

**SUATU TINJAUAN TERHADAP AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. ASURANSI JIWA  
BUMI ASIH CABANG MEDAN**

Oleh :

**DORIS MARIANY TAMPUBOLON**  
No. Stb : 97 830 0193



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24

**Judul Skripsi : SUATU TINJAUAN TERHADAP AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT  
PENGAWASAN PADA PT. ASURANSI JIWA  
BUMI ASIH CABANG MEDAN**

**Nama Mahasiswa : DORIS MARIANY TAMPUBOLON**

**No. Stambuk : 197 830 0193**

**Jurusan : AKUNTANSI**

**Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

Drs, Rasdianto, MS, AK

**Pembimbing II**

Sari Bulan Tambunan, SE.

**Mengetahui :**

**Ketua Jurusan**

Drs Zainal Abidin



**Dekan**

Drs H. Syahriandi, MSi.

## RINGKASAN



**DORIS MARIANY TAMPUBOLON, SUATU TINJAUAN TERHADAP AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA CABANG SUMBAGUT MEDAN ,( Di bawah bimbingan Drs Rasdianto, MS, AK sebagai pembimbing I dan Sari Bulan Tambunan SE, sebagai pembimbing II ).**

Pengawasan yang baik adalah merupakan produk dari perencanaan yang baik karena kedua fungsi ini adalah alat bagi pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penyusunan analisis dan evaluasi pengawasan akuntansi pertanggungjawaban diperlukan data yang jelas, ringkas, nyata dan akurat terhadap akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan yang diharapkan akan pendapatan dan data realisasi penerimaan lanjutan dan data pendukung.

Pengawasan merupakan salah satu kegiatan perusahaan yang penting, karena jumlah dana yang cukup besar tertanam didalam persediaan tersebut. Oleh sebab itu dalam hal pengadaan persediaan jumlah jangan sampai terlalu besar dan jangan terlalu kecil karena hal ini dapat merugikan perusahaan tersebut.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban selain dapat berfungsi sebagai pencatat data biaya, penghasilan dan aktiva menurut pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam perusahaan, juga berfungsi sebagai sistem pelaporan guna memberikan kilas

balik kepada manajer penyusun anggaran mengenai hasil pelaksanaan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban.

Bagi pusat pertanggungjawaban biaya dan pusat penghasilan standar yang di gunakan untuk pengukuran prestasi adalah anggaran. Proses pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Apabila terjadi penyimpangan maka akan dibicarakan dalam pertemuan manajemen dengan mencoba mencari sebab – sebab terjadinya penyimpangan kemudian akan dilakukan analisis bila penyimpangan itu relatif besar. Bila pihak manajemen telah menemukan penyimpangan maka akan dilakukan tindakan koreksi dimasa yang akan datang dengan mencari sistem kerja yang lebih baik sehingga prestasi kerja dapat ditingkatkan pula.

Pengukuran prestasi pusat investasi dilakukan dengan memperhitungkan terlebih dahulu terhadap investasi yang akan ditanamkan apakah menguntungkan atau tidak dan sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban harus dirancang agar dapat memenuhi kebutuhan setiap individu. Setiap laporan pertanggungjawaban harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat menyajikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan. Dalam laporan pusat pertanggungjawaban akan nampak tahap – tahap pelaksanaan pekerjaan mulai dari awal hingga akhir pelaksanaan.

Sistem pelaporan pusat – pusat pertanggungjawaban pada perusahaan telah menyediakan laporan pertanggungjawaban dengan lengkap. Pada setiap akhir bulan masing – masing kepala bagian memberikan laporan hasil pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawabannya, dan hal ini secara teratur dilakukan pada setiap bulannya.

Sedangkan untuk pusat investasi berbeda dengan pusat – pusat pertanggung jawaban yang lainnya.

Dalam melakukan penelitian penulis menggunakan dua macam penelitian yaitu penelitian kepustakaan (library research), dan penelitian lapangan (field research). Sedangkan teknik pengumpulan data yang penulis lakukan dalam penelitian ini meliputi pengamatan (observation), wawancara (interview), daftar pertanyaan (questionare) yang berhubungan dengan objek penelitian. Sebagai bahan untuk dianalisis dalam masalah yang diteliti adalah metode deskriptif dan metode analisis komparatif.

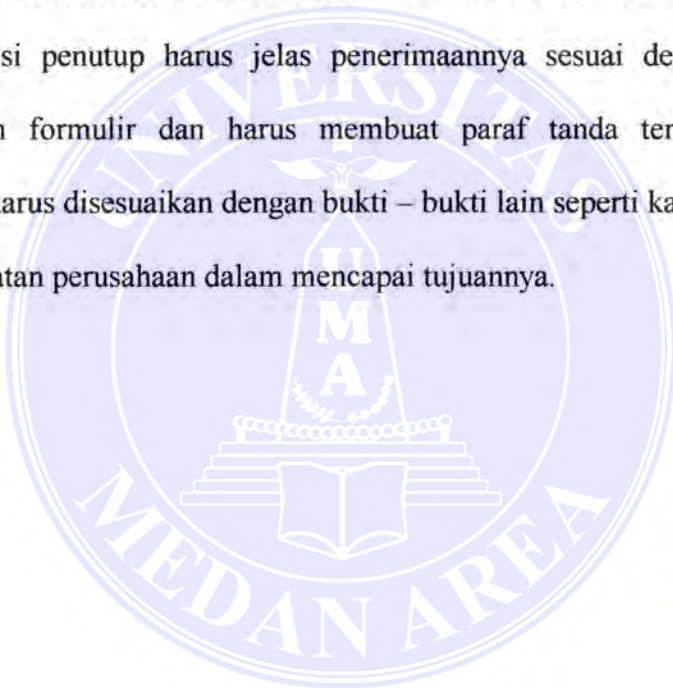
Unsur sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan merupakan hasil dari proses kerjasama yang terorganisir dari kelompok orang diperusahaan tersebut. Dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan diperlukan kerjasama yang harmonis, baik itu diantara orang – orang maupun unit – unit kerja yang ada didalam perusahaan tersebut.

Adanya pemisahan organisasi yang dilengkapi dengan pemisahan wewenang dan tanggung jawab secara fungsional. Susunan organisasi perusahaan telah menunjukkan adanya pemisahan tugas dan tanggung jawab yang tepat sesuai dengan yang diinginkan dalam menciptakan pengawasan pelaksanaan sistem dan prosedur akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan.

Hal ini dapat dilihat dalam struktur organisasi perusahaan dan sistem yang dilakukan dimana seorang bawahan hanya bertanggung jawab kepada atasan masing

- masing. Dengan adanya kesatuan komando setiap karyawan dituntut untuk memiliki disiplin yang tinggi serta seorang pimpinan hanya berhak dan mempunyai wewenang untuk memerintah bawahan yang berada dibagian yang dipimpinnya.

Dalam pendistribusian maupun dalam penyetoran harus diperiksa dan diteliti terlebih dahulu mengenai nomor polis, angka, tulisan dan perhitungan yang dipandang perlu untuk menguatkan bukti tersebut. Demikian juga untuk pembayaran bonus dan profisi penutup harus jelas penerimaannya sesuai dengan apa yang tercantum dalam formulir dan harus membuat paraf tanda terimanya. Setiap pengeluaran ini harus disesuaikan dengan bukti – bukti lain seperti kartu premi untuk mendukung kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya.



## DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
E. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian Akuntansi Pertanggung - jawaban .....	6
B. Struktur Organisasi dalam Sistem Akuntansi .....	8
C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawab- an .....	11
D. Pengukuran Prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	14
E. Sistem Pelaporan Pusat-pusat Per - tanggungjawaban .....	24

<b>BAB III : PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH CABANG MEDAN</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	30
B. Jenis-jenis Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	39
C. Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban .....	41
D. Pengukuran Prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	45
E. Sistem Pelaporan Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	49
F. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengawasan .....	52
<b>BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI</b>	
A. Analisis dan Evaluasi Struktur Organisasi Perusahaan .....	55
B. Analisis dan Evaluasi Pengukuran Prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	56
C. Analisis dan Evaluasi Sistem Tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	57
D. Analisis dan Evaluasi Sistem Pelaporan Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	60



BAB	V : KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan .....	62
	B. S a r a n .....	63

DAFTAR PUSTAKA



# BAB I

## PENDAHULUAN



### A. Alasan Pemilihan Judul

Unsur sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan merupakan hasil dari proses kerjasama yang terorganisir dari kelompok orang di dalam perusahaan tersebut. Dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan diperlukan kerjasama yang harmonis, baik itu diantara orang-orang maupun unit-unit kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Organisasi perusahaan yang besar terdapat bidang usaha yang beraneka ragam dengan pengelolaan perusahaan yang semakin rumit. Akibat perkembangan perusahaan yang semakin besar maka akan memerlukan desentralisasi ini dimaksudkan untuk memudahkan aktivitas perusahaan yang semakin kompleks. Suatu desentralisasi memerlukan suatu alat yang dapat menghasilkan dan mengkomunikasi informasi berupa laporan pelaksanaan dari pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban dapat terlaksana dengan baik apabila struktur organisasi perusahaan tersebut disusun dengan baik. Apabila struktur organisasi suatu perusahaan belum baik maka sulit untuk dapat menerapkan sistem akuntansi

pertanggungjawaban. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah agar tercipta suatu tanggung jawab tertentu yang ditujukan kepada manajer pusat pertanggungjawaban terhadap biaya dan pendapatan yang menciptakan suatu arus informasi yang cukup teratur dan bertanggungjawab dalam suatu organisasi perusahaan.

