

SKRIPSI

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL
PADA PT BANK MANDIRI (PERSERO), TBK CABANG
MAKASSAR**

**DEDDI DARMAN
105730197910**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2016**

SKRIPSI

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL
PADA PT BANK MANDIRI (PERSERO), TBK CABANG
MAKASSAR**

**DEDDI DARMAN
105730197910**

*Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Sistem Pengendalian Biaya Operasional pada
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Makassar

Nama Mahasiswa : **DEDDI DARMAN**

NIM : 10573 01979 10

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa Skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan panitia
penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Rabu tanggal 17 Mei 2017 pada Program Studi
Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 17 Mei 2017

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II


 **Dr. H. Andi Rustam, SE., MM. Ak. CA.CPAI**  **Abd. Salam HB., SE., M.Si., Ak.CA.**

Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Jurusan Akuntansi


Ismail Rasulong, SE., MM.
NBM. 903 078


Ismail Badollahi, SE., M.Si. AK.CA.
NBM. 107 3428

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **Analisis Sistem Pengendalian Biaya Operasional pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Makassar**, atas nama **DEDDI DARMAN**, NIM: **10573 01979 10**, telah disahkan oleh panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar dengan surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 1054 tahun 1438 H/2018 M, dan telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal 17 Mei 2017 M, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 17 Mei 2017

Panitia Ujian:

Pengawas Umum	: Dr. H. Rahman Rahim, S.E., M.M. (Rektor Unismuh Makassar)	 (.....)
Ketua	: Ismail Rasulong, S.E., M.M. (Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)	 (.....)
Sekretaris	: Drs. H. Sultan Sarda, M.M. (WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)	 (.....)
Dosen Penguji	: 1. Ismail Rasulong, S.E., M.M.	 (.....)
	2. Muchriana Muchran, SE., M.Si. Ak. CA.	 (.....)
	3. Abd. Salam HB., S.E., M.Si. Ak. CA.	 (.....)
	4. Dr. Agus Salim HR., SE., M.M.	 (.....)

ABSTRAK

DEDDI BARMAN, 2017. Analisis Sistem Pengendalian Biaya Operasional pada PT Bank Mandiri (persero), Tbk Cabang Makassar. Dibimbing oleh Dr. H. Andi Rustam, SE., MM,Ak.,CA.CPAI dan Abd. Salam HB, SE., M.Si,Ak.CA

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana sistem pengendalian terhadap biaya operasional dalam peningkatan laba pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif, yaitu metode dimana data dikumpulkan kemudian dianalisis sehingga menjelaskan sistem pengendalian biaya operasional. Selanjutnya menganalisis dengan menghubungkan antara sistem pengendalian dengan peningkatan laba, kemudian menginterpretasikan hasil analisis untuk mengambil keputusan. Data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Menggunakan tehnik pengumpulan data yaitu wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran biaya operasional pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar menggunakan *metode top down and bottom up* dengan melibatkan semua bagian yang berhubungan dalam penyusunan anggaran.

Dari hasil analisis deskriptif menunjukkan pada tahun 2013 dan 2015 realisasi biaya operasional pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih besar dari pada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal ini menunjukkan anggaran biaya operasional yang disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar tidak dapat difungsikan secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional. Sedangkan tahun 2012 dan 2014 realisasi biaya operasional PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih rendah dari anggaran, maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Hal ini menunjukkan anggaran yan disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar berfungsi secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional.

Kata kunci: sistem pengendalian, biaya operasional, peningkatan laba

ABSTRACT

DEDDI BARMAN, 2017. Operational System Cost Control Analysis in PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Branch Makassar. Supervised by Dr. H. Audi Rustam, SE., MM, Ak., CA.CPAI and Abd. Salam HB, SE., M.Si, Ak.CA

The purpose of this study was to determine how the control system of the operational costs toward the increase in profits on PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Branch Makassar.

In this research the writer using descriptive method, a method in which data is collected and analyzed so as to explain the system operational cost control. Further analyzing the correlation between control system and increased profits, and then interpret the results of the analysis to make decisions. The data collected are primary and secondary data. Using the techniques of data collection are interviews and documentation.

The results showed that the operational budget planning at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Makassar using top down and bottom up, involving all sections related to spending.

Descriptive analysis of the results showed in 2013 and 2015 realization of cost operational at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar Branch is bigger than the budget, it is not considered favorable (unfavorable). This shows the operational budget prepared by PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Makassar can not function effectively in controlling costs in 2012 and 2014 operational. While actual operating costs of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Makassar lower than the budget, it is considered auspicious (favorable). This shows yan budget prepared by PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Makassar function effectively in controlling operational costs.

Keywords: control systems, operational costs, increase profits

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang menggenggam jantung ini dan membiarkannya tetap berdetak, mengalirkan nyawa dalam tubuh sehingga satu demi satu ibadah yang diberikan-Nya dapat peneliti laksanakan. Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, serta senantiasa memberikan kesehatan, kemampuan, dan kekuatan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Adapun judul skripsi ini adalah **"Analisis Sistem Pengendalian Biaya Operasional Pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar"**

Skripsi ini saya dedikasikan sepenuhnya kepada kedua orang tuaku tercinta Andi Sukman dan Andi Kartini. Terima kasih bapak dan ibu untuk semua kasih sayang, doa yang tak pernah putus, pengorbanan, serta dukungan yang sangat besar untuk ananda. Tak cukup hanya sekedar "terima kasih" untuk membasuh keringat dan tetesan air mata yang mengalir selama membesarkan ananda. Namun percayalah dalam setiap hembusan nafas ini adalah doa memohon surga jadi balasan termanis bagi jasa pahlawanku Bapak dan Ibu tersayang.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak berupa dukungan moril, materil, spiritual, maupun administrasi. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan terima kasih yang

sedalam-dalamnya kepada pihak-pihak yang telah membantu, yaitu:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar, DR. H. Mahmud Nuhung, M.A beserta jajarannya dan seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membagikan ilmunya.
2. Bapak Ismail Badollahi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Dr. H. Audi Rustam, SE. MM,Ak.,CA.CPAI selaku Pembimbing I dan Bapak Abd. Salam HB, SE., M.Si,Ak.CA selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh pegawai akademik Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMUH Makassar, khususnya buat Pak Asdi, Pak AH, Pak Salam, Ibu Maryam dan Ibu Lia, terima kasih atas kebaikannya.
5. Saudara-saudaraku terima kasih atas semua doa dan semangat yang telah mewarnai hari-hari peneliti.
6. Saudara-saudara seperjuangan dibangku kuliah yang telah memberikan warna dan cerita, pahit manis kita lalui bersama yang telah banyak berjasa selama masa kuliah penulis.
7. Terima kasih kepada Kakanda, Adinda, dan teman KEPMI BONE Kom. Taro Ada Taro Gau Unismuh Makassar
8. Terima kasih kepada Andida Iskawati yang telah menyemangati dan selalu mendampingi di saat susah maupun senang.

Semoga segala kemurahan dan kebaikan hati kalian mendapatkan balasan

yang setimpal dari Allah SWT. Amin. Sebagai manusia yang penuh kekurangan, peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik isi maupun bahasanya walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Akhir kata saya ucapkan: Tiada gading yang tak retak, jika ada kekurangan dalam penulisan skripsi ini, saya sebagai penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini. Semua berakhir dalam harapan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Makassar, Desember 2016

Deddi Darman

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATAPENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Pengertian dan Jenis-Jenis Bank	6
B. Fungsi dan Sumber-Sumber Dana Bank	9
C. Pengertian dan Jenis-Jenis Sistem.....	13
D. Pengertian dan Unsur- Unsur Biaya.....	16
E. Penggolongan Biaya	18
F. Pengertian dan Jenis-Jenis Pengendalian.....	22
G. Pengertian dan Jenis Biaya Operasional	25
H. Perencanaan Biaya Operasional	27
I. Pengawasan Biaya Operasional	29
J. Kerangka Pikir.....	33

K. Hipotesis.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Tempat dan Waktu Penelitian	36
B. Metode Pengumpulan Data	36
C. Jenis dan Sumber Data	37
D. Populasi dan Sampel	37
E. Metode Analisis	38
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	39
A. Sejarah Bank Mandiri.....	39
B. Transformasi Tahap Pertama.....	40
C. Transformasi Lanjutan.....	43
D. Visi dan Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	45
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
A. Varian (Penyimpangan) Anggaran Biaya Perasinal Pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar	47
B. Analisis Deskriptif Anggaran Biaya Operasional Pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar	49
C. Analisis Deskriptif Pengendalian Biaya Operasional di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar	54
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	59
A. Kesimpulan	59
B. Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar.....	47
Tabel 5.2 Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional PT. Bank Mandiri (Persero)Periode 2002-2015.....	57

DAFTAR GAMBAR

Tabel 2.1 Skema 1. Sumber-Sumber Dana Perbankan	13
Tabel 3.1 Skema 2 Bagan Kerangka Pikir	34

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Modernisasi di era globalisasi dewasa ini memberikan pengaruh yang sangat besar bagi dunia perbankan dalam memajukan perekonomian suatu negara, hal ini terlihat dari hampir semua sektor yang berhubungan dengan berbagai kegiatan keuangan selalu membutuhkan jasa bank. Oleh karena itu saat ini dan dimasa akan datang kita tidak akan lepas dari dunia perbankan jika hendak menjalankan aktivitas keuangan, baik perorangan maupun lembaga, baik sosial atau perusahaan.

Bank diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan usahanya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa-jasa lainnya, begitu pentingnya dunia perbankan, sehingga ada anggapan bahwa bank merupakan nyawa untuk menggerakkan roda perekonomian suatu negara. Anggapan ini ternyata tidak salah, karena fungsi bank sebagai lembaga keuangan sangatlah vital, misalnya dalam hal penciptaan uang, mengedarkan uang, menyediakan uang untuk menunjang kegiatan usahanya, tempat mengamankan uang, tempat melakukan investasi dan jasa keuangan lainnya.

Untuk menunjang kegiatan perbankan agar lebih terarah dan terencana dengan baik, maka perlu di topang dengan sistem perencanaan operasional. Sistem perencanaan operasional inilah yang dilaksanakan oleh perbankan dalam operasionalnya sehari-hari dengan mempergunakan alur tertentu dan telah ditetapkan

alur kegiatan, agar segala kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh karyawan betul-betul terarah. Sistem merupakan suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan.

