



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANGGARAN SEBAGAI APLIKASI RESPONSIBILITY
ACCOUNTING PADA PT. TUGU REASURANSI INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN REASURANSI)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi**

ANDIKA MAULANA SYA'BAN

0906607270

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA

PROGRAM EKSTENSI

JAKARTA

JULI 2012

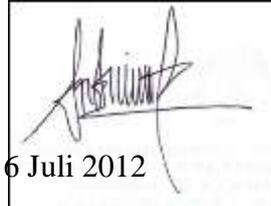
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Andika Maulana Sya'ban

NPM : 0906607270

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

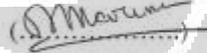
Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Andika Maulana Sya'ban
NPM : 0906607270
Program Studi : Akuntansi
Kekhususan : -----
Judul Skripsi : ANGGARAN SEBAGAI APLIKASI
RESPONSIBILITY ACCOUNTING PADA
PT. TUGU REASURANSI INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN
REASURANSI)

Telah berhasil dipertahakan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi S1 – Ekstensi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

: DEWAN PENGUJI

NAMA

TANDA TANGAN

KETUA : Dini Marina S.E., M.Com., DEA 

PEMBIMBING : Mafrizal Heppy Ak., MBA 

ANGGOTA PENGUJI : Tubagus Muhamad Yusuf
Khudri S.E., M.T.I. 

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 Juli 2012

KPS Ekstensi Akuntansi

SRI NURHAYATI, MM., S.A.S

NIP.: 19600317 198602 2 001

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan rasa syukur kehadirat Allah SWT penulis berhasil merampungkan penulisan skripsi ini, dan hanya dengan pertolongan serta Hidayah-Nya skripsi ini dapat disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Tentu skripsi ini tidak lepas dari kekurangan di sana sini meskipun penulis mencoba menggarap penulisannya secara hati-hati. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Mafrizal Heppy Ak., MBA., selaku pembimbing yang telah sudi meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing penulis sehingga tersusunnya skripsi ini.
2. Pimpinan serta seluruh Karyawan PT. Tugu Reasuransi Indonesia, yang telah memberikan izin observasi pada penulis guna mendapatkan data dan bahan yang diperlukan dalam menyusun skripsi ini.
3. Orang tua dan adik-adikku tercinta yang telah memberikan dorongan semangat dan perhatiannya yang sangat besar.
4. Rekan-rekan penulis serta sahabat-sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan moril dalam menyelesaikan laporan magang ini.
5. Neng dan Babieh, atas perhatian dan kasih sayangnya yang begitu besar kepada penulis serta dorongan semangat yang telah diberikan sehingga penulis lancar dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca dan penulis dengan lapang hati bersedia menerima kritik serta saran untuk kesempurnaan karya tulis ini.

Jakarta, 6 Juli 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andika Maulana Sya'ban
NPM : 0906607270
Program Studi : Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANGGARAN SEBAGAI APLIKASI RESPONSIBILITY ACCOUNTING
PADA PT. TUGU REASURANSI INDONESIA (STUDI KASUS PADA
PERUSAHAAN REASURANSI)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 6 Juli 2012

Yang menyatakan, _____



(Andika Maulana Sya'ban)

ABSTRAK

Nama : Andika Maulana Sya'ban
Program Studi : Akuntansi
Judul : ANGGARAN SEBAGAI APLIKASI RESPONSIBILITY ACCOUNTING PADA PT TUGU REASURANSI INDONESIA (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN REASURANSI)

Konsep akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu konsep yang dikenal dalam akuntansi manajemen. akuntansi pertanggung jawaban dijadikan sebagai dasar bagi PT. Tugu Reasuransi Indonesia untuk menyusun anggaran bagi kegiatan operasinya. Baik akuntansi pertanggung jawaban dengan proses penyusunan anggaran tersebut terjalin suatu hubungan yang saling berpengaruh. Anggaran membutuhkan penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang efektif agar dapat berjalan dengan baik. Di lain hal, akuntansi pertanggung jawaban membutuhkan anggaran sebagai salah satu unsur pendukung bagi efektifitas pengaplikasiannya.

Penelitian yang dilakukan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia bertujuan untuk melihat pengaruh akuntansi pertanggung jawaban dalam anggaran perusahaan serta mengetahui kelayakan anggaran yang dibuat oleh Perusahaan sebagai standar untuk mengukur kinerja. Penelitian dilakukan penulis dengan melakukan pengamatan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia, yang merupakan salah satu perusahaan reasuransi sebagai suatu studi kasus. Penelitian dilakukan pada proses perencanaan hingga proses pelaksanaan anggaran.

Dari penelitian yang dilakukan, hasil yang didapat menunjukkan bahwa adanya keterkaitan antara keduanya. Proses penyusunan anggaran di PT. Tugu Reasuransi Indonesia dilakukan dengan seksama dan penuh pertimbangan, cukup sesuai dengan konsep akuntansi pertanggung jawaban. Meskipun penerapan akuntansi pertanggung jawaban tidak sepenuhnya diterapkan, dari sisi investasi, peranan direksi dan pusat pertanggung jawaban yang masih perlu dibenahi dan diperbaiki.

Kesimpulan dari penelitian ini, penerapan konsep akuntansi pertanggung jawaban di PT. Tugu Reasuransi Indonesia telah berjalan cukup efektif. Struktur organisasi dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang mendukung pelaksanaan akuntansi pertanggung jawaban perlu untuk dievaluasi untuk mengantisipasi kemungkinan timbulnya penyimpangan antara teori dengan praktek yang terjadi. Akuntansi pertanggung jawaban

Kata kunci:

Akuntansi pertanggung jawaban, pusat pertanggung jawaban, investasi

ABSTRACT

Name : Andika Maulana Sya'ban
Study Program : Accounting
Title : BUDGET AS THE APPLICATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING IN PT TUGU REASURANSI INDONESIA (CASE STUDY IN REINSURANCE COMPANY)

The concept of responsibility accounting is a concept known in management accounting. Responsibility accounting serves as the basis for the PT. Tugu Reasuransi Indonesia to prepare a budget for its operations. Both responsibility accounting and budgeting process is established a relationship of mutual influence. The budgeting process requires the application of effective responsibility accounting in order to run properly. On the other hand, responsibility accounting requires the budget as a supporting element for the effectiveness of its application.

Research that has been done in PT. Tugu Reasuransi Indonesia aims to see the effect of responsibility accounting in the budget accounting firms as well as determine the feasibility of the budget made by the company as a standard to measure performance. PT. Tugu Reasuransi Indonesia is one of Reinsurance Company in Indonesia. The study was conducted from the budget planning process until the budget execution process.

Results show that there is a correlation between Budgeting process and responsibility accounting in PT. Tugu Reasuransi Indonesia, both of the elements done carefully and thoughtfully, fairly in accordance with concept of responsibility accounting. Although the application of responsibility accounting is not fully implemented, in terms of investment, the directors and responsibility center that still needs to be fixed and corrected.

The conclusion of this study, the application of responsibility accounting in PT. Tugu Reasuransi Indonesia has been running quite effective. Organizational structures and policies that support the implementation of responsibility accounting need to be evaluated to anticipate the possibility of a deviation between theory and practice occurs.

Key words:

Responsibility accounting, responsibility center, investment

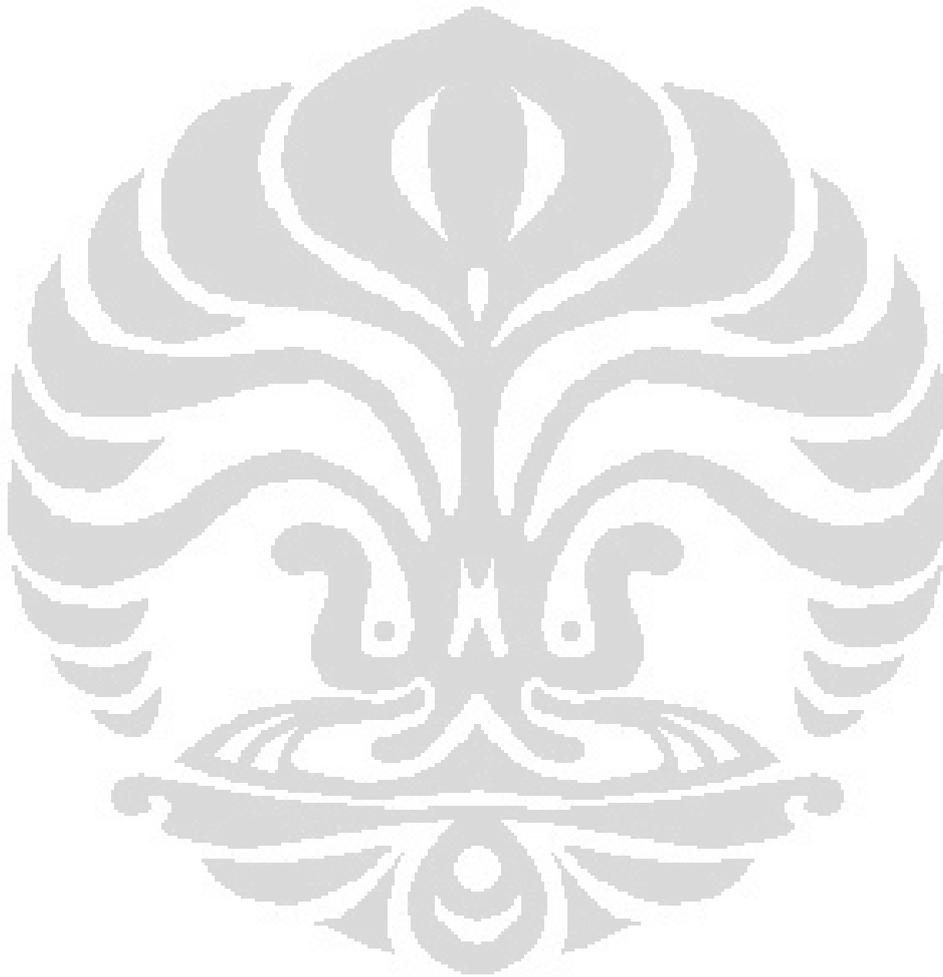
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.6 Metode Penelitian.....	6
1.7 Desain Penelitian.....	7
1.8 Kerangka Pemikiran.....	8
1.9 Sistematika Penulisan	10
2. LANDASAN TEORI.....	12
2.1 <i>Responsibility Accounting</i>	12
2.1.1 Konsep <i>Responsibility Accounting</i>	12
2.1.2 Syarat-syarat Terpenuhinya <i>Responsibility Accounting</i>	13
2.1.3 Teknik-teknik dalam <i>Responsibility Accounting</i>	13
2.2 Anggaran	16
2.2.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Anggaran.....	16
2.2.2 Metode Penyusunan Anggaran.....	16
2.2.3 Jenis-jenis Anggaran.....	20
2.2.4 Manfaat Anggaran	21
2.3 Reasuransi	22
2.3.1 Pengertian Reasuransi.....	22
2.3.2 Tujuan Reasuransi	23
2.3.3 Perjanjian Reasuransi	24
2.3.4 Bentuk-bentuk Reasuransi.....	25
2.3.5 Prinsip-prinsip Reasuransi.....	27
2.3.6 Pendapatan dan Biaya pada Perusahaan Reasuransi	29
3. PROFIL PERUSAHAAN.....	32
3.1 Perkembangan	32
3.2 Visi & Misi.....	36
3.3 Struktur Organisasi	37
3.4 Bidang Usaha	49
3.5 Prosedur Penerimaan Bisnis Reasuransi	51

3.6	Sistem Anggaran	56
3.6.1	Proses Penyusunan Anggaran.....	56
3.6.2	Teknis Penyusunan Anggaran Operasional	58
3.6.3	Teknis Penyusunan Anggaran Keuangan	61
3.7	Penerapan Responsibility Accounting	61
3.7.1	Sumber Pendapatan dan Biaya	61
3.7.2	Penentuan <i>Responsibility Center</i>	62
3.7.3	Sistem Pelaporan dan Pengukuran Kinerja	64
4.	ANGGARAN SEBAGAI APLIKASI RESPONSIBILITY ACCOUNTING PADA PT. TUGU REASURANSI INDONESIA	71
4.1	Analisa Proses, Keakuratan dan Jadwal Penyusunan Anggaran.....	71
4.1.1	Proses Penyusunan Anggaran.....	71
4.1.2	Keakuratan Anggaran	72
4.1.3	Jadwal Penyusunan Anggaran	73
4.2	Analisa Efektifitas Pelaksanaan Anggaran	73
4.2.1	<i>Managerial Involvement and Commitment</i>	73
4.2.2	<i>Organizational Adaptation</i>	74
4.2.3	<i>Responsibility Accounting</i>	74
4.2.4	<i>Full Communication</i>	80
4.2.5	<i>Realistic Expectation</i>	80
4.2.6	<i>Timeliness</i>	81
4.2.7	<i>Flexible Application</i>	81
4.2.8	<i>Individual and Group Recognition</i>	82
4.2.9	<i>Follow Up</i>	82
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1	Kesimpulan	84
5.2	Saran-saran.....	86
	DAFTAR REFERENSI	87
	LAMPIRAN	

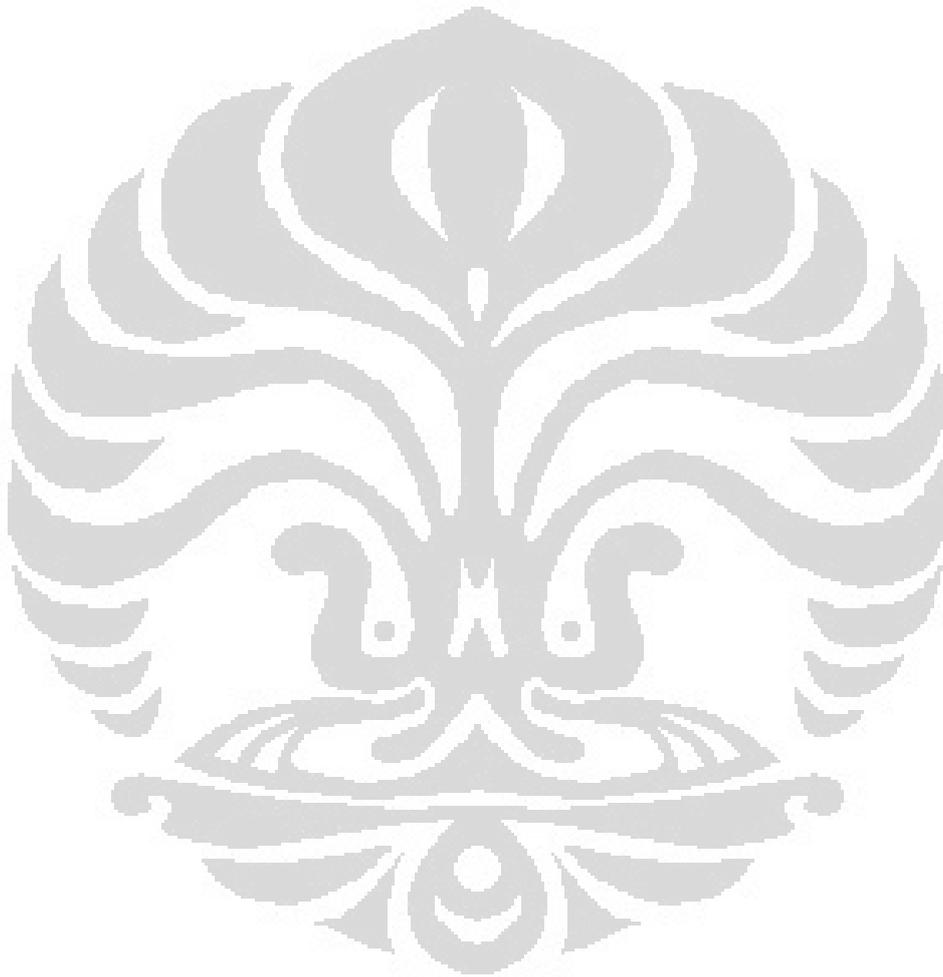
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Alur Penelitian	8
Gambar 2.1. Reasuransi	25
Gambar 3.1. Pendapatan <i>Underwriting</i> 2006-2010	34
Gambar 3.2. Struktur Organisasi	38
Gambar 3.3. Prosedur Penerimaan Bisnis Reasuransi Fakultatif (a)	52
Gambar 3.4. Prosedur Penerimaan Bisnis Reasuransi Fakultatif (b)	53
Gambar 3.5. Prosedur Penerimaan Bisnis Reasuransi Fakultatif (c)	54



DAFTAR TABEL

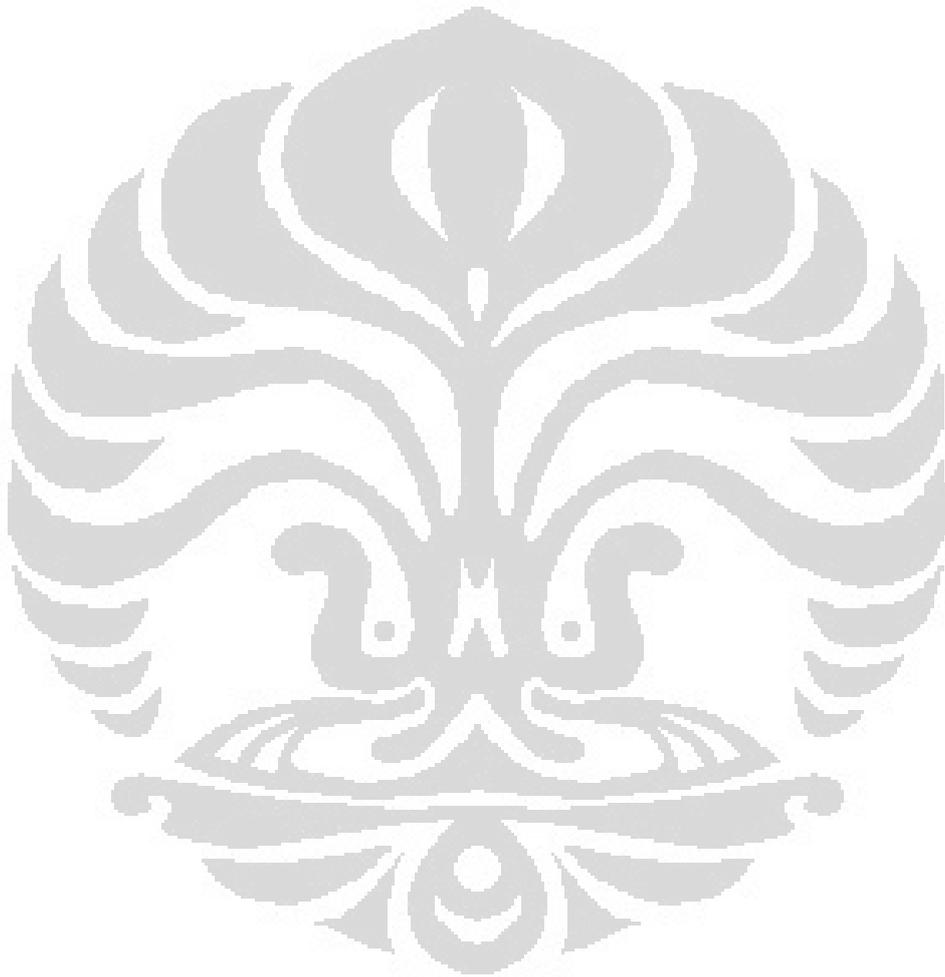
Table 3.1.	Daftar Laporan Internal	64
Tabel 3.2.	Formula Hasil <i>Underwriting</i>	65
Tabel 3.4.	Hasil <i>Underwriting</i> Tahun 2010	66
Tabel 3.4.	Hasil Investasi Tahun 2010	68
Tabel 3.5.	Realisasi Beban Usaha Tahun 2010	70



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. *Template* Beban Usaha

Lampiran 2. Jadwal Kegiatan Penyusunan Anggaran



1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Apabila berbicara mengenai anggaran, pertama kali akan terbayang adalah angka-angka berikut perhitungan yang kadang-kadang membuat seseorang mengerutkan dahi, rumit dan bingung.

Kesan tersebut tidak mustahil timbul pada orang yang belum atau tidak mengerti apa yang dimaksud dengan anggaran. Akan tetapi, jika seseorang memahami dan mengerti fungsi maupun makna dan kandungan dari anggaran, tidak tertutup kemungkinan kesan tersebut akan hilang.