Peranan akuntansi pertanggungjawaban pada dewasa ini dapat memberikan sumbangsih yang bernilai bagi perusahaan karena sistem informasi tersebut mendukung perkembangan sistem manajemen modern. Dengan sistem ini pengawasan dapat berjalan dengan baik sehingga memudahkan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian konsep akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pemanfaatan kecakapan seluruh manajer untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan secara keseluruhan.

Latar belakang yang telah dibahas di muka pada masalah akuntansi pertanggungjawaban dan problemanya maka penulis akan untuk mengadakan penelitian dan membahas tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban dan bagaimana akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat digunakan sebagai alat pengawasan yang berguna bagi perusahaan. Penulis memilih PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH

CABANG MEDAN, karena perusahaan ini telah menerapkan

sistem akuntansi pertanggungjawaban yang didasarkan atas penggolongan tanggung jawab dari setiap departemen yang dihubungkan dengan orang yang mempunyai tanggung jawab tertentu untuk tujuan pengawasan.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka penulis mencoba untuk merumuskan permasalahan yang dihadapi oleh PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH CABANG MEDAN dalam bentuk pernyataan sebagai berikut : Sejauhmanakah penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Cabang Medan telah dapat berfungsi sebagai alat bantu dalam pengawasan perusahaan ?

## C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Dapat mengetahui seberapa jauh penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan.
2. Agar memperoleh gambaran nyata tentang tujuan dan kegunaan akuntansi pertanggungjawaban dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan.
3. Dapat melihat dan memahami hubungan antara anggaran

UNIVERSITAS MEDAN AREA

4. Juga memenuhi tugas dan melengkapi persyaratan penyelesaian kuliah guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

#### D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini maka penulis menggunakan dua cara penelitian yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (library research)

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini berupa data sekunder untuk bahan landasan teoritis.

2. Penelitian Lapangan (field research)

Penelitian lapangan untuk mencari fakta yang sebenarnya yakni berdasarkan yang diperoleh langsung pada perusahaan dimana penelitian ini dilakukan penulis, sehingga didapat data primer.

Adapun teknik pengumpulan data primer dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Pengamatan (Observation) yaitu dengan cara mengamati langsung ke perusahaan untuk memperoleh data yang jelas mengenai perusahaan yang diteliti.

- b. Wawancara (Interview) dengan cara mengadakan wawancara langsung kepada pihak yang berwenang dalam perusahaan, untuk memberi data yang diperlukan dalam

- c. Daftar Pertanyaan (Questionare) dengan cara memberikan daftar pertanyaan tertulis untuk melengkapi data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.

## E. Metode Analisis

Untuk mengadakan penganalisisan terhadap data, penulis menggunakan dua metode sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif yaitu data yang disusun, diklasifikasikan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif yaitu dengan cara membandingkan praktek dengan teori dan antara data primer dengan data sekunder sehingga diperoleh gambaran tentang persesuaian atau perbedaan antara data tersebut.

Dari hasil analisis tersebut penulis akan menarik kesimpulan dan selanjutnya mengajukan saran untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi entitas.

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah :

Responsibility accounting, profitability accounting or activity accounting systems recognize various decisions center throughout an organization and trace cost (and revenues, assets and liabilities where pertinent) to individual managers who are primarily responsible for making decision about the cost in question. 1)

"Responsibility accounting is the mechanism through which managers communicated with subordinate in order to maintain control over the segment of the business for which they are responsible". 2)

Responsibility accounting is the structuring of the performance reports addressed to individual or group members of an organization in a manner that emphasizes factors over which they have control. 3)

---

1) Charles T. Horngren, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Sixth Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, hal. 143.

2) Terrence E. Mc Clary, Responsibility Accounting: Profit Center and Cost Centers, Seventh Edition, Dow Jones Irwin, Illinois, 1990, hal. 232.

3) J. Morse Wayne and Harold P. Roth, Cost Accounting, Addison Wesley Publishing Company, Fifth Edition, 1990, hal. 451.

Menurut M. Syamsul dan Mustofa :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang disesuaikan agar manajemen efisiensi untuk sesuatu bagian tertentu ataupun untuk petugas-petugas yang bertanggungjawab terhadap efisiensi biaya yang menjadi tanggungjawabnya. 4)

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban diterapkan pada pusat-pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unit yang dipimpinnya dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa dalam organisasi sebagai alat pengawasan bagi manajemen.

Dengan adanya konsep akuntansi pertanggungjawaban pimpinan puncak dapat menerapkan dasar desentralisasi untuk keputusan-keputusan operasional dan dapat memperluas jangkauan pengendalian. Oleh sebab itu akuntansi pertanggungjawaban pada suatu organisasi menuntut setiap pusat pertanggungjawaban untuk memberikan laporan secara berkala kepada pimpinan mengenai aktivitas dan kemajuan yang telah dihasilkan.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai akuntansi pertanggungjawaban perlu diketahui konsep-konsep dasar yang menjadi syarat untuk membentuknya yaitu :

---

4) M. Syamsul dan H. Mustofa, Akuntansi Manajemen, Edisi III, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996, hal 89.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24



1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada penggolongan tanggung jawab manajemen (departemen-departemen) pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya biaya-biaya yang secara langsung dapat dibebankan pada departemen kecuali biaya tetap, merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer manajemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya-biaya tertentu dan dengan pertimbangan kerjasama antar penyelia, kepala departemen atau manajer, biaya tersebut diajukan dalam anggaran perusahaan.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh individu yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau dipertanggungjawabkan dalam kerangka kerja yang tercakup dalam wewenang. 5)

## B. Struktur Organisasi dalam Sistem Akuntansi

Sebelum merancang suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban terlebih dahulu harus dilakukan penelitian yang mendalam mengenai organisasi perusahaan. Garis-garis wewenang harus dijelaskan sebelum sistem

---

5) Adolph Matz dan Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Terjemahan Herman Wibowo, Edisi VIII, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994, hal.

akuntansi pertanggungjawaban dirampungkan. Setelah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab maka akan diperoleh suatu struktur tingkat-tingkat manajemen yang masing-masing memiliki suatu pusat pertanggungjawaban atau lingkup tanggung jawab dan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan dalam lingkup yang telah ditetapkan tersebut guna merealisasi keseluruhan tujuan organisasi.

Mengenai penyusunan struktur organisasi, James A. Cashin mengemukakan sebagai berikut :

Organization planning is the process of logically grouping activities, delineating authority and responsibility, and establishing working relationship that will enable both the company and the employee to realize their mutual objectives. 6)

Pengertian tersebut di atas menyatakan bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap individu jelas. tanggung jawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen atasan kepada tingkat manajemen yang lebih rendah.

Selanjutnya James A. Cashin mengatakan, ada beberapa pendekatan dalam penyusunan struktur organisasi yaitu :

---

6) James A. Cashin and R.S. Polimeni, Cost Accounting, Seventh Edition, Mc. Graw Hill Book Company, New York, 1990, hal. 639. Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24

- a. **Functional Approach**  
In the functional approach the company is organized according to such major function as production marketing, personnel and finance. Generally the control is centralized at the vice president level. The production employees report upward from the lowest operating level to the vice president level. The disadvantage is that key decisions must be made at the top, which is usually along process.
- b. **Product Approach**  
In the product approach the functional responsibilities are combined according to products or groups of product. The principle advantage is the more effective coordination of activities relating to the product.
- c. **Geographical Approach**  
In the geographical approach the responsibilities are grouped according to geographical areas. The managerial responsibility will encompass or function and all products in a particular geographical area. The benefits here lie in the better coordinations of all operations in a particular geographical area. 7)

Pilihan pendekatan tergantung dari sifat yang menyangkut kegiatan dan yang mungkin memerlukan lebih banyak pemusatan. Dalam beberapa hal ada yang saling melengkapi, seperti halnya beberapa fungsi akan diatur oleh satu atau dua tingkatan. Contoh : fungsi penjualan mungkin disusun atasan atas dasar fungsional, tetapi pada tingkat lapangan mungkin diatur berdasarkan basis geografis. Dalam praktek, pokok permasalahan adalah mendapatkan kombinasi yang terbaik dari pendekatan-pendekatan tersebut.

Dengan demikian struktur organisasi memiliki hubungan yang erat dengan pusat pertanggungjawaban karena bagian-bagian yang ada dalam struktur organisasi dapat dikelompokkan secara umum menjadi empat jenis pusat pertanggungjawaban, yakni pusat investasi, pusat biaya, pusat penghasilan dan pusat laba.

### C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sebelum penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang, maka harus didahului dengan membenahan organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian secara mendalam terhadap organisasi dan prosesnya, kemudian dilakukan penyesuaian-penyesuaian jika diperlukan.

Organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas batas wewenang dan tanggung jawab setiap individu. Tanggung jawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Untuk dapat dimintakan pertanggungjawabannya, manajemen tingkat yang lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya, dan kemudian mempertanggungjawabkan pelaksanaan tersebut kepada

Untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, ada 5 (lima) syarat yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan (controllable cost) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable cost) oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
3. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab. 8)

Dari penjelasan di atas dapat ditambahkan bahwa adanya struktur organisasi yang jelas merupakan syarat utama pelaksanaan konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena struktur organisasi yang baik akan memberikan gambaran yang jelas tentang garis-garis wewenang dan tanggung jawab dari setiap pusat pertanggungjawaban. Sehingga setiap orang dapat mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan secara efektif maka harus diperhatikan hal-hal berikut :

---

8) Mulyadi, Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi Ketiga, Penerbit BRFE Yogyakarta, 1995, hal. 381.

Document Accepted 6/2/24

- a. The area of responsibility and authority of center should will be defined usually by the organization chart.
- b. Each responsibility center should have a clear set goals for the manager.
- c. Only the revenue expenses and investments that are controllable by the manager of responsibility center should be included in the performance report for that center.
- d. Performance report for each responsibility center should be prepared highlighting variances the items requiring management's attention. This is referred to as "management by exception".
- e. The managers of each responsibility center should participate in establishing the goals that are going to be used to measure their performance. 9)

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut manajer yang bertanggungjawab. Oleh sebab itu informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan untuk proses perencanaan dan pengawasan karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan.

"Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi biaya pendapatan dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu". 10)

---

9) Charles T. Horngren, Op.Cit., hal. 381.

10) Ray H. Garrison, Accounting Managerial, (Akuntansi Manajemen), Terjemahan Bambang Purnomosidi dan Erwan Sukar, Edisi Ketiga, AK. Group, Yogyakarta, 1996, hal. 177

Dengan demikian informasi akuntansi dipergunakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban sebagai informasi untuk tujuan pengambilan keputusan yang bersifat finansial.

#### **D. Pengukuran Prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban**

Untuk mengetahui bagaimana tujuan pengukuran prestasi secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Untuk memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan.
3. Untuk memberikan motivasi bagi manajer bagian didalam menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan. 11)

Pengukuran prestasi dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil prestasi dengan suatu standar tertentu. Biasanya yang dipakai angka standar adalah anggaran. Untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan cukup dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Jika terdapat penyimpangan maka perlu dianalisa penyebabnya. Bila hasil yang dicapai dinilai tidak memuaskan maka perlu dibuat tindakan koreksi atau penyesuaian-penyesuaian terhadap

rencana semula yang dirumuskan dalam bentuk anggaran yang telah ditetapkan. Dan bila pencapaian prestasi dinilai memuaskan maka biasanya akan dilanjutkan pada masa yang akan datang.

Pengukuran prestasi seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sangat penting mengingat prestasi yang baik adalah prestasi yang sejalan dengan tujuan organisasi. Namun demikian ternyata pengukurannya tidaklah selalu mudah, sebab ada yang dapat diukur dan ada pula yang sukar diukur. Misalnya dalam mengukur bagian produksi akan lebih mudah daripada mengukur bagian akuntansi atau bagian keuangan, sebab bagian produksi menghasilkan produk yang mudah diukur dalam satuan unit atau rupiah.

Pengukuran hasil kerja manajer selalu melalui pendekatan kualitatif atau yang dapat dibuktikan terhadap pengukuran pelaksanaan, karena pengukuran prestasi seorang manajer tidak dapat dipandang hanya dari satu sisi saja namun sisi lain harus pula mendapatkan perhatian yang sama pula.

Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dengan besarnya masukan yang digunakan dan efektivitas berhubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang hendak dicapai.



Bentuk prestasi kerja ini berbeda-beda untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Berdasarkan ukuran yang digunakan untuk menilai prestasinya, pusat-pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan secara umum menjadi empat kelompok, yaitu :

1. Pusat investasi (investment center)
2. Pusat biaya (cost center)
3. Pusat penghasilan (revenue center)
4. Pusat laba (profit center).

ad.1. Pengukuran prestasi pusat investasi

Prestasi pusat investasi dapat diukur dengan dua cara, yaitu :

- a. Pengembalian atas investasi (Return On Investment = ROI).
- b. Pendapatan residu (Residual Income = RI)". 12)

Return On Investment (ROI) adalah suatu rasio yang diperoleh dari laba operasi dibandingkan dengan besarnya dana yang dipakai untuk investasi. Dari tingkat ROI (dalam persen) kemudian dibandingkan dengan biaya modal (cost of capital), untuk mengetahui apakah keuntungan berada di atas atau di bawah normal.

Analisa Rate Of Return (ROI) dipergunakan untuk menilai prestasi manajer pusat investasi hanya bersifat jangka pendek dan dapat menimbulkan salah penilaian jika tidak hati-hati. Besarnya dana yang dipakai untuk investasi merupakan kekayaan yang secara langsung dipakai untuk keperluan aktivitas pokok perusahaan.

Analisis residual income dinyatakan dalam jumlah rupiah yaitu selisih antara laba operasi dikurang biaya modal dalam rupiah. Untuk mengukur besarnya ROI dapat dilakukan dengan cara :

$$\begin{aligned}
 (1). \quad & \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva Operasi}} \quad \text{atau} \quad \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Investasi}} \\
 (2). \quad & \text{Margin Operasi} \times \text{Perputaran aktiva operasi} \\
 (3). \quad & \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Operasi}}
 \end{aligned}$$

Ketiga rumus di atas mempunyai hasil perhitungan yang sama, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan memilih rumus yang disesuaikan dengan data yang tersedia. Laba operasi merupakan laba usaha sebelum dikurangi dengan biaya non operasi (bunga pinjaman, kerugian luar biasa

UNIVERSITAS MEDAN AREA tidak ada kaitannya dengan kegiatan

normal perusahaan). Suatu investasi dapat diterima bila ROI lebih besar dari modal pinjaman dengan tingkat bunga 20 %, tentu mengharap hasil investasi melebihi 20 %.

Pendapatan residu dinyatakan dalam jumlah rupiah yaitu selisih antara laba operasi dikurangi biaya modal dalam rupiah. Agar lebih jelas pengukuran pusat investasi ini berikut akan disajikan suatu laporan keuangan devisi dalam tabel 1 berikut ini :

TABEL I  
NERACA  
(Rp. JUTAAN)

Harta Lancar :		Kewajiban Segera :	
Kas	Rp. 50	Utang Lancar	Rp. 90
Piutang	150	Lain-lain	110
Sediaan	200		
Harta Lancar Total	Rp. 400	Kewajiban Segera	200
Harta Tetap :		Modal Perusahaan	500
Biaya	600		
Penyusutan	-300		
Nilai Buku	Rp. 300	Modal Total	Rp. 700
Harta Total	700		
Perhitungan Rugi Laba			
Pendapatan			Rp. 1.000
Pengeluaran di luar penyusutan		Rp. 850	
Penyusutan		50	Rp. 900
Laba Sebelum Pajak			100
Biaya Modal (Rp. 500 x 10 %)			50
Laba residu			50

—13)

Sumber : R.A. Supriono, Sistem Pengendalian Manajemen, hal. 260.

100

ROI — = 20 %

500

## ad.2. Pengukuran Prestasi Pusat Biaya

Pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dimaksudkan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi pusat pertanggungjawaban. Prestasi pusat biaya dinilai berdasarkan karakteristik biayanya yaitu pusat biaya terukur (engineered expense center) dan pusat biaya tak terukur (discretionary expense center). Prestasi kerja manajer pusat biaya tak terukur sering dihubungkan dengan dua hal yaitu berdasarkan biaya-biaya yang dikeluarkan dan hasil pekerjaan yang dicapai. Biaya-biaya yang dapat dipertanggungjawabkan adalah biaya-biaya yang dapat diawasi manajer yang bersangkutan. Hasil kerja yang dicapai terutama mengenai tugas rutin dan tugas khusus. Tugas rutin menyangkut pekerjaan yang setiap bulan berulang kembali dimana pekerjaan ini harus dikerjakan pada waktunya. Sedang tugas khusus menyangkut pekerjaan yang direncanakan jauh sebelum pelaksanaan. Bilamana hasil pekerjaan rutin yang tidak tepat waktu dan tugas khusus yang dikerjakan terlambat merupakan prestasi yang jelek bagi

UNIVERSITAS MEDAN AREA bertanggungjawab atas pusat biaya

tersebut. Namun demikian manajer tersebut masih diberi kesempatan untuk menjelaskan masalah yang terjadi, mungkin disebabkan situasi yang berada di luar wewenangannya.