Penerapan sistem dalam operasional perbankan dilakukan salah satunya pada kegiatan pengendalian biaya. Biaya merupakan kesulitan utama bagi bank dalam menggunakannya secara tepat dan efisien, semakin besar omzet suatu bank maka semakin besar pula biaya yang dibutuhkan. Biaya secara garis besar terbagi atas biaya variabel dan biaya tetap. Besarnya biaya variabel tergantung pada kegiatan proses produksi barang atau jasa perusahaan. Sedangkan biaya tetap tidak tergantung pada proses kegiatan produksi yang dilakukannya.

Persoalan biaya ini sangat besar pengaruhnya di dalam pengambilan kebijaksanaan dalam bank atau perusahaan, oleh karena setiap kebijaksanaan yang ditempuh oleh seorang pimpinan mengandung unsur pengorbanan atau biaya. Untuk mengendalikan atau mengontrol setiap pengeluaran biaya sehingga bank atau perusahaan dapat berproduksi secara efisien dan efektif, maka perlu adanya pengendalian terhadap biaya khususnya biaya operasional.

Pengendalian biaya operasional bagi suatu bank merupakan bagian dari suatu perencanaan yang terintegrasi dengan baik, hal ini dimaksudkan untuk menghindari timbulnya inefisiensi serta penyimpangan yang dapat menimbulkan kerugian baik nasabah maupun bank itu sendiri, khususnya penyimpangan dalam bidang administrasi maupun finansial.

Hal inilah yang dilakukan oleh semua bank tidak terkecuali PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam Bidang pelayanan jasa perbankan berupa penghimpunan dana (*funding*) yaitu dalam bentuk tabungan, giro serta deposito, kredit dan service serta layanan jasa lainnya, iintut untuk seefektif dan seefisien mungkin untuk mengelola dana masyarakat yang ada.

PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar menyadari bahwa pengendalian biaya merupakan masalah penting dalam mempertahankan atau meningkatkan profitabilitas lembaga keuangan, olehnya itu pengendalian biaya merupakan faktor yang sangat penting dan dapat memberikan akibat yang positif maupun negatif (untung maupun rugi). Dalam operasi lembaga keuangan, unsur biaya tetap merupakan sumber biaya yang paling dominan terutama bagi bank- bank umum atau lembaga keuangan lainnya yang menghimpun dana.

Untuk mengatur dan mengendalikan biaya-biaya operasional pihak manajemen PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar berusaha melakukan inovasi yang efektif misalnya dengan mengevaluasi kembali biaya tenaga kerja dan biaya variabel lainnya dengan menggunakan sistem pengendalian biaya yang telah diperbaharui dan diperkaya dengan *delivery channels*, membangun sistem *core banking* dengan teknologi *ware house* guna memperkuat sistem infrastruktur.

Sistem pengendalian biaya operasional yang digunakan oleh pihak manajemen PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar sejak tahun 2002 dikenal dengan nama eMas (*enterprises Mandiri Advanced System*) yang mana sistem ini lebih

terintegrasi sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kehandalan dalam menangani transaksi mulai *dan front office* hingga *back office*, sehingga mendukung pengendalian biaya operasional dan pengembangan bisnis Bank Mandiri secara optimal.

Sebagai perusahaan perbankan yang ingin berkelanjutan dan berkembang tentunya PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar perlu mengefisienkan dan mengefektifkan dari unit kerja masing-masing yang ada, serta dengan mudah dapat membuat perencanaan-perencanaan dan keputusan-keputusan baik dalam jangka panjang serta target volume laba usaha yang ingin dicapai guna kelanjutan operasional PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar,

Mengacu pada latar belakang tersebut di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan judul, analisis sistem pengendalian biaya operasional pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah pokok yang diangkat dalam penelitian ini adalah,

Bagaimana Sistem pengendalian terhadap biaya operasional dalam peningkatan laba pada PT Bank Mandiri (Persero) ,Tbk Cabang Makassar ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian ;

Untuk mengetahui bagaimana pengendalian terhadap peningkatan laba pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Sebagai bahan informasi bagi pihak manajemen PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar sehubungan dengan sistem pengendalian biaya operasional terhadap peningkatan laba pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar.
- b. Sebagai bahan pustaka dan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lanjutan sehubungan dengan lanjutan masalah yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian dan Jenis-Jenis Bank

Dalam kehidupan sehari-hari bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima simpanan giro, tabungan, deposito. Kemudian bank juga dikenal sebagai tempat untuk menyimpan uang (kredit) bagi masyarakat yang membukannya. Disamping itu bank juga dikenal sebagai tempat untuk menukar uang, memindahkan atau menerima segala macam bentuk pembayaran dan setoran seperti pembayaran listrik, telepon, air, pajak, uang kuliah dan pembayaran lainnya.

Untuk mengetahui tentang bank, di bawah ini penulis mengungkapkan beberapa pengertian bank menurut beberapa pakar bidang perbankan.

Menurut G. M. Stuart yang diteqemahkan oleh Thomas Suyatno (2000 : 32), Menjelaskan bahwa bank adalah suatu badan usaha yang usaha pokoknya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kredit, melalui alat-alat penukar barn berupa uang giral.

Faisal Afif (2001:63), Mengemukakan bahwa bank adalah lembaga keuangan yang bergerak dalam berbagai jasa seperti memberi pinjaman, mengedarkan uang dan membiayai usaha perusahaan.

Sementara menurut UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan, menjelaskan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat berupa simpanan dan menyalurkan kembali pada masyarakat dalam bentuk kredit untuk meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Sementara jenis-jenis bank menurut

Faisal Afif (2001 : 67), sebagai berikut:

1. Dari segi fungsinya bank terdiri dari:

a. Menurut Undang-Undang Pokok Perbankan Nomor 10 Tahun 1998/ Bank Umum adalah bank yang memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bank umum dapat mengkhususkan diri untuk melaksanakan kegiatan tertentu dan memberikan perhatian lebih besar kepada kegiatan tertentu. Pendirian bank umum berdasarkan izin Menteri Keuangan RI setelah memenuhi persyaratan yang mengatur tentang : susunan organisasi, permodalan, kepemilikan, keahlian dibidang perbankan, kelayakan rencana ken a dan hal-hal lain yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan RI setelah mendengar pertimbangan dari Bank Indonesia. Untuk pendirian bank umum berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998, modal minimal yang harus disediakan adalah sebesar 50 Milyar namun dalam perkembangan memasuki era reformasi saat ini oleh pemerintah ditentukan bahwa modal minimum adalah Rp. 250 Milyar. Daerah operasional bank umum dapat dibuka diseluruh pelosok Indonesia, bahkan perwakilannya dapat dibuka di luar negeri, sepanjang mendapat izin dari Menteri Keuangan RI setelah mendengar pertimbangan dari Bank Indonesia.

b. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Sesuai dengan Undang-Undang Pokok Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lainnya yang

dipersamakan dengan itu.

Modal minimum pendirian Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sesuai dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 sebesar Rp. 50 juta dan bilamana Kantor Cabang dibuka di Ibukota Kabupaten maka modal harus ditingkatkan menjadi Rp. 1 Milyar dan apabila Kantor Cabang di Ibukota Propinsi, modal harus dinaikkan menjadi Rp. 3 Milyar.

c. Bank Muamalat Indonesia (BMI)\

Walaupun Undang-Undang Pokok Perbankan Nomor 2 Tahun 1992 menetapkan bahwa jenis dari fungsinya hanya terdiri dari dua, yakni : Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) namun dalam kenyataan di Indonesia dikenal juga bank yang disebut Bank Muamalat Indonesia (BMI). Bank Muamalat Indonesia (BMI) menerapkan sistem dan operasi bank berdasarkan syariat Islam (sistem bagi hasil), yaitu mengikuti tata cara berusaha dan perjanjian berusaha yang dituntun oleh dan atau tidak bertentangan (dilarang) oleh Al-Qur'an dan Hadits.

2. Jenis Bank menurut kepemilikannya

- a. Bank Umum Milik Pemerintah yaitu bank yang hanya dapat didirikan berdasarkan Undang-Undang.
- b. Bank Umum Swasta yaitu bank yang hanya dapat didirikan dengan Izin Menteri Keuangan RI setelah mendengar pertimbangan Bank Indonesia,
- c. Bank Campuran adalah Bank Umum yang didirikan bersama-sama oleh satu atau lebih yang berkedudukan di Indonesia dan diberikan oleh Warga

Indonesia atau Badan Hukum Indonesia yang dimiliki sepenuhnya oleh warga Negara Republik Indonesia dengan satu atau lebih bank yang berkedudukan di luar negeri. Syarat pendirian Bank Campuran untuk saat ini diatur dalam Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No. 1068/KMK/00/1998. daerah operasi dalam wilayah Republik Indonesia dibatasi pada tujuh kota besar, yakni: Jakarta, Surabaya, Medan, Denpasar, Bandung dan Semarang.

- d. Bank Umum Swasta Asing, adalah bank umum yang beroperasi di Indonesia dan mendapat izin dari Menteri Keuangan RI dan kepemilikan sahamnya adalah orang atau badan hukum asing (diluar negeri). Wilayah operasi bank swasta asing dalam wilayah Republik Indonesia dibatasi hanya pada tujuh kota besar di Indonesia.

3. Jenis Bank Menurut Statusnya adalah :

- a. Bank Non Devisa adalah bank umum yang dalam usahanya tidak dibolehkan melakukan transaksi valuta asing.
- b. Bank Devisa adalah bank umum yang kegiatan usahanya dapat melakukan transaksi keuangan termasuk dalam transaksi mata uang asing (*forex exchange*)

B. Fungsi dan Sumber-Sumber Dana Bank

Secara umum telah diketahui bahwa kunci dari keberhasilan suatu bank adalah bagaimana bank tersebut bisa merebut hati masyarakat sehingga peranannya sebagai "*fancied intermediary*" berjalan dengan baik. Bank adalah perantara keuangan masyarakat yaitu dari mereka yang kelebihan uang dengan mereka yang kekurangan

uang. Kalau peranan ini berjalan baik, barulah bank dikatakan sukses. Jadi, bagaimana melayani sebaik-baiknya mereka yang kelebihan menyimpan uangnya dalam bentuk giro, deposito dan tabungan serta melayani kebutuhan uang masyarakat melalui pemberian kredit.

