

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Bank Danamon Indonesia Tbk (Bank Danamon) didirikan pada tahun 1956 dengan nama PT Bank Kopra Indonesia. Pada tahun 1976 namanya menjadi Bank Danamon Indonesia hingga kini. Bank Danamon menjadi bank devisa swasta pertama di Indonesia tahun 1976 dan Perseroan Terbuka pada tahun 1989. Pada tahun 1997, sebagai akibat krisis moneter Asia, Bank Danamon mengalami kesulitan likuiditas dan diambil alih oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebagai bank BTO. Pada tahun 1999, Pemerintah Indonesia melalui BPPN merekapitalisasi Bank Danamon dengan obligasi pemerintah senilai Rp 32 triliun. Saat itu juga, sebuah bank BTO dilebur ke Perseroan sebagai bagian dari program pembenahan BPPN. Pada tahun 2000, delapan bank BTO lainnya dilebur ke dalam Bank Danamon. Namun sebagai *surviving entity*, Bank Danamon bangkit menjadi salah satu pilar perbankan nasional.

Dalam kurun waktu tiga tahun berikutnya, Bank Danamon melakukan restrukturisasi luas mencakup manajemen, manusia, organisasi, sistem, nilai perilaku serta identitas perusahaan. Upaya ini berhasil meletakkan fondasi maupun prasarana baru bagi Perseroan guna meraih pertumbuhan berdasarkan transparansi, responsibilitas, integritas dan profesionalisme (TRIP). Pada tahun 2003, Bank Danamon diambil alih oleh Konsorsium Asia Finance Indonesia sebagai pemegang saham pengendali, dengan kepemilikan saham sebesar 66%. Pemegang saham AFI adalah Temasek Holdings (Pte) Ltd. dan Deutsche Bank AG. Temasek Holdings merupakan perusahaan induk investasi Singapura dimana banyak anak perusahaannya menjadi perusahaan terkemuka di Singapura seperti DBS Bank, salah

satu kelompok perusahaan layanan keuangan terbesar di Asia serta perusahaan penerbangan Singapore Airlines. Sedangkan saham Bank Danamon lainnya sebanyak 10% dimiliki oleh Republik Indonesia (Menteri Keuangan) dan sisanya sebesar 24% dimiliki oleh publik. Dengan kendali manajemen baru, serta modal 180-hari pemetaan modal bisnis dan strategi baru, Bank Danamon terus menjalani perubahan transformasional yang dirancang untuk dijadikannya sebagai bank nasional terkemuka dan pelaku regional unggulan.

Pada tahun 2004 di Indonesia terdapat sekitar 50 juta Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), namun baru 18 juta yang memperoleh fasilitas dan akses layanan perbankan. 10 sampai 15 juta wirausaha memperoleh pembiayaan usaha berasal dari tengkulak dan kerabat atau keluarga. Memahami hal ini, Danamon melakukan penelitian dengan mewawancarai 1000 pengusaha mikro dan kecil di kota-kota besar di Indonesia. Responden mengatakan bahwa Bank terlalu rumit dan menakutkan dengan berbagai persyaratan dan proses untuk meminjam uang, selain itu mereka tidak mempunyai waktu untuk datang ke bank karena harus menunggu toko atau kiosnya. Mereka membutuhkan suatu layanan dan persyaratan yang sederhana, proses yang mudah dan cepat, serta kenyamanan transaksi yang dapat dilakukan di tempat usaha mereka. Oleh karena itu, pada tahun 2004 Bank Danamon membuka Danamon Simpan Pinjam untuk memberikan layanan secara khusus bagi usaha dengan skala mikro, kecil, dan menengah.

2. Produk dan Layanan Perusahaan

Menyadari kebutuhan nasabah yang sangat beragam, Bank Danamon menjawabnya dengan menyediakan berbagai produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, termasuk Danamon Simpan Pinjam. Danamon Simpan Pinjam melayani berbagai aktivitas usaha mikro, kecil dan menengah para nasabahnya baik dalam pembiayaan maupun

simpanan. Produk dan layanan simpanan yang diberikan oleh Danamon Simpan Pinjam adalah sebagai berikut:

a) Tabungan SI PINTER

Tabungan SI PINTER adalah produk tabungan Danamon Simpan Pinjam yang memberikan manfaat perlindungan asuransi serta memiliki keunggulan-keunggulan sebagai berikut: gratis biaya administrasi bulanan, gratis asuransi jiwa (meninggal akibat kecelakaan) dengan uang pertanggungan sebesar 15 kali saldo minimum tabungan dalam satu bulan atau maksimal Rp 200 juta, proses mudah dan nyaman karena tidak perlu meninggalkan tempat usaha untuk membuka rekening maupun melakukan setoran karena petugas Bank Danamon ke tempat nasabah. Aman karena setiap melakukan transaksi menggunakan sidik jari dan dana nasabah dijamin oleh pemerintah Indonesia melalui Lembaga Penjamin Simpanan.

b) Deposito DSP

Deposito DSP adalah produk simpanan berjangka Danamon Simpan Pinjam yang memberikan keuntungan bunga lebih besar dari tabungan dengan minimum penempatan Rp 1 juta. Deposito yang telah jatuh tempo dapat diperpanjang kembali sampai dengan periode tertentu.

Danamon Simpan Pinjam juga menyediakan berbagai produk dan layanan pembiayaan atau pinjaman untuk aktivitas usaha mikro, kecil dan menengah para nasabahnya, yaitu:

a) Dana Pinjam 50 (DP 50)

Pinjaman angsuran berjangka yang dapat digunakan untuk tujuan modal kerja dan investasi dengan jangka waktu pinjaman 6-60 bulan dan besar pinjaman maksimum 50 juta.

b) Dana Pinjam 200 (DP 200)

Pinjaman angsuran berjangka yang dapat digunakan untuk tujuan modal kerja dan investasi dengan jangka waktu pinjaman 6-60 bulan dan besar pinjaman maksimum 500 juta.

c) Dana Talangan

Pinjaman jangka pendek tanpa jaminan untuk modal usaha atau keperluan lainnya dengan jangka waktu pinjaman 6-36 bulan dan besar pinjaman antara 2,5 juta – 50 juta.

d) Dana Siaga

Pinjaman jangka pendek tanpa jaminan untuk modal usaha atau keperluan lainnya. Dana siaga diberikan kepada nasabah yang memiliki *track-record* yang baik di bank maupun di lembaga keuangan, dengan jangka waktu pinjaman 6-36 bulan dan besar pinjaman antara 2.5 juta – 50 juta.

e) PRK DSP

PRK DSP adalah pinjaman rekening Koran Danamon Simpan Pinjam yang dapat ditarik kapan saja sesuai dengan kebutuhan nasabah, dengan jangka waktu pinjaman 12 bulan dan dapat diperpanjang serta besar pinjaman antara 50 – 500 juta.

f) Solusi Modal

Pinjaman jangka pendek tanpa jaminan untuk modal usaha atau keperluan lainnya dengan jangka waktu pinjaman 6-36 bulan dan besar pinjaman 2.5 – 50 juta.

g) Solusi Modal Khusus

Pinjaman jangka pendek tanpa jaminan bagi nasabah Solusi Modal yang mempunyai track record baik di bank maupun lembaga keuangan dengan jangka waktu 6 – 36 bulan dan besar pinjaman 2.5 – 50 juta.

Untuk selalu memberikan kemudahan, kecepatan dan kenyamanan layanan, Danamon Simpan Pinjam mempunyai dua unit layanan bisnis yang telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, yaitu :

a) Unit Pasar Model

Unit Pasar Model fokus melayani nasabah di komunitas Pasar Inti dan Plasma melalui unit Pasar Model yang melayani individu dengan usaha sendiri yang bersifat informal dengan kebutuhan pembiayaan maksimal Rp 500 juta.

b) Unit Solusi Modal

Unit Solusi Modal fokus melayani individu yang memiliki usaha sendiri yang berada di luar komunitas pasar (di luar pasar model), dengan target utama para pengecer/retailer. Kebutuhan pembiayaan yang diberikan maksimal Rp 50 juta. Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya mulai melakukan kegiatan operasionalnya pada tanggal 4 Juni 2008. Sampai dengan akhir tahun 2008, sebanyak 1.049 unit Danamon Simpan Pinjam telah beroperasi di seluruh wilayah Indonesia.

