

**IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA BRI CABANG SOLO SLAMET RIYADI**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

**HENDRIKA HIBA LAJAR**

NIM : 992114125

NIRM : 990051121303120125



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2004**

Skripsi

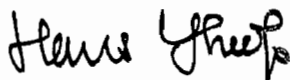
**IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA BRI CABANG SOLO SLAMET RIYADI**

Oleh:

HENDRIKA HIBA LAJAR  
NIM : 992114125  
NIRM : 990051121303120125

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si., Akt

Tanggal 30 Juli 2004

Pembimbing II



Lisia Apriani, SE., M.Si., Akt

Tanggal 6 Agustus 2004

Skripsi

**IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA BRI CABANG SOLO SLAMET RIYADI**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

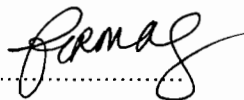


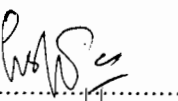
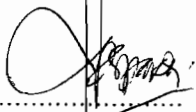
Hendrika Hiba Lajar

NIM : 992114125

NIRM : 990051121303120125

Telah dipertahankan di depan panitia penguji  
pada tanggal 26 Agustus 2004  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan panitia penguji


	Nama lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Firma Sulistiyowati, SE., M.Si	
Sekretaris	Lisia Apriani, SE., M.Si., Akt	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si., Akt	
Anggota	Lisia Apriani, SE., M.Si., Akt	
Anggota	Drs. YP Supardiyono, M.Si., Akt	

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



  
Drs. Alex Kahu Lantum, M.S

## MOTO DAN PERSEMBAHAN

- Di dalam kasih karunia kita berdiri dan bermegah dalam pengharapan akan menerima kemuliaan Allah. Dan bukan hanya itu saja, kita malah bermegah juga dalam kesengsaraan kita, karena kita tahu bahwa kesengsaraan itu menimbulkan ketekunan dan ketekunan menimbulkan tahan uji dan tahan uji menimbulkan pengharapan.

(Roma, 5 :2b-4)

- Sukses berarti mengerjakan apa yang kita kerjakan dengan apa yang kita miliki. Sukses terletak dalam kerja bukan dalam perolehan - dalam usaha, bukan dalam kemenangan.

(WINN DAVIS)

Karya ini kupersembahkan untuk:

- Tri Tunggal Maha Kudus dan Bunda Maria atas berkat, rahmat, kekuatan serta mujizat-mujizat indah dalam hidupku.
- Bapa dan Mama, atas doa, cinta, pengertian serta hidup yang luar biasa yang kalian berikan padaku
- No Stanis, Elisa, Maura dan Artin atas kasih sayang, doa serta dukungan penuh makna.
- Kekasih Jiwaku, Soulfly untuk cinta, ketulusan serta kesabaran menghadapi aku dan sikapku.

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Penulis



Hendrika Hiba Lajar

## **ABSTRAK**

### **IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA BRI CABANG SOLO SLAMET RIYADI**

Hendrika Hiba Lajar  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2004

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi, khususnya ditinjau dari jenis struktur organisasi, pendelegasian wewenang, pengendalian manajemen dan penyusunan anggaran.

Penelitian ini dilakukan di BRI Cabang Solo Slamet Riyadi pada bulan Februari sampai Maret 2004. Pengumpulan data dilaksanakan dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Untuk mencapai tujuan penelitian, langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan data yang diperoleh dari perusahaan yang berkaitan dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Mendeskripsikan kriteria penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut teori ditinjau dari jenis struktur organisasi, pendelegasian wewenang, pengendalian manajemen dan penyusunan anggaran.
3. Membandingkan data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori tentang penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kondisi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi memungkinkan untuk diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini disebabkan BRI Cabang Solo Slamet Riyadi telah memenuhi kriteria yang ada dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu terdapat struktur organisasi, pendelegasian wewenang, pengendalian manajemen dan penyusunan anggaran.

## **ABSTRACT**

### **THE IMPLEMENTATION OF ACCOUNTABILITY ACCOUNTING SYSTEM AT BRI SOLO SLAMET RIYADI**

Hendrika Hiba Lajar  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2004

This research's purpose was to find out the possibility of applying the accountability accounting system at BRI Solo Slamet Riyadi, specially viewed from the type of organizational structure, authority distribution, management control and budget arrangement.

This research was done at BRI Solo Slamet Riyadi in February-March 2004. The data were collected by interview and documentation. The following steps was taken in order to answer the purpose of this research:

1. Describing the obtained data from the company related to accountability accounting system.
2. Describing the criteria of the application of accountability accounting system according to the theory observed from type of organizational structure, management control, authority distribution and budget arrangement.
3. Comparing the obtained data from the company to the criteria based on the theory.

The result of this research showed that BRI Solo Slamet Riyadi had the potential condition to apply accountability accounting system. It was due to the reason that BRI Solo Slamet Riyadi had fulfilled the criteria in the accountability accounting system: organizational structure, authority distribution, management control and budget arrangement.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Bapa di surga karena dengan rahmat dan kasihNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul Implementasi Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi. Skripsi ini merupakan salah satu syarat kelulusan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada program studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat terlaksana tanpa bantuan moril maupun materiil dari berbagai pihak yang dengan tulus membantu. Pada kesempatan ini, penulis tidak lupa menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada:

1. Allah Tri Tunggal Maha Kudus dan Bunda Maria atas segala berkat dan rahmat-Nya.
2. Romo Dr. Paulus Suparno, SJ, M.St selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
3. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
4. Bapak Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing I yang telah memberi arahan, bimbingan, kritikan, saran, masukan serta bantuan yang tak terhingga selama penulis menyusun skripsi ini.



5. Bapak E. Maryarsanto P, S.E, Akt selaku dosen pembimbing II yang telah memberi arahan, bimbingan, kritikan, saran, masukan serta semua koreksi berharga yang diberikan kepada penulis.
6. Ibu Lisia Apriani S.E., M.Si., Akt selaku dosen penguji atas masukan-masukan yang diberikan.
7. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar khususnya jurusan Akuntansi, atas curahan ilmu pengetahuan yang telah diberikan selama penulis menimba ilmu di Universitas Sanata Dharma.
8. Staf Kesekretariatan dan Karyawan Fakultas Ekonomi serta petugas perpustakaan yang telah banyak membantu penulis selama berada di Universitas Sanata Dharma.
9. Pimpinan dan seluruh karyawan BRI Cabang Solo Slamet Riyadi yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.
10. Bapak Al Vernand, yang telah memberikan penjelasan dan bantuan yang tak terhingga dalam penulisan skripsi ini.
11. Keluarga yang kusayangi, Bapak (Thomas Lajar), Mama (Sisilia), Elisa, No Stanis, Maura & Artin yang telah memberikan dukungan, perhatian, doa serta cinta yang tanpa syarat.
12. Sahabatku kekasihku yang merelakan pundaknya tempat kusandarkan kepalaku saat lara menghampiri hidupku. Thanx to support, doa serta cinta.
13. My Ex-Man, thanx untuk tahun2 penuh kenangan & pengalaman indah yang telah kita lalui.

14. Keluarga Besar Lajar dan Mami yang telah mendukung baik moril maupun materil.
15. Ka' Sius, Ka' Ika, Ka' Dan, Ka' Wati, Elis Totos, Imel, Bill, Agi, Trin, Andre, Thalia dan Della, trimakasih telah menjadi orang-orang terdekatku.
16. Kak Jhony, Mbak Vonny, Aldo, Mas Ari, Kak Chia dan Kiky, thanks buat dukungan serta perhatiannya.
17. Teman-temanku semua: Prym-Ka' Sil, Elsy, Yesti, Linda, Ricky, Kim, Ka' Erwin, Ka' Epang, Ka' Erdy, Ka' Acik, Wabeth-Dhini, Icent, Dawink, Wens, Vitte, Dani-Yona, Epenk, Boy, Wawan (Ambon), Pipo, Corry Solo, Herry, Rm Ansi, K' Na-Yull Bembot, Acek, Yull, Ona-Vanno, Erlin-Denny, Rino, Lenda, Melisa, Borang, Eva, Hanny, Tati, Yola, Risa, Prita & Diana Ndahur.
18. Dan semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu yang telah memberi bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis mohon kerelaan pembaca untuk memberi kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi terciptanya kesempurnaan skripsi ini. Atas perhatiannya penulis ucapkan terima kasih.

(Hendrika Hiba Lajar)

## DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang masalah .....	1
B. Rumusan masalah .....	3
C. Tujuan penelitian .....	4
D. Manfaat penelitian .....	4
E. Sistematika penulisan .....	5
BAB II : LANDASAN TEORI .....	7
A. Akuntansi pertanggungjawaban.....	7
1. Pengertian sistem akuntansi pertanggungjawaban.....	7
2. Syarat-syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban .....	8

3. Sifat pusat pertanggungjawaban .....	12
4. Tipe-tipe pusat pertanggungjawaban .....	13
B. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari jenis struktur organisasi.....	19
1. Organisasi fungsional .....	20
2. Organisasi divisional.....	21
3. Organisasi matriks .....	22
C. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari pendelegasian wewenang.....	22
1. Pengertian pendelegasian wewenang dan desentralisasi .....	23
2. Proses pendelegasian wewenang .....	23
3. Hubungan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan pendelegasian wewenang .....	24
D. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari pengendalian manajemen.....	25
1. Pengertian sistem pengendalian manajemen .....	25
2. Proses pengendalian manajemen .....	26
3. Hubungan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan sistem pengendalian manajemen.....	28
E. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari penyusunan anggaran.....	30
1. Karakteristik anggaran.....	30

2. Hubungan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan penyusunan anggaran .....	33
BAB III : METODE PENELITIAN .....	35
A. Jenis penelitian.....	35
B. Tempat dan waktu penelitian .....	35
C. Subyek dan obyek penelitian .....	35
D. Data yang diperlukan .....	36
E. Teknik pengumpulan data.....	36
F. Teknik analisis data.....	37
BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	41
A. Sejarah singkat perusahaan .....	41
B. Visi dan misi perusahaan .....	44
C. Struktur organisasi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi .....	45
D. Personalia dan kepegawaian .....	58
E. Aspek pemasaran BRI Cabang Solo Slamet Riyadi .....	60
BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	64
A. Analisis data.. .....	64
1. Mendeskripsikan data perusahaan.....	64
2. Mendeskripsikan kriteria sistem akuntansi pertanggungjawaban .....	73
3. Membandingkan data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori .....	75
B. Pembahasan... .....	78
1. Struktur Organisasi.....	78
2. Pendelegasian wewenang .....	79

3. Pengendalian manajemen.....	80
4. Penyusunan anggaran.....	83
BABVI : KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN	
SARAN.....	85
A. Kesimpulan ... ..	85
B. Keterbatasan penelitian.....	87
C. Saran ... ..	87
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel IV.1	Struktur organisasi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi.....	57
Tabel V. 1	Laporan pertanggungjawaban laba BRI Cabang Solo Slamet Riyadi tahun 2002 menggunakan konsep laba terkendali .....	70
Tabel V.2	Perbandingan antara laba yang diperoleh dari perusahaan dengan teori sistem akuntansi pertanggungjawaban.....	76

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran I    Laporan laba rugi PT BRI (PERSERO) Cabang Solo Slamet Riyadi  
                  untuk periode yang berakhir 31 Desember 2002
- Lampiran II    Surat keterangan penelitian



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini perbankan merupakan industri jasa yang sangat penting dalam menunjang keseluruhan program pembiayaan pembangunan baik sebagai penghimpun dana, lembaga pembiayaan investasi dan modal kerja maupun sebagai lembaga yang melancarkan arus uang dari dan ke masyarakat. Perkembangan dunia usaha yang pesat menuntut kesigapan bank dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat. Untuk menanggapi tuntutan ini, maka bagi bank besar yang berskala operasi luas dan memiliki cabang di setiap daerah, perlu melakukan pendelegasian wewenang kepada pihak-pihak yang paling dekat dengan kegiatan usaha. Hal ini disebabkan manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi lokal setiap wilayah dan tidak memiliki cukup waktu dan informasi untuk mengambil keputusan yang luas spektrumnya. Seperti halnya perusahaan lain, tujuan akhir dari bank adalah mengusahakan kelangsungan hidup bank melalui usaha-usaha perbankan yang sehat dan pencapaian keuntungan secara wajar. Agar setiap operasi perbankan dapat mengarah pada pencapaian tujuan, maka dibutuhkan suatu sistem kepengurusan organisasi yang baik, yang telah membagi pekerjaan kepada tiap bagian secara tegas dan jelas, yang biasanya disusun dalam struktur organisasi. Melalui struktur organisasi, manajemen puncak melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada

manajemen yang lebih bawah. Kelebihan desentralisasi menurut Sugiri (1994: 232) yaitu pengambilan keputusan menjadi lebih cepat karena dilakukan oleh manajer pelaksana, kualitas keputusan menjadi lebih baik karena diambil oleh orang yang paling mengetahui keadaan, manajemen teras dapat lebih berkonsentrasi pada kebijakan dan perencanaan strategik karena keputusan-keputusan harian dilakukan oleh manajer pelaksana, memotivasi manajer pelaksana untuk mengelola seluruh aspek di fungsi masing-masing, menyediakan alat yang baik bagi manajemen teras untuk menilai potensi para manajer pelaksana untuk naik ke jenjang manajemen yang lebih tinggi. Pendelegasian wewenang harus disertai dengan sistem pengendalian, pengawasan serta pengukuran prestasi kerja manajer yang mendapat wewenang, serta koordinasi secara baik guna tercapainya tujuan. Konsep manajemen yang menghendaki pembagian tugas dan wewenang secara berimbang, tegas dalam pencapaian tujuannya memberikan ide dasar bagi penganut akuntansi pertanggungjawaban.