Dari definisi bank yang telah dikemukakan sebelumnya, menurut Thomas Suyatno (2000 : 29), Fungsi bank sebagai berikut:

1. Sebagai tempat untuk menghimpun dana dalam bentuk giro, deposito dan tabungan.
2. Sebagai tempat penyaluran dana dalam bentuk kredit pada masyarakat.
3. Sebagai tempat penyimpanan surat-surat berharga.

Dalam aktivitas kesehariannya Bank Umum dapat menjalankan kegiatan-kegiatan menurut Thomas Suyatno (2000 : 27), sebagai berikut:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, deposito, tabungan, sertifikat deposito atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit.
3. Menerbitkan surat pengakuan hutang.
4. Membeli, menjual dan menjamin atas resiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
 - a. Surat-surat Wesel, termasuk wesel yang ajakseptasi oleh bank, yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud diatas.
 - b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya

tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan yang dimaksud.

- c. Kertas perbendaharaan negara dan jaminan pemerintah.
 - d. Sertifikat Bank Indonesia (SBI)
 - e. Obligasi
 - f. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.
5. Menerima pembayaran dan tagihan atau surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antara pihak lain.
 6. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.

Pertumbuhan suatu bank sangat dipengaruhi oleh perkembangan kemampuannya menghimpun simpanan masyarakat baik berskala kecil maupun besar dengan masa pengendapan yang memadai. Sebagai lembaga keuangan, maka dana merupakan persoalan yang paling utama. Tanpa dana yang cukup bank tidak dapat berbuat apa-apa, artinya tidak berfungsi sama sekali.

Dana-dana bank yang digunakan sebagai modal operasional menurut Thomas Suyatno (2000 : 27), Adalah sebagai berikut:

- 1) Dana yang bersumber dari bank sendiri (dana pihak I)
 - a. Modal yang disetor yaitu jumlah yang disetor secara efektif oleh para pemegang saham pada saat bank berdiri.
 - b. Cadangan-Cadangan yaitu sebagian dari laba bank yang disisihkan dalam bentuk cadangan modal dan cadangan lainnya yang digunakan untuk menutupi timbulnya resiko dikemudian hari.
 - c. Laba yang ditahan (*retained earnings*) yaitu laba yang semestinya milik

para pemegang saham, tetapi oleh mereka sendiri dimasukkan kembali dalam modal kerja.

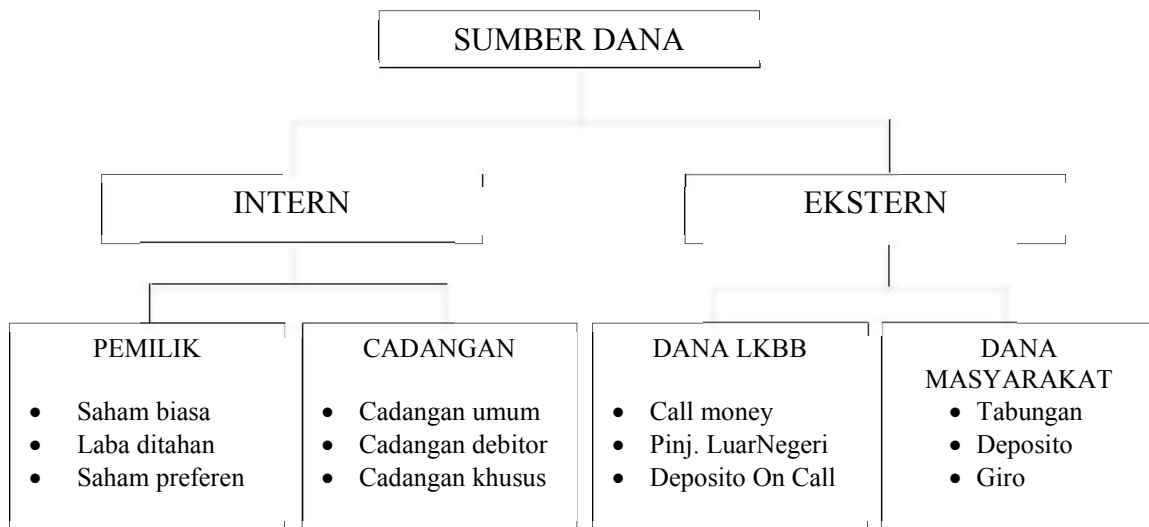
- 2) Dana yang berasal dari lembaga keuangan, baik dalam bentuk bank maupun non bank (dana pihak II)
 - a. Pinjaman dari bank-bank lain yang dikenal dengan call money atau pinjaman antarbank.
 - b. Pinjaman dari lembaga keuangan bukan bank (LKBB), biasanya dalam bentuk pinjaman atau kredit, atau dalam bentuk sertifikat deposito (deposito on call).
 - c. Pinjaman dari Bank Indonesia (BI) untuk membiayai usaha-usaha masyarakat yang tergolong prioritas.
- 3) Dana yang bersumber dari masyarakat (dana pihak III)
 - a. Tabungan (*saving*) yaitu simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati.
 - b. Simpanan Deposito (time deposit) yaitu simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpan dengan bank yang bersangkutan.
 - c. Simpanan Giro (demand deposit) yaitu simpanan pihak ketiga pada bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindah bukuan.

Selain tiga macam bentuk dana dari pihak ketiga di atas, masih ada beberapa macam dana pihak ketiga yang diterima bank. Tetapi dana-dana ini sebagian besar berbentuk dana sementara seperti setoran jaminan yang dikenal dengan L/C, sertifikat

bank yang dapat diperdagangkan dalam pasar uang dan lain-lain. Secara sederhana sumber-sumber dana bank dapat dilihat pada skema berikut:

Skema 1.

Sumber-Sumber Dana Perbankan



Sumber : Thomas Suyanto Kelembagaan Perbankan (2000 : 28)

C. Pengertian dan Jenis-Jenis Sistem

Informasi dari suatu perusahaan atau instansi, terutama informasi keuangan dibutuhkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak di luar perusahaan atau instansi seperti kreditur, calon investor, kantor pajak dan lain-lainnya memerlukan informasi ini dalam kaitannya dengan kepentingan mereka. Disamping itu, pihak intern seperti manajemen juga memerlukan informasi keuangan untuk mengetahui, mengawasi dan mengambil keputusan- keputusan untuk menjalankan perusahaan.

Untuk mengetahui kebutuhan informasi bagi pihak luar maupun dalam perusahaan, disusun suatu sistem akuntansi. Sistem ini direncanakan untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak luar dan dalam perusahaan. Untuk mengetahui lebih jauh tentang sistem di bawah ini, dikemukakan beberapa pengertian dari para ahli sebagai berikut:

Menurut W. Gerald Cole yang dikutip oleh Zaki Baridwan (2001 : 35), Mengemukakan bahwa sistem adalah suatu kerangka dan prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan.

Mulyadi (2000 : 6), Mengemukakan bahwa sistem merupakan suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Sementara prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departemen atau lebih yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang. Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa suatu sistem terdiri dari jaringan dan prosedur. Sementara prosedur merupakan urutan-urutan dari kegiatan klerikal, dimana kegiatan klerikal terdiri dari:

1. Menulis
2. Menggandakan
3. Menghitung
4. Memberi kode

5. Mendaftar
6. Memilih
7. Memindahkan
8. Membandingkan

Dari kegiatan klerikal ini dibuat untuk mencatat informasi dalam formulir atau dokumen.

Sistem terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan atau dapat juga dikatakan terdiri dari prosedur-prosedur yang berhubungan, dimana jenis sistem menurut Mulyadi (2000 : 45), Terdiri atas :

1. Sistem utama, yang mencakup klasifikasi rekening, buku besar, jurnal dan lain-lain.
2. Sistem penjualan dan penerimaan, yang mencakup order penjualan, perintah pengiriman dan pembuatan faktur, distribusi penjualan, penerimaan dan pengawasan.
3. Sistem pembelian dan pengeluaran yang mencakup order pembelian dan laporan penerimaan barang, distribusi pembelian dan biaya, utang serta prosedur pengeluaran.
4. Sistem pencatatan waktu dan penggajian yang mencakup personalia, pencatatan waktu, penggajian.
5. Sistem produksi dan biaya produksi yang mencakup order produksi, pengawasan persediaan.

D. Pengertian dan Unsur-Unsur Biaya

Perusahaan dalam kaitannya untuk menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan manusia, tidak terlepas dari adanya pengorbanan-pengorbanan yang berupa pengorbanan faktor-faktor produksi. Pengorbanan faktor-faktor produksi di dalam setiap proses produksi untuk menghasilkan barang dan jasa harus diketahui berapa jumlahnya, untuk itu sebelum proses produksi dimulai terlebih dahulu faktor-faktor produksi itu di analisis, untuk mengetahui berapa besar jumlahnya. Hal dimaksudkan agar pengorbanan-pengorbanan itu tidak melebihi yang seharusnya, sehingga kontinuitas perusahaan dapat terjamin. Dengan kata lain perusahaan itu akan memproduksi bila hasil yang diperoleh dari penjualan produksinya lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dilakukan didalam menghasilkan barang dan jasa.

Sebagaimana halnya manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari selalu disertai pengorbanan-pengorbanan, baik berupa pengorbanan pikiran, tenaga maupun pengorbanan material untuk mendapatkan barang-barang atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Demikian pula halnya dengan rumah tangga perusahaan yang melakukan kegiatan produksi memerlukan pengorbanan-pengorbanan berupa pengorbanan faktor-faktor produksi. Nilai dari suatu pengorbanan faktor-faktor produksi itulah yang disebut sebagai biaya atau cost.

Untuk lebih jelasnya apa yang dimaksud dengan biaya maka berikut ini dikemukakan beberapa pengertian biaya atau cost. Seperti yang dikemukakan oleh V. Bas Kartadhiata (1999 : 73), Mengemukakan bahwa biaya adalah pengorbanan

yang diukur dengan satuan uang, yang dikeluarkan atau harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengertian Biaya juga dikemukakan oleh American Accounting Assosiation yang diterjemahkan oleh R. Soemita Adikoesoemo (2000 : 1), Memberikan defenisi untuk istilah biaya sebagai berikut: cost adalah pengorbanan yang diukur secara terns menerus dalam uang atau yang potensil harus dikeluarkan untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Mardiasmo (2002 : 9), Mengemukakan bahwa biaya dalam arti luas adalah penggunaan sumber-sumber ekonomi yang diukur dengan satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk obyek atau tujuan tertentu.

