

PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PT. BANK SULUT CABANG TONDANO

Oleh :
Stevy Sigar¹
Inggriani Elim²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado

email: ¹stesichecha@gmail.com
²e_inggriani@yahoo.com

ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja PT Bank Sulut Cabang Tondano. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif yang merupakan suatu metode penganalisisan data dimana data yang dikumpulkan, di susun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan masalah yang dihadapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan sudah memadai. Perusahaan sebaiknya memberikan penghargaan prestasi atau sanksi kepada manajer pusat pertanggungjawaban agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik serta memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci: akuntansi pertanggungjawaban, kinerja

ABSTRACT

Responsibility accounting system is a system that structured in such a way according to the nature and activities of the company so each organizational unit can be responsible for the result of the unit under their supervision. According to this system, units within the organization are divided into responsibility centers, and overall responsibility center formed hierarchical levels in the organization. The purpose of this research is to determine the application of responsibility accounting as a performance assessment tool of PT. Bank Sulut Cabang Tondano. Analysis method used is descriptive method which is a method of analyzing the data where data are collected, compiled, interpered, and analyzed so it can give full details for solving the problems faced. The results showed that the the implementation of accounting that is applied in the company are adequate. The company should provide reward achievements or sanctions to responsibility center managers in order to increase the awareness of managers to carry out their duties and responsibilities properly and motivate performance responsibility center managers to improve their performance.

Keyword: responsibility accounting, performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan. Peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut.

Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang dikenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Informasi Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi.

Pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer. Berdasar analisa ini, para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakannya. Penerapan sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dari pengukuran prestasi kerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban juga sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja manajer. Laporan pertanggungjawaban dapat dipergunakan sebagai dasar membuat analisis yang bertujuan mengukur prestasi kerja manajer untuk setia pusat pertanggungjawaban.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano.

TINJAUAN PUSTAKA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Akuntansi Manajemen

Kamaruddin (2013:4) mendefinisikan akuntansi manajemen adalah salah satu alat yang dapat digunakan manajemen sebagai input perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan dari sekian banyak alternatif yang dihadapi, terutama dalam mencapai tujuan maksimalisasi kesejahteraan manajer. Misalnya manajer pemasaran menginginkan laporan penjualan tersegmentasi berdasarkan produk untuk menilai kinerja tiap segmen. Manajer produksi menginginkan informasi biaya untuk memutuskan apakah memproduksi sendiri ataukah membeli suatu produk dari pihak eksternal. Dari kedua contoh tersebut jelas terlihat bahwa akuntansi manajemen merupakan bagian yang tak terpisahkan dari fungsi atau tugas – tugas manajemen. Secara konvensional, akuntansi manajemen terbatas pada informasi keuangan internal yang berorientasi historis. Tetapi, meningkatnya peran akuntansi manajemen untuk membantu manajer dalam pemecahan masalah telah mengakibatkan perubahan akuntansi manajemen untuk memasukkan data eksternal dan non keuangan dan informasi yang berorientasi yang akan datang.

Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2008:218) mendefinisikan informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang di anggarkan. Definisi

tersebut mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawab mengelompokan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan atas anggaran, maka pihak manajemen dapat mencari orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi. Hansen dan Mowen (2009:818) mendefinisikan informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.

Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pertanggungjawabanyang diukur dalam satuan uang dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut pendapatan. Anthony dan Govindarajan (2009:171) mendefinisikan pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi.

a. Pusat Biaya (Cost Center)

Krisna (2006:115) mendefinisikan pusat biaya adalah suatu pusat tanggung jawab di mana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari unitnya.

b. Pusat Pendapatan (Revenue Center)

Adisaputro dan Anggarini (2007:21) mendefinisikan pusat pendapatan adalah suatu pusat tanggung jawab di mana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan yang terfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang ataupun jasa.

c. Pusat Laba (Profit Center)

Adisaputro dan Anggarini (2007:22) mendefinisikan pusat laba adalah suatu pusat tanggung jawab di mana manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya dan laba yang terjadi di unit tersebut.

d. Pusat Investasi (Investment Center)

Pusat investasi adalah suatu pusat tanggung jawab yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba. Dalam suatu pusat investasi, manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber dana yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut.

Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Sofyandi (2007:14) mendefinisikan struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Struktur organisasi merupakan kerangka hubungan antar satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Struktur organisasi merupakan kerangka hubungan antar satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban, oleh karena itu kerangka pusat pertanggungjawaban harus dirancang secara seksama.

Organisasi dibangun untuk mencapai suatu tujuan yang pencapaiannya hanya dapat diwujudkan melalui usaha bersama melibatkan banyak individu. Efektifitas organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama ini sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan berbagai sumber daya lain (sumber daya modal, uang dan alam) untuk mewujudkan tujuan organisasi. Struktur organisasi kemudian dikembangkan menjadi pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas demi terlaksananya fungsi koordinasi dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang ini, organisasi dapat membuat kerangka yang jelas di mana tujuan organisasi bisa dicapai secara terkoordinasi, efektif dan berkesinambungan.

Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Adisaputro dan Yunita (2007:50), mendefinisikan pusat biaya (*cost center*) adalah suatu pusat tanggung jawab di mana manajernya bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari unitnya. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh penghasilan. Dalam pusat biaya seorang manajer disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya.

Krisna (2006:106), mendefinisikan pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang biayanya tidak mempunyai hubungan fisik secara optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya dan tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif. Departemen administrasi dan umum, SDM, departemen penelitian dan pengembangan, departemen pemasaran merupakan pusat biaya kebijakan di mana biaya yang terjadi ditentukan berdasarkan kebijakan manajemen. Jadi dalam pusat biaya kebijakan sedapat mungkin tugas yang direncanakan telah dilaksanakan dengan biaya yang telah dianggarkan dan tidak ada pengeluaran melampaui anggaran tanpa persetujuan manajemen puncak terlebih dahulu.

Pusat biaya kebijakan dapat diukur efektifitasnya dengan cara menilai kontribusinya terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja manajer pusat administrasi, pusat penelitian dan pengembangan, pusat pemasaran dengan menggunakan laporan pertanggungjawaban biaya yang membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan anggarannya. Selisih atau varian tersebut dapat menguntungkan (*favorable*) yang berarti pusat biaya kebijakan tersebut bekerja secara efektif dan tidak menguntungkan (*unfavorable*) yakni pusat biaya tersebut bekerja tidak efektif.

Biaya yang Terkendali dan Biaya yang Tidak Terkendali

Pusat pertanggungjawaban pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali bagi manajer pusat pertanggungjawaban sejak penetapan *budget* adalah sangat penting agar tidak terjadi tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya. Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

Pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali dan biaya-biaya yang tidak terkendali. Suatu pusat biaya hanya bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya, sedangkan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikannya bukan merupakan tanggung jawabnya. Biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) adalah biaya yang dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang dimilikinya atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Penyusunan Anggaran untuk Pusat Biaya

Perusahaan pada umumnya memiliki anggaran karena anggaran perusahaan berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian perusahaan. Perencanaan melihat ke depan yaitu menetapkan tindakan tertentu dan pengendalian melihat ke belakang yaitu menilai apa yang telah dihasilkan. Dari perbandingan yang dihasilkan maka dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran. Anggaran (*budget*) adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebelum menyusun anggaran organisasi harus mengembangkan rencana strategis (*strategic plan*) yaitu mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasi masa depan, yang biasanya berjangka lima tahun.

Bustami dan Nurlela (2007:01) mendefinisikan anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang datang.

Keseluruhan strategi diterjemahkan dalam tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan inilah yang menjadi dasar penyusunan anggaran. Jadi anggaran inilah yang merupakan komitmen dari masing-masing pihak dalam perusahaan untuk bekerja sama untuk mewujudkan rencana jangka pendek guna mencapai tujuan jangka panjang.

Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Secara umum, karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter, karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Evaluasi dalam pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara *output* yang dihasilkan dengan besarnya *input* yang digunakan, efektivitas adalah hubungan antara *output* suatu pusat pertanggungjawaban yang sarasanya harus di capai. Sedangkan ekonomis adalah penggunaan sumber dana seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria diatas. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya.

Sistem Pelaporan Pusat Biaya

Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan (*performance report*) adalah sebuah laporan yang umumnya disajikan secara berkala dan mengikuti bentuk yang sudah distandarisir yang dirancang secara khusus untuk mempermudah manajemen melakukan pengendalian intern. Dengan disusunnya *performance report* dapat ditentukan sampai seberapa jauh tujuan dan sasaran yang direncanakan sebelumnya telah tercapai.

Laporan pertanggungjawaban biaya (*cost performance report*) merupakan suatu laporan yang digunakan untuk menunjukkan hasil kerja sekaligus sebagai dasar pengukuran kinerja manajer pusat biaya. Laporan ini berisi perbandingan antara jumlah biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan realisasinya disebut dengan varian (penyimpangan). Dalam pengumpulan biaya yang bertujuan untuk penyusunan laporan pertanggungjawaban, semua biaya yang terjadi di setiap pusat biaya harus dipisahkan antara biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali.

Penelitian Terdahulu

Hambrata (2007) melakukan penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilain kinerja pusat pendapatan pada PT. Rajawali Cabang Medan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah PT. Rajawali Nusindo cabang Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan dan untuk mengetahui cara penilain manajer kinerja pusat pertanggungjawaban. Hasil peneliian menunjukkan bahwa untuk menilai kinerja pusat pendapatan PT. rajawali Nusindo cabang Medan menggunakan perbandingan antara anggaran penjualan dengan reaisasinya sehingga dapat diketahui presentase penyimpangan. Penelitian oleh Hambrata dengan penelitian yang penulis buat ini memiliki persamaan dalam variabel independen yang digunakan. Perbedaannya terletak pada pusat pertanggungjawaban yang akan diteliti, dimana peneliti di atas menggunakan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat pendapatan sedangkan peneliti skripsi ini menggunakan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya untuk diteliti.

Adharawati (2007) melakukan penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya (studi kasus PT.Pelni kantor cabang Makasar). Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan PT. Pelni belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik dan perusahaan juga belum menjalankan pengendalian biaya dengan baik. Penelitian oleh Athena dengan penelitian yang penulisbuat ini memiliki persamaan pada variable independen yang digunakan. Perbedaannya terletak peneliti terdahulu membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus.peneliti skripsi ini menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilian kinerja pada pusat biaya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian dengan pendekatan spesifik untuk meneliti masalah-masalah secara lebih mendalam dengan tujuan mengungkapkan fakta dalam hubungan sebab akibat, mencari keterangan-keterangan sebab terjadinya masalah dan bagaimana memecahkannya

Prosedur Penelitian

Prosedur yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Melakukan studi lapangan.
2. Merumuskan masalah.
3. Melakukan studi kepustakaan.
4. Mengumpulkan data dari objek penelitian.
5. Menentukan metode analisis yang akan digunakan
6. Menganalisis data yang diperoleh.
7. Mengambil kesimpulan.
8. Memberikan saran yang diperlukan kepada objek penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari metode artistik, karena penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), data penelitian ini lebih berkenan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan dilapangan. Data kuantitatif adalah data penelitian yang berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. (Sugiyono 2010:12).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini berupa melakukan wawancara langsung.
2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantaranya yaitu melalui hasil-hasil penelitian dan buku-buku yang digunakan sebagai bahan acuan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan, diolah, dan diperoleh langsung dari karyawan PT. Bank Sulut Cab.Tondano yang berupa laporan pertanggungjawaban pada pusat biaya..

