaya tradisional dan *Activity Based Costing*, maka sebaiknya dipahami terlebih dahulu tentang konsep dasar yang berkaitan dengan biaya. Blocher, Stout, dan Cokins (2010) dalam bukunya membahas mengenai pengenalan konsep dasar tentang biaya.

Biaya (*cost*) terjadi ketika perusahaan menggunakan sumber daya untuk berbagai maksud. Biaya-biaya yang sering muncul diklasifikasikan ke dalam kelompok-kelompok tertentu yang dinamakan *cost pools*. Faktor-faktor yang menyebabkan adanya perubahan dalam jumlah biaya suatu aktivitas disebut *cost driver*. Biaya-biaya ini nantinya akan ditempatkan ke dalam obyek biaya (*cost object*) berupa produk, jasa, pelanggan, aktivitas, atau unit organisasi sesuai dengan tujuan manajemen.

Cost assignment adalah proses penempatan biaya ke dalam *cost pools* atau dari *cost pools* ke *cost objects*. Sebelum menempatkan biaya, harus diketahui dahulu mengenai perbedaan dari dua jenis biaya, yaitu *direct cost* dan *indirect cost*. *Direct cost* dapat dilacak secara langsung ke *cost pool* atau *cost object* dengan mudah dan ekonomis, sering disebut juga biaya langsung. Sedangkan, *indirect cost* merupakan biaya yang tidak dapat secara mudah dan ekonomis dilacak ke *cost pool* atau dari *cost pool* ke *cost object*. Proses penempatan biaya ini ada dua, yaitu penelusuran langsung dan alokasi. Penelusuran langsung (*direct tracing*) biasanya untuk menempatkan *direct cost*, sedangkan alokasi biaya digunakan untuk menempatkan *indirect cost*.

2.2 Sistem Biaya Tradisional

Dalam tulisannya, Akers (2011) mengungkapkan bahwa sistem biaya tradisional adalah prinsip akuntansi yang menggunakan *single cost driver* untuk mengalokasikan biaya produksi tidak langsung, antara lain jam mesin, jam kerja langsung, atau volume unit untuk beberapa produk.

Dengan semakin berkembangnya pengetahuan tentang sistem biaya dan kemajuan teknologi, sistem biaya tradisional dirasakan sudah kurang akurat dalam memenuhi kebutuhan perusahaan-perusahaan akan perhitungan biaya. Padahal perhitungan biaya ini sangat penting untuk menetapkan kebijakan perusahaan demi mengarahkan kelangsungan hidup perusahaan selanjutnya.

Menurut Marx (2009), sistem biaya tradisional memiliki asumsi bahwa setiap produk menyebabkan biaya. Asumsi ini dapat diterapkan untuk biaya langsung tertentu, namun tidak bisa diterapkan untuk kegiatan yang tidak dilakukan langsung pada unit produk.

Kelemahan dari sistem biaya tradisional seperti yang ditulis oleh Averkamp (*no date*) adalah sistem ini mengalokasikan biaya *overhead* pabrik berdasarkan satu faktor saja. Padahal dalam kenyataannya, ada banyak *cost driver* dari biaya *overhead* pabrik tersebut. Semakin beragamnya produk dan atau permintaan pelanggan, maka semakin besar timbulnya masalah apabila mengalokasikan seluruh biaya dari berbagai kegiatan hanya melalui satu aktivitas misalnya *production machine's hours*. Tetapi, karena biaya dari aktivitas yang beragam tidak berkorelasi dengan *production machine's hours*, alokasi yang dihasilkan dapat keliru.

Akers (2011) selanjutnya berpendapat bahwa metode biaya tradisional gagal dalam mengidentifikasi peluang untuk efisiensi biaya. Alokasi biaya yang kurang akurat juga menyebabkan manajer tidak dapat membuat keputusan strategis yang tepat. Sistem biaya ini juga gagal dalam mengidentifikasi proses operasional yang kemungkinan membutuhkan perbaikan.

Keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh sistem biaya tradisional diharapkan dapat teratasi dengan munculnya sistem *Activity Based Costing*.

2.3 Activity Based Costing

Saat ini metode ABC sudah menjadi suatu sistem perhitungan biaya yang perlu dipelajari lebih lanjut dan diterapkan oleh berbagai perusahaan.

Keakuratan hasil perhitungan biaya sangat dibutuhkan oleh manajemen dalam mengambil keputusan, terutama kebijakan yang berkaitan dengan produk.

2.3.1 Pengenalan Sistem *Activity Based Costing*

Menurut Blocher, Stout, dan Cokins (2010), *Activity-based costing* adalah suatu pendekatan biaya yang menetapkan biaya sumber daya pada obyek biaya seperti produk, jasa, atau pelanggan berdasarkan aktivitas yang dilakukan untuk obyek biaya tersebut. Biaya sumber daya ditetapkan pada aktivitas berdasarkan aktivitas yang menggunakan atau mengkonsumsi sumber daya tersebut (*resource consumption drivers*), dan biaya aktivitas ditetapkan ke obyek biaya berdasarkan aktivitas yang dilakukan untuk obyek biaya itu (*activity consumption drivers*).

Blocher, Stout, dan Cokins (2010) juga mengungkapkan bahwa dalam mengembangkan sistem ABC terdapat tiga langkah yang meliputi:

a. Identifikasi biaya sumber daya dan aktivitas

Langkah awal untuk menerapkan sistem ABC yaitu mengidentifikasi biaya sumber daya dan aktivitas. Kegiatan ini sangat penting dilakukan dan merupakan pokok dari penerapan sistem ABC secara menyeluruh. Upaya tertentu kemungkinan besar akan dibutuhkan dalam menetapkan biaya sumber daya yang sesuai untuk menerapkan sistem ABC karena umumnya beberapa biaya sumber daya yang berbeda kemungkinan dicatat pada akun tunggal atau biaya untuk suatu aktivitas mungkin dicatat pada beberapa akun.

Untuk memperoleh data mengenai aktivitas, biasanya dilakukan dengan observasi pekerjaan yang dilakukan dan menyusun daftar aktivitas yang berkaitan, selain itu juga ada beberapa pertanyaan yang diajukan kepada karyawan atau manajer, antara lain:

- Apa pekerjaan atau kegiatan yang anda lakukan?
- Berapa banyak waktu yang anda habiskan untuk melakukan kegiatan ini?
- Apa saja sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut?

- Apa nilai yang dihasilkan oleh kegiatan itu bagi produk, jasa, pelanggan, atau perusahaan?

b. Menetapkan biaya sumber daya pada aktivitas

Sistem ABC menggunakan *resource consumption cost drivers* untuk menetapkan biaya sumber daya ke aktivitas. Karena aktivitas menimbulkan biaya sumber daya yang digunakan dalam operasi, maka perusahaan harus memilih *resource consumption cost drivers* berdasarkan hubungan sebab-akibat. Jenis-jenis *resource consumption cost drivers* antara lain terdiri atas:

- Jumlah jam kerja untuk aktivitas intensif pekerja
- Jumlah pekerja untuk aktivitas yang berhubungan dengan gaji
- Jam kerja mesin untuk aktivitas perbaikan dan pemeliharaan mesin
- Meter persegi untuk aktivitas pemeliharaan dan kebersihan gedung.

Biaya sumber daya dapat ditetapkan pada aktivitas dengan penelusuran langsung atau estimasi. Apabila data pengukuran aktual tidak tersedia, maka manajemen perlu melakukan estimasi. Kebijakan estimasi ini sebaiknya dibuat seakurat mungkin, sehingga hasil perhitungan tidak menyesatkan.

c. Menetapkan biaya aktivitas ke obyek biaya

Langkah terakhir dalam mengembangkan sistem ABC yaitu menetapkan biaya aktivitas atau *activity cost pools* pada obyek biaya berdasarkan *activity consumption cost drivers* yang tepat.

Seluruh langkah di atas harus dilakukan dengan seksama dan berkesinambungan, sehingga dapat menghasilkan perhitungan biaya dengan sistem ABC yang benar-benar tepat. Dengan demikian, keputusan yang diambil oleh manajemen tidak menyesatkan dan bermanfaat bagi perusahaan dalam mencapai profitabilitas yang diinginkan.

Lebih lanjut, mereka membagi aktivitas ke dalam beberapa tingkatan. Perusahaan biasanya akan mengklasifikasikan seluruh aktivitas sesuai dengan cara aktivitas tersebut mengkonsumsi sumber daya. Tingkatan aktivitas dibagi menjadi:

a. *Unit level*

Tingkatan ini dipakai untuk setiap unit dari produk atau jasa yang diproduksi perusahaan. Semakin besar unit maka aktivitas semakin banyak dan biaya akan semakin tinggi. Contohnya, bahan baku langsung, jam kerja langsung, memasukkan sebuah komponen, dan memeriksa setiap unit.

b. *Batch level*

Tingkatan ini dipakai untuk setiap *batch* atau kelompok unit dari produk atau jasa. Contohnya, *set-up* mesin, menempatkan pesanan pembelian, dan membuat jadwal produksi.

c. *Product level*

Tingkatan ini mendukung produksi dari produk atau jasa yang spesifik. Aktivitas tergantung dari jenis produk atau jasa. Semakin banyak jenis produk, maka aktivitas semakin tinggi. Contohnya, mendesain produk.

d. *Facility level*

Facility level mendukung operasional secara umum. Tingkatan ini tidak dapat dikaitkan dengan obyek biaya. Aktivitas ini tidak ditimbulkan dari kebutuhan produk atau *customer service* dan tidak dapat ditelusuri ke setiap unit, batch, ataupun produk. Contohnya, penyediaan keamanan untuk pabrik.

2.3.2 *Value Added dan Non-Value Added Activities*

Sistem ABC dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi *value-added* dan *non-value added activities*. Sehingga, manajemen dapat mengambil kebijakan untuk memperbaiki aktivitas yang sudah dijalankan atau mengeliminasi aktivitas tertentu. Menurut Kaplan dan Cooper (1999), definisi umum dari *value-added activity* adalah aktivitas yang menambah nilai di mata pelanggan atau sebuah aktivitas yang mendukung tujuan utama dari kegiatan memproduksi output.

Mereka berpendapat bahwa para manajer terkadang takut mencoba untuk mengurangi biaya yang terdapat pada *value added activities* karena mereka tidak siap dengan adanya penolakan dari pelanggan. Namun,

mengeliminasi suatu *non-value added activity* yang kelihatan dapat pula menimbulkan resiko, seperti apabila perusahaan mengurangi tingkat persediaan terlalu cepat, akan terjadi kehabisan persediaan yang mengakibatkan penurunan nilai bagi pelanggan. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada *value added activity* kemungkinan akan menambah nilai bagi pelanggan.

Dengan demikian, Kaplan dan Cooper (1999) mengungkapkan tidak adanya jaminan bahwa mengeliminasi biaya-biaya dalam *non-value added activities* secara jelas tidak akan mempengaruhi tindakan dari pelanggan, serta beberapa pengurangan biaya dalam *value added activities* mungkin saja menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Klasifikasi antara *value added* dan *non-value added activities* perlu dilakukan secara cermat. Manajer harus memahami secara mendalam mengenai aktivitas yang ada, sehingga tidak menimbulkan kekeliruan. Pada akhirnya, perusahaan dapat menjalankan aktivitas operasional secara efisien dan menghindari penolakan dari pelanggan.

2.3.3 Primary and Secondary Activities

Kaplan dan Cooper (1999) mengungkapkan bahwa dalam sistem ABC terdapat dua kategori aktivitas yaitu aktivitas primer (*primary*) dan aktivitas sekunder (*secondary*). Aktivitas primer merupakan aktivitas yang dilakukan secara langsung ke produk, jasa, dan pelanggan. Dalam aktivitas primer, individu yang melakukan aktivitas dapat mengidentifikasi obyek biayanya.

Aktivitas sekunder merupakan aktivitas yang menciptakan lingkungan yang memungkinkan aktivitas primer dilakukan. Aktivitas sekunder mendukung dilakukannya aktivitas primer. Dalam sistem ABC, aktivitas sekunder ini ditetapkan ke aktivitas primer yang didukungnya. Dari sana, biaya-biaya ditetapkan ke obyek biaya menggunakan *activity cost drivers* yang dipilih untuk aktivitas primer yang terkait.

2.3.4 *Activity Driver*

Kaplan dan Cooper (1999) membagi tiga jenis *activity cost drivers*, meliputi:

- *Transaction drivers*

Transaction drivers menghitung frekuensi dari sebuah aktivitas yang dilakukan serta dapat digunakan ketika seluruh output membuat permintaan yang sama pada aktivitas tersebut. Contohnya yaitu jumlah *set-up*.

- *Duration drivers*

Duration drivers menggambarkan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah aktivitas, sebaiknya digunakan ketika terdapat perbedaan dalam jumlah aktivitas yang dibutuhkan untuk output yang berbeda. *Duration drivers* lebih akurat dibandingkan dengan *transaction drivers* saat aktivitas bersifat homogen, namun juga lebih mahal karena membutuhkan informasi lebih mengenai pemakaian sumber daya oleh aktivitas tersebut. Contohnya, jumlah jam *set-up*, jumlah jam inspeksi, dan jumlah jam kerja langsung.

- *Intensity drivers*

Intensity drivers secara langsung dibebankan pada sumber daya yang digunakan setiap kali sebuah aktivitas dilakukan. *Intensity drivers* merupakan jenis *activity cost drivers* yang paling akurat, namun paling mahal untuk diimplementasikan.

Activity cost driver harus sesuai dengan tingkatan aktivitas dari kegiatan yang terkait. Misalnya, biaya dari *unit-level activities* harus dibebankan ke produk dan pelanggan menggunakan *unit-level activity drivers* dan biaya dari *batch-level activities* harus dibebankan ke produk dan pelanggan memakai *batch-level activity drivers*.

2.3.5 *Manfaat Sistem Activity Based Costing*

Sejak awal diperkenalkannya, kini perusahaan-perusahaan semakin dapat merasakan kegunaan dari sistem ABC. Blocher, Stout, dan Cokins (2010) menuliskan beberapa manfaat dari sistem ABC ini, di antaranya:

- Pengukuran profitabilitas yang lebih baik
Sistem ABC menyediakan biaya produk yang lebih informatif dan tepat, sehingga menghasilkan pengukuran profitabilitas produk dan pelanggan yang lebih akurat dan memberikan informasi yang lebih baik untuk pengambilan keputusan strategis tentang harga, lini produk, dan segmen pasar.
- Pengambilan keputusan yang lebih baik
Sistem ABC menyediakan pengukuran yang lebih akurat bagi *activity-driving costs*, membantu manajer untuk meningkatkan nilai produk dan proses dengan membuat keputusan desain produk yang lebih baik, keputusan layanan pelanggan yang lebih memuaskan, dan membina proyek yang meningkatkan nilai.
- Perbaikan proses
sistem ABC menyediakan informasi untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dalam proses.
- Estimasi biaya
Perbaikan biaya produk mengakibatkan manajemen dapat melakukan estimasi yang lebih baik atas biaya-biaya yang digunakan untuk menetapkan harga, penganggaran, dan perencanaan.
- Biaya dari kapasitas yang tidak terpakai
Sistem ABC menyediakan informasi yang lebih baik untuk mengidentifikasi biaya dari kapasitas yang tidak terpakai dan membuat akuntansi yang terpisah untuk biaya ini. Secara umum, tujuannya adalah mengelola tingkat kapasitas untuk mengurangi biaya dari kapasitas yang tidak terpakai serta menetapkan harga produk atau jasa secara tepat.

Dengan demikian, perusahaan-perusahaan yang menerapkan sistem ABC secara benar dalam menghitung biaya-biaya yang dikeluarkan dapat unggul dalam persaingan bisnis yang semakin meningkat ini. Perusahaan tersebut dapat mencapai profitabilitas yang diinginkan dan mengefisienkan kegiatan operasionalnya.

2.4 Sistem *Activity Based Costing* dalam Industri Jasa

Kaplan dan Cooper (1999) dalam bukunya mengungkapkan mengenai sejarah sistem biaya di industri jasa. Beberapa dekade yang lalu, penyedia jasa seperti telekomunikasi, transportasi, dan lainnya, dipegang oleh pemerintah sebagai penguasa tunggal. Sehingga, perusahaan jasa ini tidak berada di lingkungan kompetitif yang mengharuskan mereka memberikan perhatian lebih terhadap biaya. Informasi yang akurat mengenai biaya kurang dibutuhkan karena mereka tidak terlalu mendapatkan tekanan untuk menurunkan biaya.

Akibat tidak tersedianya peraturan yang mengharuskan perusahaan jasa untuk mengukur biaya produk dan pelanggan mereka, maka hampir seluruh perusahaan jasa beroperasi tanpa suatu sistem biaya dan sistem keuangan selama beberapa dekade. Mereka mengelola kegiatan operasionalnya dengan pengontrolan anggaran dari berbagai *responsibility center*. Kegiatan-kegiatan perusahaan ditangani oleh beberapa *functional department*, anggaran disusun untuk setiap departemen atau *responsibility center*, dan kinerja keuangan diukur serta dikelola dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran tersebut.

Seiring dengan perkembangan dunia usaha, kini perusahaan jasa semakin bervariasi, bukan hanya dipegang oleh pemerintah tetapi juga oleh sektor swasta. Banyak perusahaan baru yang bergerak di industri jasa mulai bermunculan dan melebarkan sayapnya masing-masing. Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat di tengah arus globalisasi. Sehingga, mereka dituntut untuk mulai memberikan perhatian lebih terhadap sistem biayanya.

Dalam lingkungan di industri jasa yang semakin kompleks ini, maka diperlukan suatu sistem biaya yang dapat memberikan informasi biaya yang dibutuhkan secara akurat. Oleh karena itu, perusahaan jasa juga layak menerapkan sistem ABC. Para manajer memerlukan sistem ABC untuk menghubungkan biaya-biaya sumber daya yang disediakan untuk memperoleh pendapatan terhadap masing-masing produk dan pelanggan yang menggunakan sumber daya tersebut. Hanya dengan memahami hubungan yang saling mempengaruhi antara harga, fitur, pemakaian pelanggan, dan

peningkatan proses, maka manajer dapat membuat keputusan yang baik mengenai:

- Segmen pelanggan yang akan dilayani
- Produk yang akan ditawarkan kepada pelanggan dalam segmen tersebut
- Cara pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan tersebut
- Kuantitas dan bauran sumber daya yang akan disediakan.

Perusahaan jasa lebih membutuhkan perhitungan biaya dengan sistem ABC dari pada perusahaan manufaktur, karena hampir seluruh biaya operasionalnya bersifat tidak langsung dan 'tetap'. Perusahaan manufaktur setidaknya dapat menelusuri biaya-biaya penting, seperti biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung ke setiap produk. Sedangkan, perusahaan jasa tidak memiliki bahan baku langsung dan banyak pekerjanya menyediakan pelayanan atau dukungan tidak secara langsung ke produk dan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Cooper (1999), permintaan terhadap informasi biaya timbul dari keputusan manajerial berikut ini:

- Mengelola produk dan pelanggan

Perusahaan jasa biasanya menawarkan produk yang beragam. Setiap produk memiliki karakteristik yang unik dan menimbulkan permintaan yang berbeda terhadap sumber daya perusahaan. Mereka seharusnya secara berkelanjutan menilai keekonomisan dari variasi lini produknya, membuat keputusan mengenai harga, kualitas, pengenalan produk, dan penghentian produksi dari setiap produk. Biaya dan profitabilitas dari masing-masing produk merupakan input yang penting untuk setiap keputusan yang diambil.

Sistem ABC menyediakan informasi biaya yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola pelanggannya dengan mengelompokkan mereka ke dalam beberapa segmen pasar. Dengan sistem ABC, maka perusahaan dapat menghitung biaya dan profitabilitas pada setiap tingkatan segmen. Sehingga, memungkinkan perusahaan mengetahui kemampuan internalnya, memahami karakteristik dan preferensi setiap segmen, memilih segmen pelanggan yang menjadi target, berusaha memberikan nilai tambah di segmen tersebut, agar segmen yang

ditargetkan ini dapat dipertahankan dan pada akhirnya memberikan kontribusi profit yang diinginkan bagi perusahaan.

- Mengkonfigurasi rantai pengiriman ke pelanggan

Apabila perusahaan jasa mengerti preferensi dari pelanggannya pada segmen yang berbeda, mereka dapat menyesuaikan jasa yang ditawarkan dan metode pengiriman untuk memuaskan preferensi yang berbeda ini. Karena perusahaan jasa sangat dekat dengan pelanggan mereka, keputusan yang dibuat tentang penawaran produk, fitur, harga, dan pengiriman akan saling mempengaruhi antara preferensi pelanggan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memberikan kepuasan terhadap setiap preferensi tersebut. Perusahaan jasa akan membuat keputusan terbaik ketika mereka dapat mengkombinasikan analisa *activity-based cost* dengan informasi yang memadai tentang penilaian atribut dan fitur oleh pelanggan di segmen pasar yang berbeda. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan segmen yang akan menjadi target untuk pertumbuhan dan profitabilitas, serta menyesuaikan jasa yang ditawarkan untuk masing-masing segmen supaya setiap segmen yang menjadi target akan menguntungkan.