Dengan pengertian biaya di atas, maka dapatlah dikatakan bahwa untuk menjamin kunitnuitas perusahaan dimasa yang akan datang perlu ditetapkan suatu anggaran biaya. Mulyadi (2000 : 5), Mengemukakan bahwa biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam suatu proses produksi melibatkan unsur-unsur biaya yang dibebankan menurut kelompok biaya tertentu guna menyusun harga pokok yang baik. Unsur-unsur biaya yang dimaksud mempunyai klasifikasi yang berbeda- beda, dimana penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan.

Pengorbanan menurut jenis alat produksi dapat digabungkan ke dalam unsur-unsur biaya. Tetapi ini tidaklah segera dapat dipandang sebagai biaya karena itu harus sesuai dengan faktor biaya yang dianut oleh perusahaan.

Sehubungan dengan unsur-unsur biaya tersebut maka D. Hartanto (1998 :12), Mengelompokkan biaya menurut tujuan perencanaan dan pengawasan sebagai berikut : biaya variabel dan biaya tetap serta biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Sedangkan Mulyadi (2000 : 59), Menghubungkan tingkah laku biaya dengan perubahan volume kegiatan sebagai berikut: biaya variabel adalah biaya yang secara total berfluktuasi secara langsung sebanding dengan volume penjualan atau produksi, atau ukuran kegiatan yang lain. Biaya tetap atau kapasitas merupakan biaya untuk mempertahankan kemampuan beroperasi perusahaan pada tingkat kapasitas tertentu. Dari gambaran di atas dapat diketahui bahwa:

- 1) Biaya variabel adalah sejumlah biaya ikut berubah mengikuti volume produksi atau penjualan. Misalnya bahan baku langsung yang dipakai dalam proses produksi atau bahan langsung lainnya yang ikut dalam proses produksi. biaya tenaga kerja langsung.
- 2) Biaya tetap adalah sejumlah biaya yang tidak berubah walaupun ada perubahan volume produksi atau penjualan. Misalnya gaji bulanan, asuransi pemoisutan, biaya umum dan lain-lain.

E. Penggolongan Biaya

Setiap perusahaan menghasilkan barang dan jasa selalu melibatkan unsur-unsur biaya yang berbeda-beda dimana penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan untuk menunjang perincian biaya secara efisien, perlu

diuraikan penggolongan biaya secara jelas demi menghitung dari kekeliruan yang terjadi.

Menurut Mulyadi (2000 : 7), mengemukakan penggolongan biaya sebagai berikut:

1) Penggolongan biaya atas dasar obyek pengeluaran.

Penggolongan biaya ini merupakan penggolongan biaya yang paling sederhana, yakni berupa penjelasan singkat dari obyek suatu pengeluaran. Pengeluaran biaya ini cocok digunakan dalam organisasi yang masih kecil dan bermanfaat untuk perencanaan perusahaan secara menyeluruh serta kepentingan penyajian laporan kepada pihak luar.

2) Penggolongan biaya atas dasar rungsi-fungsi pokok dalam perusahaan.

Penggolongan biaya ini terjadi atau berhubungan, seperti rungsi-fungsi pokok yang terdapat dalam perusahaan manufaktur adalah fungsi-fungsi produksi, administrasi umum dan pemasaran misalnya, oleh karena itu biaya-biaya dalam perusahaan manufaktur dapat digolongkan menjadi biaya-biaya produksi, administrasi umum dan pemasaran.

3) Penggolongan biaya atas dasar hubungan biaya dengan suatu yang terbiayai. Yaitu

jika suatu penggolongan bahan baku menjadi produk maka sesuatu yang dibiayai adalah berupa produk atau jika perusahaan menghasilkan jasa, maka sesuatu yang dibiayai adalah berupa penyerahan jasa tersebut.

Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya ini dibagi menjadi dua golongan yakni:

- a. Biaya langsung, adalah biaya yang terjadi yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai itu tidak ada maka biaya langsung ini sama sekali tidak akan terjadi.
 - b. Biaya tidak langsung, adalah biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.
- 4) Penggolongan biaya sesuai dengan tingkah lakunya terhadap perubahan volume kegiatannya.

Penggolongan biaya ini digunakan untuk keperluan pengendalian biaya dan pengambilan keputusan. Termasuk dalam golongan biaya ini adalah biaya tetap, biaya variabel dan semi variabel.

- 5) Penggolongan biaya atas dasar waktu.

Penggolongan biaya ini dilakukan sehubungan dengan pembebanan biaya itu dalam periode akuntansi tertentu. Hal ini dilakukan supaya perhitungan laba rugi dan penentuan harga pokok produk atau penjualan dapat dilakukan secara teliti. Atas dasar waktu ini, biaya digolongkan menjadi dua yaitu:

- a. Pengeluaran modal (capital expenditure), adalah biaya-biaya yang dinikmati oleh lebih dari suatu periode akuntansi. Namun tidak seluruh pengeluaran modal dibebankan di dalam periode akuntansi dimana pengeluaran tersebut terjadi tetapi di bagikan kepada periode-periode yang menikmati manfaat pengeluaran tersebut.

- b. Pengeluaran penghasilan, yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan yang hanya bermanfaat di dalam periode akuntansi dimana biaya tersebut terjadi.

Dari penggolongan biaya tersebut di atas, yang erat hubungannya dengan pembahasan ini adalah penggolongan biaya sesuai dengan tingkah lakunya terhadap perubahan volume kegiatan, yaitu biaya tetap dan biaya variabel.

Mulyadi (2000 : 64), Mengemukakan bahwa biaya semi variabel yaitu biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan, biaya tetap yaitu biaya untuk mempertahankan kemampuan beroperasi perusahaan pada tingkat kapasitas tertentu, biaya variabel yaitu biaya yang secara total berfluktuasi secara langsung sebanding dengan perubahan volume penjualan atau produksi atau ukuran kegiatan lain.

Soehardi Sigit (1999 : 4), Mengemukakan bahwa biaya tetap adalah jenis-jenis biaya yang selama satu periode kerja adalah tetap jumlahnya dan tidak mengalami perubahan.

Gunawan dan Asri (1999 : 308), Mengemukakan bahwa biaya tetap (*fixed cost*) \ yaitu biaya yang cenderung untuk bersifat konstan secara total dari bulan ke bulan, tanpa berpengaruh oleh volume kegiatan, dengan beberapa asumsi tertentu seperti kebijaksanaan manajemen, periode dan lain-lainnya. Biaya variabel (*variable cost*) yaitu biaya-biaya yang secara total selalu mengalami perubahan, dimana perubahan itu searah dan sebanding dengan perubahan tingkat kegiatan. Biaya semi variabel (*semi variable cost*) yaitu biaya-biaya yang tidak bersifat tetap tetapi tidak pula bersifat variabel.

Berdasarkan pengertian biaya tetap, biaya variabel dan semi variabel yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah dari waktu ke waktu meskipun terjadi perubahan volume kegiatan perusahaan. Biaya variabel adalah biaya yang berubah secara proporsional atau sebanding atau sesuai dengan perubahan volume kegiatan. Sedangkan biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tetapi tidak secara proporsional atau tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

F. Pengertian dan Jenis-Jenis Pengendalian

Dalam dunia usaha diperlukan suatu alat untuk mengatur jalannya perusahaan sehingga mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun alat tersebut yaitu dengan adanya suatu kendali yang dapat mengatur dan mengawasi aktivitas perusahaan.

Pengendalian merupakan proses yang sangat penting melalui manajer yang menjamin bahwa aktivitas sesungguhnya sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan. Untuk lebih memperjelas uraian di atas dalam kaitannya dengan pengendalian dikemukakan pendapat beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut A.F. Stoner (2000 : 78), Mengemukakan bahwa pengendalian merupakan suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan. Perencanaan sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar lebih dahulu ditetapkan. hii untuk menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menangani bahwa semua sumber daya perusahaan

tengah digunakan sedapat mungkin dengan cara yang lebih efektif guna tercapainya sasaran perusahaan.

Selanjutnya Earl P. Strain dan Robert D. Smith (2001 : 25), Mengemukakan bahwa pengendalian adalah sejumlah orang/pandangan yang bertentangan mengenai cara yang paling baik untuk mengelola sebuah organisasi.

Walaupun demikian para teoritis dan juga para eksekutif praktisi sepakat bahwa manajemen yang baik adalah memutuskan pengendalian yang baik dan efektif. Sebuah kombinasi yang terdiri dari sasaran terencana dengan baik, organisasi yang kuat, pengarahan yang cukup dan motivasi yang tinggi pun kecil kemungkinan akan berhasil kecuali didukung sistem pengendalian yang memadai.

Sofyan Assauri (1999 : 32), Mengemukakan bahwa pengendalian atau pengawasan merupakan kegiatan pemeriksaan dan pengendalian atas kegiatan yang telah dan sedang dilakukan agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan direncanakan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa fungsi utama dari pengendalian adalah menciptakan suatu mekanisme operasional dan tata kerja yang baik dalam suatu organisasi sehingga dapat menekan dan menghindari kesalahan-kesalahan dan penyelewengan-penyelewengan, baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Dengan pengendalian diharapkan dapat mendorong para karyawan agar lebih meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam suatu organisasi.

Menurut Madenan Sosronidjoyo (1999 : 19), Menyatakan bahwa jenis-jenis pengendalian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengendalian intern (internal control), yaitu pengendalian yang dilakukan oleh organisasi sendiri terhadap semua kegiatannya dengan mempergunakan suatu unit dalam organisasi itu sebagai alat pembantu pimpinan.
2. Pengendalian ekstern (eksternal control), yaitu pengendalian yang dilakukan oleh instansi yang tidak termasuk dalam yurisdiksi administrasi organisasi secara ekonomis dapat dilakukan, maka prosedur-prosedur dalam pengawasan itu dapat terlaksana dengan baik jika setiap pelaksanaan pengendalian itu dapat terlaksana dengan baik jika setiap pelaksanaan pengendalian selalu didahului dengan penetapan suatu keadaan atau kondisi yang diinginkan.