3. Visi dan Misi Perusahaan

Dengan Visi “Kita peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan”, bank Danamon menyatakan keyakinannya pada prospek ekonomi dan bisnis kepada para nasabahnya. Visi tersebut kemudian dijabarkan kedalam tiga Misi Bank Danamon, yaitu 1) Danamon bertekad untuk menjadi lembaga keuangan terkemuka di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan, 2) suatu organisasi yang terpusat pada nasabah, yang

melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, dan di dukung oleh teknologi kelas dunia dan 3) Aspirasi kami adalah menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya dan yang dihormati oleh nasabah, karyawan, pemegang saham, regulator dan komunitas dimana kami berada. Visi dan Misi tersebut kemudian diimplementasikan kedalam nilai-nilai bank Danamon yaitu Peduli, Jujur, Mengupayakan yang Terbaik, Kerjasama, dan Profesionalisme yang Disiplin.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu bagan yang menggambarkan susunan dari masing-masing bagian yang dihubungkan dengan garis wewenang dan tanggung jawab, sehingga dapat diketahui dengan jelas tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban. Struktur organisasi PT Bank Danamon Unit Solusi Modal menggambarkan bagian – bagian yang saling berhubungan dan bersinergi. Struktur organisasi PT Bank Danamon Unit Solusi Modal dapat dilihat pada gambar 4.1. dan 4.2. Berikut ini akan diuraikan secara singkat mengenai tanggung jawab masing-masing:

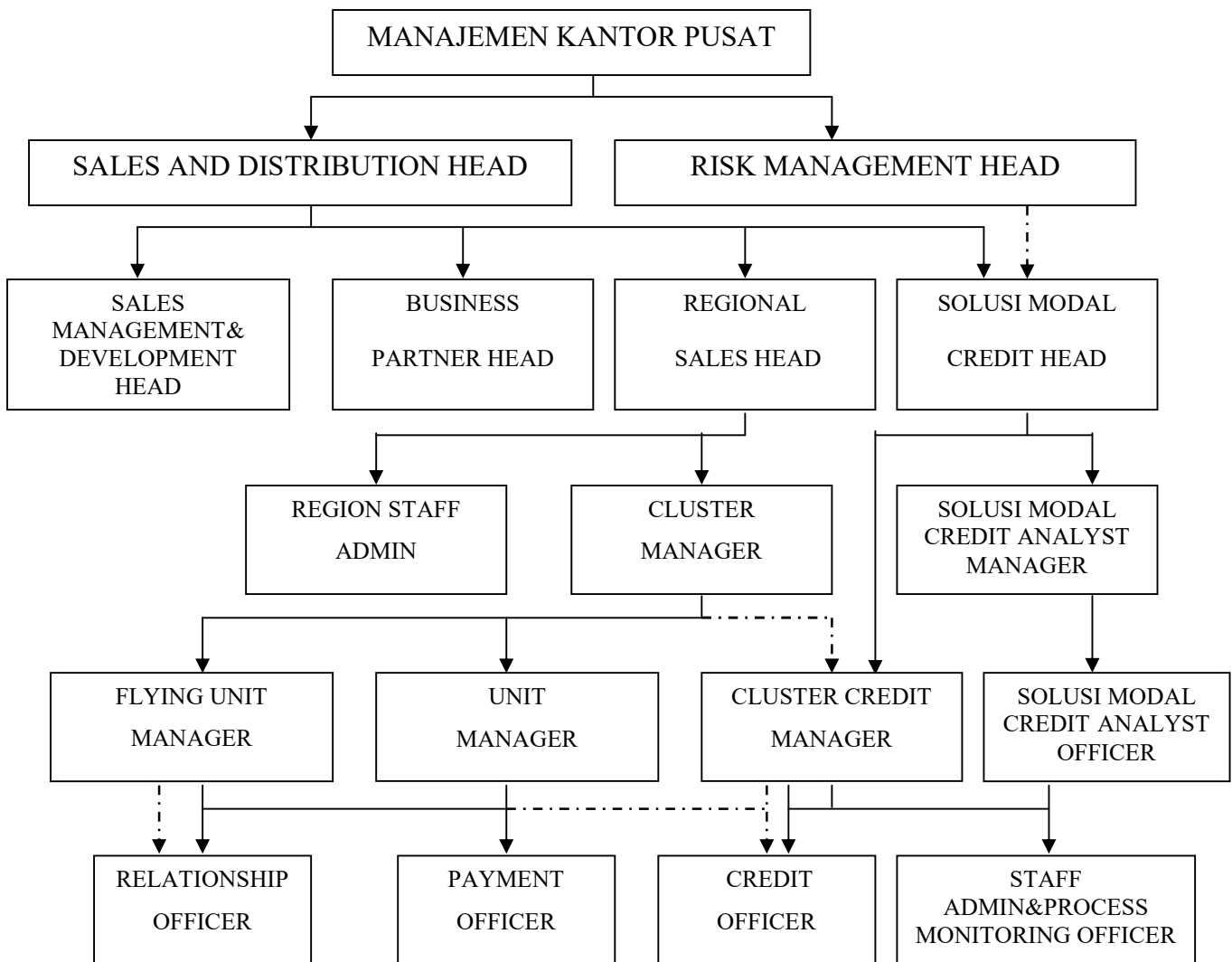
a) Manajemen Kantor Pusat

Manajemen kantor pusat merupakan penanggung jawab tertinggi atas aspek kinerja perusahaan secara keseluruhan dan kepentingan seluruh pemegang saham. Peran utamanya adalah mengembangkan dan mengimplementasikan strategi bank secara menyeluruh dalam operasional bank termasuk antara lainnya memimpin pengembangan dan implementasi kebijakan yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan, manajemen risiko perusahaan, manajemen reputasi dan pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi dan tanggung jawab sosial dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Kantor pusat terdiri dari Dewan Komisaris, Direktur Utama,

Wakil Direktur Utama, Direktur Sumber Daya Manusia, Direktur Mass Market, Direktur Keuangan, Direktur Legal, Direktur Perbankan Syariah, Direktur Teknologi Informasi, Direktur Risiko (*Risk Director*).

Gambar 4.1

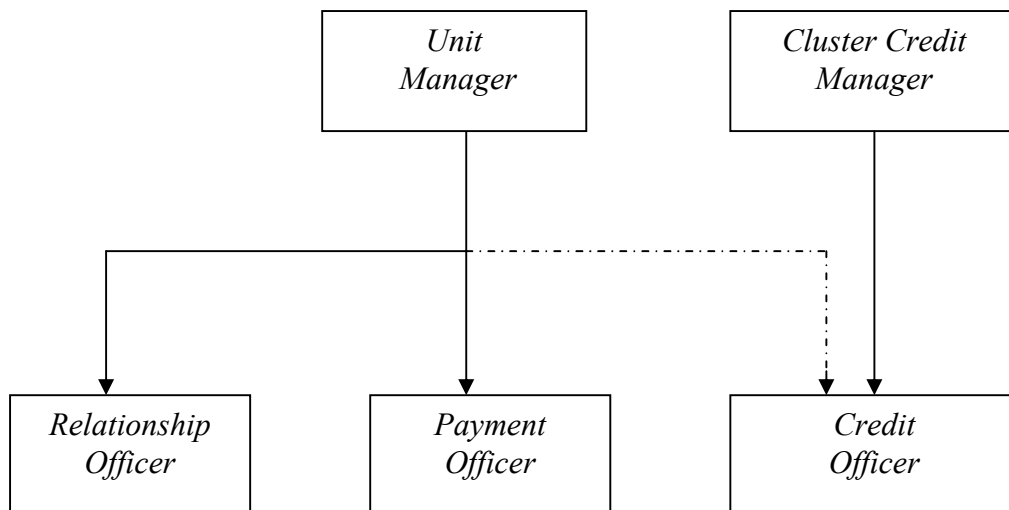
Struktur Organisasi PT Bank Danamon Indonesia Unit Solusi Modal



Sumber: Internal Perusahaan, diolah

Gambar 4.2

Struktur Organisasi PT BDI Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya



Sumber: Internal Perusahaan, diolah

b) *Sales and Distribution Head*

Sales and Distribution Head mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan dan implementasi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. *Sales and Distribution Head* juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kebijakan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai prioritas bisnisnya.

c) *Risk Management Head*

Risk Management Head mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memastikan, memahami dan mengelola risiko bisnis secara seksama, menyetujui parameter risiko dan menetapkan standar risiko bagi setiap bisnis yang dilakukan perusahaan. Peranannya juga mencakup pemantauan risiko pasar dan likuiditas, risiko operasional seluruh portofolio untuk memastikan perbaikan terhadap kecenderungan yang kurang menguntungkan perusahaan dan bertindak sebagai regulator untuk semua masalah yang terkait dengan risiko.