Prestasi kerja untuk manajer pusat biaya terukur dapat diukur melalui hasil produksi dan juga dari hal lain misalnya pencapaian target produksi, kualitas produk, efisiensi dan efektivitas kerja. Untuk melihat aktivitas pusat biaya penulis akan menyajikan data yang tertera pada tabel 2 di bawah ini :

TABEL II

THE HIGHLAND MANUFACT. COMPANY ASSEMBLY DEPARTEMENT  
PERFORMANCE EVALUATION REPORT FOR 19X1

Production	Budget 2,200 Units	Actual 2,200 Units	Unfav. (Fav.) Variance
Controllable Var. Costs			
Indirect Material	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 250
Indirect Labor	6,600	6,700	100
Repairs	2,200	2,150	( 50)
Power	3,300	3,600	300
Total Cont. Var. Costs	\$16,150	\$17,100	\$ 600
Controllable fixed cost :			
Insurance	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 0
Supervision salary	6,200	6,200	0
Heat and Light	3,700	3,740	40
Micellaneous	1,300	1,460	160
Total Cont. Fixed costs	\$13,000	\$13,200	\$ 200
Total Controllable Costs	\$29,500	\$30,300	\$ 800

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sumber: Charles T. Horngren, Cost Accounting, hal. 176.

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

### ad.3. Pengukuran Prestasi Pusat Penghasilan

Prestasi pusat penghasilan dapat diukur dengan berbagai jenis alat ukur, misalnya berdasarkan :

- a. Nilai penjualan produk/jasa
- b. Kuantitas barang yang dijual
- c. Struktur langganan/agen
- d. Daerah pemasaran.

Jika nilai penjualan meningkat dari tahun sebelumnya dapat dikatakan bahwa penjualan tahun ini lebih baik dari tahun sebelumnya. Penilaian keberhasilan manajer pusat pendapatan dapat juga diukur pada daerah pemasaran, bila perusahaan dapat menguasai pasar yang potensial, maka dapat dikatakan prestasi manajernya adalah baik.

Berikut ini penulis menyajikan data tentang kegiatan pemasaran seperti terlihat pada tabel 3 :

TABEL III  
TINGKAT LABA AREA PEMASARAN KUARTAL I, 1981  
(DALAM 000)

	SUB W	SUB X	SUB Y	SUB Z	JUMLAH
<b>Pendapatan :</b>					
Model A	2,500	2,000	3,000	2,500	10,000
Model B	12,000	6,000	3,600	2,400	24,000
Model C	20,000	10,000	10,000	20,000	60,000
Model D	25,000	25,000	37,500	12,500	100,000
<b>Total</b>	<b>39,500</b>	<b>43,000</b>	<b>54,100</b>	<b>37,400</b>	<b>194,000</b>
<b>Biaya Variable :</b>					
Model A	1,000	800	1,200	1,000	4,000
Model B	6,000	3,000	1,500	1,000	11,500
Model C	4,000	2,000	2,000	4,000	12,000
Model D	13,000	11,000	19,500	5,500	49,000
<b>Total</b>	<b>24,000</b>	<b>16,800</b>	<b>24,200</b>	<b>11,500</b>	<b>76,500</b>
<b>Kontribusi</b>	<b>35,500</b>	<b>26,200</b>	<b>29,900</b>	<b>25,900</b>	<b>117,500</b>
<b>Biaya Tetap :</b>					
Model A	750	600	900	750	3,000
Model B	4,000	2,000	1,200	800	8,000
Model C	5,500	2,750	2,750	5,500	16,500
Model D	7,000	7,000	10,500	3,500	28,000
<b>Total</b>	<b>17,250</b>	<b>12,350</b>	<b>15,350</b>	<b>10,550</b>	<b>55,500</b>
<b>Biaya Pemasaran dan Administrasi</b>	<b>18,250</b>	<b>13,850</b>	<b>14,550</b>	<b>15,350</b>	<b>62,000</b>
<b>Laba Bersih</b>	<b>12,586</b>	<b>12,682</b>	<b>14,249</b>	<b>10,483</b>	<b>50,000</b>
<b>Laba Bersih</b>	<b>5,664</b>	<b>1,168</b>	<b>301</b>	<b>4,867</b>	<b>12,000</b>

**Sumber :** R.A. Supriono, Sistem Pengendalian Manajemen, hal. 265.

#### ad.4. Pengukuran Prestasi Pusat Laba

Prestasi pusat laba dinilai berdasarkan perbandingan antara realisasi laba dengan anggaran laba yang telah ditetapkan untuk pusat laba yang bersangkutan. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk pengukuran prestasi pusat laba, yaitu :

1. Laba kontribusi
2. Laba langsung divisi
3. Laba terkendali
4. Laba bersih sebelum pajak
5. Laba bersih setelah pajak. 14)

Laba kontribusi dihitung dengan menggunakan biaya variabel dari total penghasilan yang diperoleh pusat laba. Laba langsung divisi dihitung dengan cara mengurangi penghasilan divisi dengan semua biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang bersangkutan tanpa memperdulikan terukur atau tidak terukurnya biaya tersebut oleh manajer divisi. Laba terkendali dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya-biaya yang terkendalkan oleh manajer divisi yang bersangkutan.

Laba bersih sebelum pajak, dihitung dari hasil pusat laba dikurangi biaya langsung divisi, alokasi biaya dari kantor pusat sebelum diperhitungkan pajak penghasilan pusat laba. Laba bersih setelah pajak,



dihitung dari pusat laba dikurangi biaya langsung, alokasi biaya dari kantor pusat dan pajak penghasilan pusat laba.

## E. Sistem Pelaporan Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Sistem pelaporan akuntansi pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa untuk menyediakan fakta-fakta yang diperlukan oleh semua tingkatan manajemen sehingga dapat memenuhi kebutuhan setiap individu manajemen. Sebelum mendesain sistem pelaporan pertanggungjawaban langkah pertama yang perlu mendapat perhatian adalah pembentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang terlihat dalam bagan organisasi. Jika struktur organisasi perusahaan telah disusun dengan baik sesuai pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, maka sistem pelaporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja akan dapat menghasilkan suatu laporan yang dapat dipergunakan oleh manajemen untuk mengawasi jalannya kegiatan perusahaan sekaligus mengambil tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

### 1. Prinsip Dasar Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Penyusunan laporan pertanggungjawaban yang disajikan harus disesuaikan dengan tingkat manajemen yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA Laporan pertanggungjawaban yang

ditujukan untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya menurut objek pengeluaran. Sedangkan untuk manajemen tingkat atas disajikan total biaya tiap-tiap pusat biaya yang dibawahinya ditambah dengan biaya-biaya yang dapat diawasi dan yang terjadi di pusat biayanya sendiri.

Laporan pertanggungjawaban ini pada umumnya membandingkan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran serta selisih dari masing-masing elemen biaya supaya diketahui penyimpangan yang menguntungkan dan penyimpangan yang tidak menguntungkan. Suatu laporan pertanggungjawaban yang baik harus berlandaskan pada mutu dan memenuhi kriteria-kriteria hal berikut ini :

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi, artinya harus ditujukan terutama pada pribadi-pribadi yang bertanggungjawab untuk mengontrol bidang yang dilaporkan. Para manajer dididik untuk menggunakan hasil-hasil dari sistem pelaporan ini.
- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Perubahan-perubahan hanya bisa dilakukan dengan alasan yang tepat disertai dengan keterangan-keterangan yang jelas untuk para pemakai.
- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Penyajian laporan yang tepat memerlukan pencatatan biaya yang terorganisir sehingga informasi dapat tersedia pada saat dibutuhkan.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Kecepatan dan keteraturan sangat erat berkaitan dengan peralatan pembantu yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan.

- e. Laporan harus mudah dimengerti. Seringkali laporan-laporan membuat istilah akuntansi yang sulit dimengerti para manajer yang hanya informasi berpendidikan akuntansi, sehingga informasi yang vital sering disalah tafsirkan. Oleh karenanya, istilah-istilah akuntansi harus dijelaskan atau dimodifikasikan agar sesuai dengan pemakaian. Manajemen harus mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai jenis-jenis biaya yang dibebankan pada suatu perkiraan termasuk metode-metode yang digunakan untuk menghitung biaya dan analisa penyimpangan.
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan. Jumlah dan sifat perincian sangat tergantung pada tingkatan manajemen yang memerlukan laporan itu. Laporan pada manajemen tidak boleh dibanjiri fakta-fakta yang tidak perlu dan juga tidak boleh diringkas sedemikian rupa sehingga manajemen kehilangan informasi vital yang esensial untuk melaksanakan tanggungjawabnya.
- g. Laporan harus memberi angka-angka yang dapat diperbandingkan (perbandingan antara angka aktual dengan anggaran, atau antara standar yang ditentukan dengan hasil aktual) dan harus menunjukkan varian-varian yang terjadi.
- h. Laporan harus bersifat analisis. Analisis atas dokumen pokok seperti kartu jam kerja, daftar barang rusak, pesanan kerja, dan surat permintaan bahan memberikan petunjuk mengenai buruknya pelaksanaan kerja yang mungkin disebabkan oleh kerusakan pembangkit tenaga, kemacetan mesin, operator yang tidak efisien, kualitas bahan yang rendah, atau faktor lain yang serupa.
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi pengawas yang tidak mengerti bahasa akuntansi. Juga nilai uang mungkin lebih sulit dibandingkan dari waktu ke waktu karena adanya dampak inflasi.
- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen-departemen. Harus diperhatikan agar laporan semacam itu tidak mengakibatkan kegiatan departemen diarahkan untuk "membuat penampilan yang baik" tanpa memperdulikan efeknya pada keseluruhan organisasi. 15)

## 2. Responsibility Performance Report

Performance report merupakan suatu alat pertanggungjawaban bagi tiap pusat pertanggungjawaban atau untuk manajer yang bersangkutan. Tujuan dari performance report ini adalah untuk pengawasan dan pengecekan terhadap wewenang yang telah didelegasikan.