Dalam dunia bisnis, anggaran justru merupakan suatu istilah yang sudah tidak asing lagi bagi para pelakunya. Proses pembuatan anggaran hampir selalu muncul dan tidak pernah terabaikan dalam tahap-tahap pengoperasian jalannya usaha suatu perusahaan. Setiap perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, umumnya akan membuat anggaran bagi aktivitas usaha yang dijalankannya. Tanpa membuat anggaran tersebut, akan terasa sulit bagi perusahaan untuk dapat mengoperasikan kegiatannya, sebab dalam anggaran sudah terangkum rencana-rencana keuangan atas kegiatan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk di dalamnya standar yang dipergunakan dalam pengendalian atas hasil-hasil yang dicapai.

Secara umum, anggaran yang disusun oleh suatu perusahaan tidak jauh berbeda dengan anggaran yang disusun oleh perusahaan lainnya. Perbedaan yang bisa saja timbul pada umumnya adalah karena tidak samanya jenis atau sifat produk yang dihasilkan, ukuran besar atau kecilnya suatu perusahaan, ruang lingkup operasi perusahaan, dan sebagainya.

Proses penetapan anggaran merupakan suatu proses utama yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan. Anggaran seolah-olah memaksa para manajer untuk selalu melihat ke depan dan selalu siap mengantisipasi kondisi-kondisi yang berubah. Dengan kata lain, melalui proses penetapan anggaran, manajer mencoba melihat kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan sekaligus mempersiapkan langkah-langkah yang harus diambil untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manfaat ini mungkin merupakan

kontribusi terbesar yang didapat oleh manajemen dari proses anggaran. (Horngren, 2005)

Melihat adanya hubungan antara anggaran dengan kondisi di masa depan, tidak sedikit orang yang menyamakan fungsi anggaran dengan dengan ramalan (*forecast*). Padahal ada perbedaan yang mendasar di antara keduanya. Ramalan hanya memperkirakan apa yang akan terjadi, sedangkan anggaran mempunyai pengertian lebih menekankan pada adanya usaha untuk merealisasikan apa yang telah direncanakan. Perbedaan antara anggaran dengan ramalan terletak pada karakteristiknya (Anthony & Govindarajan, 2007), yaitu:

- a. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh unit yang terjual atau produksi).
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- d. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
- e. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
- f. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan karakteristik ramalan :

- a. Peramalan dapat atau tidak dinyatakan dalam istilah moneter.
- b. Dapat dilakukan setiap waktu.
- c. Peramal tidak menerima tanggung jawab akan hasil dari ramalannya.
- d. Peramalan biasanya tidak disetujui oleh kekuasaan yang lebih tinggi.

- e. Peramalan diperbaharui secepatnya informasi baru menunjukkan adanya perubahan kondisi.
- f. Berbagai varian dalam peramalan tidak dianalisis secara formal ataupun berkala.

Dengan demikian, anggaran memiliki makna yang luas, dapat berfungsi sebagai alat perencanaan yang diimplementasikan dengan penjabaran rencana kegiatan keuangan perusahaan ke dalam bentuk kuantitatif, sebagai alat pengawasan untuk melihat apakah realisasi pelaksanaan kegiatan telah dilakukan sesuai dengan yang dianggarkan sehingga dapat mencapai target yang diinginkan, serta sebagai alat kordinasi agar masing-masing bagian dalam perusahaan dapat mencapai tujuannya masing-masing tanpa merugikan bagian lainnya sebab anggaran dibuat sedemikian rupa sehingga menjadi batasan bagi mereka dalam melaksanakan kegiatan keuangannya.

Apabila ditelusuri dari awal terjadinya proses anggaran, terlihat bahwa proses ini berkaitan erat dengan suatu konsep yang dikenal dengan *responsibility accounting*. Hal ini memang tidak terlepas dari fungsi anggaran sebagai alat kordinasi seperti yang telah disebutkan di atas.

Adapun konsep *responsibility accounting* itu sendiri lahir dari suatu pola struktur organisasi yang menghendaki adanya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab ke dalam bentuk atau bagian-bagian yang ada di bawahnya. Dalam ilmu manajemen pola seperti ini dikenal dengan sebutan *decentralization*.

Decentralization memungkinkan manajemen perusahaan yang bersangkutan untuk memberikan kesempatan bagi para manajer di tingkat bawah untuk membuat keputusan. (Horngren, 2005).

Jadi, salah satu cara untuk melaksanakan desentralisasi tersebut adalah dengan menerapkan konsep *responsibility accounting* dimana biaya maupun pendapatan yang terjadi dapat dipertanggung jawabkan oleh masing-masing pihak yang diberi wewenang dan tanggung jawab tadi. Sebagai pihak yang diberi wewenang tersebut, seorang atasan harus mengetahui akuntabilitas hasil yang dicapai bawahannya, sehingga rencana-rencana dan tujuan yang sudah direncanakan dapat terwujud. Di sisi lain, juga diperlukan sistem pengendalian dan pengawasan yang

mampu melakukan koreksi yang tepat terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Dapat disimpulkan bahwa sistem pengawasan dan pengendalian merupakan hal pokok bagi manajemen dalam mengelola perusahaan. Pengendalian dan pengawasan pada dasarnya merupakan proses penyesuaian antara tujuan dan tindakan. Dalam perkembangan, kemudian sistem ini akan lebih dikenal dengan nama sistem pengendalian manajemen.

Selanjutnya, penekanan yang ada pada sistem pengendalian manajemen adalah pada efisiensi dan efektivitas perolehan dan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, disamping perlu pula dicapainya penyesuaian antara tujuan dengan tindakan ataupun efektivitas yang dilakukan. Dengan kata lain, diperlukan pengawasan terhadap rencana yang telah ditetapkan dan sedang dijalankan untuk kemudian melakukan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi.

Penerapan konsep *responsibility accounting* pada gilirannya nanti akan mendukung tercapainya tujuan dari pelaksanaan sistem pengendalian manajemen tersebut di atas. Begitu pun harus pula ditunjang dengan proses penganggaran yang baik.

Responsibility accounting mengumpulkan informasi akuntansi untuk masing-masing *responsibility center* baik berupa rencana maupun yang telah terjadi, sehingga sangat membantu dalam proses pengendalian manajemen. Konsep *responsibility accounting* ini dapat mengantisipasi semua tahapan dalam suatu sistem pengendalian manajemen, mulai dari perencanaan dan penyiapan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan hasil-hasil yang dicapai, sampai pada evaluasi atas perlu tidaknya suatu tindakan koreksi. Konsep ini membutuhkan adanya sistem administrasi yang baik sebagai alat informasi dan pelaporan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang sudah ditetapkan sebelumnya. Disamping itu diperlukan pula struktur organisasi yang baik, teratur dan jelas yang dapat memberikan gambaran yang tepat mengenai garis-garis wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap bagian. Dengan demikian setiap pihak dapat mengetahui apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Di atas semua itu, penerapan *responsibility accounting* yang baik dan benar belum menjamin keberhasilan sistem pengendalian manajemen, karena masih ada faktor lain yang tidak dapat diabaikan yaitu pelaksana sistem tersebut. Untuk itu perlu ditumbuhkan motivasi bagi para pelaksana sistem tersebut agar kemauan dan usahanya dalam menjalankan aktivitas dapat dilaksanakan dengan seoptimal mungkin.

Efektivitas penerapan *responsibility accounting* karenanya menjadi sorotan dalam penulisan skripsi ini, tanpa mengabaikan proses penetapan anggaran yang mendukungnya. Disamping itu juga akan dilihat keterkaitan yang ada di antara keduanya, mengingat proses penetapan anggaran perlu didukung dengan penerapan *responsibility accounting* dan sebaliknya *responsibility accounting* juga menggunakan anggaran sebagai salah satu teknik penerapan yang efektif.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas dan judul yang dipilih dalam penulisan skripsi ini, maka yang menjadi masalah adalah:

- a. Apakah teori *responsibility accounting* digunakan dalam pembuatan anggaran pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia?
- b. Apakah anggaran berdasarkan *responsibility accounting* dapat dijadikan standar sebagai alat untuk mengukur kinerja yang dicapai oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Melihat praktek *responsibility accounting* dalam anggaran PT. Tugu Reasuransi Indonesia.
- b. Mengetahui kelayakan anggaran berdasar *responsibility accounting* yang dibuat oleh Perusahaan sebagai standar untuk mengukur kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis melakukan studi kasus pada penelitian ini dengan harapan agar studi kasus ini dapat berguna bagi semua pihak, antara lain:

a. Bagi Perusahaan

- Sebagai bahan masukan dalam rangka perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem *responsibility accounting* yang perlu diterapkan dalam perusahaan.
- Agar dalam pembuatan anggaran, perusahaan melihat serta mempertimbangkan berbagai hal yang sesuai dengan *responsibility accounting*.

b. Bagi Penulis

Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang terjadi di lapangan.

c. Bagi pembaca

Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi *responsibility accounting*.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Studi kasus ini mencakup proses pembuatan anggaran yang dilakukan oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia. Pembahasan yang dilakukan meliputi faktor-faktor lain dari PT. Tugu Reasuransi Indonesia yang menjadi objek studi kasus ini, yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi proses pembuatan anggaran, termasuk di dalamnya sistem pengendalian manajemen yang dijalankan oleh perusahaan.

Selain itu, pembahasan dalam penulisan skripsi ini akan difokuskan terutama pada proses penetapan anggaran dalam perusahaan, dimana tiap-tiap grup yang terdapat di dalam PT. Tugu Reasuransi Indonesia menyusun dan mengirimkan anggarannya ke *Accounting Group* serta melihat kemungkinan pengaruhnya bagi penerapan konsep *responsibility accounting* di PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

1.6 Metode Penelitian

Dalam rangka memperoleh data yang relevan, penulis menggunakan metodologi penelitian dengan menggunakan dua cara yaitu :

a. Field Research

Metode ini merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian secara langsung pada objek penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data tersebut adalah sebagai berikut:

- Observasi

Yaitu pengamatan langsung terhadap objek penelitian dan melihat secara langsung tentang pelaksanaan kegiatan operasional di perusahaan.

- Interview

Yaitu pencarian dan pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara langsung atau tanya jawab dengan pihak-pihak yang dapat memberikan informasi tentang objek yang diteliti dan yang berwenang untuk memberikan data, serta informasi yang diperlukan selama penelitian.

- Dokumentasi

Yaitu pencarian dan pengumpulan data dengan cara mempelajari dan menyalin laporan-laporan keuangan, dan catatan-catatan keuangan perusahaan sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

b. Library Research

Metode *Library Research* merupakan teknik pengumpulan data dengan *research* yang memanfaatkan teori-teori, pendapat, dan dalil-dalil para tokoh dalam buku-buku ilmiah, majalah, artikel, dan bacaan lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

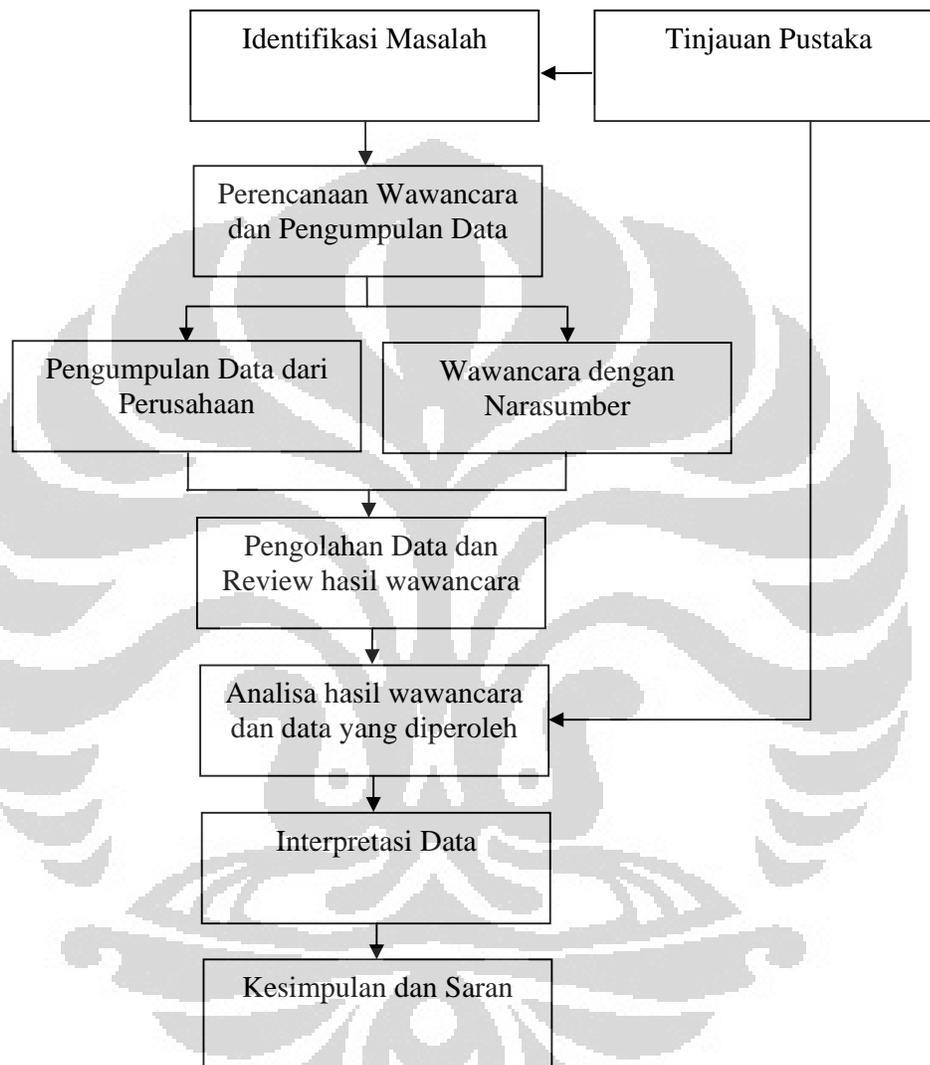
1.7 Desain Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis mengambil data dari Perusahaan tempat penulis bekerja. Tahapan tersebut ialah :

- a. Tinjauan Pustaka dan Identifikasi Masalah
- b. Perencanaan wawancara dan pengumpulan data
- c. Pengumpulan data dan wawancara
- d. Pengolahan data dan review
- e. Analisa hasil berdasar tinjauan pustaka
- f. Interpretasi Data

g. Kesimpulan dan saran

Bagan alur penelitian yang penulis lakukan sebagai berikut :



Gambar 1.1. Alur Penelitian

Sumber: Hasil Olahan Sendiri

1.8 Kerangka Pemikiran

Pada perusahaan yang relatif besar, diperlukan penerapan *responsibility accounting*, karena perusahaan tersebut pada umumnya menetapkan pembagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.

Semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tidak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karenanya, manajemen memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap anggaran yang dibuat oleh bawahannya. Untuk melakukan aktivitas perusahaan diperlukan manajer yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang telah menjadi tanggung jawabnya menurut struktur organisasi pada perusahaan tersebut.

Informasi *responsibility accounting* merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, dikarenakan informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Kontrol dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Setiap manajer harus melaporkan hasil dari perencanaan tersebut supaya dapat dilakukan pengendalian terhadap anggaran yang telah dibuat. Laporan berisi mengenai perbandingan anggaran dan realisasi yang merupakan alat bantu pengendalian. Semua biaya yang terjadi harus dikendalikan pengeluarannya, karena tanpa adanya pengendalian akan terjadi penyimpangan terhadap biaya yang mengakibatkan perusahaan dapat menderita kerugian.

Organisasi yang baik adalah yang terbagi atas *responsibility center* dan tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap manajer *responsibility center* harus mengajukan rancangan anggaran biaya untuk *responsibility center* yang dipimpinya.

Responsibility accounting merupakan suatu dasar yang dapat dipakai dalam anggaran agar manajemen dalam melakukan analisa realisasi terhadap anggaran yang dibuat, dengan mudah mencari siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi dalam anggaran tersebut. Karena dalam *responsibility accounting* terdapat struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan manajemen untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer yang ada di bawahnya.

Sebelum sistem *responsibility accounting* disusun, terlebih dahulu perlu dipelajari *chain of command* dan tanggung jawab pembuatan keputusan sehingga

dapat ditentukan *responsibility center* yang ada di dalam organisasi. Sistem *responsibility accounting* dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan-laporan kinerja yang berguna dalam menilai kinerja manajer *responsibility center* tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Dengan melihat latar belakang yang telah disampaikan, maka studi kasus ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *responsibility accounting* dalam kaitannya dengan pembuatan anggaran.

1.9 Sistematika Penulisan

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan secara singkat mengenai pendahuluan dari skripsi yang terdiri dari latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, Kerangka Penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini diuraikan beberapa pengertian mengenai teori-teori yang berhubungan dengan topik penelitian penulis yaitu pengertian konsep *responsibility accounting* dalam suatu perusahaan, hubungan penerapan *responsibility accounting* dengan penetapan anggaran, teknik-teknik yang dikenal dalam penerapannya seperti pendelegasian *responsibility center*. Kemudian aspek-aspek yang terkandung didalamnya, pengaruh perilaku manusia dalam anggaran, serta pengertian asuransi dan reasuransi serta karakteristik perusahaan reasuransi dan sumber pendapatan dan biaya perusahaan reasuransi.

BAB 3 : PROFIL PERUSAHAAN

Dalam bab ini diungkapkan mengenai keadaan Perusahaan PT. Tugu Reasuransi Indonesia, meliputi sejarah awal berdirinya PT. Tugu Reasuransi

Indonesia, bidang usaha yang digeluti, struktur organisasi yang dipakai serta gambaran pembagian atau deskripsi kerja yang diberlakukan, dan juga mengenai gambaran singkat penetapan anggaran pada perusahaan tersebut, yang menjadi titik sentral pembahasan skripsi ini.

BAB 4 : PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang konsep *responsibility accounting* pada perusahaan, proses penetapan anggaran yang dijalankan oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia yang mencakup anggaran operasional dan anggaran keuangan serta kaitannya dengan teori yang ada. Kemudian pembahasan mengenai analisa proses penetapan anggaran terhadap efektivitas *responsibility accounting* serta pemenuhan faktor-faktor yang mendukung terciptanya proses penetapan anggaran yang baik dan efektif, serta evaluasi struktur organisasi, evaluasi sistem anggaran, evaluasi *responsibility center*, serta evaluasi sistem pelaporan dan pengukuran kinerjanya.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini memuat kesimpulan atas hasil analisa yang dilakukan serta saran-saran perbaikan atas proses penetapan anggaran dan konsep *responsibility accounting* yang dilakukan oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

2. LANDASAN TEORI

2.1 Responsibility Accounting

Pengertian *Responsibility Accounting* adalah sebagai berikut:

“Responsibility Accounting is a system that measures the plans (by budgets) and actions (by actual) of each responsibility center” (Horngren, 2005)

Sedangkan menurut sumber lain, *Responsibility Accounting* memiliki pengertian:

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.” (Hansen & Mowen, 2005)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa *responsibility accounting* adalah suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi atas bagian-bagian atau *responsibility center* yang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas. Dari setiap *responsibility center* tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil dari prestasi yang telah dicapai.

2.1.1 Konsep Responsibility Accounting

Responsibility accounting memiliki konsep dasar (Horngren, 2005) sebagai berikut:

- a. *Responsibility accounting* didasarkan pada pertanggung jawaban manajer pada setiap tingkatan organisasi untuk tujuan penetapan anggaran masing-masing manajemen. Tiap-tiap pejabat yang bertanggung jawab atas pemenuhan wewenang harus bertanggung jawab atas biaya-biaya yang terjadi di kegiatan. Konsep ini menimbulkan diperlukannya klasifikasi biaya menjadi *Controllable Cost* dan *Non Controllable Cost* oleh manajer pada suatu departemen tertentu.

- b. Titik awal dari suatu sistem *Responsibility Accounting* terletak pada struktur organisasi, dimana batas wewenang dan tanggung jawab terhadap biaya tertentu telah dianggarkan dan ditetapkan dengan sepengetahuan dan kerjasama antara manajemen.
- c. Anggaran untuk masing-masing pejabat harus dengan jelas dapat mengidentifikasi biaya yang dapat dikendalikan olehnya. Kode rekening harus dibuat sedemikian rupa sehingga pencatatan *Controllable Cost* dan *Non Controllable Cost* dapat diselenggarakan.