- Menganggarkan penyediaan sumber daya perusahaan

Sistem ABC akan menghubungkan biaya sumber daya dengan aktivitas yang dilakukan dan kemudian dikaitkan dengan produk atau pelanggan. Perusahaan dapat menggunakan sistem ABC sebagai dasar proses pembuatan anggaran. Dengan cara ini, keputusan untuk mengotorisasi pengeluaran di *responsibility center* akan terhubung dengan permintaan output dari unit tersebut dengan volume yang sudah diantisipasi serta adanya bauran produk dan pelanggan. Hal ini memungkinkan perusahaan jasa untuk menyediakan sumber daya bagi produk dan pelanggan yang akan berkontribusi profitabilitas jangka panjang dan mengidentifikasi bagian-bagian yang memerlukan pengurangan biaya dalam proses penting di sepanjang rantai pengiriman jasa.

2.5 Sistem *Activity Based Costing* dalam Perbankan

Sapp, Crawford, dan Rebischke (2005), mengatakan bahwa kebutuhan terhadap data biaya yang memadai dalam institusi keuangan telah meningkat sebagai akibat dari beberapa perkembangan berikut ini:

- Deregulasi institusi keuangan
Deregulasi memiliki tekanan persaingan yang intensif pada harga, bauran produk, pengiriman, dan profitabilitas.
- Peningkatan dalam biaya *interest-bearing sources of funds*
Hal ini meningkatkan kebutuhan akan informasi biaya dalam rangka untuk profitabilitas pinjaman.
- Ekspansi dari *non-fund services*
Ekspansi atas jasa-jasa yang ditawarkan memiliki struktur biaya yang kompleks dan meningkatkan kebutuhan terhadap adanya informasi biaya yang akurat dalam rangka untuk mendesain dan memberikan harga bagi produk dan jasa tersebut.
- Produk dan jasa yang tidak di-*bundle*
Pada masa yang lalu, bank seringkali bergantung pada *service charge* tunggal untuk suatu *bundle* jasa yang diberikan, dan berharap bahwa tingkat rata-rata dari total biaya jasa kurang dari penghasilan yang diterima. Saat ini bank lebih banyak menawarkan *unbundled service* dan terdapat harga masing-masing untuk setiap jasa tersebut. Hal ini meningkatkan permintaan terhadap informasi biaya secara signifikan.
- Beberapa transaksi yang diotomatisasi
Teknologi menyebabkan timbulnya biaya yang lebih rendah pada *direct cost* per transaksi, sehingga meningkatkan *indirect cost*. Penelusuran *indirect cost* ke produk merupakan tantangan utama dalam sistem biaya.

Oleh karena, tuntutan atas tersedianya informasi biaya yang akurat terus meningkat dalam institusi keuangan, maka bank sebagai institusi keuangan memerlukan sistem ABC agar dapat memenuhi tuntutan tersebut. Sistem biaya tradisional sudah kurang relevan untuk digunakan saat ini karena adanya tekanan persaingan yang semakin meluas.

John Karr pada tahun 1994 mengungkapkan bahwa bank mengadopsi sistem ABC karena berbagai alasan, yaitu karena adanya kebutuhan untuk memahami dan mengelola biaya dengan lebih baik serta keinginan untuk meningkatkan analisis profitabilitas dan pelaporan. Selain itu, bank juga memiliki tujuan untuk memperbaiki pengambilan keputusan mengenai harga dan investasi. Manajer bank telah memandang sistem ABC sebagai sebuah mekanisme baru yang berharga untuk membantu mengatasi masalah biaya-biaya penting yang menjadi pergumulan mereka selama beberapa dekade terakhir.

2.6 Kredit

Saat ini, kredit sudah menjadi istilah umum yang sering terdengar dalam lingkungan masyarakat. Bahkan, hampir seluruh orang memanfaatkan jasa kredit untuk berbagai macam keperluan. Oleh karena itu, penting bagi masyarakat dan institusi yang menyalurkan jasa kredit agar lebih memahami tentang kredit. Di bawah ini akan diuraikan beberapa hal yang berkaitan dengan kredit yang bersumber dari buku karangan Veithzal Rivai dan Andria Permata Veithzal pada tahun 2006.

2.6.1 Pengertian Kredit

Istilah *credit* berasal dari bahasa latin, yaitu *credo* yang berarti aku percaya. Secara umum, kredit dapat didefinisikan sebagai kegiatan penyerahan barang, jasa, ataupun uang yang berdasarkan pada kepercayaan dari pihak yang memberi pinjaman (kreditur) kepada pihak yang meminjam (nasabah atau debitur) dengan adanya perjanjian untuk membayar atau melunasi dari pihak peminjam kepada pemberi pinjaman dalam kurun waktu yang telah disepakati bersama.

2.6.2 Unsur kredit

Dari pengertian di atas, maka dalam kegiatan kredit terdapat beberapa unsur penting yang terkait, mencakup:

- Keberadaan dua belah pihak, yaitu pihak pemberi pinjaman/ kredit (kreditur) dan peminjam (nasabah). Mereka harus mengusahakan terciptanya hubungan yang saling menguntungkan.
- Adanya rasa percaya dari pihak pemberi pinjaman kepada penerima pinjaman yang didasarkan pada *credit rating* penerima pinjaman.
- Adanya persetujuan dari pihak pemberi pinjaman kepada pihak penerima pinjaman mengenai perjanjian membayar yang dapat berupa janji lisan, tertulis (akad kredit) atau instrumen (*credit instrument*).
- Adanya aktivitas penyerahan barang, jasa, atau uang dari pihak pemberi pinjaman kepada peminjam.
- Unsur waktu (*time element*) yang merupakan salah satu unsur penting baik bagi pemberi pinjaman maupun pihak peminjam.
- Unsur risiko (*degree of risk*). Unsur ini dialami oleh kedua belah pihak. Bagi pihak pemberi pinjaman (kreditur), risiko yang akan dialami yaitu adanya risiko gagal bayar (*risk of default*) oleh peminjam. Bagi, pihak peminjam, risiko yang dihadapi adalah apabila pihak kreditur melakukan kecurangan tertentu demi kepentingan pribadinya.
- Unsur bunga yang merupakan kompensasi kepada pemberi pinjaman.

2.6.3 Tujuan Kredit

Sebelum membahas mengenai tujuan kredit, maka perlu diketahui dahulu bahwa terdapat dua fungsi yang saling berhubungan dalam kredit, yaitu:

- *Profitability*
Profitability merupakan tujuan dari pemberi pinjaman yaitu ingin mendapatkan keuntungan dari bunga yang harus dibayar oleh peminjam atau nasabah.
- *Safety*
Safety merupakan terjaminnya pengembalian dari peminjam kepada pihak yang meminjamkan atas pinjaman yang diberikan. Fungsi ini penting untuk diusahakan agar fungsi *profitability* dapat tercapai. Oleh sebab itu, kreditur (bank) perlu memperhatikan kriteria peminjam (nasabah)

sehingga hanya memberikan pinjaman kepada nasabah yang benar-benar diyakini berkompeten dan bersedia untuk mengembalikan pinjaman dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Tujuan pemberian kredit bagi pihak-pihak terkait, yaitu:

- Bank (kreditur)
Bagi sebagian bank, penyaluran kredit merupakan bisnis utama sekaligus penghasil pendapatan terbesarnya. Selain itu, dengan jasa ini, bank dapat menjalankan perannya dan memberikan kontribusi dalam pembangunan.
- Nasabah (pengusaha)
Bagi nasabah selaku pengusaha, dengan memperoleh kredit maka mereka dapat melakukan ekspansi dalam bisnisnya, sebagai alternatif pembiayaan perusahaan, dan meningkatkan kinerja operasional perusahaannya.

2.6.4 Penetapan Suku Bunga Kredit (*Base Lending Rate*)

Dalam menetapkan suku bunga kredit, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

- Adanya biaya yang harus dikeluarkan untuk mengumpulkan dana (*cost of fund*)
- Nasabah
Sebagai peminjam, nasabah berhak memilih ataupun menegosiasikan suku bunga pada tingkatan tertentu. Saat ini, perjanjian kesepakatan antara bank sebagai kreditur dengan nasabah sangat penting untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan.
- Bank lain sebagai pesaing
Persaingan yang semakin ketat, membuat proses penetapan suku bunga kredit ini harus dilakukan secara tepat dengan mempertimbangkan berbagai hal. Penetapan suku bunga kredit merupakan faktor yang penting agar suatu bank dapat bertahan dan unggul dalam persaingan.
- Kualitas pelayanan
Pelayanan dalam pemasaran dan penyaluran kredit ini harus dilakukan secara berkualitas dan cepat, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada nasabah.

- Risiko usaha

Penyaluran kredit ini tidak terhindarkan dari berbagai risiko. Tingkat risiko kredit akan mempengaruhi tingkat suku bunga yang akan diberikan kepada nasabah selaku peminjam.

2.6.5 Komponen dalam Menentukan *Base Lending Rate* (BLR)

Dalam menghitung BLR atau menetapkan suku bunga kredit yang dibebankan kepada debitur, terdapat beberapa komponen yang mempengaruhi hal ini. Menurut Kasmir (2011), komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- Total biaya dana (*cost of fund*)

Yang dimaksud dengan total biaya dana yaitu jumlah bunga yang harus dibayarkan oleh bank untuk mendapatkan dana simpanan, baik berupa tabungan, deposito, dan sebagainya. *Cost of fund* ini sangat dipengaruhi oleh besarnya suku bunga yang diberikan perusahaan terhadap simpanan nasabah. Apabila suku bunga semakin tinggi maka *cost of fund* akan semakin besar, demikian pula sebaliknya.

- Biaya operasi

Biaya operasi atau *overhead cost* merupakan sejumlah biaya yang dikeluarkan oleh bank untuk membiayai kegiatan operasionalnya terkait dengan pengolahan transaksi maupun produk-produk bank. Biaya ini terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya sewa gedung, biaya komunikasi, biaya penyusutan, dan lain-lain.

- Cadangan risiko kredit macet

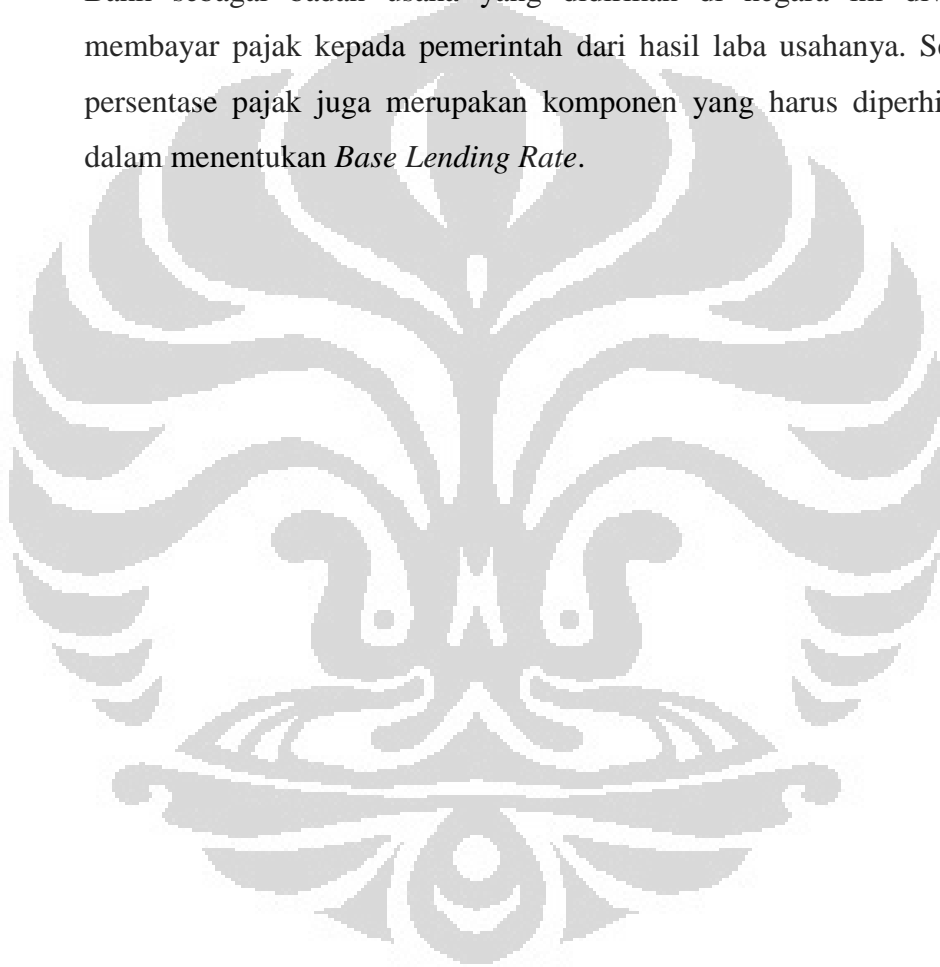
Pinjaman yang diberikan oleh bank kepada debitur tidak luput dari risiko tidak terbayar dikarenakan satu atau lain hal, baik yang sifatnya disengaja ataupun tidak. Dengan demikian, bank harus siap dengan keadaan ini dengan mencadangkan risiko kredit yang macet. Cadangan atau premi risiko tersebut nantinya dipersentasekan dengan membagi premi risiko dengan jumlah kredit yang diberikan.

- Laba yang diinginkan

Setiap perusahaan termasuk bank pasti ingin memperoleh laba maksimal dari setiap produknya. Dalam menetapkan besarnya laba ini, manajemen perlu mempertimbangkan berbagai hal, seperti nasabah, pesaing, kondisi pasar, dan sebagainya, karena akan berpengaruh pada besarnya suku bunga pinjaman yang dibebankan kepada debitur.

- Pajak

Bank sebagai badan usaha yang didirikan di negara ini diwajibkan membayar pajak kepada pemerintah dari hasil laba usahanya. Sehingga, persentase pajak juga merupakan komponen yang harus diperhitungkan dalam menentukan *Base Lending Rate*.



BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Seluruh uraian tentang gambaran umum perusahaan ini bersumber dari profil perusahaan dan hasil wawancara dengan pihak yang terkait.

3.1 Sejarah Perusahaan

PT Bank XYZ merupakan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang terletak di wilayah Jawa Barat. Bank ini pertama kali didirikan pada tanggal 7 Februari 1990 dengan Notaris Benny Kristianto, SH. Adanya perubahan penyesuaian UU No. 1 tahun 1995 dibantu oleh Notaris Nyi Raden Kania Nursanti, SH tanggal 14 Februari 2002.

Sejak berdirinya, perusahaan ini telah mengalami kurang lebih tiga kali proses perubahan kepemilikan dan/ atau kepengurusan dan/ atau pemodal. Seluruh rangkaian proses tersebut sudah sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku.

Berlaku efektif tanggal 25 Oktober 2005 hingga kini, kepemilikan dan kepengurusannya mengalami perubahan secara total melalui akuisisi. Proses perubahan ini dibantu oleh Notaris Rusman, SH tanggal 26 September 2005.

Dengan misinya yaitu melayani, pemilik dan pengurus yang baru akan menjalani usahanya dengan serius dan penuh fokus. Mereka bertekad untuk segera melakukan upaya peningkatan pertumbuhan usaha secara terencana, bertahap, serta tetap berpegang teguh pada prinsip-prinsip perbankan yang *prudent*.

Proses akuisisi bank ini telah melalui *fit* dan *proper test* oleh Bank Indonesia dan berlangsung cukup panjang. Dengan tekad dan semangat yang tinggi untuk menjalani misi serta strateginya, telah ditetapkan bahwa bisnis ini dapat segera bertumbuh kembang dan mampu bersaing secara kompetitif di masa depan. Berbagai langkah dan upaya konkrit telah dimulai antara lain dengan perbaikan di seluruh sarana dan prasarana, sistem operasional, serta optimalisasi sumber daya.

Modal dasar perusahaan sebesar Rp. 2.000.000.000, jumlah ini masih relatif memadai dan telah sesuai dengan ketentuan perbankan (BPR) yang berlaku. Komposisi permodalan perusahaan dipegang oleh tiga orang pemiliknnya dengan pembagian persentase sebesar 77,5% sebanyak 3.100 lembar saham, 10% sebanyak 400 lembar saham, dan 12,5% sebanyak 500 lembar saham.

Perusahaan memandang karyawan sebagai aset berharga, sehingga meningkatkan kemampuan seluruh karyawan merupakan hal yang penting. Oleh karena itu, para karyawannya selalu mendapatkan arahan dan pelatihan. Perusahaan sudah dan akan selalu mengupayakan agar karyawannya mengikuti program-program pelatihan secara proporsional sesuai fungsinya masing-masing, yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia, Perbarindo, maupun lembaga-lembaga lain yang kompeten.

Bank ini tercatat sebagai anggota Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) dan anggota Perbarindo. Sebagai sebuah organisasi, perusahaan tentunya membutuhkan kerja sama dan menjalin relasi dengan berbagai pihak. Relasi bank saat ini adalah MANDIRI, NIAGA, BCA, BII, serta beberapa BPR.

3.2 Strategi dan Target

Dalam kapasitasnya sebagai pelayan bagi para pengusaha kecil selaku nasabahnya, maka kesabaran, pembinaan, dan pemeliharaan nasabah menjadi strategi yang sangat utama. Kini rintisan serta upaya telah memasuki segmen usaha nasabah yang lebih tinggi, seperti pertokoan, perumahan, kelompok usaha kecil (UKM) dan koperasi karyawan, yang mulai digalakkan dan memang merupakan pasar yang potensial di sekitar wilayah lokasi usaha. Strategi lainnya yang selalu dikembangkan dari waktu ke waktu adalah menciptakan budaya kerja yang baik agar selalu dipercaya dan bermanfaat.

Target dan sasaran yang akan dijalankan secara berkesinambungan yaitu menggali, mencari sumber daya dan penghimpunan dana potensial, serta pelemparan kredit secara *prudent*. Perusahaan berharap bahwa dukungan fasilitas pinjaman lunak dan/atau kerja sama dari Bank Umum (*linkage program*) maupun lembaga keuangan yang lain makin luas.

3.3 Produk dan Kegiatan Usaha

PT Bank XYZ memiliki jenis produk yang relatif sedikit karena bidang usaha bank ini lebih terfokus pada kegiatan memberikan pinjaman. Produk-produk perusahaan ini meliputi:

- Tabungan

Menurut kebijakan direksi, setoran awal untuk tabungan adalah sebesar Rp 100.000 dan saldo minimal yang harus ada di rekening tabungan yaitu sebesar Rp 30.000. Suku bunga tabungan yaitu sebesar 5,5%/tahun. Produk tabungan di BPR ini memiliki beberapa kelebihan, yaitu tingkat suku bunga cenderung lebih tinggi dari bank umum dan tidak ada penarikan biaya administrasi kecuali saat penutupan tabungan sebesar Rp 20.000 untuk buku tabungan. Selain itu, dana nasabah tabungan akan tetap aman karena dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Hal-hal ini tentunya akan sangat menguntungkan bagi nasabah. Namun, tidak tersedianya mesin ATM sering membuat masyarakat kurang berminat untuk menabung di BPR karena tidak memberikan kemudahan dalam hal pengambilan uang tunai, transfer dana, pembayaran, dan sebagainya.

- Deposito Berjangka

Untuk deposito berjangka ini, nasabah atau deposan dapat memilih lama periodenya, yaitu sebulan, tiga bulan, enam bulan, atau satu tahun. Berdasarkan kebijakan direksi, batas minimal dana deposito berjangka yaitu sebesar Rp 5.000.000, bunga deposito berjangka ditetapkan sebesar 10%/tahun, atau mengacu pada ketentuan yang ditetapkan oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), dan apabila deposan ingin melakukan pencairan deposito sebelum tanggal jatuh tempo maka akan dikenakan sanksi berupa penalti sebesar 2% dari nilai nominal. Di samping itu, hal yang menguntungkan bagi deposan adalah tidak dikenakan biaya administrasi untuk produk ini.

- Kredit

Kredit merupakan kegiatan bisnis utama BPR yang menjadi sumber penghasilan bagi perusahaan. Produk pinjaman meliputi kredit angsuran tetap dan rekening koran. Menurut jenis penggunaannya, kredit dibagi menjadi kredit untuk modal kerja, investasi, konsumsi kendaraan bermotor dan konsumsi lain. Kebijakan direksi menetapkan bahwa suku bunga untuk seluruh jenis kredit, baik yang tergolong kredit angsuran tetap maupun kredit rekening koran sama besar yaitu 36%/tahun. Penetapan suku bunga tersebut tidak mengikat, dapat berubah sewaktu-waktu karena kondisi usaha perbankan yang semakin penuh dengan persaingan sehingga perlu dilakukan penyesuaian agar perusahaan dapat tetap eksis dan terus berkembang. Provisi dan administrasi yaitu sebesar 3% dari pinjaman. Nasabah kredit yang terlambat membayar angsuran kredit akan dikenakan denda keterlambatan sebesar 0,4%/hari dari nilai angsuran.

Kegiatan usaha di PT Bank XYZ meliputi:

- Simpan

Kegiatan simpan ini terdiri dari tabungan dan deposito berjangka, yang keduanya telah dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Simpanan dari nasabah akan dipergunakan oleh bank untuk memberikan pinjaman kepada pihak yang membutuhkan.

- ✓ Tabungan

Petugas akan menerima nasabah atau calon nasabah, lalu menjelaskan tata cara dan persyaratan membuka rekening tabungan. Kemudian dilakukan pemeriksaan keabsahan dan validitas dokumen persyaratan yang dibawa oleh calon nasabah. Apabila telah sepakat, maka calon nasabah dipersilahkan mengisi formulir Permohonan Membuka Rekening. Petugas akan memeriksa hasil isian tersebut dan memberi tanda tangan jika formulir telah diisi dengan lengkap dan benar. Setelah itu, petugas akan menyerahkan aplikasi kepada kepala operasional untuk mendapatkan persetujuan.

