

## KAJIAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA BPR

Oleh:

**Priscilla Theresa Queenta Paat**

Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado  
email: thequilla\_queen1591@yahoo.co.id

### ABSTRAK

Di tengah persaingan dunia usaha yang bersifat global, perlu ada kesiapan dari setiap perusahaan untuk berbenah diri dalam mengantisipasi segala kemungkinan akibat persaingan tersebut. Penerapan sistem perusahaan yang baik memungkinkan perusahaan dapat bertahan dalam kondisi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh PT. BPR - Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon dalam pengendalian biaya operasionalnya. Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban yang baik dapat membantu proses pengendalian yang lebih efektif dan efisien, sehingga menjadikan perusahaan yang berprofitabilitas tinggi dan berdaya saing tinggi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian adalah menganalisis struktur organisasi dan kegiatan personalia, mengklasifikasikan biaya operasional perusahaan, menganalisis sistem anggaran biaya serta pelaporannya, dan menganalisis pengendalian biaya operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini perusahaan telah menerapkan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dengan cukup baik, dilihat dari partisipasi tiap level manajemen dalam proses penetapan anggaran, sehingga membantu manajemen melaksanakan pengendalian biaya operasional yang cukup efektif dan efisien guna pencapaian tujuan perusahaan, terlepas dari beberapa perbaikan yang harus dilakukan manajemen perusahaan seperti perbaikan struktur organisasi, pengelompokkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, pembuatan laporan pertanggungjawaban keuangan maupun non keuangan, dan penggunaan SOP yang sesuai dengan keadaan dan kondisi perusahaan.

**Kata kunci :** *sistem akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian biaya, biaya operasional.*

### ABSTRACT

In the midst of a competitive global business world, there should be preparedness of each company to improve itself in anticipation of any possible effects of competition. Implementation of good corporate system allows companies to survive in those conditions. This research aims to assess the Responsibility Accounting System implemented by PT. BPR - Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon in controlling operational costs. Responsibility Accounting System implementation that could help control the process more effective and efficient, in order to make the company had probitability and highly competitive. The steps taken in research is analyze the organizational structure and personnel activities, classify the company's operating costs, analyze budgets and reporting system, and analyzing operational cost control. The results showed that company has implemented a Responsibility Accounting System well, judging by the level of participation in management of the budget setting process, enough to help management implement sufficient operational cost control effectively and efficiently in order to achieve company goals, in spite of some improvements to be made by management company like improved corporate management organizational structure, grouping controllable costs and uncontrollable costs, making financial statements and non-financial accountability, and use of SOP in accordance with the state and condition of the company.

**Keywords :** *responsibility accounting, controlling costs, operating costs.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan menyebabkan dunia menjadi semakin sempit saja akibat penyebaran informasi yang semakin tiada batasnya. Teknologi yang semakin canggih dan ilmu pengetahuan yang semakin pesat berdampak pada persaingan bisnis yang semakin kuat. Penyebaran informasi yang tiada batas ini tak luput dari perhatian dunia bisnis, baik perusahaan berskala kecil hingga perusahaan berskala besar. Perdagangan bebas semakin meluas diseluruh dunia dan persaingan bersifat global dan tajam. Sifat persaingan ini menyebabkan laba yang diperoleh perusahaan yang memasuki tingkat persaingan dunia menurun bahkan mampu membuat perusahaan gulung tikar. Untuk dapat bertahan, perusahaan dituntut mencari dan menerapkan berbagai strategi baru serta memperhatikan dan mengelolah informasi di dalam dan luar perusahaan yang menjadikan perusahaan mampu memonitor kondisi rilnya sendiri sehingga bertahan dan berkembang dalam tingkat persaingan dunia. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk memungkinkan manajemen memantau efektifitas dari setiap aktifitas yang mengkonsumsi sumber daya diperlukan sistem informasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam perencanaan dan pengendalian aktifitas perusahaan. Sistem informasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

