

**MAKALAH**  
**Keuntungan Kompetitif**  
**Analisis BEP**

Dilampirkan Guna Memenuhi Tugas Matakuliah Kewirausahaan dan Managemen Inovasi



Disusun oleh:

1. Novi Riana Dewi (115030200111138)
2. Dewi Ismia Desi (115030202111003)
3. Sukma Istantia (115030202111004)

**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**MALANG**  
**2013**

## **Daftar Isi**

## **Halaman**

<b>Cover.....</b>	<b>i</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>ii</b>
<b>Bab I</b>	
<b>1.1 Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Tujuan .....</b>	<b>3</b>
<b>Bab II</b>	
<b>2.1 Pengertian keunggulan kompetitif.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Faktor Faktor Pembentuk keunggulan kompetitif.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Pilihan Strategi Untuk Mendefinisikan Keuntungan Kompetitif.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4 Pengertian Biaya.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Analisis BEP.....</b>	<b>11</b>
<b>Bab III</b>	
<b>3.1 Kesimpulan.....</b>	<b>20</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>22</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Kemajuan suatu negara bukan ditentukan oleh jumlah sumber daya alamnya yang besar. Namun lebih ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Salah satu indikator yang digunakan untuk melihat kualitas sumberdaya manusia dalam suatu negara adalah jumlah pengusaha yang ada dinegara tersebut. Semakin banyak jumlah pengusaha di suatu negara maka semakin majulah negara tersebut. Pada 2007, 11,5% warga Amerika merupakan pengusaha. Pada 2005 warga Singapura 7% adalah pengusaha. (Youth Entrepreneurship, Institut Teknologi Bandung;2010 dalam Noormindhawati dan Eva;2013). Hal tersebut juga terjadi di Indonesia, jumlahnya dari tahun ketahun semakin meningkat. Namun, yang menjadi pembeda negara Indonesia dengan sejumlah negara di Asia adalah jumlah pengusahanya yang masih sedikit. Idealnya sebuah negara mempunyai pengusaha yang jumlahnya lebih dari 2% dari total warganya. Sementara itu Indonesia baru 0.1% dari total 273 penduduk untuk jumlah yang dapat dikatakan ideal Indonesia seharusnya memiliki lebih dari 4,4 juta pengusaha. Akan tetapi, nyatanya jumlah pengusha di indonesia baru sekitar 400 ribu. Oleh sebab itu sebenarnya indonesia masih membutuhkan sangat banyak pengusaha untuk menjadikan negara ini menjadi negara yang sejahtera.

Ada bebrapa faktor yang dapat meningkatkan jumlah pengusaha di sebuah negara, yaitu dukungan negara itu sendiri, kepribadian dan pengetahuan. Penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara tingginya tingkat pengetahuan penduduk suatu negara dan jumlah pengusaha di negara tersebut. Selain itu perlu adanya minat pada bidang kewirusahaan. Seorang pengusaha membutuhkan kemampuan dalam menghadapi persaingan dan harus berusaha memiliki keunggulan yang kompetif. Keunggulan kompetitif merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada

suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan kompetitif muncul bila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah organisasi pesaingnya (Setiawan, 2006). Kemudian di dalam Kamus Bahasa Indonesia, dinyatakan bahwa keunggulan kompetitif bersifat kompetisi dan bersifat persaingan. dimiliki Hal yang tidak kalah penting yang harus dimiliki oleh seorang pengusaha maupun entrepreneur adalah kemampuan dalam bidang keuangan, salah satunya analisis BEP. *Analisa Break Even Point* (BEP) adalah suatu teknik analisa untuk mempelajari hubungan antara Biaya Tetap, Biaya Variabel, Keuntungan dan Volume aktivitas. Sering pula disebut “Cost - Profit - Volume analysis (C.P.V. analysis). *Break Even Point* (BEP) dapat diartikan sebagai suatu titik atau keadaan dimana perusahaan di dalam operasinya tidak memperoleh keuntungan dan tidak menderita kerugian. Dengan kata lain, pada keadaan itu keuntungan atau kerugian sama dengan nol. Hal tersebut dapat terjadi bila perusahaan dalam operasinya menggunakan biaya tetap, dan volume penjualan hanya cukup untuk menutup biaya tetap dan biaya variabel. Apabila penjualan hanya cukup untuk menutup biaya variabel dan sebagian biaya tetap, maka perusahaan menderita kerugian. Dan sebaliknya akan memperoleh keuntungan, bila penjualan melebihi biaya variabel dan biaya tetap yang harus di keluarkan. Analisis *break even point* sering digunakan dalam hal yang lain misalnya dalam analisis laporan keuangan

Melihat pentingnya pengetahuan seorang pengusaha ataupun entrepreneur, terkait pengetahuan tentang bagaimana menghadapi persaingan dan pengetahuan bidang keuangan, maka dalam makalah ini akan membahas keuntungan kompetitif dan analisis *break even point*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

- 1.2.1 Apa definisi keunggulan keompetitif?
- 1.2.2 Faktor apa saja yang menjadi pembentuk keunggulan kompetitif?
- 1.2.3 Pilihan strategi apa saja yang digunakan untuk mendefinisikan keunggulan kompetitif?