2.1.2 Syarat-syarat Terpenuhi Responsibility Accounting

Syarat-syarat Terpenuhi *Responsibility Accounting* (Carter & Usry, 2002), adalah sebagai berikut:

- a. Sistem harus didasarkan pada suatu pengelompokan tanggung jawab manajemen pada setiap tingkatan dalam organisasi perusahaan untuk tujuan penetapan anggaran.
- b. Titik tolak untuk suatu sistem informasi *responsibility accounting* terletak pada struktur atau bagan organisasi.
- c. Anggaran yang telah terpisah harus menetapkan secara jelas *Controllable Cost* dan *Non Controllable Cost*.
- d. Sistem informasi yang formal dan non formal digunakan untuk menciptakan komunikasi yang lancar antara atasan dengan bawahan.
- e. Gaya kepemimpinan yang mendukung berjalannya sistem yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan yang bersangkutan.

2.1.3 Teknik-teknik dalam Responsibility Accounting

Dari konsep yang sudah dipaparkan diatas, dapat dijelaskan bahwa teknik-teknik yang digunakan dalam *responsibility accounting* adalah sebagai berikut:

2.1.3.1 Responsibility Center

Pengertian Pusat pertanggungjawaban (*Responsibility Center*) adalah:

“Bagian, Segmen, atau Sub unit dari sebuah organisasi dimana manajer bertanggung jawab untuk satu set kegiatan tertentu”

Semakin tinggi tingkatan suatu manajer, semakin luas pula pusat pertanggung jawabannya dan semakin banyak bawahan yang dimilikinya.

Ada empat jenis *Responsibility Center* (Horngren, 2005) yang didasarkan kepada sifat masukan dalam bentuk biaya dan sifat keluaran dalam bentuk pendapatan ataupun secara bersama-sama, yaitu sebagai berikut:

a. Expense Center

Responsibility Center yang manajernya bertanggung jawab atas biaya yang terjadi dalam bagian organisasi tersebut dan kinerjanya diukur dari biaya pusat pertanggungjawaban tersebut.

Pengukuran tersebut dilakukan melalui anggaran dan pelaporan. Berdasarkan pengukuran tersebut, *Expense Center* dibagi dua, yaitu:

- Engineered Expense Center

Pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dan nyata keluarannya, dimana manajer *Engineered Expense Center* ini bertanggung jawab atas efisiensi dan efektifitas pusat biaya yang dipimpinnya.

- Discretionary Expense Center

Pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarannya, sehingga efisiensi dan efektivitasnya tidak dapat diukur.

b. Revenue Center

Pusat pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawab atas pendapatan yang terjadi pada bagian organisasi tersebut serta kinerjanya diukur berdasarkan perbandingan pendapatan yang dianggarkan dengan yang sebenarnya dalam bagian organisasi yang dipimpinnya.

c. Profit Center

Pusat pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap laba. Manajer ini bertanggung jawab pada pendapatan dan biaya pada pusat pertanggung jawaban tersebut.

d. Investment Center

Manajer pusat pertanggung jawaban ini bertanggung jawab atas laba dan modal yang diinvestasikan untuk memperbesar laba pada bagian organisasi tersebut.

2.1.3.2 Pemisahan Controllable dan Non Controllable Cost

Tanggung jawab yang diminta dari tiap departemen adalah tanggung jawab terhadap sesuatu yang dapat mereka kontrol secara langsung. Sehingga, manajer tiap *responsibility center* harus dapat memilah, manakah yang termasuk ke dalam *controllable cost*, dan manakah yang termasuk ke dalam *non controllable cost*.

Menurut Horngren, yang dimaksud dengan *controllable cost* adalah biaya utama yang diberikan kepada seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap *responsibility center* nya dalam jangka waktu tertentu.

2.1.3.3 Responsibility Report dan Measurement

Tujuan laporan kinerja adalah untuk kontrol terhadap wewenang yang telah didelegasikan. Untuk *expense center* dan *revenue center* pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya ditambah dengan analisa terhadap penyimpangan dan penyebabnya. *Profit center* dan *investment center* dianalisa keberhasilannya selain dengan menggunakan anggaran dengan realisasi-realisasinya juga dari rasio-rasio, seperti *Profitability Ratio*, *Return on Investment*, *Residual Income*. Karakteristik Laporan Prestasi untuk *Responsibility Center* (Carter & Usry, 2002), adalah sebagai berikut:

- a. Laporan harus sesuai dengan struktur organisasi, yaitu harus ditujukan pada individu yang bertanggung jawab untuk mengontrol hal-hal yang dilaporkan.
- b. Laporan harus tepat waktu, supaya informasi tersedia pada saat yang dibutuhkan.
- c. Laporan harus dikeluarkan secara berkala dengan teratur.
- d. Laporan harus mudah dimengerti.
- e. Laporan harus memuat cukup detil tapi tidak berlebihan.
- f. Laporan harus memberikan angka perbandingan (antara anggaran dengan pembandingnya) dan menerangkan penyimpangan jika ada.

- g. Laporan harus bersifat analitis menerangkan penyebab terjadinya penyimpangan.
- h. Bilamana perlu, laporan juga harus memuat jumlah dalam unit, selain dalam jumlah uang.
- i. Laporan harus diusahakan untuk memuat keadaan yang sebenarnya, tidak hanya memuat hal-hal yang baik-baik dengan menyembunyikan hal-hal yang buruk.

2.2 Anggaran

2.2.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Anggaran

Perusahaan memiliki tujuan untuk memaksimalkan laba sebesar-besarnya. Dalam mencapai tujuannya, perlu adanya alat perencanaan dan pengendalian biaya yang tepat sehingga semua sumber daya yang ada dalam perusahaan dapat dimanfaatkan secara optimal. Salah satu alat penting perencanaan dan pengendalian tersebut adalah Anggaran (*Budget*).

“Sebuah ekspresi kuantitatif dari rencana tindakan yang diusulkan oleh manajemen untuk jangka waktu tertentu dan sebagai bantuan untuk mengkoordinasikan apa yang perlu dilakukan untuk melaksanakan rencana itu.” (Horngren, 2005)

Secara umum, didalam anggaran terdiri dari aspek *financial* dan *non financial* dari suatu rencana serta mencerminkan keadaan perusahaan pada masa yang akan datang.

Sedangkan sumber lain berpendapat bahwa Anggaran adalah:

“Ekspresi kuantitatif dari banyak rencana, yang tertuang didalam pernyataan keuangan atau non keuangan atau bisa keduanya.” (Hansen & Mowen, 2005)

2.2.2 Metode Penyusunan Anggaran

Terdapat dua metode penyusunan anggaran (Stoner, 2003), yaitu:

2.2.2.1 Top-Down Budgeting

Top-Down Budgeting adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajer tingkat bawah.

Mekanisme prosedur *top-down budgeting* adalah sebagai berikut:

- a. Manajer tingkat atas menetapkan usulan anggaran.
- b. Usulan anggaran diserahkan kepada komite anggaran untuk dinilai.
- c. Jika usulan anggaran sudah dinilai, maka akan diserahkan oleh manajer tingkat atas.
- d. Setelah itu, akan dilaksanakan oleh manajer tingkat menengah dan bawah.

2.2.2.2 Bottom-Up Budgeting

Bottom-Up Budgeting adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

Mekanisme prosedur *Bottom-Up Budgeting* adalah sebagai berikut:

- a. Manajer tingkat bawah menetapkan usulan anggaran.
- b. Usulan anggaran diserahkan pada manajer tingkat menengah untuk dibahas.
- c. Jika usulan anggaran sudah dibahas, maka akan diserahkan pada komite anggaran untuk dinilai.
- d. Setelah itu akan dilaksanakan oleh manajer tingkat atas untuk disahkan sebagai anggaran yang siap dilaksanakan.

Dengan adanya prosedur penyusunan anggaran ini maka dalam penyusunan anggaran menjadi lebih baik. Penyusunan anggaran ini dilakukan oleh komite anggaran yang anggotanya terdiri dari para manajer pelaksana fungsi-fungsi pokok perusahaan.

Pelaksanaan yang efektif dari suatu anggaran menuntut adanya pemenuhan atas aspek-aspek dasar dari anggaran oleh pihak manajemen.

Terdapat 9 (sembilan) faktor yang perlu diperhatikan dalam penerapan anggaran di suatu perusahaan agar anggaran dapat berfungsi dengan efektif (Stoner, 2003). faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Managerial Involvement and Commitment

Keberhasilan suatu anggaran ditentukan oleh sejauh mana keterlibatan para manajer, baik dalam penyusunannya maupun pada saat pelaksanaannya. Dukungan dan kepercayaan dari manajer sebagai atasan serta keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran akan melahirkan rasa tanggung jawab terhadap tujuan perusahaan dalam anggaran. Di samping itu, manajer juga perlu mengarahkan kegiatan-kegiatan perusahaan sebagai dasar penyusunan kebijaksanaan dan strategi. Implikasi yang timbul kemudian adalah meningkatnya motivasi bawahan untuk berusaha sebaik mungkin mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk itu, manajer perlu menyadari manfaat dari anggaran yang telah disusun sekaligus mengingatkan para bawahannya bahwa mereka merupakan bagian dari anggaran tersebut.

b. Organization Adaptation

Proses penetapan anggaran memerlukan adanya struktur organisasi yang dapat menggambarkan dengan jelas tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian. Struktur organisasi yang baik dapat menghindari kemungkinan terjadinya timpang-tindih dalam pelaksanaan tugas dan wewenang yang nantinya akan menyebabkan keruwetan dan kekaburan mengenai tanggung jawab bagian-bagian yang ada di perusahaan. Di samping itu, struktur organisasi dapat pula berperan sebagai kerangka perusahaan yang mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan perusahaan. Karenanya, hasil kinerja yang dicapai atas pelaksanaan anggaran hendaknya dikaitkan langsung dengan wewenang serta tanggung jawab seorang manajer secara organisasi.

c. Responsibility Accounting

Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian perlu ditunjang oleh penerapan konsep *responsibility accounting*. Konsep ini akan sangat membantu bagi manajer untuk mengetahui pihak mana yang bertanggung jawab atas hasil aktual yang telah dicapai perusahaan. Dengan kata lain, setiap manajer akan diminta pertanggung jawabannya yang berkaitan dengan pengendalian atas biaya yang dikeluarkan serta pendapatan yang dihasilkan.

d. Full Communication

Tujuan yang telah diaplikasikan dalam bentuk anggaran harus dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terkait. Hal ini diperlukan agar setiap pihak yang memahami dengan baik apa-apa yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya dalam mencapai tujuan dalam anggaran tadi. Selain itu, setiap pihak juga selalu ingin mengetahui apakah aktivitas yang telah dilakukannya telah mencapai apa yang dianggarkan sekaligus melihat seberapa besar kontribusi yang telah diberikannya dalam pencapaian tujuan dalam anggaran itu.

e. Realistic Expectation

Penyusunan anggaran hendaknya bersifat realistis. Maksudnya, target yang ingin dicapai tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah. Target yang terlalu tinggi akan sulit dan menimbulkan rasa frustrasi bagi para pelaksana anggaran, karena mereka merasa tidak mungkin mencapainya. Sebaliknya, target yang terlalu rendah akan terasa mudah serta dapat menurunkan motivasi untuk mencapai apa yang telah dianggarkan karena para pelaksana anggaran merasa tidak memperoleh tantangan.

If the budget is believed to be attainable, the budgetee may be discouraged from trying. If it is too easy, and represents an inadequate challenge, it will not be a motivating force. (Anthony & Govindarajan, 2007)

Dengan kata lain, anggaran yang ideal adalah anggaran yang cukup sulit untuk dicapai namun tetap dirasakan dapat dicapai oleh para pelaksana anggaran. Anggaran seperti ini bukanlah suatu hal yang tidak mungkin untuk dibuat. Untuk itu, diperlukan analisa yang mendalam pada kondisi-kondisi yang berlaku.

f. Timeliness

Sebagai atasan, manajer harus memperhatikan dan menetapkan waktu penyusunan, pelaksanaan, dan penyelesaian anggaran. Jangka waktu tersebut harus cukup bagi manajemen untuk mengumpulkan data guna penyusunan anggaran periode berikutnya. Selain itu perlu pula ditetapkan periode untuk membandingkan hasil aktual dengan yang dianggarkan. Tiap bulan, kuartal

atau tahun. Ini berguna agar semua rencana dan keputusan dapat diambil secara rasional dan tepat waktu.

g. Flexible Application

Walaupun anggaran merupakan pedoman bagi kegiatan-kegiatan perusahaan di masa mendatang serta merupakan kesepakatan dan komitmen bersama, tidak berarti bahwa anggaran dijadikan sebagai peraturan yang sangat mengikat. Anggaran harus memungkinkan manajer untuk mengambil keputusan di luar apa yang telah ditetapkan dalam anggaran selama keputusan tersebut memang dapat membawa keuntungan bagi perusahaan. Hal ini perlu disadari mengingat anggaran disusun berdasarkan asumsi-asumsi yang bisa saja berubah sesuai dengan perubahan kondisi pada saat asumsi-asumsi tersebut dibuat.

h. Individual and Group Recognition

Aspek perilaku manusia sebagaimana juga ditetapkan menjadi pertimbangan yang serius bagi efektivitas pelaksanaan anggaran. Sebagai alat perencanaan, anggaran mengarahkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh para pengguna anggaran. Sedangkan sebagai alat pengendalian, anggaran menilai prestasi yang telah dicapai oleh para pelaksana anggaran tersebut. Oleh karena itu, tanpa memperhatikan faktor manusia sebagai pelaksana anggaran, sulit dibayangkan anggaran dapat digunakan dengan baik.

i. Follow-Up

Hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan dalam anggaran harus dibandingkan dengan rencana atau anggaran itu sendiri. Analisa dilakukan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan kemudian ditindak lanjuti. Selain itu, analisa ini akan bermanfaat bagi penyusunan dan penetapan anggaran periode berikutnya.

2.2.3 Jenis-Jenis Anggaran

Secara umum, anggaran dibagi menjadi dua kelompok (Horngren, 2005), yaitu:

a. Anggaran Operasional

Anggaran operasional ini menekankan pada rencana pendapatan dan pengeluaran dalam jangka waktu tertentu, pada umumnya satu tahun. Anggaran ini juga berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi prestasi manajemen dengan cara membandingkan hasil realisasi yang dicapai perusahaan dengan anggaran sebagai patokan.

Anggaran operasional secara umum terdiri atas anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran persediaan, anggaran biaya overhead, dan lain-lain. Secara keseluruhan anggaran-anggaran yang termasuk dalam anggaran operasional ini merupakan anggaran rugi-laba.

b. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan merupakan anggaran yang menunjukkan sumber-sumber keuangan yang akan digunakan dalam pengoperasian perusahaan. Dengan kata lain, anggaran ini menggambarkan perubahan yang terjadi pada aset dan utang perusahaan.

Yang termasuk dalam anggaran keuangan ini antara lain anggaran kas, anggaran modal, anggaran neraca, dan anggaran perubahan posisi keuangan.

2.2.4 Manfaat Anggaran

Anggaran adalah bagian yang tak terpisahkan dari suatu sistem pengendalian manajemen. Manfaat dari dibuatnya anggaran bagi para manajer adalah:

- a. Meningkatkan kordinasi dan komunikasi antar subunit di dalam perusahaan. (Horngren, 2005)

Kordinasi adalah menyeimbangkan semua aspek produksi atau jasa dan semua departemen di semua perusahaan dengan cara yang terbaik untuk memenuhi tujuannya.

Komunikasi adalah memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut dipahami oleh semua karyawan.

- b. Menyediakan kerangka untuk menilai kinerja dan memfasilitasinya. (Horngren, 2005)

Anggaran memungkinkan manajer perusahaan untuk mengukur kinerja aktual terhadap kinerja yang telah diprediksi. Anggaran dapat mengatasi dua keterbatasan menggunakan kinerja masa lalu sebagai dasar untuk menilai hasil aktual. Salah satu keterbatasannya adalah bahwa hasil masa lalu sering memasukkan kinerja masa lalu.

c. Memotivasi manager dan karyawan lainnya. (Horngren, 2005)

Penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang menantang meningkatkan kinerja karyawan. Itu karena karyawan yang memandang beberapa mata anggaran yang dianggarkan tidak sesuai, dianggap sebagai kegagalan. Kebanyakan karyawan termotivasi untuk bekerja lebih intensif dalam menghindari kegagalan daripada untuk mencapai kesuksesan.

d. Memaksa para manajer untuk berencana. (Hansen & Mowen, 2005)

Anggaran memaksa manajemen dalam berencana ke masa depan. Untuk mengembangkan keseluruhan arah untuk perusahaan, meramalkan masalah yang akan terjadi, dan mengembangkan kebijakan di masa datang. Pada saat manajer berencana, Mereka mulai untuk memahami kemampuan bisnis mereka dan dimana sumber daya bisnis harus digunakan.

e. Anggaran menyediakan sumber daya informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan. (Hansen & Mowen, 2005)

Anggaran memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik. Contohnya, anggaran kas yang menunjukkan kurang, jika perusahaan meramalkan akan terjadi kekurangan kas, mungkin untuk meningkatkan akun piutang atau menunda rencana untuk membeli asset baru. Anggaran membantu dalam penggunaan sumber daya dan karyawan dengan menetapkan patokan yang dapat digunakan untuk evaluasi kinerja berikutnya.

Anggaran menetapkan standar yang dapat mengontrol penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan.

2.3 Reasuransi

2.3.1 Pengertian Reasuransi

Bila dalam asuransi telah didapatkan suatu definisi sebagaimana yang termaksud dalam Kitab Undang-undang Hukum Dagang dan Kepailitan pasal 246 dan kemudian telah diperbaharui dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Pereasuransian pada Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 1 dalam hal reasuransi hingga saat ini belum terdapat definisi yang telah dibakukan.