PT. Bank Perkreditan Rakyat – Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon adalah lembaga keuangan bank yang merupakan Perusahaan Swasta yang bergerak di bidang pelayanan simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dan menyalurkan dana dalam bentuk kredit modal kerja dan kredit konsumtif. Bank ini memiliki misi menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendorong peningkatan kinerja dan pelayanan BPR kepada UMK dan masyarakat setempat, terutama di dalam Kota Tomohon.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu konsep yang ada dalam akuntansi mencoba memberikan solusi terhadap kebutuhan informasi perusahaan, dalam hal ini bank. Untuk mengatasi serta mengurangi resiko dalam kualitas pelayanan yang diberikan pihak perbankan kepada masyarakat diperlukan adanya ketelitian, keakuratan serta keterlibatan setiap orang didalamnya yang mengerti secara jelas tanggungjawabnya dan mampu bekerjasama sebagai satu tim agar kegiatan operasi perusahaan bisa berjalan dengan baik. Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai ide pokok yang menyatakan bahwa wewenang didelegasikan dari manajer atas ke manajer yang lebih rendah dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer di atasnya yang artinya setiap manajer tersebut merupakan pusat pertanggungjawaban. Dalam mengorganisasikan dan mengarahkan operasi sehari-hari maupun dalam mengendalikannya, manajemen perusahaan berusaha membuat pilihan keputusan yang akurat diantara alternatif. Guna memenuhi tantangan dalam perkembangan dunia bisnis tersebut, diperlukan peran serta manajemen perusahaan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi sebagai alat pengawasan pendapatan yang dikenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini menjadi tantangan bagi pihak perbankan untuk menjalankan usahanya dengan berhasil serta kompetitif untuk memperoleh laba yang besar. Manajemen perusahaan harus memahami dan melaksanakannya dengan baik mulai dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan.

Untuk tujuan pengawasan pusat pertanggungjawaban biaya, manajemen membuat perencanaan untuk setiap pusat biaya yaitu dengan mengelompokkan setiap biaya menurut fungsi unit kerja tersebut dengan sebaik-baiknya. Pengelompokkan fungsi unit kerja berhubungan dengan pencatatan dan pemisahan biaya bagi tiap-tiap bagian atau sub bagian dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah pelaporan dan pertanggungjawaban biaya masing-masing bagian kepada manajer. Pengelompokkan ini kemudian menimbulkan apa yang disebut dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena setiap pimpinan yang ditugaskan pada pusat-pusat biaya harus bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada pusat biayanya masing-masing. Pemahaman yang baik tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban dan konsep akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan dengan jenis apapun (jasa, dagang dan manufaktur) akan menjadikan

perusahaan memiliki profitable yang tinggi, mampu memberikan pelayanan dengan kualitas maksimal dan berdaya saing tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengetahui dan membahas mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian biaya operasional dengan objek penelitian yaitu PT. Bank Perkreditan Rakyat – Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon dan dengan judul Kajian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Operasional Pada BPR.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dilaksanakan adalah untuk mengetahui pelaksanaan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya operasional pada PT. Bank Perkreditan Rakyat – Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon dan untuk mengkaji apakah Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya operasional yang dilaksanakan oleh PT. Bank Perkreditan Rakyat – Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon telah dilaksanakan dan diterapkan dengan baik.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam menjalankan perusahaan, manajemen senantiasa membutuhkan informasi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Untuk memenuhi kebutuhan akan informasi yang memadai perlu dirancang suatu sistem yang mampu menghasilkan informasi yang tepat, cepat dan akurat. Daft (2007:74) menyatakan bahwa sistem (*system*) adalah kumpulan bagian-bagian yang saling terkait, berfungsi secara bersama untuk mencapai tujuan yang sama.

Dalam suatu perusahaan sistem dibuat untuk menangani kejadian yang berulang kali terjadi atau rutin terjadi. Dan proses akuntansi merupakan kegiatan yang rutin terjadi dalam suatu perusahaan. Rudianto (2006 : 7) menyatakan bahwa akuntansi adalah sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi suatu perusahaan.