- 1.2.4 Sebutkan pengelompokan biaya ?
- 1.2.5 Bagaimana cara menghitung titik pulang pokok ?
- 1.2.6 Bagaimana cara menetapkan keuntungan minimum?

### **1.3 Tujuan**

- 1.3.1 Mengetahui definisi keunggulan kompetitif.
- 1.3.2 Mengetahui faktor apa saja yang menjadi pembentuk keuntungan kompetitif
- 1.3.3 Mengetahui pilihan strategi apa saja yang digunakan untuk mendefinisikan keunggulan kompetitif.
- 1.3.4 Mengetahui pengelompokan biaya.
- 1.3.5 Dapat menghitung titik pulang pokok.
- 1.3.6 Dapat menetapkan keuntungan minimum.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Pengertian keunggulan kompetitif**

Menurut Tangkilisan (dalam bukunya Strategi Keunggulan Pelayanan Publik Manajemen SDM, 2003) bahwa Keunggulan Kompetitif adalah merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan Kompetitif muncul bila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah organisasi pesaingnya. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang profit melalui maksimisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Dari segi keragaan akhir (performance) keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar secara menguntungkan dan berkelanjutan (Porter, 1985; Martin, Westgren and Van Duren, 1991). Secara operasional Keunggulan Kompetitif didefinisikan sebagai kemampuan untuk memasok barang dan jasa pada waktu, tempat, dan bentuk yang diinginkan konsumen, baik di pasar domestik maupun di pasar internasional, pada harga yang sama atau lebih baik dari yang ditawarkan pesaing, seraya memperoleh laba paling tidak sebesar ongkos penggunaan (opportunity cost) sumber daya (Cook dan Bredahl, 1991; Sharples and Milham, 1990). Di dalam Kamus Bahasa Indonesia oleh Badudu-Zain (1994) dinyatakan bahwa keunggulan kompetitif bersifat kompetisi dan bersifat persaingan.

Bertitik tolak dari kedua sumber diatas bahwa keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki oleh organisasi dimana keunggulannya dipergunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lainnya untuk mendapatkan sesuatu. Contoh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang Perbankan masing-masingnya bagaimana berusaha untuk menarik nasabah sebanyak-banyaknya dengan cara berkompetisi sesuai dengan keunggulan yang dimilikinya. Sumber keunggulan kompetitif yang pertama Seorang merasakan

value jika jasa / produk yang ia nikmati sepadan atau lebih besar dari biaya yang ia keluarkan. Contoh anda potong rambut di salon yang sangat mahal. Jika hanya melihat harga yang mahal anda pasti berpikir ulang untuk potong rambut di sana. Namun ternyata dengan potong rambut di sana rambut anda dipotong oleh pemotong rambut yang sangat professional bahkan katanya ia adalah tukang potong rambut beberapa artis terkenal. Karena ia tukang potong artis terkenal anda memperoleh value berupa potongan rambut yang bagus dan juga rasa bangga bahwa anda juga sekelas dengan artis paling tidak pada selera potong rambutnya.

Sumber keunggulan kompetitif yang kedua adalah keunikan. Artinya adalah produk anda tidak mudah dicontoh atau di-copy oleh pesaing anda. Contoh anda mempunyai warung bakso yang cukup laris. Tiba-tiba ada pesaing yang membuka warung bakso di dekat warung anda. Ia menyajikan bakso dan aksesorisnya mirip dengan bakso di warung anda. Rasa desain warung hingga seragam karyawannya sangat mirip dengan warung anda. Apa yang terjadi? Anda mungkin akan kehilangan sebagian pelanggan anda bahkan mungkin perpindahan pelanggan bakso itu bisa makin besar jika pesaing anda itu menyajikan 'value' tambahan seperti kuah yang lebih gurih dan sebagainya. Agar tidak tergerus oleh pesaing agresif itu warung bakso anda harus unik rasanya harus 'khas' sedemikian rupa sehingga pesaing anda sulit untuk menirunya. Contoh untuk kaldunya anda 'kulakan' langsung dari pabrik abon di kota lain sehingga 'kegurihan' kuah bakso anda benar-benar mampu membuat pembeli ketagihan. Jika itu bisa anda lakukan maka bisnis anda akan lestari dan bahkan berkembang pesat.

## **2.2. Faktor Faktor Pembentuk keunggulan kompetitif**

- Keunggulan kompetitif dapat terbentuk dari layanan pelanggan yang prima baik. Maka layanan pelanggan akan menjadi strategic culture, dan nilai-nilai inti yang menjadi penunjangnya adalah loyalitas, layanan, kolaborasi, dan consensus.
- Keunggulan kompetitif yang bertumpu pada keunikan produk, nilai-nilai pendukungnya yang harus berjalan dalam operasional perusahaan sehari-hari adalah inovasi, diferensiasi dan solusi

- Keunggulan kompetitifnya berorientasi biaya, maka nilai yang dijalani berdasarkan pengawasan, keterandalan, analisa, ketepatan, dan predictability. Nilai-nilai inti ini harus meresap dalam sanubari dan menjadi landasan perilaku dalam organisasi.