Pengertian reasuransi sebagaimana tersimpul dalam KUHD Pasal 271 (Subekti & R. Tjirosudibio, 2003) adalah asuransinya asuransi,

Sedangkan pengertian reasuransi (Sensi, 2006) adalah:

“Suatu persetujuan antara penanggung pertama (*ceding company*/perusahaan asuransi) dengan penanggung lain/ulang (Reasuradur), dimana *ceding company* menyetujui untuk menyerahkan seluruh atau sebagian resiko-resiko yang ditanggungnya dengan memberikan sebagian premi yang diterimanya dari tertanggung kepada reasuradur dan sebagai konsekuensinya reasuradur juga harus bersedia membayar kerugian yang terjadi dengan resiko yang diterimanya, sesuai dengan syarat-syarat yang disetujui kedua belah pihak. Selanjutnya reasuradur juga dapat mereasuransikan kembali reasuransi-reasuransi yang telah diterimanya kepada asuransi/reasuransi lain (kontrak tersebut disebut sebagai *Retrosesi/Retrocession*)

2.3.2 Tujuan Reasuransi

Pada dasarnya Perusahaan Reasuransi melakukan kegiatan yang sama dengan Perusahaan Asuransi. Perbedaannya hanya pemindahan risiko berasal dari Perusahaan Asuransi, sehingga fungsi *underwriting* yang dilakukan lebih mendasarkan pada *underwriting* Perusahaan Asuransi dan tidak secara langsung atas risiko yang akan diterimanya. Dengan demikian maka Reasuransi tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan masyarakat. Beberapa tujuan mengapa dilakukan reasuransi (Sensi, 2006) adalah:

a. Pembagian resiko

Penyebaran asuransi pada prinsipnya tidak menghendaki terkonsentrasi pada suatu jenis risiko atau asuransi. Dengan reasuransi, konsentrasi kerugian tersebut dapat diminimalkan.

b. Stabilisasi Keuntungan

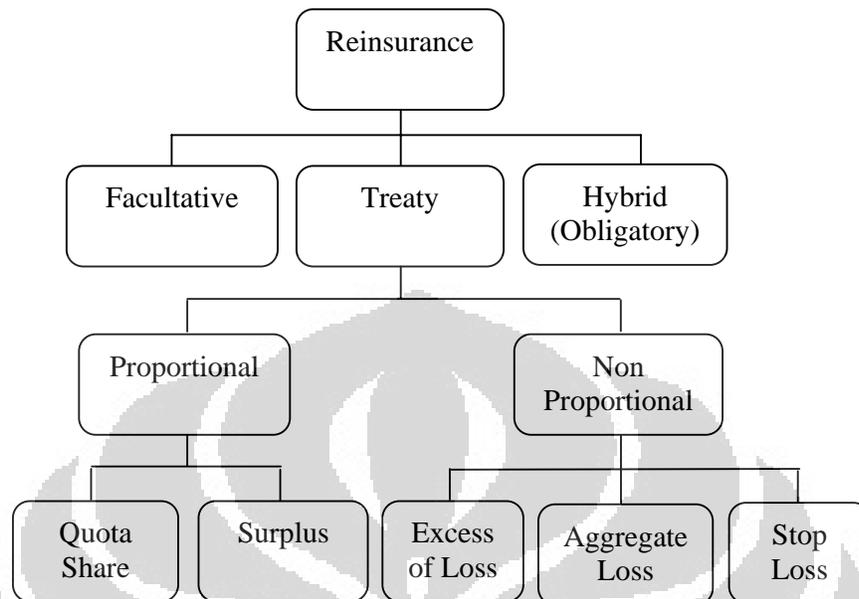
Apabila terjadi klaim yang jumlahnya jauh melebihi yang diperkirakan, jelas akan sangat mempengaruhi stabilitas usaha dan kemungkinan menyebabkan kegiatan usaha terganggu. Namun dengan adanya reasuransi, maka kemungkinan atau kekhawatiran terganggunya stabilitas operasional perusahaan dapat diatasi.

c. Memperbesar kapasitas usaha

Dengan melakukan reasuransi, penanggung dapat meningkatkan akseptasi sehingga pemasukan asuransi tersebut dapat memperbesar jumlah nilai pertanggungan melampaui batas kemampuannya. Dalam praktiknya, perusahaan asuransi menetapkan jumlah retensi sendiri (*own retention*), yaitu jumlah kemampuan finansial perusahaan untuk memenuhi klaim dari setiap penutupan asuransi, dan jumlah retensi sendiri biasanya jauh lebih kecil dibanding jumlah klaim yang harus ditanggulangi untuk setiap penutupan asuransi. Untuk dapat menampung setiap risiko yang diminta oleh calon tertanggung, maka perusahaan asuransi akan menyebarkan risiko tersebut sejumlah kelebihan retensi sendiri. Misalnya, jumlah retensi sendiri perusahaan PT Asuransi FGH sebesar Rp300 juta dan akan menutup pertanggungan senilai Rp 3 miliar. Untuk mengatasi risiko, dilakukan reasuransi atas jumlah yang melebihi retensinya sendiri, sehingga kemampuan atau kapasitas PT Asuransi FGH untuk menampung risiko semakin besar.

2.3.3 Perjanjian Reasuransi

Reasuransi dapat digolongkan ke dalam beberapa jenis yaitu *Treaty*, *facultative reinsurance* atau kombinasi antara keduanya (*Hybrid*).



Gambar 2.1. Reasuransi

Sumber: Sensi

a. Treaty or Automatic Resinsurance

Perusahaan asuransi wajib mengasuransikan setiap penutupan yang nilai dan lingkup penutupannya sesuai dengan yang telah diperjanjikan kepada reasuradur (perusahaan asuransi atau perusahaan reasuransi) dan reasuradur dimaksud wajib menerima penempatan reasuransi tersebut.

b. Facultative or Specific Reinsurance

Perusahaan asuransi dapat menawarkan setiap kelebihan penutupan asuransi yang telah diperolehnya kepada reasuradur (perusahaan asuransi atau perusahaan reasuransi) namun reasuradur dimaksud tidak wajib menerima penempatan reasuransi tersebut.

c. Facultative Obligatory Resinsurance

Perusahaan asuransi berhak menawarkan atau tidak menawarkan kelebihan penutupan asuransi yang telah diperolehnya kepada reasuradur (perusahaan asuransi atau perusahaan reasuransi) tertentu, dimana reasuradur dimaksud wajib menerima penempatan reasuransi tersebut jika ditawarkan.

2.3.4 Bentuk-Bentuk Reasuransi

Bentuk-bentuk Reasuransi (Sensi, 2006) dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut:

2.3.4.1 Reasuransi Proporsional

Bentuk reasuransi yang apabila terjadi suatu kerugian, jumlah yang ditanggung oleh penanggung ulang adalah sebanding, dengan saham masing-masing sebelum terjadi kerugian.

Didalam reasuransi proporsional ini, dibagi lagi menjadi 2 teknik, yaitu:

a. Quota Share

Adalah suatu prosentase penyertaan yang telah disetujui bersama antara perusahaan asuransi atau reasuransi. Ini berarti bahwa perusahaan asuransi harus memberikan sesi sebesar prosentase tertentu dari tiap-tiap resiko tertentu sebagaimana telah disetujui sebelumnya kepada reasurador, dan reasurador terikat untuk menerima sesi tersebut.

b. Surplus

Perusahaan asuransi hanya terikat untuk memberikan sesi kepada reasurador, terhadap jumlah-jumlah asuransi yang melebihi *Underly Retention* (jumlah dimana asurador bersedia menanggungnya).

2.3.4.2 Reasuransi Non-Proporsional

Perbedaan yang mendasar antara reasuransi reasuransi non-proporsional dengan sistem proporsional adalah pada non-proporsional tidak ada pembagian resiko original secara proporsional antara *ceding company* dan reasurador. Reasuransi tipe ini bukanlah merupakan suatu pelimpahan atas resiko yang (telah) terjadi dan perjanjiannya disebut *Excess of Loss Treaty*.

Didalam reasuransi Non-Proporsional ini, di bagi lagi menjadi tiga teknik, yaitu:

a. Excess Of Loss

Suatu perjanjian dimana objek yang direasuransikan adalah klaim atau kerugian yang diderita oleh *ceding company* yang melebihi retensi sendiri.

Excess of loss ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk:

- *Excess of loss working cover*, yaitu perjanjian yang memberikan proteksi atas terjadinya kerugian yang bersifat rutin.
 - *Excess of loss catastrophe cover*, yaitu perjanjian yang memberikan proteksi atas terjadinya kerugian secara akumulatif yang disebabkan oleh bencana alam yang menghancurkan semua wilayah.
- b. Stop Loss (Excess of Loss Ratio)
- Berguna untuk memproteksi *ceding company* terhadap total klaim yang jumlahnya dalam suatu periode melebihi prosentase tertentu sampai dengan batas tertentu, apabila kerugian tersebut rasionya masih dibawah prosentase yang telah ditentukan sebagai *underlying retention* dari *ceding company*, maka reasuradur belum wajib untuk ikut menanggung kerugian.
- c. Aggregate Loss (Aggregate Excess of Loss)
- Berguna untuk memproteksi *ceding company* terhadap total klaim yang jumlah dalam suatu periode melebihi nilai tertentu sampai dengan batas tertentu pula, apabila total kerugian tersebut nilainya masih dibawah nilai yang telah ditentukan sebagai *underlying retention* dari *ceding company*, maka reasuradur belum wajib untuk ikut menanggung kerugian.

2.3.5 Prinsip-Prinsip Reasuransi

Hubungan antara penanggung (*ceding company*) dan reasuradur yang sangat mendasar berpijak pada lima prinsip asuransi dan ditambah dengan satu prinsip lainnya yang disebut prinsip / asas *Follow the fortunes of the ceding company*. Untuk lebih jelasnya, Prinsip-prinsip reasuransi (Sonni Dwi Harsono, 1997) akan dijelaskan dibawah ini :

a. Utmost Good Faith

Semua perjanjian dilakukan berdasarkan itikad baik, termasuk perjanjian asuransi dan reasuransi. Berdasarkan prinsip ini, kedua pihak baik penanggung pertama (*ceding company*) maupun penanggung ulang (*reinsurer*), wajib melakukan sesuatu yang tidak bertentangan atau tidak melanggar undang-undang., yaitu bahwa pihak penanggung wajib pula melakukan pengungkapan dan atau memberitahukan segala data dan keterangan tentang objek dan atau kepentingan yang ditanggung olehnya. Tidak diperkenankan

menyembunyikan segala data atau keterangan yang selayaknya diketahui oleh penanggung ulang berhubungan dengan keikutsertaan mereka dalam menanggung seluruh atau sebagian resiko.

Apabila *ceding company* telah melakukan kesengajaan menyembunyikan fakta, berarti mereka telah melakukan suatu tindakan yang bertentangan dengan undang-undang atau melanggar itikad baik yang dapat menyebabkan dibatalkannya perjanjian reasuransi yang telah terbentuk. Lebih-lebih bila terjadi unsur penipuan, perjanjian reasuransi yang telah dibentuk akan menjadi batal dengan sendirinya (Subekti dan R. Tjirosudibio, 2003).

b. *Insurable Interest*

Selain berlaku pada perjanjian asuransi, asas ini juga berlaku pada perjanjian reasuransi. Dengan melakukan atau menerima penutupan pertanggungan, pihak penanggung telah memiliki kepentingan yang timbul karena adanya perikatan, yaitu tanggung jawab atau gugat atas klaim yang terjadi akibat peristiwa yang diperjanjikan. Dengan perkataan lain, penanggung akan selalu menghadapi kemungkinan terjadinya tuntutan ganti rugi yang dapat timbul setiap saat atas pertanggungan yang ditutupnya. Oleh karena itu, penanggung berhak sekali lagi mempertanggungkan ulang kembali pertanggungan yang ditutupnya (Subekti dan R. Tjirosudibio, 2003).

c. *Indemnity*

Prinsip ini menekankan bahwa tujuan asuransi hanyalah untuk mengembalikan keadaan seseorang pada posisinya semula. Pihak yang mengalami kerugian hanya mendapat ganti rugi sebesar kerugian yang dialami, tidak lebih dari itu.

d. *Subrogation*

Berdasarkan prinsip ini, penanggung yang telah melakukan pembayaran ganti kerugian yang sah pada tertanggung berhak menggantikan kedudukan pihak tertanggung untuk memperoleh pemulihan dan atau menuntut ganti rugi kepada pihak ketiga yang berdasarkan hukum wajib bertanggung jawab atas segala kerugian yang terjadi akibat kesalahan atau kelalaian mereka.

e. Contribution

Prinsip kontribusi atau saling menanggung ini pada hakikatnya bukan hanya berlaku dalam hal asuransi, melainkan juga berlaku dalam hal reasuransi. Hubungan mendasar antara penanggung pertama dan penanggung ulang tentang prinsip ganti kerugian yang juga menganut ketentuan tolak ukur ganti kerugian dan ketentuan lainnya yang telah dijelaskan, kontribusi juga dipakai sebagai dasar menentukan pembagian resiko dan atau sesi kepada para pihak yang bersangkutan termasuk pembagian beban klaim yang harus ditanggung bersama sesuai dengan saham atau penyertaannya dalam hal asuransi, koasuransi dan reasuransi. Dalam hal asuransi dibawah harga kontribusi dilaksanakan antara penanggung dan tertanggung karena dalam hal ini tertanggung dianggap ikut serta menanggung sebagian resiko atas kepentingan yang dipertanggungkan sedangkan dalam hal reasuransi kontribusi dilaksanakan antara penanggung pertama dan pihak penanggung ulang.

f. Follow the Fortune of the Ceding Company

Prinsip mengikuti keberuntungan penanggung pertama tidak boleh diartikan secara luas dan tanpa batas tanggung jawab penanggung ulang dalam hal reasuransi hanyalah terbatas pada klaim yang sah dan wajib dibayar oleh penanggung pertama sesuai dengan jumlah kerugian sebenarnya sekalipun berdasarkan teori maupun praktek penanggung ulang dapat diminta persetujuannya untuk menyetujui penyelesaian klaim atas dasar kompromi atau *ex-gratia*, penanggung pertama harus mempunyai argumentasi dan pertimbangan komersial bahwa kebijaksanaan itu berlandaskan pada perhitungan untung rugi demi kepentingan bersama

2.3.6 Pendapatan dan Biaya pada Perusahaan Reasuransi

2.3.6.1 Pendapatan

Pendapatan pada perusahaan Reasuransi berasal dari premi Reasuransi, hasil investasi dan hasil lain-lain. Pendapatan yang berasal dari transaksi Reasuransi adalah hasil operasional perusahaan. Pendapatan yang diluar itu merupakan hasil non operasional.

Hasil investasi bisa berupa bunga deviden atau bunga surat-surat berharga dan bunga deposito. Hasil lain-lain misalnya selisih kurs dan bunga jasa giro. Penjelasan lebih lanjut mengenai pendapatan premi yang terdapat di perusahaan reasuransi, adalah sebagai berikut:

a. Premi Sesi

Premi dan kontrak reasuransi diakui sebagai pendapatan selama periode polis (kontrak) berdasarkan proporsi jumlah proteksi yang diberikan. Premi yang menjadi hak perusahaan reasuransi (*retrocessioner*) diakui sebagai premi selama periode kontrak reasuransi secara proporsional dengan proteksi yang diperoleh.

b. Premi retro

Perusahaan meretrosesikan sebagian risiko atas akseptasi pertanggungan kepada perusahaan asuransi dan perusahaan reasuransi lain. Jumlah premi dibayar atau bagian premi atas transaksi retrosesi prospektif diakui sebagai premi retrosesi selama periode kontrak retrosesi secara proporsional dengan proteksi diperoleh. Pembayaran atau kewajiban atas transaksi retrosesi retrospektif diakui sebagai piutang reasuransi sebesar kewajiban yang dicatat sehubungan kontrak retrosesi tersebut.

c. Kenaikan (penurunan) premi yang belum merupakan pendapatan

Merupakan bagian dari premi yang belum diakui sebagai pendapatan karena masa pertanggungan masih berjalan pada akhir periode akuntansi. Penyajian pendapatan premi reasuransi dalam laporan laba rugi menunjukkan jumlah premi bruto, premi retrosesi, dan kenaikan (penurunan) premi yang belum merupakan pendapatan. Premi retrosesi disajikan sebagai pengurang premi bruto.

2.3.6.2 Beban

Beban-beban perusahaan Reasuransi terdiri dari beban *underwriting*, beban usaha dan beban lain-lain. Biaya *underwriting* terdiri dari biaya yang berhubungan langsung dengan *underwriting* seperti komisi, klaim dan cadangan teknis. Beban usaha adalah beban yang tidak berhubungan langsung dengan operasional perusahaan.

a. Klaim Sesi

Klaim yang diakui sebagai beban pada saat timbulnya kewajiban untuk memenuhi klaim.

b. Klaim Retro

Klaim yang diperoleh dari *retrocessioner*, diakui dan dicatat sebagai pengurang beban klaim pada periode yang sama dengan pengakuan beban klaim.

c. Estimasi Klaim Retensi Sendiri.

Adalah jumlah yang menjadi tanggungan Perusahaan sehubungan dengan klaim yang masih dalam proses penyelesaian, termasuk klaim yang terjadi namun belum dilaporkan. Disajikan dalam neraca berdasarkan penelaahan secara teknis asuransi. Perubahan estimasi klaim retensi sendiri diakui dalam laporan laba rugi periode terjadinya perubahan. Kenaikan (penurunan) estimasi klaim retensi sendiri adalah selisih antara klaim retensi periode berjalan dan periode lalu.

d. Beban Usaha dan Beban Lainnya

Didalam beban usaha dan beban lainnya meliputi beban manajemen, yaitu beban yang timbul dalam rangka melaksanakan kegiatan perusahaan yang tidak berhubungan dengan *underwriting*. Beban ini meliputi meliputi beban gaji, beban administrasi dan keuangan dan lain-lain. (Ikatan Akuntan Indonesia, 2010)

3. PROFIL PERUSAHAAN

3.1 Perkembangan PT. Tugu Reasuransi Indonesia

PT. Tugu Reasuransi Indonesia (Perusahaan) didirikan di Jakarta, Jalan Raden Saleh No. 50, dengan akte notaris No. 8 tanggal 2 April 1987 dari Raden Santoso, SH. Dan telah mengalami perubahan dengan akta notaris No. 19 tanggal 5 Juni 1987 dari notaris yang sama. Perubahan akta pendirian tersebut telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusannya No. C2-4270-HT.01.01-TH/87 tanggal 16 Juni 1987 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 71 tanggal 4 September 1987, Tambahan No. 809.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Sjaaf De Carya Siregar, SH, No. 12 tanggal 28 Agustus 2009, mengenai perubahan susunan Dewan Komisaris dan Direksi.

Sesuai dengan pasal 3 Anggaran Dasar, Perusahaan bergerak dalam bidang reasuransi yang meliputi berbagai macam perjanjian asuransi termasuk pertanggungjawaban jiwa.

Perusahaan memperoleh izin usaha dari Departemen Keuangan Republik Indonesia melalui Direktorat Jenderal Moneter Dalam Negeri dengan surat No. 5270/MD/1987 tanggal 18 Agustus 1987.

Perusahaan pada awalnya dimaksudkan untuk secara eksklusif melayani kebutuhan asuransi Tugu Grup. Namun, pertumbuhan industri asuransi besar di Indonesia telah mendorong Perusahaan untuk meninjau kondisi sebagai kesempatan unik untuk memperluas ruang lingkup layanan untuk menutup perusahaan asuransi lainnya.

Sejak tahun 1998, Perusahaan telah mengalami pertumbuhan korporasi yang positif dan mendapat kepercayaan besar dari industri asuransi internasional. Pada tahun 2004, Perusahaan ditunjuk sebagai pelopor utama untuk kerja sama reasuransi antara negara-negara ASEAN di bawah ARBS (ASEAN Reasuransi Bursa Skema), yang diikuti oleh ekspansi perusahaan operasi untuk mencakup negara-negara seperti Malaysia, Filipina, Vietnam dan Thailand.

Selama tahun 2005, perusahaan memasuki masa-masa yang cukup menantang. Selama dua tahun berikutnya, Perusahaan melewati masa paling sulit sejak pendirian perusahaan 20 tahun yang lalu. Serangkaian bencana alam besar seperti Tsunami di Indonesia sudah menempatkan banyak ketegangan bagi industri asuransi nasional secara keseluruhan. Faktor eksternal, ditambah dengan beberapa penerimaan *underwriting* yang keliru, berkontribusi secara luas untuk menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dihadapkan dengan tantangan berat, Perusahaan memutuskan untuk mengambil tindakan drastis untuk memperbaiki kondisinya. Semua direktur dan sebagian besar dewan komisaris diganti dengan individu segar tetapi sangat berpengalaman.

Pada pertengahan 2008, Perusahaan berkomitmen untuk bangkit dari kejatuhan yang dialami dua tahun sebelumnya. Berbekal semangat, Perusahaan berusaha untuk memperbaiki diri, serta dapat mengakomodasi era modern global dan pertumbuhan industri asuransi khusus.

Langkah pertama yang diambil oleh Perusahaan adalah mengubah organisasi internal. Fungsi dasar perusahaan asuransi umum kembali diimplementasikan ke dalam operasi perusahaan, sehingga bisa memperbaiki dan menyempurnakan *manual underwriting* dan kembali memusatkan perhatian pada usaha tersebut dengan bijaksana.

Reorganisasi telah dilakukan untuk menyatukan visi dan misi perusahaan. Seluruh karyawan dan SOP (*Standard Operating Procedures*) diperbaharui.

Selain itu, Perusahaan juga berusaha untuk merelokasi perhatiannya pada pelaksanaan ulang dari sistem TI yang ada untuk digunakan sebagai kegiatan operasional sehari-hari. Integrasi database perusahaan dalam jaringan bersama sangat penting, karena akan memuluskan proses kerja. Komunikasi internal menjadi lebih mudah terhubung dan pengolahan data menjadi lebih praktis, yang menekankan kebijakan *paperless* dan meminimalkan ruang penyimpanan.