Samryn (2012 :19) mendefinisikan sistem akuntansi merupakan suatu mekanisme formal untuk mengumpulkan dan mengomunikasikan data dalam rangka penyeragaman informasi untuk membantu pembuatan dan mengkoordinasikan keputusan-keputusan akhir kolektif yang berhubungan dengan setiap sasaran atau tujuan organisasi. Sistem ini merupakan salah satu bentuk sistem informasi manajemen.

### **Konsep Pertanggungjawaban**

Konsep pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen, dimana disajikan informasi akuntansi yang menekankan pada pertanggungjawaban kegiatan perusahaan. Makin besar perusahaan, maka akan semakin besar juga masalah perencanaannya, dan makin rumit melakukan pengendalian terhadap aktivitas perusahaan. Oleh karena itu banyak perusahaan yang mulai mendelegasikan sebagian fungsi perencanaan dan pengendalian. Ini berarti sebagian tugas dan wewenang manajer didelegasikan kepada bawahannya.

Munculnya tanggungjawab merupakan akibat dari pelimpahan wewenang, dimana orang yang menerima wewenang mempunyai suatu kewajiban untuk melaksanakan serangkaian tindakan, sesuai dengan batas wewenang yang diberikan, kemudian mempertanggungjawabkan kepada atasan yang memberikan wewenang tersebut.

### **Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Simamora (2012:253) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklasifikasikan data financial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi, melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab

### **Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Simamora (2012:255) menyatakan bahwa, pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Manajer itu

bertanggungjawab atas beragam aktivitas tertentu. Pusat pertanggungjawaban membentuk sebuah hierarki organisasional atau sebuah instrument – jaringan akhir dalam meraih tujuan organisasional.

### **Struktur Organisasi**

Organisasi dibangun untuk mencapai suatu tujuan yang pencapaiannya hanya dapat diwujudkan melalui usaha bersama melibatkan banyak individu didalamnya yang mempunyai tujuan bersama. Robbins dan Judge (2008:214) menyatakan bahwa struktur organisasi (*organizational structure*) menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Ada 6 elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika mereka hendak mendesain struktur organisasi mereka. Keenam elemen tersebut adalah spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

### **Penyusunan Anggaran**

Simamora (2012:192) menyatakan bahwa anggaran (*budget*) adalah sebuah rencana kuantitatif kegiatan usaha sebuah organisasi; anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan. Anggaran memaparkan bagaimana sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu.

### **Laporan Pertanggungjawaban**

Pusat-pusat pertanggungjawaban dalam setiap periode yang ditentukan harus membuat laporan untuk atasannya dan bagian di atasnya akan menggabungkan dan mengkombinasikan dengan laporan dibagiannya sendiri, laporan ini disebut laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan yang digunakan dalam mempertanggungjawabkan wewenang yang didelegasi kepada manajer pusat pertanggungjawaban, yang meliputi realisasi dan anggaran. Laporan pertanggungjawaban dihasilkan dari sistem akuntansi biaya dan juga memisahkan antara biaya terkendali maupun tidak terkendali. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memusatkan setiap perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan dengan biaya yang dihubungkan dengan wewenang manajemen atas biaya tersebut. Mulyadi (2001:194) menyatakan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi.

### **Pengendalian Biaya**

Simamora (2012:40) menyatakan bahwa biaya (*cost*) adalah kas atau setara kas yang dikorbankan (dibayarkan) untuk barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat (pendapatan) pada saat ini atau di masa depan bagi perusahaan. Disebut setara kas karena sumber daya nonkas dapat ditukarkan dengan barang atau jasa yang dikehendaki.

Fayol dalam Nawazir, (2012) menyatakan bahwa pengendalian adalah suatu usaha terdiri dari melihat segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diambil, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Objek adalah untuk menunjukkan kesalahan agar mereka dapat diperbaiki dan dicegah berulang.