Salah satu eksternal control yang sering diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian administrasi adalah suatu pengawasan yang berjalan dengan sendiri di mana diantara semua prosedur pelaksanaan administrasi dalam operasi perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan fungsinya masing- masing.
2. Pengendalian keuangan adalah merupakan suatu pengawasan yang tidak kalah pentingnya karena menyangkut masalah keuangan, oleh karena itu perlu mendapat perhatian yang sangat khusus dan pimpinan mulai dan penerapan pengendalian sampai pada pelaksanaan administrasinya dan penggunaan serta penetapan tugas-tugas dan tanggung jawab secara tepat kepada para pegawainya.
3. Pengendalian preventative, yaitu pengendalian seluruh kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna mencegah kemungkinan adanya penyelewengan-penyelewengan yang akan terjadi.

4. Pengendalian represive, yaitu suatu pengendalian yang sengaja dilakukan untuk mendapatkan penyelewengan-penyelewengan atau kesalahan-kesalahan atau pekerjaan yang telah selesai dilakukan.

Sebagai contoh financial internal control yaitu pemisahan wewenang dan tanggung jawab pada pegawai yang melakukan atau mencatat transaksi kas dan mengeluarkan uang tunai. Dalam sistem pengendalian ini tidak diperbolehkan seorang pegawai merangkap beberapa pekerjaan, harus dipisahkan dalam pelaksanaannya. Sehingga demikian terciptalah suatu kegiatan yang sistematis pelaksanaannya dan faktor-faktor yang harus ada pada internal control itu dapat berfungsi dengan baik.

G. Pengertian dan Jenis Biaya Operasional

Mulyadi (2000 : 84), Mengemukakan pengertian biaya operasional sebagai biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Contohnya adalah biaya depresiasi mesin, equipmen, biaya bahan baku, biaya bahan penolong, biaya gaji karyawan yang bekerja dalam bagian-bagian baik yang langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan proses produksi.

Menurut obyek pengeluarannya secara garis besar biaya produksi dibagi menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut pula dengan istilah biaya utama, sedangkan biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik seringpula disebut dengan istilah biaya konversi yang merupakan biaya untuk mengkonversi (mengubah) bahan baku menjadi produk jadi.

Menurut Sudarsono dan Edillius (2001 : 201), Menyatakan bahwa biaya operasi merupakan biaya yang dikeluarkan untuk biaya operasional usaha suatu perusahaan. Biaya operasi ini dikelompokkan menjadi:

1. Biaya tetap (*fixed*), yaitu biaya yang jumlahnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu. Seperti biaya gaji karyawan yang jumlahnya senantiasa tetap berapapun berubahnya volume kegiatan.
2. Biaya semi tetap (*semifixed*), yaitu biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan perubahan dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
3. Biaya variabel, yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
4. Biaya semi variabel, yaitu biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel. Sebagai contoh dari biaya ini adalah biaya lembur, biaya bonus bagi karyawan yang mencapai prestasi tertentu.

Selanjutnya, pengertian biaya operasional menurut Matz (1999 : 44), Adalah semua biaya yang dikeluarkan mulai dari pembelian bahan baku kemudian diolah menjadi bahan jadi, selanjutnya biaya operasional dapat dibagi atas tiga bagian:

a. *Direct labour cost* atau biaya tenaga kerja

Jenis biaya ini juga dikatakan sebagai biaya tenaga kerja secara langsung dapat diidentifikasi terhadap produk tertentu.

b. *Direct material cost* atau biaya bahan langsung

Yaitu semua bahan baku yang dapat secara langsung dimasukkan dalam perhitungan harga pokok.

c. *Manufacturing overhead cost*

Biaya ini adalah merupakan biaya dari bahan tidak langsung dimasukkan dalam perhitungan harga pokok.

H. Perencanaan Biaya Operasional

Perusahaan selalu dihadapkan pada berbagai jenis dan kondisi keterbatasan. Kondisi ini memaksa untuk menyusun suatu rencana yang tepat agar sumber daya yang terbatas dimanfaatkan sedemikian rupa memberi kegunaan yang optimal dalam pencapaian tujuan.

Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan usaha serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan dan kendala-kendala yang dihadapi. Untuk tujuan tersebut manajemen harus mengetahui data-data yang relevan terutama yang menyangkut keuntungan dan biaya dimasa yang akan datang. Perencanaan merupakan suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang

untuk mencapai tujuan tersebut. Pada dasarnya perencanaan yang baik dapat menjadi alat bantu bagi manajemen dalam mengukur produktivitas dan efisiensi dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dari efisiensi tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan akan menetapkan suatu cara bertindak sebelum tindakan itu sendiri dilaksanakan. Dengan kata lain bahwa dalam perencanaan orang diharapkan berpikir lebih dahulu tentang apa yang dilakukan bagaimana melakukan dan siapa akan melaksanakannya serta pertanggungjawaban terhadap kegiatan yang dilakukan.

1. Konsep Dasar Sistem Pengendalian

Pengendalian dilakukan untuk menganalisis dan mengevaluasi penyimpangan yang terjadi antara apa yang telah ditetapkan dalam anggaran dengan realisasinya dan pertimbangan bagi perencanaan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Pengendalian dilaksanakan berdasarkan standar dan budget yang disusun atau pertimbangan manajemen, peramalan dengan perhitungan matematis dan pengalaman lalu.

Pengendalian sebagaimana halnya perencanaan dan pengorganisasian merupakan salah satu fungsi yang vital dalam proses manajemen.. Biaya dapat dikatakan terkendali jika para divisi mempunyai kebijakan dalam keputusan terjadinya biaya atau secara signifikan dapat mempengaruhi jumlah biaya dalam suatu periode tertentu yang biasanya jangka pendek.

Pengendalian biaya operasional pada Dinas contoh diadakan melalui anggaran. Evaluasi terhadap anggaran ditimbulkan untuk mengetahui kelemahan-

kelemahan dalam pelaksanaannya. Apabila ada kelemahan maka diambil tindakan korektif untuk periode anggaran berikutnya. Instansi menganut prinsip fleksibilitas anggaran artinya dalam rangka mengoptimalkan pencapaian rencana kerja selalu diadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap alokasi pada biaya anggaran. Untuk itu penulis membandingkan anggaran dengan realisasi anggarannya dari semua perkiraan yang terdapat di dalam anggaran operasional tersebut.

2. Pengendalian Anggaran Biaya Administrasi & Umum

Pengendalian yang dilakukan contoh terhadap biaya administrasi & umum adalah sebagai berikut:

- a) Membuat anggaran biaya administrasi dan umum pada awal periode
- b) Mengalokasikan secara tepat
- c) Memeriksa bukti-bukti yang terjadi

I. Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan yang paling bawah, tetapi bukan berarti bahwa fungsi ini kalah penting artinya dari fungsi-fungsi yang lain. Karena pengawasan justru sudah ada sejak penetapan struktur organisasi itu sendiri. Pengawasan adalah apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.

Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan sebenarnya bermula dari langkah perencanaan, penetapan tujuan, dan penetapan standar atau sasaran kegiatan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif. Pengawasan biaya yang efektif mempunyai 2 (dua) aspek, yakni:

1. Pengawasan Operasional

Pengawasan operasional adalah pengawasan biaya yang dilakukan manajemen melalui kegiatan (operasi). Namun dengan sasaran yang hendak dicapai, pengawasan operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan dan tidak efisien. Oleh karenanya pengawasan operasional perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

2. Pengawasan Akuntansi

Pengawasan akuntansi adalah pengawasan biaya yang dilakukan melalui prosedur-prosedur akuntansi dan pencatatan-pencatatan biaya. Karena sasaran pokok tertuju pada pengelompokan biaya, maka perhatian yang lebih besar tertuju pada pengawasan akuntansi. Pengawasan akuntansi bertujuan untuk menciptakan suatu sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggungjawaban biaya-biaya dan arus pekerjaan, serta memberikan laporan singkat tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan dan laporan statistik untuk mengetahui perkembangan orang-orang yang bertanggung jawab atas biaya, apakah

melaksanakan tugasnya sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan atau tidak. Disamping itu pengawasan akuntansi juga dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa manajemen serta perusahaan dapat memanfaatkan kemajuan teknologi dengan tepat, misalnya penggunaan perangkat komputer untuk mengerjakan pencatatan-pencatatan dari semua kegiatan instansi, mengelompokkan biaya dan penyusunan laporan dengan cepat dan tepat.

Akuntansi merupakan alat bagi manajemen untuk mengetahui kejadian-kejadian keuangan selama jangka waktu tertentu, sehingga manajemen dapat menguasai jalannya perusahaan dan meniadakan untuk melakukan pengawasan dengan baik. Dengan demikian akuntansi mempunyai peranan sebagai sumber informasi bagi para divisi. Agar informasi tersebut benar dan tepat pada saat diperlukan maka salah satu syaratnya adalah sistem akuntansinya harus baik.

Pengawasan biaya operasional pada Dinas contoh dilakukan melalui anggaran yang telah kita ketahui. Pengawasan ini tidak hanya pada evaluasi akhir periode, namun juga pengawasan dilakukan pada saat periode berjalan. Instansi juga harus menganut prinsip fleksibilitas anggaran artinya dalam rangka mengoptimalkan pencapaian rencana kerja selalu diadakan penyesuaian terhadap alokasi biaya yang dianggarkan. Untuk melaksanakan pengawasan terhadap anggaran biaya operasional, instansi membandingkan rencana anggaran dan realisasi yang terjadi setiap perkiraan-perkiraan yang terdapat di dalam anggaran biaya operasional.

Syarat penting didalam pengawasan anggaran biaya operasional adalah sebagai berikut:

- a) Pengelompokan secara tepat terhadap semua elemen biaya operasional serta pembukuannya
- b) Penentuan pertanggungjawaban atas biaya operasional pada tingkatan bagian tertentu secara individual.

Untuk dapat memenuhi kedua syarat tersebut, maka didalam pengawasan biaya operasional diperlukan beberapa langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Menggolongkan elemen-elemen biaya operasional atas jenis biaya
- b) Mengalokasikan setiap jenis biaya operasional pada setiap divisi yang berhubungan dengan fungsinya masing-masing
- c) Menentukan teknik-teknik pengawasan biaya operasional di setiap fungsi

Berdasarkan data ini dapat dibuat pengawasan biaya operasional pada Dinas contoh, langkah-langkah yang mereka lakukan adalah sebagai berikut:

- a) Membuat anggaran biaya operasional pada awal periode
- b) Mengalokasikan setiap jenis biaya operasional secara tepat
- c) Memeriksa bukti-bukti serta hal-hal yang menyangkut pengeluaran tentang biaya operasional

Setelah langkah-langkah diatas hal terakhir yang dilakukan instansi adalah melakukan pengawasan dengan membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi.