### 2.3 Pilihan Strategi Untuk Mendefinisikan Keuntungan Kompetitif

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Tiga Alternatif yang dapat digunakan yaitu:

- ❖ Model Model Organisasi-Industri (*Industrial-Organization* atau I/O)
- ❖ Model berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau RBV)
- ❖ Model Gerilya (*Guerilla*)
- **Tahapan Model I/O**
  1. Pelajari lingkungan eksternal
  2. Pilih industri yang menarik.
  3. Formulasikan strategi.
  4. Kembangkan dan peroleh aset yang diperlukan.
  5. Implementasi strategi.
  6. Gunakan kekuatan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi.
  7. Berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata industri
- **Tahapan Model *Resource-Based***
  1. Mengidentifikasi sumber daya perusahaan
  2. Tentukan kapabilitas perusahaan
  3. Tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif
  4. Lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi
  5. Pilih strategi terbaik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri
  6. Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri



- **Model Gerilya**

1. Berbagai macam gangguan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan
2. Sebuah organisasi yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi

Hiperkompetisi dalam Model Gerilya

Hiperkompetisi yaitu lingkungan bisnis yang diwarnai dengan perubahan terus-menerus. Untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan yang hiperkompetitif, diperlukan visi terhadap perubahan dan gangguan, kapabilitas, dan taktik

**TABEL**  
**2.1**

Perbandingan Pendekatan I/O, *Resource-Based*, dan Gerilya

	I/O	Resource-Based	Gerilya
Keunggulan Kompetitif	<i>Positioning</i> dalam industri	Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas	Sementara
Penentu Profitabilitas	Karakteristik industri; posisi perusahaan dalam industri	Jenis, jumlah, dan <i>nature</i> sumber daya perusahaan	Kemampuan untuk berubah dan mengejutkan pesain dengan tindakan stratejik
Fokus	Eksternal	Internal	Eksternal dan Internal
Perhatian Utama	Persaingan	Sumber daya kompetensi	Situasi yang terus berubah berubah secara radikal
Pilihan Strategik	Memilih industri yang menarik; posisi yang sesuai	Mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang khas	Menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan terjadi secara berulang; mengejutkan pesaing

Sumber: Coulter (2002: 35)

## 2.4 Pengertian Biaya

Pada dasarnya suatu konsep harus dinyatakan dalam istilah. Istilah yang wajib diketahui secara luas dan juga tidaklah mudah untuk memberikan definisi atau menguraikan istilah biaya sedemikian rupa sehingga pengertiannya akan sangat mutlak. Banyak penulis yang telah mencoba memberikan masing-masing definisinya atas biaya ini.

Menurut Suad Husnan ( 2002:161 ) “ Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa yang akan datang bagi organisasi.”

### 2.4.1 Klasifikasi Biaya

Break Even Point selalu berhubungan dengan biaya yang harus dikelompokkan menurut sifatnya masing-masing, yang berhubungan dengan volume produksi yaitu biaya tetap dan biaya variabel.

- **Biaya Tetap ( *Fixed Cost* )**

Biaya tetap (*Fixed Cost*) adalah jenis biaya yang selama kisaran waktu operasi tertentu atau tingkat kapasitas produksi tertentu selalu tetap jumlahnya atau tidak berubah walaupun volume produksi berubah.

Secara umum ciri-ciri biaya tetap adalah sebagai berikut :

1. Jumlah yang relatif tetap sebanding dengan hasil produksi
2. Menurunnya biaya tetap perunit dibandingkan pada kenaikan hasil produksi
3. Pendekatannya kepada suatu bagian seringkali bergantung pada pilihan dari manajemen atau cara penjatahan biaya
4. Pengawasan atas kejadiannya pada pokoknya bergantung pada manajemen pelaksana dan bukan pada pengawas kerja

Contoh Dari Biaya Tetap adalah :

1. Biaya penyusutan
2. Biaya gaji dan upah
3. Biaya alat-alat kantor
4. Biaya asuransi
5. Biaya Pajak
6. Biaya sewa rumah dan kantor
7. Biaya Organisasi

- **Biaya Variabel ( *Variable Cost* )**

Biaya variabel (*Variable Cost*) adalah jenis-jenis biaya yang besar kecilnya tergantung pada banyak sedikitnya volume produksi. Apabila volume produksi bertambah maka biaya variabel akan meningkat, sebaliknya apabila volume produksi berkurang maka biaya variabel akan menurun. Dalam analisis titik impas disyaratkan bahwa perubahan biaya variabel ini sebanding dengan perubahan volume produksi, sehingga biaya variabel per unit barang yang diproduksi bersifat tetap.