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian diatas, pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi, relatif kecil.

Simamora (2012:54) menyatakan bahwa cara penting untuk pengklasifikasian biaya adalah berdasarkan pengaruh manajerial yakni sejauh mana manajer tertentu dapat mengendalikan suatu biaya.

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

Suatu organisasi didirikan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen harus memiliki strategi dalam mengendalikan dan menjalankan organisasi. Samryn (2012:258) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat pengumpulan data untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen saat ini terutama berhubungan dengan cara yang dapat dilakukan oleh para manajer dalam merancang, dan menggunakan sistem perencanaan dan pengendalian untuk menerapkan strategi. Fungsi dari sistem

pengendalian manajemen dalam organisasi adalah untuk mengarahkan dan menuntun organisasi kepada tujuan yang diinginkan. Hal ini dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi tentang keadaan organisasi saat ini dan membandingkannya dengan keadaan yang diinginkan. Kemudian biar perlu, diambil suatu tindakan koreksi untuk memperbaiki prestasi perusahaan.

### Penelitian Terdahulu

Pitoy (2009) melakukan penelitian dengan judul Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengendalian Biaya Operasional pada PD. Pasar Tomohon. Penelitian dilakukan untuk melihat sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PD. Pasar Tomohon dalam pengendalian biaya operasionalnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional pada PD. Pasar Tomohon masih mempunyai kelemahan dan sangat perlu menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban agar supaya pengendalian biaya operasional perusahaan dapat berjalan dengan optimal. Penelitian oleh Pitoy dengan penelitian yang penulis buat ini memiliki persamaan dalam perumusan masalah yaitu mengenai pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya operasional perusahaan. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yaitu PD. Pasar Tomohon dengan PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon dan hanya menggunakan jenis data kualitatif, sementara penulis menggunakan jenis data kualitatif maupun kuantitatif.

Adharawati (2010) melakukan penelitian dengan judul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT Pelni Kantor Cabang Makasar. Hasil penelitian yang dilakukan menyebutkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berperan sebagai alat pengendalian biaya belum memadai. Penelitian oleh Athena dengan penelitian yang penulis buat ini memiliki persamaan yaitu untuk mengetahui pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan serta menelusuri masalah pengendalian biaya. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yaitu PT. Pelni dan berfokus pada anggaran yang menjadi alat kendali biaya-biaya yang ada dalam perusahaan, sementara penulis lebih berfokus pada pengendalian biaya operasional.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

#### Jenis Data

Dalam penelitian ini jenis data pokok yang digunakan adalah data kualitatif berupa struktur organisasi beserta *job description*, klasifikasi biaya operasional perusahaan, dan data-data lain menyangkut kegiatan perusahaan dalam kaitannya dengan biaya operasional dan data pendukung yaitu data kuantitatif berupa laporan anggaran dan realisasi biaya operasional perusahaan.

#### Sumber Data

Menurut sumber data dalam penelitian ini, bisa dikelompokkan menjadi dua bagian (Kuncoro, 2009:148), yaitu :

1. Data Primer, yaitu data yang sumber datanya diambil dan diolah dari pengamatan langsung di dalam perusahaan sebagai objek penelitian. Data primer biasa diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinil berupa hasil wawancara serta hasil pengamatan penulis atas kegiatan dalam perusahaan. Data primer berfungsi sebagai data pokok.
2. Data Sekunder, yaitu data yang sumber datanya diambil dari literatur dan referensi yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder biasanya telah dikumpul oleh lembaga pengumpul data atau pihak tertentu dan dipublikasikan kepada pengguna data berupa laporan keuangan yang telah dipublikasikan ke khalayak umum melalui pencantuman laporan di papan pengumuman dan web resmi Bank Perkreditan Rakyat seluruh Indonesia. Data sekunder berfungsi sebagai data pendukung.

#### Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang diperlukan, penulis menggunakan teknik-teknik berikut ini :

1. Riset Lapangan, riset yang dilakukan dengan mendatangi langsung perusahaan yang menjadi objek penelitian yang dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu :
  - a. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung pada manajemen perusahaan. Wawancara dilakukan kepada Kepala Cabang dan beberapa karyawan.
  - b. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung atas operasi perusahaan agar mendapatkan data yang objektif. Observasi membantu penulis meneliti

kebijakan-kebijakan yang disusun perusahaan dengan pelaksanaannya dalam kegiatan operasi perusahaan.

2. Riset kepustakaan yaitu teknik pengumpulan data dengan membaca semua dasar teori dan pengetahuan dari berbagai referensi. Buku-buku dan internet sangat membantu penulis dalam pengambilan data yang tidak secara langsung bisa didapatkan dari objek penelitian.

### **Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode riset deskriptif yang bersifat eksploratif, yakni penelitian non hipotesis yang bertujuan untuk menggambarkan atau menguraikan tentang suatu keadaan atau status fenomena dengan pola hubungan (korelasional) antara dua atau lebih variabel (Supranto, 2003:29).

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dilakukan dengan menganalisis perbandingan antara teori dari berbagai referensi dan praktek lapangan. Teori-teori yang relevan dipakai sebagai pembanding dengan praktek yang dilakukan dalam objek penelitian dengan melakukan uji pengendalian dalam prosedur struktur pengendalian. Analisa data dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

1. Menelaah struktur organisasi dan kebijakan-kebijakan manajemen.
2. Mengklasifikasikan biaya-biaya di tiap-tiap bagian organisasi.
3. Menelaah sistem penganggaran dan anggaran biaya.
4. Menelaah laporan pertanggungjawaban atas realisasi anggaran.
5. Menelaah biaya operasional dan pengendalian biaya operasional.

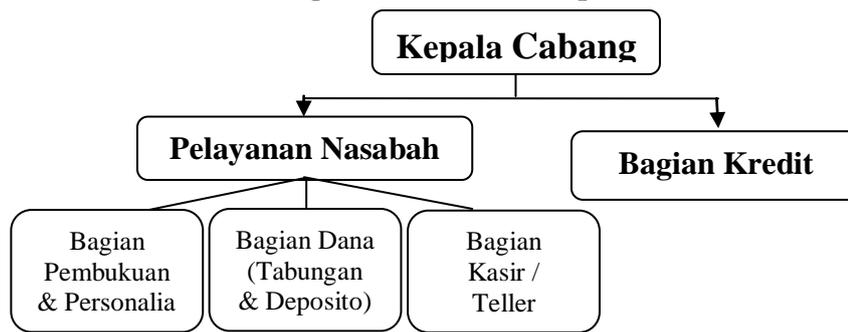
## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Bank Perkreditan Rakyat yang biasa disingkat dengan BPR adalah salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan. BPR sudah ada sejak jaman sebelum kemerdekaan yang dikenal dengan sebutan Lumbung Desa, bank Desa, Bank Tani dan Bank Dagang Desa atau Bank Pasar. Kegiatan BPR pada dasarnya sama dengan kegiatan Bank umum, hanya yang menjadi perbedaan adalah jumlah jasa Bank yang dilakukan BPR jauh lebih sempit. BPR dibatasi oleh berbagai persyaratan, sehingga tidak dapat berbuat seelusaha Bank umum.