d) *Sales Management and Development Head*

Sales Management and Development Head mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. *Sales Management and Development Head* juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan

menyesuaikan strategi yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai prioritas bisnisnya.

e) *Business Partner Head*

Business Partner Head mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menciptakan nilai tambah melalui pelaporan dan analisis kinerja strategis dan operasional dari masing-masing bisnis. *Business Partner Head* juga bertanggung jawab dalam pembahasan usaha guna mencapai sasaran pendapatan perusahaan dan memberikan informasi terkini tentang makro ekonomi dan kompetisi.

f) *Regional Sales Head*

Regional Sales Head mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan produk yang dimiliki perusahaan dalam suatu daerah (propinsi, misal Jawa Timur) dan penerapan strategi perusahaan untuk mencapai sasaran prioritas bisnis perusahaan.

g) *Solusi Modal Credit Head*

Solusi Modal Credit Head mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan kebijakan guna memastikan bahwa Credit Solusi Modal yang diberikan diselenggarakan sesuai dengan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku, pedoman dari lembaga otoritas dan praktek bisnis yang baik serta peraturan kehati-hatian berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan penerapan prinsip-prinsip mengenal nasabah serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

h) *Region Staff Admin*

Region Staff Admin mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membantu *Regional Sales Head* dalam bidang administrasi.

i) *Cluster Manager*

Cluster Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan produk yang dimiliki perusahaan dalam suatu *cluster* (kota, misal *cluster* Surabaya) dan penerapan strategi perusahaan untuk mencapai target yang telah ditentukan.

j) *Solusi Modal Credit Analyst Manager*

Solusi Modal Credit Analyst Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memastikan proses kredit Solusi Modal telah berjalan dengan benar dan disiplin sesuai dengan kebijakan kredit yang berlaku diperusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal serta melakukan analisa demi perbaikan kualitas kredit yang diberikan perusahaan.

k) *Flying Manager*

Flying Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan produk yang dimiliki perusahaan. Jika diperlukan, *Flying Manager* menjadi pengganti *Unit Manager* untuk melakukan verifikasi tujuan pinjaman calon debitur, melakukan cek karakter calon debitur, memutuskan kredit yang diajukan calon debitur sesuai dengan batas wewenang memutus kredit yang dimiliki, dan bersama dengan *Credit Officer* suatu unit menandatangani surat perjanjian kredit untuk aplikasi kredit yang disetujui.

l) *Unit Manager*

Unit Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan produk yang dimiliki perusahaan, melakukan verifikasi tujuan pinjaman calon debitur, melakukan cek karakter calon debitur, memutuskan kredit yang diajukan calon debitur sesuai dengan batas wewenang memutus kredit yang dimiliki, dan bersama dengan *Credit Officer* menandatangani surat perjanjian kredit untuk aplikasi kredit yang disetujui. *Unit Manager* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membina, memonitor, mengevaluasi dan memastikan masing - masing bagian di unit telah berjalan dengan benar dan disiplin sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing untuk mendapatkan hasil yang optimal

m) *Cluster Credit Manager*

Cluster Credit Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memastikan proses kredit dan proses operasional serta proses *collection* di unit yang menjadi tanggungjawabnya telah berjalan dengan benar dan disiplin untuk mendapatkan hasil yang optimal. *Cluster Credit Manager* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membina dan memonitor guna memastikan inisiasi kredit telah sesuai dengan kebijakan kredit yang berlaku, memastikan proses kredit dijalankan sesuai dengan kebijakan kredit yang berlaku, membina dan memonitor proses operation agar berjalan sesuai ketentuan yang berlaku, membina dan memonitor pengelolaan administrasi dokumen pencairan sesuai ketentuan yang berlaku, dan melakukan analisa dan perbaikan atas kualitas kredit di unit yang menjadi tanggungjawabnya.

n) *Solusi Modal Credit Analyst Officer*

Solusi Modal Credit Analyst Officer mempunyai tugas dan tanggung jawab menjadi pengganti *Credit Officer* suatu unit solusi modal jika diperlukan, misal *Credit Officer* sedang sakit, cuti, training, atau karena suatu sebab yang lain sehingga *credit officer* tidak dapat masuk kerja.

o) *Credit Officer*

Credit Officer mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan *review* terhadap semua permohonan kredit yang diajukan guna memastikan bahwa permohonan kredit yang diajukan sesuai dengan prosedur dan kebijakan kredit yang berlaku diperusahaan, serta membuat rekomendasi dan memberikan persetujuan kredit sesuai dengan wewenangnya. *Credit Officer* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan tugas operasional perusahaan, dan bersama dengan *Unit Manager* menandatangani surat perjanjian kredit untuk aplikasi kredit yang disetujui.

p) *Relationship Officer*

Relationship Officer mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan penjualan produk - produk yang dimiliki perusahaan sesuai dengan target market yang telah ditentukan dan sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku diperusahaan untuk masing – masing produk kepada calon konsumen baru (debitur baru). *Relationship Officer* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memelihara hubungan baik dengan debitur yang ada (*debitur existing*).

q) *Payment Officer*

Payment Officer mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan penagihan (*collection*) terhadap debitur yang terlambat (menunggak) dalam melakukan pembayaran serta melakukan monitoring, melakukan *maintenance* dan memberikan informasi kepada *Unit Manager* mengenai kondisi debitur yang menunggak sehingga dapat membantu untuk penanganan lebih lanjut.

r) *Staff Admin and Process Monitoring Officer*

Staff Admin and Process Monitoring Officer mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengelolaan administrasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan melakukan *cross check* terhadap dokumen-dokumen kredit dan memastikan proses kredit dilakukan sesuai dengan kebijakan kredit dan prosedur yang ditetapkan untuk menghindari adanya penyimpangan dalam keseluruhan proses dan pencairan kredit.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa PT Bank Danamon Indonesia Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya telah memiliki struktur organisasi yang telah memenuhi syarat dalam penerapan akuntansi pertanggung jawaban, yaitu telah menerapkan struktur organisasi terdesentralisasi yang medelegasikan tugas dan wewenang pada masing-masing pusat pertanggung jawaban. Pembagian tugas dan wewenang dengan jelas dapat membantu proses identifikasi biaya yang terjadi dalam masing-masing pusat pertanggung jawaban. Para manager memiliki tugas dan kewenangan untuk melakukan kegiatan sesuai dengan bagian

yang menjadi tugas pokok dan fungsinya dalam rangka meningkatkan kinerja bagian yang dipimpinnya.

2. Sistematika Anggaran

Salah satu elemen penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi seluruh tingkat manajemen sebagai pusat pertanggung jawaban. Anggaran adalah merupakan sebuah alat untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Anggaran yang dinyatakan dalam satuan keuangan dapat digunakan perusahaan sebagai alat pengendalian biaya dan alat pengukur pelaksanaan kinerja dari masing-masing pusat pertanggung jawaban.

Penyusunan anggaran pada PT Bank Danamon Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya melibatkan manager bagian dalam menyiapkan usulan anggaran yang diterapkan dalam area yang berada dibawah pengendaliannya. Proses penyusunan anggaran diawali dengan rapat intern antara manager bagian dengan *Cluster Manager* dalam menyusun usulan anggaran pada masing-masing bagian. Usulan anggaran masing-masing bagian ini akan diserahkan kepada *Regional Sales Head* yang kemudian diteruskan kepada *Sales and Distribution Head* dan *Risk Management Head* untuk dibawah ke Manajemen Kantor Pusat.

Salah satu unsur yang ada didalam Manajemen Kantor pusat adalah Direktur Keuangan yang bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan keuangan perusahaan, memonitor penyajian laporan keuangan untuk memastikan kepatuhan dengan standar keuangan dan akuntansi serta peraturan yang ditetapkan, serta bertanggung jawab dalam pembahasan usaha guna mencapai sasaran pendapatan perusahaan dan penyusunan anggaran. Untuk penyusunan anggaran perusahaan, Direktur Keuangan di *support* oleh unit keuangan dan akuntansi yang bertanggung jawab untuk menerima pengajuan usulan anggaran masing-masing bagian untuk dibahas dan dianalisis untuk

menentukan kelayakan usulan anggaran tersebut sebelum diserahkan kepada Direktur Keuangan.