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, setiap bagian dalam organisasi akan dipimpin oleh seorang pemimpin dan pemimpin ini akan bertanggung jawab atas nama kelompoknya serta melaporkan hasil pelaksanaan kegiatannya kepada bagian (pejabat) yang lebih tinggi dan bagi pejabat yang lebih tinggi tersebut akan melaporkan ke bagian di atasnya. Prinsip ini disebut pusat pertanggungjawaban (Machfoed, 1982: 195). Setiap pusat pertanggungjawaban diberi tugas untuk mencapai satu atau beberapa tujuan perusahaan dan memiliki wewenang menyusun anggaran serta

mengambil keputusan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban masing-masing. Dalam penyusunan anggaran tersebut, tidak lepas dari informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi biaya, aktiva dan pendapatan. Informasi-informasi tersebut akan mempengaruhi proses pembuatan perencanaan, pengambilan keputusan kolektif dan untuk memandu perilaku karyawan sehingga akhirnya bermuara pada hal yang sama yaitu pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja setiap pusat pertanggungjawaban diukur melalui laporan pertanggungjawaban yang dibuatnya, sehingga jika timbul penyimpangan dalam aktivitas usaha perusahaan, akan segera dapat ditelusuri penyebabnya dan pusat pertanggungjawaban mana yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi. Mengingat betapa besarnya pengaruh sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan organisasi serta pengambilan keputusan manajemen, maka penulis tertarik untuk memilih obyek penelitian dengan judul: **“Implementasi Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi”**

## **B. Rumusan Masalah**

### 1. Masalah Umum

Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban mungkin diterapkan pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi?

## 2. Masalah Khusus

- a. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban mungkin diterapkan pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi ditinjau dari jenis struktur organisasi?
- b. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban mungkin diterapkan pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi ditinjau dari pendelegasian wewenang?
- c. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban mungkin diterapkan pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi ditinjau dari pengendalian manajemen?
- d. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban mungkin diterapkan pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi ditinjau dari penyusunan anggaran?

### **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban mungkin diterapkan pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi, secara khusus ditinjau dari:

1. Jenis struktur organisasi.
2. Pendelegasian wewenang.
3. Pengendalian manajemen.
4. Penyusunan anggaran.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

##### 2. Bagi Universitas

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan bacaan di perpustakaan. Disamping itu dapat dipakai untuk bahan penelitian lanjutan.

##### 3. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama kuliah ke dalam praktek sesungguhnya, khususnya pada perusahaan yang diteliti.

#### **E. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

##### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan penelitian. Teori ini akan digunakan sebagai argumen dasar untuk memecakan permasalahan yang ada.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data dan teknik analisa data.

### BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah singkat dan perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, personalia serta aspek pemasaran perusahaan.

### BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan tentang pengolahan data yang didapatkan dari hasil penelitian. Data yang dikumpulkan dianalisis berdasarkan teori-teori dan teknik-teknik analisis yang digunakan penulis.

### BAB VI : KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Akuntansi Pertanggungjawaban

##### 1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang diperoleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka (Hansen & Mowen, 1997: 63), sedangkan Mulyadi (1993: 188) mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

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 bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Definisi sistem akuntansi pertanggungjawaban yang lain dikemukakan oleh Simamora (1999: 253), yaitu:

Sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel-variabel keuangan terhadapnya manajer bertanggung jawab, yang intinya mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa (Rahayu, 2001: 8):

- a. Dalam akuntansi pertanggungjawaban manajer dinilai berdasarkan pusat pertanggungjawaban dengan menyusun laporan prestasi atau membandingkan anggaran dengan realisasinya.
- b. Setiap kegiatan pengumpulan biaya dan pendapatan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban sehingga mudah menentukan pihak-pihak yang bertanggung jawab.
- c. Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab ke setiap pusat pertanggungjawaban.

## **2. Syarat-Syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Lima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban antara lain adalah (Taolyn, 2000: 18):

- a. Struktur organisasi yang menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas dengan desentralisasi wewenang yang terkandung di dalamnya.

Struktur organisasi adalah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Berdasarkan definisi ini maka dengan pembagian/pengelompokkan orang atau pekerjaan, struktur organisasi dapat disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap pimpinan jelas.

- b. Penyusunan Anggaran dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang untuk



menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Penyusunan anggaran dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun secara partisipatif. Proses penyusunan anggaran diawali dengan penyusunan anggaran di masing-masing unit organisasi yang dibuat berdasarkan pembagian tugas yang jelas, kemudian anggaran disesuaikan dan disusun oleh komite anggaran. Dalam proses penyusunan oleh komite anggaran, manajer unit organisasi dimintai pendapat untuk penyusunan yang lebih sempurna dan menyeluruh. Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran merupakan kesanggupan (*commitment*) dari pihak manajer unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Perbandingan tersebut sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

c. Penggolongan Biaya Sesuai dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajer Tertentu Dalam Organisasi.

Pada akuntansi pertanggungjawaban setiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biaya di bagiannya masing-masing dan oleh karena itu masing-masing akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran tersebut. Karena tidak semua biaya yang

terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, maka hanya biaya-biaya terkendalikan saja yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya yang terkendalikan dan yang tak terkendalikan perlu dilaksanakan dalam akuntansi pertanggungjawaban karena hal ini akan mendukung permintaan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab. Biaya terkendalikan adalah biaya yang secara signifikan dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Pemisahan biaya menjadi biaya yang terkendalikan dan yang tak terkendalikan selalu berhubungan dengan tingkatan manajemen dan jangka waktu. Suatu biaya yang tak terkendalikan oleh manajer bagian mungkin saja merupakan biaya yang terkendalikan bagi manajer yang membawahnya. Contoh: biaya sewa *equipment* merupakan biaya yang tak terkendalikan bagi manajer teknik namun merupakan biaya terkendalikan bagi manajer produksi, yang berwenang memilih fasilitas dan mengambil keputusan menyewa atau memiliki sendiri *equipment* tersebut.

d. Klasifikasi dan Kode Rekening Akuntansi Pertanggungjawaban dan Sistem Akuntansi Biaya yang Disesuaikan dengan Struktur Organisasi.

Dalam suatu perusahaan terdapat banyak data keuangan, sehingga memerlukan penggolongan yang baik agar data tersebut dapat dipisahkan sesuai golongan atau jenisnya. Dengan adanya pemisahan atau klasifikasi yang baik maka data yang sejenis akan terkumpul

menjadi satu ringkasan dari data lainnya. Hal ini akan memudahkan dan mempercepat penyajian data. Oleh karena itu biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen dan digolongkan serta diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya yang terkendalikan dengan biaya yang tak terkendalikan. Kode adalah suatu rerangka yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat. Kode memudahkan identifikasi dan pembedaan elemen-elemen yang ada di dalam suatu klasifikasi, mempermudah pencatatan, pengklasifikasian, penyimpanan dan pengambilan data akuntansi serta mempermudah pencarian rekening.

e. Sistem Pelaporan Biaya dalam Akuntansi Pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban biaya dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer di berbagai jenjang organisasi. Laporan ini disusun dengan dasar berikut ini:

- 1) Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
- 2) Manajer jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.

- 3) Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- 4) Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

### **3. Sifat Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban merupakan segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu (Hansen & Mowen, 1997: 62). Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mengimplementasikan rencana yang telah ditentukan manajemen puncak. Dalam kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan-masukan (*input*) yang dapat berupa bahan baku tertentu, sejumlah tenaga kerja atau macam-macam jenis-jenis jasa lain. Dalam proses pengerjaannya diperlukan juga modal kerja (persediaan, piutang), peralatan dan asset lain. Hasil dari proses tersebut akan kita dapatkan sesuatu yang dinamakan keluaran (*output*).

Dalam pengendalian manajemen, semua ukuran fisik masukan yang digunakan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban dinyatakan dalam satuan moneter atau satuan uang, karena merupakan pengukur yang memungkinkan penjumlahan berbagai masukan. Nilai uang dari masukan

yang digunakan biasanya dihitung melalui kuantitas fisik dengan harga perunit. Jumlah uang inilah yang disebut biaya.

Setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur kinerjanya dengan menggunakan dua macam kriteria yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah rasio antara keluaran dan masukan. Sedangkan efektivitas merupakan hubungan antara keluaran yang dihasilkan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pusat pertanggungjawaban yang efisien adalah unit kerja yang mampu mempergunakan sesedikit mungkin bahan masukan atau sumber daya untuk mencapai suatu tingkat keluaran atau hasil tertentu. Pusat pertanggungjawaban yang efektif adalah pusat pertanggungjawaban yang *outputnya* memberi sumbangan terhadap tujuan pusat pertanggungjawaban itu. Sebuah unit organisasi seharusnya efisien sekaligus efektif, tidak terpilah pilah. Namun kenyataannya, efisiensi dan efektivitas kadang-kadang tidak dapat dicapai secara bersamaan.

#### **4. Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban**

Setiap pusat pertanggungjawaban menggunakan *input* dalam bentuk biaya untuk menghasilkan keluaran dalam bentuk pendapatan. Berdasarkan hubungan *input* dengan *output* tersebut, pusat pertanggungjawaban dapat diklasifikasikan menjadi:

##### **a. Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dimana keluarannya atau pendapatannya diukur dalam satuan moneter tapi

tidak dikaitkan dengan masukan yang digunakannya. Contohnya adalah departemen atau bagian pemasaran. Setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya karena sebenarnya mereka mengeluarkan biaya untuk terciptanya pendapatan, namun biaya tersebut tidak diukur.

Kinerja pusat pertanggungjawaban diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu perkalian antara unit yang dijual dengan harga jualnya. Penentuan tentang keberhasilan pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dengan pendapatan yang dianggarkan.

#### b. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana masukan atau biayanya diukur dalam satuan moneter tapi *output* yang dihasilkannya tidak diukur dalam satuan moneter. Salah satu contoh pusat biaya adalah bagian produksi. Disamping bertanggung jawab atas kualitas keluaran, bagian produksi juga bertanggung jawab atas biaya produksi, tetapi tidak bertanggung jawab atas nilai keluaran. Pusat biaya dibedakan menjadi dua macam:

##### 1) Pusat Biaya Teknis

Pusat biaya teknis adalah pusat biaya yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya. Contoh pusat biaya teknis adalah bagian produksi. Dalam bagian produksi, biaya-biaya yang erat hubungannya

dengan keluaran adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik jenis variabel.

Biaya-biaya teknis ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standar. Pengukuran tentang besarnya keluaran atau hasil dari bagian tersebut dapat dilakukan dengan cara mengalikan kuatitas hasil fisiknya dengan biaya standar perunit, sehingga didapatkan suatu jumlah biaya tertentu. Penghitungan biaya nyatanya nanti diperbandingkan dengan nilai biaya standar tadi, apabila terdapat perbedaan nilai, maka besarnya perbedaan tersebut akan dianalisis untuk menduga apa yang menyebabkan perbedaan tersebut.

Keberhasilan prestasi kerja para manajer pusat biaya dinilai atas dasar seberapa jauh mereka dapat menjaga agar biaya nyata dari kegiatan-kegiatan mereka selalu sama, atau bahkan berada di bawah tingkat biaya standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas pusat biaya juga tercermin oleh kualitas keluaran pada tingkat produksi yang direncanakan dan ketepatan waktu dalam mencapai tingkat produksi yang direncanakan.

## 2) Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluaran yang dihasilkannya. Contoh pusat biaya kebijakan adalah bagian akuntansi, bagian personalia, dan bagian penelitian dan pengembangan. Keluaran bagian akuntansi adalah informasi dan

sistem perlindungan terhadap kekayaan perusahaan, sedangkan keluaran bagian personalia adalah pemenuhan sumber daya manusia yang memenuhi syarat. Bagian penelitian dan pengembangan menghasilkan temuan-temuan baru yang mungkin dapat menghasilkan produk baru ataupun memperbaiki produk yang sekarang sehingga meningkatkan daya saingnya.

Semua keluaran ini berharga bagi perusahaan, tapi sukar ditetapkan nilainya. Biasanya usaha proses pengendalian untuk pusat biaya kebijakan ini dimulai dengan ditetapkannya suatu anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh pihak manajemen. Selanjutnya realisasi pembiayaan itu kita bandingkan dengan nilai anggarannya. Dalam proses perbandingan ini besarnya nilai masukan itu tidak kita ukur dalam besaran nilai uang, maka pada dasarnya upaya ini tidak dapat kita katakan sebagai dasar pengukuran yang menyeluruh. Cara pengukuran seperti ini hanya akan dapat merangsang para manajer untuk selalu menjaga agar tingkat biaya yang dipergunakan sama besar dengan anggaran yang telah ditetapkan. Meskipun tidak dapat dikatakan sebagai suatu cara pengukuran yang lengkap, tetapi memang hanya itulah hasil maksimum yang dapat diperoleh dari cara pengukuran seperti itu.



### 3) Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukannya yaitu biaya-biaya yang digunakan dan keluarannya yaitu pendapatan yang diperolehnya diukur dalam satuan moneter untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

Lima konsep yang digunakan dalam menilai prestasi pusat laba, yaitu (Purwantini, 1998: 87-88):

#### a) Laba kontribusi divisi

Laba ini diperoleh dengan cara mengurangi biaya variabel dari total pendapatan yang diperoleh suatu divisi. Konsep ini bermanfaat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan laba suatu divisi dalam jangka pendek. Namun konsep laba kontribusi tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer maupun prestasi ekonomi suatu divisi, karena :

##### i). Karena tidak semua biaya variabel dikendalikan oleh divisi.

Biaya variabel kebijakan yang ditentukan oleh manajer kantor pusat tidak dapat dikendalikan oleh manajer divisi.

ii). Sebagian biaya tetap dapat dikendalikan oleh manajer divisi. Namun konsep laba ini tidak dapat memasukkan biaya tetap terkendali dalam menghitung laba suatu divisi.

iii). Konsep laba ini tidak memasukkan semua biaya divisi sebagai kesatuan ekonomi yang independen dalam perhitungan laba tersebut.

b) Laba terkendali divisi

Laba ini dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya-biaya yang terkendalkan oleh manajer yang bersangkutan. Konsep ini bermanfaat untuk menilai prestasi manajer divisi, karena laba terkendalkan menggambarkan kemampuan manajer dalam menggunakan sumber-sumber yang berada di bawah wewenang dan pengendaliannya untuk memperoleh pendapatannya.

c) Laba langsung divisi

Laba ini dihitung dengan mengurangi pendapatan divisi dengan semua biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang bersangkutan tanpa memperhatikan terkendali tidaknya biaya tersebut. Konsep ini cocok untuk menilai profitabilitas jangka panjang, namun laba yang dihitung tidak mencerminkan prestasi manajer divisi dan prestasi ekonomi divisi.

d) Laba bersih divisi sebelum pajak

Laba ini diperoleh dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi ditambah alokasi biaya dari kantor pusat. Konsep laba ini digunakan untuk menilai prestasi ekonomi divisi.

e) Laba bersih divisi sesudah pajak

Laba ini dihitung dengan cara mengurangi laba bersih divisi sebelum pajak dikurangi pajak penghasilan divisi. Konsep ini digunakan untuk menilai prestasi ekonomi divisi.

4) Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran prestasi ini disebut dengan kembalikan investasi (*return on investment* atau disingkat ROI). Prestasi manajer pusat investasi manajer pusat investasi dapat pula diukur dengan menggunakan residual income, yang merupakan laba dikurangi modal atau produktivitas yang merupakan ratio antara keluaran dengan masukan.

## **B. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Jenis Struktur Organisasi**

Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Hal yang berhubungan dengan organisasi dan perlu

diperhatikan adalah struktur organisasi. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar bagian-bagian komponen dan posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur wewenang, serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi tampak lebih jelas dalam bagan organisasi yaitu suatu garis diagram yang menggambarkan garis besar dari suatu struktur organisasi formal, baik kegiatan (dipresentasi dalam box) dan hubungan (diindikasi dalam garis), dalam suatu organisasi (Silalahi, 2002: 200). Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat (Mulyadi, 1993: 179). Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Pada dasarnya bentuk struktur organisasi dibagi menjadi :

### **1. Organisasi Fungsional**

Organisasi fungsional merupakan salah satu upaya mengelompokkan tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan yang sejenis sebagai unit-unit organisasi yang terpisah. Hal ini lebih baik dari pada seorang memegang dua fungsi sekaligus, sehingga dapat dikatakan keuntungan organisasi fungsional ini adalah efisiensi. Namun demikian struktur organisasi fungsional juga memiliki kelemahan yaitu efektivitas dari fungsi-fungsi yang terpisah tidak dapat ditentukan secara pasti karena

masing-masing fungsi secara bersamaan memberi kontribusi terhadap *output* perusahaan.

## **2. Organisasi Divisional**

Dalam organisasi divisional setiap unit usaha (divisi) bertanggungjawab terhadap semua fungsi yang terlibat dalam proses produksi dan pemasaran produk tertentu dalam organisasi perusahaan. Dengan tetap tunduk pada persetujuan manajemen senior, manajer divisi dapat mengembangkan strategi tersendiri bagi bisnisnya. Para manajer divisi juga bertanggungjawab untuk mengendalikan elemen profitabilitas utama dari divisi. Mereka dapat dimintai pertanggungjawaban atas hasil divisinya. Organisasi divisional dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar produk, wilayah (geografis), langganan dan proses atau peralatan.

Keuntungannya adalah merupakan tempat yang cocok untuk latihan manajemen. Keuntungan lainnya adalah divisi lebih memahami pasar dari pada kantor pusat dan bisa bereaksi lebih cepat apabila ada ancaman ataupun kesempatan. Kelemahannya adalah manajer unit usaha tidak mempunyai kekuasaan yang lengkap. Kantor pusat mempunyai hak untuk membuat keputusan-keputusan tertentu seperti keputusan mengenai keuangan perusahaan serta menentukan kebijakan perusahaan secara keseluruhan.

### **3. Organisasi Matriks**

Dalam organisasi matriks, manajer suatu proyek selain bertanggungjawab terhadap keberhasilan proyeknya, juga bertanggungjawab terhadap unit-unit fungsional. Struktur matriks menggabungkan dua macam struktur organisasi, satu ditata berdasarkan fungsi, dan yang lain berdasarkan program. Perencanaan harus disesuaikan dengan kebutuhan proyek dan disesuaikan pula dengan sumber daya yang tersedia pada unit-unit fungsional. Koordinasi harus dilakukan dengan mempertimbangkan jadwal kegiatan dari beberapa unit sehingga proyek-proyek dapat diselesaikan tepat waktu dan tidak ada orang yang tidak bekerja. Masalah pengendalian dalam organisasi matriks akan sulit manakala tingkat keberhasilan suatu proyek atau program merupakan tanggung jawab dari beberapa manajer.

#### **C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Pendelegasian Wewenang**

Dewasa ini, wewenang yang benar-benar terpusat dianggap sudah usang karena ukuran dan kompleksitas sebagian besar organisasi bisnis. Manajer puncak tidak mempunyai cukup informasi dan waktu untuk mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut semua masalah-masalah dalam perusahaan secara benar dan tepat waktu. Akibatnya, sebagian besar perusahaan menganut bentuk wewenang terdesentralisasi sehingga pengambilan keputusan dapat dilimpahkan ke lapisan manajer yang lebih rendah.

## **1. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Desentralisasi**

Delegasi wewenang adalah pembagian dibawah penugasan-penugasan pekerjaan dan kekuasaan pengambilan keputusan terkait, kepada manajer-manajer di dalam sebuah organisasi (Simamora, 1999: 249). Desentralisasi adalah delegasi otoritas atau wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi (Simamora, 1999: 249). Perbedaan delegasi wewenang dengan desentralisasi menurut Stoner (1986: 249) adalah sebagai berikut, delegasi wewenang merupakan suatu proses pemberian otoritas atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu dari satu tingkat manajemen ke tingkat berikutnya. Sedangkan desentralisasi berhubungan dengan sejauh mana otoritas itu diberikan ke tingkat bawah, makin besar otoritas dilimpahkan ke seluruh bagian organisasi, maka organisasi tersebut makin bersifat desentralisasi.

## **2. Proses Pendelegasian Wewenang**

Menurut Tunggal (1993: 224), proses yang harus dilakukan untuk melaksanakan pendelegasian wewenang adalah sebagai berikut:

### **a. Alokasi atau pembagian tugas**

Pembagian tugas adalah kegiatan mengurai pekerjaan dalam satuan-satuan tugas yang terspesialisasi sehingga tiap anggota organisasi mengerjakan dan bertanggung jawab melaksanakan seperangkat tugas yang terbatas dan bukan keseluruhan tugas.

b. Delegasi kekuasaan

Delegasi kekuasaan merupakan pelimpahan otoritas atau kekuasaan dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu, dari satu tingkat manajemen ke tingkat berikutnya.

c. Pemberian tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas yang diberikan manajer kepadanya. Pada saat kekuasaan didelegasikan, manajer harus memberikan tanggung jawab. Artinya, selain memberikan hak kepada seseorang, manajer juga harus memberikan orang tersebut kewajiban sebagai timbal balik untuk pelaksanaan.

d. Penciptaan akuntabilitas

Akuntabilitas mengacu kepada ukuran seberapa baik pencapaian hasil-hasil, dan hal ini dipenuhi melalui laporan kinerja berkala yang memperlihatkan kepada manajer yang mendelegasikan wewenang mengenai apa yang terjadi.

**3. Hubungan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Pendelegasian Wewenang**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pengambilan keputusan dari manajemen senior kepada lebih banyak orang di dalam organisasi. Pada intinya, delegasi wewenang berarti memindahkan titik pengambilan keputusan ke lapisan manajerial yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang dilakukan melalui pusat-pusat pertanggungjawaban, dimana



manajer atas mengalokasikan tugas kepada manajer pusat pertanggungjawaban serta melimpahkan kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut. Manajer pusat pertanggungjawaban juga diberi kesempatan untuk membuat keputusan dalam rerangka tanggung jawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya.

Menurut Simamora (1999: 251), pemberian tanggung jawab pengambilan keputusan dapat membuahkan kepuasan kerja yang lebih dan meningkatkan kreativitas para manajer, karena kalangan manajer sering memandang tanggung jawab yang didelegasikan sebagai suatu indikasi kepercayaan manajemen senior terhadap kebolehan mereka. Hal ini akan mengangkat moral kerja serta meningkatkan kesetiaan, harga diri dan rasa penting dalam diri manajer. Para manajer akan memiliki persepsi bahwa pusat pertanggungjawaban mereka atau mereka sendiri merupakan bagian penting dari keseluruhan perusahaan dan kegagalan mereka dalam mencapai sasaran akan mempunyai akibat terhadap perusahaan secara keseluruhan.

#### **D. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Pengendalian Manajemen**

##### **1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen terutama adalah proses untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi (Anthony, Dearden dan Bedford, 1992: 13). Sedangkan Suadi (2001: 8) mendefinisikan sistem



pengendalian manajemen sebagai sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan, yaitu pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen dalam mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Definisi sistem pengendalian manajemen yang lain dikemukakan oleh Halim, Tjahjono dan Hussein (1998: 23) yaitu pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.

## **2. Proses Pengendalian Manajemen**

Proses pengendalian manajemen terdiri dari kegiatan-kegiatan berikut (Halim, Tjahjono dan Hussein, 1998: 27):

### **a. Perencanaan strategi**

Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang, biasanya meliputi tiga atau lima tahun.

### **b. Penyusunan anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Program yang telah disetujui pada tahap sebelumnya

merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya untuk mengetahui dan melihat cara yang akan dilakukan manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian hasil negosiasi tersebut akan menimbulkan kesanggupan dari pihak manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran.

c. Pelaksanaan

Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.

d. Evaluasi kinerja

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada intinya bisa dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Laporan realisasi anggaran disusun oleh masing-masing manajer berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Laporan penjualan aktual (untuk pusat pendapatan), laporan realisasi biaya (untuk pusat biaya), laporan laba rugi (untuk pusat laba) dan laporan tingkat pencapaian *return on investment* (untuk pusat investasi).

### **3. Hubungan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam proses pengendalian manajemen adalah merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi, mengkomunikasikan informasi, memutuskan tindakan apa yang harus diambil dan mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka (Anthony & Govindarajan, 2000: 7). Menurut Rahayu (2001: 16-17), dalam upaya mengimplementasikan strategi di suatu organisasi maka pengendalian manajemen dimulai dari unit organisasi yang paling rendah, dimana manajer yang bertanggung jawab pada organisasi tersebut dapat berinteraksi langsung dengan bawahan.

Unit organisasi yang dipimpin seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit tersebut disebut dengan pusat pertanggungjawaban. Pengendalian manajemen difokuskan pada manajer lini yang langsung berinteraksi dengan bawahan. Manajer lini menyusun rencana untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuan dan

mereka harus mampu mempengaruhi orang lain dalam organisasi agar mau mencapai tujuan organisasi tersebut. Karena fokusnya adalah manusia, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan-pertimbangan psikologis yang kuat, yaitu dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti komunikasi, membujuk, menasehati, memberi semangat dan mengkritik.

Dalam sistem pengendalian manajemen, kinerja setiap pusat pertanggungjawaban diukur melalui laporan pertanggungjawaban yang dibuat manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Dalam laporan harus ditunjukkan kinerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya, sehingga dapat diketahui penyimpangan terhadap anggaran. Laporan ini dimaksudkan untuk memberitahu manajemen puncak mengenai apa yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sebagai alat pengendalian. Pada dasarnya, laporan untuk pengendalian berisi analisis dan penjelasan mengenai penyimpangan yang terjadi. Berdasarkan laporan tersebut, manajemen puncak dan manajemen pusat pertanggungjawaban dapat merumuskan tindakan perbaikan yang dapat berupa perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi pencapaian tujuan perusahaan (Mulyadi & Supriyono, 1988: 34).

## **E. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Penyusunan Anggaran**

### **1. Karakteristik Anggaran**

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut ini (Mulyadi, 1993: 511-513):

#### **a. Anggaran disusun berdasarkan program**

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber daya yang dialokasikan kepada tiap program tersebut. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah ke mana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang.

#### **b. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.**

Menurut karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat dibagi menjadi empat golongan, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Tiap-tiap tipe pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, maka penyusunan anggaran harus didasarkan pada karakteristik pengendalian masing-masing tipe pertanggungjawaban sehingga

menghasilkan tolok ukur kinerja yang sesuai dengan karakteristik kegiatan pusat pertanggungjawaban yang diukur kinerjanya.

c. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Syarat-syarat penyusunan anggaran, sehingga menghasilkan anggaran yang berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat pengendalian adalah:

1) Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

2) Organisasi anggaran

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusun usulan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesah (*approval*) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran. Komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak perlu dibentuk untuk melaksanakan fungsi *review* dan *approval* terhadap rancangan anggaran yang diterima dari *operating managers*.

Dengan pendekatan *top-down*, komite anggaran berkewajiban menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang

memberikan pedoman bagi *operating managers* dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran mereka. Fungsi penyusun usulan anggaran dipegang oleh para *operating managers*, yang dengan pendekatan *bottom-up* dalam proses penyusunan anggaran, diberi kesempatan untuk berpartisipasi (berupa negosiasi antara penyusun anggaran dengan komite anggaran) dalam menetapkan rancangan kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Fungsi administrasi anggaran dipegang oleh departemen anggaran yang merupakan fasilitator baik bagi komite anggaran maupun *operating managers* dalam proses penyusunan anggaran.

- 3) Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.



## 2. Hubungan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Penyusunan Anggaran

Menurut Rahayu (2001: 36), sistem akuntansi pertanggungjawaban memerlukan anggaran, karena dalam anggaran program dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu anggaran menetapkan peran dan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Hasil dari proses negosiasi adalah persetujuan tentang perkiraan biaya (untuk pusat biaya), anggaran laba (untuk pusat laba) dan *return on investment* yang diisyaratkan (untuk pusat investasi). Dengan demikian, tiap-tiap manajer akan merasa bahwa anggaran untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya adalah anggarannya dan dia akan bersedia dinilai atas tolok ukur anggaran tersebut.

Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik yang tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggung jawab. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran yang berada dibawah tanggung jawab masing-masing. Rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh komite anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap manajer berpartisipasi menyusun

anggarannya masing-masing, oleh karena itu masing-masing manajer akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya tersebut (Mulyadi, 1993: 165-166).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dalam penulisan ini adalah studi kasus yaitu penelitian terhadap BRI Cabang Solo Slamet Riyadi yang berkaitan dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian adalah di BRI Cabang Solo Slamet Riyadi. Waktu penelitian adalah Bulan Februari sampai Maret 2004.

#### **C. Subyek dan Obyek Penelitian**

##### **1. Subyek penelitian**

Subyek penelitian adalah kepala cabang, kepala bagian dan kepala seksi serta karyawan lainnya.

##### **2. Obyek penelitian**

Obyek penelitian meliputi:

- a. Struktur organisasi
- b. Pendelegasian wewenang
- c. Sistem pengendalian manajemen
- d. Prosedur penyusunan anggaran

#### **D. Data yang Diperlukan**

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur organisasi perusahaan
3. Prosedur penyusunan anggaran
4. Laporan realisasi anggaran

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian skripsi ini digunakan beberapa metode pengumpulan data:

##### **1. Wawancara**

Wawancara adalah tehnik pengumpulan data dengan cara komunikasi secara langsung mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi ditinjau dari jenis struktur organisasinya, pendelegasian wewenang, pengendalian manajemen dan proses penyusunan anggaran.

##### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui catatan-catatan perusahaan, guna memperoleh informasi mengenai gambaran umum perusahaan dan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti antara lain struktur organisasi dan prosedur penyusunan anggaran.

## F. Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui sistem akuntansi pertanggungjawaban mungkin atau tidak diterapkan pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi, maka dilakukan analisis dengan langkah-langkah :

1. Mendeskripsikan data yang diperoleh dari perusahaan yang berkaitan dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Mendeskripsikan kriteria penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut teori, yaitu di tinjau dari:
  - a. Jenis struktur organisasi

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1)	Apakah jenis struktur organisasi perusahaan: - Organisasi fungsional? - Organisasi divisional? - Organisasi matriks?		
2)	Apakah perusahaan membuat bagan struktur organisasi?		
3)	Apakah perusahaan melakukan pembagian pekerjaan dan tanggung jawab pada masing-masing bagian?		

## b. Pendelegasian wewenang

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1)	Apakah perusahaan melakukan pendelegasian wewenang?		
2)	Apakah perusahaan telah membagi tugas kepada unit-unit kerjanya?		
3)	Apakah perusahaan memberikan kekuasaan atau wewenang pengambilan keputusan kepada unit-unit kerjanya yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan?		

## c. Pengendalian manajemen

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1)	Apakah perusahaan melaksanakan proses pengendalian manajemen?		
2)	Apakah keputusan yang diambil manajemen perusahaan didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan?		
3)	Apakah perusahaan telah membentuk unit organisasi yang disebut dengan pusat pertanggungjawaban?		
4)	Apakah manajer perusahaan memiliki wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan/atau biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya?		
5)	Dalam pelaksanaan pengendalian apakah manajer pusat pertanggungjawaban melakukan kegiatan merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi, melaksanakan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi, mengkomunikasikan informasi dan memutuskan tindakan yang harus diambil?		

## d. Penyusunan anggaran

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1)	Apakah perusahaan menyusun anggaran?		
2)	Apakah anggaran itu disusun untuk setahun?		
3)	Apakah terdapat organisasi penyusun anggaran?		
4)	Apakah dalam penyusunan anggaran perusahaan berpedoman pada program yang akan dilaksanakan?		
5)	Dalam penyusunan anggaran apakah perusahaan menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban?		

3. Membandingkan data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori tentang penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

4. Menarik kesimpulan tentang kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi.

Jika BRI Cabang Solo Slamet Riyadi tidak memungkinkan dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka akan diberi masukan atau saran.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Singkat Perusahaan

BRI didirikan pada tanggal 16 Desember 1895, didirikan oleh Raden Aria Wirjaatmaja, yang pada waktu itu menjabat sebagai patih di Purwokerto, dengan nama Bank Priyayi (*Hulp-en Spaarbank der inlandsche Bestuurs Ambtenaren*). Tujuan pendirian Bank Priyayi adalah untuk menolong para pegawai dari praktek-praktek para pelepas uang. Sebagai kelanjutan dari Bank Priyayi Purwokerto, kemudian pada tahun 1896 didirikan *De Poerwokertosche Hulp Spaaren Landbouw Crediet Bank* yang bergerak untuk menolong para petani.

Pada tahun 1898 didirikan *Volsbanken* atau disebut juga Bank Rakyat. Tetapi *Volksbanken* banyak mengalami kesulitan, sehingga pemerintah Hindia Belanda ikut campur tangan dalam perkreditan rakyat. Oleh karenanya pada tahun 1904 pemerintah Hindia Belanda mendirikan *Dienst der Volkscredietwezen* atau Dinas Perkreditan Rakyat yang tujuannya untuk membantu *Volksbanken*. Pada tahun 1912, pemerintah Hindia Belanda mendirikan *Centrale Kas* yang tugasnya memberikan bantuan pengawasan dan bimbingan keuangan kepada badan-badan perkreditan (*Volksbanken*). Sebagai akibat resesi dunia pada tahun 1929-1932, banyak *Volksbanken* yang tidak berjalan lancar (macet). Oleh karena itu pada tahun 1934 dibentuk *Algemeene Volkcrediet Bank (AVB)* dan *Centrale Kas* dibubarkan

(dilikuidasi). Tugas-tugas *Centrale Kas* diserahkan kepada AVB dan badan-badan perkreditan dijadikan cabang-cabang AVB yang berkantor pusat di Jakarta.

Pada jaman pendudukan Jepang, *Algemeene Volkcrediet Bank (AVB)* diubah menjadi *Syomin Ginko* berdasarkan *Osamu Seirei* No. 8 Tahun 1942. Sampai pada saat proklamasi kemerdekaan tanggal 17 Agustus 1945, kegiatan *Syomon Ginko* berjalan terus. Dengan perjuangan yang gigih akhirnya *Algemeene Volkscrediet Bank* dapat dihidupkan kembali. Namun pada tahun 1951 dikeluarkan Undang-undang No. 12 tentang penghapusan *Algemeene Volkscrediet Bank (AVB)* dan diganti menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat, sehingga tercapailah kesatuan BRI seluruh wilayah tanah air. Tugas BRI yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1951 adalah memberikan kredit kepada kelas menengah yaitu para pengusaha dan pedagang kecil serta memberikan pinjaman mereka yang tidak memperoleh kredit dari sumber-sumber lain.

Pada tahun 1960, dikeluarkan peraturan pemerintah pengganti Undang-undang No. 14 Tahun 1960 yang mengatur pembentukan bank baru dengan nama Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN). Pada bulan Agustus 1965 bank pemerintah digabung menjadi satu kecuali Bank Indonesia. Supaya tercipta koordinasi manajemen yang baik antara Bank Indonesia dengan gabungan bank milik pemerintah, maka ada pembagian unit yaitu:

1. Bank Indonesia menjadi BNI Unit I
2. Bank Indonesia Koperasi Tani dan Nelayan menjadi BNI Unit II

3. Bank Negara Indonesia menjadi BNI Unit III
4. Bank Umum Negara menjadi BNI Unit IV
5. Bank Tabungan Negara menjadi BNI Unit V

Pada tahun 1968, berdasarkan Undang-undang No. 14 Tahun 1967 dan Undang-undang No. 13 Tahun 1968, BNI Unit II bidang Rural dipisahkan menjadi bank-bank milik negara dengan nama:

1. Bank Rakyat Indonesia

Berdasarkan Undang-undang No. 21 Tahun 1968, BRI bertugas menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan peralatan BNI Unit II bidang Rural.

2. Bank Ekspor Impor

Berdasarkan Undang-undang No. 22 Tahun 1968, Bank Ekspor Impor Indonesia bertugas menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan BNI Unit II bidang Eksim.

Menurut pasal 7 Undang-undang No. 21 Tahun 1968, tugas dan usaha BRI diarahkan pada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan jalan melakukan usaha bank umum yaitu dalam hal pengumpulan dana dengan menerima simpanan dalam membentuk giro dan deposito serta memberikan kredit jangka pendek, menengah dan panjang, jasa pengiriman uang, pelaksanaan kliring dan lain-lain. Pada tahun 1988, dikeluarkan paket kebijaksanaan 27 Oktober yang memberikan kemudahan bagi suatu bank untuk membuka cabang. Munculnya paket kebijaksanaan tersebut mengakibatkan persaingan dunia perbankan semakin ketat.

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan salah satu kantor cabang BRI yang diresmikan pada bulan Desember 1983. Dalam pelayanannya kepada masyarakat, BRI diubah menjadi perusahaan perseroan (PERSERO) dengan PP No. 21 Tahun 1992 tertanggal 29 April 1992 yang bertujuan supaya BRI bergerak dalam orientasi bisnis (*Business Oriented*) yang sesuai dengan Undang-undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan yang terdiri dari Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi terletak di Jalan Slamet Riyadi No. 236 Solo, dan merupakan kantor cabang di bawah pengawasan Kanwil BRI Daerah Istimewa Yogyakarta. Wilayahnya sangat strategis dan potensial untuk jasa perbankan, karena merupakan pusat kota dan pusat perdagangan di kota Solo, sehingga diharapkan akan banyak masyarakat yang melakukan transaksi bisnis dan memerlukan jasa bank untuk mendukung usahanya. Tujuan didirikannya BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah untuk menyediakan jasa perbankan yang cukup luas dan sangat penting peranannya dalam peningkatan pembangunan ekonomi yaitu sebagai perantara bidang keuangan (*financial intermediary*), yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan pengusaha.

## **B. Visi dan Misi Perusahaan**

BRI telah menetapkan Visi dan misi perusahaan yang harus dipahami dan dimengerti kantor-kantor BRI di Indonesia, termasuk BRI Cabang Solo Slamet Riyadi, agar dapat memberikan arah dan pegangan dalam menjalankan usahanya. Visi dari BRI yaitu “Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik

dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.” Visi merupakan tugas yang dipercayakan pemerintah kepada BRI. Tugas tersebut meliputi mengabdikan dan berkiprah dalam mengembangkan usaha kecil, termasuk koperasi, usaha tani dan nelayan. Sebagaimana telah dikemukakan, visi BRI adalah membantu usaha kecil. Pengembangan usaha kecil ini mempunyai makna strategis dalam rangka pemerataan usaha dan stabilitas ekonomi.

Sedangkan misi BRI adalah “Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance* serta memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

### **C. Struktur Organisasi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi**

Salah satu aspek yang perlu diperhatikan untuk membentuk sebuah organisasi yang baik adalah perumusan organisasi serta pembagian tugas dan wewenang yang tegas dan jelas. Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan untuk pencapaian tujuan melalui pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Organisasi dalam dunia perbankan merupakan syarat mutlak, mengingat sifat dan tanggung jawabnya terhadap masyarakat, yang telah memberikan kepercayaan kepada bank atas uang yang disimpannya.

Dalam pelaksanaan kegiatannya BRI Cabang Solo Slamet Riyadi dipimpin oleh seorang kepala cabang. Berikut ini dijelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab kepala cabang dan bagian lainnya.

1) Kepala Cabang

Tugas:

- a) Bertanggung jawab atas pengembangan dan pengelolaan bisnis di kantor cabang.
- b) Membina dan mengkoordinasi unit-unit kerja dibawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
- c) Mengfungsikan semua unit kerja dibawahnya dan pekerja binaannya dalam melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
- d) Melaksanakan *judgement* yang mandiri sesuai dengan wewenangnya dalam menganalisa, mengevaluasi, merekomendasi dan memutuskan kredit.
- e) Melaksanakan kegiatan dana, jasa dan kredit dalam rangka memperluas pangsa pasar.

2) Manajer Operasional

Tugas:

- a) Membina dan menilai kinerja pekerja yang berada dibawahnya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
- b) Melaksanakan *flag* operasional bagi pekerja yang akan menjalankan operasional melalui sistem pada hari tersebut guna memastikan bahwa

pemegang (*user*) siap melaksanakan tugas masing-masing dan tidak disalahgunakan oleh orang lain.

- c) Memelihara kerjakan register dan penyimpanan surat berharga serta kwitansi *payment point* untuk memastikan keamanannya.
- d) Mengaktifkan rekening pinjaman dan simpanan agar pembukuan rekening tersebut dipastikan telah memenuhi persyaratan sesuai ketentuan.
- e) Menindaklanjuti temuan-temuan audit dalam batas wewenangnya untuk mengurangi resiko kerugian bank.
- f) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan dalam rangka menunjang kepentingan bisnis dan operasional kanca.

### 3) *Operation Officer*

Tugas:

- a) Melaksanakan tambahan kas awal hari atau selama jam pelayanan kas bagi supervisor dan ATM serta menerima setoran kas.
- b) Memastikan bahwa semua pegawai dibawahnya telah siap ditempatnya masing-masing dan melaksanakan *flag* operasional (mengaktifkan *terminal user*)
- c) Melakukan konfirmasi atas transfer masuk ke kanca lain sesuai ketentuan.
- d) Memastikan kebenaran pembuatan laporan yang menjadi tanggung jawabnya serta menindaklanjuti temuan audit dalam batas wewenangnya.

- e) Mengelola dan mengkoordinir penggunaan dana dari masyarakat secara efektif dan efisien.

4) *Account Officer (AO) Umum*

Tugas:

- a) Melaksanakan pembinaan terhadap nasabah bank dalam pengajuan kredit.
- b) Melaksanakan analisa kredit atas permohonan kredit yang diajukan oleh nasabah.
- c) Melaksanakan pemeriksaan lapangan tentang kondisi usaha dan data-data nasabah untuk bahan analisa kredit.
- d) Merekomendasikan putusan kredit kepada kepala cabang.
- e) Melakukan pembinaan dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredit dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.

5) *AO Tapsun*

Tugas AO Tapsun sama dengan AO Umum tetapi AO Tapsun khusus untuk nasabah kredit yang berpenghasilan tetap dan pensiunan.

6) *Kordinator Administrasi Kredit (ADK)*

Tugas:

- a) Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di kanca.
- b) Memastikan bahwa asuransi kredit, asuransi kerugian dan asuransi jiwa yang berkaitan dengan kredit telah dikelola atau diadministrasikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.



- c) Memastikan administrasi kredit-kredit yang telah dihapusbukukan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI.

7) Petugas Operasional Kredit Umum (OPK Umum)

Tugas:

- a) Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit.
  - b) Menyiapkan dan mengisi formulir pengawasan koordinator ADK atas setiap permohonan kredit.
  - c) Menyiapkan kredit-kredit yang akan jatuh tempo 3 bulan yang akan datang dan melaporkannya kepada koordinator ADK.
  - d) Mengadministrasikan penghapusbukuan pinjaman dengan tertib sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - e) Menyiapkan dokumen-dokumen kredit yang telah jatuh tempo untuk segera diperbaharui atau diperpanjang.
  - f) Menyiapkan Instruksi Pencairan Kredit (IPK).
- 8) Petugas Kredit Penghasilan Tetap dan Pensiunan (OPK Tapsun)

Tugas:

- a) Menerima dan memeriksa kelengkapan persyaratan administratif atas setiap permohonan kredit.
- b) Membantu nasabah untuk menyiapkan tanda setoran biaya-biaya dalam rangka pemberian kredit.