PT Bank Perkreditan Rakyat Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon awalnya bernama PT. Bank Perkreditan Rakyat Mapalus Wangunen. Sesuai keputusan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 2 November nomor AHU-52954.AH.01.02.Tahun.2009, namanya berubah menjadi PT. Bank Perkreditan Rakyat Mapalus Tumetenden dan mulai efektif sejak 1 Desember 2009. PT. Bank Perkreditan Rakyat Mapalus Tumetenden di Tomohon adalah kantor cabang dari PT BPR Mapalus Tumetenden Kecamatan Airmadidi – Minahasa Utara. Kantor cabang Tomohon didirikan pada tanggal 1 Maret 1993 oleh Kerukunan Kawanua di Jakarta dengan Akta Pendirian dari notaris Yulida Desmartiny, SH di Jakarta Pusat No.19. Akta pendiriannya telah mendapatkan ijin usaha sebagai Bank Perkreditan Rakyat dari Menteri Keuangan dengan Surat Keputusan No. Kep. 031/KM.17/1993 tanggal 18 Februari 1993. Dalam Akta Pendirinya disebutkan bahwa PT BPR Mapalus Tumetenden berkedudukan di Jl. Raya Tomohon, Lingkungan III, Kelurahan Walian, Kecamatan Tomohon Selatan, Kota Tomohon.

Melalui struktur organisasi dapat diketahui pemisahan fungsi dan tugas dari masing-masing bidang dalam perusahaan. Demikian pula kedudukan dan jabatan dapat dilihat dari struktur organisasi PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon.

**Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon**

Untuk menunjang kegiatan perusahaan diperlukan adanya personalia yang menggerakkan aktivitas perusahaan yang merupakan bagian dari sumber daya manusia. Sampai dengan Oktober 2010 jumlah personalia yang ada sebanyak 7 orang. Jumlah dan klasifikasi personalia di PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut ini :

**Tabel 4.1. Daftar Personalia PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Cabang	1
2.	Bagian Kredit	3
3.	Bagian Pembukuan & Personalia	1
4.	Bagian Kasir/Teller	1
5.	Bagian Dana (Tabungan & Deposito)	1
	<b>Jumlah</b>	<b>7</b>

### Klasifikasi Biaya

PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon mengeluarkan biaya demi kelancaran pelaksanaan kegiatan operasional perusahaannya dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Adapun jenis-jenis biaya operasional dalam perusahaan ini diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Beban Bunga
  - a. Kepada Bank Indonesia
  - b. Kepada bank-bank lain
    - i. Tabungan
    - ii. Deposito berjangka
    - iii. Pinjaman yang diterima
    - iv. Lainnya
  - c. Kepada pihak ketiga bukan bank
    - i. Tabungan
    - ii. Deposito berjangka
    - iii. Pinjaman yang diterima
    - iv. Lainnya
  - d. Koreksi atas pendapatan bunga
2. Beban Administrasi dan Umum
  - a. Transaksi PVA
  - b. Premi asuransi
  - c. Sewa
  - d. Pajak-pajak (tidak termasuk pajak penghasilan)
  - e. Pemeliharaan dan perbaikan
3. Beban Personalia
  - a. Tenaga Kerja
    - i. Gaji dan upah

- ii. Honorarium
    - iii. Lainnya
  - b. Biaya Pendidikan
  - c. Biaya penelitian dan pengembangan
  - d. Biaya promosi dan edukasi
4. Penyisihan Aktiva Produktif
  - a. Penyusutan/penghapusan
    - i. Aktiva Produktif
    - ii. Aktiva tetap dan inventaris
    - iii. Beban yang ditangguhkan
  - b. Barang dan jasa
5. Beban Operasional Lainnya

### **Sistem Penganggaran dan Anggaran Biaya**

Menyadari akan pentingnya anggaran dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya, PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon menyusun anggaran untuk kegiatan satu tahunan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Proses penyusunan anggaran pada PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon telah mengikutsertakan seluruh bagian dalam struktur organisasi yang ada. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan sekitar bulan November hingga Desember untuk segera dipergunakan di bulan Januari tahun berikutnya.