Usulan anggaran tersebut dianalisis berdasarkan pertimbangan hasil realisasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun sebelumnya dan asumsi yang telah ditetapkan. Anggaran yang telah selesai dianalisis oleh unit keuangan dan akuntansi akan diajukan kepada Manajemen Kantor Pusat melalui Direktur Keuangan untuk dibahas dalam rapat penetapan anggaran yang diadakan setiap tahun.

RKAP yang telah disetujui oleh Manajemen Kantor Pusat akan diajukan dalam rapat dengan dewan komisaris untuk dimintakan pengesahan. RKAP yang telah disahkan oleh dewan komisaris akan disampaikan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran PT Bank Danamon Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya menggabungkan dua sistem penganggaran yaitu *sistem bottom-up budgeting* dan *sistem top-down budgeting*. *Sistem bottom-up budgeting* dapat dilihat dari proses pengajuan usulan anggaran oleh para manager bagian yang bergerak dari manajemen bawah ke arah atas. Unsur *sistem top-down budgeting* dapat dilihat berupa proses persetujuan atau proses pengesahan anggaran.

Anggaran biaya PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban, walaupun anggaran perusahaan tersebut mengikuti anggaran biaya yang dijalankan oleh manajemen kantor pusat dikarenakan proses anggaran yang menerapkan *sistem bottom-up budgeting*. Anggaran biaya dengan *sistem bottom-up budgeting* adalah menetapkan adanya alokasi biaya dari Manajemen Kantor Pusat kedalam anggaran masing-masing unit sebagai pusat biaya (*cost centre*). Hal ini mengakibatkan manager bagian termotivasi untuk menjalankan anggaran (*plan*) dalam area pertanggungjawabannya, agar penilaian kinerja manager pusat pertanggungjawaban dapat

berjalan sesuai dengan anggaran yang telah diajukan oleh manajer unit kepada manajemen kantor pusat dapat berjalan secara optimal.

Anggaran perusahaan dapat dijadikan awal penentuan program kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban karena dari besarnya anggaran tersebut manajer pusat pertanggungjawaban dapat memprediksi target rencana yang ingin dicapai selama periode berjalan. Dari target rencana anggaran nantinya manajer pusat pertanggungjawaban dapat membuat laporan pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban terhadap anggaran yang telah dijalankan. Anggaran PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya bulan Desember 2010 disajikan pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Anggaran Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya Bulan Desember 2009

Branch Code/ CC	: 9690/9690	
Unit Name	: SURABAYA - RUNGKUT SURABAYA	
	YTD	
A. BALANCE SHEET	Actual (Rp.000)	Plan (Rp.000)
LOAN :		
Volume	4799	6355
Disburment	2786	4200
Disb. Top Up (Fresh Money)	558	0
NOA	617	803
New NOA	215	356
B. PRODUCT VOLUME		
LOAN		
Solusi Modal	4573	6037
Solusi Modal Khusus	226	318
C. PROFITABILITY		
Int Income	2437	2962
Int Expense	783	760
Net Interest Margin	1655	2202
Fee Income	76	60
Total Income	1730	2262
Manpower Expense	300	350
General and Adm.Expense	146	91
Total Operating Expense	446	440
Gross Income	1284	1821
Overhead Cost	429	639

Cost Efficiency (Adjustment)	46	
Support Expense	28	
Credit Cost	670	329
NPBT	203	853
NPAT	144	606
D. FINANCIAL RATIO		
Repayment Rate (%)	73.8	90.8
Yield (%)	46.3	50.7
NIM (%)	31.4	37.7
Cost to Income (%)	52.2	47.7
DPD 30+ Ratio (%)	21.7	0
NPL (%)	12.6	0

Sumber : Data Intern Perusahaan, diolah

3. Klasifikasi Biaya

Konsep *controllable principle* yang mendasari akuntansi pertanggungjawaban mengharuskan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Klasifikasi biaya yang tepat akan membantu mengidentifikasi biaya berdasarkan sifat terkendali tidaknya biaya yang terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Klasifikasi biaya Yang dilakukan oleh PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya masih belum memisahkan biaya berdasarkan sifat keterkendaliannya, akan tetapi memisahkan biaya berdasarkan kewenangan sesuai struktur organisasi. Dalam anggaran PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya masih mengalokasikan biaya yang terjadi di kantor pusat kedalam anggaran dan laporan pertanggungjawaban, sehingga menyulitkan proses identifikasi biaya yang menjadi tanggungjawab masing-masing bagian. Klasifikasi biaya yang diterapkan PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya masih belum memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang menjelaskan bahwa manajer pusat pertanggungjawaban hanya bertanggungjawab pada biaya yang terjadi didalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan.

Perusahaan perlu melakukan identifikasi terhadap biaya dan mengklasifikasikan biaya-biaya tersebut menjadi biaya terkendali dan biaya tak terkendali agar fungsi pengendalian biaya dapat berjalan optimal dan penilaian kinerja dapat dilakukan secara lebih objektif. Manajer pusat pertanggungjawaban akan jadi lebih termotivasi dalam melakukan efisiensi terhadap biaya yang dapat dikendalikan. Usulan klasifikasi biaya berdasarkan sifat keterkendaliannya disajikan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Usulan Klasifikasi Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali
PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya

BIAYA TERKENDALI	BIAYA TAK TERKENDALI
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Biaya Bunga
Biaya Alat Tulis	<i>Overhead Cost</i>
Biaya Pemeliharaan Mesin	<i>Cost Efficiency</i>
Biaya Pemeliharaan Kendaraan	<i>Support Expense</i>
Biaya Diklat	Biaya Kredit
Biaya Komunikasi	Pajak
Biaya Listrik	Biaya Sewa
Biaya Air	Biaya Ijin Usaha dan Iuran
Biaya Perjalanan	Biaya Pajak dan Asuransi

Sumber : Data Intern Perusahaan, diolah

4. Kodefikasi Rekening

Kode rekening digunakan untuk mempermudah proses identifikasi terhadap biaya mengenai jenis biaya, tempat terjadinya biaya, dan sifat keterkendalian suatu biaya. PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya selama ini sudah mencantumkan kode rekening dalam anggaran dan pelaporan pertanggungjawabannya. PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya mengklasifikasikan biaya berdasarkan jenis biaya dan tempat terjadinya biaya dengan mencantumkan kode rekening yang dapat membantu proses identifikasi.

Klasifikasi rekening secara umum pada perkiraan akun PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya yang telah mengidentifikasi masing-masing jenis perkiraan akun aktiva, hutang, modal, pendapatan, dan biaya disajikan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Klasifikasi Rekening PT Bank Danamon Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya

Kode	Kelompok Akun
1	Aktiva Produktif
2	Aktiva Tetap
3	Aktiva Lain-lain
4	Hutang
5	Modal
6	Pendapatan
7	Biaya
8	Pendapatan lain-lain
9	Biaya lain-lain

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal, termasuk PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya memiliki kode pusat biaya (*cost centre*) yang berguna untuk mengidentifikasi tempat terjadinya biaya, sehingga dapat diketahui pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas biaya tersebut. Kode pusat pertanggungjawaban ini biasa tercantum dalam surat permintaan pembayaran yang diajukan masing-masing bagian untuk memudahkan proses identifikasi terjadinya biaya. Kode pusat pertanggungjawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal disajikan dalam tabel 4.4.

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa kode pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya sudah memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik mensyaratkan adanya penetapan kode rekening berdasarkan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi perusahaan yang telah menggambarkan secara jelas garis wewenang dan

tanggung jawab pada masing-masing pusat pertanggungjawaban, sehingga dapat diketahui alur tanggungjawab atas biaya yang terjadi.

Tabel 4.4
Kode Pusat Pertanggung Jawaban Bank Danamon Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya

Kode	Nama Pusat Pertanggungjawaban
1000	Kantor Pusat
1100	Dewan Komisaris
1200	Direktur Utama
1210	Wakil Direktur Utama
1300	Direktur Keuangan
1400	Direktur Sumber Daya Manusia
.	
.	
.	