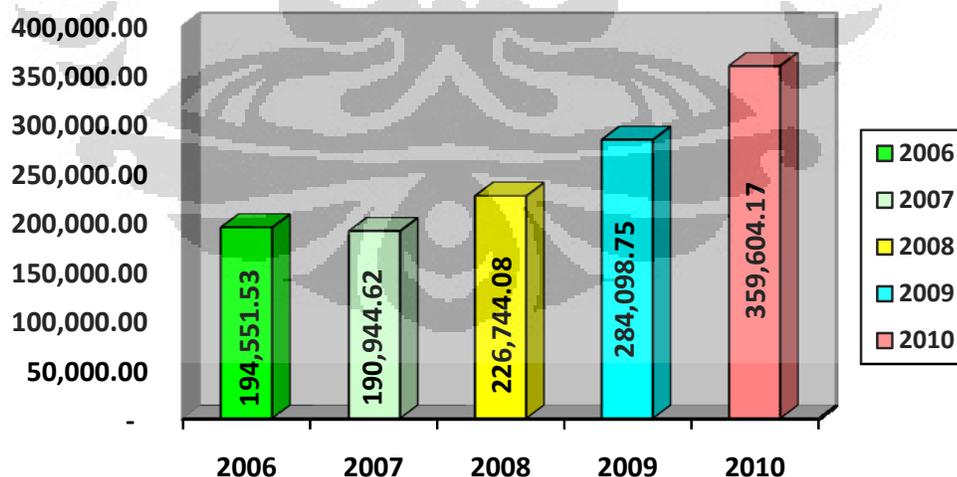
Perusahaan optimis bahwa langkah-langkah yang telah diambil akan menempatkan Perusahaan kembali ke jalurnya sehingga proses pemulihan dapat bergerak dengan lancar dan Perusahaan dapat kembali sehat. Prosedur standar

operasional yang baru akan diterapkan pada kegiatan Perusahaan sehari-hari, dengan pendekatan yang lebih cermat saat penilaian akseptasi.

Fokus lebih banyak ditujukan pada kualitas sumber daya manusia, lingkungan kerja serta penyempurnaan sistem TI. Usaha-usaha ini diambil untuk memastikan bukan hanya kelangsungan hidup Perusahaan, tapi juga komitmen jangka panjang Perusahaan untuk menjadi perusahaan reasuransi terdepan di Indonesia dan regional.

Untuk menunjang kinerja operasional, Perusahaan sepanjang 2010 memiliki karyawan sebanyak 119 orang, dengan status karyawan tetap sebanyak 98 orang dan karyawan kontrak sebanyak 21 orang. Karyawan-karyawan tersebut menempati berbagai posisi *General Manager* sebanyak 2 orang, *Senior Manager* 2 orang, *Deputy Senior Manager* 7 orang, *Manager* 18 orang, *Assistant Manager* 21 orang, *Officer* 62 orang, serta *Non Officer* sebanyak 7 orang. Sementara itu dari segi usia, sebanyak 50 orang berada di rentang usia 45-54 tahun, 36 orang di rentang usia 31-42 tahun, serta 33 orang pada usia 19-30 tahun.

Selama 5 tahun terakhir, pendapatan *underwriting* Perusahaan mengalami peningkatan yang semakin baik, seperti terlihat pada gambar 3.1, Perusahaan mencatatkan pendapatan *underwriting* pada tahun 2010 (*audited*) sebesar 359 miliar.



Gambar 3.1 Pendapatan *Underwriting* 2006-2010

Sumber: Laporan Keuangan PT. Tugu Reasuransi Indonesia 2006-2010 (diolah kembali)

Perusahaan merupakan salah satu dari 9 (sembilan) anak perusahaan dari Tugu Pratama Indonesia, yaitu perusahaan asuransi umum terbesar di Indonesia, dengan pengalaman lebih dari 30 tahun dan kondisi keuangan yang kokoh, serta jaringan internasional yang luas.

Modal dasar perusahaan pada awal berdirinya hanya sebesar Rp. 30.000.000.000,- dengan proporsi:

- | | |
|---|-------|
| - PT. Tugu Pratama Interindo | - 30% |
| - Menteri Keuangan Republik Indonesia
qq Negara republik Indonesia | - 30% |
| - PT. Asriland | - 20% |
| - Dana Pensiun Pertamina | - 20% |

Kemudian pada tahun 2006, seiring dengan perkembangan dunia industri, maka modal setor Perusahaan telah menjadi Rp.35.945.000.000 dengan proporsi:

- | | |
|---|----------|
| - PT. Tugu Pratama Interindo | - 32.91% |
| - Menteri Keuangan Republik Indonesia
qq Negara republik Indonesia | - 25.04% |
| - PT. Asriland | - 21.94% |
| - Dana Pensiun Pertamina | - 20.11% |

Terakhir, pada tahun 2010, pemegang saham kembali menambahkan modal kedalam Perusahaan terkait dengan regulasi pemerintah yang menetapkan batasan minimal modal perusahaan Reasuransi untuk beroperasi, sehingga modal setor perusahaan menjadi Rp. 44.442.000.000,- dengan proporsi:

- | | |
|---|----------|
| - PT. Tugu Pratama Interindo | - 38.46% |
| - Menteri Keuangan Republik Indonesia
qq Negara republik Indonesia | - 22.08% |
| - PT. Asriland | - 19.35% |

- Dana Pensiun Pertamina
- 20.11%

3.2 Visi & Misi PT. Tugu Reasuransi Indonesia

a. Visi

Untuk menjadi perusahaan reasuransi terbaik dan terdepan di Indonesia dengan kapasitas sebagai pemain industri reasuransi global.

b. Misi

- Untuk melayani dan membantu mengembangkan kemampuan bisnis perusahaan asuransi melalui kerjasama reasuransi.
- Untuk menciptakan nilai tambah berkesinambungan bagi para pemegang saham.

c. Core Value PT. Tugu Reasuransi Indonesia

- *Trust*

Tanpa adanya *Trust* (kepercayaan), TuguRe tidak mungkin dipercaya mengelola risiko dari mitra bisnis yang merupakan perusahaan-perusahaan asuransi – baik jiwa maupun. Juga, tanpa adanya *trust*, TuguRe kesulitan mendapatkan dukungan dari mitranya yang kredibel di pasar reasuransi internasional.

- *Understand*

Dengan memahami berbagai permintaan yang ada, TuguRe senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik guna mencapai kepuasan pelanggan.

- *Gain Together*

TuguRe mengedepankan solusi agar bias mendapatkan keuntungan secara bersama-sama dengan pelanggan.

- *Unique*

Kami selalu menyediakan produk-produk yang unik, yang berbeda dengan perusahaan reasuransi lainnya. Namun demikian, produk yang kami tawarkan tetap dalam rangka menjawab permintaan pelanggan.

- *Reliable Partner*

TuguRe selalu membangun reputasi sebagai perusahaan reasuransi terkemuka, sehingga menjadi *partner* terpercaya bagi perusahaan-perusahaan asuransi nasional.

- *Excellence*

TuguRe akan mengelola sebaik-baiknya risiko yang dibebankan dan selalu memberikan layanan yang terbaik kepada seluruh mitra bisnis.

3.3 Struktur Organisasi

Sebagaimana perusahaan pada umumnya, PT. Tugu Reasuransi Indonesia juga melakukan pembagian tugas dan wewenang yang diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi. Pembentukan struktur organisasi ini tidak lain dimaksudkan untuk memudahkan perusahaan dalam mengkoordinasikan semua fungsi-fungsi yang dilakukan sesuai dengan jalannya operasi perusahaan.

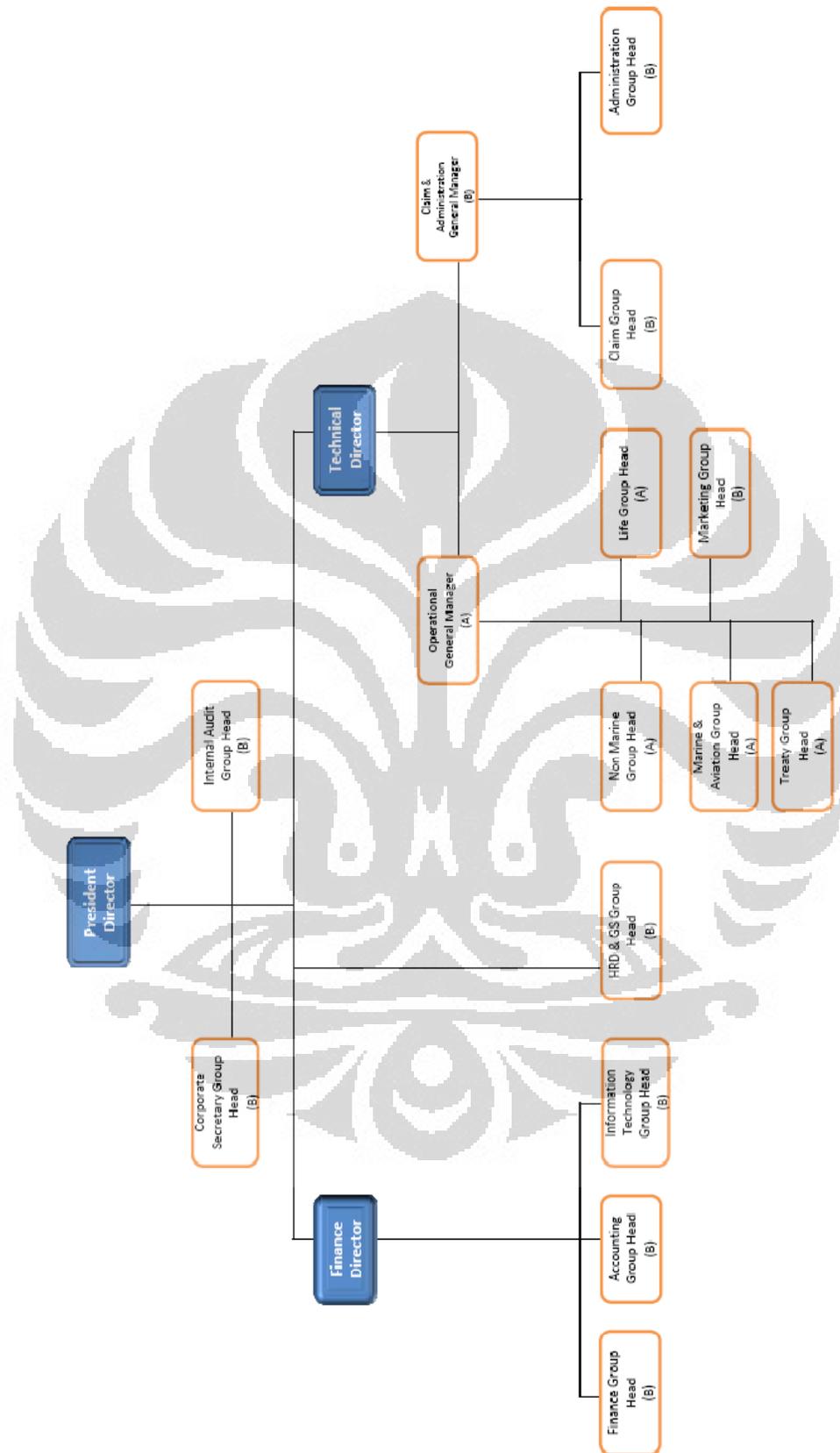
PT. Tugu Reasuransi Indonesia melakukan pembagian tugas dan wewenang secara fungsional, dimana seluruh aktivitas perusahaan dikelompokkan menurut satu fungsi tertentu. Sistem fungsional berjalan dari pangkat staf hingga ke Manajer, sedangkan sistem struktural berjalan dari pangkat *Group Head* hingga ke Direksi.

Pada awal berdirinya PT. Tugu Reasuransi Indonesia, telah dibentuk struktur organisasi yang sederhana yang kemudian dikembangkan serta dimodifikasi dari waktu ke waktu sesuai kebutuhan perkembangan perusahaan.

Struktur Organisasi PT. Tugu Reasuransi Indonesia secara garis besar terbagi menjadi 3 (tiga) Direktorat, yaitu Direktorat Umum, Direktorat Teknik dan Direktorat Keuangan. Dengan bekerjasama dengan Akar Selaras Consulting maka struktur organisasi Perusahaan sekarang ini telah menjadi lengkap dan kompleks, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Presiden Direktur

Tugas dari Presiden Direktur adalah:



- Memimpin perusahaan dibantu 2 (dua) orang Direksi
- Bertindak sebagai pengambil keputusan tertinggi dan bertanggung jawab atas jalannya aktivitas perusahaan secara keseluruhan.
- Bersama-sama dengan Direksi yang lain membuat rencana kerja dan anggaran jangka pendek dan jangka panjang untuk memastikan profitabilitas perusahaan.
- Menjamin terselenggaranya *Good Corporate Governance* sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- Secara keseluruhan bersama-sama dengan anggota Direksi yang lain mempertanggung jawabkan hasil operasi perusahaan setahun sekali dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

Selain itu juga mensupervisi pada 3 (tiga) *Group Head*:

- *Corporate Secretary Group*, membawahi 4 (empat) bagian:
 - i. *Legal*
 - ii. *Archive & Library*
 - iii. *Secretariat*
 - iv. *Public Relation*

Secara garis besar, program kerja *Corporate Secretary* adalah sebagai berikut:

- i. Meningkatkan citra Perseroan.
 - ii. Aktif dalam kegiatan-kegiatan komunitas perasuransian.
 - iii. Mengkoordinir pelaksanaan program *paperless* kearsipan Perseroan yang sudah di mulai sejak tahun 2010.
- *HRD & GS Group*, membawahi 2 (dua) bagian:
 - i. *Human Reseouces Development*
 - ii. *General Services*

Secara garis besar, program kerja *HRD & GS Group* adalah sebagai berikut:

- i. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia.
- ii. Peningkatan kesejahteraan karyawan.
- iii. Restrukturisasi sistem remunerasi Perseroan.
- iv. Penyempurnakan mekanisme rekrutmen karyawan.
- v. Penyusunan program pendidikan dan pelatihan yang efektif.
- vi. Penerapan sistem *Human Resources Management*.
- vii. Memastikan tersedianya sarana dan prasarana pendukung operasional Perseroan.

- *Internal Audit*

Secara garis besar, Program kerja *Internal Audit* adalah sebagai berikut:

- i. Penentuan prioritas pelaksanaan audit internal.
- ii. Peningkatan koordinasi dengan seluruh unit kerja.
- iii. Menyempurnakan penyusunan *audit program* dalam setiap pelaksanaan pemeriksaan.
- iv. Peningkatkan hubungan baik dengan Komite Audit dan Eksternal Auditor.
- v. Sosialisasi fungsi dan peran internal audit kepada seluruh unit kerja.

b. Direktur Teknik

Tugas Direktur Teknik adalah:

- Bertanggung jawab atas bidang teknik
- Membuat kebijakan dan mengambil keputusan strategis fungsional perusahaan bidang teknik.
- Bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan yang berkaitan dengan pembinaan kegiatan di bidang teknik.
- Merumuskan ketentuan-ketentuan tentang rencana pembinaan bidang teknik yang menyangkut kegiatan pengendalian anggaran dan *risk management* yang selanjutnya ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- Merumuskan sasaran dan kebijakan strategis perusahaan yang meliputi bidang teknik.

- Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi fungsi di bidang teknik dalam upaya mewujudkan peningkatan kinerja bidang teknik.
- Menetapkan kebijakan-kebijakan jangka pendek maupun jangka panjang.
- Mengawasi pelaksanaan dari kebijakan-kebijakan tersebut.
- Membina dan mengembangkan hubungan dengan mitra kerja, antara lain dengan pihak *ceding company* dan lembaga keuangan lainnya.

Selain itu, Direktur Teknik juga melakukan supervisi pada 2 (dua) *General Manager*:

- *Operational General Manager*, yang membawahi 5 (lima) *Group* yang masing-masing dipimpin oleh seorang *Group Head*:
 - i. *Non Marine Group*, membawahi 4 (empat) bagian:
 - *Energy*
 - *Property*
 - *Engeneering & Casualty*
 - *Financial Risk Bond & Suretyship*
 - ii. *Marine & Aviation Group*, membawahi 3 (tiga) bagian:
 - *Marine Cargo*
 - *Marine Hull*
 - *Aviation*

Secara garis besar, program kerja *Marine & Aviation* dan *Non Marine Gorup* adalah sebagai berikut:

- Menetapkan *Underwriting Guideline* yang bisa menyerap permintaan pasar yang *up to date* dengan tetap memperhatikan kaidah-kaidah *prudent underwriting*.
- Memberikan "*privilege*" untuk mitra usaha yang memberikan kontribusi positif, antara lain fleksibilitas akseptasi.

- Meningkatkan koordinasi internal dalam rangka peningkatan pelayanan kepada mitra usaha.
 - Kunjungan kerja secara berkala dan berkesinambungan serta tepat guna.
 - Meningkatkan efisiensi kerja dengan memanfaatkan sistem teknologi informasi yang baru.
 - Evaluasi dan penyempurnaan *Underwriting Guidelines* secara berkala sebagai pedoman dasar para *underwriter* dalam pelaksanaan kegiatan akseptasi.
 - Melakukan *monitoring/evaluasi* atas pencapaian realisasi bulanan.
- iii. *Treaty Group*, membawahi 4 (empat) bagian:
- *Treaty*
 - *Retro*
 - *Portfolio*
 - *Risk Management*

Secara garis besar, program kerja *Treaty Group* adalah:

- Melakukan peningkatan portofolio dari mitra usaha lama dan baru serta pengembangan produk reasuransi dengan meng-optimalkan fungsi *risk management* / portofolio analisis.
- Proaktif dalam pemenuhan kebutuhan kegiatan akseptasi dengan menyusun program retro maupun penempatan *facultative retro* yang efisien dan efektif dalam menunjang pencapaian sasaran Perusahaan.
- Mengembangkan *networking* untuk mendapatkan *panel retro* yang kooperatif dan memberikan *special additional capacity* sesuai kebutuhan.
- Mempunyai *panel security* dengan kemampuan finansial yang kuat dan menjadi mitra dalam *transfer knowledge*.

- Mempererat kerjasama dengan *market regional* / global, baik itu *broker*, *leader retro treaty* maupun *retrocessioner* lainnya.
- Konfirmasi akseptasi tambahan kapasitas *Facultative Retro* maksimal 5 hari kerja.
- Kunjungan kerja secara berkala dan berkesinambungan.
- Mengoptimalkan penyertaan dari 20 mitra usaha terbaik.
- Meningkatkan efisiensi kerja yang berbasis pada sistem teknologi informasi.
- Evaluasi dan penyempurnaan *Underwriting Guidelines* sebagai pedoman dasar para *underwriter* dalam pelaksanaan kegiatan akseptasi tahun berikutnya.
- Melakukan *monitoring* dan evaluasi atas pencapaian realisasi bulanan.

iv. *Life Group*, membawahi 2 (dua) bagian:

- *Life & Health*
- *Medical Advisor*

Secara garis besar, program kerja *Life Group* adalah sebagai berikut:

- Memberikan dukungan terhadap inovasi-inovasi produk yang ditawarkan mitra usaha.
- Peningkatan pelayanan akseptasi kepada mitra usaha.
- Bersama-sama dengan mitra usaha menciptakan produk baru dimana Perusahaan berperan sebagai *lead reinsurer*.
- Membuka peluang bisnis dengan *Joint Venture*.
- Meningkatkan kerjasama *reciprocal* dengan reasuradur lokal.
- Meningkatkan *personal approach*.

- Meningkatkan *response time* dengan mengaktifkan regular meeting untuk peningkatan kemampuan *underwriter*.
- Membangun dan memanfaatkan teknologi informasi untuk penyediaan data/informasi mitra usaha dan data *underwriting*.
- Meningkatkan koordinasi dan kerja sama dengan unit kerja lainnya.

v. *Marketing Group*, membawahi 2 (dua) bagian:

- *Analyst*
- *Administration*

- *Administration & Claims General Manager*, yang membawahi 2 (dua) grup yang masing-masing dipimpin oleh seorang *Group Head*:

i. *Administration Group*, membawahi 4 (empat) bagian:

- *Facultative*
- *Treaty*
- *Life*
- *Claims*

ii. *Claims Group*, membawahi 5 (lima) bagian:

- *Marine & Aviation*
- *Engeneering & Casualty*
- *Property & Energy*
- *Life & Health*
- *Controller*

Secara garis besar, *Administration Group* memiliki program kerja sebagai berikut:

- Melakukan penyesuaian *flow of document* dan *Standard Operating Procedure* antara akseptasi dengan administrasi *underwriting*.
- Melakukan penyesuaian *flow of document* dan *Standard Operating Procedure* antara analisis klaim dengan adminisitrasi klaim.