Secara umum ciri-ciri biaya variabel adalah sebagai berikut :

1. Bervariabel secara keseluruhan dengan volume kegiatan
2. Biaya perunit tetap konstan walaupun terjadi perubahan volume dalam batas-batas tertentu
3. Mudah dan secara seksama dapat dibagikan pada bagian tertentu

Contoh dari biaya variabel adalah :

1. Biaya pemakaian bahanbaku
2. Biaya pemasaran dan produksi
3. Harga Pokok Penjualan
4. Biaya tenaga kerja tidak langsung

Selain kedua jenis biaya tersebut diatas, dalam hal-hal tertentu ada biaya-biaya yang sifatnya merupakan kombinasi dari biaya tetap dan biaya variabel

yaitu biaya semi variabel (*semi variable cost*) oleh karena itu didalam perhitungan analisis break even point hanya kedua bentuk biaya yaitu biaya tetap dan biaya variabel maka dengan menggunakan beberapa metode perhitungan tertentu semi variabel ini haruslah dialokasikan baik kedalam biaya tetap maupun biaya variabel.

## **2.2 Laba (*Profit*)**

Tujuan perusahaan dalam melakukan kegiatannya menginginkan perolehan laba yang sebanyak-banyaknya demi tercapainya tujuan dan kelancaran operasionalnya. Akan tetapi dalam memperoleh laba setiap perusahaan tidak mudah untuk memperolehnya, hal ini terjadi karena banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perolehan laba. Salah satunya adalah biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya dalam menghasilkan produk dan memperoleh pendapatan dari hasil penjualan produk tersebut setelah dikurangi biaya-biaya. Menurut Soemarso (2000:57) “Laba adalah selisih lebih pendapatan atas biaya-biaya yang dibebankan dan yang merupakan kenaikan bersih atas modal yang berasal dari kegiatan usaha dengan meningkatkan biaya produksi, menentukan harga jual dan meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin.” Sedangkan menurut Sofyan Syafri Harahap (2002:227) ”Laba ialah semua biaya yang telah dikenankan dan dapat dikurangkan pada penghasilan.” Laba perusahaan merupakan selisih antara penjualan dan biaya dalam periode akuntansi tertentu. Laba ialah kelebihan yang diperoleh dari jumlah penerimaan penghasilan dikurangi dengan jumlah biaya yang dikeluarkan atau penerimaan kotor perusahaan akibat dari penjualan barang-barang. Untuk mencapai laba yang besar manajemen dapat menempuh langkah , misalnya , :

1. Menekan biaya produksi maupun biaya operasi serendah mungkin dengan mempertahankan tingkat harga jual dan volume penjualan.
2. Menentukan harga jual sedemikian rupasesuai dengan laba yang diinginkan
3. Meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin

Perencanaan laba adalah suatu uraian keuntungan dengan jelas menangani hasil-hasil yang diharapkan dari keputusan-keputusan. karena menunjukkan dengan jelas sasaran menurut harapan waktu dan hasil keuangan yang diharapkan untuk tiap segmen kesatuan untuk pelaporan bulanan kepada manajemen

Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan oleh pihak manajemen dalam menerapkan sasaran laba adalah sebagai berikut :

1. Laba atau rugi yang dialami dari volume penjualan tertentu
2. Volume penjualan yang harus dicapai untuk menutup seluruh biaya yang terpakai untuk menghasilkan laba yang memadai agar dapat membayar deviden bagi saham preferen dan saham biasa dan untuk menahan sisa laba yang cukup, guna memenuhi kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang

## 2.5 ANALISIS BEP

Analisis pulang pokok atau analisis impas (*break even analysis*) merupakan teknik analisis untuk mempelajari hubungan antara biaya, laba dan volume penjualan (*cost - profit - volume sales*). Biaya yang diperhitungkan adalah **biaya total** yang terdiri atas biaya tetap dan biaya variabel. Tujuan perusahaan secara umum yaitu berusaha untuk memperoleh laba yang maksimal untuk kemakmuran pemilik perusahaan dengan memanfaatkan berbagai sumber ekonomi yang dimiliki. Untuk memperoleh laba tersebut harus mengeluarkan biaya, baik biaya operasi perusahaan maupun biaya yang dikeluarkan untuk investasi awal. Laba didapat dari selisih antara penghasilan (pendapatan) yang diperoleh (misalnya dari hasil penjualan produk) dikurangi dengan total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Dalam operasi perusahaan, biaya yang dikeluarkan perusahaan menurut perilakunya dikelompokkan dalam **dua** kategori yaitu biaya tetap (**Fixed Cost**, disingkat **FC**) dan biaya variabel (**Variable Cost**, disingkat **VC**). Biaya tetap merupakan biaya yang jumlahnya selalu **tetap** untuk seluruh jumlah barang yang

dihasilkan. Jumlah biaya tetap ini tidak tergantung pada perubahan volume penjualan (jumlah barang yang dihasilkan). Termasuk biaya tetap misalnya biaya sewa, biaya penyusutan, biaya bunga, gaji pimpinan, biaya asuransi, dan sebagainya. Biaya tetap ini akan tetap dikeluarkan walaupun tidak ada barang yang diproduksi /dihasilkan. Dalam suatu grafik, karena sifatnya yang tetap maka gambar biaya tetap berbentuk garis lurus yang sejajar dengan sumbu kuantitas (sumbu Q). Notasi biaya **tetap** dalam persamaan biasa diberi simbol FC atau simbol **k** (konstanta).