### **Laporan Pertanggungjawaban**

Manajemen PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon tidak lagi menerapkan sistem pelaporan biaya berupa laporan realisasi anggaran. Biaya-biaya operasional yang dianggarkan dan yang telah digunakan hanya diketahui manajemen dalam bentuk laporan laba-rugi dan proyeksi neraca perusahaan. Pertanggungjawaban dilakukan oleh masing-masing bagian yang melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit usahanya tersebut ke kepala cabang setiap bulan. Laporan intern itu disampaikan ke kantor pusat dan ke Bank Indonesia. Laporan periodik triwulanan merupakan laporan yang dipublikasikan perusahaan ke khalayak umum lewat papan pengumuman perusahaan maupun web resmi perusahaan, hasil rekap laporan selama 3 bulan berjalan dan dipublikasikan setiap bulan Maret, Juni, September dan Desember. Periode laporan per triwulanan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja manajemen perusahaan dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja dalam mencapai sasaran.

### **Pengendalian Biaya Operasional**

Pengendalian biaya operasional pada PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon dilakukan melalui penganggaran biaya secara umum, tanpa ada klasifikasi terperinci biaya mana yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya mana yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*) oleh pihak manajemen. Pengendalian kinerja perusahaanpun berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP dibuat oleh kantor pusat dan diserahkan kepada kantor cabang untuk membantu mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan, tanpa ada pertimbangan dari kantor pusat apakah SOP yang diserahkan sama pada setiap kantor cabang sudah sesuai dengan kondisi perusahaan atau tidak.

### **Pembahasan**

#### **Sruktur Organisasi dan Kegiatan Personalia**

Masih terdapat berbagai kelemahan dalam struktur organisasi yang disusun oleh PT. Bank Perkreditan Rakyat – Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban oleh manajemen perusahaan sehingga sering terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi bagian, tidak sesuai dengan *job description* yang sebenarnya telah disusun dan disahkan kantor pusat.

#### **Klasifikasi Biaya**

Manajemen PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon hanya melakukan pengelompokan biaya operasional secara garis besar, tanpa klasifikasi yang lebih terperinci dan signifikan sehingga terjadi kesulitan dalam pencatuman dan penggolongan jenis biaya. Seluruh biaya operasional hanya dibagi secara umum tanpa

ada pengelompokan biaya operasional kantor maupun biaya operasional usaha dan unit usaha. Mereka pun tidak mengelompokkan biaya dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga cukup sulit mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan mendeteksi pertanggungjawaban.

### **Sistem Penganggaran dan Anggaran Biaya**

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan juga sebagai alat pengendalian keuangan perusahaan. Suatu pengendalian biaya yang efektif ditunjang dengan adanya anggaran yang disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Dengan adanya susunan organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran.

Tujuan penyusunan anggaran pada PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon adalah untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan masing-masing bagian perusahaan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam penggunaan dana perusahaan. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan berdasarkan pengalaman Laporan Realisasi Anggaran tahun sebelumnya, sebagai dasar penyusunan anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut setiap bagian mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Penerapan konsep *Bottom-Up* dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran yang dibuat oleh PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon memungkinkan pihak perusahaan membuat rencana kerja dan anggaran bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah.

### **Laporan Pertanggungjawaban**

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajemen perusahaan. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap bagian melakukan pengelolaan biaya. Dengan demikian, mereka memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran.

Perusahaan telah melakukan pencatatan maupun perhitungan analisis laporan keuangan, namun perusahaan tidak membuat laporan pertanggungjawaban berdasarkan anggaran dan realisasi biaya sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi dan sulit membuat rekomendasi sehubungan dengan kemungkinan adanya penyimpangan materiil.

### **Pengendalian Biaya Operasional**

Pengendalian biaya merupakan tindakan untuk mengarahkan aktivitas agar tak menyimpang dari rencana dan tujuan sebelumnya. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui penganggaran biaya yang kontinu, dengan pengawasan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi sehingga dapat ditindaklanjuti segala kerugian yang terjadi. PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon telah melakukan pengendalian biaya operasional lewat anggaran biaya, tapi pertanggungjawabannya masih kurang jelas karena tidak menggolongkan biaya yang terkendali (*controllable cost*) maupun biaya yang tidak terkendali (*uncontrollable cost*). Hal ini cukup mempersulit manajer dalam mengambil keputusan mengenai biaya-biaya mana yang memerlukan pertimbangan manajer maupun hal mana yang tak perlu dipertimbangkan dan tidak mempengaruhi biaya.