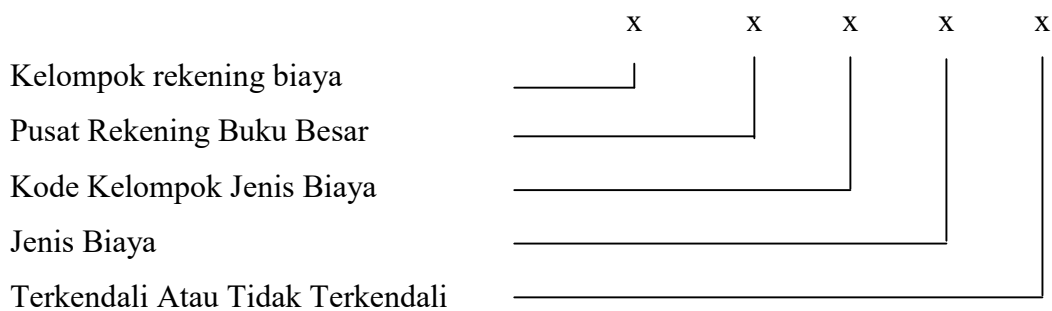
7000	Solusi Modal Credit Head
7100	Solusi Modal Credit Analyst Manager
8000	Cluster Manager
8100	Flying Unit Manager
9000	Unit Manager dan Cluster Credit Manager
9100	Unit Manager
9110	Relationship Officer
9111	Kegiatan 1 Relation Officer
.	
9119	Kegiatan 9 Relation Officer
9120	Payment Officer
9121	Kegiatan 1 Payment Officer
.	
9129	Kegiatan 9 Payment Officer
9200	Cluster Credit Manager
9210	Credit Officer
9211	Kegiatan 1 Credit Officer
.	
9219	Kegiatan 9 Credit Officer
9690	<i>Cost Centre</i> Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

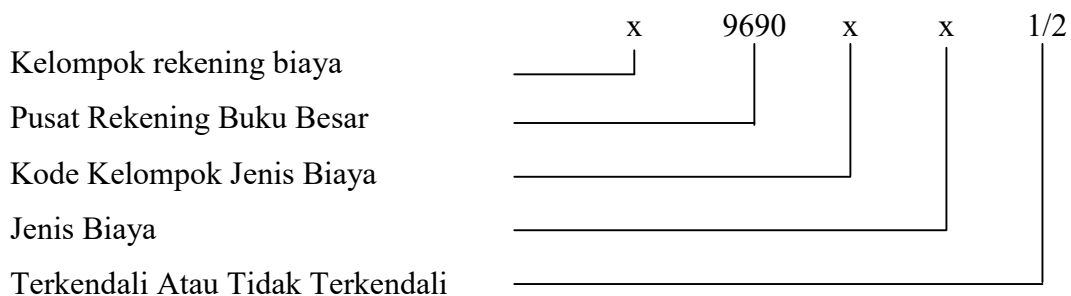
Kode pusat pertanggungjawaban yang diterapkan PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal, membagi pusat pertanggungjawaban menjadi 9 kelompok besar, yaitu kantor pusat, Sales and Distribution Head, Risk Management Head, Sales Management and Development Head, dan Business Partner Head, yang berkedudukan di Jakarta, Regional Sales Head dan Solusi Modal Credit Head yang berkedudukan di wilayah, misalnya Jawa Timur, kemudian Cluster Manager yang berkedudukan di suatu kota, misalnya Surabaya, serta Unit Manager dan Cluster Credit Manager yang berkedudukan di suatu unit tertentu, misalnya Rungkut. Penerapan kode pusat pertanggungjawaban seperti ini akan memudahkan dalam menganalisis tanggung jawab atas biaya yang terjadi pada area yang menjadi tanggungjawabnya karena sudah secara jelas perusahaan membagi tugas dan wewenang

tanggungjawab berdasarkan tingkat pusat pertanggungjawaban yang telah digambarkan dalam struktur organisasi.

Sistem kodifikasi rekening yang baik akan membantu proses identifikasi biaya berdasarkan jenis biaya, tempat terjadinya biaya, dan sifat keterkendalian biaya tersebut. Kode rekening yang memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:



Berikut ini akan disajikan contoh format kode rekening yang memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban untuk PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya



5. Sistem pelaporan pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berguna untuk menghasilkan informasi akuntansi yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban dengan sistem pelaporan yang sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban disusun secara periodik untuk menilai kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban memfokuskan pada pengendalian selisih antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Sistem pelaporan pertanggungjawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya dilakukan secara terpusat oleh unit keuangan dan akuntansi yang mengidentifikasi biaya-biaya yang timbul dari masing-masing bagian. Hasil identifikasi tersebut berupa informasi mengenai jenis biaya dan jumlah, serta identifikasi tempat terjadinya biaya berdasarkan kode pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Unit keuangan dan akuntansi bertugas untuk memisahkan biaya-biaya tersebut berdasarkan jenis dan tempat terjadinya biaya dalam format laporan pertanggungjawaban seperti disajikan pada tabel 4.5

Tabel 4.5
Laporan Pertanggungjawabn PT Bank Danamon Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya

SCO		MONTHLY PERFORMANCE REVIEW		
Branch Code/Unit Name		: 9690/ SURABAYA - RUNGKUT SURABAYA		
Performance as of		: Desember 2009		
FINANCIAL PERFORMANCE		(Rp.Mio)		
A. BALANCE SHEET	MTD	YTD		
	DES	Actual	Plan	Achievement (%)
LOAN :				
Volume	4799	4799	6355	75.5
Disburment	128	2786	4200	66.3
Disb. Top Up (Fresh Money)	110	558	0	100
NOA	617	617	803	76.8
New NOA	13	215	356	60
B. PRODUCT VOLUME				
LOAN				
Solusi Modal	4573	4573	6037	75.7
Solusi Modal Khusus	226	226	318	71.1
C. PROFITABILITY				
Int Income	169	2437	2962	82.3
Int Expense	62	783	760	103
Net Interest Margin	108	1655	2202	75.1
Fee Income	3	76	60	127
Total Income	111	1730	2262	76.5
Manpower Expense	21	300	350	85.7
General and Adm.Expense	15	146	91	161.5
Total Operating Expense	36	446	440	101.3
Gross Income	75	1284	1821	70.5
Overhead Cost	33	429	639	67.2
Cost Efficiency (Adjustment)	0	46		
Support Expense	3	28		
Credit Cost	138	670	329	203.9
NPBT	-98	203	853	23.8

NPAT	-70	144	606	23.8
D. FINANCIAL RATIO				
Repayment Rate (%)	73.8	73.8	90.8	81.3
Yield (%)	41.5	46.3	50.7	91.4
NIM (%)	26.3	31.4	37.7	83.4
Cost to Income (%)	64	52.2	47.7	109.4
DPD 30+ Ratio (%)	21.7	21.7	0	100
NPL (%)	12.6	12.6	0	100

Sumber: Data Intern Perusahaan

Pada laporan pertanggungjawaban yang telah disusun, PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya menerapkan adanya alokasi biaya dari kantor pusat kepada manajer bidang. Alokasi seperti ini akan menyebabkan penilaian kinerja menjadi kurang objektif, karena alokasi tersebut mengharuskan manajer pusat pertanggungjawaban menanggung biaya yang tidak berada dalam area pertanggungjawabannya..

C. Pembahasan

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian

Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan laporan pertanggungjawaban yang dapat digunakan perusahaan sebagai alat pengendalian biaya. Fungsi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dapat berjalan dengan optimal apabila elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik.

PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya sudah menerapkan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban dengan sempurna, tetapi masih ada kekurangan pada penerapan elemen-elemen tersebut. Hal ini akan mengakibatkan tidak dapat berfungsinya laporan pertanggungjawaban tersebut sebagai alat pengendalian, laporan yang disusun hanya dapat dipakai sebagai sarana untuk melaporkan kegiatan operasional perusahaan.

Struktur organisasi yang diterapkan oleh PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya telah menggambarkan dengan jelas garis wewenang dan tanggungjawab pada masing-masing tingkatan manajemen. Hal ini akan memudahkan proses

identifikasi manajer yang bertanggungjawab atas timbulnya biaya tertentu, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengendalikan biaya tersebut.

Sistem anggaran yang diterapkan oleh PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya adalah sistem *bottom-up budgeting* yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban. PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal, termasuk PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya telah membagi anggaran untuk tiap-tiap bagian sehingga dapat dilakukan pengendalian pada masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut. Kelemahan anggaran PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya adalah menerapkan adanya alokasi biaya dari kantor pusat kepada manajer bagian. Hal ini akan mengakibatkan manajer bagian termotivasi untuk menjalankan anggaran (*plan*) dalam area pertanggungjawabannya.