**Biaya variabel** merupakan biaya yang besarnya berubah-ubah sesuai dengan perubahan volume (jumlah) barang yang dihasilkan atau diproduksi, Oleh karena itu, biaya variabel merupakan fungsi dari kuantitas barang yang diproduksi atau **f(Q)**. Biaya variabel, misalnya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik variabel. Biaya overhead pabrik ini merupakan biaya yang dikeluarkan untuk kelancaran proses produksi seperti biaya listrik, biaya air, biaya pemeliharaan mesin pabrik dan sebagainya. Apabila biaya variabel ini digambar dalam suatu grafik, maka bentuknya berupa garis lurus yang memiliki kemiringan positif. Grafiknya rnulai dari titik nol (origin) ke kanan atas. Grafik biaya variabel dimulai dari titik nol karena apabila perusahaan tidak berproduksi maka perusahaan tidak mengeluarkan biaya variabel (nol) dan semakin banyak barang yang diproduksi, maka biaya variabel semakin besar.

**Biaya total (TC)** merupakan jumlah biaya tetap dan biaya variabel atas jumlah barang yang diproduksi/dihasilkan. Dari uraian biaya tetap dan variabel di atas, maka biaya total (**TC**) = **FC + VC** atau **TC = k + f(Q)**. Apabila dalam suatu grafik, biaya total (TC) akan digambar mulai dari titik biaya tetap kemudian naik ke kanan atas (kemiringan positif), karena biaya total merupakan penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel. Ketika perusahaan belum memproduksi barang maka perusahaan sudah mengeluarkan biaya total sebesar biaya tetapnya (FC). Setelah mengetahui total penghasilan (**TR**) dan total biaya (**TC**), maka kita dapat mencari **laba** atau **rugi** operasi yaitu **selisih** antara TR dan TC. Perusahaan akan memperoleh **laba** apabila penghasilan total (TR) **lebih besar** dari biaya total (TC) yang ditanggung. Sebaliknya, perusahaan akan mengalami **rugi** apabila

penghasilan total (TR) yang diperoleh **lebih kecil** dari biaya totalnya (TC). Apabila penghasilan total yang diperoleh **besarnya sama** dengan biaya total yang dikeluarkan maka perusahaan tidak mendapat keuntungan (laba) dan tidak menderita kerugian. Keadaan ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam keadaan **impas** atau berada pada **titik pulang pokok (*Break Even Point* atau BEP)**. Dengan demikian *Break Even Point* (BEP) tercapai pada saat total penghasilan (TR) = total biaya (TC).

**Analisis BEP memerlukan beberapa asumsi yang harus dipenuhi, yaitu:**

1. Biaya di dalam perusahaan dapat digolongkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel, oleh karena itu semua biaya yang dikeluarkan perusahaan harus dapat diklasifikasikan dan diukur secara realistis sebagai **biaya tetap** dan **biaya variabel**
2. Biaya variabel secara total berubah sebanding dengan volume penjualan/produksi, tetapi biaya variabel per unitnya tetap.
3. Biaya tetap secara total jumlahnya tetap (pada range produksi tertentu) meskipun terdapat perubahan volume penjualan/produksi. Hal ini berarti biaya tetap per unitnya berubah-ubah karena adanya perubahan volume penjualan/produksi.
4. Harga jual per unit tidak berubah selama periode waktu yang dianalisis. Tingkat harga pada umumnya akan stabil dalam jangka pendek. Dengan demikian apabila harga berubah, maka *break even*-pun tidak berlaku (berubah).
5. Perusahaan hanya menjual atau memproduksi satu jenis barang. Artinya hanya terdapat satu jenis produk yang diproduksi atau dijual perusahaan. Apabila perusahaan memproduksi lebih dari satu jenis produk, maka pertimbangan atau komposisi penggunaan biaya dan penghasilan atas produk yang dijual (*sales mix*) harus tetap konstan
6. Kebijakan manajemen tentang operasi perusahaan tidak berubah secara material (perubahan besar) dalam jangka pendek.

7. Kebijakan persediaan barang tetap konstan atau tidak ada persediaan sama sekali, baik persediaan awal maupun persediaan akhir.
8. Efisiensi dan produktivitas per karyawan tidak berubah dalam jangka pendek

Dari asumsi-asumsi yang ada pada analisis **BEP** tersebut di atas, maka **Break Even Point** akan berubah bila asumsi-asumsi tersebut di atas mengalami perubahan.