- c) Menyiapkan surat perjanjian kredit dan menyiapkan serta mengisi formulir Instruksi Pencairan Kredit.
  - d) Menyiapkan daftar penagihan dan melakukan kegiatan administratif lainnya yang berkaitan dengan kredit Tapsun.
  - e) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik intern maupun ekstern BRI.
- 9) Administrasi Dana dan Jasa (DJS)

Tugas:

- a) Melakukan pengawasan atas semua kegiatan administrasi pelayanan, jasa dan pinjaman.
- b) Memastikan keabsahan surat-surat berharga yang beredar.

10) Unit Pelayanan Nasabah (UPN)

Tugas:

- a) Memberikan informasi kepada nasabah/calon nasabah mengenai produk BRI guna menunjang pemasaran produk BRI.
- b) Memberikan informasi saldo simpanan, transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan, guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
- c) Melayani permintaan salinan rekening koran bagi nasabah yang memerlukan.
- d) Membantu nasabah yang memerlukan pengisian aplikasi dana maupun jasa BRI guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.



- e) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya diberikan atasan dalam rangka menunjang kepentingan bisnis dan operasional kanca.

#### 11) Kliring

Tugas:

- a) Menerima dan meneliti kesahan tanda setoran penyerahan dari nasabah atau unit pelayanan.
- b) Membukukan tanda setoran kliring.
- c) Meminta pengesahan kepada pejabat yang berwenang atas transaksi yang melebihi batas kewenangannya.

#### 12) Supervisor

Tugas:

- a) Mengatur pembagian tugas di unit kerjanya serta menerima dan menindaklanjuti keluhan dari para nasabah.
- b) Memastikan kelancaran pelayanan teller kepada nasabah sehingga pelayanan nasabah dapat berjalan baik dan memuaskan.
- c) Memastikan ketentuan maksimal kas teller tidak terlampaui selama jam pelayanan kas sehingga keamanan kas teller dapat terjaga.
- d) Meneliti keabsahan bukti kas dan dokumen-dokumen lainnya yang diterima, guna memastikan kebenaran dan keamanan transaksi.
- e) Mengesahkan dalam sistem dan menandatangani bukti kas transaksi tunai kliring yang ada dalam batas wewenangnya guna memastikan kebenaran dan keamanan transaksi.

- f) Merangkap sebagai teller pada saat diperlukan untuk membantu kelancaran pelayanan pada nasabah.
- g) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan dalam rangka kepentingan bisnis dan operasional kanca.

### 13) Teller

Tugas:

- a) Membuat aplikasi tambahan kas awal dan menerima uang dari Supervisor/OO.
- b) Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya.
- c) Membayar uang kepada nasabah yang berhak.
- d) Meneliti keabsahan bukti kas yang diterima.
- e) Mengelola dan menyetor uang fisik kepada Supervisor baik selama jam pelayanan kas maupun akhir hari.

### 14) Petugas *Entry Data*

Tugas:

- a) Memeriksa kebenaran bukti pembukuan dan dokumen sumber.
- b) Membukukan semua transaksi pemindahbukuan ke OLSIB (*On Line System Information Banking*).

#### 15) Kepala Seksi Rumah Tangga (RUTANG)

Tugas:

- a) Memastikan bahwa tugas-tugas di bidang personalia, logistik, kesekretariatan dan keamanan di kanca telah dilaksanakan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b) Memelihara kerjakan kas kecil.
- c) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI.

#### 16) Sekretaris

Tugas:

- a) Mengagenda surat-surat keluar dan surat-surat masuk dengan tertib sesuai ketentuan yang berlaku.
- b) Mengatur lalu lintas pembicaraan melalui telepon.
- c) Mendistribusikan semua surat-surat masuk kepada pejabat yang berwenang di kantor cabang.
- d) Mengatur agenda kerja kepala cabang.
- e) Melayani tamu-tamu yang akan bertemu dengan kepala cabang.
- f) Menyiapkan konsep dan mengetik surat-surat sesuai perintah kepala cabang.
- g) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik intern maupun ekstern bank.

### 17) Petugas Personalia

Tugas:

- a) Memelihara kerjakan file kepegawaian secara tertib.
- b) Memelihara kerjakan absensi pegawai.
- c) Mengatur pembagian kerja sopir, pramubakti, satpam secara efektif dan efisien.
- d) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik intern maupun ekstern BRI.

### 18) Petugas Logistik

Tugas:

- a) Memenuhi kebutuhan logistik/supplies kepada pegawai sesuai kebutuhan.
- b) Menyiapkan laporan-laporan di bidang logistik sesuai permintaan kanwil/kanpus.

### 19) Pengemudi

Tugas:

- a) Mengemudikan mobil yang dipakai untuk mengantar dan menjemput pimpinan.
- b) Mengemudikan mobil dipakai untuk aktivitas bank.
- c) Memelihara kondisi dan kebersihan mobil.
- d) Tugas-tugas lain berdasarkan instruksi pimpinan.

### 20) Pramubakti

Tugas:

- a) Mengusahakan agar tersedia alat dan perlengkapan perkantoran yang diperlukan guna kelancaran perusahaan.
- b) Memelihara kebersihan lingkungan kantor.
- c) Melaksanakan tugas-tugas non operasional lainnya berdasarkan instruksi pimpinan.

#### 21) SATPAM

Tugas:

- a) Bertugas mengatur tugas jaga agar keamanan lingkungan bank terjamin.
- b) Selama jam kantor dibuka atau jam kerja, harus memperhatikan tamu-tamu atau nasabah dan kendaraan yang keluar masuk.
- c) Membantu keamanan tamu atau nasabah dari pencurian atau perampokan.
- d) Melakukan pengecekan ulang atas pintu-pintu kantor dan tempat lain pada saat tutup kantor.

#### 22) Koordinator Fungsi Akuntansi dan Laporan (AKULAP)

Tugas:

- a) Mengelola dan mengkoordinir seluruh kegiatan dan proses akuntansi di kanca untuk menjamin kelancaran kegiatan operasional sehari-hari, keakuratan serta ketepatan waktu pembukuan dan laporan.
- b) Memastikan bahwa kegiatan rekonsiliasi pembukuan telah dilaksanakan dengan benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- c) Mengelola dan mengkoordinir persiapan pembukuan anggaran kantor cabang.
- d) Menyajikan laporan keuangan kantor cabang.
- e) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik intern maupun ekstern.

### 23) Verifikatur

Tugas:

- a) Meneliti kebenaran dan keabsahan dokumen sumber atas setiap transaksi keuangan yang terjadi.
- b) Mencocokkan catatan-catatan pembukuan untuk memastikan bahwa proses pembukuan telah akurat/benar.
- c) Memelihara kerjakan arsip-arsip pembukuan dengan tertib.

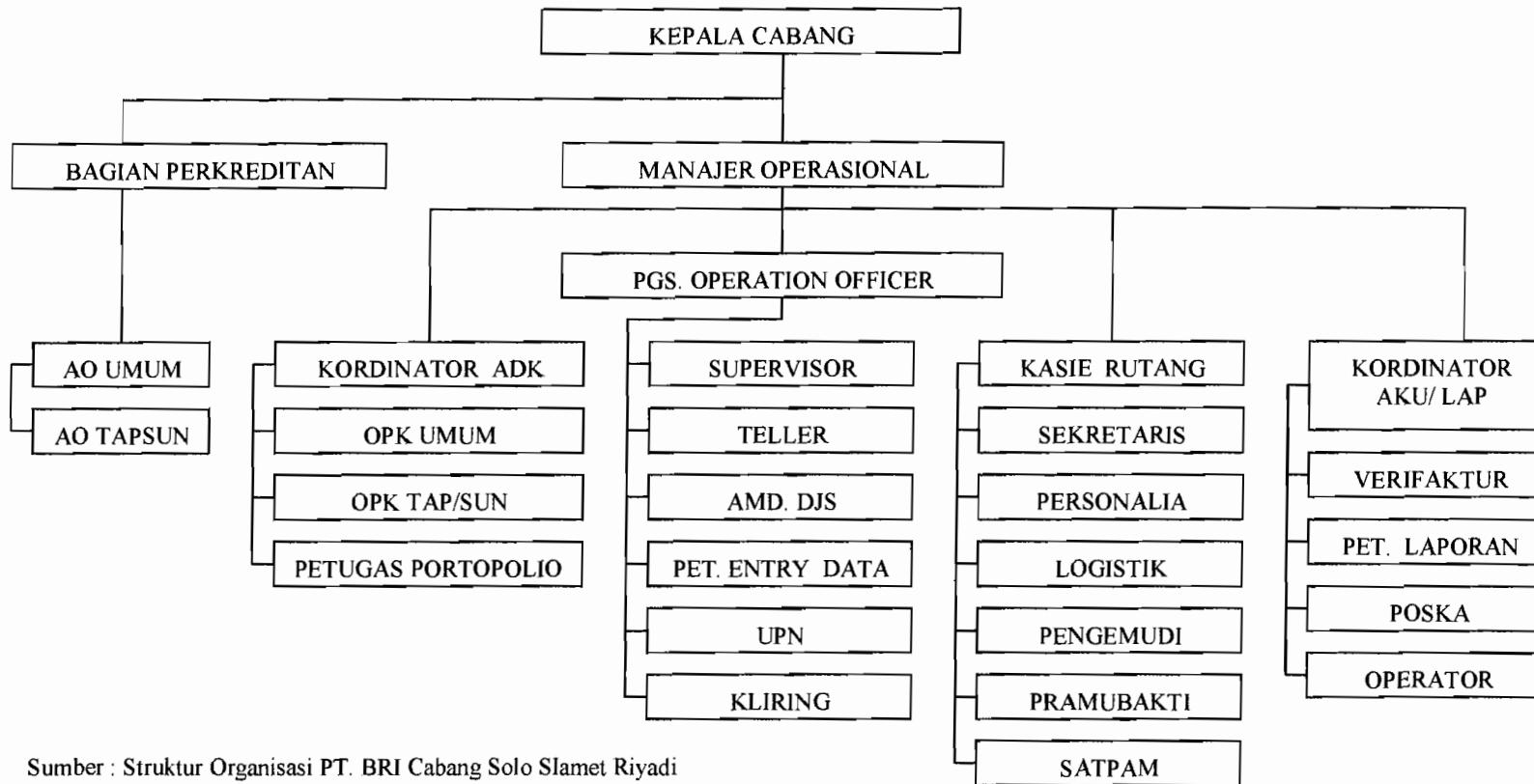
### 24) Petugas Laporan

Tugas:

- a) Menyiapkan laporan-laporan yang diperlukan, baik oleh intern maupun ekstern BRI, diluar laporan-laporan bidang perkreditan.
- b) Mengirimkan atau menyampaikan laporan-laporan tersebut kepada yang bersangkutan secara tepat waktu.
- c) Menyiapkan laporan keuangan usaha kantor cabang.
- d) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI.



**Tabel IV. 1 STRUKTUR ORGANISASI BRI CABANG SOLO SLAMET RIYADI**



Sumber : Struktur Organisasi PT. BRI Cabang Solo Slamet Riyadi

Keterangan :

AO = Account Officer

UPN = Unit Pelayanan Nasabah

PET = Petugas

AKU/LAP = Fungsi Akuntansi dan Laporan

ADK = Administrasi Kredit

OPK = Operasional Kredit

TAPSUN = Kredit Penghasilan Tetap dan Pensiun

KASIE RUTANG = Kepala Seksi Rumah Tangga

SATPAM = Satuan Petugas Keamanan

## **D. Personalia dan Kepegawaian**

### **1. Jumlah Karyawan**

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi memiliki 51 orang pegawai, yang terdiri dari 36 orang pegawai organik (tetap) dan 15 orang pegawai kontrak (petugas pelayanan jasa, sopir dan satpam). Dengan usia kerja aktif dibatasi hingga usia 56 tahun untuk pegawai yang masuk sebelum tahun 1992. Sedangkan untuk pegawai yang masuk setelah tahun 1992 batas usia kerjanya dibatasi sampai dengan usia 46 tahun. Dari jumlah pegawai organik tersebut, berdasarkan jenis kelamin terdiri dari: 24 orang pegawai laki-laki dan 13 orang pegawai perempuan.

### **2. Jam Kerja Karyawan**

Jam kerja yang ditentukan oleh BRI merupakan keputusan dari kantor BRI Pusat. Untuk jam kerja karyawan yaitu dimulai pukul 07.30 sampai dengan pukul 16.30, dengan jam istirahat pada pukul 12.00 sampai dengan pukul 13.00. Sedangkan untuk operasional (jam kas), yaitu mulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 15.00 sesuai dengan ketentuan dari Bank Indonesia.

Hari kerja yang diterapkan adalah lima hari kerja efektif, yaitu dari senin hingga jumat. Setiap karyawan harus melakukan presensi hadir, istirahat dan pulang. Selain itu setiap karyawan diwajibkan untuk berpakaian yang rapi, serasi dan sopan (berdasarkan etika kerja). BRI Cabang Solo Slamet Riyadi ini menetapkan keseragaman pakaian (warna) kepada setiap karyawannya.

### 3. Sistem Pengupahan dan Tunjangan Karyawan

Sistem pengupahan yang diterapkan oleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi yaitu pemberian gaji pegawai setiap tanggal 25, setiap bulannya. Gaji yang diterima oleh para karyawannya terdiri atas “Gaji Dasar” dan “Tunjangan-tunjangan.” Gaji dasar tersebut diberikan kepada karyawan berdasarkan pangkat masing-masing karyawan.

Tunjangan perusahaan yang diberikan BRI Cabang Solo Slamet Riyadi kepada seluruh karyawan, berdasarkan surat keputusan dari Kantor Pusat BRI. Sebagaimana tunjangan diberikan langsung menyertai gaji bulanan yang diterima karyawan, sebagaimana lagi diberikan antara lain: tunjangan perusahaan, tunjangan sewa rumah, tunjangan jabatan, tunjangan kursus, tunjangan makan dan minum, tunjangan pajak, tunjangan kesehatan, tunjangan tabungan terbeku, tunjangan hari raya dan tunjangan hari tua (pensiun).

Sedangkan fasilitas yang diberikan kantor BRI Cabang Solo Slamet Riyadi kepada karyawannya meliputi: kendaraan dinas Pinca, kendaraan operasional, penggantian biaya pengobatan sebesar 90% dari jumlah biaya pengobatan, serta asuransi kematian. Sedangkan untuk *Account Officer* diberikan fasilitas sepeda motor.