- Administrasi *underwriting* fokus pada pengiriman *renewal notice* sebulan sebelumnya, penerbitan *binder slip* dan nota premi, reminder *WPC* akseptasi yang mendekati jatuh tempo,
- Administrasi klaim mengelola dokumentasi laporan klaim yang diterima mitra usaha dan melengkapi akseptasi pendukung klaim, update informasi laporan kerugian pasti, penerbitan nota klaim yang telah disetujui untuk diselesaikan.

c. Direktur Keuangan

- Membuat kebijakan dan mengambil keputusan strategis fungsional Perusahaan bidang keuangan.
- Bertanggung jawab atas pengelolaan Perusahaan yang berkaitan dengan pembinaan kegiatan manajemen akuntansi, pembinaan kegiatan manajemen keuangan, pembinaan kegiatan *treasury*.
- Merumuskan ketentuan-ketentuan tentang rencana pembinaan keuangan baik yang menyangkut kegiatan pengendalian anggaran dan akuntansi serta Laporan Keuangan Perusahaan dan perbendaharaan yang selanjutnya ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- Merumuskan sasaran dan kebijakan strategis keuangan Perusahaan yang meliputi bidang anggaran dan akuntansi, serta bidang *treasury*.
- Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi fungsi keuangan Perusahaan dalam upaya mewujudkan peningkatan kinerja keuangan yang meliputi:
 - i. Pengelolaan anggaran Perusahaan sehingga setiap kegiatan dan anggaran dapat dikendalikan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan.
 - ii. Pengelolaan arus kas dan hutang-piutang sehingga saldo kas pada setiap saat dapat dipertahankan pada tingkat yang optimal dan hutang-piutang dapat diselesaikan dan diterima sesuai dengan saat jatuh tempo yang telah ditetapkan.

- Membina dan mengembangkan hubungan dengan mitra kerja, antara lain dengan pihak perbankan dan lembaga keuangan lainnya.

Selain itu, Direktur Keuangan melakukan supervisi pada 3 (tiga) *Group Head*:

- *Finance Group*, membawahi 4 (empat) bagian:
 - i. *Collection*
 - ii. *Cash, Bank & Tax*
 - iii. *Investment*
 - iv. *Administration*

Secara garis besar, program kerja *Finance Group* adalah sebagai berikut:

- Melaksanakan administrasi hutang piutang secara terpadu dengan dukungan Akuntansi serta pembangunan sistem teknologi informasi yang terintegrasi.
- Melaksanakan pemisahan fungsi pengelolaan administrasi dan fungsi *collection*.
- Melakukan kunjungan langsung secara terjadual maupun melalui korespondensi serta pendekatan-pendekatan yang lebih tepat dan terarah, baik dengan mitra usaha di dalam maupun luar negeri, serta melalui peningkatan kerjasama dengan Direktorat Teknik.
- Meminimalisasi *outstanding* hutang piutang dalam proses melalui peningkatan koordinasi dengan pihak eksternal maupun unit internal Perusahaan.
- Melakukan rekonsiliasi hutang piutang secara periodik dengan mitra usaha.
- Menjaga keseimbangan penerimaan dan pengeluaran kas.
- Bekerjasama dengan unit kerja lain dalam menentukan perencanaan arus kas dan pemanfaatan dana Perusahaan.

- Mengoptimalkan fungsi administrasi melalui dukungan sistem teknologi informasi yang terintegrasi.
 - Bekerjasama dengan pihak perbankan dalam pemanfaatan informasi dan teknologi perbankan.
 - Pengelolaan dana dari hasil penagihan premi dan hasil investasi sebagai sumber untuk menambah dana investasi.
 - Monitoring perolehan kupon obligasi, bunga deposito, return saham yang dimiliki Perseroan.
 - Diversifikasi portofolio investasi dilaksanakan sejalan dengan perkembangan pasar modal dan pasar uang.
 - Bekerjasama dengan unit kerja lain dalam penempatan dana Perseroan.
 - Mempertimbangkan aspek dari penerbit, perolehan kupon serta peringkat dalam pembelian surat berharga baru.
 - Memperhatikan kondisi keuangan bank untuk penempatan deposito.
 - Melakukan pengendalian *missmatch currency* guna menjaga Rasio Pencapaian Solvabilitas, antara lain melalui percepatan penyampaian dokumen atas transaksi operasional Perusahaan khususnya dalam *currency* mata uang asing kepada Grup Akuntansi dalam rangka penutupan buku sementara, sehingga hasil analisa *missmatch* valas dapat diantisipasi lebih awal.
- *Accounting Group*, membawahi 2 (dua) bagian:
- i. *Reinsurance*
 - ii. *General & Reporting*

Secara garis besar, program kerja *Accounting Group* adalah sebagai berikut:

- Menyusun dan menyajikan Laporan Keuangan dan laporan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- Melakukan pengawasan atas realisasi biaya terhadap anggaran.
 - Melakukan koordinasi penyesuaian SOP Perseroan dengan setiap unit kerja.
 - Peningkatan koordinasi dengan unit internal terkait percepatan penyampaian data dan dokumen.
 - Optimalisasi penggunaan data keuangan guna menghasilkan informasi yang lebih berkualitas.
 - Peralihan fungsi dari "administratif & verifikatif" ke arah "verifikatif & analitis"
- *Information Technology*, membawahi 2 (dua) bagian:
- i. *Application*
 - ii. *Infrastructure*

Secara garis besar, program kerja *Information Technology Group* adalah sebagai berikut:

- Melakukan penyempurnaan kabel jaringan data guna pemenuhan standarisasi kualitas interkoneksi.
- Melakukan sentralisasi UPS untuk peningkatan pengamanan yang lebih baik.
- Penyempurnaan *storage server* melalui penerapan teknologi *Storage Area Networks* (SANs).
- Meningkatkan pelayanan atas kebutuhan *user* terkait dengan aplikasi dan infrastruktur.
- Pemutakhiran *hardware* mengikuti perkembangan teknologi.
- Berkoordinasi dengan vendor IT dan unit kerja dalam pelaksanaan *maintenance* sistem teknologi informasi terintegrasi.

- Peningkatan kualitas interkoneksi jaringan dan pengamanan data Perusahaan.
- Mendukung pelaksanaan *paperless policy* dalam kesiapan *software*.

Berpegang pada tugas-tugas dan wewenang yang telah digambarkan diatas, pimpinan PT. Tugu Reasuransi Indonesia memperlakukan seluruh direktorat tersebut sebagai *expense center*. Artinya, masing-masing direktorat beserta grup dibawahnya mempunyai sekaligus mengendalikan biaya-biaya yang timbul di direktorat dan grup yang bersangkutan. Jumlah biaya-biaya dari semua direktorat dan grup tersebut merupakan total keseluruhan biaya perusahaan.

3.4 Bidang Usaha

Bidang usaha Perusahaan sesuai dengan Akta pendirian adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang Reasuransi. Pendirian Perusahaan sesuai dengan yang tercantum pada pengumuman Berita Negara Republik Indonesia No. 71 tanggal 4 September 1987, Tambahan No. 809, yaitu bergerak di bidang reasuransi dimaksudkan dan bertujuan sebagai berikut:

- Untuk Menjadi Perusahaan Reasuransi Terbaik dan terkemuka di Indonesia dengan kemampuan *Regional Reinsurance Player*.
- Untuk Melayani dan Membantu Meningkatkan Kemampuan Bisnis dari ceding Perusahaan Reasuransi Melalui Kerjasama.
- Untuk Membuat Nilai Tambah Berkelanjutan Untuk *Stakeholder*.

Jenis reasuransi yang ditutup dan menjadi bidang usaha perusahaan ini adalah meliputi jenis-jenis asuransi kerugian sebagai berikut:

a. *Fire Insurance*

Mencakup jaminan atas terjadinya kebakaran dan/atau pada harta benda dan/atau kepentingan yang dipertanggungkan yang disebabkan oleh risiko-risiko seperti: kebakaran, petir, peledakan, dan kejatuhan pesawat terbang.

b. *Marine Hull Insurance*

Mencakup pertanggungan kerangka kapal beserta pembangunan kapal berikut mesin-mesinnya.

c. *Marince Cargo Insurance*

Mencakup risiko-risiko pengangkutan melalui laut. Udara maupun udara.

d. *Aviation Insurance*

Mencakup pertanggungan kerangka pesawat

e. *Engineering Insurance*

Terdiri dari:

- *Constructor All Risks (CAR)*, menjamin terhadap kerugian akibat pembangunan konstruksi teknik sipil, mesin-mesin dan listrik.
- *Erection All Risks (EAR)*, berkaitan dengan *maintenance period* dan *testing period* pada polis CAR.
- *Machinery Breakdown*, berkaitan dengan risiko yang timbul selama penggunaan mesin baik dari dalam maupun luar

f. *Motor Vehicle Insurance*

Menutup risiko-risiko yang berhubungan dengan kendaraan seperti mobil dan *heavy equipment* seperti tabrakan, benturan, terbalik, tergelincir, niat jahat orang lain, pencurian, kebakaran, tanggung jawab menurut hukum kepada pihak ketiga misalnya, menabrak orang lain.

Disampaing penutupan reasuransi seperti tersebut di atas, Perusahaan juga bertindak sebagai Administrator dari Asuransi Pasar, yaitu Konsorsium Asuransi Risiko Khusus (KARK). Perusahaan telah ditunjuk sebagai Administrator dari Konsorsium Asuransi Risiko Khusus (KARK) sejak 1 Juli 1999, KARK sebelumnya dikelola oleh PT. Reasuransi Internasional Indonesia.

KARK dibentuk pada 15 Februari 1979 untuk menangani risiko pasar yang dikenal sebagai salah satu risiko yang tidak diinginkan di industri asuransi. Alasan untuk membentuk KARK disebabkan oleh kesulitan untuk menutup bisnis dari penanggung reasuransi risiko pasar individual, sebagian besar reasuransi menolak untuk memberikan penutup mereka karena pengalaman kerugian yang sangat buruk dalam hal ukuran dan frekuensi.

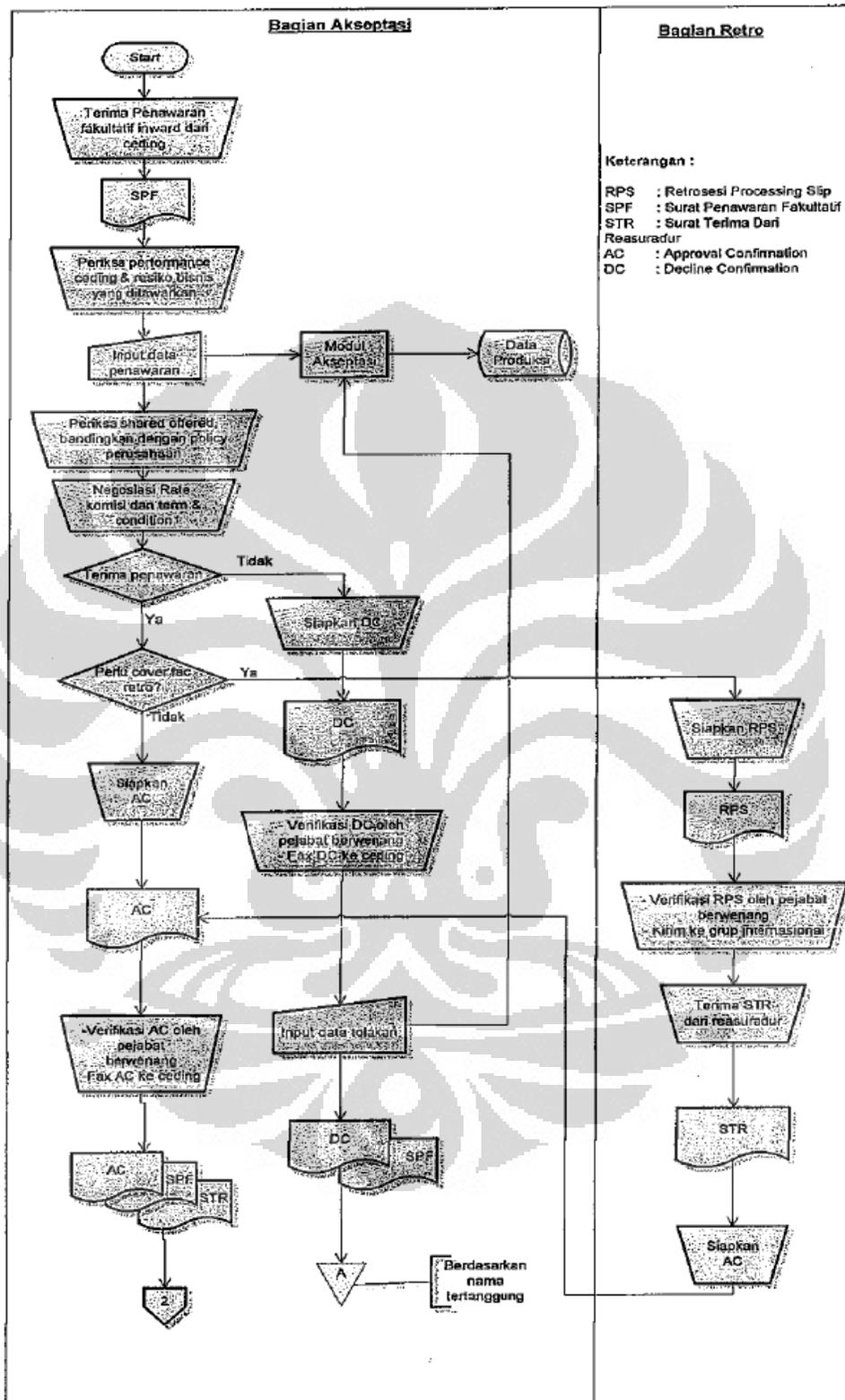
Melalui pengalaman lebih dari 11 tahun, Perusahaan sebagai *Administrator* KARK telah membuktikan bahwa risiko yang tidak diinginkan seperti pasar dapat

dikelola dengan baik, sampai sekarang semua peserta KARK, baik perusahaan asuransi dan perusahaan reasuransi mendapatkan manfaat dari *surplus underwriting* dan *non surplus underwriting* dari tahun ke tahun.

3.5 Prosedur Penerimaan Bisnis Reasuransi pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia

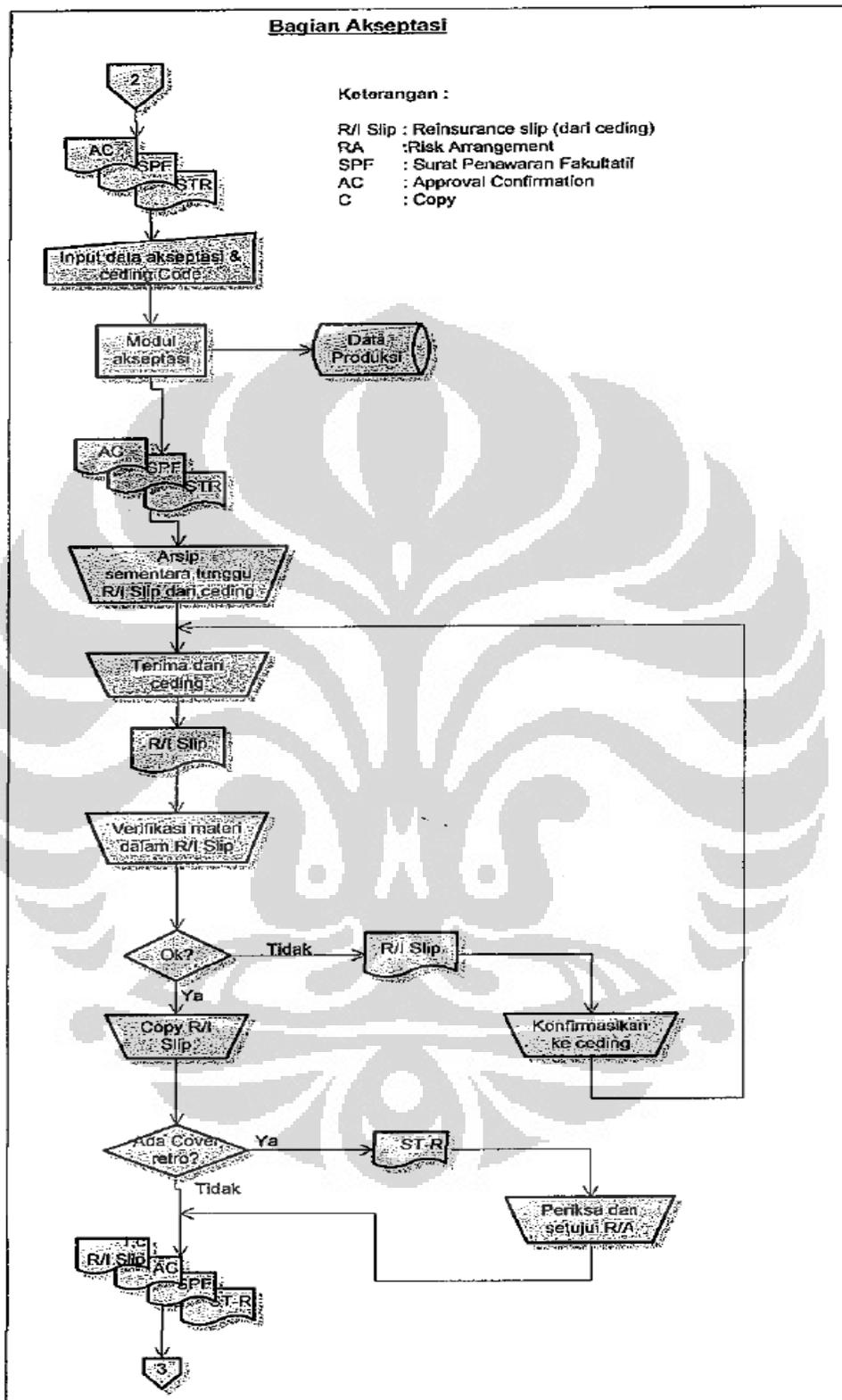
Pada sub bab ini, penulis akan coba menjelaskan mengenai alur kerja penerimaan bisnis dari *ceding company* yang ditawarkan kepada PT. Tugu Reasuransi Indonesia, dalam hal ini bisnisnya adalah fakultatif:





Gambar 3.3 Prosedur penerimaan bisnis reasuransi fakultatif (a)

Sumber: PT. Tugu Reasuransi Indonesia



Gambar 3.4 Prosedur penerimaan bisnis reasuransi fakultatif (b)

Sumber: PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Prosedur penerimaan bisnis reasuransi fakultatif ini bermula pada saat datangnya Surat Penawaran Fakultatif (SPF) dari *ceding company* yang kemudian diterima oleh *Underwriter* (bagian akseptasi). Lalu bagian akseptasi melakukan pemeriksaan terhadap kinerja *ceding company* dan resiko bisnis yang ditawarkan. Kemudian dilakukan input data penawaran ke dalam modul akseptasi dan pemeriksaan pembagian resiko (*shared offer*). Segala persyaratan dari *ceding company* kemudian akan dibandingkan dengan kebijakan Perusahaan.

Setelah dilakukan analisa atas penawaran dari *ceding company*, maka negosiasi dengan pihak *ceding company* atas *rate*, komisi, dan *term and condition* dari bisnis reasuransi yang akan diberikan. Negosiasi akan menentukan diterima atau tidaknya penawaran *ceding*. Apabila penawaran ditolak, maka akan disiapkan dokumen *Decline Confirmation (DC)* sebagai pemberitahuan kepada *ceding company* bahwa penawaran ditolak. Data tolakan juga akan dimasukkan ke dalam modul akseptasi sebagai tanda bahwa penawaran telah ditolak.

Jika penawaran diterima, maka akan disiapkan dokumen *Approval Confirmation (AC)* yang dikirim ke *ceding company* sebagai pemberitahuan bahwa penawaran telah diterima. Kemudian dilakukan input data terima ke dalam komputer sambil menunggu respons *ceding company*, berupa datangnya *Reinsurance Slip (R/I Slip)*. *R/I Slip* yang akan diterima kemudian akan diverifikasi isinya, apakah telah sesuai dengan data penawaran yang pertama kali ditawarkan.

Langkah selanjutnya adalah proses menginput data pada *R/I Slip* ke dalam komputer oleh Grup Administrasi. Kemudian dilakukan pembuatan jurnal atas transaksi penerimaan penawaran / pemberian bisnis reasuransi, yang akan menghasilkan nota (*Debit Note/Credit Note*). Dokumen tersebut akan mengalir ke grup akuntansi, yang melakukan pengecekan atas nota-nota yang dibuat oleh grup administrasi. Kemudian grup akuntansi akan melakukan penjurnalan ke dalam jurnal produksi dan melakukan posting ke dalam buku besar. Dengan dilakukannya posting atas jurnal ke dalam buku besar, maka prosedur pemberian bisnis reasuransi fakultatif telah selesai.