Menurut James A. Chasin dan R.S. Polimeni responsibility performance report adalah :

These report are generally prepared on a monthly basis and follow a fairly standardized format from period to period (but not standardized among companies or industries). These report are specifically designed to facilitate internal control by the management. They should comprise carefully selected series of data related to specific responsibility centers. Fundamentally, they report actual results compared with goals or budget plans. Frequently they identify a problem that require a special report, since they are designed to pinpoint both efficient and inefficient performance. 16)

Menurut pengertian di atas bahwa penyusunan performance report biasanya dilakukan sebulan sekali dan dibuat secara berkala dan dibuat dalam standar format yang tetap dari waktu ke waktu serta menampilkan data dari pusat pertanggungjawaban yang membandingkan hasil yang sebenarnya dengan data yang dibuat sebelumnya.

Untuk memberikan gambaran mengenai laporan ini agar lebih jelas maka berikut ini akan disajikan tabel 4 dan 5 berikut ini :

**TABEL IV**  
**PRODUCTION VICE PRESIDENT'S**  
**MONTHLY RESPONSIBILITY**  
**PERFORMANCE REPORT**

	B u d g e t		Variance Favorable (Unfavorable)	
	This Month	Year to Date	This Month	Year to Date
Vice President's Office	\$ 9000	\$ 29000	(\$ 1000)	( 1000)
Machining Dept.	72000	236000	( 2950)	( 11600)
Finishing Dept.	15000	50000	( 2000)	( 3000)
Assembly Dept.	20000	62000	( 3000)	( 5000)
<b>Total Controllable Costs</b>	<b>\$ 116000</b>	<b>\$ 377000</b>	<b>( 8950)</b>	<b>( 20600)</b>

Sumber : James A. Chasin dan R.S. Polimeni, Cost Accounting, hal. 643.

**TABEL V**  
**MACHINING DEPARTMENT**  
**SUPERVISOR'S MONTHLY RESPONSIBILITY**  
**PERFORMANCE REPORT**

	B u d g e t		Variance Favorable (Unfavorable)	
	This Month	Year to Date	This Month	Year to Date
Direct Material	\$ 40000	\$ 140000	(\$ 1000)	(\$ 4000)
Machining Dept.	25000	75000	( 2000)	( 7000)
Finishing Dept.	4000	12000	( 400)	( 100)
Re Work	2000	6000	( 200)	( 300)
Supplies	200	600	( 40)	( 100)
Small Tools	300	900	( 50)	( 100)
Others	500	1500	( 60)	( 200)
<b>Total Controllable Costs</b>	<b>\$ 72000</b>	<b>\$ 236000</b>	<b>( 2950)</b>	<b>( 11600)</b>

Sumber : James A. Chasin dan R.S. Polimeni, Cost Accounting, hal. 644.

## **BAB III**

### **PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA CABANG MEDAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya (BAJ) berdiri 10 Juni 1967 di Jakarta dengan Akte Notaris Nimrot Siregar SH. No. 31 tertanggal 2 September 1967. Pendiri PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya disyahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada tanggal 19 Juni 1968 dengan Surat Keputusan No. JA.5/48/13, kemudian pada tanggal 19 Juni 1968 didaftarkan pada Kantor Kepaniteraan Pengadilan Negeri Jakarta dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 652 tahun 1969.

Dasar pemikiran untuk mendirikan perusahaan ini, dapat diambil suatu intisari sesuai visi, misi dan goal perusahaan yaitu :

Visi : Agar semua orang memiliki polis asuransi untuk proteksi.

Missi : 1. Mendidik orang untuk mampu melihat jauh ke depan.

2. Membantu Pemerintah dalam pembangunan negara.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

3. Membuka dan menyediakan lapangan pekerjaan bagi banyak orang.

4. Melayani berdasarkan motto : "Kasihilah Sesamamu".

Goal : Meningkatkan kehidupan yang sejahtera melalui produk asuransi yang merata bagi seluruh rakyat Indonesia.

Saat ini PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya adalah salah satu perusahaan asuransi jiwa yang besar di Indonesia dengan memiliki 12 Kantor Cabang dan 333 Kantor Pemasaran Distrik yang tersebar di seluruh Indonesia yang didukung oleh 7.409 orang tenaga pilihan yang terdidik dan terlatih.

Dalam usianya yang ke 35 tahun ini perusahaan telah dipercaya oleh 250.000 pemegang polis yang aktif dengan nilai pertanggungan lebih dari Rp. 800.000.000.000,- dan nilai klaim asuransi lebih dari Rp. 30.000.000.000,- setiap tahunnya. Sebagai salah satu perusahaan yang cukup besar di Indonesia telah melaksanakan strategi perusahaan dengan sistem Pemasaran Cabang (Branch Office System) sampai saat ini. Produk-produk yang ditawarkan mencakup asuransi perorangan dan asuransi kolektif (kumpulan).

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24



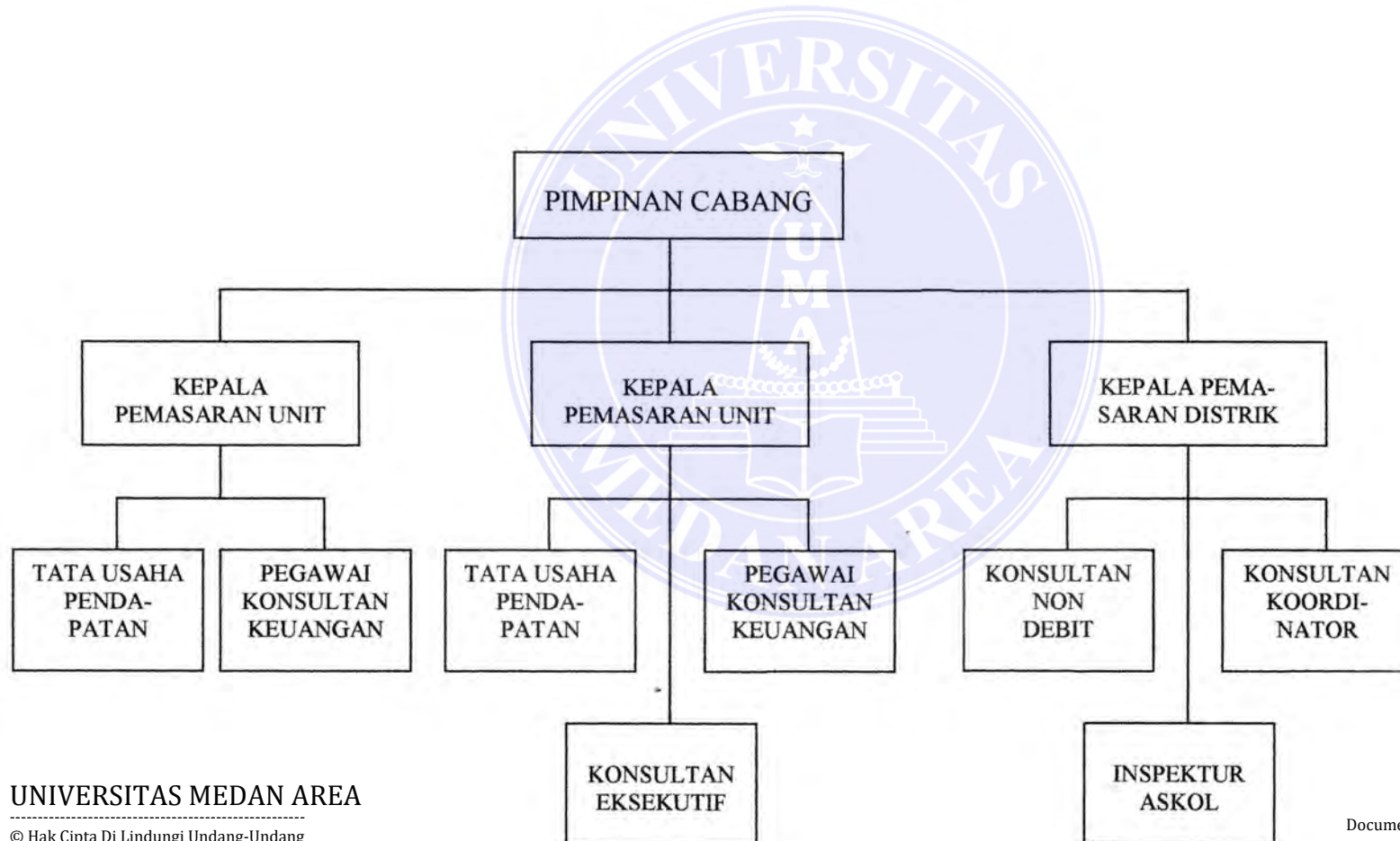
## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan dalam suatu perusahaan merupakan kerangka dasar yang menunjukkan hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, pembagian kerja, kedudukan dan jabatan pada masing-masing bagian. Struktur organisasi setiap perusahaan berbeda-beda sesuai dengan jenis usaha dan kebijaksanaan perusahaan dalam memilih struktur organisasi yang tepat.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan yang berbentuk garis dan staf dimana perusahaan dipimpin oleh seorang Pimpinan Cabang (PC) sebagai penanggung jawab dan pemegang wewenang tertinggi untuk mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan dan bertanggungjawab langsung kepada Dewan Direksi di Jakarta.