## **E. Aspek Pemasaran BRI (Persero) Cabang Solo Slamet Riyadi**

Seperti halnya dengan perusahaan bisnis lainnya, BRI Cabang Solo Slamet Riyadi ini juga memiliki keempat aspek manajemen (4P), yang terdiri dari *Product*, *Price* (suku bunga), *Place* (lokasi) dan *Promotion* (promosi).

### **1. Product (Produk)**

Produk yang dihasilkan oleh sebuah bank adalah produk jasa. Produk yang ditawarkan oleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan produk yang dikeluarkan oleh BRI Kantor Pusat. BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan kantor cabang *Retail*, dengan produk yang ditawarkan kepada nasabah meliputi:

- a. Simpanan, yang berbentuk:
  - 1) Giro Rupiah dan Giro Valas
  - 2) Tabungan (BRITAMA)
  - 3) Deposito Rupiah dan Deposito Valas
  - 4) Sertifikat Deposito BRI (SERTIBRI)
- b. Pinjaman, yang berbentuk:
  - 1) Kredit Kecil Investasi (KKI)
  - 2) Kredit Modal Kerja (KMK)
  - 3) Kredit Kecil Modal Kerja (KKMK)
  - 4) Kredit Usaha Tani (KUT)
  - 5) Kredit Modal Kerja Ekspor
  - 6) Kredit Modal Kerja Impor
  - 7) Kredit Golongan Penghasilan Tetap (Kretap)

## 8) Kredit Golongan Pensiun (Kresun)

## c. Jasa Bank lainnya:

- 1) Transfer Rupiah dan Transfer Valas
- 2) Cek Perjalanan Bank Rakyat Indonesia (Cepebri)
- 3) Inkaso
- 4) Safe Deposit Box
- 5) Kliring
- 6) Penerimaan Setoran

**2. Price (Suku bunga)**

*Price* ditunjukkan oleh besarnya suku bunga. Suku bunga yang ditetapkan oleh BRI untuk suku bunga pinjaman dan suku bunga simpanan didasarkan atas suku bunga dari Bank Indonesia. Suku bunga tersebut dapat berubah sewaktu-waktu, sesuai dengan suku bunga dari Bank Indonesia.

## a. Suku Bunga Simpanan

## 1) BRITAMA

0 – Rp 49.000	= 0 %
Rp. 50.000 – Rp. 2.000.000	= 7 %
>Rp. 2.000.000 – Rp. 50.000.000	= 8 %
>Rp. 50.000.000	= 11 %

## 2) Giro Rupiah

0 – Rp. 5.000.000	= 0 %
>Rp. 5.000.000 – Rp. 25.000.000	= 2 %

>Rp. 25.000.000 – Rp. 100.000.000	= 3 %
>Rp. 100.000.000	= 5 %
3) Giro Valas	= 2 %
4) Deposito Rupiah	
- 1, 2 dan 3 bulan	= 13,5 %
- 6, 12 dan 24 bulan	= 13,5 %
5) Deposito Valas	= 4 %
b. Suku Bunga Pinjaman	= 19–20 % (berubah-ubah)

### 3. *Place* (Lokasi)

Kantor BRI Cabang Solo Slamet Riyadi terletak di Jalan Slamet Riyadi No. 236 Solo. Lokasi berdirinya kantor BRI tersebut berada pada daerah pusat pertokoan (perbelanjaan), yang merupakan pusat kota Solo. Selain itu wilayah tersebut merupakan pusat perkantoran, yang secara otomatis terdapat banyak bank-bank lain yang merupakan pesaing dari BRI Cabang Solo Slamet Riyadi.

### 4. *Promotion* (Promosi)

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi untuk menjual produknya, dilakukan melalui pendekatan personal. Pendekatan personal yang dilakukan yaitu dengan cara mendatangi langsung calon nasabah yang dianggap sebagai nasabah potensial. Pendekatan tersebut dilakukan oleh seluruh jajaran staf (termasuk Pinca), lini khususnya dan jajaran *delivery* sistem umumnya.

Selain promosi yang dilakukan secara personal, promosi lain yang dilakukan yaitu melalui media massa, baik media elektronik (tv, radio, internet) maupun media cetak (*billboard*, *BRI call banking*). Sedangkan untuk promosi yang dilakukan dalam lingkup Kanca, yaitu berupa brosur-brosur dari produk yang ditawarkan BRI, *pamflet*. BRI juga menarik simpati masyarakat dengan mengadakan undian berhadiah yang diundi dalam periode tertentu.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Analisis Data**

##### **1. Mendeskripsikan Data Perusahaan**

###### **a. Struktur Organisasi Perusahaan**

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi dipimpin oleh seorang kepala cabang. Kantor cabang bertugas untuk melakukan kegiatan usaha yang langsung berhubungan dengan masyarakat (nasabah), dalam rangka penghimpunan dana, penyaluran kredit atau usaha lain, sesuai dengan peraturan yang berlaku. Agar setiap kegiatan dapat berjalan lancar, maka perlu dilakukan pembagian pekerjaan kepada tiap bagian, yang biasanya disusun dalam struktur organisasi. Struktur organisasi adalah suatu gambaran sistematis mengenai tugas, tanggung jawab serta hubungan-hubungan dalam organisasi. Melalui struktur organisasi, manajemen puncak melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat. Oleh karena itu, struktur organisasi merupakan salah satu faktor penunjang kelancaran kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan.

Struktur organisasi yang digunakan oleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah struktur organisasi fungsional. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, BRI Cabang Solo Slamet Riyadi melakukan



pembagian tugas dan tanggung jawab secara terinci kepada masing-masing bagian, sesuai dengan fungsi dan jabatan yang ada. Tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan kebijakan yang dikeluarkan oleh BRI pusat kepada seluruh kantor cabang BRI, termasuk kantor cabang Solo Slamet Riyadi, yang dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) Direksi Nokep: 514-DIR/TMT/10/1998, tanggal 15 Oktober 1998.

**b. Pendelegasian Wewenang**

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan salah satu kantor cabang BRI yang beroperasi di daerah Solo. Pihak direksi memberikan tugas kepada kepala BRI Cabang Solo Slamet Riyadi untuk memasarkan produk BRI di daerah Solo dan bertanggung jawab dalam hal tingkat keuntungan untuk kegiatan operasionalnya. Bersama dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, pihak direksi juga memberikan wewenang yang memungkinkan kepala cabang untuk memanfaatkan pengetahuannya khususnya dalam mengambil keputusan-keputusan harian tanpa harus meminta persetujuan direksi. Wewenang yang diberikan antara lain menyusun strategi pemasaran, mengotorisasi permohonan kredit sampai dengan 1,5 Milyard Rupiah, menetapkan promosi dan demosi serta mengendalikan kegiatan operasional kantor cabang sesuai ketentuan yang berlaku. Untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan operasional, kepala cabang melimpahkan sebagian tugas, tanggung jawab serta wewenangnya kepada bagian-bagian dan unit kerja yang berada pada level komando

di bawahnya sesuai ketentuan yang berlaku. Bagian-bagian yang terdapat pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah bagian perkreditan dan bagian operasional. Bagian perkreditan diberi wewenang untuk memantau, mengevaluasi, mengawasi serta menagih kredit yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan bagian operasional diberi wewenang untuk mengawasi proses administrasi dan pelayanan nasabah, memeriksa/mengesahkan transaksi tunai baik yang berhubungan dengan nasabah maupun rumah tangga kantor cabang sesuai ketentuan yang berlaku. Dengan adanya wewenang, setiap bagian berhak untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada kepala cabang, selanjutnya kepala cabang akan mempertanggungjawabkan hasil-hasil yang dicapai kepada direksi melalui kepala kantor wilayah.

**c. Pengendalian Manajemen**

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi yang merupakan unit kerja yang bertanggung jawab terhadap perolehan laba untuk kegiatan operasionalnya di daerah Solo. Agar dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut, kepala cabang diberi wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya maupun pendapatan unitnya. Dengan kata lain, kepala cabang mempunyai pengendalian yang signifikan atas sebagian besar keputusan operasi yang mempengaruhi laba. Contohnya dalam hal penghimpunan dana dan

penyaluran kredit. Dengan demikian BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan salah satu pusat laba PT BRI (PERSERO). Sebagai pusat laba kinerja keuangan BRI Cabang Solo Slamet Riyadi diukur berdasarkan laba yang diperolehnya. Untuk mengatur pencapaian laba yang optimal, maka pelayanan terhadap nasabah harus ditingkatkan. Kegiatan ini merupakan tugas harian semua bagian yang ditopang oleh semua karyawan yang ada di kantor cabang.

Pelayanan merupakan strategi untuk memenangkan persaingan. Kepala cabang sebagai manajer pusat pertanggungjawaban harus mampu mempengaruhi seluruh karyawan agar memberikan tanggapan yang cepat, cermat serta ramah atas permintaan dan masalah nasabah. Agar setiap karyawan dalam kantor cabang mau melaksanakan strategi tersebut, diperlukan suatu proses yang disebut pengendalian manajemen. Aktivitas yang terjadi di dalam kantor cabang berkaitan dengan pengendalian manajemen berupa merencanakan apa yang seharusnya dilakukan, koordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi serta mengkomunikasikan informasi yang berguna untuk memutuskan suatu tindakan. Aktivitas merencanakan kegiatan yang akan dilakukan kantor cabang, telah dilakukan pada saat proses penyusunan anggaran sehingga setiap kegiatan yang akan dilaksanakan telah ditentukan sebelumnya. Pada pelaksanaan koordinasi yang dilakukan antar bagian dalam kantor cabang memerlukan proses komunikasi untuk mendapatkan informasi. Misalnya, seorang calon

debitur yang ingin mengajukan kredit, saat pertama kali ke bank calon debitur tersebut dilayani oleh unit pelayanan nasabah yang akan memberikan informasi mengenai syarat-syarat pengajuan kredit. Bila syarat-syarat kredit telah dipenuhi, selanjutnya koordinator administrasi kredit akan meneliti kelengkapan syarat-syarat kredit tersebut dan diajukan kepada *account officer* (AO), untuk dilakukan penelaahan atau analisis. AO juga melakukan wawancara sekaligus kunjungan langsung ke tempat usaha calon debitur dan ke tempat agunan yang dijaminakan untuk memastikan kelayakan usaha calon debitur. Setelah diketahui kebenarannya, AO membuat laporan analisa kredit dan diajukan kepada kepala cabang. Setelah memeriksa laporan analisa kredit tersebut, kepala cabang memutuskan permohonan kredit layak diberikan atau tidak. Jika kepala cabang menyetujui permohonan kredit, maka AO segera menyiapkan surat perjanjian kredit. Setelah proses ini selesai, teller akan melakukan pembukaan rekening debitur, pencairan dan pembayaran kredit serta menerima pelunasan kredit. Semua kejadian yang berkenaan dengan proses pemberi kredit dicatat dan dibukukan oleh koordinator akuntansi dan laporan. Koordinasi yang baik antara bagian ini, dapat mempercepat proses pengambilan keputusan serta meningkatkan kualitas pelayanan.

Pada pelaksanaan pengendalian, pendapatan dan biaya yang terjadi pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi sebagai pusat laba, merupakan tanggung jawab kepala cabang. Oleh karena itu BRI pusat sebagai

pihak yang memberi wewenang akan meminta laporan kinerja kantor cabang, yang memuat perbandingan antara laba yang diperoleh dengan laba yang dianggarkan dan jika terjadi penyimpangan harus disertai dengan penjelasan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Misalnya, karena ketatnya persaingan biasanya di bidang pelayanan dan suku bunga, lesunya perekonomian sehingga para pengusaha tidak mau mencari modal melalui perbankan serta birokrasi pemberian kredit yang cenderung sulit karena masyarakat biasanya menginginkan proses yang cepat dan praktis. Hasil perbandingan antara realisasi dengan anggaran dapat menunjukkan hasil kerja dan tanggung jawab atas wewenang dalam mengendalikan operasi perusahaan. Dalam analisis data, laba yang akan diperbandingkan adalah laba yang diperoleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi pada tahun 2002 (lihat lampiran 1 laporan laba rugi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi pada tahun 2002) dengan laba yang dianggarkan BRI Cabang Solo Slamet Riyadi pada tahun 2002. Dari laporan laba rugi yang tampak pada lampiran 1, dapat diketahui bahwa BRI Cabang Solo Slamet Riyadi menggunakan konsep laba terkendali divisi. Diketahui bahwa ada lima macam konsep laba yang biasa digunakan dalam menghitung laba atau rugi perusahaan, yaitu laba kontribusi divisi, laba terkendali divisi, laba langsung divisi, laba bersih divisi sebelum pajak dan laba bersih divisi setelah pajak. Setelah mengetahui jumlah laba yang diperoleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi pada

tahun 2002, maka dilakukan perbandingan antara laba realisasi tahun 2002 dengan laba yang dianggarkan untuk tahun 2002, yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel V.1 Laporan Pertanggungjawaban Laba BRI Cabang Solo Slamet Riyadi Tahun 2002 Menggunakan Konsep Laba Terkendali**

BULAN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
JANUARI	Rp. 547.289.771	Rp. 545.974.020	(Rp. 1.315.751)
FEBRUARI	Rp. 547.289.771	Rp. 550.819.853	Rp. 3.530.082
MARET	Rp. 547.289.771	Rp. 557.482.061	Rp. 10.192.290
APRIL	Rp. 547.289.771	Rp. 563.211.389	Rp. 15.921.618
MEI	Rp. 547.289.771	Rp. 569.058.314	Rp. 21.768.543
JUNI	Rp. 547.289.771	Rp. 574.403.375	Rp. 27.113.654
JULI	Rp. 547.289.771	Rp. 581.624.135	Rp. 34.334.364
AGUSTUS	Rp. 547.289.771	Rp. 586.280.393	Rp. 38.990.622
SEPTEMBER	Rp. 547.289.771	Rp. 590.978.402	Rp. 43.688.631
OKTOBER	Rp. 547.289.771	Rp. 596.692.372	Rp. 49.402.601
NOPEMBER	Rp. 547.289.771	Rp. 633.217.490	Rp. 85.927.719
DESEMBER	Rp. 563.318.696	Rp. 640.491.580	Rp. 77.172.884
	<b>Rp. 6.583.506.177</b>	<b>Rp. 6.990.233.384</b>	<b>Rp. 406.727.207</b>

Laporan pertanggungjawaban digunakan untuk memantau pelaksanaan kebijakan operasional bank dan mengukur prestasi kepala cabang. Bagi kepala cabang yang berprestasi, diberikan kompensasi atau penghargaan berupa kenaikan pangkat atau berbentuk financial. Selanjutnya kepala cabang akan melakukan promosi atau demosi bagi kepala bagian atau pegawai berprestasi yang berada di bawah level komandonya, karena sukses atau gagal nya kepala cabang bukan diukur dengan prestasinya sendiri tetapi dengan total usaha bagian-bagian

yang terdapat pada kantor cabang. Jika dalam lima tahun berturut-turut prestasi kantor cabang meningkat, maka status kantor cabang akan dinaikan. Sedangkan jika terjadi penyimpangan, maka perlu dilihat apa penyebab penyimpangan tersebut. Jika penyebabnya adalah pengaruh luar yang tidak diperkirakan sebelumnya, maka hal tersebut menjadi dasar direksi maupun kantor cabang untuk melakukan perubahan dalam rangka memperbaiki dan menyetatkan bank. Namun, jika penyebabnya adalah ketidakmampuan kepala cabang serta pegawai-pegawainya dalam menjalankan operasi bank sesuai perencanaan, maka direksi akan mengambil tindakan berupa denda, teguran tertulis hingga pemberhentian pengurus kantor cabang. Sanksi-sanksi tersebut diberikan sesuai dengan tingkat penyimpangan yang dilakukan.