Pemisahan biaya terkendali dan biaya tak terkendali menjadi unsur penting dalam pengendalian. Klasifikasi biaya yang diterapkan PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya sudah memisahkan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Pemisahan ini dilakukan untuk mengetahui biaya yang dapat dikendalikan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban, sehingga dapat segera diambil tindakan untuk mengendalikan biaya tersebut agar perusahaan dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

Kodifikasi rekening akan berguna dalam proses identifikasi tempat terjadinya biaya, sehingga pos-pos yang memiliki kecenderungan untuk melampaui anggaran akan dapat teridentifikasi dan perlu mendapatkan perhatian dari manajer pusat pertanggungjawaban. PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya sudah menerapkan kodifikasi rekening pada anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang disusun.

Sistem pelaporan pertanggungjawaban akan menyajikan laporan yang berisi hasil realisasi aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Laporan ini dapat digunakan

manajemen dalam proses pengendalian biaya untuk mencapai efisiensi biaya sehingga dapat menghasilkan laba optimal.

2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat Bantu penilaian kinerja manajer melalui perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan karakteristik masing-masing pusat pertanggungjawaban. Proses penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian akhir kinerja tiap-tiap manajer PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya ditentukan oleh besarnya total nilai *Key Performance Index (KPI)*. PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya memiliki dua pusat pertanggung jawaban yaitu *Unit Manager* dan *Cluster Credit Manager*. Berikut ini dijelaskan cara perhitungan total nilai *Key Performance Index (KPI)* masing-masing pusat pertanggung jawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya.

Langkah pertama untuk menentukan total nilai *KPI* tiap-tiap manager PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya adalah menentukan unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja tiap-tiap Manager. Penilaian kinerja *Unit Manager* ditentukan oleh rasio keuangan, yaitu Loan Volume, Product Volume, Profitabilty serta financial Ratio yang diambil dari laporan keuangan Bulanan PT Bank Danamon Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya Periode 2009.

Langkah selanjutnya adalah Penilaian kinerja *Unit Manager* berdasarkan pusat pertanggungjawaban masing-masing manager. PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Khusus memiliki dua pusat pertanggungjawaban, dan penilaian kinerjanya

ditentukan oleh tiga unsur, yaitu *Loan Volume* dengan bobot sebesar 30%, *Net Profit After Tax (NPAT)* dengan bobot sebesar 50%, dan Proses (operasional) dengan bobot sebesar 20%. Sedangkan penilaian kinerja *Cluster Credit Manager* ditentukan oleh *NPAT* dengan bobot 40%, *Cost Of Credit (CoC)* dengan bobot sebesar 30%, dan Proses (operasional) dengan bobot sebesar 30%. Penilaian proses (operasional) ditentukan oleh nilai *audit rating* yang dilakukan oleh satuan kerja audit internal (skai) yang dilakukan setiap tahun. Untuk PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya nilai *audit rating* pada tahun 2009 adalah 3 (*Acceptable*), yang artinya sesuai dengan standard yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, sedangkan besarnya *Loan Volume*, *NPAT*, dan *CoC* dapat dilihat dari data laporan kinerja bulanan (*Monthly Performance Report*) PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya yang merupakan laporan pertanggungjawaban ke kantor pusat.

Setelah unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja tiap-tiap manajer ditentukan, langkah berikutnya adalah menentukan besarnya nilai *Performance Assesment (PA)* masing-masing unsur. Besarnya nilai *PA* bergantung pada pencapaian (*achievement*) tiap-tiap unsur, yaitu perbandingan antara realisasi atau hasil aktual dengan target atau anggaran yang telah ditetapkan yang dinyatakan dalam persen. Jika besarnya angka *achievement* lebih dari 125% dari anggaran atau target yang ditetapkan, maka nilai *PA* adalah sebesar 5. Jika *achievement* lebih dari 110% sampai dengan 125% maka besarnya nilai *PA* adalah 4. Jika *achievement* lebih dari 90% sampai dengan 110% maka besarnya nilai *PA* adalah 3. Jika *achievement* 60% sampai dengan 90 % maka besarnya nilai *PA* adalah 2. Jika *achievement* kurang dari 60% maka besarnya nilai *PA* adalah 1. Besarnya angka *achievement* yang digunakan untuk penilaian kinerja tiap-tiap manajer didasarkan atas laporan pertanggungjawaban. Besarnya nilai *PA* berdasarkan angka *achievement* disajikan dalam tabel 4.6

Tabel 4.6

Penggolongan Nilai PA berdasarkan Achievement pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya

<i>Achievement</i>	<i>Nilai PA</i>
> 125 %	5
> 110% - 125%	4
> 90% - 110%	3
60% - 90%	2
< 60%	1

Sumber: Data Intern Perusahaan

Langkah berikutnya adalah menentukan nilai *KPI* masing-masing unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja tiap-tiap manager. Nilai *KPI* didapatkan dengan cara mengalikan bobot masing-masing unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja dengan nilai *PA* masing-masing unsur. Setelah nilai *KPI* masing-masing unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja diketahui, maka Total nilai *KPI* tiap-tiap manager dapat ditentukan dengan cara menjumlahkan nilai *KPI* masing-masing unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja tiap-tiap manager. Penilaian kinerja tiap-tiap manager dapat ditentukan berdasarkan besarnya total nilai *KPI* tiap-tiap manager. Penggolongan kinerja manager PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi modal berdasarkan nilai *KPI* disajikan dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Penggolongan Kinerja Manager PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal

No	Total Nilai KPI	Keterangan
1	1 - < 2	<i>Unsatisfactory</i>
2	2 - < 3	<i>Need Improvement</i>
3	3 - < 4	<i>Acceptable 1</i>
4	4 - < 5	<i>Acceptable 2</i>
5	5	<i>Satisfactory</i>

Sumber: Data intern perusahaan

Jika kinerja manager PT Bank Danamon Indonesia Tbk digolongkan kedalam kelompok *Unsatisfactory*, maka berarti kinerja manager tersebut sangat tidak memuaskan atau kinerjanya sangat buruk. Jika kinerjanya digolongkan kedalam kelompok *Need Improvement* maka berarti kinerja manager tersebut masih membutuhkan perbaikan atau

kinerjanya masih belum mencapai hasil sesuai target atau anggaran yang ditetapkan. Jika kinerja manager digolongkan kedalam kelompok *acceptable 1* maka berarti kinerja manager tersebut cukup atau kinerjanya sesuai dengan target atau anggaran yang ditetapkan. Jika kinerja manager digolongkan kedalam kelompok *acceptable 2* maka berarti kinerja manager tersebut lebih dari cukup atau hasil kinerjanya melebihi target atau anggaran yang ditetapkan. Jika kinerja manager digolongkan kedalam kelompok *Satisfactory* maka berarti kinerja manager tersebut sangat memuaskan atau hasil kinerjanya jauh melebihi target atau anggaran yang ditetapkan.

Berikut ini akan dibahas laporan pertanggung jawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya periode bulanan yaitu antra bulan juli 2010 sampai dengan bulan desember 2010. laporan pertanggungjawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya bulan Juli 2009 sampai dengan September 2009 disajikan pada tabel 4.8 dan laporan pertanggung jawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya bulan Oktober 2009 sampai dengan Desember 2009 disajikan pada tabel 4.9

Tabel 4.8
Laporan pertanggung jawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk
Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya bulan Juli 2009 sampai dengan September 2009