### **1. Adanya perubahan harga jual**

Perubahan harga jual produk dapat berubah naik atau turun. Menurut hukum permintaan, apabila harga jual naik maka jumlah barang yang diminta oleh konsumen akan menurun. Hal ini dapat berakibat perubahan jumlah penghasilan totalnya (TR). Demikian pula jika harga jual turun, maka jumlah barang yang diminta oleh konsumen akan naik sehingga total penghasilannya akan naik. Jika harga jual naik, dengan asumsi jumlah barang yang diminta tetap, maka titik pulang pokok (BEP) akan turun, hal ini karena titik pulang pokok akan diperoleh dengan penjualan barang yang lebih sedikit. Sebaliknya, jika harga jual turun, maka titik pulang pokok (BEP) akan naik, karena untuk mencapai BEP diperlukan penjualan barang yang lebih banyak.

### **2. Adanya perubahan biaya tetap dan atau biaya variabel**

Naik-turunnya biaya (biaya tetap dan variabel) juga akan mempengaruhi besarnya BEP, Apabila biaya naik, berarti kita memerlukan barang yang lebih banyak untuk mencapai *titik break even* (BEP). Sebaliknya apabila biaya turun, maka kita memerlukan jumlah barang yang lebih sedikit untuk mencapai *titik break even*. Batas penurunan jumlah produk yang direncanakan untuk dijual yang dianggap aman disebut *margin of safety*. Besarnya penurunan yang dimaksud adalah penurunan dari penjualan yang direncanakan sampai penjualan pada BEP.

### **3. Adanya perubahan komposisi penjualan (*sales mix*)**



Analisis BEP merupakan analisis keuangan yang **cukup lemah** karena asumsinya. Asumsi BEP bahwa perusahaan hanya menjual satu macam produk hampir tidak mungkin terpenuhi, hal ini karena sangat jarang perusahaan yang hanya menjual satu jenis produk saja. Oleh karena itu, apabila analisis BEP diberlakukan bagi perusahaan yang menjual barang lebih dari satu macam produk, maka komposisi atau perimbangan biaya dan produk yang dijual harus tetap. Misalnya perusahaan menjual 2 macam produk A dan B dengan perimbangan 2 banding 3 apabila perusahaan menambah penjualan produk A sebanyak 2 bagian, maka produk B juga harus ditambah sebanyak 3 bagian. Dengan demikian, maka komposisi penjualan produk A dan B akan tetap sama.

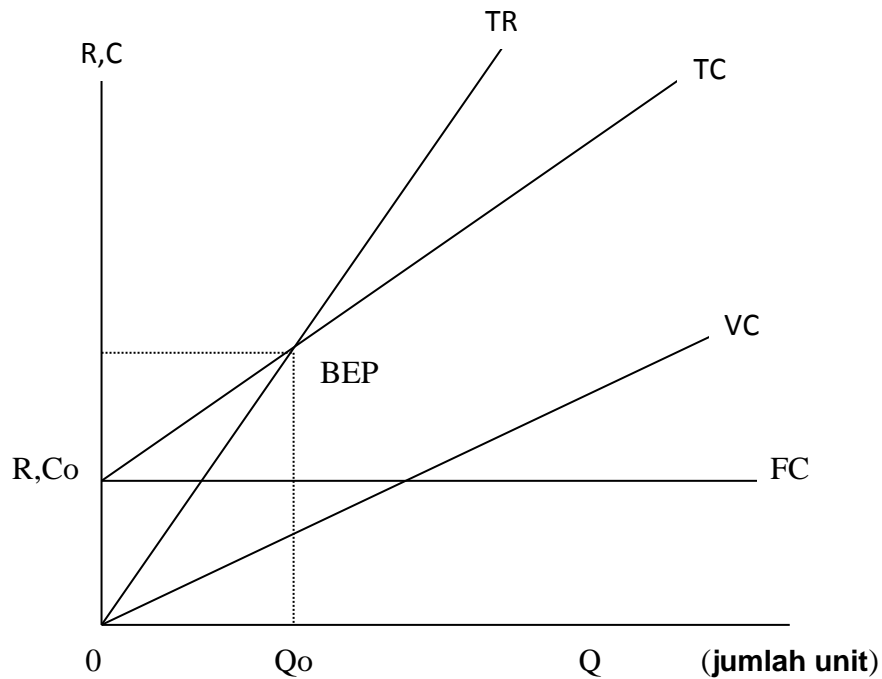
## 2. MENENTUKAN TITIK PULANG POKOK (*BREAK EVEN POINT*)

Untuk menentukan titik pulang pokok (BEP) dapat digunakan secara **grafik** dan secara **matematis**.