**d. Penyusunan Anggaran**

Pada awal periode, anggaran merupakan rencana dan pada akhir periode, anggaran merupakan alat pengendalian untuk mengukur kinerja. Proses penyusunan anggaran BRI Cabang Solo Slamet Riyadi dimulai dengan penentuan kebijakan, pedoman kerja serta target oleh dewan direksi. Kebijakan, program serta target tersebut disusun melalui pengamatan terhadap kinerja bank pada tahun sebelumnya dan diberikan secara tertulis kepada seluruh kantor cabang. Misalnya, pihak direksi telah menetapkan target laba yang harus dicapai pada tahun 2002. Untuk mendukung pencapaian target tersebut, maka pihak direksi membuat kebijakan pinjaman yaitu 70% diberikan di kota

Jakarta, Yogyakarta, Surabaya, medan dan 30% di kota lainnya. Kebijakan dan asumsi ini dialokasikan kesemua kantor wilayah, kemudian dari kantor wilayah didistribusikan ke masing-masing cabang.

Berdasarkan kebijakan, program serta target tersebut, kepala cabang bersama kepala-kepala bagian yang terdapat pada kantor cabang membuat perkiraan jumlah permintaan kredit oleh unit-unit usaha dan masyarakat serta perkiraan jumlah dana yang dapat dihimpun untuk memenuhi kebutuhan permintaan kredit. Perkiraan tersebut bermanfaat sebagai dasar penghitungan penghasilan yang akan diterima dari bunga kredit dan jasa-jasa serta penghitungan biaya yang akan dikeluarkan atas dana-dana yang tersimpan di bank. Perkiraan ini disesuaikan dengan kondisi ekonomi jangka pendek serta tingkat suku bunga, baik simpanan maupun pinjaman. Selain perkiraan pendapatan dan biaya operasional di atas, kantor cabang juga harus memperhitungkan biaya personalia, biaya kantor dan administrasi umum serta biaya-biaya non operasional lainnya. Perkiraan-perkiraan ini kemudian diserahkan kepada seksi akuntansi dan laporan untuk dirakit menjadi rencana anggaran kantor cabang. Rencana anggaran tersebut selanjutnya diserahkan kepada dewan direksi sebagai komite anggaran untuk ditelaah dan disetujui. Langkah ini dimaksudkan untuk menyesuaikan rencana strategi usaha bank secara keseluruhan. Usulan-usulan anggaran yang diajukan masing-masing kepala cabang tersebut



dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain Selanjutnya, dilakukan pembahasan dan evaluasi secara bersama oleh pejabat senior yang terkait dengan presiden direktur PT BRI (PERSERO) terhadap setiap usulan anggaran dari masing-masing kantor cabang dan bila dianggap perlu dapat dilakukan suatu perubahan. Apabila dilakukan perubahan harus diberitahukan dan dirundingkan terlebih dahulu dengan kepala cabang yang bersangkutan. Setelah melakukan evaluasi dan pembahasan serta perubahan yang diperlukan, pihak direksi mensahkan usulan-usulan anggaran tersebut. Anggaran yang telah disetujui diadministrasikan oleh departemen keuangan dan kemudian dikembalikan kepada kantor-kantor cabang. Anggaran tersebut menjadi anggaran kantor cabang dan didistribusikan kepada masing-masing bagian sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dalam kantor cabang. Langkah terakhir sebelum anggaran dilaksanakan, BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merinci kembali anggaran tahunan tersebut menjadi anggaran bulanan yang lebih operasional.

## **2. Mendeskripsikan Kriteria sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **a. Struktur Organisasi**

Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban kriteria pertama yaitu memiliki struktur organisasi yang telah membagi tugas dan tanggung jawab secara terinci kepada masing-masing bagian. Jenis

struktur organisasi yang dimiliki perusahaan adalah struktur organisasi fungsional.

**b. Pendelegasian Wewenang**

Kriteria kedua untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya pendelegasian wewenang, dimana perusahaan melimpahkan kekuasaan untuk menyelesaikan tugas tertentu serta tanggung jawab pengambilan keputusan kepada manajer pusat pertanggungjawaban. Proses yang harus dilakukan untuk melaksanakan pendelegasian wewenang, adalah sebagai berikut:

- 1) Pembagian tugas
- 2) Delegasi kekuasaan
- 3) Pemberian tanggung jawab
- 4) Penciptaan akuntabilitas

**c. Pengendalian Manajemen**

Kriteria ketiga untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban jika ditinjau dari pengendalian manajemen adalah:

- 1) Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban sebagai sarana untuk mengimplementasikan strategi organisasi
- 2) Fokus pengendalian manajemen adalah manajer lini, yaitu manajer yang berinteraksi langsung dengan bawahan dan bertugas memotivasi bawahannya agar mau mencapai tujuan organisasi.

- 3) Aktivitas-aktivitas yang dikerjakan dalam pengendalian manajemen adalah merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, melaksanakan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi, mengkomunikasikan informasi kepada bawahan, memutuskan tindakan yang harus diambil.
- 4) Evaluasi kinerja untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

**d. Penyusunan Anggaran**

Kriteria penyusunan anggaran yang dibutuhkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan program.
- 2) Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban.
- 3) Anggaran berfungsi sebagai perencanaan dan alat pengendalian.

**3. Membandingkan data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori**

Perbandingan antara data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



**Tabel V.2 Perbandingan Antara Data yang Diperoleh Dari Perusahaan dengan Teori Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Kriteria teori	Sudah dilaksanakan	Belum dilaksanakan	Keterangan	Hasil analisis
a. Struktur organisasi - Jenis struktur organisasi	V		- Struktur organisasi yang terdapat di perusahaan berbentuk fungsional	Sesuai
b. Pendelegasian wewenang				
- Adanya pembagian tugas	V		- BRI pusat telah membagi tugas atau tanggung jawab kepada kepala cabang sampai karyawan paling bawah dalam kantor cabang secara terinci.	Sesuai
- Delegasi kekuasaan Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan harus memiliki sistem organisasi yang terdesentralisasi yang berarti perusahaan melimpahkan kekuasaan dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu dan wewenang pengambilan keputusan dalam rerangka tanggung jawab yang didelegasikan.	V		- Pihak direksi memberikan kesempatan kepada kepala cabang untuk mengambil keputusan sebesar wewenang yang diberikan. Misalnya kepala cabang berhak memutuskan permohonan kredit layak diberikan /tidak dalam batas wewenang pemberian kredit yang dimilikinya yaitu sampai dengan 1,5 Milyard Rupiah.	Sesuai
- Pemberian tanggung jawab	V		- Kepala cabang serta bagian-bagian yang berada di bawah level komandonya memiliki tanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan. Misalnya sebagai pihak yang memberikan kredit kantor cabang juga bertanggung jawab untuk menagih kredit dan harus berusaha meminimalkan kredit macet.	Sesuai
- Akuntabilitas	V		- Pertanggungjawaban diberikan melalui laporan pertanggungjawaban laba, yaitu selisih antara laba yang diperoleh dengan laba yang dianggarkan.	Sesuai

**Tabel V.2 (lanjutan)**

Kriteria teori	Sudah dilaksanakan	Belum dilaksanakan	Keterangan	Hasil analisis
c. Pengendalian manajemen				
- Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban	V		- BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan pusat laba PT BRI (PERSERO) yang bertanggung jawab terhadap pencapaian laba di daerah Solo. Jika target laba tercapai maka kepala cabang serta bagiannya diberikan kompensasi atau penghargaan berupa kenaikan pangkat/berbentuk financial. Namun jika tidak tercapai maka akan diberikan sanksi/dilakukan perbaikan dan perubahan	Sesuai
- Fokus pengendalian manajemen pada manajer lini	V		- Kepala cabang sebagai penanggung jawab unit organisasional dan memiliki pengendalian atas biaya maupun pendapatan unitnya.	Sesuai
- Aktivitas pengendalian manajemen, yaitu perencanaan, koordinasi, komunikasi, dan mengambil keputusan.	V		- Aktivitas merencanakan dilakukan pada saat menyusun anggaran, dalam pelaksanaan kegiatan setiap bagian berkoordinasi serta mengkomunikasikan informasi yang berguna untuk memutuskan suatu tindakan.	Sesuai
- Evaluasi kinerja untuk mengukur prestasi kerja pusat pertanggungjawaban	V		- Kinerja kepala cabang diukur dengan menggunakan konsep laba terkendali divisi.	Sesuai
d. Penyusunan anggaran				
- Disusun berdasarkan program	V		- Anggaran BRI Cabang Solo Slamet Riyadi disusun berdasarkan program yang ditetapkan sesuai dengan kebijakan serta target kantor pusat. Misalnya, kantor pusat telah menetapkan target laba dan kebijakan pemberian pinjaman yang akan diberikan, sehingga dalam penyusunan anggarannya kantor cabang memiliki patokan tentang perkiraan jumlah kredit yang dapat disalurkan dan perkiraan jumlah dana yang harus dihimpun untuk memenuhi permintaan kredit masyarakat. Perkiraan ini menjadi dasar perhitungan laba operasional yang akan diterima.	Sesuai

Tabel V.2 (lanjutan)

Kriteria teori	Sudah dilaksanakan	Belum dilaksanakan	Keterangan	Hasil analisis
- Disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban	V		- Anggaran yang disusun BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah anggaran laba.	Sesuai
- Partisipasi manajer pelaksana	V		- Anggaran laba disusun oleh kepala cabang sebagai manajer pusat laba.	Sesuai
- Organisasi penyusun anggaran	V		- Fungsi penyusun anggaran adalah kepala cabang dan kepala bagian yang terdapat pada kantor cabang. Fungsi penelaah dan pengesah usulan anggaran adalah komite anggaran dan fungsi administrasi anggaran adalah departemen keuangan.	Sesuai
- Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran	V		- Informasi yang digunakan adalah jumlah penghasilan yang diterima dari bunga kredit dan jasa-jasa serta biaya yang harus dikeluarkan atas dana-dana yang terhimpun serta biaya operasional dan non operasional lainnya.	Sesuai

## B. Pembahasan

### 1. Struktur Organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya mensyaratkan adanya struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian dalam organisasi. Dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi sangat penting karena struktur organisasi mencerminkan penempatan individu yang tepat pada masing-masing fungsi dalam organisasi. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih rendah, sehingga dapat dicapai pembagian kerja yang bermanfaat.

Struktur organisasi yang dipergunakan oleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah struktur organisasi fungsional, dimana perusahaan membagi tugas menurut spesialisasi kegiatan seperti yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan. Agar pelaksanaan suatu pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka dalam BRI Cabang Solo Slamet Riyadi digunakan pembagian tugas yang disajikan dalam bentuk uraian tugas (job description) secara terinci mulai dari kepala cabang hingga karyawan paling bawah. Uraian tugas ini diberikan secara tertulis oleh BRI pusat. Dengan demikian, dilihat dari struktur organisasi, BRI Cabang Solo Slamet Riyadi telah melaksanakan syarat pertama penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi yang menetapkan tugas dan tanggung jawab secara tegas kepada tiap bagian dalam organisasi.

## **2. Pendelegasian Wewenang**

Perusahaan dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban jika sudah melakukan pendelegasian wewenang. Dengan adanya pendelegasian wewenang, berarti tanggung jawab pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat tanpa harus meminta persetujuan dari manajer yang lebih tinggi. Empat proses yang harus dilaksanakan untuk melakukan pendelegasian wewenang, yaitu alokasi (pembagian) tugas, delegasi kekuasaan, pemberian tanggung jawab dan akuntabilitas.

Pihak direksi telah melakukan pendelegasian wewenang kepada kepala BRI Cabang Solo Slamet Riyadi dengan melimpahkan tanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan operasional kepada kepala BRI Cabang Solo Slamet Riyadi yang bertanggung jawab pada pencapaian laba di daerah Solo. Oleh karena itu, kepala BRI Cabang Solo Slamet Riyadi berhak mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang dimilikinya dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang dilakukan kepada pihak direksi.

### **3. Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota lain dalam organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Di dalam akuntansi pertanggungjawaban yang menjadi pelaku dalam proses pengendalian manajemen adalah manajer lini. Dalam rangka pengambilan keputusan yang berkaitan unit organisasi yang dipimpinnya, manajer lini menyusun rencana untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuan organisasi dan mereka harus mampu mempengaruhi orang lain dalam organisasi agar mau mencapai tujuan organisasi tersebut. Unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit tersebut disebut dengan pusat pertanggungjawaban.