Kepala operasional akan memeriksa data-data lampiran persyaratan, lalu memutuskan penerimaan dan/atau penolakan permohonan membuka

rekening tabungan dengan mempertimbangkan persetujuan direksi. Kemudian, data-data lampiran persyaratan akan diserahkan ke bagian administrasi kredit untuk didokumentasikan.

Bagian tabungan bertugas menginput data-data identitas nasabah ke *database profile* nasabah dan program tabungan serta mencetak buku tabungan untuk diserahkan kepada nasabah.

Untuk setiap transaksi tabungan yang dilakukan oleh nasabah, petugas bagian tabungan akan menandatangani slip setoran senilai nominal, lalu menyerahkan slip setoran tabungan tersebut ke kasir sebagai dasar penerimaan uang dari nasabah. Kemudian petugas akan mencatat transaksi ke komputer dan buku rekening nasabah.

✓ Deposito Berjangka

Petugas bagian deposito akan menerima calon nasabah, menjelaskan tata cara membuka rekening deposito dan persyaratan deposito, memeriksa keabsahan dan validitas dokumen persyaratan yang dibawa oleh calon nasabah, apabila telah sepakat maka calon nasabah diminta mengisi formulir permohonan penempatan deposito, lalu petugas akan memeriksa hasil isian dan menandatangani jika isian benar dan lengkap. Semua aplikasi ini akan diserahkan kepada kepala operasional untuk memperoleh persetujuan.

Kepala operasional bertugas memeriksa data-data persyaratan dan menyetujui pembukaan deposito tersebut dengan mempertimbangkan keputusan direksi.

Bagian deposito bertugas menginput data-data identitas nasabah deposito ke *database profile* nasabah dan program deposito, mendokumentasikan data-data lampiran persyaratan, membuat bilyet deposito atas nama nasabah yang bersangkutan dan meminta direksi menandatangani bilyet deposito untuk permohonan yang telah disetujui.

Penerimaan uang nasabah deposito akan dilakukan oleh kasir sesuai dengan slip setoran yang ditandatangani oleh petugas bagian deposito. Lembar asli bilyet deposito akan diserahkan kepada nasabah dengan meminta bukti slip setoran yang diterima dari kasir. Setiap penempatan

deposito akan dicatat oleh petugas ke komputer dan buku rekening deposito.

- Pinjam

Untuk memberikan pinjaman kepada nasabah yang memerlukan, maka perusahaan harus mengenal karakter nasabah tersebut untuk memastikan bahwa mereka dapat mengembalikan pinjaman beserta bunganya. PT Bank XYZ meminta jaminan dari peminjam agar meminimalisir resiko yang dihadapi apabila peminjam tidak dapat mengembalikan pinjaman.

Permohonan kredit beserta lampiran persyaratan diterima oleh *account officer* atau bagian pemasaran. Lalu, bagian ini akan menjelaskan tata cara permohonan kredit yaitu mengenai *plafond* kredit, bunga, jenis angsuran, provisi dan administrasi, asuransi, cara pembayaran angsuran, batas tunggakan, denda, dan penarikan jaminan. Permohonan kredit serta dokumen lainnya akan diserahkan kepada bagian administrasi kredit.

Petugas bagian administrasi kredit dan kepala kredit akan memeriksa permohonan kredit, persyaratan, dan jaminan. Kemudian, kepala kredit meminta pelaksanaan *survey* ke bagian *survey* dan analisis kredit. Bagian *survey* dan analisis kredit bertugas melakukan *survey* dan menyerahkan data hasil *survey* kepada bagian kredit untuk diperiksa kembali. Lalu, kepala kredit menyerahkan aplikasi kredit dan dokumen lainnya kepada direksi.

Direksi dan/atau komite kredit akan melakukan rapat untuk memutuskan permohonan kredit. Setelah itu, kepala kredit membuat surat pemberitahuan keputusan permohonan kredit kepada nasabah. Kemudian, akan dilakukan wawancara/akad kredit dan menandatangani dokumen perjanjian kredit bersama dengan nasabah. Lalu, kasir akan melaksanakan pencairan kredit. Bagian administrasi kredit bertugas menginput data nasabah/perjanjian kredit ke program kredit., membuat akta notaris untuk jaminan sertifikat, mendokumentasikan perjanjian kredit, dan menyimpan dokumen jaminan yang asli ke dalam brankas.

Dalam membayar angsuran kredit dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu nasabah peminjam membayar dengan menyetor langsung ke bank dan melakukan pembayaran dengan transfer ke rekening PT Bank XYZ.

Peminjam akan diberikan Surat Peringatan (SP) apabila belum melakukan pelunasan hingga tanggal jatuh tempo. Surat Peringatan (SP) akan diberikan sebanyak tiga kali sebelum akhirnya dilakukan penarikan jaminan.

3.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Setiap perusahaan yang ingin terus maju dan berkembang akan memiliki misi, strategi, dan kebijakan yang jelas untuk mengarahkan bisnisnya ke kondisi yang lebih baik sehingga menghasilkan profit yang maksimal. Para pemilik tidak dapat bekerja sendiri untuk memajukan dan mempertahankan perusahaannya. Mereka membutuhkan kerja sama dari pihak lain yang ditempatkan di masing-masing divisi sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya agar tetap pada arahan yang sudah ditetapkan, maka dibutuhkan pembagian wewenang, tugas, dan tanggung jawab secara memadai. Hubungan kerja serta pembagian wewenang, tugas, dan tanggung jawab ini tertuang dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang layak diperlukan oleh suatu perusahaan. Dengan demikian, setiap divisi mengetahui fungsi dan tugasnya dengan jelas serta kepada siapa harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Selain itu, otorisasi juga benar-benar dapat dilakukan oleh pihak yang berkepentingan.

Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, PT Bank XYZ juga memiliki struktur organisasi yang sudah disusun secara seksama serta dengan rincian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Setiap bagian diharapkan dapat mengerjakan seluruh tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sehingga dapat berkontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Di bawah ini adalah uraian tugas dan tanggung jawab untuk bagian-bagian yang terlampir dalam struktur organisasi PT Bank XYZ:

1. Pemegang Saham

Merupakan pemilik perusahaan yang menanamkan modal berupa saham. Pemegang saham perusahaan terdiri dari tiga orang dengan persentase kepemilikan saham yang berbeda-beda. Sebagai pemilik, mereka tentunya

akan mengawasi jalannya perusahaan secara keseluruhan dan membuat kebijakan strategis tertentu yang dapat menjadikan perusahaan semakin maju.

2. Komisaris

Merupakan jabatan yang berada di bawah pemegang saham. Dewan Komisaris memiliki tanggung jawab untuk memantau pekerjaan dan pengurusan Direksi dengan seksama.

3. Direktur Utama

Merupakan pimpinan para direksi yang mengkoordinir pelaksanaan pengelolaan operasional perusahaan.

Bertanggung jawab kepada: Dewan Komisaris

Membawahi: Direktur

Tugas periodik:

- Melaksanakan Rapat Direksi
- Melaksanakan Rapat Komisaris
- Melaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Tugas rutin:

- Mewakili perseroan
- Melaksanakan operasional bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku

4. Direktur

Bertanggung jawab kepada: Direktur Utama

Membawahi: Ka. Operasional, Ka. Kredit, dan Ka. Umum

Tugas periodik:

- Membantu Direktur Utama dalam menyusun rencana kerja
- Membantu memberikan laporan kepada Direktur Utama mengenai kegiatan bidang operasional, kredit, dan umum
- Mengevaluasi sistem dan prosedur kerja dari bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kebutuhan
- Melakukan penilaian terhadap prestasi kerja para karyawan bawahannya untuk disampaikan kepada Direktur Utama
- Mengkoordinir penyusunan laporan bulanan dari kegiatan operasional

Tugas rutin:

- Memberikan pengarahan dan melakukan koreksi terhadap hasil kerja bawahannya dalam tugas sehari-hari
- Membantu dan mewakili tugas Direktur Utama dalam batas wewenang dan tanggung jawab sebagai Direktur

5. Kepala Operasional

Bertanggung jawab kepada: Direktur

Membawahi: *Accounting*, Tabungan/Deposito, Kasir

Tugas periodik:

- Membantu Direktur dalam menyusun rencana kerja
- Membuat laporan kepada Direktur mengenai kegiatan di bidang operasional
- Mengevaluasi sistem dan prosedur kerja di bidang operasional
- Melakukan penilaian terhadap prestasi kerja bawahannya untuk disampaikan kepada Direktur
- Mengkoordinir penyusunan laporan bulanan kegiatan operasional

Tugas rutin:

- Memberikan petunjuk dan melakukan koreksi atas hasil kerja bawahannya dalam tugas sehari-hari
- Membantu dan mewakili tugas Direktur dalam batas wewenang dan tanggung jawab sebagai Kepala Operasional

6. *Accounting*

Bertanggung jawab kepada: Kepala Operasional

Tugas periodik:

- Membuat jurnal untuk transaksi-transaksi di luar transaksi kas dan bank, seperti saldo hutang, biaya-biaya yang masih harus dibayar, bunga pinjaman yang masih harus diterima, bunga deposito dan tabungan yang masih harus dibayar, penyusutan aktiva dan inventaris, amortisasi biaya praoperasi
- Menandatangani bukti jurnal dan meneruskan bukti jurnal tersebut kepada Kepala Operasional untuk disetujui

- Membukukan (*posting*) ayat-ayat pembukuan dari bukti jurnal ke dalam masing-masing buku besar dan buku tambahan
- Menyusun laporan keuangan bulanan beserta lampiran-lampirannya sesuai dengan pedoman penyusunan laporan keuangan dari Bank Indonesia
- Melakukan penelitian dan koreksi yang akan disetujui atau diketahui oleh Kepala Operasional dalam perbandingan tersebut di atas yang terdapat selisih sebelum laporan keuangan diselesaikan
- Meneruskan laporan keuangan beserta lampirannya yang lengkap dan benar kepada Kepala Operasional untuk diperiksa dan disetujui
- Memperbanyak laporan keuangan beserta lampirannya yang telah disetujui serta mendistribusikannya
- Melakukan rekonsiliasi bank dalam formulir rekonsiliasi bank dan meneruskannya kepada Kepala Operasional untuk disetujui
- Membuat analisa rasio tingkat kesehatan BPR

Tugas rutin:

- Menerima laporan harian kas/bank beserta bukti pendukungnya
- Memeriksa laporan harian kas/bank mengenai kelengkapan dokumen, kebenaran jumlah, kesesuaian dan kebenaran bukti, serta kelengkapan otorisasi
- Melakukan pencatatan (*posting*) ayat-ayat pembukuan dari bukti penerimaan kas/bank serta bukti pembayaran kas/bank ke dalam jurnal harian di komputer
- Melakukan pemeriksaan mengenai:
 - a. Pembukuan seluruh transaksi ke dalam daftar jurnal harian kas/bank beserta daftar rinciannya
 - b. Kesamaan antara jumlah sisi debit dan kredit dalam daftar jurnal harian
- Memindahkan jumlah transaksi untuk setiap kode perkiraan buku besar dalam buku jurnal harian ke dalam masing-masing buku besar sesuai dengan sisi debit dan kreditnya

- Mengarsipkan bukti debit/faktur kas dan bukti pembayaran kas yang telah dibukukan
- Melakukan koordinasi dan kerja sama yang baik dengan bagian lain sebatas wewenang yang telah ditentukan
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan dalam batas wewenang dan tanggung jawab bagian akuntansi

7. Tabungan dan Deposito

Bertanggung jawab kepada: Kepala Operasional

Tugas periodik:

- Menyusun laporan bulanan mengenai:
 - ✓ Jumlah bunga deposito dan bunga tabungan yang harus dibayar oleh BPR
 - ✓ Jumlah pajak bunga deposito dan bunga tabungan serta pajak-pajak lain yang harus dibayar oleh BPR

Tugas rutin:

- a. Aktivitas bidang deposito dan tabungan
 - Memberikan penjelasan kepada calon nasabah deposan/tabungan mengenai persyaratan dan ketentuan-ketentuan yang harus dipenuhi dalam penempatan deposito dan atau pembukuan rekening tabungan.
 - Menyerahkan formulir-formulir yang akan digunakan dalam permohonan penempatan deposito dan atau pembukuan rekening tabungan kepada calon nasabah serta memberi penjelasan mengenai cara pengisiannya.
 - Memeriksa kelengkapan dan kebenaran pengisian formulir/aplikasi
 - Mengisi sertifikat tabungan dan atau bilyet deposito setelah formulir permohonan/aplikasi diisi dengan lengkap dan benar serta syarat lampirannya telah dipenuhi, yang kemudian diteruskan kepada Kepala Operasional untuk diperiksa dan kepada Direktur untuk disetujui serta ditandatangani
 - Membuat dan menandatangani slip setoran senilai nominal pada sertifikat dan atau bilyet deposito, slip setoran tabungan serta

meneruskan slip setoran tersebut kepada kasir sebagai dasar penerimaan uang dari nasabah.

- Menyerahkan lembar asli sertifikat dan atau bilyet deposito kepada nasabah dengan meminta bukti slip setoran yang diterima dari kasir
- Membukukan/mencatat setiap penempatan deposito dan atau transaksi tabungan baik ke dalam komputer dan atau buku rekening nasabah
- Mengarsipkan dan mengamankan tembusan sertifikat dan atau bilyet deposito beserta formulir-formulir/dokumen-dokumen yang berkaitan dengan deposito/tabungan yang bersangkutan
- Memonitor setiap saat posisi setiap kartu/buku rekening deposito/tabungan beserta proses komputerisasinya.
- Menyusun laporan harian mengenai posisi saldo deposito dan tabungan untuk seluruh nasabah
- Menyusun laporan/informasi lain yang berkaitan dengan aktivitas bidang deposito/tabungan yang diperlukan oleh atasan
- Melakukan koordinasi dan kerja sama yang baik dengan bagian lain
- Membantu bagian lain bila diperlukan
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan dalam batas wewenang dan tanggung jawab sebagai bagian deposito/tabungan.
- Membuat rincian bunga tabungan untuk diteruskan ke bagian accounting sebagai dasar untuk penyusunan neraca bulanan

b. Aktivitas bidang *Customer Service*:

- Menerima tamu baik calon nasabah maupun nasabah untuk dibantu dan atau diteruskan kepada bagian yang bersangkutan
- Menerima dan menjawab semua telepon yang masuk dan atau diteruskan kepada pihak yang bersangkutan

8. Kasir

Bertanggung jawab kepada: Kepala Operasional

Tugas periodik:

- Membuat rencana kebutuhan dana mingguan sebagai dasar penambahan penyetoran dana kas

Tugas rutin:

- Menambah uang setoran dan slip setoran nasabah berdasarkan slip yang diterima dari nasabah
- Melakukan pembayaran kepada nasabah berdasarkan bukti pembayaran yang diterima
- Mencatat jumlah penerimaan dan pengeluaran dalam formulir laporan harian kas berdasarkan slip setoran dan bukti pembayaran ke dalam buku intern neraca kas
- Menyiapkan dan mengamankan uang kas dalam cash box dan atau brankas
- Setiap tutup kas harus menjumlahkan penerimaan dan pengeluaran dalam laporan harian kas, menghitung saldo kas tanggal hari tersebut serta menandatangani
- Meneruskan laporan harian kas beserta lampiran slip setoran dan bukti pembayaran serta dokumen pendukungnya kepada Kepala Operasional untuk diperiksa dan kepada Direktur untuk disetujui serta ditandatangani, kemudian menyerahkannya kepada bagian akuntansi
- Melakukan koordinasi dan kerja sama yang baik dengan bagian lain
- Membantu bagian lain apabila diperlukan
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab bagian kasir

9. Kepala Kredit

Bertanggung jawab kepada: Direktur

Membawahi: *Account Officer*, Kolektor/Analis, Administrasi Kredit

Tugas periodik:

- Membantu memberikan masukan mengenai aktivitas bidang *marketing* dan kredit kepada Direktur
- Mengevaluasi sistem dan prosedur bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kebutuhan
- Membentuk team *monitoring* kredit bermasalah dan/atau macet
- Melakukan penilaian terhadap prestasi kerja bawahannya dan kemudian disampaikan kepada Direktur

- Mengkoordinasi penyusunan laporan bulanan untuk setiap aktivitas

Tugas rutin:

- Menyusun rencana kerja dan mengarahkan staf bawahannya dalam tugas sehari-hari
- Memberikan petunjuk dan melakukan koreksi atas hasil kerja bawahannya
- Melakukan pelaporan harian kepada Direktur dan Direktur Utama atas semua bidang yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur dalam batas wewenang dan tanggung jawab sebagai Kepala Kredit

10. Account Officer

Bertanggung jawab kepada: Kepala Kredit

Tugas periodik:

- Menyusun laporan bulanan mengenai hasil yang dicapai oleh bagian kredit dan pemasaran

Tugas rutin:

a. Pemasaran produk jasa kredit

- Mempromosikan seluruh jenis produk jasa kredit yang dapat dibentuk oleh bank secara meluas
 - Menyusun jadwal rencana kunjungan harian ke daerah pemasaran
 - Memasarkan produk jasa kredit ke berbagai sektor usaha berskala kecil
 - Mencatat status setiap calon nasabah yang dikunjungi
 - Menginformasikan kepada bagian kredit mengenai adanya calon nasabah untuk dilaksanakan proses selanjutnya
 - Melaporkan hasil kegiatan pemasaran kepada Kepala Kredit
 - Memberikan bimbingan dan penyuluhan yang berkaitan dengan usaha nasabah demi kemajuan dan kelancaran kredit yang diberikan
 - Mengarsipkan dan mengamankan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran
 - Melaksanakan koordinasi dan kerja sama yang baik dengan bagian lain
 - Membantu bagian lain apabila diperlukan
- ##### b. Pemasaran produk jasa deposito/tabungan

- Mempromosikan seluas-luasnya seluruh jenis produk jasa tabungan/deposito yang ada
 - Membuat jadwal rencana kunjungan harian ke daerah pemasaran
 - Memasarkan produk jasa deposito/tabungan kepada perorangan, perusahaan, yayasan, organisasi, lembaga keuangan bank/non bank, dan sebagainya
 - Mencatat status setiap calon deposan dan penabung yang dikunjungi
 - Menginformasikan kepada bagian Deposito/Tabungan mengenai adanya calon nasabah untuk dilaksanakan proses selanjutnya
 - Melaporkan hasil kegiatan pemasaran kepada Direktur
 - Mengarsipkan dan mengamankan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran
- c. Survey dan analisis kredit
- Melaksanakan *survey* atas permohonan kredit yang masuk baik nasabah baru maupun lama setelah terlebih dahulu mendapat persetujuan dari Kepala Kredit
 - Membuat laporan hasil *survey*
 - Membuat laporan analisis kredit atas hasil *survey* yang telah dilakukan
 - Melakukan pemeriksaan fisik atas barang jaminan

11. Administrasi Kredit

Bertanggung jawab kepada: Kepala Kredit

Tugas periodik:

- Menghitung bunga pinjaman sesuai dengan tingkat bunga yang telah ditentukan pada akhir bulan
- Membuat laporan akhir bulan tentang posisi saldo pinjaman yang diberikan (baki debit) sesuai dengan format yang ditentukan oleh Bank Indonesia
- Mengadakan pengikatan barang jaminan pada notaries atas jaminan yang dianggap buku besar di bagian akuntansi (rekonsiliasi)
- Mengevaluasi status setiap kredit dan menginformasikan kepada Kepala Kredit mengenai adanya kredit macet agar dapat diambil tindakan selanjutnya

- Membuat laporan rekapitulasi angsuran kredit dan jadwal tagihan setiap akhir bulan
- Mengirim laporan rekening kepada debitur

Tugas rutin:

a. Realisasi kredit

- Menerima aplikasi permohonan kredit dari bagian *Account Officer*
- Memeriksa kelengkapan persyaratan, jaminan, laporan hasil survey, dan laporan analisis kredit
- Membuat perjanjian kredit setelah permohonan kredit disetujui oleh bagian komite kredit
- Menyerahkan dokumen perjanjian kredit kepada Kepala Kredit dan/atau Direksi untuk penandatanganan/akad kredit bersama dengan nasabah
- Mendokumentasikan file perjanjian kredit
- Meregistrasi dokumen jaminan kredit
- Memasukkan data nasabah pada program kredit dan daftar debitur

b. *Monitoring* angsuran kredit

- Menerima angsuran kredit dari nasabah yang datang
- Membuat kuitansi angsuran dan menyerahkan kepada nasabah untuk melakukan pembayaran di kasir
- Melakukan input data angsuran masuk setiap hari pada program kredit
- Membuat/mencetak kuitansi tagihan kredit per tanggal angsuran untuk nasabah lancar maupun kurang lancar (menunggak) berdasarkan daftar tagihan
- Menyerahkan kuitansi tagihan tersebut kepada Kepala Kredit untuk persetujuan kemudian menyerahkan kepada Kolektor untuk disampaikan ke nasabah yang bersangkutan
- Membuat daftar pengiriman kuitansi tagihan sesuai dengan jumlah kuitansi yang dikirimkan per tanggal angsuran
- Menerima kembali kuitansi dari Kolektor yang tidak berhasil ditagih, kemudian menyimpannya pada kotak kuitansi sesuai tanggal angsuran