### a. Menentukan BEP secara grafik

Untuk menentukan posisi BEP dalam grafik, maka perlu digambar variabel-variabel yang ikut menentukan BEP seperti biaya total (biaya tetap dan biaya variabel) dan pendapatan total. **Pertama**, menggambar grafik fungsi pendapatan (TR). Seperti dijelaskan di muka bahwa grafik TR akan dimulai dari **titik origin (titik nol)**. Kenapa dimulai dari titik nol?. Hal ini karena perusahaan pada saat itu belum memperoleh pendapatan ketika produksi atau penjualannya sama dengan nol. Grafik ini akan naik dari titik nol tersebut ke kanan atas. **Kedua**, menggambar grafik biaya tetap (FC). Grafik biaya tetap ini sejajar dengan sumbu kuantitas dari kiri ke kanan. Mengapa sejajar dengan biaya tetap? Hal ini karena grafik biaya tetap ini menunjukkan biaya yang tidak berubah walaupun produk yang dihasilkan berubah. **Ketiga**, menggambar biaya total (TC). Grafik biaya total ini dimulai dari titik potong antara grafik FC dengan sumbu vertikal (dimulai dari grafik FC) ke kanan atas memotong grafik TR. Mengapa grafik TC dimulai dari grafik FC?. Hal ini karena TC merupakan penjumlahan antara biaya tetap (FC) dan biaya variabel (VC). Ketika perusahaan belum berproduksi maka biaya totalnya adalah sebesar biaya tetapnya. Sedangkan VC merupakan biaya yang jumlahnya tergantung pada volume produksi yang dihasilkan sehingga VC

ini memiliki karakteristik grafik seperti grafik TR di mana grafik ini dimulai dari nol. Untuk lebih jelasnya lihat gambar grafik BEP berikut ini



**Gambar .1. Grafik *Break Even Point***

dimana:

R = *Revevue* (penghasilan)

C = *Cost* (biaya)

TR = *Total Revenue* (total penghasilan)

TC = *Total Cost* (total biaya)

VC = *Variable Cost* (biaya vaiabel)

FC = *Fixed Cost* (biaya tetap)

BEP = *Break Even Point* (titik pulang pokok)

$Q_o$  = Kuantitas produk pada keadaan BEP (dalam unit)

$R, Co$  = Penghasilan dan biaya pada keadaan BEP (dalam rupiah)

**b. Menentukan BEP secara matematis**

Untuk menentukan posisi BEP secara matematis dapat dicari formula (rumus) untuk mencari atau menentukan **BEP dalam unit** dan **BEP dalam rupiah**. Kedua rumus BEP dalam unit dan rupiah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**BEP** terjadi pada saat total **pendapatan** sama dengan **total biaya** yaitu: **TR = TC**

$$TR = \text{harga per unit dikalikan kuantitas} = P \times Q$$

$$TC = \text{biaya tetap ditambah biaya variabel} = FC + VC$$

$$VC = \text{biaya variabel per unit dikalikan kuantitas (Q)}$$

Karena  $TR = TC$

$$\text{Maka: } P/u \cdot Q = FC + VC/u \cdot Q$$

$$P/u \cdot Q - VC/u \cdot Q = FC$$

$$Q (P/u - VC/u) = FC$$

Sehingga:

$$Q_{BE} = \frac{FC}{P/u - VC/u}$$

Dimana  $Q_{BE}$  adalah kuantitas pada keadaan BEP, atau **BEP dalam unit** tercapai pada:

$$\text{BEP (unit)} = \frac{FC}{P/u - VC/u}$$

Keadaan **BEP dalam rupiah** dapat dicari dengan mengalikan kuantitas pada posisi BEP dengan harga jualnya (P). Keadaan BEP dalam rupiah juga dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

Pada keadaan  $Q_{BE} = \frac{FC}{P - VC}$  → kedua ruas dikalikan dengan harga per unit atau P

Sehingga:  $P Q_{BE} = \frac{FC}{P - VC} \times P$

$$P Q_{BE} = \frac{FC}{P/P - VC/P} \times P$$

$$P Q_{BE} = \frac{FC}{1 - VC/P} \text{ atau } \frac{FC}{1 - VC/S}$$

Dimana:  $P Q_{BE}$  adalah pendapatan pada keadaan BEP dan  $VC/P$  (sering juga ditulis dengan  $VC/S$ ) adalah rasio biaya variabel terhadap harga penjualan, sehingga **BEP dalam rupiah** tercapai pada:

$\mathbf{BEP (rupiah) = \frac{FC}{1 - VC/P} \text{ atau } \frac{FC}{1 - VC/S}}$
---

**Contoh:**

Sebuah perusahaan sepeda angin, menjual produknya dengan harga Rp. 400.000,-. Perusahaan tersebut memiliki biaya tetap tahunan sebesar Rp. 800.000.000,- dan biaya variabel sebesar Rp. 200.000,- per unit berapapun volume dijual. Untuk mencari titik impas (*break even point*) lihat analisis berikut: Dari data di atas maka , **BEP dalam unit** yaitu:

$$\mathbf{BEP (unit) = FC / (P - V)}$$

$$= 800.000.000 / (400.000 - 200.000) \text{ unit} = 4.000 \text{ unit}$$

sedangkan **BEP dalam rupiah** yaitu:

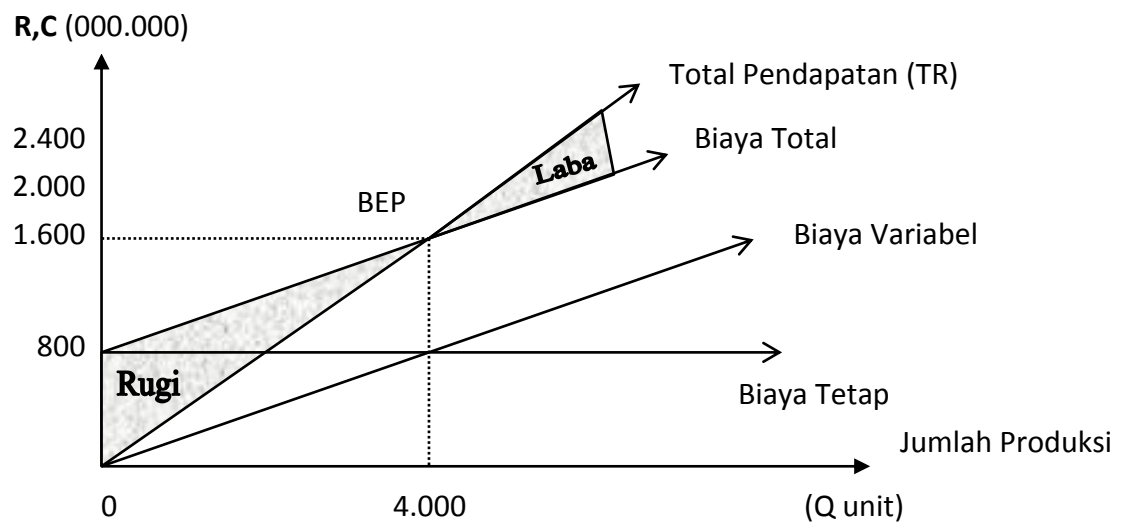
$$\mathbf{BEP (Rp) = Q_{BE} \times P}$$

$$= \text{Rp. } (4.000 \times 400.000) = \text{Rp. } 1.600.000.000,-$$

$$\text{atau : } \mathbf{BEP (Rp) = FC : (1 - VC / P) = 800.000.000 : (1 - 200.000 : 400.000)}$$

$$\mathbf{BEP (Rp) - 800.000.000 : 0,5 = \text{Rp. } 1.600.000.000}$$

Apabila keadaan BEP tersebut di atas digambar akan terlihat sebagai berikut:



**Gambar 2. Grafik Break Even Point**

## BAB III

### PENUTUP

#### 3.1 Kesimpulan

- Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki oleh organisasi dimana keunggulannya dipergunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lainnya untuk mendapatkan sesuatu.
- Faktor Faktor Pembentuk keunggulan kompetitif antara lain adalah keunggulan kompetitif dapat terbentuk dari layanan pelanggan yang prima baik, keunggulan kompetitif yang bertumpu pada keunikan produk , keunggulan kompetitifnya berorientasi biaya.
- Model yang digunakan dalam keunggulan kompetitive ada 3 yaitu :
  - Model Model Organisasi-Industri (*Industrial-Organization* atau I/O)
  - Model berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau RBV)
  - Model Gerilya (*Guerilla*)
- Menurut Suad Husnan ( 2002:161 ) “ Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa yang akan datang bagi organisasi.”
- Break Even Point selalu berhubungan dengan biaya yang harus dikelompokkan menurut sifatnya masing-masing, yang berhubungan dengan volume produksi yaitu biaya tetap dan biaya variabel.
- Menurut Soemarso (2000:57) “ Laba adalah selisih lebih pendapatan atas biaya-biaya yang dibebankan dan yang merupakan kenaikan bersih atas modal yang berasal dari kegiatan usaha dengan meningkatkan biaya produksi, menentukan harga jual dan meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin.
- Analisis pulang pokok atau analisis impas (*break even analysis*) merupakan teknik analisis untuk mempelajari hubungan antara biaya, laba dan volume penjualan (*cost - profit - volume sales*). Biaya yang diperhitungkan adalah **biaya**

**total** yang terdiri atas biaya tetap dan biaya variabel. Tujuan perusahaan secara umum yaitu berusaha untuk memperoleh laba yang maksimal untuk kemakmuran pemilik perusahaan dengan memanfaatkan berbagai sumber ekonomi yang dimiliki.

- **Biaya total (TC)** merupakan jumlah biaya tetap dan biaya variabel atas jumlah barang yang diproduksi/dihasilkan. Dari uraian biaya tetap dan variabel di atas, maka biaya total (**TC**) = **FC + VC** atau **TC = k + f(Q)**.

Untuk menentukan titik pulang pokok (BEP) dapat digunakan secara **grafik** dan secara **matematis**.

## Daftar Pustaka

[http://stikom-ksi2007-hedyharyanto.blogspot.com/2007/08/keunggulan-kompetitif\\_4138.html](http://stikom-ksi2007-hedyharyanto.blogspot.com/2007/08/keunggulan-kompetitif_4138.html)

<http://yulianasution.blogspot.com/2011/05/pengertian-keunggulan-kompetitif.html>

Noomindhawati, Lely dan Nur Eva. 2013.150 Tanya Jawab tentang Properti Terlengkap. Dunia Cerdas: Jakarta