Berikut ini penulis kemukakan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan sebagai berikut :

GAMBAR I  
STRUKTUR ORGANISASI PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA  
CABANG MEDAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
Sumber: PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan.

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 6/2/24

Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24

Adapun uraian tugas dan tanggungjawab PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah sebagai berikut :

1. KMO (Konsultan Masa Orientasi)

- a) Menjual polis asuransi jiwa.
- b) Memelihara/merawat polis.
- c) Melakukan tugas administrasi dan laporan.
- d) Mengikuti PMS secara rutin.
- e) Pengembangan diri pribadi.

2. KD (Konsultan Debit)

- a) Menjual polis asuransi jiwa.
- b) Melaksanakan pendapatan premi dengan baik.
- c) Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
- d) Melaksanakan tugas administrasi (produksi/pendapatan).
- e) Switching.
- f) Pengembangan diri pribadi.

3. KND (Konsultan Non Debit)

- a) Menjual polis asuransi jiwa.
- b) Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
- c) Melaksanakan tugas administrasi (produksi).
- d) Switching)
- e) Pengembangan diri pribadi.

4. KE (Konsultan Eksekutif)
  - a) Menjual polis asuransi jiwa.
  - b) Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
  - c) Melaksanakan tugas administrasi (produksi) dan laporan.
  - d) Switching)
  - e) Pengembangan diri pribadi.
5. PKK (Pegawai Konsultan Keuangan)
  - a) Menjual polis asuransi jiwa.
  - b) Menagih pendapatan premi lanjutan.
  - c) After sales service pemegang polis.
  - d) Melakukan switching pembayaran premi lanjutan.
  - e) Melaksanakan tugas administrasi dan laporan.
  - f) Pengembangan diri pribadi.
6. IAMO/IA (Inspektur Askol)
  - a) Menjual polis Askol.
  - b) Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
  - c) Melaksanakan tugas administrasi dan laporan.
  - d) Melaksanakan tugas pendapatan polis Askol.
7. KK (Konsultan Koordinator)
  - a) Menjual asuransi jiwa atas target pribadi.
  - b) Mengkoordinir.
  - c) Penjualan polis konsultan koordinasinya.
  - d) Pendapatan premi unit koordinasinya.

- e) Perawatan, pemeliharaan dan pelayanan kepada pemegang polis.
- f) Melaksanakan tugas administrasi produksi, pendapatan dan pelayanan.

#### 8. TUP (Tata Usaha Pendapatan)

- a) Menyiapkan dan memelihara kartu premi.
- b) Menatausaha kwitansi fisik.
- c) Mengadministrasikan kwitansi-kwitansi yang sudah dibayar ke : Kartu Premi, BCTH.
- d) Membuat surat penyesuaian pembukuan dan surat perintah jatuh tempo.
- e) Membuat daftar polis lapse secara periodik.
- f) Memproses mutasi polis.
- g) Membuat SPASS (Surat Pemberitahuan After Sales Service).
- h) Menghimpun dan memelihara data-data statistik yang berkaitan dengan pendapatan, antara lain : statistik klaim, habis kontrak, tahapan, meninggal dunia, statistik penjualan polis, statistik pinjaman, statistik lapse, dan lain-lain.
- i) Memelihara administrasi pendapatan secara tertib dan akurat.
- j) Konsultasi dengan KTUD/KPD dan mengikuti perte-

UNIVERSITAS MEDAN AREA dan di Kapem Distrik.

k) Menerima dan melaporkan tugas-tugas lain dari atasan.

9. KPU (Kepala Pemasaran Unit)

a) Rekruiting dan seleksi.

b) Pengembangan konsultan melalui job sampling/job training.

c) Tugas administrasi unit.

d) Pelayanan dan pemeliharaan polis.

e) Human relation dan kepemimpinan.

f) Humas dan pemegang polis.

g) Mengadakan pertemuan unit.

h) Mengikuti rapat KPD setiap minggu.

i) Pengembangan pribadi.

10. KPD (Kepala Pemasaran Distrik)

a) Rekruiting dan seleksi.

b) Pembinaan dan pengembangan personil melalui diklat.

c) Mengawasi administrasi dan keuangan.

d) Mengkoordinir pelayanan kepada pemegang polis.

e) Melakukan kepemimpinan yang efektif dan membangun hubungan manusia kepada segenap aparatnya.

11. KTUC (Kepala Tata Usaha Cabang)

a) Mengawasi dan mengendalikan kantor-kantor pemasaran di bawah koordinasinya agar secara juridis/administratif dan secara fisik operasional

UNIVERSITAS MEDAN AREA

selalu berada dalam kondisi yang prima.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- b) Memeriksa kebenaran data laporan keuangan sebelum diserahkan kepada pemimpin cabang untuk ditandatangani.
- c) Mengkoordinir aparat dinas dalam di kantor cabang sehingga tercapai suasana disiplin kerja yang tinggi, tertib dan aman.
- d) Menyelesaikan tugas-tugas ekstern misalnya : bank/kantor pos/pajak/pemda dan lain-lain.
- e) Menjaga kebersihan dan ketertiban di lingkungan kantor cabang.

## 12. PC (Pemimpin Cabang)

- a) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pemasaran, membimbing serta mengawasi semua aktivitas Wakil Pimpinan Cabang (WPC), Kepala Pemasaran Distrik (KPD), Kepala Pemasaran Askol (KPA), Kepala Tata Usaha Cabang (KTUC), dan Kepala Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Kabag. Diklat), untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- b) Bertindak untuk dan atas nama Direksi Bumi Asih Jaya, baik keluar maupun ke dalam perusahaan dalam arti seluas-luasnya, sesuai dengan batas wewenang yang diatur dan digariskan oleh direksi.
- c) Mengusulkan kepada direksi realisasi pembukaan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

- d) Bertanggungjawab untuk melakukan evaluasi kepada pegawai-pegawai Dinas Dalam (DD) dan Dinas Luar (DL) dalam koordinasinya.
- e) Merencanakan, mengawasi dan mengembangkan :
  - 1) Bisnis perhotelan
  - 2) Usaha Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

## B. Jenis Pusat-pusat Pertanggungjawaban Perusahaan

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Cabang Medan mengaplikasikan sistem informasi akuntansi dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Pada setiap tingkatan manajemen tertentu ditetapkan sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban dari segi investasi, biaya, hasil (pendapatan) dan laba.

Pusat investasi merupakan tingkatan tanggung jawab yang paling besar daripada pusat-pusat pertanggungjawaban lainnya. Oleh sebab itu maka pusat investasi ini memiliki tanggung jawab yang luas untuk mengendalikan biaya, pendapatan dan penggunaan aktiva dalam rangka memperoleh keuntungan. Jadi penekanannya adalah pertanggungjawaban terhadap keuntungan yang dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk mendapat keuntungan tersebut. Dalam perusahaan ini pusat investasi berada di bawah pengawasan langsung kepala cabang yang bertindak

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
sebagai penanggung jawab.  
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24



Pusat biaya pada perusahaan ini berada pada kepala pemasaran distrik dan kepala tata usaha cabang. Kedua kepala ini bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unitnya masing-masing.

Kepala pemasaran distrik bertanggungjawab atas seluruh kegiatan produksi yaitu berbentuk polis yang kemudian selanjutnya siap untuk dipasarkan. Sedangkan kepala tata usaha cabang bertanggungjawab atas semua penyelenggaraan tata usaha cabang, meliputi tata usaha pendapatan dan pegawai konsultan keuangan. Kedua kepala seksi ini bertanggungjawab atas pusat biaya ini.

Pusat penghasilan merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengelola hasil penjualan. Bagian yang bertugas untuk mengelola serta sekaligus mempertanggungjawabkan hasil penjualan berada pada kepala pemasaran unit. Kepala pemasaran unit adalah orang yang bertanggungjawab langsung atas pemasaran polis. Usaha yang dapat dilakukannya adalah memperluas jaringan pemasaran untuk seluruh Pulau Sumatera dengan mendirikan unit penjualan yang berada langsung di bawah pengawasan serta mencari nasabah agar lebih menyebarluaskan lagi hasil pemasaran polis. Tugas yang dibebankan kepada kepala pemasaran unit adalah tidak mudah. Disamping harus memenuhi target

UNIVERSITAS MEDAN AREA harus mencari peluang-peluang baru

untuk mencari pasar yang potensial dan ini merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena pasar potensialnya cukup luas.

Pusat laba merupakan bagian dari organisasi yang bertanggungjawab atas penghasilan dan biaya. Pusat laba pada perusahaan ini terdapat pada kepala tata usaha. Dengan demikian pusat laba ini merupakan tanggung jawab bagi kepala tata usaha yang merupakan selisih dari penghasilan dibandingkan dengan biaya.

### **C. Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Cabang Medan telah merancang struktur organisasi sedemikian rupa yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Batas wewenang dan tanggung jawab secara jelas telah digambarkan pada struktur organisasinya. Selanjutnya perusahaan telah menyusun budget comprehensive dalam hal ini sangat diperlukan untuk sistem akuntansi pertanggungjawabannya.