- Mengisi daftar kuitansi tagihan setiap hari sesuai hasil tagihan sebagai laporan kepada Kepala Kredit
- Menyerahkan bukti pembayaran kepada kas untuk dasar proses pembayaran dan kepada bagian accounting untuk dasar proses verifikasi atas pembayaran kepada nasabah
- Membuat rekening/kartu kredit untuk setiap nasabah
- Mengarsipkan dan mengamankan formulir-formulir dokumen yang berkaitan dengan aktivitas kredit
- Memonitor setiap saat posisi pinjaman masing-masing nasabah dan menyusun laporan harian posisi saldo pinjaman seluruh nasabah
- Menyusun laporan/informasi lain yang berkaitan dengan aktivitas bidang perkreditan yang diperlukan oleh atasan
- Melakukan koordinasi dan kerja sama yang baik dengan bagian lain
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan dalam batas wewenang dan tanggung jawab bagian kredit
- Menghitung cadangan bunga dan atau angsuran yang akan diterima setiap akhir minggu
- c. Dokumentasi data tagihan kredit
 - Membuat Surat Peringatan (SP) bagi nasabah yang menunggak
 - Menyerahkan SP kepada Kepala Kredit untuk ditandatangani dan kepada Kolektor untuk disampaikan kepada nasabah
 - Membuat daftar pengiriman SP dan mencatat hasil, baik berupa janji/rencana bayar atau pembayaran tunggakan dan/atau pelunasan yang dilaporkan oleh Kolektor
 - Membuat SP lanjutan atas janji pembayaran yang tidak ditepati oleh nasabah
 - Melaporkan rekapitulasi hasil pemberian SP dan tindakan penarikan/pengamanan jaminan kepada Kepala Kredit setiap pagi dan/atau sore

12. Kolektor

Bertanggung jawab kepada: Kepala Kredit

Tugas periodik:

- Menyusun laporan bulanan mengenai kolektibilitas kredit lancar, kurang lancar, dan macet
- Mengadakan kerja sama dengan petugas keamanan untuk melaksanakan penarikan/pengamanan jaminan terhadap kredit macet

Tugas rutin:

- Mengadakan penagihan kepada nasabah atas pinjaman yang tertunggak
- Mengadakan pendekatan kepada nasabah untuk mengantisipasi kredit macet
- Menyusun laporan atas angsuran-angsuran nasabah kepada Kepala Kredit
- Menyetorkan uang hasil tagihan kepada Kasir dan kepada bagian Administrasi Kredit untuk dicatat ke dalam rekening pinjaman
- Memberikan tanda bukti penagihan/setoran kepada nasabah yang membayar angsuran
- Mengadakan kerja sama dengan bagian Administrasi Kredit dan bagian *Account Officer* untuk mendapatkan informasi mengenai keadaan debitur
- Membuat daftar rincian angsuran debitur yang belum masuk/tertagih dari data yang diterima dari bagian Administrasi Kredit

13. Kepala Bagian Umum

Bertanggung jawab kepada: Direktur

Membawahi: bagian keamanan dan pembantu umum

Tugas periodik:

- a. Aktivitas rumah tangga
 - Membuat laporan mengenai hal-hal yang terjadi berhubungan dengan rumah tangga kantor

Tugas rutin:

- a. Aktivitas rumah tangga kantor
 - Bertanggung jawab atas keamanan inventaris kantor
 - Mengadministrasikan aktiva-aktiva milik bank

b. Aktivitas personalia

- Menampung permintaan atas kebutuhan pegawai dari masing-masing bagian, kemudian meneruskan kepada Direktur untuk ditandatangani dan kepada Direktur Utama untuk disetujui
- Melakukan proses *recruitment* pegawai
- Mengarsipkan data-data pegawai
- Melakukan administrasi kepegawaian (personalia, kepangkatan, penggajian, dan lain-lain)
- Membuat/mencatat surat-surat masuk dan keluar
- Membenahi/menertibkan segala sesuatu yang ada hubungannya dengan administrasi

14. Keamanan

Bertanggung jawab kepada: Kepala Bagian Umum

Tugas rutin:

- Menjaga keamanan di sekitar lingkungan bank
- Menjaga keamanan dan kenyamanan nasabah yang sedang bertransaksi di bank ini
- Melaporkan kepada Kepala Bagian Umum apabila ada sesuatu yang mencurigakan dan mengancam keamanan bank

15. Pembantu Umum/*Office Boy*

Bertanggung jawab kepada: Kepala Bagian Umum

Tugas rutin:

- Menjaga kebersihan ruangan kantor dan sekitarnya
- Melayani akomodasi karyawan sehari-hari
- Melakukan tugas luar atas sepengetahuan atasan

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Perhitungan Biaya yang Diterapkan oleh Perusahaan

PT Bank XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan khususnya dalam jenis bank perkreditan. Kehadiran bank ini sangat membantu masyarakat setempat, terutama rakyat kecil untuk memperoleh modal dalam membangun usahanya, mendapatkan dana untuk investasi, serta dana yang digunakan dalam konsumsi lainnya.

Kegiatan usaha yang dijalankan oleh bank ini adalah aktivitas simpan dan pinjam. Produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan tidak terlalu bervariasi, di antaranya yaitu tabungan, deposito berjangka, dan produk pinjaman. Untuk produk tabungan dan deposito berjangka ini agak berbeda dengan bank lainnya, karena perusahaan tidak menarik biaya administrasi. Dana yang diperoleh dari nasabah berupa simpanan tersebut dijadikan sebagai sumber dana untuk pemberian kredit. Sehingga, diketahui bahwa perusahaan tidak terlalu berfokus pada penghasilan dari seluruh produk simpanan.

Sebaliknya, produk pinjaman menjadi sumber penghasilan utama bagi PT Bank XYZ. Produk pinjaman yang ditawarkan ini dapat digolongkan berdasarkan jenis penggunaannya, meliputi pinjaman untuk modal kerja, investasi, pembelian kendaraan bermotor, dan untuk konsumsi lain. Selama ini perusahaan menetapkan suku bunga kredit yang sama besar untuk seluruh jenis pinjaman. Jenis-jenis pinjaman tersebut akan menjadi pusat perhatian dalam pembahasan pada bab ini, termasuk biaya-biaya untuk berbagai jenis pinjaman itu yang dihitung dengan metode ABC, serta berujung pada penentuan *Base Lending Rate* (BLR) untuk masing-masing jenis pinjaman.

Selama ini, perusahaan menghitung biaya secara menyeluruh tanpa membedakan berdasarkan aktivitas setiap produk. Biaya-biaya terkait dengan produk yang terjadi selama tahun 2010 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Perhitungan Biaya Tahun 2010

No	Biaya	Jumlah Biaya
1	Biaya gaji	385,373,000
2	Biaya sewa	79,274,000
3	Biaya <i>supplies</i>	12,191,000
4	Biaya premi asuransi kendaraan	6,532,000
5	Biaya pajak kendaraan	5,910,000
6	Biaya pemeliharaan dan perbaikan kendaraan	37,363,000
7	Biaya penyusutan kendaraan	79,935,000
8	Biaya perjalanan	57,425,500
9	Biaya telepon dan internet	19,209,000
10	Biaya listrik	12,182,000
11	Biaya promosi	3,629,000
12	Biaya pendidikan	25,709,000
13	Biaya percetakan	7,842,500
14	Biaya pengiriman	1,405,165
15	Biaya <i>remedial</i>	7,750,000
16	Biaya penghapusan aktiva produktif	23,225,000
17	Biaya LPS	663,000
18	Biaya meterai	4,368,000
	Total	769,986,165

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali

Dari laporan biaya di atas, maka dapat dibuatkan perhitungan *Base Lending Rate* (BLR) sebagai acuan kebijakan suku bunga pinjaman yang diberikan oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2 Perhitungan *Base Lending Rate* untuk Tahun 2010

No	Keterangan	Saldo (Rp 000)	Biaya Bunga (Rp 000)	Kontribusi Biaya Dana	Biaya Overhead (Rp 000)	Kontribusi Biaya Overhead	Total
1	<i>Cost of Fund</i>						
	Tabungan	182,328	10,066	0.25%			
	Deposito	292,750	26,324	0.65%			
	Pinjaman yang diterima	3,561,502	536,664	13.30%			
		4,036,580	573,054	14.20%			14.20%
2	Biaya <i>overhead</i>				769,986		
	Pinjaman yang diberikan	5,781,552					
						13.32%	13.32%
3	Cadangan risiko kredit macet	169,521					2.93%

Tabel 4.2 (Lanjutan)

No	Keterangan	Saldo (Rp 000)	Biaya Bunga (Rp 000)	Kontribusi Biaya Dana	Biaya <i>Overhead</i> (Rp 000)	Kontribusi Biaya <i>Overhead</i>	Total
4	<i>Margin</i> Keuntungan						1.25%
5	Pajak (25%)						0.31%
6	<i>Base Lending Rate</i>						32.01%

Sumber: Data hasil olahan

Perusahaan memperoleh dana dari simpanan yang berupa tabungan dan deposito berjangka, serta pinjaman dari pihak lain. Sumber dana terbesar berasal dari pinjaman yang diterima, baik dari bank umum maupun dari PNM (Penanaman Modal Madani). Atas masing-masing sumber dana yang diterima tersebut, perusahaan harus mengeluarkan biaya dana yang berupa biaya bunga. Kontribusi biaya dana untuk setiap sumber dana berasal dari persentase jumlah biaya bunga sumber dana tersebut dibandingkan dengan total saldo sumber dana yang diterima perusahaan. Persentase total *cost of fund* adalah $(Rp\ 573.054.000/Rp\ 4.036.580.000) \times 100\% = 14,20\%$.

Biaya *overhead* merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengelola transaksi dan kegiatan operasi yang dilakukannya. Seluruh biaya ini dipersentasikan dengan membagi biaya *overhead* terhadap pinjaman yang diberikan perusahaan kepada nasabah peminjam. Persentase biaya *overhead* adalah $(Rp\ 769.986.000/Rp\ 5.781.552.000) \times 100\% = 13,32\%$.

Cadangan risiko kredit macet dalam bank ini tercermin dalam perhitungan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP). Cadangan ini dipersentasikan dengan membagi total cadangan terhadap total pinjaman yang diberikan perusahaan kepada debitur. Persentase cadangan risiko kredit macet yaitu $(Rp\ 169.521.000/Rp\ 5.781.552.000) \times 100\% = 2,93\%$.

Margin keuntungan yaitu persentase laba yang diinginkan perusahaan sebesar 1,25%. Kemudian, besarnya persentase pajak dikalikan dengan persentase margin keuntungan sehingga diperoleh angka 0,31%. Hasil penjumlahan dari *cost of fund*, biaya *overhead*, cadangan risiko kredit macet, *margin* keuntungan, dan pajak akan menghasilkan *Base Lending Rate* (BLR).

Bila mengacu pada perhitungan *Base Lending Rate* (BLR) tersebut, maka kebijakan suku bunga kredit perusahaan sebesar 36% per tahun dinilai sudah menguntungkan karena berada di atas acuan BLR yaitu 32,01%.

Universitas Indonesia

Namun, apabila dihitung BLR untuk setiap jenis produk kredit hasilnya akan berbeda. Salah satu penyebabnya adalah perbedaan dalam biaya *overhead* masing-masing jenis produk pinjaman. Biaya *overhead* untuk setiap jenis produk kredit dapat diketahui dengan mengalokasikan biaya menggunakan metode perhitungan biaya *Activity Based Costing* (ABC).

4.2 Pengalokasian Biaya-biaya Berdasarkan Aktivitas pada Metode ABC

Biaya-biaya yang terjadi dapat dihitung secara lebih akurat dengan mengalokasikan biaya-biaya tersebut kepada aktivitas terkait dengan metode *Activity Based Costing* (ABC). Sehingga, pada akhirnya dapat dihitung biaya setiap aktivitas tabungan, deposito berjangka, pinjaman yang diterima, dan pinjaman yang diberikan untuk klasifikasi masing-masing jenis penggunaannya, yaitu modal kerja, investasi, pembelian kendaraan bermotor, serta konsumsi lain.

Dalam perhitungan biaya dengan metode ABC, hal-hal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi biaya sumber daya, mengalokasikan biaya sumber daya pada aktivitas terkait, dan mengalokasikan biaya aktivitas pada obyek biaya.

4.2.1 Identifikasi Aktivitas pada PT Bank XYZ

Berbagai aktivitas ini dibagi menurut produk sumber dana dan pemberian pinjaman yang ada di PT Bank XYZ karena setiap produk mengandung aktivitas yang berbeda.

a. Aktivitas Tabungan

1. Promosi Tabungan

Kegiatan promosi tabungan ini dilakukan oleh karyawan bagian pemasaran atau *marketing* dengan menyebarkan brosur ke rumah-rumah, pemasangan spanduk, dan sebagainya. Biasanya, kegiatan promosi tabungan bersamaan dengan promosi kredit karena nasabah yang meminjam uang di bank ini diwajibkan juga untuk memiliki rekening tabungan. Hal ini dilakukan agar nasabah memiliki simpanan di bank dan dana simpanan tersebut dapat

dipergunakan untuk pelemparan kredit selanjutnya. Cara tersebut merupakan salah satu strategi perusahaan untuk memperoleh dana kredit.

2. Pembukaan Rekening Tabungan

Kegiatan ini meliputi pembukaan rekening tabungan dan menerima setoran tabungan. Aktivitas pembukaan rekening tabungan dimulai dengan penerimaan calon nasabah tabungan dan penjelasan mengenai tata cara membuka rekening tabungan oleh petugas bagian tabungan. Lalu, petugas tersebut memeriksa kelengkapan pengisian formulir permohonan membuka rekening tabungan dan dokumen lain yang dibutuhkan. Kemudian, aplikasi tabungan akan diserahkan ke kepala operasional untuk diperiksa kembali dan disetujui. Setelah adanya persetujuan, maka petugas bagian tabungan akan memasukkan data-data identitas nasabah tabungan ke *Database Profile* nasabah dan program tabungan di komputer serta mencetak buku tabungan untuk nasabah tersebut.

Kegiatan penerimaan setoran tabungan meliputi pembuatan dan penandatanganan slip setoran tabungan oleh petugas bagian tabungan. Kemudian, slip setoran tersebut akan diberikan kepada kasir sebagai bukti penerimaan uang dari nasabah yang menabung. Petugas bagian tabungan akan mencetak setoran tabungan dalam buku tabungan nasabah. Kasir akan mencatat dalam jurnal harian di buku kas, membuat voucher atas penerimaan uang tersebut, serta menginput adanya kas masuk dalam program komputer.

3. Membayar Bunga Tabungan

Kegiatan ini diawali dengan penghitungan bunga tabungan oleh petugas bagian tabungan dan mencetaknya di buku tabungan nasabah yang bersangkutan. Lalu, kasir akan mengeluarkan uang sesuai dengan jumlah bunga tabungan yang tercetak. Kemudian, petugas bagian tabungan akan mencatat besarnya bunga tabungan sejumlah yang sudah diambil oleh nasabah dan kasir akan mencatat adanya kas keluar ini.

4. Melayani Penarikan Tabungan

Kegiatan ini dilayani oleh petugas tabungan yang menghitung jumlah yang ditarik dan mencetak di buku tabungan nasabah atas terjadinya penarikan

tabungan tersebut. Lalu, kasir akan mengeluarkan uang sejumlah tabungan yang ditarik oleh nasabah. Kasir akan mencatat adanya transaksi kas keluar dan petugas bagian tabungan akan mencatat transaksi ini dalam program tabungan.

5. Melayani Penutupan Tabungan

Petugas bagian tabungan akan mengurus penutupan tabungan dan menghapus data identitas nasabah yang melakukan penutupan tabungan dalam *Database Profile* nasabah. Kasir akan menerima biaya administrasi atas penutupan tabungan ini dan mencatatnya sebagai kas masuk.

6. Menyusun Laporan

Petugas bagian tabungan akan membuat laporan harian tabungan dan memasukkan data nominatif tabungan untuk laporan bulanan. Laporan tabungan ini akan digunakan oleh bagian *accounting* sebagai data untuk menyusun laporan keuangan terkait dengan tabungan.

7. Evaluasi Produk Tabungan

Produk tabungan yang sudah berjalan akan dievaluasi oleh kepala bagian operasional secara berkala.

b. Aktivitas Deposito

1. Promosi Deposito

Kegiatan promosi deposito umumnya dilakukan hanya dari mulut ke mulut. Tidak ada penyebaran brosur atau spanduk khusus untuk deposito ini. Petugas bagian pemasaran mempromosikan adanya deposito hanya secara lisan.

2. Pembukaan Deposito

Aktivitas ini meliputi pembukaan deposito dan menerima setoran deposito. Kegiatan pembukaan deposito diawali dengan penyambutan calon nasabah deposito dan penjelasan tata cara membuka deposito berjangka oleh petugas bagian deposito. Lalu, petugas akan memeriksa kelengkapan isian formulir dan dokumen persyaratan lainnya serta menyerahkan aplikasi tersebut kepada kepala operasional. Kepala operasional memeriksa kembali kelengkapan aplikasi dan akan membuat persetujuan. Lalu, petugas deposito akan membuat Bilyet deposito. Setelah itu, petugas bagian

deposito akan memasukkan data identitas nasabah deposito tersebut dalam *Database Profile* dan program deposito.

Kegiatan penerimaan setoran deposito meliputi pembuatan dan penandatanganan slip setoran deposito oleh petugas bagian deposito sesuai nominal yang tertera pada bilyet deposito. Kemudian, slip ini akan diserahkan kepada kasir sebagai dasar penerimaan uang nasabah deposito. Kasir akan mencatat setoran ini sebagai kas masuk dan petugas deposito akan memasukkan dalam program deposito.

3. Membayar Bunga Deposito

Bunga deposito akan dihitung oleh petugas bagian deposito. Apabila ada nasabah deposito yang ingin mengambil bunganya, maka petugas deposito akan mencatat dalam program. Lalu, kasir akan membayarkan bunga deposito sesuai dengan jumlah yang telah dihitung oleh petugas deposito dan mencatatnya sebagai kas keluar.

4. Melayani Perpanjangan Deposito

Perpanjangan deposito dilakukan secara otomatis melalui program deposito apabila deposan tidak melakukan pencairan deposito saat deposito sudah jatuh tempo. Petugas bagian deposito akan memeriksa ulang atas adanya perpanjangan deposito ini.

5. Mencairkan Deposito

Pencairan deposito akan berurusan dengan kasir dan petugas deposito. Petugas bagian deposito akan memperbaharui data pada program deposito di komputer berkaitan dengan adanya deposito yang dicairkan. Kemudian, kasir akan melakukan pembayaran sesuai dengan jumlah deposito berikut bunganya. Kasir akan mencatatnya sebagai transaksi pengeluaran kas.

6. Menyusun Laporan

Laporan mengenai deposito disusun oleh petugas bagian deposito. Laporan ini akan digunakan oleh bagian *accounting* untuk membuat laporan keuangan yang berkaitan dengan deposito.

7. Evaluasi Produk Deposito

Aktivitas ini akan dilakukan oleh kepala bagian operasional secara berkala.

c. Aktivitas Pemberian Kredit

1. Promosi Kredit

Kegiatan promosi untuk produk pinjaman ini akan dilakukan oleh petugas di bagian pemasaran atau *marketing* melalui penyebaran brosur ke rumah-rumah, pemasangan spanduk, pemasangan reklame, dan mengiklankan di media.

2. Aplikasi Kredit

Aktivitas mengenai aplikasi kredit meliputi pengajuan permohonan kredit, pemeriksaan permohonan kredit, *survey* dan analisis kredit, serta pemeriksaan data hasil *survey*.

Kegiatan pengajuan permohonan kredit ini dapat dibantu oleh petugas bagian pemasaran. Petugas pemasaran bertugas menjelaskan ke pemilik rumah apabila pemilik rumah ingin mengetahui lebih jauh tentang produk perusahaan terutama produk pinjaman. Jika, pemilik rumah tertarik untuk mengambil kredit di bank ini, maka petugas akan memberikan formulir permohonan kredit dan menjelaskan tata cara pengisian formulir permohonan kredit beserta dokumen persyaratannya. Lalu, petugas akan membawa aplikasi ini kepada bagian kredit di perusahaan.

Selain dari petugas pemasaran, nasabah calon debitur juga dapat datang sendiri ke bank dan disambut oleh petugas bagian kredit untuk menjelaskan tata cara persyaratan kredit dan pengisian formulir permohonan kredit.

Kegiatan pemeriksaan aplikasi permohonan kredit ini dilakukan oleh kepala kredit atau petugas administrasi kredit.

Survey dan analisis kredit dilakukan oleh *surveyor*. *Surveyor* akan melakukan *survey* dan analisis kredit sesuai dengan ketentuan yang berlaku. *Survey* yang dilakukan meliputi kondisi usaha atau kondisi keuangan calon debitur, pribadi calon debitur, lokasi tempat tinggal calon debitur, dan pengecekan fisik jaminan. Kemudian, *surveyor* akan membuat laporan hasil *survey*.

Pemeriksaan data hasil *survey* dilakukan oleh bagian kredit. Kepala kredit atau bagian administrasi kredit akan memeriksa laporan hasil *survey* yang

diterima dari *surveyor* dan membuat ringkasan mengenai perkiraan kemampuan ekonomi nasabah.