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi (Obsevation)
Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penulis melakukan penelitian langsung pada PT. Bank Sulut Cab.Tondano. Data yang didapat dari lapangan berasal dari pengamatan dan pengambilan data.
2. Wawancara (Interview)
Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, kemudian jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.
3. Studi Kepustakaan
Studi pustaka ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder. Untuk membekali diri akan teori akuntansi pertanggungjawaban, kondisi-kondisi yang dibutuhkan sebagai syarat dapat diterapkannya sistem ini pada perusahaan, serta teori-teori lain yang dapat membantu penulis dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, maka dilakukan studi kepustakaan dengan cara membaca literatur-literatur tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban terutama pada pusat biaya.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang merupakan suatu metode penganalisan data dimana data yang dikumpulkan, di susun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan masalah yang dihadapi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Hasil Penelitian**

PT. Bank Sulut merupakan salah satu perusahaan yang telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dapat dilihat dari adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang menerapkan secara jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen. Terdapatnya pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, terdapatnya klasifikasi kode rekening, serta disusunnya laporan pertanggungjawaban dari masing-masing bagian.

Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Sulut telah menetapkan langkah-langkah sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Adanya penetapan daerah pertanggungjawaban.
2. Anggaran ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab.
3. Kinerja manajer yang dikukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen.

Laporan Pertanggungjawaban**Tabel. 1 Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan dan Biaya Tahun 2011 dan 2012**

(dalam ribuan rupiah)

Uraian	2012		2011	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Pendapatan				
Pendpt. Tabungan				
Tabungan Masyarakat	2,019,760,000	1,908,742,000	2,019,760,000	2,026,505,000
Giro	12,000,000	5,682,000	23,750,300	11,664,000
Sub Total	2,031,760,000	1,914,424,000	2,043,510,300	2,038,169,000
Obligasi	13,739,195,000	14,077,491,200	13,192,629,200	14,088,955,300
Bunga Kredit	1,750,000,000	1,844,724,000	1,587,424,500	937,464,000
Tabungan lainnya	2,350,000,000	2,520,156,000	2,174,443,700	2,497,331,000
Sub Total	17,839,195,000	18,442,371,200	16,954,497,400	17,523,750,300
Pendpt. Non Underwriting				
Penpt. Investasi				
Pendapatan lain-lain	3,000,000	1,574,532	3,500,000	2,654,518
Sub Total	3,000,000	1,574,532	3,500,000	2,654,518
Total Pendapatan	19,926,298,000	20,358,369,732	19,001,507,700	20.564.573.818
Biaya				
Biaya lainnya	800,000,000	863,613,652	780,000,000	795,027,942
Penarikan dana	15,000,000,000	16,719,003,736	13,850,000,000	17,889,150,859
Biaya Survey & Meterai	75,000,000	106,556,700	65,000,000	93,190,625
Sub Total	15,875,000,000	17,689,174,088	14,695,000,000	18,777,369,426
B.A Iuran Wajib	207,210,300	195,917,000	185,670,000	188,824,825
B.A Sumbangan Wajib	180,982,000	156,500,000	121,928,400	120,750,000
Sub Total	388,192,300	352,417,000	307,598,400	309,574,825