Di samping itu perusahaan telah membagi-bagi bidang tugas berdasarkan departemen, dalam hal ini perusahaan menggunakan istilah kepala, dan masing-masing bagian tersebut dipimpin oleh kepala bagian yang bertanggung-

Jurnal Kepala Medan Area cabang.

Untuk dapat mengetahui gambaran yang jelas mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban perusahaan maka di sini hanya dibahas bersifat tinjauan terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawabannya. Tinjauan pembahasan meliputi proses penyusunan anggaran, jenis pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan, pengukuran prestasi kinerja, sistem pelaporan pusat-pusat pertanggungjawaban dan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan perusahaan.

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Cabang Medan dalam menjalankan kegiatan di masa yang akan datang perusahaan telah menyusun anggarannya secara komprehensif. Penyusunan anggaran ini disusun dan diperoleh dari masing-masing bagian yang terdapat pada perusahaan. Setiap bagian ini diberi tugas untuk membuat anggarannya sendiri, yang selanjutnya diajukan kepada kepala cabang.

Tugas penyusunan anggaran ini diberikan oleh kepala cabang dimana kepala cabang akan menerima suatu daftar anggaran yang telah disusun oleh masing-masing seksi bagian dengan melakukan pemeriksaan dan perhitungan. Usulan anggaran yang diajukan tersebut berasal dari anggaran tahun lalu maupun anggaran yang dapat diproyeksikan yang akan diterima atau dikeluarkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA akan datang ataupun anggaran yang

ditujukan untuk keperluan-keperluan khusus atau untuk tujuan investasi. Di sini kepala cabang akan menilai layak atau tidaknya anggaran atau pos-pos dalam anggaran yang diusulkan tersebut.

Sebelum kepala cabang menetapkan anggaran perusahaan, untuk menjadi pedoman pelaksanaan pada masa yang akan datang maka kepala cabang akan mengadakan rapat terkoordinasi dengan para kepala seksi ataupun staf-staf yang terlibat di dalam penyusunan anggaran. Sebelum kepala cabang memimpin rapat anggaran terlebih dahulu ia memberikan arahan-arahan yang berguna khususnya mengenai anggaran tersebut dimana ditekankan bahwa anggaran yang akan dipakai sebagai alat pengukur adalah buatan mereka sendiri sehingga harus mereka usahakan untuk memenuhinya. Untuk dapat membuat suasana demikian maka para pelaksana diikutsertakan dalam pembuatan anggaran.

Untuk menjaga kemungkinan agar hasil kegiatan tidak jauh menyimpang dari anggaran yang ditetapkan maka kepala cabang mengadakan rapat koordinasi dengan setiap kepala seksi untuk memantau sampai sejauhmana upaya yang dilakukan dan kendala-kendala apa yang menjadi penyebabnya dari masing-masing seksi pada setiap akhir bulan sekaligus memecahkan masalah bersama yang dihadapi.

Pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran merupakan hal yang sangat penting karena tanpa adanya tindakan pengawasan maka anggaran yang telah ditetapkan tidak akan memperoleh hasil seperti apa yang diharapkan, dengan demikian anggaran dapat disalahgunakan oleh orang yang tidak bertanggungjawab karena ia merasa mempunyai kesempatan untuk melakukannya karena tidak ada pengawasan yang dilakukan. Di samping itu pengawasan juga diperlukan untuk menilai prestasi kinerja yang sebenarnya dan mengatasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pelaksanaan anggaran tersebut.

Pengawasan anggaran perusahaan dilakukan oleh tim internal auditor dari kantor pusat dan tim ini bertanggungjawab penuh pada dewan direksi. Kepala cabang sebagai pimpinan tertinggi di perusahaan ini akan memberikan laporan pelaksanaan kerja di wilayahnya kepada tim internal auditor dan tim ini akan menilai hasil pekerjaannya dan akan memberikan laporan hasil pemeriksaannya kepada direksi. Prestasi kerja kepala cabang dapat diukur dari anggaran dibandingkan dengan realisasi yang dapat dicapai. Di samping itu juga prestasi kepala cabang dapat dinilai dari kemampuannya dalam mencapai profit maksimum yang cukup tinggi serta mampu bekerja-

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

#### D. Pengukuran Prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Pengukuran prestasi dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu hal yang sangat penting dilakukan oleh manajemen untuk mengetahui sampai sejauhmana para manajer pusat pertanggungjawaban dapat melaksanakan kegiatannya. Suatu pengukuran prestasi harus dimulai dengan penetapan tujuan yang hendak dicapai. Hal ini dilakukan agar manajemen tidak menarik kesimpulan yang salah dari hasil pengukuran jika tidak ditetapkan tujuan yang jelas.

Pengukuran pusat pertanggungjawaban PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Cabang Medan terdiri dari :

##### 1. Pusat Investasi

Pusat investasi mempunyai tanggung jawab bukan saja dalam mencapai tingkat laba sesuai dengan besarnya dana yang diinvestasikan tetapi juga pembentukan strategi pemasaran, produksi, keuangan, personalia maupun penemuan terhadap produk baru. Oleh karena investasi selalu berumur panjang atau lebih dari satu tahun maka penilaian prestasi pusat investasi juga semasa beberapa tahun. Penilaian prestasi hanya didasarkan satu tahun operasi tidaklah layak dan tidak menggambarkan prestasi yang sebenarnya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24

## 2. Pusat Biaya

Suatu pusat biaya merupakan suatu bagian dari organisasi yang didesentralisasikan yang telah diberi wewenang untuk mengeluarkan biaya. Oleh karena itu penilaian prestasi suatu pusat biaya didasarkan pada perbandingan antara anggaran biaya dan biaya yang benar-benar dikeluarkan atau untuk tingkat kegiatan yang benar-benar dicapai.

Kedudukan seorang kepala pusat biaya suatu perusahaan mempunyai kekuasaan penuh untuk mengeluarkan dan mengendalikan biaya dalam rangka untuk menghasilkan suatu produk dan sekaligus mempertanggungjawabkan kegiatan pusat biaya dengan membandingkan hasil yang diperoleh apakah sudah sesuai dengan rencana anggaran pusat biaya yang telah dibuat.

Pada perusahaan ini pusat biaya dijumpai pada kepala pemasaran distrik dan kepala tata usaha cabang. Kedua bagian ini dipimpin oleh kepala bagian yang bertanggungjawab atas pusat biaya ini dengan berpedoman pada anggaran biaya yang dibuat sehingga dapat dijadikan pedoman untuk mempermudah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan pusat biaya untuk masing-masing bagian yang dipimpinnya. Hal ini dapat mencegah terjadinya penyimpangan maupun kekeliruan dalam pelaksanaan

Kepala pemasaran distrik bertanggungjawab terhadap polis yang dihasilkan, maupun terhadap jumlah polis yang dihasilkan dengan memperhatikan tingkat efisiensi. Pengukuran tingkat efisiensi ini dapat dilakukan dengan membandingkan antara biaya nyata yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang dapat menunjukkan berapa besar biaya yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah hasil produk tertentu.

Kepala tata usaha cabang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan tata usaha pendapatan dan pegawai konsultan keuangan. Kegiatan-kegiatan ini dikoordinasikan oleh kepala tata usaha cabang untuk dapat mengarahkan hasil yang dicapai sesuai dengan harapan berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat sebelumnya dengan mendapat persetujuan dari kepala cabang. Selanjutnya anggaran yang telah disetujui merupakan pedoman bagi pelaksanaan kegiatan bagian ini.

### 3. Pusat Penghasilan

Pusat penghasilan pada perusahaan ini terdapat pada kepala pemasaran unit. Sebagai seorang yang bertanggungjawab atas pusat penghasilan ini, harus

UNIVERSITAS MEDAN AREA anggaran penghasilan yang telah



disusunnya sehingga akan dapat mempermudah dalam memper-  
tanggungjawabkan kegiatan pusat penghasilan ini sekali-  
gus dapat menghindari kemungkinan penyimpangan dari  
anggaran. Kegiatan penjualan polis ditangani dan diawasi  
oleh kepala pemasaran unit secara langsung dan setiap  
bulan membuat laporan penjualan. Berdasarkan rencana  
penjualan yang telah ditetapkan, maka dibuatlah anggaran  
penjualan polis dengan memperkirakan harga yang ditetap-  
kan perusahaan. Dengan adanya anggaran yang disusun  
secara sistematis dan cermat ini maka dapat dipakai  
sebagai dasar dalam merencanakan kegiatan perusahaan  
secara keseluruhan bidang pemasaran untuk mencapai laba  
maksimum yang diharapkan.

#### 4. Pusat Laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban  
yang mempunyai fungsi utama menarik laba ke dalam  
perusahaan. Aktivitas pusat laba merupakan ukuran per-  
bandingan antara estimasi laba rugi dengan hasil  
realisasi laba rugi yang diperoleh pada suatu akhir  
tahun tertentu. Pengukuran pusat laba ini dipengaruhi  
oleh dua variabel yaitu biaya dan penghasilan yang dapat  
diawasi (controllable cost and revenue).