3. Memutuskan Permohonan Kredit

Kepala kredit, *marketing*, dan *surveyor* akan memutuskan penerimaan atau penolakan permohonan kredit.

4. Pencairan Kredit

Bagian administrasi kredit akan menyiapkan aplikasi sehubungan dengan akad kredit dan dilaksanakan akad kredit. Setelah itu baru diadakan pencairan kredit yang dilakukan oleh kasir.

5. Pembayaran Angsuran

Pembayaran angsuran dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu nasabah datang sendiri ke bank untuk membayar dan pembayaran melalui transfer. Kedua cara ini memiliki prosedur yang tidak terlalu berbeda. Bagian administrasi kredit akan membuat dan menandatangani slip setoran angsuran, jika pembayaran angsuran dilakukan dengan transfer maka nasabah memberitahukan kepada perusahaan melalui telepon atau mengirimkan bukti transfer melalui *fax*. Kemudian, slip setoran tersebut diserahkan ke bagian kasir untuk distempel sebagai tanda sah, kasir menerima uang berdasarkan slip setoran dan mencatat jumlah setoran sebagai kas masuk. Bagian administrasi kredit akan menginput pembayaran angsuran pada program kredit.

6. Penagihan

Kepala kredit menetapkan prioritas penagihan dan SP bagi nasabah. Bagian administrasi kredit membuat jadwal kunjungan dan SP bagi debitur yang menunggak pembayaran. Lalu, kolektor akan melakukan penagihan kepada nasabah sesuai dengan jadwal kunjungan tersebut. Kolektor bertugas membuat laporan hasil kunjungan/ penagihan dan melaporkan kepada kepala bagian kredit. Uang hasil tagihan dan bukti setoran diserahkan kepada kasir dan kasir mencatat hasil setoran sebagai transaksi penerimaan kas. Bagian administrasi kredit menginput hasil penagihan ini ke program kredit.

7. Penarikan Jaminan

Penarikan jaminan dilakukan apabila debitur tidak menanggapi SP 1, SP 2, dan SP 3 yang disampaikan. Kolektor akan menarik jaminan dengan membawa surat penarikan yang telah ditandatangani oleh direktur. Setelah proses penarikan jaminan selesai, kolektor membuat Berita Acara Penarikan dan diserahkan kepada kepala bagian kredit untuk ditindaklanjuti dalam program kredit.

8. Menyusun Laporan

Laporan kredit dibuat oleh bagian administrasi kredit secara berkala. Kepala kredit akan mengkoordinasi penyusunan laporan bulanan kredit. Bagian *accounting* akan menggunakan laporan kredit tersebut sebagai data menyusun laporan keuangan.

9. Evaluasi Produk Kredit

Kegiatan ini dilakukan oleh kepala kredit secara berkala agar produk pinjaman dapat lebih menguntungkan bagi perusahaan.

d. Aktivitas Pinjaman dari Pihak Lain

1. Pengajuan Permohonan Pinjaman

Permohonan pinjaman kepada bank umum atau pihak lain akan disampaikan oleh kepala bagian operasional dengan persetujuan direksi.

2. Pembayaran Angsuran

Jadwal pembayaran angsuran pinjaman kepada pihak lain dibuat oleh bagian *accounting*. Lalu, kasir melakukan pembayaran tersebut sesuai dengan jumlah dan jadwal yang dibuat oleh bagian *accounting*.

4.2.2 Alokasi Biaya Sumber Daya pada Aktivitas

Perusahaan mengeluarkan sejumlah biaya dalam menunjang kegiatan operasionalnya selama tahun 2010. Untuk menelusuri biaya sumber daya ke setiap aktivitas, maka biaya-biaya tersebut diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Perhitungan Biaya yang Sudah Dimodifikasi untuk Dialokasikan Berdasarkan Metode ABC

No.	Biaya	Jumlah Biaya
a	FLC tenaga kerja dan gedung kantor	514,729,000
b	FLC kendaraan	187,165,500
c	Biaya telepon	15,175,500
d	Biaya internet	4,033,500
e	Biaya promosi	3,629,000
f	Biaya percetakan	7,842,500
g	Biaya pengiriman	1,405,165
h	Biaya <i>remedial</i>	7,750,000
i	Biaya penghapusan aktiva produktif	23,225,000
j	Biaya LPS	663,000
k	Biaya meterai	4,368,000
	Total	769,986,165

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali

a. FLC Tenaga Kerja dan Gedung Kantor

Biaya ini terdiri dari dua FLC yaitu FLC tenaga kerja dan gedung kantor. FLC tenaga kerja meliputi gaji dan upah, uang makan, serta perawatan kesehatan untuk seluruh karyawan yang terkait dengan kegiatan operasional produk yaitu sebesar Rp 217.470.000. Selain itu, biaya *supplies* sebesar Rp 6.930.000 dibebankan sama rata untuk seluruh karyawan. Dalam biaya tenaga kerja juga termasuk biaya pendidikan yang dibebankan kepada bagian *accounting* sebesar Rp 20.792.000. Total biaya tenaga kerja yang dialokasikan pada aktivitas adalah sebesar Rp 245.192.000.

Tabel 4.4 Alokasi *Fully Loaded Cost* Tenaga Kerja untuk Setiap Karyawan

	Gaji	Supplies	Pendidikan	Jumlah
Kabag op/acc	29,274,000	693,000	20,792,000	50,759,000
Kasir	28,079,000	693,000		28,772,000
Tabungan/deposito	8,899,000	693,000		9,592,000
Kabag kredit	27,014,000	693,000		27,707,000
Administrasi kredit	21,266,000	693,000		21,959,000
<i>Marketing</i>	20,900,000	693,000		21,593,000
<i>Surveyor</i>	23,290,000	693,000		23,983,000
Kolektor 1	16,433,000	693,000		17,126,000

Tabel 4.4 (Lanjutan)

	Gaji	Supplies	Pendidikan	Jumlah
Kolektor 2	22,288,000	693,000		22,981,000
Kolektor 3	20,027,000	693,000		20,720,000
Total	217,470,000	6,930,000	20,792,000	245,192,000
Direksi	167,903,000	5,261,000	4,917,000	178,081,000
Total	385,373,000	12,191,000	25,709,000	423,273,000

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali

Gedung kantor yang dipakai perusahaan untuk menerima nasabah dan menjalankan kegiatan operasional sehari-hari belum menjadi milik perusahaan. Sehingga, perusahaan perlu mengeluarkan biaya sewa secara berkala. Biaya sewa gedung kantor yang tertera dalam laporan keuangan perusahaan sudah meliputi biaya sewa dan renovasi yang dilakukan. Biaya sewa selama tahun 2010 yaitu sebesar Rp 79.274.000. Dalam biaya ini, juga termasuk biaya listrik untuk menjalankan aktivitas di gedung kantor tersebut sebesar Rp 12.182.000. Sehingga, total biaya gedung kantor adalah Rp 91.456.000.

Tabel 4.5 *Fully Loaded Cost (FLC)* Gedung Kantor

Sewa Gedung	Listrik	Total
79,274,000	12,182,000	91,456,000

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali

Biaya ini dibebankan ke setiap karyawan berdasarkan luas ruangan (m^2) yang ditempati oleh karyawan tersebut.

Tabel 4.6 Alokasi FLC Gedung Kantor untuk Setiap Karyawan Berdasarkan Luas Ruangan

	Luas Ruangan (m^2)	Biaya
Kabag op/acc	13	10,808,436
Kasir	10	8,314,182
Tabungan/deposito	10	8,314,182
Kabag kredit	9	7,482,764
Administrasi kredit	10	8,314,182
<i>Surveyor</i>	6	4,988,509
Total	58	48,222,255
Direksi	52	43,233,745
Total	110	91,456,000

Sumber: Data hasil olahan

Biaya-biaya yang terkait dengan Direksi, baik dari biaya tenaga kerja maupun biaya gedung kantor tidak dialokasikan ke aktivitas karena tidak berhubungan langsung dengan aktivitas produk, namun dibebankan ke biaya tabungan, deposito berjangka, kredit, dan pinjaman dari pihak lain berdasarkan persentase kerjanya.

Sebelum mengalokasikan ke aktivitas terkait, harus dijumlahkan terlebih dahulu alokasi kedua FLC di atas untuk setiap karyawan. Hal ini dilakukan karena FLC tenaga kerja dan gedung kantor merupakan biaya sumber daya yang mendukung masing-masing karyawan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya.

Tabel 4.7 Alokasi FLC Tenaga Kerja dan Gedung Kantor untuk Setiap Karyawan

	FLC Tenaga Kerja	FLC Gedung Kantor	Jumlah
Kabag op/acc	50,759,000	10,808,436	61,567,436
Kasir	28,772,000	8,314,182	37,086,182
Tabungan/deposito	9,592,000	8,314,182	17,906,182
Kabag kredit	27,707,000	7,482,764	35,189,764
Administrasi kredit	21,959,000	8,314,182	30,273,182
Marketing	21,593,000		21,593,000
Surveyor	23,983,000	4,988,509	28,971,509
Kolektor 1	17,126,000		17,126,000
Kolektor 2	22,981,000		22,981,000
Kolektor 3	20,720,000		20,720,000
Total	245,192,000	48,222,255	293,414,255

Sumber: Data hasil olahan

Setelah itu, biaya-biaya sumber daya untuk setiap karyawan ini dialokasikan ke aktivitas terkait berdasarkan estimasi penggunaan biaya sumber daya pada aktivitas. Estimasi yang dilakukan mengacu pada hasil wawancara dan observasi dengan pihak-pihak yang bersangkutan.

Tabel 4.8 Estimasi Penggunaan Biaya Sumber Daya Tiap Bagian pada Aktivitas

No.	Aktivitas	Kabag Op/Acc	Kasir	Tabungan/Deposito	Kabag Kredit	Administrasi Kredit	Marketing	Surveyor	Kolektor
a	Aktivitas tabungan								
1	Promosi tabungan						0.25		
2	Pembukaan rekening tabungan	0.05	0.09	0.15					
3	Membayar bunga tabungan		0.09	0.05					
4	Melayani penarikan tabungan		0.09	0.1					
5	Melayani penutupan tabungan		0.05	0.1					
6	Menyusun laporan	0.2		0.2					
7	Evaluasi produk tabungan	0.05							
b	Aktivitas deposito								
1	Promosi deposito						0.1		
2	Pembukaan deposito	0.03	0.06	0.1					
3	Membayar bunga deposito		0.06	0.05					
4	Melayani perpanjangan deposito			0.025					
5	Mencairkan deposito		0.05	0.05					
6	Menyusun laporan	0.15		0.175					
7	Evaluasi produk deposito	0.05							
c	Aktivitas pemberian kredit								
1	Promosi kredit						0.25		
2	Aplikasi kredit				0.16	0.2	0.2	0.7	
3	Memutuskan permohonan kredit				0.13		0.2	0.3	
4	Pencairan kredit		0.18			0.225			

Tabel 4.8 (Lanjutan)

No.	Aktivitas	Kabag Op/Acc	Kasir	Tabungan/Deposito	Kabag Kredit	Administrasi Kredit	Marketing	Surveyor	Kolektor
5	Pembayaran angsuran		0.15			0.175			
6	Penagihan		0.1		0.18	0.15			0.8
7	Penarikan jaminan				0.12				0.2
8	Menyusun laporan	0.335			0.235	0.25			
9	Evaluasi produk kredit				0.175				
d	Aktivitas pinjaman dari pihak lain								
1	Pengajuan permohonan pinjaman	0.06							
2	Pembayaran angsuran	0.075	0.08						
	Total	1	1	1	1	1	1	1	1

Sumber: Data hasil wawancara dan observasi

Tabel 4.9 Alokasi FLC Tenaga Kerja dan Gedung Kantor Tiap Karyawan dengan Aktivitas

No.	Aktivitas	Kabag Op/Acc	Kasir	Tabungan/deposito	Kabag kredit	Administrasi kredit	Marketing	Surveyor	Kolektor 1	Kolektor 2	Kolektor 3	Jumlah
a	Aktivitas Tabungan											
1	Promosi tabungan						5,398,250					5,398,250
2	Pembukaan rekening tabungan	3,078,372	3,337,756	2,685,927								9,102,055
3	Membayar bunga tabungan		3,337,756	895,309								4,233,065
4	Melayani penarikan tabungan		3,337,756	1,790,618								5,128,375
5	Melayani penutupan tabungan		1,854,309	1,790,618								3,644,927
6	Menyusun laporan	12,313,487		3,581,236								15,894,724
7	Evaluasi produk tabungan	3,078,372										3,078,372
b	Aktivitas deposito											
1	Promosi deposito						2,159,300					2,159,300
2	Pembukaan deposito	1,847,023	2,225,171	1,790,618								5,862,812
3	Membayar bunga deposito		2,225,171	895,309								3,120,480
4	Melayani perpanjangan deposito			447,655								447,655
5	Mencairkan deposito		1,854,309	895,309								2,749,618
6	Menyusun laporan	9,235,115		3,133,582								12,368,697
7	Evaluasi produk deposito	3,078,372										3,078,372
c	Aktivitas pemberian kredit											
1	Promosi kredit						5,398,250					5,398,250
2	Aplikasi kredit				5,630,362	6,054,636	4,318,600	20,280,056				36,283,655

Tabel 4.9 (Lanjutan)

No.	Aktivitas	Kabag op/acc	Kasir	Tabungan/ deposito	Kabag kredit	Administrasi kredit	Marketing	Surveyor	Kolektor 1	Kolektor 2	Kolektor 3	Jumlah
3	Memutuskan permohonan kredit				4,574,669		4,318,600	8,691,453				17,584,722
4	Pencairan kredit		6,675,513			6,811,466						13,486,979
5	Pembayaran angsuran		5,562,927			5,297,807						10,860,734
6	Penagihan		3,708,618		6,334,158	4,540,977			13,700,800	18,384,800	16,576,000	63,245,353
7	Penarikan jaminan				4,222,772				3,425,200	4,596,200	4,144,000	16,388,172
8	Menyusun laporan	20,625,091			8,269,595	7,568,296						36,462,981
9	Evaluasi produk kredit				6,158,209							6,158,209
d	Aktivitas pinjaman dari pihak lain											
1	Pengajuan permohonan pinjaman	3,694,046										3,694,046
2	Pembayaran angsuran	4,617,558	2,966,895									7,584,452
	Total	61,567,436	37,086,182	17,906,182	35,189,764	30,273,182	21,593,000	28,971,509	17,126,000	22,981,000	20,720,000	293,414,255

Sumber: Data hasil olahan

b. FLC Kendaraan

Kendaraan sangat penting untuk mendukung aktivitas perusahaan agar berjalan dengan lancar, terutama untuk aktivitas yang berhubungan dengan pihak luar. Pada tahun 2010, perusahaan memiliki kendaraan berupa mobil yang dipakai oleh direksi serta motor yang dipakai oleh pekerja lapangan seperti *marketing*, *surveyor*, dan kolektor. Pemakaian kendaraan ditunjang oleh biaya premi asuransi, biaya pajak, biaya pemeliharaan dan perbaikan, biaya penyusutan, serta biaya perjalanan. Total FLC kendaraan adalah Rp 187.165.500 yang terdiri atas biaya premi asuransi Rp 6.532.000, biaya pajak Rp 5.910.000, biaya pemeliharaan dan perbaikan kendaraan Rp 37.363.000, biaya penyusutan kendaraan Rp 79.935.000, dan biaya perjalanan Rp 57.425.500.

Tabel 4.10 *Fully Loaded Cost (FLC) Kendaraan*

Mobil Direktur Utama					
Premi Asuransi	Pajak	Pemeliharaan dan Perbaikan	Penyusutan	Perjalanan	Total
3,137,000	2,473,000	14,686,095	39,374,580	16,404,250	76,074,925
Mobil Direktur					
Premi Asuransi	Pajak	Pemeliharaan dan Perbaikan	Penyusutan	Perjalanan	Total
2,537,000	2,143,000	15,971,905	26,500,004	16,404,250	63,556,159
Motor Marketing					
Premi Asuransi	Pajak	Pemeliharaan dan Perbaikan	Penyusutan	Perjalanan	Total
320,000	229,700	2,100,000	3,075,000	6,154,250	11,878,950
Motor Surveyor					
Premi Asuransi	Pajak	Pemeliharaan dan Perbaikan	Penyusutan	Perjalanan	Total
320,000	205,000	1,950,000	3,075,000	6,154,250	11,704,250
Motor Kolektor 1					
Premi Asuransi	Pajak	Pemeliharaan dan Perbaikan	Penyusutan	Perjalanan	Total
218,000	593,300	1,450,000	4,244,000	6,154,250	12,659,550
Motor Kolektor 2					
Premi Asuransi	Pajak	Pemeliharaan dan Perbaikan	Penyusutan	Perjalanan	Total
	266,000	1,205,000	3,666,416	6,154,250	11,291,666

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah

Biaya ini dialokasikan menurut jumlah pemakaian kendaraan yang diestimasi berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait. Biaya kendaraan untuk Direksi tidak dialokasikan berdasarkan aktivitas karena tidak berhubungan langsung dengan aktivitas produk, namun dibebankan ke biaya tabungan,

deposito berjangka, kredit, dan pinjaman dari pihak lain berdasarkan persentase kerjanya..

Tabel 4.11 Alokasi Biaya Tiap Kendaraan dengan Aktivitas Terkait

Motor Marketing					
No.	Aktivitas Tabungan	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
1	Promosi tabungan	11,878,950	pemakaian kendaraan	0.267	3,167,720
b	Aktivitas deposito				
1	Promosi deposito	11,878,950	pemakaian kendaraan	0.100	1,187,895
c	Aktivitas Pemberian Kredit				
1	Promosi kredit	11,878,950	pemakaian kendaraan	0.267	3,167,720
2	Aplikasi kredit	11,878,950	pemakaian kendaraan	0.267	3,167,720
3	Memutuskan permohonan kredit	11,878,950	pemakaian kendaraan	0.100	1,187,895
	Total			1	
Motor Surveyor					
No	Aktivitas Pemberian Kredit	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
2	Aplikasi kredit	11,704,250	pemakaian kendaraan	0.75	8,778,188
3	Memutuskan permohonan kredit	11,704,250	pemakaian kendaraan	0.25	2,926,063
	Total			1	
Motor Kolektor 1					
No.	Aktivitas Pemberian kredit	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
6	Penagihan	12,659,550	pemakaian kendaraan	0.9	11,393,595
7	Penarikan jaminan	12,659,550	pemakaian kendaraan	0.1	1,265,955
	Total			1	
Motor Kolektor 2					
No.	Aktivitas Pemberian Kredit	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
6	Penagihan	11,291,666	pemakaian kendaraan	0.9	10,162,499
7	Penarikan jaminan	11,291,666	pemakaian kendaraan	0.1	1,129,167
	Total			1	

Sumber: Data hasil olahan

Dari tabel tersebut, maka diketahui aktivitas-aktivitas yang menggunakan kendaraan untuk operasionalnya. Biaya atas aktivitas yang sama dari setiap kendaraan dijumlahkan, sehingga diperoleh alokasi total biaya kendaraan dengan aktivitas, sebagai berikut:

Tabel 4.12 Alokasi Total Biaya Kendaraan dengan Aktivitas

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya
a	Aktivitas tabungan	
1	Promosi tabungan	3,167,720
b	Aktivitas deposito	
1	Promosi deposito	1,187,895
c	Aktivitas pemberian kredit	
1	Promosi kredit	3,167,720
2	Aplikasi kredit	11,945,908
3	Memutuskan permohonan kredit	4,113,958
6	Penagihan	21,556,094
7	Penarikan jaminan	2,395,122
	Total	47,534,416
	Mobil Direktur Utama	76,074,925
	Mobil Direktur	63,556,159
	Total	187,165,500

Sumber: Data hasil olahan

c. Biaya Telepon

Telepon dipakai oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan pihak luar seperti nasabah, bank umum, Bank Indonesia, dan pihak terkait lainnya. Total biaya telepon yaitu sebesar Rp 15.175.500.

Perusahaan memiliki 4 telepon yang terletak di meja kasir, administrasi kredit, *accounting*, dan kepala bagian kredit. Tabel di bawah ini memberikan informasi mengenai penggunaan telepon di setiap bagian terkait dengan aktivitas.

Tabel 4.13 Penggunaan Telepon di Tiap Bagian dengan Aktivitas

Telepon di Bagian Kasir (telepon 1)	
No.	Aktivitas Pinjaman dari Pihak Lain
2	Pembayaran angsuran
Telepon di Bagian Administrasi Kredit (telepon 2)	
No	Aktivitas Tabungan
1	Promosi tabungan
Aktivitas Pemberian Kredit	
1	Promosi kredit
2	Aplikasi kredit
5	Pembayaran angsuran
6	Penagihan
Telepon di Bagian Accounting (telepon 3)	
No.	Aktivitas Pemberian Kredit
5	Pembayaran angsuran
6	Penagihan
Aktivitas Pinjaman dari Pihak Lain	
1	Pengajuan permohonan pinjaman
2	Pembayaran angsuran
Telepon di Bagian Kabag Kredit (telepon 4)	
No	Aktivitas Pemberian Kredit
2	Aplikasi kredit
3	Memutuskan permohonan kredit
5	Pembayaran angsuran
6	Penagihan

Sumber: Data hasil wawancara dan observasi

Dari tabel di atas, maka diketahui daftar aktivitas yang memakai telepon untuk menunjang operasionalnya. Biaya telepon ini akan dialokasikan berdasarkan pemakaian telepon untuk masing-masing aktivitas yang menggunakan telepon di setiap bagian. Estimasi jumlah pemakaian telepon mengacu pada hasil wawancara dengan pihak terkait.