Kontribusi biaya Ops.			73,433,136	
Biaya Pengiriman Dok. Teknik	2,500,000		100,000	
Biaya Humas	3,000,000	2,670,000	1,250,000	1,927,000
Representasi Perusahaan	3,000,000	2,000,000	1,500,000	948,150
Biaya Litbang				
Biaya Rapat Kerja				
Sub Total	21,000,000	30,922,000	36,930,000	25,195,400
Sub Total Biaya Underwriting	16,284,192,300	18,072,513,088	15,039,528,400	19,112,139,651
Biaya Non Underwriting				
<i>Gaji Pegawai</i>				
Gaji Pegawai	422,568,667	318,449,188	308,550,000	380,730,593
Menikah	275,576,374	250,523,952	267,656,000	255,854,473
Tunjangan Umum	46,090,000	41,900,000	20,030,000	41,954,000
Biaya Rawat Inap	2,684,000	2,440,000	8,993,000	1,220,000
Tunjangan Cuti	181,939,150	67,077,000	78,303,000	86,564,629
Tunjangan Pakaian Kerja	32,883,240	29,848,400	14,009,000	14,924,200
Tunjangan Hari Raya	44,000,000		49,686,000	95,899,696
Premi Astek				
Olah Raga & Rekreasi	3,900,000		2,000,000	2,350,000
Sekar & Persari SULUT	1,500,000		500,000	
Sumbangan Sosial	1,000,000		500,000	
Pendidikan & Latihan				
Dana Pensiun				
Dana THT				
Tunjangan Insentif				
Tunjangan Konjungtur				
Uang Makan				
Sub Total	1,012,141,431	710,238,540	750,227,000	879,497,591
<i>Biaya Umum</i>				
Biaya Perj. Dinas	7,500,000	8,660,500	5,350,000	5,571,095
Biaya Pindah / Datasering		487,500		1,120,000
Biaya Alat Tulis Tata Usaha	15,210,000	10,717,300	7,000,000	9,281,100
Biaya Cetak Dok. TU	3,000,000	1,200,000	2,250,000	2,343,000
Biaya Keamanan	3,000,000		750,000	
Biaya Asuransi				
PBB	3,000,000	3,504,566	2,700,000	3,192,734
Biaya Postel	16,500,000	19,641,760	14,500,000	22,288,840
Biaya Listrik, Air dan Gas	22,860,000	28,641,760	18,000,000	29,915,000
Biaya Sewa Bangunan				
Exploitasi Kendaraan	15,000,000	22,028,610	6,750,300	14,442,726
Biaya Umum Lainnya	3,500,000	2,438,500	2,750,000	3,449,150
Sub Total	114,120,000	102,922,076	62,550,300	96,446,645

Sub Total Biaya Non Underwriting	1,126,261,404	812,883,236	813,777,300	975,955,136
Total Biaya	17,410,402,704	18.885.369,324	15,926,783,836	20,065,094,887
Laba (Rugi)	2,515,895,296	1,472,973,408	3,074,768,864	466,478,931

Sumber: PT. Bank Sulut Cabang Tondano

Tabel 1, Laporan Pertanggungjawaban Laba Usaha Tahun 2012, hasil anggaran dan realisasinya adalah Rp. 2.515.895.296 dan Rp. 1.472.973.408 dengan presentase realisasi sebesar 58,55%. Walaupun terjadi penurunan sebesar 41,45% akan tetapi hal tersebut tidak menjadi patokan utama, karena laba perusahaan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Presentase peningkatan laba perusahaan dari tahun 2011 – 2012 sebesar 215,77 %. Peningkatan laba usaha pada tiap periode sangat diharapkan bagi semua perusahaan, begitu pula halnya pada PT. Bank Sulut. Untuk mengetahui peningkatan laba usaha tersebut maka PT. Bank Sulut membandingkan laporan laba/rugi selama dua tahun terakhir. Berikut ini adalah tabel laporan laba/rugi PT. Bank Sulut untuk tahun 2011 dan tahun 2012:

Tabel 2. Laporan Laba Rugi Tahun 2011-2012

(dalam rupiah)

No	Uraian	Tahun 2011	Tahun 2012	Kenaikan
1	Pendapatan Usaha	20.564.573.818	20.358.369.732	
2	Biaya Usaha	20.065.094.887	18.885.396.324	
	Laba (Rugi) Usaha	466.478.931.	1.472.973.408	215,7 %

Tabel 2, laba/rugi diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2012 PT. Bank Sulut (Persero) memperoleh laba usaha sebesar Rp. 1.472.973.408,00. Pada tahun ini target laba usaha tercapai lebih baik dari tahun sebelumnya. Presentase kenaikan laba usaha tahun 2012 yaitu sebesar 215,7%.

