

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DALAM PENILAIAN KINERJA PT SEMEN PADANG  
(Studi Kasus pada PT Semen Padang)**



Olch:

**IKE HARMELIA**

**06 153 048**

Mahasiswa Program S1 Jurusan Akuntansi

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS**

**PADANG**

**2010**

**Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban  
Dalam Penilaian Kinerja PT Semen Padang (Studi Kasus Pada PT Semen Padang)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan perusahaan, mengetahui kesesuaian sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan dengan *Responsibility Accounting System* yang diadopsi perusahaan, dan mengetahui kesesuaian sistem pendistribusian *reward* yang digunakan perusahaan dengan *reward* dalam *Responsibility Accounting System*. Penelitian dilakukan pada PT Semen Padang yang berada pada lingkungan persaingan dan bisnis yang kompetitif dan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pertanggungjawaban bagi masing-masing unit organisasinya.

Hasil dari penelitian ini adalah PT Semen Padang telah mengadopsi sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis fungsi yang menekankan pengendalian dan pertanggungjawaban pada aspek keuangan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini tidak memadai lagi digunakan pada lingkungan bisnis perusahaan yang semakin kompetitif. Ukuran kinerja yang digunakan perusahaan adalah berbasis anggaran fungsional. Perusahaan ini menggunakan penilaian kinerja korporat yang berbasis *Balance Scorecard* tetapi fokus penilaian kinerja pada perspektif keuangan. Sistem *reward* pada perusahaan diberikan berdasarkan pencapaian kinerja korporat bukan kinerja *per-center*, sehingga *reward* untuk manajer dan karyawan diberikan secara merata.

**Keyword:** Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik seperti memperoleh laba yang maksimal, mempertahankan kelangsungan hidup dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan, maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisiensinya. Agar dapat mewujudkan kondisi perusahaan yang sehat dan mencapai tujuan, perusahaan harus bisa mengkoordinasikan segala kegiatannya. Oleh karena itu, strategi manajemen sangat mutlak dibutuhkan. Strategi merupakan perencanaan yang besar dan menetapkan secara umum kearah mana organisasi bergerak yang diinginkan manajemen puncak.

Perusahaan dapat memastikan agar strateginya dapat terlaksana secara efektif dan efisien dengan melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian manajemen. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dan



sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran masing-masing.

Sistem akuntansi manajemen memainkan peranan yang penting dalam mengukur tindakan dan hasil serta dalam mendefinisikan penghargaan yang akan diterima oleh para individu. Peranan inilah yang disebut dengan akuntansi pertanggungjawaban dan merupakan alat fundamental dari pengendalian manajerial. Oleh karena itu, sistem akuntansi yang cocok digunakan sebagai alat pengendalian adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Para *top management* yang memimpin sebuah perusahaan yang sedang bertumbuh biasanya menciptakan wilayah tanggung jawab yang disebut dengan pusat pertanggungjawaban, serta menugaskan seorang manajer untuk memimpin pusat pertanggungjawaban tersebut. Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban sebenarnya timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkannya dalam bentuk suatu laporan tertulis. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik pada suatu perusahaan harus ditetapkan sistem pendelegasian wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggung jawab. Menurut akuntansi pertanggungjawaban, evaluasi terhadap kinerja setiap pusat tanggung jawab didasarkan pada segala aktivitas yang dapat dikendalikan secara langsung

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

PT Semen Padang telah menetapkan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang akan digunakan untuk menilai kinerja setiap unit-unit organisasi yang berada di lingkungan perusahaan. PT Semen Padang telah memilih untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi (*Functional Based-Responsibility Accounting*). Berdasarkan penelitian dan pengamatan terhadap elemen-elemen inti sistem akuntansi pertanggungjawaban dan keadaan lingkungan bisnis perusahaan, penulis melihat adanya beberapa perbedaan antara Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban yang diterapkan PT Semen Padang dengan penerapan yang sesuai dengan teori, yaitu:

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsional cocok untuk diterapkan pada organisasi bisnis yang beroperasi di lingkungan yang stabil dengan produk dan proses produksi yang standar serta tingkat persaingan rendah. Sedangkan PT Semen Padang pada saat ini merupakan organisasi bisnis yang beroperasi di lingkungan yang dinamis dengan perubahan yang cepat dan persaingan yang cukup ketat. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dipilih perusahaan, yaitu *Functional Based Responsibility Accounting System* sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan lingkungan bisnis dan persaingan perusahaan yang semakin kompetitif.
2. Pada *Functional Based Responsibility Accounting System*, ukuran kinerja yang ditetapkan dan diukur adalah berbasis anggaran dengan perhitungan biaya



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System. 11<sup>th</sup> Edition.* (Kurniawan Tjakrawala). Jakarta : Salemba Empat.
- Anthony, Robert N, John Dearden, and Norton M. Bedford. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi keenam.* (Agus Maulana). Jakarta : Erlangga.
- Amelia, Dita Sesra. 2009. Skripsi:*Teknik Penilaian Efisiensi dan Efektivitas Pusat-Pusat Pertanggungjawaban Operasional Pada PT Semen Padang.* Padang: Universitas Andalas.
- Farizal, Fitria. 2005. Skripsi:*Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja (Studi Kasus: PT PLN Persero Wilayah Sumbar).* Padang: Universitas Andalas.
- Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M. 2006. *Management Accounting. 7th Edition.* ( Dewi Fitriyani). Jakarta : Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Akuntansi Manajemen, Edisi keempat.* (Ancenu A. Hermawan). Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi ketiga.* Yogyakarta : STIE YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Akuntansi Manajemen, Edisi ketiga.* Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. 2000. *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi ke-13.* Yogyakarta : BPFU UGM.
- Ray H Garrison, Eric W Noreen, Peter C Brewer, 2006. *Managerial Accounting. 11<sup>th</sup> Edition.* New York : McGraw Hill.
- Ronald, W. Hilton. 2005. *Manajerial Accounting, International Edition, Sixth Edition.* New York : Mc. Graw Hill.
- S, Munawir. 2002. *Akuntansi Keuangan dan Manajemen, Edisi pertama.* Yogyakarta : BPFU Yogyakarta.
- Sugiyono. 2003. *Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan keenam.* Bandung : CV Alfabeta.
- Supriyono. R.A.. 2001. *Akuntansi Manajemen 2, Edisi pertama.* Yogyakarta : BPFU Universitas Gajah Mada.