Tabel 4.14 Alokasi Biaya Telepon dengan Aktivitas

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
a	Aktivitas tabungan				
1	Promosi tabungan	15,175,500	Jumlah pemakaian oleh telepon 2	0.025	379,388
c	Aktivitas pemberian kredit				
1	Promosi kredit	15,175,500	jumlah pemakaian oleh telepon 2	0.025	379,388

Tabel 4.14 (Lanjutan)

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
2	Aplikasi kredit	15,175,500	jumlah pemakaian oleh telepon 2 dan 4	0.16	2,428,080
3	Memutuskan permohonan kredit	15,175,500	Jumlah pemakaian oleh telepon 4	0.19	2,883,345
5	Pembayaran angsuran	15,175,500	Jumlah pemakaian oleh telepon 2,3,4	0.2	3,035,100
6	Penagihan	15,175,500	Jumlah pemakaian oleh telepon 2,3,4	0.2	3,035,100
d	Aktivitas pinjaman dari pihak lain				
1	Pengajuan permohonan pinjaman	15,175,500	Jumlah pemakaian oleh telepon 3	0.06	910,530
2	Pembayaran angsuran	15,175,500	Jumlah pemakaian oleh telepon 1 dan 3	0.14	2,124,570
	Total			1	15,175,500

Sumber: Data hasil olahan

d. Biaya Internet

Total biaya internet selama tahun 2010 adalah Rp 4.033.500.

Biaya ini dialokasikan hanya pada aktivitas menyusun laporan karena menurut hasil wawancara dengan pihak yang berkepentingan diketahui bahwa adanya fasilitas internet di perusahaan dapat menambah wawasan yang berkaitan dengan akuntansi, perbankan, maupun berita pajak terbaru. Selain itu, internet ini digunakan pula untuk mengirim dokumen atau laporan secara *online* ke Bank Indonesia. Semua hal tersebut menunjang aktivitas menyusun laporan. Biaya internet akan dialokasikan berdasarkan jumlah pemakaian untuk aktivitas terkait. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa jumlah pemakaian internet untuk aktivitas menyusun laporan sama besar baik bagi produk tabungan, deposito, maupun kredit.

Tabel 4.15 Alokasi Biaya Internet dengan Aktivitas

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
a	Aktivitas tabungan				
6	Menyusun laporan	4,033,500	Jumlah pemakaian	0.333	1,344,500
b	Aktivitas deposito				
6	Menyusun laporan	4,033,500	Jumlah pemakaian	0.333	1,344,500

Tabel 4.15 (Lanjutan)

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
c	Aktivitas pemberian kredit				
8	Menyusun laporan	4,033,500	Jumlah pemakaian	0.333	1,344,500
	Total			1	4,033,500

Sumber: Data hasil olahan

e. Biaya Promosi

Biaya promosi dikeluarkan untuk memperkenalkan produk perusahaan kepada masyarakat dan menarik minat masyarakat terhadap produk-produk perusahaan, dengan harapan agar mereka dapat menjadi nasabah yang bonafit bagi perusahaan. Promosi usaha ini terdiri dari biaya spanduk, pemasangan iklan di media, brosur, serta bentuk promosi lainnya. Total biaya promosi adalah Rp 3.629.000.

Biaya promosi dialokasikan berdasarkan jumlah pemakaian pada aktivitas promosi tabungan dan pinjaman. Promosi deposito tidak dibebankan biaya ini karena berdasarkan hasil wawancara, pembuatan brosur, spanduk, dan sebagainya tidak mempromosikan deposito, namun hanya promosi produk pinjaman yang merupakan produk utama perusahaan. Nasabah yang meminjam dana dari PT Bank XYZ diwajibkan untuk membuka rekening tabungan juga, sehingga promosi kredit berbarengan dengan promosi tabungan.

Tabel 4.16 Alokasi Biaya Promosi dengan Aktivitas

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
a	Aktivitas tabungan				
1	Promosi tabungan	3,629,000	Jumlah pemakaian	0.50	1,814,500
c	Aktivitas pemberian kredit				
1	Promosi kredit	3,629,000	Jumlah pemakaian	0.50	1,814,500
	Total			1	3,629,000

Sumber: Data hasil olahan

f. Biaya Percetakan

Biaya ini meliputi biaya mencetak bukti setoran, buku tabungan, laporan survey, kartu angsuran, formulir permohonan dan perjanjian kredit, jurnal kas, serta kop surat dan amplop. Total biaya percetakan adalah Rp 7.842.500.

Alokasi biaya ini berdasarkan jumlah pemakaian. Estimasi jumlah pemakaian dilakukan dengan melihat buku besar terkait dan mengestimasi jumlah pemakaian berdasarkan perbandingan besarnya saldo untuk mencetak dokumen atau formulir tertentu dan kemudian dihubungkan dengan aktivitas yang memakai dokumen atau formulir tersebut.

Tabel 4.17 Alokasi Biaya Percetakan dengan Aktivitas

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
a	Aktivitas tabungan				
2	Pembukaan rekening tabungan	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.220	1,725,350
6	Menyusun laporan	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.067	522,833
b	Aktivitas deposito				
2	Pembukaan deposito	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.120	941,100
6	Menyusun laporan	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.067	522,833
c	Aktivitas pemberian kredit				
2	Aplikasi kredit	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.150	1,176,375
4	Pencairan kredit	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.110	862,675
5	Pembayaran angsuran	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.200	1,568,500
8	Menyusun laporan	7,842,500	Jumlah pemakaian	0.067	522,833
	Total			1	7,842,500

Sumber: Data hasil olahan

g. Biaya Pengiriman

Biaya pengiriman dikeluarkan untuk mengirimkan dokumen-dokumen penting perusahaan kepada pihak terkait. Total biaya pengiriman sebesar Rp 1.405.165.

Biaya ini dialokasikan berdasarkan jumlah pemakaian. Aktivitas yang akan dibebankan atas biaya ini adalah aktivitas laporan dan pengajuan permohonan pinjaman. Perusahaan berkewajiban mengirimkan laporan keuangannya kepada pihak yang memberikan pinjaman kepada perusahaan.

Tabel 4.18 Alokasi Biaya Pengiriman dengan Aktivitas

No.	Aktivitas	Jumlah Biaya	Pemicu Biaya	Alokasi	Biaya
a	Aktivitas tabungan				
6	Menyusun laporan	1,405,165	Jumlah pemakaian	0.267	374,711
b	Aktivitas deposito				
6	Menyusun laporan	1,405,165	Jumlah pemakaian	0.267	374,711
c	Aktivitas pemberian kredit				
8	Menyusun laporan	1,405,165	Jumlah pemakaian	0.267	374,711
d	Aktivitas pinjaman dari pihak lain				
1	Pengajuan permohonan pinjaman	1,405,165	Jumlah pemakaian	0.200	281,033
	Total			1	1,405,165

Sumber: Data hasil olahan

h. Biaya *Remedial*

Biaya ini dikeluarkan untuk menarik jaminan bagi nasabah yang macet, yaitu sebesar Rp 7.750.000. Biaya ini akan dibebankan seluruhnya pada aktivitas penarikan jaminan.

Tabel 4.19 Alokasi Biaya *Remedial* dengan Aktivitas

No.	Aktivitas Pemberian Kredit	Jumlah Biaya
7	Penarikan jaminan	7,750,000

Sumber: Data keuangan perusahaan

i. Biaya Penghapusan Aktiva Produktif

Biaya ini adalah biaya penyusutan atau penghapusan piutang dengan jumlah Rp 23.225.000.

Biaya penyusutan aktiva produktif tidak dialokasikan ke aktivitas, namun langsung dibebankan ke setiap jenis produk pinjaman.

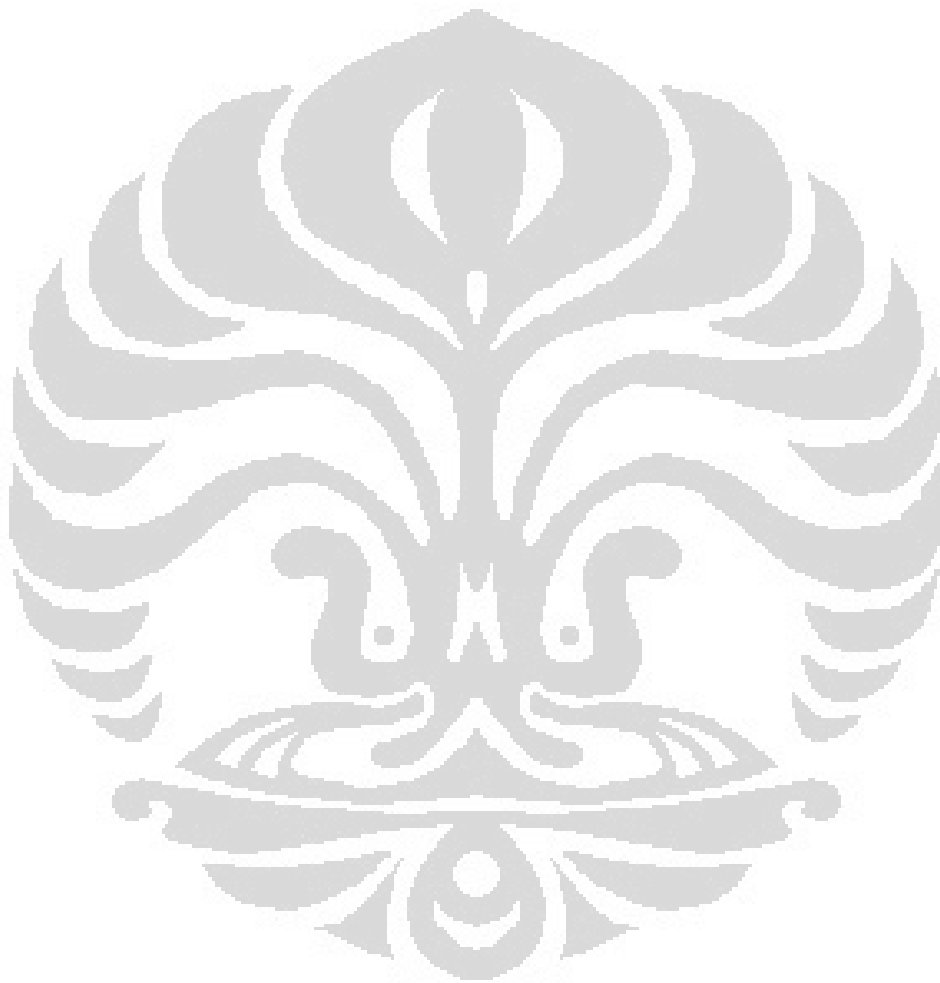
j. Biaya LPS

Biaya ini merupakan biaya yang dibayarkan kepada Lembaga Penjamin Simpanan sebanyak 2 kali dalam setahun untuk menjaminkan tabungan dan deposito berjangka. Biaya LPS adalah sebesar Rp 663.000.

Biaya LPS tidak dialokasikan ke aktivitas, tetapi akan dibebankan ke produk tabungan dan deposito berjangka sesuai dengan perbandingan jumlah saldo masing-masing, yaitu sebesar Rp 364.650 dan Rp 298.350.

k. Biaya Meterai

Biaya meterai sebesar Rp 4.368.000 digunakan untuk pengisian formulir tabungan, deposito, dan kredit. Biaya ini tidak dialokasikan ke aktivitas, namun langsung dialokasikan ke tabungan, deposito berjangka, dan kredit berdasarkan persentase pemakaian yang mengacu dari hasil wawancara.



Tabel 4.20 Total Alokasi Biaya pada Aktivitas

No.	Aktivitas	FLC TK dan Gedung Kantor	FLC Kendaraan	Telepon	Internet	Promosi	Percetakan	Pengiriman	Remedial	Total
a	Aktivitas tabungan									
1	Promosi tabungan	5,398,250	3,167,720	379,388		1,814,500				10,759,858
2	Pembukaan rekening tabungan	9,102,055					1,725,350			10,827,405
3	Membayar bunga tabungan	4,233,065								4,233,065
4	Melayani penarikan tabungan	5,128,375								5,128,375
5	Melayani penutupan tabungan	3,644,927								3,644,927
6	Menyusun laporan	15,894,724			1,344,500		522,833	374,711		18,136,768
7	Evaluasi produk tabungan	3,078,372								3,078,372
	Jumlah									55,808,770
b	Aktivitas deposito									
1	Promosi deposito	2,159,300	1,187,895							3,347,195
2	Pembukaan deposito	5,862,812					941,100			6,803,912
3	Membayar bunga deposito	3,120,480								3,120,480
4	Melayani perpanjangan deposito	447,655								447,655
5	Mencairkan deposito	2,749,618								2,749,618
6	Menyusun laporan	12,368,697			1,344,500		522,833	374,711		14,610,741
7	Evaluasi produk deposito	3,078,372								3,078,372
	Jumlah									34,157,973
c	Aktivitas pemberian kredit									
1	Promosi kredit	5,398,250	3,167,720	379,388		1,814,500				10,759,858
2	Aplikasi kredit	36,283,655	11,945,908	2,428,080			1,176,375			51,834,017
3	Memutuskan permohonan kredit	17,584,722	4,113,958	2,883,345						24,582,025
4	Pencairan kredit	13,486,979					862,675			14,349,654

Tabel 4.20 (Lanjutan)

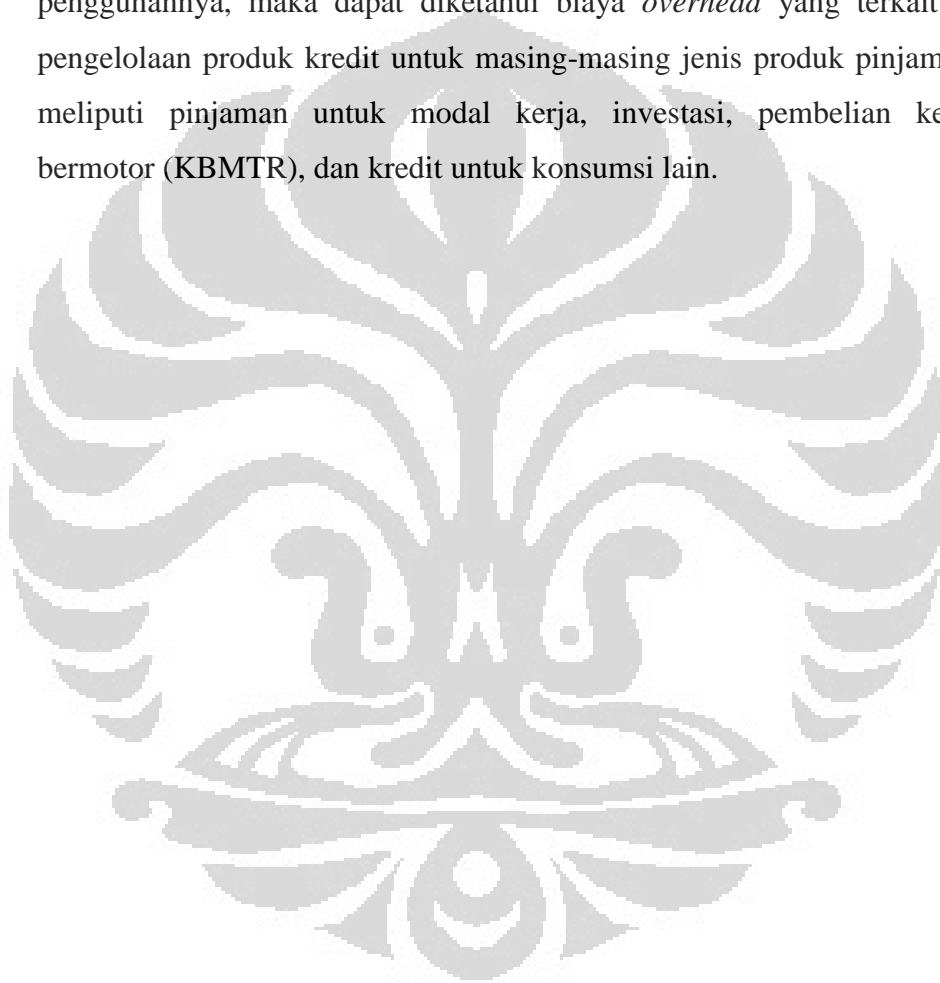
No.	Aktivitas	FLC TK dan Gedung Kantor	FLC Kendaraan	Telepon	Internet	Promosi	Percetakan	Pengiriman	Remedial	Total
5	Pembayaran angsuran	10,860,734		3,035,100			1,568,500			15,464,334
6	Penagihan	63,245,353	21,556,094	3,035,100						87,836,547
7	Penarikan jaminan	16,388,172	2,395,122						7,750,000	26,533,293
8	Menyusun laporan	36,462,981			1,344,500		522,833	374,711		38,705,025
9	Evaluasi produk kredit	6,158,209								6,158,209
	Jumlah									276,222,962
d	Aktivitas pinjaman dari pihak lain									
1	Pengajuan permohonan pinjaman	3,694,046		910,530				281,033		4,885,609
2	Pembayaran angsuran	7,584,452		2,124,570						9,709,022
	Jumlah									14,594,631
	Total	293,414,255	47,534,416	15,175,500	4,033,500	3,629,000	7,842,500	1,405,165	7,750,000	380,784,336

Sumber: Data hasil olahan

4.2.3 Alokasi Biaya Aktivitas ke Obyek Biaya

Obyek biaya yang dimaksud dalam tulisan ini adalah produk pinjaman yang diberikan oleh PT Bank XYZ. Produk pinjaman menjadi fokus penelitian karena merupakan produk utama dari perusahaan dalam menghasilkan profit.

Dengan mengalokasikan biaya aktivitas dari kegiatan pemberian kredit ke berbagai jenis produk pinjaman yang diklasifikasikan menurut jenis penggunaannya, maka dapat diketahui biaya *overhead* yang terkait dengan pengelolaan produk kredit untuk masing-masing jenis produk pinjaman yang meliputi pinjaman untuk modal kerja, investasi, pembelian kendaraan bermotor (KBMTR), dan kredit untuk konsumsi lain.



Tabel 4.21 Alokasi Aktivitas Pemberian Kredit pada Produk-produk Pinjaman (Obyek Biaya)

No.	Aktivitas Pemberian Kredit	Total Biaya	Pemicu Biaya	Kuantitas Pemicu Biaya	Biaya	Lini Produk	Kuantitas Pemicu Biaya	Biaya Aktivitas per Lini Produk
1	Promosi kredit	10,759,858	jumlah kegiatan promosi	15	717,324	Modal kerja	3.75	2,689,964
						Investasi	3.75	2,689,964
						KBMTR	3.75	2,689,964
						Konsumsi lain	3.75	2,689,964
						Total	15	10,759,858
2	Aplikasi kredit	51,834,017	jumlah permohonan kredit yang diajukan	212	244,500	Modal kerja	142	34,719,012
						Investasi	4	978,000
						KBMTR	6	1,467,000
						Konsumsi lain	60	14,670,005
						Total	212	51,834,017
3	Memutuskan permohonan kredit	24,582,025	jumlah permohonan kredit yang diajukan	212	115,953	Modal kerja	142	16,465,318
						Investasi	4	463,812
						KBMTR	6	695,718
						Konsumsi lain	60	6,957,177
						Total	212	24,582,025
4	Pencairan kredit	14,349,654	jumlah peminjam	204	70,341	Modal kerja	137	9,636,777
						Investasi	4	281,366

Tabel 4.21 (Lanjutan)

No.	Aktivitas Pemberian Kredit	Total Biaya	Pemicu Biaya	Kuantitas Pemicu Biaya	Biaya	Lini Produk	Kuantitas Pemicu Biaya	Biaya Aktivitas per Lini Produk
						KBMTR	5	351,707
						Konsumsi lain	58	4,079,804
						Total	204	14,349,654
5	Pembayaran angsuran	15,464,334	jumlah peminjam	204	75,806	Modal kerja	137	10,385,362
						Investasi	4	303,222
						KBMTR	5	379,028
						Konsumsi lain	58	4,396,722
						Total	204	15,464,334
6	Penagihan	87,836,547	jumlah peminjam	204	430,571	Modal kerja	137	58,988,270
						Investasi	4	1,722,285
						KBMTR	5	2,152,857
						Konsumsi lain	58	24,973,136
						Total	204	87,836,547
7	Penarikan jaminan	26,533,293	jumlah penarikan jaminan	5	5,306,659	Modal kerja	5	26,533,293
						Investasi	0	0
						KBMTR	0	0
						Konsumsi lain	0	0
						Total	5	26,533,293

Tabel 4.21 (Lanjutan)

No.	Aktivitas Pemberian Kredit	Total Biaya	Pemicu Biaya	Kuantitas Pemicu Biaya	Biaya	Lini Produk	Kuantitas Pemicu Biaya	Biaya Aktivitas per Lini Produk
8	Menyusun laporan	38,705,025	jumlah peminjam	204	189,731	Modal kerja	137	25,993,081
						Investasi	4	758,922
						KBMTR	5	948,653
						Konsumsi lain	58	11,004,370
						Total	204	38,705,025
9	Evaluasi produk kredit	6,158,209	jumlah peminjam	204	30,187	Modal kerja	137	4,135,660
						Investasi	4	120,749
						KBMTR	5	150,936
						Konsumsi lain	58	1,750,863
		276,222,962				Total	204	6,158,209

Sumber: Data hasil olahan

Tabel 4.22 Rangkuman Alokasi Biaya Aktivitas Pemberian Kredit pada Setiap Jenis Produk Kredit

No	Aktivitas Pemberian Kredit	Modal Kerja	Investasi	KBMTR	Konsumsi Lain
1	Promosi kredit	2,689,964	2,689,964	2,689,964	2,689,964
2	Aplikasi kredit	34,719,012	978,000	1,467,000	14,670,005
3	Memutuskan permohonan kredit	16,465,318	463,812	695,718	6,957,177
4	Pencairan kredit	9,636,777	281,366	351,707	4,079,804
5	Pembayaran angsuran	10,385,362	303,222	379,028	4,396,722
6	Penagihan	58,988,270	1,722,285	2,152,857	24,973,136
7	Penarikan jaminan	26,533,293	0	0	0
8	Menyusun laporan	25,993,081	758,922	948,653	11,004,370
9	Evaluasi produk kredit	4,135,660	120,749	150,936	1,750,863
	Total	189,546,736	7,318,321	8,835,863	70,522,041

Sumber: Data hasil olahan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa pinjaman jenis modal kerja menghabiskan biaya terbesar, kemudian disusul oleh jenis kredit konsumsi lain, lalu kredit kendaraan bermotor, dan yang mengeluarkan biaya terkecil adalah kredit jenis investasi.