SCO MONTHLY PERFORMANCE REVIEW									
Branch Code/ CC	: 9690/9690								
Unit Name	: SURABAYA - RUNGKUT SURABAYA								
FINANCIAL PERFORMANCE (Rp.Mio)									
	Jul-09			Aug-09			Sep-09		
	Actual	Plan	Ach (%)	Actual	Plan	Ach (%)	Actual	Plan	Ach (%)
A. BALANCE SHEET									
LOAN :									
Volume	5379	5933	90.7	5582	6030	92.6	5465	6120	89.3
Disbursement	1922	2450	78.4	2413	2800	86.2	2563	3150	81.4
Disb. Top Up (Fresh Money)	287	0	100	332	0	100	352	0	100
NOA	664	715	92.9	654	733	89.2	650	751	86.6
New NOA	147	208	71	172	237	72	189	267	71
B. PRODUCT VOLUME									
LOAN									
Solusi Modal	5086	5036	90.2	5313	5728	92.8	5189	5814	89.2
Solusi Modal Khusus	293	297	98.7	269	301	89.2	276	306	90
C. PROFITABILITY									
Int Income	1496	1648	90.8	1700	1903	89.3	1903	2163	88
Int Expense	452	424	106.8	522	489	106.7	590	555	106.3
Net Interest Margin	1044	1225	85.2	1178	1414	83.3	1313	1607	81.7
Fee Income	49	35	139	59	40	148	64	45	143
Total Income	1093	1260	86.7	1237	1454	85	1378	1652	83.4
Manpower Expense	212	204	103.8	228	233	97.7	244	262	93
General and Adm.Expense	85	53	160.5	96	60	159.4	110	68	161.5
Total Operating Expense	296	257	115.4	324	294	110.4	354	330	107.1
Gross Income	796	1003	79.4	913	1161	78.6	1024	1322	77.5
Overhead Cost	273	373	73.3	305	426	71.7	337	479	70.3
Cost Efficiency (Adjustment)	46			46			46		
Support Expense	13			17			20		
Credit Cost	159	143	111.3	218	179	121.4	308	221	139.7
NPBT	397	487	81.5	419	555	75.4	405	622	65
NPAT	282	346	81.6	297	394	75.5	287	441	65.1
D. FINANCIAL RATIO									
Repayment Rate (%)	76.9	90.5	85	78	90.7	85.9	71.2	90.7	78.5
Yield (%)	48.8	50.5	96.6	48.3	50.6	95.5	47.8	50.6	94.5
NIM (%)	34.1	37.5	90.7	33.5	37.6	89.1	33	37.6	87.7
Cost to Income (%)	53.3	50	106.7	52.2	49.5	105.6	51.6	49	105.3
DPD 30+ Ratio (%)	11.1	0	100	12.6	0	100	15.6	0	100
NPL (%)	4.9	0	100	5.8	0	100	7.2	0	100

Sumber: Data Intern Perusahaan

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat diketahui nilai achievimen untuk Loan Volume terjadi pada bulan Agustus 2009 yaitu sebesar 92,60%.

Tabel 4.9
Laporan pertanggung jawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk
Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya bulan Oktober 2009 sampai dengan Desember 2009

SCO MONTHLY PERFORMANCE REVIEW	
Branch Code/ CC	: 9690/9690
Unit Name	: SURABAYA – RUNGKUT SURABAYA

FINANCIAL PERFORMANCE (Rp.Mio)									
	Oct-09			Nov-09			Dec-09		
A. BALANCE SHEET	Actual	Plan	Ach (%)	Actual	Plan	Ach (%)	Actual	Plan	Ach (%)
LOAN :									
Volume	5218	6205	84.1	4957	6283	78.9	4799	6355	75.5
Disburment	2670	3500	76.3	2658	3850	69.1	2786	4200	66.3
Disb. Top Up (Fresh Money)	406	0	100	448	0	100	558	0	100
NOA	642	768	83.5	626	786	79.7	617	803	76.8
New NOA	205	297	89	202	326	62	215	356	60
B. PRODUCT VOLUME									
LOAN									
Solusi Modal	4963	5894	84.2	4715	5969	79	4573	6037	75.7
Solusi Modal Khusus	254	310	81.9	242	314	77	226	318	71.1
C. PROFITABILITY									
Int Income	2090	2426	86.2	2268	2692	84.2	2437	2962	82.3
Int Expense	658	623	105.7	721	691	104.4	783	760	103
Net Interest Margin	1431	1803	79.4	1547	2001	77.3	1655	2202	75.1
Fee Income	69	50	137	72	55	132	76	60	127
Total Income	1500	1853	81	1619	2056	78.7	1730	2262	76.5
Manpower Expense	262	292	89.9	279	321	87.1	300	350	85.7
General and Adm.Expense	120	75	159.2	131	83	157.7	146	91	161.5
Total Operating Expense	382	367	104.2	410	404	101.6	446	440	101.3
Gross Income	1118	1486	75.2	1209	1653	73.2	1284	1821	70.5
Overhead Cost	357	532	69	396	585	67.7	429	639	67.2
Cost Efficiency (Adjustment)	46			46			46		
Support Expense	23			25			28		
Credit Cost	397	258	153.7	532	294	180.9	670	329	203.9
NPBT	377	694	54.2	301	772	39	203	853	23.8
NPAT	267	493	54.2	214	548	39	144	606	23.8
D. FINANCIAL RATIO									
Repayment Rate (%)	76.4	90.8	84.2	69.8	90.8	76.9	73.8	90.8	81.3
Yield (%)	42.8	50.6	84.6	46.7	50.7	92.2	46.3	50.7	91.4
NIM (%)	29.4	37.6	78	31.9	37.7	84.6	31.4	37.7	83.4
Cost to Income (%)	51.5	48.5	106.1	51.4	48.1	106.8	52.2	47.7	109.4
DPD 30+ Ratio (%)	18.2	0	100	18.1	0	100	21.7	0	100
NPL (%)	9.3	0	100	10.8	0	100	12.6	0	100

Sumber: Data Intern Perusahaan

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat diketahui nilai achievimen untuk Loan Volume terjadi pada bulan Oktober 2009 yaitu sebesar 84,10%.

Dari tabel 4.8 dan 4.9 diatas maka dapat diketahui nilai Loan Volume, Product Volume, Profitability dan financial Ratio yang dijadikan unsur dasar penilaian kinerja manajemen PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya selama bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009. Berikut analisis deskriptif variabel

penelitian laporan keuangan PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya.

1. Loan Volume

Loan Volume adalah perbandingan antara total kredit yang diberikan dengan total dana pihak ketiga. Rasio ini menggambarkan kemampuan bank untuk memberikan kredit kepada debitur, sebagai sumber likuiditas bank, sebagai mana disajikan pada tabel 4.10

Tabel 4.10
Nilai Loan Volume PT Bank Danamon Indonesia Tbk
Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya
Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	Loan Volume (Rp.000.000)		
	Plan	Actual	Achievement
Jul-09	5.933	5.379	90,70%
Aug-09	6.030	5.582	92,60%
Sep-09	6.120	5.465	89,30%
Oct-09	6.205	5.218	84,10%
Nov-09	6.283	4.957	78,90%
Dec-09	6.355	4.799	75,50%

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

. Loan volume dapat dihitung dengan cara membagi antara nilai Actual dengan Plan dikalikan 100%. Berikut contoh perhitungan dalam rumus:

$$\text{Loan Volume Achievement bulan Juli} = \frac{\text{Actual}}{\text{Plan}} \times 100\%$$

$$\text{Loan Volume Achievement bulan Juli} = \frac{5379}{5933} \times 100\%$$

$$= 90.70\%$$

2. Product Volume

Product Volume adalah volume tingkat kepercayaan masyarakat (Debitur) dalam memilih Product yang ditawarkan oleh bank. PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya memiliki dua Product yaitu Solusi Modal dan Solusi Modal Khusus sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab IV tentang produk dan layanan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Berikut table 4.11 yang menjelaskan tentang product volume

Tabel 4.11
Product Volume PT Bank Danamon Indonesia Tbk
Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya
Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	Solusi Modal (Rp.000.000)			Solusi Modal khusus (Rp.000.000)		
	Plan	Actual	Achievement	Plan	Actual	Achievement
Jul-09	5.036	5.086	90,20%	597	293	98,70%
Aug-09	5.728	5.313	92,80%	301	369	89,20%
Sep-09	5.814	5.189	89,20%	306	276	90,00%
Oct-09	5.894	4.963	84,20%	310	254	81,90%
Nov-09	5.969	4.715	79,00%	314	242	77,00%
Dec-09	6.037	4.573	75,70%	318	226	71,10%

Sumber: data interen perusahaan, diolah

3. Profitability (Biaya Operasional/ Pendapatan)

Profitability adalah perbandingan antara biaya operasioanal dan pendapatan operasional dikurangi pajak (Tax) dan akan menghasilkan laba bersih setelah pajak atau Net Profit After Tax (NPAT).