3.6 Sistem Anggaran pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia

3.6.1 Proses Penyusunan Anggaran di PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Sesuai dengan fungsinya sebagai lembaga keuangan, PT. Tugu Reasuransi Indonesia tentunya akan mengkhhususkan perhatiannya kemampuan mendayagunakan aliran kas yang timbul dari perasuransian, tanpa harus mengabaikan pentingnya peranan lain seperti bidang teknik.

Kebijaksanaan direksi PT. Tugu Reasuransi Indonesia dalam menyusun anggaran tahunan bagi perusahaan secara keseluruhan mencerminkan hal tersebut. Dalam hal ini, seluruh grup yang terdapat didalam perusahaan diberikan kewajiban atau target untuk dicapai. Sebagai sebuah *revenue center*, Grup Teknik berusaha untuk menghasilkan premi yang telah ditetapkan oleh Direksi. Jumlah premi itu sendiri nantinya bukan sekedar angka perhitungan di atas kertas saja. Karenanya, jumlah premi yang ditargetkan pada setiap grup di teknik harus mendekati kemampuannya dalam menghasilkan aliran kas yang positif.

Jenis-jenis anggaran tahunan yang disusun pada dasarnya dapat diperbanyak dan diperinci sedemikian rupa atau sebaliknya disederhanakan sesuai dengan yang dibutuhkan. Namun secara garis besar, penyusunan anggaran perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua jenis anggaran perusahaan yaitu:

a. Anggaran Operasional

- Anggaran *Underwriting*
- Anggaran Investasi & Hasil Investasi
- Anggaran Beban Usaha

b. Anggaran Keuangan

- Anggaran Belanja Barang Modal
- Anggaran Arus Kas
- Ikhtisar Hasil Usaha dan Posisi Keuangan
- Anggaran Laporan Perubahan Ekuitas
- Anggaran Batas Tingkat Solvabilitas

Kedua Jenis anggaran tersebut saling berhubungan, dalam arti bahwa anggaran keuangan tidak dapat dibuat apabila tidak menyusun terlebih dahulu anggaran operasional.

Untuk anggaran operasional itu sendiri, terdapat dua jenis biaya yang mempengaruhi. Pertama, biaya yang terkait langsung dengan dengan besar kecilnya produksi premi (biaya variabel). Semakin besar jumlah produksi / nota yang terbit maka mata anggaran biaya tersebut akan semakin besar, misalnya biaya cetakan, biaya pemasaran, biaya perjalanan dinas, biaya pengiriman, dan sebagainya. Anggaran untuk biaya yang termasuk dalam kelompok ini jumlahnya baru dapat ditentukan setelah rencana produksi telah diketahui. Karena itu, sudah merupakan suatu keharusan bagi setiap grup teknik untuk mengetahui lebih dahulu jumlah perjanjian reasuransi yang ditutup sebelum mencantumkan rencana produksinya.

Kelompok biaya lainnya adalah biaya yang sifatnya tetap, yang akan timbul tanpa ada kaitan langsung dengan pertambahan jumlah rencana produksi. Contoh biaya-biaya ini antara lain gaji karyawan, rekening listrik, pajak, dan sebagainya.

Untuk menetapkan jumlah biaya tetap ahun berjalan dapat dihitung atas dasar realisasi biaya tahun-tahun sebelumnya dengan disesuaikan seperlunya dengan disertai dengan asumsi-asumsi seperti misalnya presentase remunerasi, tidak terjadi kenaikan harga di pasaran umum, dan sebagainya. Sedangkan untuk biaya variabel, berdasarkan pengalaman dan pengamatan secara empiris, perusahaan menetapkan 9% dari produksi.

Setelah total anggaran biaya dapat ditentukan melalui formula di atas, maka anggaran keuangan yang berkenaan dengan proyeksi aliran uang masuk dari sumber ekonomis perusahaan dan penggunaan dana tersebut untuk biaya rutin dan investasi dapat diproyeksikan.

Setelah penerimaan premi diproyeksikan, berikutnya adalah estimasi pembayaran klaim. Walaupun klaim itu bukan suatu hal yang diinginkan, estimasi mengenai frekuensi klaim yang akan terjadi di tahun anggaran untuk setiap penutupan (reasuransi) harus dapat ditentukan. Untuk itu dapat digunakan pengalaman tahun-tahun lalu sebagai dasar perhitungannya dengan menghitung jumlah kerugian pada sejumlah klaim tanggungan sendiri (*Own retention*).

3.6.2 Teknis Penyusunan Anggaran Operasional

Secara keseluruhan, penyusunan anggaran operasional telah ditentukan dan diestimasi dalam bentuk *template* yang telah disiapkan oleh tim anggaran. *Template* tersebut sudah dinamai sesuai dengan fungsinya masing-masing. Proyeksi hasil *underwriting* per masing-masing jenis reasuransi, rencana kegiatan karyawan bulanan, daftar usulan anggaran biaya.

Yang perlu dilakukan oleh masing-masing grup adalah mengisi *template-template* yang sudah dibuat oleh tim anggaran. Pada awalnya, Presiden Direktur pada pertengahan bulan September membuat Surat Keputusan (SK) penunjukan kepada karyawan yang akan menjadi panitia anggaran. Di dalam SK tersebut, salah satu dari *Group Head* ditunjuk sebagai Ketua. Karena anggaran yang akan dibuat sudah disusun dari beberapa bulan sebelumnya, untuk dapat membandingkan anggaran dengan yang akan datang dengan realisasi tahun sebelumnya, maka Direksi mengkordinasikan kepada seluruh *Group Head* untuk membuat anggaran dengan proyeksi realisasi sampai dengan 31 Desember, sebagai pembanding anggaran yang nantinya akan dibuat, dengan maksud untuk melihat perubahan kenaikan atau penurunan yang terjadi. Pada umumnya, proyeksi yang dibuat dimulai dari bulan Oktober hingga Desember.

Pada bulan Oktober minggu keempat, masing-masing grup menyetorkan RKAP kepada tim. Pada proses pembuatannya di masing-masing grup, pertamanya dilakukan perhitungan atas besarnya biaya tetap tahun berjalan berdasarkan realisasi tahun lalu tanpa mengakui adanya kenaikan, bila dirasakan ada kemungkinan kenaikan harga, maka harus dibuat asumsi yang menjelaskan presentase kenaikan yang terjadi. Asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran PT. Tugu Reasuransi Indonesia pada tahun 2010 adalah sebagai berikut:

- | | | |
|---|---|------|
| a. Tingkat pertumbuhan premi Perusahaan | : | 7% |
| b. Tingkat <i>yield</i> reksadana rata-rata/tahun | : | 10% |
| c. Tingkat bunga deposito rupiah rata-rata/tahun | : | 7.5% |
| d. Tingkat bunga deposito USD rata-rata/tahun | : | 2% |
| e. Tingkat kupon obligasi rupiah rata-rata/tahun | : | 10% |
| f. Tingkat kupon obligasi USD rata-rata/tahun | : | 5.5% |

g. Kurs 1 USD : Rp.10.000

Selanjutnya adalah mengalokasikan rencana pendapatan (*underwriting result*) pada masing-masing jenis asuransi. Ini juga dilakukan berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya yang dapat dipengaruhi bila terdapat harapan pada sumber-sumber penutupan baru yang potensial ataupun rencana dan kebijakan lainnya.

Dalam menyusun anggaran klaim, hal yang perlu diperhatikan adalah dengan melihat pengalaman atas tahun-tahun sebelumnya, *outstanding claim* yang masih belum terbayar pada tahun lalu dan rencana pembayaran klaim untuk tahun yang akan datang. Demikian pula pada saat Perusahaan menganggarkan dana untuk Cadangan Klaim, besaran atas dana tersebut dapat dilihat dari *Loss Ratio* yang terjadi selama lima tahun terakhir, juga mempertimbangkan jangka waktu penyelesaian klaim khususnya yang menyangkut klaim industrial yang cukup memakan waktu jika penutupannya dilakukan secara koasuransi, yang harus menunggu persetujuan dari berbagai pihak.

Kemudian yang tidak kalah penting, adalah anggaran investasi, investasi adalah sumber pendapatan kedua setelah pendapatan premi di industri asuransi dan reasuransi. Pada saat menganggarkan, pertimbangan yang perlu dilihat dalam penempatan investasi adalah berdasarkan dari rata-rata kebutuhan dana untuk pembayaran klaim, retro dan biaya operasional selama empat tahun terakhir. Kemudian juga tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian dan ketentuan terkait perhitungan *Risk Based Capital (RBC)* serta mengoptimalkan hasil yang diperoleh.

Anggaran beban usaha, terdiri dari tiga sub mata anggaran, yaitu beban pemasaran, beban umum dan beban administrasi. Dalam menyusun anggaran pemasaran, *Corporate Secretary* bertanggung jawab atas biaya ini. Yang perlu diperhatikan dalam penyusunannya adalah dengan melihat banyaknya aktivitas kegiatan yang akan dilakukan perusahaan, misalnya iklan bersama *ceding company*, *sponsorship* di berbagai berbagai kegiatan *ceding*, *souvenir*, dan sebagainya. Disamping itu, penyusunan anggaran juga mempertimbangkan biaya *entertainment & representasi* yang kaitannya dengan upaya memperoleh bisnis. Sementara untuk beban umum dan beban administrasi, *HRD & GS* bertanggung

jawab atas pengeluaran yang terjadi didalamnya. Dalam menyusun anggaran beban umum dan beban administrasi, yang perlu dipertimbangkan adalah seputar dengan kesejahteraan karyawan seperti penyesuaian gaji, bonus, perjalanan dinas, pendidikan dan pelatihan, beban konsultan dan jasa professional. Demikian pula dengan beban administrasi, berkaitan dengan alat rumah tangga perkantoran, listrik, BBM, air dan sebagainya.

Asumsi-asumsi yang dibuat diatas, diputuskan bersama-sama pada saat rapat awal antara Direksi dengan para *Group Head*, yang kemudian diimpretasikan oleh para *Group Head* untuk membuat anggaran yang nantinya akan dievaluasi oleh Direksi, apakah sudah sesuai atau perlu dilakukan perbaikan. Biasanya masing-masing *Group Head* akan mengerjakan anggaran tersebut bersama dengan para bawahannya hingga ke level staf, karena bagaimanapun yang mengetahui keadaan dan kegiatan sehari-harinya adalah para bawahan, bukan karyawan yang berada dalam pangkat manajerial.

Setelah semua grup menyetorkan anggaran kepada tim anggaran, selanjutnya adalah pembahasan RKAP dengan direktur terkait. Secara garis besar, PT. Tugu Reasuransi Indonesia terbagi menjadi tiga direktorat. *HRD & GS, Corporate Secretary, Internal Audit* nantinya akan melakukan pembahasan RKAP dengan Presiden Direktur, Grup Teknik dengan Direktur Teknik, dan *Finance, Accounting* serta *Information Technology* melakukan pembahasan RKAP dengan Direktur Keuangan.

Kemudian, hal yang selanjutnya dilakukan pada saat penyusunan anggaran operasional adalah penyusunan buku draft RKAP dan kompilasi RKAP. *Draft* awal buku RKAP dibuat setelah pembahasan masing-masing grup dengan direktur terkaitnya. Kemudian hasil dari pembahasan tersebut diberikan kepada tim anggaran untuk digabung dan dituangkan menjadi buku. Setelah buku draft sudah dibuat, maka kemudian akan dilaksanakan rapat kembali bersama dengan Direksi. Di dalam rapat tersebut, masing-masing grup akan mempresentasikan program kerja yang akan dilaksanakan dalam satu tahun kedepan. Apabila ditemukan sesuatu yang dianggap masih perlu perbaikan, maka setelah presentasi tersebut, masing-masing grup melakukan revisi dan finalisasi atas RKAP. Kemudian tim anggaran meminta persetujuan Direksi atas RKAP yang telah dibuat yang

dilakukan pada akhir Nopember, apabila Direksi telah setuju, maka tim anggaran akan menyiapkan *draft* buku RKAP kepada Dewan Komisaris dan mempersiapkan Rapat Dewan Komisaris yang bertujuan untuk mendapat persetujuan dari mereka.

Apabila Dewan Komisaris tidak setuju atas *draft* RKAP tersebut, Dewan Komisaris dapat meminta Direksi untuk merevisi *draft* tersebut. Kemudian Direksi akan memberitahukan kepada tim anggaran mengenai poin-poin mana saja yang perlu dilakukan revisi. Pada akhirnya, setelah Dewan Komisaris menyetujui RKAP yang sudah dibuat, maka tim anggaran akan mengirimkan buku *draft* RKAP kepada pemegang saham untuk disetujui, yang nantinya akan dilaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham untuk mengesahkan RKAP tersebut. *Time Schedule* pembuatan anggaran dapat dilihat di bagian lampiran pada akhir skripsi ini.

3.6.3 Teknis Penyusunan Anggaran Keuangan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, anggaran keuangan merupakan konsekuensi dari adanya anggaran operasional. Dengan kata lain, anggaran keuangan mustahil dapat dibuat apabila tidak mengetahui terlebih dahulu anggaran operasional. Direksi bersama dengan para *Group Head* menggunakan data-data yang berasal dari anggaran operasional guna membuat anggaran keuangan, yang terdiri dari anggaran laporan laba rugi, anggaran neraca, anggaran arus kas, anggaran perubahan ekuitas dan anggaran batas tingkat solvabilitas.

3.7 Penerapan Responsibility Accounting pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia

3.7.1 Sumber pendapatan dan biaya pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Sumber pendapatan pada perusahaan reasuransi pada dasarnya sama seperti perusahaan asuransi pada umumnya, yaitu terdiri dari dua sumber, yang berasal dari produksi (berupa premi yang diperoleh tertanggung) dan dari investasi. Perhitungan rugi-laba pada Perusahaan dihitung dari *surplus underwriting* dan hasil lain-lain.

Agar lebih jelas dibawah ini akan diterangkan beberapa pos penting dalam perhitungan rugi-laba.

a. Premi Reasuransi Bruto

Merupakan premi yang diterima dari tertanggung (*Ceding Company*). Disebut bruto karena masih harus dikurangi dengan komisi dan lain-lain

b. Premi Retrosesi Bruto

Merupakan premi yang dibayar yang dibayar oleh perusahaan kepada reasuradur.

c. Komisi Reasuransi

Adalah jumlah komisi yang dibayarkan kepada broker asuransi.

d. Komisi Retrosesi

Adalah jumlah komisi yang dibayarkan kepada broker retrosesi.

e. Hasil/Biaya lain-lain

Terdiri dari hasil investasi, selisih kurs, bunga pinjaman dan lain-lain.

Perusahaan Asuransi dan Reasuransi harus menyetorkan dana jaminan atas nama Menteri Keuangan sebesar 20% dari modal disetor atau dari hasil penjumlahan 1% dari premi neto dengan 0.25% dari premi retrosesi. Dengan demikian, perusahaan reasuransi selalu ada pendapatan bunga dari dana jaminan ini. (Peraturan Menteri Keuangan No. 58, 2008)

3.7.2 Penentuan Responsibility Center pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Penentuan *responsibility center* pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia dapat dilihat pada bagan 3.1 Struktur Organisasi yang terdapat pada halaman 39 (tiga puluh Sembilan) skripsi ini, setiap kotak pada bagan terdapat huruf untuk menjelaskan *responsibility center* pada grup tersebut, yaitu:

a. *Revenue Center* pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Kegiatan pemasaran dan penutupan polis reasuransi PT. Tugu Reasuransi Indonesia dilakukan di 4 (empat) group teknik, yaitu *Group Marine & Aviation, Treaty, Non Marine* dan *Life*. Kegiatan pemasaran dan penutupan polis ini dikontrol melalui anggaran setiap tiga bulanan, enam bulanan dan tahunan.

Setiap bulan, keempat grup tersebut akan memberikan laporan hasil *underwriting* kepada manajemen untuk dievaluasi. Walaupun keempat grup tersebut pada dasarnya menghasilkan *revenue* bagi Perusahaan, tetapi dalam proses mendapatkan *revenue* tersebut, terdapat beban-beban yang timbul, Karenanya, grup tersebut juga diberlakukan sebagai *Expense Center*, tetapi kinerjanya tetap diukur berdasarkan perbandingan *revenue* yang dianggarkan dengan yang sebenarnya.

b. *Expense Center* pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Selain dari keempat grup yang dijelaskan diatas, grup-grup yang terdapat di PT. Tugu Reasuransi Inonesia diperlakukan sebagai *expense center*. *Claims Group*, meskipun grup ini termasuk diantara grup teknik, tetapi pada prakteknya grup tersebut tidak bertanggung jawab atas pendapatan premi yang masuk ke dalam Perusahaan, tetapi sebaliknya. *Claims Group* memiliki kewenangan untuk mengelola klaim yang terjadi atas premi-premi yang asuk dari ceding, sehingga kinerjanya diukur dari efisiensi dan efektifitas jumlah yang klaim yang dibayarkan kepada ceding. Karenanya, grup ini dikategorikan sebagai *expense center*.

Didalam *Finance Group* terdapat bagian *Investment* yang menghasilkan *revenue* atas penempatan-penempatan deposito, saham, obligasi dan lainnya dari dana pengelolaan. Meskipun demikian, faktor pengukur dari *Finance Group* bukan dilihat dari *revenue*, melainkan dari *expense*. Karena bagaimanapun, dibandingkan ketiga bagian lain yang terdapat di *Finance Group*, hanya *investment* yang menghasilkan *revenue*, bagian lainnya diberlakukan sebagai *expense center*. Dengan demikian, *Finance Group* dikategorikan sebagai *expense center*, karena lebih banyak bagian yang pengukurannya dilihat berdasarkan beban yang timbul.

3.7.3 Sistem Pelaporan dan Pengukuran Kinerja di PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Jika dibagi berdasarkan pihak yang akan menerima laporan, maka laporan-laporan yang dibuat oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Laporan Internal

Laporan internal adalah laporan yang dibuat untuk kebutuhan internal manajemen perusahaan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

b. Laporan Eksternal

Laporan eksternal merupakan *responsibility report* dari manajemen kepada pihak diluar manajemen, seperti pemegang saham, pemerintah, lembaga-lembaga lainnya, yang membutuhkan informasi tentang keuangan perusahaan. Laporan ini disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan.

Daftar laporan internal yang dibuat PT. Tugu Reasuransi Indonesia dapat dilihat pada table 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1. Daftar Laporan Internal

No	Nama Laporan	Waktu Pelaporan
i	Neraca	Bulanan
ii	Laporan Laba Rugi	Bulanan
iii	Laporan Perubahan Modal	Bulanan
iv	Laporan Arus Kas	Bulanan
v	Laporan Realisasi Anggaran	Bulanan
vii	Laporan Hasil Underwriting	Bulanan
viii	Aging Utang-Piutang Non MFA	Bulanan
ix	Aging Utang-Piutang MFA	Bulanan
x	Collection & Payment Ratio	Bulanan
xi	New Claims Big Losses	Bulanan
xiii	Claims Settle	Bulanan
xiv	Investasi dan hasil Investasi	Bulanan
xv	Pertimbangan dalam Penempatan Deposito	Bulanan
xv	Perhitungan Batas Tingkat Solvabilitas	Bulanan

Sumber: PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran seperti yang tercantum pada no. v diatas, berisi perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Penyimpangan (*variance*) yang terjadi menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavourable*).

Penyimpangan yang *favourable* menunjukkan bahwa kinerja dari *responsibility center* dari masing-masing grup tersebut sudah baik. Sedangkan penyimpangan yang *unfavourable* menunjukkan prestasi *responsibility center* tersebut masih kurang dari standar yang telah ditetapkan, sehingga manajemen dapat melakukan tindakan koreksi agar pada periode anggaran mendatang kinerja *responsibility center* tersebut menjadi lebih memuaskan.

Untuk *Group Marine, Non Marine, Treaty, dan Life* pengukuran kinerja dilakukan melalui Hasil *Underwriting Bersih*. Hasil *Underwriting* dapat dihitung dengan perhitungan seperti yang tertera di tabel di bawah ini.