Secara keseluruhan, aktivitas yang menempati posisi tiga teratas yang mengeluarkan biaya terbesar, yaitu aktivitas penagihan, aplikasi kredit, dan menyusun laporan. Aktivitas penagihan dan aplikasi kredit merupakan aktivitas yang krusial dalam pemberian kredit dan berhubungan langsung dengan nasabah peminjam. Sehingga, apabila berkeinginan untuk mengurangi biaya pada aktivitas ini diperlukan pertimbangan yang matang, sebab dapat mempengaruhi citra perusahaan di mata pelanggan atau nasabah. Sedangkan, aktivitas pelaporan adalah aktivitas yang penting bagi perusahaan serta bagi pihak-pihak terkait yang memberikan pinjaman kepada perusahaan.

Pinjaman untuk modal kerja merupakan pinjaman yang paling digemari nasabah, dan mengeluarkan biaya terbesar pada aktivitas penagihan, aplikasi kredit, dan penarikan jaminan. Biaya aktivitas penarikan jaminan hanya dibebankan seluruhnya pada jenis pinjaman modal kerja karena selama tahun 2010 penarikan jaminan hanya terjadi atas pinjaman modal kerja.

Pinjaman jenis investasi dan kendaraan bermotor mengeluarkan biaya terbesar pada aktivitas promosi kredit, penagihan, dan aplikasi kredit.

Pinjaman untuk konsumsi lain menghabiskan biaya terbesar untuk aktivitas penagihan, aplikasi kredit, dan pelaporan.

Biaya promosi kredit dibebankan sama rata untuk seluruh jenis pinjaman karena semua kegiatan promosi berlaku untuk keempat jenis pinjaman tersebut. Sehingga, bagi pinjaman jenis investasi dan kendaraan bermotor, aktivitas ini merupakan beban biaya terbesarnya, padahal jumlah peminjamnya sedikit.

4.3 Perhitungan *Base Lending Rate* (BLR) Setelah Menggunakan Metode ABC

Penggunaan metode ABC untuk mengalokasikan biaya membuat perusahaan dapat mengetahui biaya-biaya yang terkait dengan pengelolaan aktivitas dan transaksi dari berbagai produk, baik produk sumber dana yang meliputi tabungan, deposito berjangka, dan pinjaman dari pihak lain, maupun produk pinjaman. Sesudah biaya-biaya dialokasikan ke aktivitas dan ke obyek biaya, maka dapat dihitung *Base Lending Rate* (BLR) untuk masing-masing jenis pinjaman.

Persentase *cost of fund* sama besar untuk seluruh jenis pinjaman yaitu 14,20%, yang berasal dari jumlah biaya bunga untuk seluruh sumber dana dibagi total saldo sumber dana.

Biaya direksi yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas atau penanganan transaksi produk dialokasikan ke setiap produk sumber dana dan pinjaman berdasarkan persentase pembagian peranan kerjanya. Biaya ini akan ditambahkan dalam biaya *overhead* masing-masing jenis produk.

Tabel 4.23 Total Biaya Direksi

FLC Tenaga Kerja	FLC Gedung Kantor	FLC Kendaraan	Total
178,081,000	43,233,745	139,631,084	360,945,829

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali

Tabel 4.24 Alokasi Biaya Direksi

Tabungan	Deposito	Kredit				Pinjaman dari Pihak Lain
		Modal Kerja	Investasi	KBMTR	Konsumsi Lain	
10%	20%	19%	1%	1%	9%	40%
36,094,583	72,189,166	68,579,708	3,609,458	3,609,458	32,485,125	144,378,332

Sumber: Data hasil olahan

Biaya meterai sebesar Rp 4.368.000 tidak dibebankan ke aktivitas, tetapi dibebankan sebagai biaya tabungan, deposito, dan kredit berdasarkan persentase jumlah pemakaian.

Tabel 4.25 Alokasi Biaya Meterai

Tabungan	Deposito	Kredit			
		Modal Kerja	Investasi	KBMTR	Konsumsi Lain
10%	5%	55%	3%	4%	23%
436,800	218,400	2,402,400	131,040	174,720	1,004,640

Sumber: Data hasil olahan

Total biaya *overhead* sumber dana adalah jumlah biaya *overhead* yang dialokasikan ke masing-masing aktivitas, biaya LPS, biaya Direksi, dan biaya meterai yang sudah dialokasikan ke setiap jenis sumber dana. Biaya *overhead* yang dikeluarkan untuk memperoleh sumber dana meliputi tabungan, deposito, dan pinjaman dari pihak lain, dibebankan pada total sumber dana. Biaya ini berlaku sama bagi semua jenis produk kredit karena seluruh jenis produk kredit memakai sumber dana yang sama.

Tabel 4.26 Total Biaya *Overhead* Sumber Dana

	Biaya Aktivitas Sumber Dana	Biaya LPS	Biaya Direksi	Biaya Meterai	Total
Tabungan	55,808,770	364,650	36,094,583	436,800	92,704,803
Deposito	34,157,973	298,350	72,189,166	218,400	106,863,889
Pinjaman dari pihak lain	14,594,631	0	144,378,332	0	158,972,963

Sumber: Data hasil olahan

Biaya *overhead* yang terkait dengan masing-masing jenis produk kredit akan dibebankan pada jumlah pinjaman yang diberikan untuk setiap jenis kredit.

Biaya penghapusan aktiva produktif dialokasikan ke setiap produk pinjaman. Angka tersebut akan ditambahkan dalam biaya *overhead* pinjaman terkait.

Tabel 4.27 Alokasi Biaya Penghapusan Aktiva Produktif

Modal Kerja	Investasi	KBMTR	Konsumsi Lain	Total
17,677,000	-38,000	45,000	5,541,000	23,225,000

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali

Total biaya *overhead* atas pinjaman yang diberikan merupakan jumlah dari biaya *overhead* yang dialokasikan ke aktivitas pemberian kredit, biaya penghapusan aktiva produktif, biaya direksi, dan biaya meterai.

Tabel 4.28 Total Biaya *Overhead* Kredit pada Setiap Produk Pinjaman

	Modal Kerja	Investasi	KBMTR	Konsumsi Lain
Aktivitas pemberian kredit	189,546,736	7,318,321	8,835,863	70,522,041
Biaya Direksi	68,579,708	3,609,458	3,609,458	32,485,125
Biaya penghapusan aktiva produktif	17,677,000	-38,000	45,000	5,541,000
Biaya meterai	2,402,400	131,040	174,720	1,004,640
Total	278,205,844	11,020,819	12,665,041	109,552,806

Sumber: Data hasil olahan

Cadangan risiko kredit macet merupakan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang telah dibentuk oleh perusahaan. Persentase cadangan risiko kredit macet akan dihitung untuk masing-masing jenis produk pinjaman dengan membagi besarnya cadangan dari setiap jenis pinjaman dengan kredit yang diberikan untuk jenis pinjaman tersebut.

Tabel 4.29 *Base Lending Rate* Kredit Modal Kerja

No	Keterangan	Saldo (Rp 000)	Biaya Bunga (Rp 000)	Kontribusi Biaya Dana	Biaya Overhead (Rp 000)	Kontribusi Biaya Overhead	Total
1	<i>Cost of fund</i>						
	Tabungan	182,328	10,066	0.25%	92,705	2.30%	2.55%
	Deposito	292,750	26,324	0.65%	106,864	2.65%	3.30%
	Pinjaman yang diterima	3,561,502	536,664	13.30%	158,973	3.94%	17.23%
		4,036,580	573,054	14.20%	358,542	8.88%	23.08%
2	<i>Biaya overhead</i>				278,206		
	Pinjaman yang diberikan	5,134,952					
						5.42%	5.42%
3	Cadangan risiko kredit macet	131,290					2.56%
4	<i>Margin</i> keuntungan						1.25%
5	Pajak (25%)						0.31%
6	<i>Base Lending Rate</i>						32.62%

Sumber: Data hasil olahan

Tabel 4.30 *Base Lending Rate* Kredit Investasi

No	Keterangan	Saldo (Rp 000)	Biaya Bunga (Rp 000)	Kontribusi Biaya Dana	Biaya Overhead (Rp 000)	Kontribusi Biaya Overhead	Total
1	<i>Cost of fund</i>						
	Tabungan	182,328	10,066	0.25%	92,705	2.30%	2.55%
	Deposito	292,750	26,324	0.65%	106,864	2.65%	3.30%
	Pinjaman yang diterima	3,561,502	536,664	13.30%	158,973	3.94%	17.23%
		4,036,580	573,054	14.20%	358,542	8.88%	23.08%
2	<i>Biaya overhead</i>				11,021		
	Pinjaman yang diberikan	129,000					
						8.54%	8.54%
3	Cadangan risiko kredit macet	611					0.47%
4	<i>Margin</i> keuntungan						1.25%
5	Pajak (25%)						0.31%
6	<i>Base Lending Rate</i>						33.66%

Sumber: Data hasil olahan

Tabel 4.31 *Base Lending Rate* Kredit Kendaraan Bermotor

No	Keterangan	Saldo (Rp 000)	Biaya Bunga (Rp 000)	Kontribusi Biaya Dana	Biaya Overhead (Rp 000)	Kontribusi Biaya Overhead	Total
1	<i>Cost of fund</i>						
	Tabungan	182,328	10,066	0.25%	92,705	2.30%	2.55%
	Deposito	292,750	26,324	0.65%	106,864	2.65%	3.30%
	Pinjaman yang diterima	3,561,502	536,664	13.30%	158,973	3.94%	17.23%
		4,036,580	573,054	14.20%	358,542	8.88%	23.08%

Tabel 4.31 (Lanjutan)

No	Keterangan	Saldo (Rp 000)	Biaya Bunga (Rp 000)	Kontribusi Biaya Dana	Biaya Overhead (Rp 000)	Kontribusi Biaya Overhead	Total
2	Biaya overhead				12,665		
	Pinjaman yang diberikan	32,500					
						38.97%	38.97%
3	Cadangan risiko kredit macet	143					0.44%
4	Margin keuntungan						1.25%
5	Pajak (25%)						0.31%
6	Base Lending Rate						64.05%

Sumber: Data hasil olahan

Tabel 4.32 Base Lending Rate Kredit Konsumsi Lain

No	Keterangan	Saldo (Rp 000)	Biaya Bunga (Rp 000)	Kontribusi Biaya Dana	Biaya Overhead (Rp 000)	Kontribusi Biaya Overhead	Total
1	Cost of fund						
	Tabungan	182,328	10,066	0.25%	92,705	2.30%	2.55%
	Deposito	292,750	26,324	0.65%	106,864	2.65%	3.30%
	Pinjaman yang diterima	3,561,502	536,664	13.30%	158,973	3.94%	17.23%
		4,036,580	573,054	14.20%	358,542	8.88%	23.08%
2	Biaya overhead				109,553		
	Pinjaman yang diberikan	485,100					
						22.58%	22.58%
3	Cadangan risiko kredit macet	37,477					7.73%
4	Margin keuntungan						1.25%
5	Pajak (25%)						0.31%
6	Base Lending Rate						54.95%

Sumber: Data hasil olahan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa BLR masing-masing jenis produk kredit berbeda satu sama lain. Hal ini bergantung pada jumlah biaya overhead, jumlah kredit yang diberikan, dan cadangan risiko macet masing-masing jenis kredit.

Setelah biaya-biaya dialokasikan dengan metode ABC, maka dapat diketahui bahwa produk pinjaman modal kerja dan investasi memberikan profit bagi perusahaan, namun jenis produk pinjaman yang lain belum menguntungkan. Hal ini dilihat dari BLR untuk produk modal kerja dan investasi yang lebih rendah dari pada suku bunga kredit perusahaan tahun 2010 yang sebesar 36%, sedangkan jenis produk pinjaman lain memiliki BLR yang lebih tinggi dari pada suku bunga kredit perusahaan tersebut. BLR

tertinggi adalah produk pinjaman untuk pembelian kendaraan bermotor dan BLR terendah adalah pinjaman untuk modal kerja.

Pinjaman untuk kendaraan bermotor dan konsumsi lain memiliki BLR yang cukup tinggi dan berbeda cukup jauh dengan BLR untuk modal kerja dan investasi. Hal ini disebabkan oleh persentase *overhead cost* yang tinggi bila dibandingkan dengan jumlah saldo pinjaman yang diberikan untuk jenis tersebut.

Biaya *overhead* akan meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah nasabah peminjam, namun apabila saldo pinjaman cukup besar, maka persentase perbandingan biaya *overhead* dengan pinjaman yang diberikan menjadi kecil. Contohnya, persentase biaya *overhead* pinjaman untuk kredit modal kerja yang berjumlah 5,42%, persentase ini paling kecil, padahal jumlah nasabah peminjam untuk kredit modal kerja paling banyak, namun saldo pinjaman yang diberikan untuk jenis tersebut besar pula.

Sebagai pembandingan lainnya yaitu kredit investasi yang memiliki persentase biaya *overhead* pinjaman sebesar 8,54%. Angka ini berbeda cukup jauh dengan persentase biaya *overhead* pinjaman pada kredit kendaraan bermotor yang sebesar 38,97%. Padahal jumlah nasabah peminjamnya tidak berbeda jauh, yaitu 4 nasabah untuk kredit investasi dan 5 nasabah untuk kredit kendaraan bermotor. Hal ini terjadi karena nasabah kredit investasi meminjam dengan saldo yang cukup besar, sedangkan nasabah kredit kendaraan bermotor meminjam dengan jumlah yang relatif kecil.

Dari perhitungan di atas dapat dilihat bahwa biaya *overhead* yang dikeluarkan untuk melayani setiap nasabah kredit sama besar, sehingga peminjaman dengan saldo besar akan mengakibatkan persentase biaya *overhead* pinjaman menjadi kecil, begitu pula sebaliknya. Jumlah nasabah peminjam yang banyak tetap akan menguntungkan apabila jumlah saldo pinjaman juga besar, seperti pada kredit modal kerja. Kredit untuk kendaraan bermotor kurang menguntungkan bagi perusahaan, karena jumlah saldo pinjaman yang relatif sedikit mengakibatkan persentase biaya *overhead* menjadi besar. Persentase biaya *overhead* yang besar itu berdampak pada persentase BLR yang sangat tinggi. Upaya untuk menambah jumlah saldo

pinjaman kredit kendaraan bermotor sepertinya akan sulit dilakukan karena memang dari tahun ke tahun pinjaman jenis ini kurang diminati nasabah. Dengan demikian, sebaiknya kredit jenis kendaraan bermotor ditiadakan. Manajemen dapat lebih fokus pada kredit jenis lainnya yang memiliki saldo pinjaman relatif besar sehingga dapat lebih menguntungkan, biaya yang dikeluarkan pun dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Selain biaya *overhead*, besarnya cadangan risiko kredit macet juga harus diperhatikan oleh manajemen dalam menetapkan suku bunga kredit karena tidak dapat dipungkiri bahwa risiko kredit yang tinggi akan berpengaruh pada meningkatnya suku bunga kredit. Untuk meminimalisir cadangan risiko kredit macet, perusahaan harus cermat dalam menyeleksi debitur. Pinjaman hendaknya hanya dicairkan kepada debitur yang diprediksi mampu melunasi pinjaman beserta bunganya dengan tepat waktu.

Apabila ditelusuri dari hasil perhitungan, kebijakan manajemen selama ini yang menetapkan suku bunga kredit sama untuk semua jenis pinjaman kurang tepat. Manajemen sebaiknya mempertimbangkan untuk memberikan kebijakan suku bunga kredit yang berbeda bagi setiap jenis pinjaman, agar laba yang diinginkan dapat tercapai dan debitur tidak merasa keberatan dengan suku bunga kredit yang ditetapkan.

Saat ini kompetisi antar bank begitu ketat. Oleh karena itu, sebaiknya suku bunga kredit yang diberikan tidak terlalu tinggi agar tetap dapat bersaing. BLR yang tinggi di bank ini disebabkan oleh besarnya biaya *overhead* yang diakibatkan dari dilakukannya pengurusan aplikasi kredit dan penagihan yang dilakukan dengan menghampiri debitur.

BLR untuk berbagai jenis pinjaman tersebut dapat diturunkan dengan memperkecil *overhead cost* dari aktivitas yang memungkinkan untuk diturunkan biayanya. Dalam hal ini, aktivitas yang berbiaya tinggi adalah penagihan, aplikasi kredit, dan pelaporan. Aktivitas penagihan dan pengurusan aplikasi kredit kemungkinan dapat diturunkan biayanya yaitu dengan menekan biaya perjalanan yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas ini. *Marketing, surveyor*, dan kolektor dibuatkan rute perjalanan yang searah pada hari yang sama untuk memasarkan sekaligus mengurus aplikasi kredit serta

menagih angsuran kepada nasabah. Biaya aktivitas laporan dapat sedikit ditekan dengan mengirimkan laporan secara *online* selama memungkinkan, sehingga dapat menghemat biaya pengiriman, *fax*, ataupun *fotocopy* dokumen. Pengiriman laporan secara *online* menggunakan fasilitas internet *unlimited* yang biayanya tidak tergantung pada frekuensi pemakaian.

Selain biaya *overhead* yang terkait dengan produk kredit, BLR di PT Bank XYZ cukup tinggi karena perusahaan ini memperoleh sebagian besar dananya dari meminjam kepada pihak lain yang berbunga tinggi. Sebaiknya, manajemen perusahaan berupaya untuk lebih banyak menghimpun dana dari simpanan tabungan dan deposito dengan mempromosikan lebih gencar produk tabungan dan depositonya, sehingga dapat menambah sumber dana untuk menyalurkan kredit, memperkecil pinjaman dana dari pihak lain, serta menekan biaya dana atau beban bunga yang dikeluarkan.

Base Lending Rate (BLR) ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen untuk membuat kebijakan mengenai suku bunga pinjaman yang diberikan kepada nasabah peminjam. Biaya dana dan biaya *overhead* yang terkait dengan perolehan sumber dana sebaiknya tidak luput pula dari perhatian manajemen dalam menetapkan suku bunga kredit. Selain itu, manajemen tetap harus memperhatikan faktor lainnya, seperti pesaing, kondisi pasar, keadaan perekonomian, lingkungan sekitar, nasabah, dan sebagainya. Dengan demikian, niscaya profit yang diinginkan dari seluruh jenis pinjaman tetap dapat tercapai dan debitur tetap menjadikan bank ini sebagai krediturnya.

4.4 Upaya untuk Mengimplementasikan Alokasi Biaya dengan Metode ABC

Dari penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa perusahaan masih perlu melakukan beberapa upaya agar dapat menerapkan perhitungan biaya dengan metode ABC.

Pertama, manajemen perusahaan harus memulai standar aktivitas dengan menentukan terlebih dahulu aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam kegiatan operasional perusahaan. Segala sesuatu yang menjadi pemicu biaya pada setiap aktivitas ditentukan standarnya berdasarkan peninjauan yang

dilakukan selama ini dalam kegiatan yang berulang pada aktivitas yang sama. Misalnya, standar waktu untuk melakukan suatu aktivitas, standar jumlah pemakaian biaya pada aktivitas tertentu, dan sebagainya.

Kedua, pembagian tugas terkait dengan aktivitas operasional harus jelas di setiap bagian. Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan *job description* yang sudah dibuat. Sehingga, dapat memudahkan pelaksanaan standar aktivitas dan tidak ada bagian yang melakukan tugas serabutan.

Ketiga, bagian yang bertugas mencatat biaya diharapkan agar lebih cermat dan teliti dalam mengelompokkan biaya, sehingga pengeluaran atas biaya tersebut masuk dalam akun yang sesuai. Lalu, Biaya *overhead* yang dikeluarkan untuk mengelola transaksi dipisahkan dengan biaya yang tidak berhubungan langsung dengan transaksi. *Fully Loaded Cost* juga hendaknya tidak luput dari perhatian.