Standard Operating Prosedur (SOP) pada dasarnya adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan, serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi berjalan secara efisien dan efektif, konsisten, standar dan sistematis. Yang dijadikan tolak ukur dalam PT. BPR Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon hanyalah SOP yang diberikan oleh kantor pusat yang kemungkinan besar disusun tanpa membaca keadaan kantor cabang yang berbeda-beda. Hal ini dapat mengakibatkan pengendalian biaya berjalan kurang efektif dan penggunaan biaya yang kurang efisien.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan serta pembahasannya, maka penulis dapat menarik kesimpulan :

1. Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat – Mapalus Tumetenden Cabang Tomohon sudah dilaksanakan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dibuktikan dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran. Anggaran yang telah disahkan kemudian digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan operasi perusahaan oleh manajemen puncak dan para kepala setiap pusat pertanggungjawaban akan mengevaluasi dan menganalisis pelaksanaannya berdasarkan anggaran tersebut.
2. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan sudah cukup baik dan dapat membantu manajemen dalam pengendalian biaya operasional guna pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian perusahaan cukup efektif dan efisien untuk sebuah cabang perusahaan. Faktor yang mendukung peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam fungsi pengendalian biaya operasional adalah adanya struktur organisasi, proses penyusunan anggaran, pelaporan realisasi anggaran, hingga penggunaan SOP sebagai pedoman tindakan perusahaan.

### Saran

Sebaiknya perusahaan melakukan perbaikan struktur organisasi sehingga tidak terjadi tumpang tindih tugas dan wewenang dan menambahkan bagian-bagian baru dalam struktur organisasi, seperti pembagian tugas yang lebih detail dalam Bagian Kredit yaitu bagian administrasi, pemasaran, dan penyelesaian kredit. Dalam klasifikasi biaya dan anggaran pun sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) maupun yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*) oleh manajer untuk memperjelas pertanggungjawabannya. Jenis-jenis biayanya harus jelas dan lebih terperinci. Hal ini akan lebih mempermudah dalam pengendalian biaya. Dalam hal pertanggungjawaban, sebaiknya perlu membuat laporan pertanggungjawaban baik laporan pertanggungjawaban keuangan maupun non keuangan sehingga manajemen puncak dapat dengan mudah melakukan analisa dan koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi. Dan, dalam penggunaan SOP yang diberikan oleh kantor pusat, ada baiknya disesuaikan dengan keadaan perusahaan ditinjau dari struktur organisasi sebuah perusahaan yang merupakan cabang dari kantor pusat, pembagian *job description*, hingga seluruh tindakan yang akan diambil dalam perusahaan, agar fungsi SOP dalam perusahaan tersebut benar-benar sebagai pedoman yang menjadi tolak ukur tercapainya visi dan misi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati, Athena. 2010. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Pelni Kantor Cabang Makassar. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Daft, Richard L. 2007. *Managemen*. Edisi 6. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi 3. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Nawazir. 2012. *Pengertian dan Definisi Controlling (Pengendalian)*.  
<http://id.shvoong.com/business-management/management/2290028-pengertian-dan-definisi-controlling-pengendalian/#ixzz2LP2VVNvh>. tanggal akses: 25 November 2012.
- Pitoy, Roul. 2009. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengendalian Biaya Operasional pada PD. Pasar Tomohon. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado. Tondano.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen, Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. PT. Grasindo. Jakarta
- Samryn, L. M. 2012. *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Edisi Pertama, Cetakan Ke-1. Kencana. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi III. Star Gate Publisher. Riau.
- Supranto, J. 2003. *Metode Riset : Aplikasinya Dalam Pemasaran*. Edisi ke-7. PT Rineka Cipta. Jakarta.