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan pusat laba PT BRI (PERSERO) yang bertanggung jawab terhadap perolehan laba untuk kegiatan operasionalnya di daerah Solo. Agar kepala cabang dapat



mengetahui bahwa unit kerjanya telah berjalan sesuai dengan tujuan, maka dalam pengendalian manajemen memerlukan berbagai aktivitas yang harus dilakukan meliputi merencanakan kegiatan yang akan dilakukan, koordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi, komunikasi yaitu untuk mendapatkan informasi yang berguna untuk menunjang pelaksanaan kegiatan dan pengambilan keputusan yang terjadi dalam sebuah pusat pertanggungjawaban. Kantor cabang sebagai pusat laba, merencanakan kegiatan yang akan dilakukan melalui proses penyusunan anggaran, koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam kantor cabang akan menghasilkan informasi yang dibutuhkan oleh kepala cabang dalam pembuatan keputusan. Aliran informasi antar bagian dalam BRI Cabang Solo Slamet Riyadi saat ini, sangat cepat dan terkoordinasi dengan baik. Hal ini dikarenakan motivasi kerja serta rasa tanggung jawab yang tinggi akibat dipacu oleh target laba yang meningkat. Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, kepala cabang dihadapkan pada pelaksanaan strategi yang berhubungan dengan unit kerja yang dipimpin dan pada pengambilan keputusan untuk mengelola unit yang dipimpinnya, kemudian bertanggung jawab terhadap keputusan-keputusan yang telah diambil melalui laporan kinerja, yang memuat perbandingan antara laba yang diperoleh dengan laba yang dianggarkan, disertai penyebab timbulnya penyimpangan diantara keduanya, jika ada. Hasil perbandingan antara realisasi dengan anggaran dapat menunjukkan hasil kerja dan tanggung jawab kepala cabang atas wewenang dalam mengendalikan operasi perusahaan. Bagi

kepala cabang yang berprestasi akan diberikan penghargaan atau kompensasi, baik berbentuk financial maupun berupa kenaikan pangkat. Sedangkan jika terjadi penyimpangan, maka perlu dilihat apa penyebab penyimpangan tersebut. Jika penyebabnya adalah pengaruh luar yang tidak diperkirakan sebelumnya, maka hal tersebut menjadi dasar direksi maupun kantor cabang untuk melakukan perubahan dalam rangka memperbaiki dan menyetatkan bank. Namun, jika penyebabnya adalah ketidakmampuan kepala cabang serta pegawai-pegawainya dalam menjalankan operasi bank sesuai perencanaan, maka direksi akan menjatuhkan sanksi sesuai dengan tingkat penyimpangan yang dilakukan.

Dalam penilaian kinerja manajer pusat laba, ada lima konsep laba yang digunakan, dimana dari kelima konsep laba ini tidak semua konsep laba dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi suatu pusat laba. Konsep laba yang digunakan BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah konsep laba terkendali divisi. Konsep laba tersebut tepat untuk menilai kinerja manajemen, karena laba terkendali menggambarkan kemampuan manajer dalam menggunakan sumber-sumber yang berada di bawah wewenang dan pengendaliannya untuk memperoleh pendapatannya. Dalam konsep ini, biaya yang dimasukkan dalam perhitungan laba rugi perusahaan adalah biaya yang langsung dapat dikendalikan oleh manajemen, sedangkan biaya yang tidak dapat langsung dikendalikan oleh manajemen tidak dimasukkan dalam perhitungan. Dari

hasil analisis menunjukkan bahwa konsep laba yang digunakan oleh BRI Cabang Solo Slamet Riyadi sudah tepat untuk menilai kinerja manajemen.

#### **4. Penyusunan Anggaran**

Anggaran merupakan salah satu hal yang penting dan diperlukan oleh perusahaan, sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan serta untuk menilai prestasi kerja bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan. Pokok pemikiran akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan anggaran yang baik disusun berdasarkan program, karakteristik pusat pertanggungjawaban dan anggaran tersebut dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Agar dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, maka anggaran yang disusun harus memenuhi syarat, yaitu adanya partisipasi manajer pelaksana dalam proses penyusunan anggaran, adanya organisasi anggaran dan penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Sesuai dengan pokok pemikiran tersebut maka anggaran disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang dibebani tanggungjawab atas biaya dan/atau pendapatan. Dengan kata lain anggaran disusun oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya yaitu manajer-manajer pusat pertanggungjawaban.

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi sebagai pusat laba menyusun anggaran laba berdasarkan program yang ditetapkan kantor pusat. Dalam penyusunan anggarannya, BRI Cabang Solo Slamet Riyadi melibatkan kepala cabang serta kepala-kepala bagiannya. Rencana anggaran yang

disusun selanjutnya diserahkan kepada dewan direksi selaku komite anggaran, untuk ditelaah dan disetujui. Usulan-usulan anggaran yang diajukan masing-masing kepala cabang kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain untuk mendapatkan rancangan anggaran BRI secara keseluruhan. Setelah ditelaah dan dilakukan perubahan seperlunya, rancangan anggaran ini disetujui oleh dewan direksi menjadi anggaran perusahaan secara keseluruhan dan anggaran siap untuk dilaksanakan. Sebelum didistribusikan kembali ke masing-masing kantor cabang, anggaran diadministrasikan oleh departemen keuangan. Penyusunan anggaran seperti ini akan menimbulkan komitmen dalam diri setiap manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai target yang telah ditetapkan, karena setiap manajer pusat pertanggungjawaban merasa bahwa anggaran yang dibuat adalah anggarannya dan bersedia dinilai berdasarkan anggaran tersebut. Pengesahan anggaran oleh dewan direksi sebelum dijalankan, merupakan kebijakan yang tepat dan sesuai dengan esensi pengendalian. Anggaran sebagai pedoman kerja dan alat pengendalian harus mempunyai hukum formal. Kedudukan hukum yang kuat ini dikarenakan pengesahan anggaran dilakukan oleh individu atau lembaga yang memiliki wewenang atau kedudukan yang lebih tinggi dari pada penyusun anggaran.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis perbandingan antara data pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi dengan teori maka dapat disimpulkan bahwa, kondisi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi memungkinkan untuk diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini disebabkan BRI Cabang Solo Slamet Riyadi telah memenuhi kriteria yang ada dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu terdapat struktur organisasi, pendelegasian wewenang, pengendalian manajemen dan penyusunan anggaran yang sesuai dengan teori. Karakteristik-karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban yang telah dipenuhi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah:

##### **1. Struktur Organisasi**

Jenis struktur organisasi BRI Cabang Solo Slamet Riyadi adalah organisasi fungsional, yang telah membagi tugas dan tanggung jawab menurut spesialisasi kegiatan. Melalui struktur organisasi, kantor pusat melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melakukan tugas khusus kepada kantor-kantor cabang. Uraian tugas yang diberikan kantor pusat disajikan secara terinci dan tertulis, mulai dari kepala cabang hingga karyawan paling bawah.

## 2. Pendelegasian Wewenang

BRI pusat telah memberikan tanggung jawab kepada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi dalam hal pencapaian tingkat keuntungan di daerah Solo. Bersama dengan tanggung jawab tersebut, pihak direksi juga memberikan wewenang yang memungkinkan kepala cabang untuk mengambil keputusan-keputusan harian yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian kegiatan operasional kantor cabang yang dipimpinnya, tanpa harus meminta persetujuan direksi.

## 3. Pengendalian Manajemen

BRI Cabang Solo Slamet Riyadi merupakan pusat laba PT BRI (PERSERO), karena itu kepala cabang memiliki wewenang untuk mengendalikan sebagian besar keputusan operasi yang mempengaruhi labanya. Keputusan-keputusan ini harus dipertanggungjawabkan oleh kepala cabang kepada direksi sebagai pihak yang memberikan wewenang, melalui laporan kinerja. Untuk menunjang proses pengambilan keputusan yang tepat, maka kepala cabang melaksanakan aktivitas-aktivitas pengendalian manajemen.

## 4. Penyusunan Anggaran

Pokok pemikiran akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan anggaran yang baik, disusun berdasarkan program, sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban dan dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian, maka penyusunan anggaran meliputi

unsur-unsur pertimbangan yaitu, partisipasi manajer pelaksana, proses penyusunan anggaran dan organisasi anggaran. Unsur-unsur tersebut di atas terdapat pada BRI Cabang Solo Slamet Riyadi. Dengan demikian penyusunan anggaran sebagai syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban telah terpenuhi.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari bahwa penelitian yang dilakukan ini tidak terlepas dari berbagai kelemahan, kekurangan dan keterbatasan sehingga tidak bisa diperoleh hasil penelitian yang lengkap, terperinci dan memadai. Data dan informasi yang diperoleh terbatas pada data yang diberikan oleh bank, mengingat diterapkannya prinsip kerahasiaan umum dalam perbankan.

#### **C. Saran**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka sebaiknya BRI Cabang Solo Slamet Riyadi perlu mempertahankan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ada, karena penerapannya sudah sesuai dengan kajian teori. Untuk meningkatkan kinerja pusat laba, ketelitian dan ketepatan dalam memperkirakan anggaran laba perlu ditingkatkan dan dapat dilakukan dengan cara melakukan koreksi terhadap anggaran yang telah disusun, memperhitungkan kondisi ekonomi dalam jangka pendek, meningkatkan keterampilan personil agar kesalahan yang terjadi dapat diminimalkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. (1988). *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Kuantitatif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- American Institute of Banking. (1987). *Manajemen Bank*. Diterjemahkan oleh A. Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Amirullah & Hanafi, Rindyah. (2002). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N., Jhon Dearden dan Norton M. Bedford. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi keenam. Diterjemahkan oleh Agus Maulana: Bina Rupa Aksara.
- Indiantoro, Nur dan Bambang Supomo. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Halim, Abdul, Achmad Tjahjono dan Fakri Muh. Hussein. (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handoko, Hani. (1992). *Manajemen*. Edisi II. Cetakan Keenam. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don R & Mowen, Maryanne M. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Jilid 2. Edisi 4. Diterjemahkan oleh A. Hermawan. Jakarta: Erlangga.



Hardanti, Y Rini. (2002). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Diktat.*  
Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Machfoed, Mas'ud. (1982). *Akuntansi Manajemen.* Edisi Revisi. Buku Dua.  
Yogyakarta: BPFE.

Mulyadi. (1993). *Akuntansi manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa.*  
Edisi kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.

Mulyadi & Supriyono, RA. (1988). *Akuntansi Manajemen.* Edisi Pertama.  
Yogyakarta: BPFE.

*Pedoman Penulisan Skripsi.* (1998). Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Purwantini, Cornelia. (1998, September). *Informasi Akuntansi  
Pertanggungjawaban dalam Penilaian kinerja manajer. Widya Dharma.*  
Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Rahayu, Kristanti Shinta. (2001). *Kemungkinan Penerapan Sistem Akuntansi  
Pertanggungjawaban Studi Kasus Pada PT Wana Awet Mas. Skripsi.*  
Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Reksohadiprojjo, Sukanto., Hani Handoko dan Siswanto. (1982). *Kebijaksanaan  
Perusahaan (business policy): Konsep Dasar dan Studi Kasus.*  
Yogyakarta: BPFE.

Riady, Mochtar. (1999). *Mencari Peluang di Tengah Krisis.* Jakarta: Universitas  
Pelita Harapan.

Simamora, Henry. (1999). *Akuntansi Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat.

Silalahi, Ulber. (2002). *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

Sinungan, M. (1989). *Manajemen Dana Bank*. Jakarta: Rineka Cipta

Stoner, James. (1986). *Manajemen*. Jilid 1. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.

Suadi, Arief. (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Yogyakarta: BPFEE.

Sugiri, Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Taolyn, Lerryani. (2000). *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Studi Kasus Pada PT Industri Sandang II Unit Patal Secang*. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Tunggal, Amin Widjaja. (1993). *Manajemen: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.

LAMPIRAN

Lampiran 1

**PT BRI (PERSERO)**  
**Cabang Solo Slamet Riyadi**  
**Laporan Laba Rugi**  
**Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2002**

I. PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL

A. Pendapatan Bunga

1. Hasil bunga
  - a. Rupiah Rp. 43.618.982.460
  - b. Valuta Asing Rp. 2.565.479.532
2. Provisi dan Komisi Kredit
  - a. Rupiah Rp. 670.000.000
  - b. Valuta Asing Rp. 60.912.281

Jumlah pendapatan bunga Rp. 46.915.374.273

B. Beban Bunga

1. Beban Bunga
  - a. Rupiah Rp. 22.638.508.770
  - b. Valuta asing Rp. 1.843.473.684
2. Beban Lainnya Rp. 452.263.158

Jumlah beban bunga Rp. 24.934.245.612

**Pendapatan bunga bersih Rp. 21.981.128.661**

C. Pendapatan Syariah

1. Margin Mudharabah Rp. 1.187.135
2. Bagi hasil mudharabah Rp. 175.438

Jumlah pendapatan syariah Rp. 1.362.618

D. Beban Syariah

1. Bagi hasil mudharabah Rp. 421.053

Pendapatan syariah bersih Rp. 941.565

E. Pendapatan Operasional lainnya

1. Provisi, komisi, dan fee Rp. 452.093.568
2. Transaksi valuta asing Rp. 91.988.304
3. Lainnya Rp. 482.643.275

Jumlah pendapatan operasional lainnya Rp. 1.026.725.147

Lampiran 1 (lanjutan)

F. Beban operasional lainnya

1. Beban adm dan umum	Rp. 4.698.842.105
2. Beban personalia	Rp. 9.465.017.544
3. Beban lainnya	Rp. 1.974.771.930

Jumlah beban operasional lainnya	Rp. 16.138.631.579
<b>Pendapatan operasional bersih</b>	<b>Rp. 6.870.163.794</b>

II. PENDAPATAN/BEBAN NON OPERASIONAL

A. Pendapatan non operasional	Rp. 123.976.608
B. Beban non operasional	Rp. 3.907.018

Pendapatan (beban) non operasional bersih	Rp. 120.069.590
<b>Pendapatan sebelum pajak penghasilan</b>	<b>Rp. 6.990.233.384</b>



# BANK RAKYAT INDONESIA

KANTOR CABANG SOLO SLAMET RIYADI

JALAN SLAMET RIYADI No. 236

TELP. (0271) 718211, 718323, 718343, 718346, 716774

Telex 25424, FAC (0271) 716774

S O L O

D. :  
 ampiran :  
 erihal : Surat Keterangan Penelitian

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi  
 Universitas Sanata Dharma  
 Di Yogyakarta

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini pihak BRI Cabang Solo Slamet Riyadi menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : Hendrika Hiba Lajar  
 NIM : 992114125  
 Fakultas : Ekonomi  
 Jurusan : Akuntansi  
 Universitas : Sanata Dharma Yogyakarta

Telah menyelesaikan penelitian di BRI Cabang Solo Slamet Riyadi dalam rangka menyusun skripsi sebagai syarat penyelesaian perkuliahan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