Keempat, karyawan khususnya di bagian akuntansi dibekali dengan pengetahuan tentang alokasi perhitungan biaya menggunakan metode ABC. Sehingga, penerapan metode ABC dapat segera dilakukan di perusahaan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan:

1. PT Bank XYZ yang merupakan obyek penelitian ini memiliki produk berupa tabungan, deposito berjangka, dan produk pinjaman. Produk pinjamannya terdiri dari beberapa jenis berdasarkan penggunaan, yaitu pinjaman untuk modal kerja, investasi, pembelian kendaraan bermotor, dan konsumsi lain. Selama ini, perusahaan menghitung biaya secara keseluruhan, tanpa mengalokasikannya ke aktivitas setiap produk. *Base Lending Rate* (BLR) berdasarkan perhitungan biaya tahun 2010 tersebut yaitu sebesar 32,01%. Angka ini lebih kecil daripada suku bunga kredit yang ditetapkan perusahaan untuk tahun 2010 sebesar 36%, sehingga sudah cukup menguntungkan bagi perusahaan. Namun, perusahaan dapat mempertimbangkan metode perhitungan biaya ABC dalam mengalokasikan biayanya yang terkait dengan aktivitas produk. Dengan demikian, dapat dilihat BLR untuk masing-masing jenis produk pinjaman.
2. Aktivitas-aktivitas perusahaan meliputi aktivitas tabungan, aktivitas deposito, aktivitas pemberian kredit, dan aktivitas pinjaman dari pihak lain. Produk kredit atau pinjaman adalah produk utama bank ini yang memberikan penghasilan terbesar. Oleh karena itu, keempat jenis produk pinjaman menjadi obyek biayanya. Berdasarkan perhitungan biaya dengan metode ABC, aktivitas pemberian kredit memiliki biaya tertinggi yaitu Rp 276.222.962, yang sebagian besar terletak pada aktivitas penagihan, aplikasi kredit, dan pelaporan. Biaya-biaya aktivitas pemberian kredit dialokasikan ke seluruh jenis produk pinjaman dengan pemicu biaya yang terkait. Setelah alokasi ini, diketahui bahwa produk pinjaman berbiaya terbesar adalah pinjaman modal kerja Rp 189.546.736, lalu diikuti oleh produk konsumsi lain Rp 70.522.041, kendaraan bermotor Rp 8.835.863,

dan yang berbiaya terendah adalah produk pinjaman investasi yaitu Rp 7.318.321.

3. Setelah biaya *overhead* dialokasikan, *Base Lending Rate* (BLR) untuk menentukan suku bunga kredit yang merupakan harga dari produk pinjaman, dapat dihitung bagi setiap jenis produk pinjaman. Menurut hasil perhitungan, BLR tertinggi adalah kredit untuk kendaraan bermotor sebesar 64,05% dan yang terendah adalah kredit modal kerja yaitu 32,62%. BLR modal kerja dan kredit investasi lebih rendah bila dibandingkan dengan suku bunga kredit perusahaan tahun 2010 yang sebesar 36%, sedangkan jenis kredit kendaraan bermotor dan konsumsi lain memiliki BLR melebihi tingkat suku bunga kredit perusahaan. Hal ini disebabkan oleh jumlah pinjaman yang diberikan untuk kedua jenis pinjaman tersebut relatif sedikit, sementara biaya terkait yang dikeluarkan cukup besar. Dengan demikian, terlihat bahwa produk pinjaman modal kerja dan investasi cukup *profitable* dibandingkan dengan produk pinjaman yang lain.
4. Kebijakan manajemen perusahaan mengenai pinjaman selama ini kurang tepat, karena apabila ditinjau dari perhitungan yang sudah dilakukan, diketahui bahwa setiap jenis produk pinjaman memiliki jumlah *overhead cost* dan cadangan risiko kredit macet yang berbeda. Hal ini menyebabkan BLR untuk tiap jenis produk pinjaman berbeda pula. Sehingga, penetapan tingkat suku bunga yang sama bagi seluruh jenis pinjaman, kemungkinan akan mengakibatkan beberapa jenis produk pinjaman tidak maksimal dalam menghasilkan profit yang diharapkan atau bahkan dapat menyebabkan kerugian.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan ini, maka beberapa hal dapat disarankan kepada perusahaan agar menjadi lebih baik, di antaranya sebagai berikut:

1. Manajemen atau Direksi menyusun perhitungan *Base Lending Rate* (BLR) terlebih dahulu untuk setiap jenis produk pinjaman berdasarkan alokasi

biaya dengan metode ABC, sebagai acuan dalam menentukan suku bunga kredit. Selain itu, tetap harus memperhatikan faktor penting lainnya, seperti kondisi pasar, pesaing, lingkungan nasabah, dan sebagainya.

2. Manajemen sebaiknya menetapkan suku bunga kredit yang berbeda untuk masing-masing jenis produk pinjaman, sehingga setiap produk pinjaman dapat berkontribusi bagi penghasilan profit sesuai dengan yang diharapkan.
3. Kredit untuk kendaraan bermotor yang memiliki BLR tinggi sebaiknya dihilangkan. Pinjaman jenis ini dinilai tidak menguntungkan bagi perusahaan karena biaya yang dikeluarkan terkait dengan pinjaman ini cukup besar, sedangkan saldo pinjamannya relatif rendah. Apabila pinjaman ini ditiadakan, maka manajemen dapat lebih fokus mengembangkan produk pinjaman lain yang lebih mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
4. Aktivitas yang menghabiskan biaya besar harus terus dipantau dan sedapat mungkin ditekan. Biaya untuk aktivitas penagihan dan pengurusan aplikasi kredit dapat diperkecil misalnya dengan menekan biaya perjalanan terkait dengan aktivitas ini, *marketing*, *surveyor*, dan kolektor yang menagih dibuatkan jadwal penagihan dengan rute yang searah di hari yang sama. Biaya aktivitas laporan dapat sedikit ditekan dengan mengirimkan laporan ke pihak-pihak terkait secara *online* selama memungkinkan, sehingga menghemat biaya pengiriman, *fax*, ataupun *fotocopy* dokumen, sementara biaya internet yang digunakan *unlimited* yang tidak bergantung pada frekuensi pemakaian..
5. Promosi untuk produk tabungan dan deposito diharapkan lebih gencar lagi, sehingga dapat menambah sumber dana untuk memberikan kredit, memperkecil jumlah sumber dana yang dipinjam dari pihak lain, dan menurunkan biaya dana. Produk deposito berjangka yang ditawarkan bank ini memberikan suku bunga yang cukup tinggi, sehingga tentunya akan menarik para deposan. PT Bank XYZ hanya kurang dalam mempromosikan produk depositonya. Hal tersebut terlihat dari jumlah nasabah deposito yang relatif sedikit. Bank juga harus meningkatkan

kepercayaan masyarakat untuk menabung di sini. Sehingga, sumber dana dari tabungan dapat bertambah dan tentunya mengeluarkan biaya bunga atau biaya dana yang relatif lebih kecil. Saldo tabungan di Bank XYZ relatif rendah karena nasabah yang membuka rekening biasanya hanya untuk memenuhi persyaratan kredit yang mengharuskan peminjam juga membuka rekening tabungan di bank ini, namun mereka biasanya jarang menyetorkan tabungan atau bahkan banyak pula yang menutup tabungan setelah mereka melunasi pinjaman.

6. Perusahaan benar-benar menyeleksi debitur sesuai dengan kriteria yang ditentukan dan memastikan bahwa debitur tersebut dapat melunasi angsuran dan pinjamannya tepat waktu. Sehingga, resiko kredit macet yang dicadangkan akan berkurang jumlahnya. Selain itu, biaya penagihan dan penarikan jaminan dapat diminimalisir.
7. Perusahaan melaksanakan upaya-upaya untuk menerapkan metode ABC seperti yang sudah dibahas pada bab sebelumnya, di antaranya yaitu memulai standar aktivitas, membagi tugas terkait dengan aktivitas operasional secara jelas untuk setiap karyawan sehingga tidak ada karyawan yang bekerja serabutan, karyawan yang bertugas mencatat biaya-biaya diharapkan lebih cermat dan teliti sehingga biaya masuk dalam klasifikasi yang benar, biaya *overhead* yang dikeluarkan untuk mengelola transaksi dipisahkan dari biaya yang tidak secara langsung berhubungan dengan transaksi, dan membekali karyawan di bagian akuntansi dengan pengetahuan tentang metode ABC sehingga metode ini dapat segera diterapkan.

DAFTAR REFERENSI

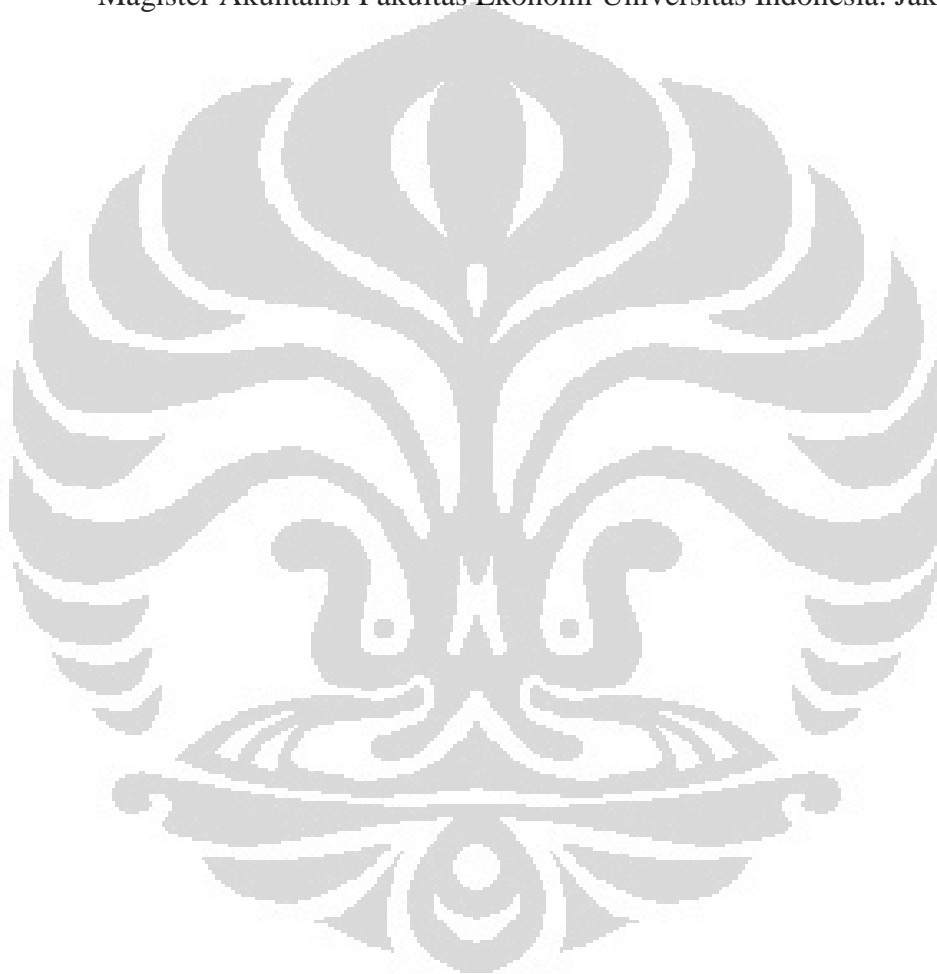
- Akers, H. (2011, March 21). *Problems with traditional costing*. September 8, 2011. http://www.ehow.com/info_8089125_problems-traditional-costing.html.
- Averkamp, H. (no date). *What is the major weakness of the traditional method of allocating factory overhead*. September 8, 2011. <http://blog.accountingcoach.com/traditional-method-allocating-overhead/>
- Blocher, E.J., Stout, D.E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: a strategic emphasis* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cooper, R., & Kaplan, R.S. (1999). *The design of cost management systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Depkeu. (1998). *Undang-undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan*. September 2, 2011. <http://www.sjdih.depkeu.go.id/fulltext/1998/10Tahun~1998UU.htm>
- Karr, J. (1994). Activity-based costing in the financial services industry. *Bank Accounting and Finance*, 8, 30-36. September 10, 2011. ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Kasmir. (2011). *Bank dan lembaga keuangan lainnya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kocakulah, M.C., & Crowe, B.D. (2005, July). Utilizing activity-based costing (ABC) to measure loan portfolio profitability in a community bank. *Cost Management*, 19 (4), 40-47. September 2, 2011. ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Marx, C. (2009). *Activity based costing (ABC) and traditional costing systems*. September 8, 2011. <http://financialsupport.weebly.com/activity-based-costing-abc-and-traditional-costing-systems.html>.
- Sapp, R.W., Crawford, D.M., & Rebischke, S.A. (2005). Activity-based information for financial institutions. *Journal of Performance Management*, 18 (2), 22-34. September 10, 2011. ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Sharman, Paul A. (no date). *Management accounting: activity-based costing provides insights into the economics of banking*. September 2, 2011.

http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/abcforbanking.htm.

Veithzal, R., & Andria, P. (2006). *Credit management handbook: teori, konsep, prosedur, dan aplikasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

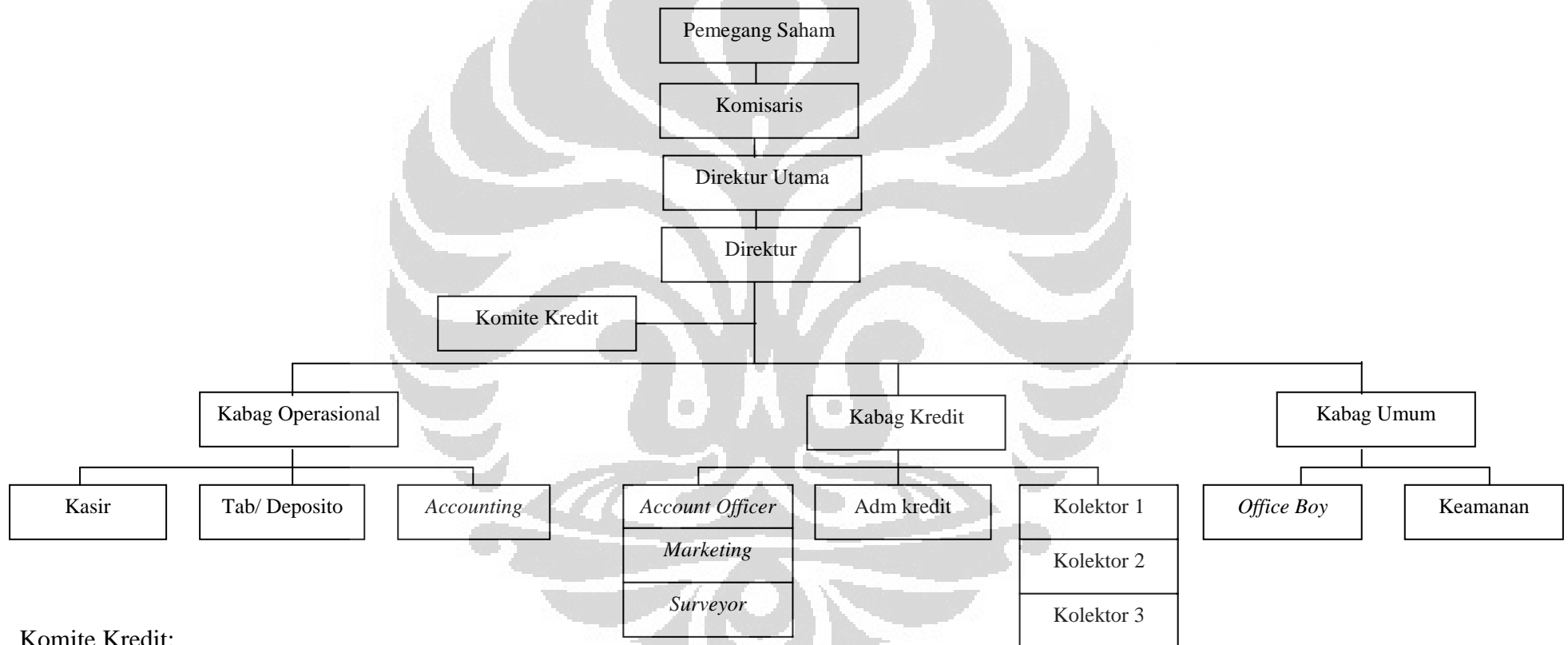
Parlindungan, J. (2007). *Usulan penerapan activity based costing untuk menentukan besarnya overhead cost dalam menetapkan base lending rate (studi kasus PT. BPR Bumiasih NBP 14)*. Tesis tidak dipublikasikan.

Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.



Lampiran 1

PT Bank XYZ
Struktur Organisasi Perusahaan Tahun 2010



Komite Kredit:

1. *Account Officer : Marketing dan Surveyor*
2. Kabag Kredit
3. Direksi

Sumber: Profil Perusahaan

Lampiran 2

Laporan Laba Rugi Perusahaan Tahun 2010

Pendapatan		
1	Bunga	
a	Dari bank-bank lain	
	Giro	4,294,000
	Tabungan	313,000
	Deposito berjangka	19,593,000
b	Dari pihak ketiga bukan bank	1,855,469,000
2	Provisi dan administrasi kredit	63,774,000
3	Lainnya	135,747,000
Total pendapatan		2,079,190,000
Beban		
1	Bunga	
a	Kepada bank-bank lain	
	Deposito berjangka	7,875,000
	Pinjaman yang diterima	480,511,000
b	Kepada pihak ketiga bukan bank	
	Tabungan	10,066,000
	Deposito berjangka	18,449,000
	Pinjaman yang diterima	56,153,000
2	Premi asuransi kendaraan	6,532,000
3	Biaya gaji dan upah	499,866,335
4	Biaya pendidikan	25,709,000
5	Biaya sewa gedung kantor	79,274,000
6	Pajak kendaraan	5,910,000
7	Pemeliharaan dan perbaikan	39,513,000
8	Penyusutan/ penghapusan	
	a. Aktiva produktif	23,225,000
	b. Aktiva tetap dan inventaris	82,268,000
9	Biaya listrik	12,182,000
10	Biaya telepon dan internet	19,209,000
11	Biaya promosi	3,629,000
12	Biaya percetakan	7,842,500
13	Biaya perjalanan	57,425,500
14	Biaya pengiriman	1,405,165
15	Biaya <i>remedial</i>	7,750,000
16	Biaya LPS	663,000
17	Biaya <i>supplies</i>	14,963,000
18	Biaya meterai	4,368,000
19	Biaya lainnya	12,451,500
Total beban		1,477,240,000
Laba tahun berjalan		601,950,000

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali

Lampiran 3

Laporan Laba Rugi Perusahaan Tahun 2010 Setelah Metode ABC

Pendapatan									
1	Bunga								
a	Dari bank-bank lain								
	Giro								
	Tabungan								
	Deposito berjangka								
b	Dari pihak ketiga bukan bank								1,
2	Provisi dan administrasi kredit								
3	Lainnya								1
Total pendapatan									
Beban									
1	Bunga								
a	Kepada bank-bank lain								
	Deposito berjangka								
	Pinjaman yang diterima								4
b	Kepada pihak ketiga bukan bank								
	Tabungan								
	Deposito berjangka								
	Pinjaman yang diterima								
2	Alokasi biaya berdasarkan aktivitas	Tabungan	Deposito	Pemberian Kredit				Pinjaman dari pihak lain	
				Modal Kerja	Investasi	KBMTR	Konsumsi lain		
	Promosi tabungan	10,759,858							
	Pembukaan rekening tabungan	10,827,405							
	Membayar bunga tabungan	4,233,065							

	Melayani penarikan tabungan	5,128,375						
	Melayani penutupan tabungan	3,644,927						
	Laporan	18,136,768						
	Evaluasi produk tabungan	3,078,372						
		55,808,770						
	Promosi deposito		3,347,195					
	Pembukaan deposito		6,803,912					
	Membayar bunga deposito		3,120,480					
	Melayani perpanjangan deposito		447,655					
	Mencairkan deposito		2,749,618					
	Laporan		14,610,741					
	Evaluasi produk deposito		3,078,372					
			34,157,973					
	Promosi kredit			2,689,964	2,689,964	2,689,964	2,689,964	
	Aplikasi kredit			34,719,012	978,000	1,467,000	14,670,005	
	Memutuskan permohonan kredit			16,465,318	463,812	695,718	6,957,177	
	Pencairan kredit			9,636,777	281,366	351,707	4,079,804	
	Pembayaran angsuran			10,385,362	303,222	379,028	4,396,722	
	Penagihan			58,988,270	1,722,285	2,152,857	24,973,136	
	Penarikan jaminan			26,533,293	0	0	0	
	Laporan			25,993,081	758,922	948,653	11,004,370	
	Evaluasi produk kredit			4,135,660	120,749	150,936	1,750,863	
				189,546,736	7,318,321	8,835,863	70,522,041	
	Pengajuan permohonan pinjaman							4,885,609
	Pembayaran angsuran							9,709,022
								14,594,631
3	Biaya LPS	364,650	298,350					

4	Biaya direksi	36,094,583	72,189,166	68,579,708	3,609,458	3,609,458	32,485,125	144,378,332	3
5	Biaya penghapusan aktiva produktif			17,677,000	-38,000	45,000	5,541,000		1
6	Biaya gaji								1
7	Biaya <i>supplies</i>								
8	Biaya mesin kantor								
9	Biaya meterai	436,800	218,400	2,402,400	131,040	174,720	1,004,640		
10	Biaya lainnya								
Total beban		92,704,803	106,863,889	278,205,844	11,020,819	12,665,041	109,552,806	158,972,963	
Laba tahun berjalan									

Sumber: Data keuangan perusahaan yang telah diolah kembali