J. Kerangka Pikir

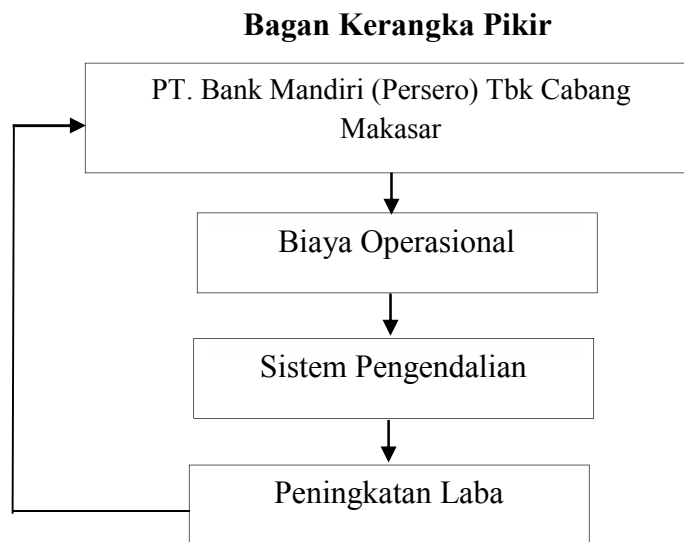
Untuk menunjang kegiatan perbankan agar lebih terarah dan terencana dengan baik, maka perlu di topang dengan sistem perencanaan operasional. Sistem perencanaan operasional inilah yang dilaksanakan oleh perbankan dalam operasionalnya sehari-hari dengan mempergunakan alur tertentu dan telah ditetapkan alur kegiatan, agar segala kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh karyawan betul-betul terarah. Sistem merupakan suatu kerangka dari prosedur- prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan.

Penerapan sistem dalam operasional perbankan dilakukan salah satunya pada kegiatan pengendalian biaya. Persoalan biaya ini sangat besar pengaruhnya di dalam pengambilan kebijaksanaan dalam bank atau perusahaan, oleh karena setiap kebijaksanaan yang ditempuh oleh seorang pimpinan mengandung unsur pengorbanan atau biaya. Untuk mengendalikan atau mengontrol setiap pengeluaran biaya sehingga bank atau perusahaan dapat berproduksi secara efisien dan efektif, maka perlu adanya pengendalian terhadap biaya khususnya biaya operasional.

Pengendalian biaya operasional bagi suatu bank merupakan bagian dari suatu perencanaan yang terintegrasi dengan baik, hal ini dimaksudkan untuk menghindari adanya efisiensi dan penyimpangan yang dapat menimbulkan kerugian baik nasabah maupun bank itu sendiri, khususnya penyimpangan dalam bidang administrasi maupun finansial.

Untuk mengatur dan mengendalikan biaya-biaya operasional, manajemen PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar berusaha mencari cara-cara lain yang efektif misalnya dengan mengevaluasi kembali biaya tenaga kerja dan biaya variabel lainnya. Disamping itu penggunaan sistem pengendalian biaya yang telah diperbaharui dan diperkaya dengan *delivery channels*, membangun sistem *core banking* dengan teknologi *ware house* dan memperkuat sistem infrastruktur. Sistem pengendalian ini dikenal dengan nama eMas (*enterprises Mandiri Advanced System*). Sistem ini lebih terintegrasi sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kehandalan dalam menangani transaksi mulai dari *front office* hingga *back office*, sehingga mendukung pengendalian operasional dan pengembangan bisnis Bank Mandiri secara optimal. Untuk lebih jelasnya sistem pengendalian biaya yang dilakukan PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar dapat dilihat pada bagan sebagai berikut:

Skema 2



I. Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

"Diduga bahwa sistem pengendalian biaya operasional pada PT Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar sudah tepat dalam meningkatkan laba perusahaan".

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kota Makassar, dimana PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar, yang berlokasi di jalan R. A. Kartini Makassar. Sementara waktu penelitian dan penyusunan laporan dilaksanakan 2 (dua) bulan yaitu pada bulan Agustus sampai dengan November 2016.

B. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Penelitian Pustaka (*Library Research*), yaitu pengumpulan data secara teoritis dengan cara menelaah berbagai buku literatur dan bahan teori lainnya yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.
2. Penelitian lapang (*Field Research*), yaitu pengumpulan data lapang dengan cara sebagai berikut;
 - a. Observasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan langsung ketempat penelitian dan mengumpulkan data yang diperlukan
 - b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pimpinan dan karyawan perusahaan guna memperoleh keterangan tentang data yang diperlukan.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jenis data

- a. Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi, baik secara lisan maupun tulisan.
- b. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka seperti jumlah karyawan dan jumlah nasabah dan lain-lain.

2. Sumber Data

a. Data Primer

Data yang diperoleh melalui observasi berupa pengamatan serta wawancara dengan pimpinan dan karyawan PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar,

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh berupa informasi tertulis dan dokumentasi serta laporan-laporan PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar.

D. Defenisi Operasional

Untuk memberikan pemahaman yang sama, maka peneliti memberikan batasan defenisi terhadap variabel-variabel yang diteliti sebagai berikut:

1. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat berupa simpanan dan menyalurkan kembali pada masyarakat dalam bentuk kredit untuk

meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

2. Biaya adalah pengorbanan yang diukur dengan satuan uang, yang dikeluarkan atau harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
3. Pengendalian atau pengawasan adalah merupakan kegiatan pemeriksaan dan pengendalian atas kegiatan yang telah dan sedang dilakukan agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan direncanakan.
4. Sistem adalah suatu kerangka dan prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan.

E. Metode Analisis

Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini digunakan metode analisis sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif yaitu metode dengan mengumpulkan data kemudian dianalisis sehingga menjelaskan sistem pengendalian biaya operasional pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar.
2. Selanjutnya menganalisis dengan menghubungkan antara sistem pengendalian dengan peningkatan laba, kemudian menginterpretasikan hasil analisis untuk mengambil keputusan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Bank Mandiri

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Mei 1999, empat bank pemerintah -- yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia — dilebur menjadi Bank Mandiri. Masing-masing dari keempat *legacy banks* memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Segera setelah merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, kami menutup 194 kantor cabang yang saling berdekatan dan rasionalisasi jumlah karyawan dari jumlah gabungan 26.600 menjadi 17.620. *Brand Bank* Mandiri diimplementasikan ke semua jaringan dan seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya. Selain itu, Bank Mandiri berhasil mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system legacy* yang terpisah.

Semenjak didirikan, kinerja Bank Mandiri terus meningkat terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp 1,18 Triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp 5,3 Triliun di tahun 2004. Selain itu, Bank Mandiri juga mencatat prestasi penting dengan

melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 Miliar lembar saham.

Pada tahun 2005 Bank Mandiri mengalami permasalahan yang mengakibatkan menurunnya kinerja bank. Salah satunya adalah dengan meningkatnya kredit bermasalah, tercermin dari rasio *Non Performing Loan (NPL)* net konsolidasi yang meningkat dari 1,60% di tahun 2004 menjadi 15,34% di tahun 2005. Hal ini secara langsung berdampak pada penurunan laba Bank Mandiri secara signifikan dari sebelumnya sebesar Rp 5,3 Triliun di tahun 2004, menjadi Rp 603 Miliar di tahun 2005 atau mengalami penurunan sebesar sekitar 80%. Dari sisi kepercayaan investor di bursa, harga saham Bank Mandiri juga mengalami penurunan dari Rp 2.050 pada Januari 2005 hingga ke level Rp 1.110 pada November 2005.

B. Transformasi Tahap Pertama

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi Bank yang unggul di regional atau menjadi *Regional Champion*. Bank Mandiri mencanangkan program Transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu :

1. Implementasi budaya, melalui restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent*, serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.

2. *Pengendalian Non Performing Loan* secara agresif, dimana Bank Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat *risk management system*.
3. Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing- masing segmen.
4. Pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar Direktorat atau Business Unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat meraih aspirasinya menjadi Regional Champion Bank, Bank Mandiri melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

1. Fase pertama "*Back on Track*" (2006 - 2007), yakni fokus untuk membenahi dan membangun dasar-dasar pertumbuhan Bank Mandiri di masa datang;
2. Fase kedua "*Outperform the Market*" (2008-2009), yakni fokus pada pertumbuhan bisnis Bank Mandiri agar dapat tumbuh signifikan di seluruh segmen dan memiliki profitabilitas diatas rata-rata pasar;
3. Fase ketiga "*Shaping the End Game*" (2010), yakni fase dimana Bank Mandiri dapat memiliki peranan aktif dalam proses konsolidasi sektor Perbankan Indonesia.

Proses transformasi yang telah dijalankan Bank Mandiri sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri, tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial.

Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari sebesar 15,34% di tahun 2005 menjadi 0,62% di tahun 2010. Selain itu laba bersih Bank Mandiri juga tumbuh sangat signifikan dari Rp 0,6 Triliun di tahun 2005 menjadi Rp 9,2 Triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. Bank Mandiri menetapkan 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut "TIPCE" yaitu: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*Customer focus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*).

Bank Mandiri juga berhasil mencatat sejarah dalam peningkatan kualitas layanan. Selama empat tahun berturut-turut pada tahun 2007, 2008, 2009 dan 2010, Bank Mandiri berhasil menempati posisi sebagai service leader perbankan nasional berdasarkan survey *Marketing Research Indonesia* (MRI) dengan menempati urutan pertama pelayanan prima. Selain itu, Bank Mandiri juga mendapat apresiasi dari berbagai pihak dalam hal penerapan *Good Corporate Governance*.

Kinerja Bank Mandiri yang terus meningkat ini direspon positif oleh investor yang tercermin dari meningkatnya harga saham Bank Mandiri secara signifikan dari posisi terendah Rp 1.110 per lembar saham pada tanggal 16 November 2005 menjadi Rp 6.500 per lembar saham pada akhir tahun 2010. Dalam kurun waktu kurang lebih 5 tahun, nilai kapitalisasi pasar Bank Mandiri meningkat sekitar 6 kali lipat dari sebelumnya hanya sebesar Rp 21,8 Triliun menjadi Rp 136,5 Triliun.