Rasio biaya operasioanal digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasional. Semakin kecil rasio ini berarti semakin efisien biaya operasioanal yang dikeluarkan oleh bank, sehingga memungkinkan bank akan memperoleh keuntungan yang semakin besar. Berikut rumus perhitungan

profitability berdasarkan laporan pertanggungjawaban PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya. Seperti pada tabel 4.12

Net Interest Margin	=	Interest Income – Interest Expe
Total Income	=	Net Interest Margin – Fee Income
Total Operating Expense	=	Manpower Expense – General and Adm Expense
Net Profit Before Tax	=	Total Income - Total Operating Expense
Net Profit After Tax	=	Net Profit Before Tax – Tax

Tabel 4.12
Nilai NPAT PT Bank Danamon Indonesia Tbk
Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya
Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	NPAT (Rp.000.000)		
	Plan	Actual	Achievement
Jul-09	346	282	81,60%
Aug-09	394	297	75,50%
Sep-09	441	287	65,10%
Oct-09	493	267	54,20%
Nov-09	548	214	39,00%
Dec-09	606	144	23,80%

Sumber: Data interen perusahaan, diolah

4. Financial Rasio

Financial Rasio adalah cadangan yang dianggarkan oleh bank terhadap kredit yang diberikan kepada debitur, hal ini disebabkan adanya kemungkinan piutang yang tak tertagih (kredit macet) maka bank harus membayar denda kepada Bank Indonesia. Semakin besar piutang yang tak tertagih maka semakin besar pula cadangan yang harus dianggarkan oleh bank sebagai jaminan atau denda yang harus dibayar oleh bank yang bersangkutan nanti kepada bank Indonesia. Penilaian financial kredit disajikan pada tabel 4.13, dan penentuan rumusnya sebagai berikut

$$\text{Repayment Rate} = \frac{\text{Kredit Terbayar}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

$$\text{DPD 30+ Ratio} = \frac{\text{Kredit Macet > 30 Hari}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

$$\text{Non Performing Loan} = \frac{\text{Kredit Macet > 90 Hari}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

Tabel 4.13
Nilai Financial Ratio PT Bank Danamon Indonesia Tbk
Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya
Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	Repayment Rate (%)			DPD 30+Ratio (%)			NPL(%)		
	Plan	Actual	Achievement	Plan	Actual	Achievement	Plan	Actual	Achievement
Jul-09	90.5	76.9	85	0	11.1	-11.1	0	4.9	-4.9
Aug-09	90.7	78	85.9	0	12.6	-12.6	0	5.8	-5.8
Sep-09	90.7	71.2	78.5	0	15.6	-15.6	0	7.2	-7.2
Oct-09	90.8	76.4	84.2	0	18.2	-18.2	0	9.3	-9.3
Nov-09	90.8	69.8	79.9	0	18.1	-18.1	0	10.8	-10.8
Dec-09	90.8	73.8	81.3	0	21.7	-21.7	0	12.6	-12.6

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

Berdasarkan tabel 4.9 sampai dengan tabel 4.13 diatas maka dapat diketahui besarnya nilai *Performance Assessment (PA)* untuk masing-masing unsur penilaian *Unit Manager* PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya selama bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009. Besarnya nilai *PA* bergantung pada pencapaian (*achievement*) tiap-tiap unsur, yaitu perbandingan antara realisasi atau hasil aktual dengan target atau anggaran yang telah ditetapkan yang dinyatakan dalam persen. sebagaimana tercantum dalam tabel 4.9 dan besarnya nilai *Performance Assessment (PA)* untuk masing-masing unsur penilaian *Cluster Credit Manager* PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya selama bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009 sebagaimana tercantum dalam tabel 4.14 sebagai berikut

Tabel 4.14
Nilai PA Unit Manager Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	Loan Volume (Rp.000.000)				NPAT (Rp.000.000)				Proses			
	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement	PA
Jul-09	5.933	5.379	90,70%	3	346	282	81,60%	2	3	3	100.00%	3

Aug-09	6.030	5.582	92,60%	3	394	297	75,50%	2	3	3	100.00%	3
Sep-09	6.120	5.465	89,30%	2	441	287	65,10%	2	3	3	100.00%	3
Oct-09	6.205	5.218	84,10%	2	493	267	54,20%	1	3	3	100.00%	3
Nov-09	6.283	4.957	78,90%	2	548	214	39,00%	1	3	3	100.00%	3
Dec-09	6.355	4.799	75,50%	2	606	144	23,80%	1	3	3	100.00%	3

Sumber: Data intern perusahaan diolah

Besarnya nilai *Performance Assessment (PA)* untuk penilaian Unit Manager selama bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009 achievement tertinggi untuk Loan Volume dengan nilai *PA* achievement tertinggi 3 terjadi pada bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Agustus 2009, NPAT dengan nilai *PA* achievement tertinggi 2 terjadi pada bulan Juli 2009 sampai dengan bulan September 2009, sedangkan untuk Proses ditentukan oleh nilai *audit rating* yang dilakukan oleh satuan kerja audit internal (skai) yang dilakukan setiap tahun

Tabel 4.15
Nilai PA Cluster Credit Manager Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	NPAT (Rp.000.000)				CoC(Rp.000.000)				Proses			
	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement	PA
Jul-09	346	282	81,60%	2	143	159	88,81%	2	3	3	100.00%	3
Aug-09	394	297	75,50%	2	179	218	78,21%	2	3	3	100.00%	3
Sep-09	441	287	65,10%	2	221	308	60,63%	2	3	3	100.00%	3
Oct-09	493	267	54,20%	1	258	397	46,12%	1	3	3	100.00%	3
Nov-09	548	214	39,00%	1	294	532	19,05%	1	3	3	100.00%	3
Dec-09	606	144	23,80%	1	329	670	-3,65%	1	3	3	100.00%	3

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

Berdasarkan tabel 4.14 dan tabel 4.15 diatas maka dapat diketahui total nilai *Key Performance Index (KPI) Unit Manager* PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya selama bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009 dengan cara menjumlahkan nilai *KPI* masing-masing unsur penilaian, sedangkan nilai *KPI* didapat dengan cara mengalikan bobot masing-masing unsur penilaian dengan nilai *PA* masing-masing unsur penilaian, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16
Total Nilai KPI Unit Manager Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	Loan Volume			NPAT			Proses			Total KPI	Keterangan
	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI		
Jul-09	3	30%	0.90	2	50%	1	3	20%	0.60	2.50	Need Improvement
Aug-09	3	30%	0.90	2	50%	1	3	20%	0.60	2.50	Need Improvement
Sep-09	2	30%	0.60	2	50%	1	3	20%	0.60	2.20	Need Improvement
Oct-09	2	30%	0.60	1	50%	0.5	3	20%	0.60	1.70	Unsatisfactory
Nov-09	2	30%	0.60	1	50%	0.5	3	20%	0.60	1.70	Unsatisfactory
Dec-09	2	30%	0.60	1	50%	0.5	3	20%	0.60	1.70	Unsatisfactory

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

Dari tabel 4.16 dapat ditentukan besarnya *KPI Cluster Credit Manager* PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya selama bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009 sebagaimana disajikan dalam tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17
Total Nilai KPI Cluster Credit Manager Juli 2009 – Desember 2009

Bulan	NPAT			CoC			Proses			Total KPI	Keterangan
	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI		
Jul-09	2	40%	0.80	2	30%	0.60	3	30%	0.90	2.30	Need Improvement
Aug-09	2	40%	0.80	2	30%	0.60	3	30%	0.90	2.30	Need Improvement
Sep-09	2	40%	0.80	2	30%	0.60	3	30%	0.90	2.30	Need Improvement
Oct-09	1	40%	0.40	1	30%	0.30	3	30%	0.90	1.60	Unsatisfactory
Nov-09	1	40%	0.40	1	30%	0.30	3	30%	0.90	1.60	Unsatisfactory
Dec-09	1	40%	0.40	1	30%	0.30	3	30%	0.90	1.60	Unsatisfactory

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

Berdasarkan tabel 4.8 sampai dengan 4.17 menjelaskan tentang penilaian kinerja manager PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya yang dilakukan atas dasar laporan pertanggungjawaban manager bagian dengan menggunakan total nilai *Key Performance Index (KPI)*. Hasil perhitungan *KPI* mulai dari bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009 menunjukkan kinerja manajemen mengalami penurunan tiap bulannya, dan penurunan yang terendah adalah pada bulan Desember 2009.

Hasil perhitungan total nilai *Key Performance Index (KPI)* diatas dijadikan dasar oleh PT Bank Danamon Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rungkut Surabaya untuk menentukan

secara lebih objektif kinerja masing-masing bagian, yaitu bagian pemasaran yang menjadi tanggung jawab utama *unit manager* dan bagian kredit yang menjadi tanggung jawab utama *cluster credit manager*. Hasil perhitungan diatas menunjukkan kinerja bagian pemasaran dan bagian kredit masih belum mencapai target sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.