Pembahasan

Syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban secara keseluruhan telah terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari:

1. Terdapatnya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang memadai yaitu sebagai berikut:
 - 1) Struktur Organisasi
Terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen,
 - 2) Penyusunan Anggaran
Penetapan prosedur penyusunan anggaran yang merupakan rencana kerja perusahaan, yang disusun dengan melibatkan tiap bagian atau departemen yang ada, disusun untuk jangka waktu tertentu,
 - 3) Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
Terdapat sistem akuntansi biaya dan pendapatan yang memisahkan biaya dan pendapatan terkendali dan tidak terkendali,
 - 4) Laporan pertanggungjawaban
Terdapat sistem pelaporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab dalam menjelaskan aktivitasnya,
2. Terdapatnya karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, yaitu sebagai berikut:
 - 1) Identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban
Terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat-pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi,
 - 2) Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer
Memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban,
 - 3) Kinerja Manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Terdapat perbandingan antara realisasi dengan anggaran untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban,

- 4) Manajer secara individu diberi penghargaan atau hukuman
Diberikan penghargaan bila kinerjanya baik, salah satunya adalah apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan,
3. Tercapainya target laba yang diharapkan. Walaupun terjadi penurunan sebesar 41,45 % dalam pencapaian target laba yang diharapkan, akan tetapi hal tersebut tidak menjadi patokan utama karena adanya peningkatan laba usaha dari periode sebelumnya.
4. Peningkatan laba dibandingkan periode sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari adanya kenaikan laba usaha dari tahun 2011 ke tahun 2012 yaitu sebesar 215,7 %.

Hambrata (2007) melakukan penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Rajawali Cabang Medan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Hambrata terletak pada penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban yang menggunakan perbandingan anggaran dengan realisasi. Adharawati (2007) melakukan penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya (studi kasus PT. PELNI kantor Cabang Makasar). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Adharawati terletak pada syarat akuntansi pertanggungjawaban. Syarat akuntansi pada PT. PELNI belum memadai karena tidak terdapat pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

PENUTUP

Kesimpulan

Akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik pada PT. Bank Sulut, hal ini terbukti dengan adanya:

1. Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:
 - 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas mengenai tugas dan tanggungjawan.
 - 2) Telah menetapkan prosedur penyusunan anggaran yang merupakan rencana kerja perusahaan.
 - 3) Memisahkan biaya terkendali dan tidak terkendali.
 - 4) Sistem pelaporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab.
2. Terdapat karakteristik akuntansi pertanggungjawan meliputi:
 - 1) Telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawan yaitu pusat biaya, pendapatan, laba, dan investasi.
 - 2) Sudah memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manjer pusat pertanggungjawan.
 - 3) Perbandingan antara realisasi dan anggaran untuk mengukur prestasi manajer.
 - 4) Memberikan penghargaan kepada manajer yang kinerjanya baik berupa bonus dan promosi jabatan.

Saran

Saran yang dapat diberikan kepada PT. Bank Sulut sebagai berikut:

1. Sebaiknya dalam memberikan sanksi tidak hanya berupa teguran saja melainkan penurunan jabatan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
2. Sebaiknya melakukan pembagian bonus berdasarkan prestasi kerja manajer pusat pertanggungjawan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawan untuk meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro Gunawan dan Aggarini Yunita. 2007. *Anggaran Bisnis: Analisis Perencanaan, dan Pengendalian Laba*, Cetakan Pertama, UPP STIM YPKN, Yogyakarta.
- Adharawati, Athena. 2010. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Pelni Kantor Cabang Makassar. *Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.* <http://eprints.undip.ac.id/22552/1/atena.PDF>, diakses tanggal 9 November 2013. Hal 1-117.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*. Salemba Empat, Jakarta.
- Bustami dan Nurlela. 2007. *Akuntansi Biaya: Teori dan Aplikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hambrata, Hade, 2007. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT.Rajawali Nusindo cabang Medan. *Skripsi. Universitas Sumatera Utara.* <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/9412/1/09E00014.pdf>, diakses pada tanggal 18 September 2013. Hal 1-63.
- Hansen, D. R. dan M. M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta.
- Kamaruddin, Ahmad. 2013. *Akuntansi Manajemen. Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Krisna Warindrani Armila. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Graha Ilmu Yogyakarta.
- Mulyadi. 2008. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa Ed.3*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sofyandi, Herman. 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.