C. Transformasi Lanjutan

Bank Mandiri saat ini sedang dalam tahap pelaksanaan transformasi lanjutan tahun 2010-2014 dimana Bank Mandiri telah melakukan revitalisasi visinya untuk "*Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif*". Dengan visi tersebut Bank Mandiri mencanangkan untuk mencapai *milestone* keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp 225 Triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas asset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%. Pada tahun 2014, Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional.

Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010-2014 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

1. *Wholesale transaction*: Bank Mandiri akan memperkuat *leadership*-nya dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi corporate & commercial di Indonesia.
2. *Retail deposit & payment*: Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk menjadi bank pilihan nasabah di bidang *retail deposit* dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.
3. *Retail financing*: Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk meraih posisi nomor 1

atau 2 dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, *personal loan*, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*.

Ketiga area fokus tersebut didukung dengan penguatan organisasi dan peningkatan infrastruktur (cabang, IT, *operation*, *risk management*) untuk memberikan solusi layanan terpadu. Disamping itu, Bank Mandiri memiliki dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, teknologi yang selalu *update*, penerapan manajemen risiko dalam menjalankan bisnis secara *prudent* dan penerapan Good Corporate Governance (GCG) yang telah teruji.

Salah satu upaya untuk mewujudkan visi transformasi lanjutan, Bank Mandiri melaksanakan Penawaran Umum Terbatas (*right issue*) pada awal tahun 2011 dalam rangka meningkatkan struktur permodalan. Pada kuartal III tahun 2011, permodalan Bank Mandiri telah mencapai Rp 59,7 Triliun sehingga menjadi bank pertama di Indonesia yang meraih predikat sebagai Bank Internasional sesuai kriteria Arsitektur Perbankan Indonesia. Pada periode ini, Mandiri dapat menegaskan diri sebagai lembaga keuangan di Indonesia dengan asset terbesar mencapai Rp 501,9 Triliun, penyalur kredit terbesar mencapai Rp 297,5 triliun, serta penghimpun dana masyarakat terbesar mencapai Rp 376,4 triliun. Kualitas kredit Bank Mandiri juga dapat terjaga dengan baik yaitu sebesar 2,56% untuk NPL gross dan 0,66% untuk NPL netto.

Bank Mandiri pada kuartal III tahun 2011 mempekerjakan 27.305 karyawan dengan 1.526 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan 7 kantor cabang/perwakilan/anak perusahaan di luar negeri. Layanan distribusi Bank Mandiri juga dilengkapi dengan jaringan Electronic Data Capture sebanyak 70.616 unit, serta *electronic channels* yang meliputi Mandiri Mobile, Internet Banking, SMS Banking dan Call Center 14000. Bank Mandiri juga didukung 6 pilar bisnis anak perusahaan yang bergerak di bidang perbankan syariah, pasar modal, pembiayaan, asuransi jiwa, asuransi umum, serta bank fokus di segmen mikro.

D. Visi dan Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

1. Visi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif

2. Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

- a. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- b. Mengembangkan sumber daya manusia professional
- c. Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
- d. Melaksanakan manajemen terbuka
- e. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Kami berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Kami melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Kami ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.

Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, kami mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Varian (Penyimpangan) Anggaran Biaya Perasinal Pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar

Varian (Penyimpangan) Anggaran Biaya Operasional Pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar ditunjukkan pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 5.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan	
			Rupiah (Rp)	Persent (%)
2012	282,067,387,000.00	209,891,670,084.00	72,175,716,916.00	10.87
2013	268,547,579,054.00	346,913,967,731.00	(78,366,388,677.00)	(11.81)
2014	293,364,061,920.00	237,304,271,953.00	56,059,789,967.00	8.45
2015	395,154,241,101.00	433,111,591,251.00	(37,957,350,150.00)	(5.72)

Sumber : PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar

Tabel 5.1 diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 anggaran lebih besar dari realisasi sebesar Rp. 72.175.716.916,- atau terjadi penyimpangan positif (*favorable*) sebesar Rp. 10,87% dari anggaran biaya Operasional. Pada tahun 2013 anggaran lebih kecil dari realisasi sebesar (Rp. 78.366.388.677,-) atau terjadi penyimpangan negative (*unfucrable*) sebesar 11,81% dari anggaran biaya Operasional Pada tahun 2014 anggaran lebih besar realisasi sebesar Rp. 56.059.789.967,- atau terjadi penyimpangan positif (*favorable*) sebesar 8,45% dari anggaran biaya operasional. Sedangkan Pada tahun 2015 anggaran biaya operasinal berada lebih kecil dari realisasi sebesar (Rp. 37.957.350.150,-) atau terjadi

penyimpangan negatif (*unfavorable*) sebesar 5,72% dari anggaran biaya operasioanl.

Pada tahun 2013 terjadi penyimpangan negatif, ini terjadi karena faktor-faktor sebagai berikut:

1. Biaya bahan bakar naik sebesar Rp. 5.507.708.455,-
2. Biaya pemeliharaan bangunan naik sebesar Rp. 1.113.934.237,-
3. Biaya penelitian instalasi naik sebesar Rp. 11.347.778.548,-
4. Biaya pemeliharaan sarana sebesar Rp. 1.724.861 ,-
5. Biaya jasa produksi naik sebesar Rp. 70.618.817,-
6. Biaya pemeliharaan prasarana sebesar Rp. 693.672.987,-
7. Biaya pemeliharaan peralatan bangunan naik sebesar Rp. 50.049.702.135,-
8. Biaya lain-lain sebesar Rp. 1.667.440.026,-

Pada tahun 2015 terjadi penyimpangan negatif, Penyimpangan ini terjadi karena faktor-faktr berikut:

1. Biaya bahan bakar naik sebesar Rp. 6.091.531.150,-
2. Biaya pemeliharaan bangunan naik sebesar Rp. 10.138.642.252,-
3. Biaya penelitian instalasi naik sebesar Rp. 336.662.286,-
4. Biaya pemeliharaan sarana sebesar Rp. 8.390.742.536,-
5. Biaya j asa produksi naik sebesar Rp. 970.043.734,-
6. Biaya pemeliharaan prasarana sebesar Rp. 11.955.638,-
7. Biaya asuransi naik sebesar Rp. 1.637.084.000,-
8. Biaya pemeliharaan peralatan bangunan naik sebesar Rp. 5.379.524.169,-
9. Biaya lam-lain sebesar Rp. 6.965.164.385,-

Berdasarkan deskripsi diatas, dapat disimpulkan bahwa pada tahu 2013 dan 2015 realisasi biaya operasinal pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih besar daripada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal ini menunjukkan anggaran biaya operasional yang disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar tidak dapat difungsikan secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional. Sedangkan pada tahun 2012 dan 2014 realisasi biaya operasional PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih rendah dari anggaran, maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Hal ini menunjukkan anggaran yan disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar berfungsi secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional.

B. Analisis Deskriptif Anggaran Biaya Operasional Pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar

Proses penyusuna anggaran pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar telah dilakukan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari respon dari responden penelitian terhadap 8 alat ukur indikator yang digunakan untuk mengukur proses penyusunan anggaran PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar, yaitu :

1. Menganalisis infrmasi masa lalu dan lingkungan luar diantisipasi dari SWOT.

Seluruh responden menjawab bahwa manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan luar yang akan terjadi

dimasa yang akan datang dapat diketahui melalui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki organisasi dari luar. Lingkungan luar yang diselidiki dan dianalisis meliputi : kondisi perekonomian, persaingan, selera konsumen, perkembangan teknologi, social, politik dan kebijaksanaan pemerintah

2. Menentukan perencanaan strategi

Seluruh responden menjawab bahwa manajemen puncak menyusun perencanaan strategi, yaitu dengan penentuan tujuan organisasi dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi, strategi pokok dan program

Seluruh responden menjawab bahwa manajemen puncak mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada manager divisi dan manager dibawahnya serta komite anggaran agar mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara pokok untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Memilih taktik, mengkordinasikan kegiatan dan mengawasi kegiatan

Seluruh responden menjawab bahwa setiap manager divisi menyusun pemilihan taktik, yaitu untuk memilih cara -cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, manager Direktorat membuat keputusan pengoperasian yang berhubungan dengan pengkordinasian semua kegiatan dibawah Direktorat, adanya kepala seksi untuk merencanakan pengawasan terhadap kegiatan seksinya.

5. Menyusun usulan anggaran

Seluruh responden menjawab bahwa setiap manager divisi menyusun dan mengkordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi dibawahnya dan selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

6. Menyerahkan revisi usulan anggaran

Seluruh responden menjawab bahwa komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran setiap divisi agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajemen puncak.

7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.

Seluruh responden menjawab bahwa setelah usulan anggaran direvisi oleh setiap divisi yang bersangkutan dan revisinya telah disetujui oleh komite anggaran, maka komite anggaran merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.

8. Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan

Seluruh responden menjawab bahwa anggaran perusahaan masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan yang resmi. Setelah dilakukan revisi, maka anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan ke setiap divisi dan bagian organisasi dibawahnya sebagai pedoman pelaksana kegiatan dan sekaligus alat pengendalian.

Anggaran yang disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar telah memiliki karakteristik yang memadai, hal ini ditandai dengan respon dari responden penelitian terhadap 6 alat ukur yang digunakan untuk mengukur karakteristik anggaran PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar, yaitu:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang dan satuan selain satuan keuangan.

Seluruh responden menjawab bahwa anggaran yang disusun di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar dinyatakan dalam satuan rupiah dan satuan selain keuangan yang telah dicantumkan dalam RKAP.

2. Anggaran mencakup j angka waktu tertentu.

Seluruh responden menjawab bahwa anggaran dibuat untuk jangka waktu satu tahun kemudian dirinci dalam semester dan triwulan pada daerah operasi.

3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen.

Seluruh responden menjawab bahwa anggaran yang disusun merupakan rencana realistis yang diyakini mampu dilaksanakan oleh segenap manajemen perusahaan dan unit dibawahnya.

4. Usaha anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang lebih tinggi.

Seluruh responden menjawab bahwa hal ini menunjukkan adanya otoritas dalam aktivitas perusahaan.

5. Dapat berubah dalam kondisi tertentu.

Seluruh responden menjawab bahwa kondisi tertentu ini biasanya mengacu kepada keadaan perekonomian yang tidak stabil, khususnya nilai tukar rupiah dapat berubah dalam kondisi tertentu, berarti memenuhi syarat anggaran yang fleksibel.

6. Kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dan dianalisis.

Seluruh responden menjawab bahwa perbandingan atas biaya operasi ini dilakukan oleh komite anggaran dan hasil perbandingan dituangkan dalam suatu laporan yang formatnya telah ditetapkan sebelumnya oleh Direktur Utama yang dipergunakan sebagai beban untuk menyusun laporan kinerja PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar.

Anggaran yang disusun pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar telah memiliki syarat-syarat yang memadai, hal ini ditandai dengan respon dari responden penelitian terhadap 4 alat ukur yang digunakan untuk mengukur syarat-syarat anggaran PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar, yaitu :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Seluruh responden menjawab bahwa di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar telah dilakukan pemisahan fungsi tugas dan wewenang, sehingga pengawasan terhadap realisasi anggaran dihadapkan lebih baik.

2. Adanya system akuntansi yang memadai.

44 responden menjawab bahwa di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang

Makassar telah dilakukan pencatatan relisasi anggaran dengan system akuntansi yang terperinci dan memadai. Sedangkan 1 responden menjawab bahwa di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar dalam penyajian laporan masih terdapat kendala penyajian laporan dari unit-unit dibawah pusat, hal ini disebabkan system informasi keuangan masih belum tersentralisasi dan dalam taraf penyempurnaan.

3. Adanya alat pengukur prestasi

Seluruh responden menjawab bahwa di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar telah dilakukan analisis realisasi anggaran tahun berikutnya.

4. Adanya dukungan dari para pelaksana

Seluruh responden menjawab bahwa di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar anggaran dapat dijadikan sebagai pedoman oleh pimpinan puncak sebagai dasar pengambil keputusan.

C. Analisis Deskriptif Pengendalian Biaya Operasional di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar

Setelah dilakukan penelitian atas data-data yang diperoleh dari PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar diperoleh gambaran bahwa penyusunan anggaran Operasional yang menganut sistem gabungan antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up*, artinya bahwa anggaran yang ditetapkan dikantor pusat melalui perpaduan usulan yang diproses baik oleh daerah. Anggaran pusat dianalisis oleh Departemen Perhubungan dan disahkan Oleh Menteri Perhubungan merupakan

proses yang sangat teliti dan terencana dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang ada di masa lalu dan yang akan terjadi. Hal ini didukung oleh beberapa hal yang ditemukan di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar, antara lain :

1. Adanya struktur organisasi yang sehat yang disusun dengan pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang yang jelas.
2. Penyusunan anggaran biaya operasional perusahaan berorientasi pada tujuan agar anggaran saat ini lebih baik dari yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Adanya akuntansi pertanggung jawaban berupa laporan realisasi anggaran biaya operasional yang disusun secara periodik.
4. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional terdapat peran serta secara individu dan kelompok, dapat dilihat dari keikutsertaan dari setiap divisi untuk mengajukan usulan anggaran.
5. Anggaran biaya operasional cukup realistis, hal ini didasarkan pada :
 - a. Data tahun lalu
 - b. Perkiraan adanya kegiatan yang akan dilakukan
 - c. Prediksi asumsi keadaan yang akan datang
6. Penyusunan biaya operasi pada perusahaan disusun secara continue untuk setiap periode satu tahun.
7. Adanya komitmen manajemen dan kesepakatan bersama antara divisi dan pusat.
8. Hasil yang dicapai selalu dianalisis untuk anggaran ke depan yang lebih baik.

Respon dari responden penelitian terhadap keempat alat ukur yang digunakan untuk mengukur pengendalian biaya operasional di PT Bank Mandiri (persero) Tbk

Cabang Makassar dideskripsikan sebagai berikut:

1. Menetapkan suatu norma

Seluruh responden menjawab bahwa dalam penyusunan anggaran di PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar telah memperhatikan norma atas standar biaya per pos anggaran.

2. Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya

Seluruh responden menjawab bahwa dalam menganalisis, tepat dan tidaknya realisasi anggaran telah dibandingkan dengan norma atau standar biaya per pos anggaran.

3. Mencari sebab terjadinya penyimpangan

Seluruh responden menjawab bahwa realisasi anggaran sejalan dengan perencanaannya, maka penyusunan anggaran telah dilakukan secara teliti dan terinci.

4. Mengambil tindakan korektif

44 responden menjawab bahwa dalam melakukan tindak lanjut penyebab terjadinya selisih PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar menganalisis selisih dimulai dari terjadinya selisih. Sedangkan 1 responden menjawab bahwa apabila anggaran tahun berjalan, maka tidak dilakukan koreksi terhadap biaya perasional, tetapi apabila harus dilakukan tindakan diluar program/rencana, maka harus dilaporkan dalam realisasi (misalkan : biaya akibat kerusakan bencana alam dan kecelakaan).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di muka, dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya operasional berperan di dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar, hal ini dapat dilihat dari perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional PT. Bank Mandiri, seperti terlihat pada tabel 5.2 di bawah ini:

Tabel 5.2
Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional PT. Bank Mandiri
(Persero) Periode 2002-2015

Tahun	Biaya Operasional		Persent (%)
	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	
2012	282,067,387,000.00	209,891,670,084.00	10.87
2013	268,547,579,054.00	346,913,967,731.00	(11.81)
2014	293,364,061,920.00	237,304,271,953.00	8.45
2015	395,154,241,101.00	433,111,591,251.00	(5.72)

Sumber : PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar

Tidak jauh berbeda dengan kondisi pendapatan (laba), yakni seluruh biaya operasional yang dikeluarkan dalam kegiatan usahanya lebih kecil dari biaya yang dianggarkan. Hal itu dapat dilihat pada tahun periode analisis, yaitu dari tahun 2012 sampai 2015. Tahun 2012 biaya operasional yang dikeluarkan secara keseluruhan sebesar Rp. 209,891,670,084.00,- atau 10,87% dari biaya yang dianggarkan sebesar 282,067,387,000.00,-. Pada tahun 2013, biaya yang terealisasi sebesar 346,913,967,731.00,- atau (11.81)% dari anggaran sebesar 268,547,579,054.00,-. Pada tahun 2014, biaya yang terealisasi sebesar 237,304,271,953.00,- atau 8.45% dari anggaran sebesar 293,364,061,920.00,-. Dan tahun 2005 realisasi biaya operasional sebesar Rp. 433,111,591,251.00,- atau (5.72)% dari anggaran di periode yang sama yakni Rp. 395,154,241,101.00,-.

Berdasarkan deskripsi diatas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2013 dan 2015 realisasi biaya operasional pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih besar daripada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal ini menunjukkan anggaran biaya operasional yang disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar tidak dapat difungsikan secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional. Sedangkan pada tahun 2012 dan 2014 realisasi biaya operasional PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih rendah dari anggaran, maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Hal ini menunjukkan anggaran yang disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar berfungsi secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pada tahun 2013 dan tahun 2015 realisasi biaya operasional di . PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih besar daripada anggaran atau terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal ini menunjukkan anggaran biaya operasional disusun oleh . PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar belum berfungsi secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional.
2. Pada tahun 2012 dan tahun 2014 ralisasi biaya operasional PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar lebih rendah dari anggaran atau terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), atau hal ini menunjukkan anggaran yang disusun oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar berfungsi secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional.
3. Anggaran biaya operasional memiliki peranan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar, hal ini dapat dilihat dari:
 - a. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat pedoman kerja, hal ini sangat membantu mengarahkan dan menghalangkan keraguan pelaksana dalam menjalankan kegiatan operasional.
 - b. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai pengkordinasian kerja, hal

ini sangat membantu perusahaan disetiap divisi dalam hal kejelasan kegiatan yang dilaksanakan.

- c. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat pengendalian kerja, yaitu sebagai alat pembanding dalam anggaran dan pelaksanaan.
- d. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan dalam menyusun anggaran biaya operasi berikutnya.

B. Saran

Adapun beberapa saran yang dikemukakan penulis sebagai sumbangan pemikiran guna kemajuan perusahaan pada umumnya dan pengendalian biaya operasional pada khususnya, adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya pihak manajemen yang berkaitan dengan penganggaran diperusahaan lebih teliti, akurat, dan dilakukan secara periodik didalam menentukan asumsi-saumsi yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran. agar pencapaian realisasi anggaran lebih optimal dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dapat diminimalkan.
2. Hendaknya manajemen perusahaan mempercepat pembangunan sistem keuangan terpusat, sehingga penyajian laporan keuangan dapat lebih akurat dan tepat.

DAFTAR PUTAKA

- Adikoesoemo, Soemita, R. 2000. *Biaya dan Harga Pokok*, Tarsito, Bandung.
- Afif, Faisal. 2001. *Operasional Bank*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Asri dan Gunawan. 1999. *Anggaran Perusahaan*, UGM, Yogyakarta.
- Assauri, Soiyon. 2000. *Manajemen Untuk Perusahaan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Baridwan, Zaki. 2001. *Sistem Akuntansi, Penyusunan Prosedur dan Metode*, BPFE, Yogyakarta.
- Earl, P. Straing dan Roberth D Smith, 2001. *Manajemen*, CV. Inter media, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. *Budgeting: Penganggaran Perencanaan Lengkap. Cetakan Kedua*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Hartanto D. 1998. *Akuntansi Untuk Usahawan*, FEUI, Jakarta.
- Howard, Heins, W. 2000. *Manajemen*, Erlangga, Yogyakarta.
- Kartadinata, Abbas. 1999. *Akuntansi dan Analisis Biaya*, Bina Aksara, Jakarta.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Biaya*, BPFE, Yogyakarta.
- Matz, Adolph. 1999, *Cost Accounting, Planning and Control Publishing, South Westm Co, USA*.
- Mulyadi, 2000. *Akuntansi Biaya*, BPFE, Yogyakarta.
- Sigit, Soehardi. 1999. *Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sostronidjoyo, Madenan. 1999. *Sistem Pengendalian Intern*, STIE, Yogyakarta.
- Stoner, A F. 2000. *Manajemen*, Inter media, Jakarta.
- Suyatno, Thomas. 2000. *Kelembagaan Perbankan*, Gramedia, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, *Tentang Pokok-Pokok Perbankan*, Jakarta