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba

ada kepala tata usaha cabang di

bawah tanggung jawab kepala cabang. Dengan demikian kepala tata usaha cabang bertanggungjawab agar laba yang diproyeksikan dapat dicapai. Untuk mencapai laba yang telah dianggarkan perusahaan telah menetapkan konsep laba secara menyeluruh (all inclusive concept).

#### **E. Sistem Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban**

Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Cabang Medan disusun dalam bentuk laporan yang dikelola secara otomatis dengan sistem komputerisasi yang diberi judul : "Laporan Biaya Gabungan Pusat-pusat Pertanggungjawaban (PPJ)". Laporan pertanggungjawaban tersebut disusun menurut tingkatan biaya berdasarkan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang diproses oleh sistem komputer pada setiap awal bulan untuk transaksi kejadian bulan yang lalu. Laporan tersebut juga berisikan total biaya untuk setiap departemen/seksi. Pengelompokan biaya digolongkan sesuai dengan nomor perkiraan biaya seperti yang terlihat dalam lampiran Laporan Biaya Gabungan PPJ.

Pada perusahaan ini bentuk laporan pertanggungjawaban yang disusun untuk memberikan informasi mengenai kegiatan pusat pertanggungjawaban terdiri atas :

#### **UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

1. Laporan pertanggungjawaban bulanan.
2. Laporan pertanggungjawaban tengah tahunan.
3. Laporan pertanggungjawaban tahunan.

#### ad.1. Laporan Pertanggungjawaban

Pada bentuk laporan ini menggambarkan suatu perbandingan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan dari masing-masing departemen/seksi. Laporan ini memberikan informasi mengenai keadaan hasil karya yang telah dicapai, dilihat dari segi efisiensi, perkembangan atau kemajuan dari setiap departemen.

Bentuk laporan bulanan ini terdiri dari :

- a. Laporan biaya gabungan pusat-pusat pertanggungjawaban (PPJ)

Laporan ini menggambarkan penyajian informasi biaya dari masing-masing departemen yang telah digabungkan berdasarkan kelompok perkiraan biaya dan total biaya untuk seluruh kegiatan di perusahaan ini. Laporan ini juga menggambarkan perbandingan biaya bulan ini (berdasarkan biaya yang dianggarkan) dengan biaya sampai dengan bulan ini (berdasarkan hasil realisasinya).

b. Laporan penjualan polis

Laporan ini menyajikan informasi mengenai penjualan polis kepada nasabah, serta jenis polis yang telah terjual.

c. Laporan laba rugi

Laporan ini menunjukkan hasil usaha yang dilakukan perusahaan selama periode bulan yang bersangkutan dengan memberikan suatu perbandingan antara penghasilan dan biaya yang dianggarkan dengan penghasilan dan biaya yang dapat direalisasi dan laporan ini juga memberikan persentase anggaran dengan realisasi yang dicapai. Dengan demikian dapat diketahui berapa besar hasil yang telah dicapai.

d. Analisis laporan keuangan

Laporan ini memberikan informasi tentang keadaan perusahaan mengenai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi (likuiditas), ataupun kemampuan memenuhi kewajibannya bila dilikuidasi (solvabilitas) serta kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (rentabilitas). Dengan demikian laporan ini menggambarkan dari ketiga pengertian di atas yang menyangkut masalah posisi keuangan dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA Kegiatan perusahaan.

ad.2. Laporan Pertanggungjawaban Tengah Tahunan

Penyajian laporan ini merupakan hasil dari laporan bulanan yang direkapitulasi untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang telah dicapai, di samping itu penyimpangan dari anggaran yang terjadi diadakan evaluasi dan analisis penyebabnya kemudian dibuat penyesuaian-penyesuaian perbaikan dan penyempurnaan untuk masa pertengahan tahunan berikutnya.

ad.3. Laporan Pertanggungjawaban Tahunan

Laporan ini menyajikan secara lengkap mengenai pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dimulai dari tahun anggaran sampai dengan akhir tahun anggaran pelaksanaan kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban. Masing-masing pusat pertanggungjawaban dari pusat investasi, hasil, biaya dan laba memberikan laporannya dengan cara merekapitulasi laporan-laporan bulanan yang disusun menjadi laporan pelaksanaan kerja menurut anggaran satu tahun.

**F. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengawasan Perusahaan**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu sarana dalam sistem pengawasan manajemen pada suatu organisasi perusahaan. Pengawasan manajemen merupakan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

suatu proses memotivasi dan memberi semangat untuk  
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24

pencapaian tujuan perusahaan dan juga merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan guna menjamin pencapaian tujuan secara efisien dan efektif. Dengan adanya pengawasan melalui akuntansi pertanggungjawaban maka setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan memberikan laporan pertanggungjawaban hasil kegiatan departemen/seksinya.

Perusahaan dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban melaksanakan tindakan pengawasan melalui hal di bawah ini :

1. Pengawasan melalui laporan biaya gabungan pusat pertanggungjawaban (PPJ)

Dalam laporan ini disajikan secara presentatif hasil keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing bagian. Setiap transaksi biaya yang terjadi atau yang telah dikeluarkan akan diperiksa untuk mengetahui apakah biaya tersebut merupakan biaya suatu departemen atau bukan. Bila dalam pemeriksaan tersebut ditemukan biaya untuk departemen lain yang dibebankan kepada departemennya maka dibuat penyesuaian yang dilakukan oleh tata usaha pendapatan. Pada laporan ini juga akan diperiksa jumlah pengeluaran yang dilakukan oleh masing-masing bagian untuk melihat

UNIVERSITAS MEDAN AREA kepala bagian bertanggungjawab atas

pelaksanaan anggaran dengan penggunaan dana. Dengan adanya laporan biaya gabungan pusat pertanggungjawaban ini dapat dilihat kegiatan dan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh kepala bagian pusat pertanggungjawaban.

2. Pengawasan melalui laporan realisasi penjualan polis  
Penyajian laporan ini akan memberikan informasi mengenai hasil penjualan setiap jenis polis perusahaan. Dalam laporan ini memperlihatkan jenis polis yang terjual, selanjutnya dikelompokkan berdasarkan jenis polis masing-masing. Hasil penjualan polis setiap bulannya disampaikan melalui laporan ke kantor pusat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan evaluasi pada Bab IV dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan terhadap akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Cabang Medan sudah berjalan dengan baik, hal itu terbukti dari :

1. Sistem organisasi perusahaan menganut sistem garis dan staf, dimana pendelegasian tugas wewenang dan tanggung jawab setiap bagian sudah dipisahkan sehingga dapat bekerja secara independen.
2. Dilibatkannya setiap bagian dan seksi menyusun usulan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, sehingga akan mendorong setiap bagian untuk bekerja lebih baik.
3. Bagian perkiraan perusahaan dirancang sesuai dengan kebutuhan informasi akuntansi, baik untuk keperluan pertanggungjawaban maupun pengelolaan masing-masing bagian.
4. Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban pada perusahaan dimulai dari tingkat bagian yang paling

UNIVERSITAS MEDAN AREA



rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Setiap akhir bulan masing-masing bagian memberikan laporan hasil pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawabannya, dan hal itu dilakukan secara teratur pada setiap bulannya.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis akan menyajikan saran yang mungkin ada manfaatnya bagi perusahaan.

1. Sebaiknya diciptakan lingkungan kerja antar bagian agar dalam melaksanakan pekerjaan tercipta hubungan yang harmonis antar bagian di perusahaan.
2. Anggaran yang disusun oleh setiap bagian/seksi sebaiknya direvisi kembali dengan membuat suatu team anggaran, dimana anggotanya adalah dari setiap bagian yang ada di perusahaan.
3. Bagan perkiraan perusahaan yang telah dirancang tersebut sebaiknya diawasi agar mencapai sasaran kebutuhan informasi akuntansi pada setiap bagian.
4. Sebaiknya dibentuk team independen untuk menilai laporan pertanggungjawaban setiap bagian, agar hasilnya maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adolph Matz dan Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Terjemahan Herman Wibowo, Edisi VIII, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994.
- Charles T. Horngren, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Sixth Edition, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.
- James A. Cashin and R. S. Polimeni, Cost Accounting, Seventh Edition, Mc. Graw Hill Book Company, New York, 1990.
- J. Morse Wayne and Harold P. Roth, Cost Accounting, Addison Wesley Publishing Company, Fifth Edition, 1990.
- L.M. Samryn, Akuntansi Manajerial, Edisi I, BPF, Yogyakarta, 2001.
- M. Syamsul dan H. Mustofa, Akuntansi Manajemen, Edisi III, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi Ketiga, BPF, Yogyakarta, 1995.
- , Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Edisi IV, BPF, Yogyakarta, 1995.
- , Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi III, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Ray H. Garrison, Accounting Managerial, (Akuntansi Manajemen), Terjemahan Bambang Purnomosidi dan Erwan Dukat, Edisi Ketiga, AK Group, Yogyakarta, 1996.
- R.A. Supriono, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi I, BPF, Yogyakarta, 2000.
- Terrence E. Mc. Clary, Responsibility Accounting: Profit Center and Cost Centers, Seventh Edition, Dow Jones Irwin Illinois, 1990.
- Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode, dan Teknik, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.