Tabel 3.2 Formula Hasil Underwriting

UNSUR TEKNIK	index
PREMI REAS. BRUTO	a
KOMISI REASURANSI	b
PREMI REAS. NETO	c = a - b
PREMI RETROSESI	d
KOMISI RETROSESI	e
PREMI RETROSESI NETO	f = d - e
PREMI RETENSI SENDIRI	g = c - f
KLAIM REAS. BRUTO	h
KLAIM RETROSESI	i
KLAIM RETENSI SENDIRI	j = h - i
HASIL U/W. KOTOR	k = g - j
CADANGAN PREMI	l
CADANGAN KLAIM	m
CADANGAN TEKNIK	n = l + m
PENC.CADANGAN PREMI	o
PENC.CADANGAN KLAIM	p
PENC.CAD. TEKNIK	q = o + p
HASIL U/W. BERSIH	r = k-n+q

Sumber: Laporan Keuangan PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Tiap bulan, produksi dari masing-masing grup tersebut melaporkan kepada akuntansi yang nantinya akan di publikasikan kembali ke masing-masing *Group Head* dan Manajemen.

Untuk Tahun 2010, Hasil *Underwriting* bersih sepanjang 2010 mencapai Rp. 47,34 miliar, atau meningkat sebesar 30,31% jika dibandingkan dengan 2009 sebesar Rp. 36,32 miliar. Sementara itu jika mengacu pada Anggaran 2010 yang mematok hasil *underwriting* sebesar Rp. 38.65 miliar, perolehan selama tahun 2010 mencapai 122,48% dari target. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel seperti di bawah ini.

Tabel 3.3. Hasil *Underwriting* Tahun 2010

(juta Rupiah)

Keterangan	Realisasi 31 Des 2010	Realisasi 30 Nop 2010		RKAP 2010		Realisasi 31 Des 2009	
		Jumlah	% thd 30 Nop 2010	Jumlah	% thd RKAP 2010	Jumlah	% thd 31 Des 2009
Premi Reasuransi	492,705	417,352	118	420,745	117	419,338	117
Komisi Reasuransi	115,936	101,437	114	95,229	122	92,140	126
Premi Reasuransi Neto (A)	376,768	315,915	119	325,515	116	327,198	115
Premi Retrosesi	114,623	105,642	109	109,232	105	108,684	105
Komisi Retrosesi	8,466	7,423	114	6,393	132	4,598	184
Premi Retrosesi Neto (B)	106,157	98,219	108	102,839	103	104,086	102
Premi Retensi Sendiri (C=A-B)	270,612	217,696	124	222,676	122	223,112	121
Klaim Reasuransi	237,022	216,160	110	185,464	128	166,646	142
Klaim Retrosesi	60,868	56,350	108	40,863	149	23,371	260
Klaim Retensi Sendiri (D)	176,154	159,810	110	144,601	122	143,274	123
Hasil Underwriting Bruto (E=C-D)	94,458	57,886	163	78,076	121	79,838	118
Cadangan Premi	102,992	82,599	125	86,459	119	84,517	122
Cadangan Klaim	136,778	122,264	112	140,974	97	108,133	126
Cadangan Teknik (F)	239,769	204,863	117	227,433	105	192,650	124
Pencairan . Cad. Premi	84,517	71,262	119	73,258	115	57,962	146
Pencairan Cad. Klaim	108,133	108,133	100	114,752	94	91,173	119
Pencairan Cadangan Teknik (G)	192,650	179,396	107	188,011	102	149,134	129
Hasil Underwriting Neto (H=E-F+G)	47,339	32,419	146	38,654	122	36,321	130

Sumber: Laporan Hasil *Underwriting* PT. Tugu Reasuransi Indonesia tahun 2010

Peningkatan tersebut tidak lepas dari upaya Perusahaan untuk menjalankan usaha reasuransi secara bijaksana, hati-hati dan efisien. Penjelasan lebih lanjut dari tabel di atas adalah sebagai berikut :

- Premi Reasuransi

Perolehan premi bruto sebesar Rp. 492,7 miliar. Jumlah tersebut mengalami kenaikan sebesar 17,49% jika dibandingkan dengan tahun 2009 sebesar Rp.

419,34 miliar. Sementara jika dibandingkan dengan Anggaran 2010 yang ditargetkan sebesar Rp. 420,74 miliar, perolehan yang dicatat melampaui hingga 17,1%.

- Klaim Bruto

Pada tahun 2010, realisasi Klaim Reasuransi Bruto lebih 28% dibanding RKAP tahun 2010, yaitu dari 185 milyar di tahun 2010 menjadi Rp 237 milyar, yang berasal dari penyelesaian *outstanding* klaim tahun sebelumnya dan klaim baru yang terjadi pada tahun 2010 yang diselesaikan pada tahun yang sama. Termasuk didalamnya beberapa klaim besar diantaranya klaim bencana alam, klaim banjir, klaim gempa bumi Tasikmalaya, Padang dan lainnya.

- Klaim Retrosesi

Total realisasi klaim retrosesi tahun 2010 adalah Rp 60 milyar dibanding anggaran 2010 Rp 40 milyar mengalami kenaikan 49%. Kenaikan tersebut sebagian berasal dari *claim recovery* kebakaran, Gempa Bumi Padang yang sebagian belum diselesaikan pada tahun 2010 dan sisanya diselesaikan pada tahun 2011, serta klaim lainnya yang melibatkan *recovery program proporsional* maupun *non proportional treaty*.

- Estimasi Klaim Retensi Sendiri (Cadangan Klaim)

Estimasi Klaim Retensi Sendiri (Cadangan Klaim) per 31 Desember 2010 sebesar Rp 176 milyar mengalami peningkatan 22% terhadap RKAP per 31 Desember 2010 sebesar Rp 144 milyar. Cadangan Klaim dimaksud selain berasal dari *outstanding* klaim tahun 2010 yang masih dalam proses juga mempertimbangkan *Loss Ratio* rata-rata selama tahun 2008–2010.

Sepanjang 2010, investasi yang dilakukan Perusahaan di deposito berjangka sebesar Rp. 116.92 miliar atau turun sebesar 30,3% dari tahun 2009 sebesar Rp. 167,75 miliar.

Namun pada saat yang sama, Perusahaan memperbesar portofolio investasi di surat berharga, yang pada 2010 mencapai Rp. 141,07 miliar atau naik sebesar 234,36% dari tahun 2009 sebesar Rp. 42,19 miliar.

Perusahaan juga memutar dana investasi di portofolio saham, yang pada akhir 2010 nilainya mencapai Rp. 11,33 miliar, di mana tahun sebelumnya Tugu Reasuransi Indonesia Indonesia tidak melakukan investasi di portofolio ini. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel seperti di bawah ini.

Tabel 3.4. Hasil Investasi tahun 2010

(juta Rupiah)

KETERANGAN	Realisasi 31 Des 2010	Realisasi 30 Nop 2010		RKAP 2010		Realisasi 31 Des 2009	
		Jumlah	% thd 30 Nop 2010	Jumlah	% thd RKAP 2010	Jumlah	% thd 31 Des 2009
INVESTASI							
- Deposito Berjangka	116,925	126,003	93	150,000	78	167,758	70
- Obligasi	141,077	123,212	114	93,427	151	42,191	334
- Reksadana	15,411	10,000	154	15,000	103	10,000	154
- Saham	11,329	10,612	107	-	N.A	-	N.A
- Investasi Lain/Penyertaan	1,975	1,975	100	1,975	100	1,975	100
JUMLAH INVESTASI	286,717	271,802	105	260,402	110	221,923	129
HASIL INVESTASI							
- Deposito Berjangka	9,823	9,172	107	6,875	143	9,809	100
- Obligasi	6,201	5,222	119	6,426	97	4,178	148
- Reksadana	1,097	1,002	109	1,500	73	929	118
- Deviden Saham	65	49	134	-	N.A	-	N.A
- Laba (Rugi) Penilaian Investasi Saham	(339)	(615)	N.A	-	N.A	-	N.A
- Laba (Rugi) Pelepasan Investasi Obligasi	688	357	193	-	N.A	-	N.A
- Laba (Rugi) Pelepasan Investasi Saham	2,490	2,472	101	-	N.A	-	N.A
- Hasil Investasi Lain	264	264	100	425	62	386	68
- Keuntungan (Kerugian) Kurs MUA	(2,186)	(2,099)	104	1,302	N.A	(4,261)	51
JUMLAH HASIL INVESTASI	18,103	15,823	114	16,528	110	11,040	164

Sumber: Laporan Hasil Investasi PT. Tugu Reasuransi Indonesia tahun 2010

Penyertaan langsung juga menjadi pilihan Perusahaan untuk memperbesar dana investasi, dan pada tahun 2010 total penyertaan ini sebesar Rp. 1,98 miliar atau tidak berubah dari tahun sebelumnya.

Portofolio investasi lainnya adalah penyertaan reksadana, yang pada tahun 2010 mencapai Rp. 15,41 miliar atau naik 54,1% dari tahun sebelumnya Rp. 10 miliar.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 158/PMK/010/2008, Perusahaan Reasuransi harus memiliki dana jaminan dengan jumlah yang lebih besar antara:

- 20% dari modal sendiri yang dipersyaratkan; dan
- Hasil penjumlahan 1% dari premi neto ditambah 0,25% premi reasuransi.

Perusahaan hingga akhir 2010 telah melampaui jumlah tersebut, dengan total cadangan mencapai Rp. 21,91 miliar.

Perusahaan menerapkan strategi investasi yang tidak konvensional dengan melakukan diversifikasi investasi. Dari langkah tersebut diperoleh hasil investasi yang signifikan. Hingga akhir 2010, hasil investasi yang diperoleh Perusahaan mencapai Rp. 18,10 miliar atau naik sebesar 63,94% dibandingkan dengan tahun 2009 sebesar Rp. 11,04 miliar.

Kebijakan melakukan diversifikasi portofolio investasi sesuai dengan Anggaran 2010 yang memungkinkan Perusahaan berinvestasi dalam bentuk obligasi dan reksadana, di samping juga deposito. Langkah inilah yang selanjutnya menjadi pendorong Perusahaan mendapatkan hasil investasi maksimal.

Realisasi beban usaha tahun 2010 mencapai Rp. 34,18 miliar atau naik sebesar 9,06% jika dibandingkan dengan tahun 2009 sebesar Rp. 31,33 miliar.

Kenaikan beban SDM disebabkan adanya penyesuaian gaji pokok karyawan, sehingga berdampak terhadap kenaikan beban tunjangan-tunjangan lainnya.

Kenaikan beban pendidikan dan pesangon terjadi lantaran program pensiun serta kenaikan program asuransi kesehatan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel seperti di bawah ini.

Tabel 3.5. Realisasi Beban Usaha tahun 2010

(juta Rupiah)

KETERANGAN	Realisasi 31 Des 2010	Realisasi 30 Nop 2010		RKAP 2010		Realisasi 31 Des 2009	
		Jumlah	% thd 30 Nop 2010	Jumlah	% thd RKAP 2010	Jumlah	% thd 31 Des 2009
I. BEBAN PEMASARAN							
1. Promosi	898	652	138	905	99	759	118
2. Entertainment dan Representasi	834	635	131	813	103	556	150
Jumlah Beban Pemasaran	1,733	1,287	135	1,718	101	1,316	132
II. BEBAN UMUM							
1. Beban Pegawai	28,061	20,439	137	29,281	96	22,719	124
2. Beban Perjalanan Dinas	432	420	103	518	83	214	202
3. Beban Pendidikan dan Latihan	1,533	1,086	141	1,781	86	1,205	127
4. Beban Konsultasi	329	227	145	360	91	213	154
5. Iuran Keanggotaan	180	137	131	188	96	168	107
6. Beban Penyisihan Piutang Ragu-ragu	(1,475)	(1,017)	145	-	N.A	1,798	N.A
7. Beban Umum Lain	308	246	125	364	85	527	59
Jumlah Beban Umum	29,369	21,539	136	32,492	90	26,844	109
III BEBAN ADMINISTRASI							
1. Beban Perkantoran	1,355	1,087	125	1,372	99	1,331	102
2. Beban Komputer	169	156	108	159	107	130	130
3. Penyusutan	483	436	111	888	54	595	81
4. Beban Umum Kantor	362	290	125	376	96	303	119
6. Beban Komunikasi	473	353	134	508	93	417	113
7. Transportasi dan Kend.	312	289	108	363	86	363	86
8. Beban Perumahan	39	27	145	45	87	39	100
Jumlah Beban Administrasi	3,193	2,639	121	3,711	86	3,178	100
JUMLAH BEBAN USAHA	34,294	25,465	135	37,921	90	31,338	109

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran PT. Tugu Reasuransi Indonesia, Desember 2010

4. ANGGARAN SEBAGAI APLIKASI RESPONSIBILITY ACCOUNTING PADA PT. TUGU REASURANSI INDONESIA

Untuk melihat seberapa jauh proses penetapan anggaran berpengaruh bagi efektifitas penerapan *responsibility accounting* di PT. Tugu Reasuransi Indonesia baiknya perlu diketahui sejauh mana manajemen serta kebijakannya dapat mengimplementasikan dasar-dasar teori maupun konsep dari anggaran dan *responsibility accounting*. Sebab, sebagaimana telah disebutkan dalam pembahasan teori, baik anggaran maupun *responsibility accounting* keduanya memiliki beberapa faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaannya.

PT. Tugu Reasuransi Indonesia pada prinsipnya sudah menerapkan konsep *responsibility accounting* dalam mengorganisasikan wewenang dan tanggung jawab dari grup-grup dalam struktur organisasinya. Dalam arti, sesuai dengan kerangka dasar *responsibility accounting*, manajemen melaksanakan konsep ini dengan berpatokan kepada struktur organisasi yang ada. Penerapan ini mengaplikasikan konsep *responsibility accounting* dengan melakukan beberapa penyesuaian yang diperlukan berdasarkan kondisi perusahaan itu sendiri.

4.1 Analisa Proses, Keakuratan dan Jadwal Penyusunan Anggaran

4.1.1 Proses Penyusunan Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia, proses penyusunan anggaran dimulai dengan rapat antara para *Group Head* bersama Direksi. Yang kemudian akan diimplementasikan oleh para *Group Head* kepada para manajer yang ada di bawahnya. Pendelegasian wewenang dari *top management* yang dikomunikasikan kepada para *Group Head*, mencerminkan salah satu metode penyusunan anggaran *Bottop-Up*, dimana hal tersebut sudah sesuai dengan konsep *responsibility accounting*, yaitu pembagian wewenang dan pendelegasian tugas kepada para manajer tingkat bawah.

Proses penyusunan anggaran itu sendiri, sebagaimana telah diterangkan dalam bagian sebelumnya, tidak memperlihatkan perbedaan yang mendasar dibandingkan dengan proses penetapan anggaran yang biasa yang ditemui.

Penyusunan anggaran lebih banyak menggunakan pengalaman atau anggaran tahun sebelumnya sebagai dasarnya, meskipun perubahan dan modifikasi atas anggaran tetap dilakukan sesuai dengan perkembangan kebijakan dan kondisi-kondisi yang tidak lagi sama dengan waktu-waktu sebelumnya. Disini terlihat wewenang Presiden Direktur beserta Direktur lainnya dan Dewan Komisaris sebagai wakil para pemegang saham cukup besar untuk dapat menyetujui anggaran yang diajukan.

4.1.2 Keakuratan Anggaran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, revisi atas anggaran sangat jarang terjadi. Hal tersebut bisa terjadi, karena kemungkinan dalam proses penetapan anggaran itu sendiri, terlihat bahwa para *Group Head* Teknik kurang berperan dalam penetapan anggaran. Bagi *Group Head* Teknik, fungsi sebagai *revenue center* lebih diutamakan pada pelaksanaan penyusunan anggarannya saja, serta pengendalian atas usaha-usaha realisasi anggaran, yang berpatokan pada anggaran tahun sebelumnya disertai dengan penyesuaian atau modifikasi sesuai hasil estimasi dan proyeksi tim yang ditunjuk oleh Direksi untuk melakukan observasi atas perencanaan anggaran.

Di lain hal, sedikitnya frekuensi revisi atas anggaran yang pernah dilakukan dapat juga memberikan gambaran atau indikasi dari keakuratan anggaran yang telah disusun. Data, asumsi-asumsi serta perhitungan yang dilakukan dalam penyusunan dan penetapan anggaran paling tidak sudah dapat mengantisipasi beberapa kemungkinan yang dapat terjadi di tahun anggaran berdasarkan kondisi-kondisi yang ada sekarang ini.

Penyimpangan atas rencana yang telah dianggarkan sebelumnya pada dasarnya sudah dapat diketahui oleh manajemen berdasarkan laporan realisasi anggaran yang dibuat secara bulanan. Dengan kata lain, sebelum anggaran dijalankan lebih jauh, tiap *Group Head* segera mencari dan menganalisa sebab-sebab penyimpangan untuk kemudian menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan. Bila terjadi hal-hal di luar perhitungan manajemen, *Accounting Group Head* dapat segera menginformasikan atau mengusulkan Direksi untuk

memutuskan dilakukannya revisi anggaran, sepanjang revisi itu memang diperlukan. Dengan adanya revisi ini, fungsi anggaran sebagai alat perencanaan menjadi lebih realistis dan rasional sehingga tidak menghilangkan motivasi karyawan untuk mencapainya.

4.1.3 Jadwal Penyusunan Anggaran

Pada bagian awal bab empat ini, sudah dijelaskan bahwa proses penetapan anggaran dijalankan dengan mempertimbangkan kesinambungan antara penetapan anggaran operasional dan anggaran keuangan. Oleh karena itu, manajemen harus mempertimbangkan adanya suatu jadwal penyelesaian tahap-tahap dari masing-masing anggaran. Jadwal tersebut menetapkan tahap-tahap apa saja yang harus dilalui selama penyusunan anggaran operasional dan anggaran keuangan. Setelah dievaluasi atas proses tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan cukup baik dalam menetapkan jadwal yang tepat serta pelaksanaannya yang bagus. Dapat dikatakan, tidak ada masalah besar yang muncul sehubungan dengan jadwal tersebut.

4.2 Analisa Efektifitas Pelaksanaan Anggaran

Analisa atas proses penetapan anggaran perlu dilakukan dengan menilai sejauh mana usaha-usaha dilakukan untuk menunjang keberhasilan peranan anggaran sebagaimana yang diharapkan. Dalam pembahasan landasan teori sebelumnya, disebutkan bahwa setidaknya ada 9 (sembilan) faktor yang mempengaruhi efektifitas pelaksanaan suatu anggaran.

42.1 Managerial Involvement and Commitment (Keterlibatan & Komitmen Manajemen)

Dukungan manajemen pada perencanaan sekaligus pelaksanaan anggaran sangat menentukan keberhasilan anggaran. Yang dimaksudkan dengan manajemen dalam hal ini adalah mencakup seluruh *Group Head* beserta seluruh bawahannya. Pengamatan yang dilakukan terhadap hal ini menunjukkan bahwa faktor ini sudah dilaksanakan dengan cukup baik oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia. Direksi bersama para *Group Head*, memiliki komitmen yang cukup

tinggi dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran perusahaan. Besarnya pengaruh dari pimpinan perusahaan dalam memberikan persetujuan atas anggaran yang telah disusun menyiratkan kepedulian dan keterlibatan mereka terhadap kemungkinan realisasi anggaran tersebut. Proses penetapan anggaran di PT. Tugu Reasuransi Indonesia pada dasarnya dapat dikatakan merupakan gabungan anggaran yang telah disusun oleh para *Group Head*. Masing-masing *Group Head* sudah memiliki pedoman tertentu dalam menyusun anggaran tadi, dimana pedoman tersebut merupakan hasil perumusan sekelompok orang yang terdiri dari wakil-wakil Direktorat yang ada dan telah ditunjuk oleh Presiden Direktur untuk merancang suatu pedoman atau panduan bagi penyusunan anggaran. Keterlibatan *Group Head* dan orang-orang yang ditunjuk tadi, dalam pelaksanaan anggarannya, lebih mengarah pada menumbuhkan kepercayaan dan tanggung jawab bawahannya terhadap tujuan perusahaan dalam anggaran. Dampak yang diinginkan kemudian adalah motivasi yang tinggi dari para bawahan untuk berusaha sebaik mungkin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Saat yang memungkinkan bagi *Group Head* untuk menyumbangkan pendapatnya adalah pada saat anggaran akan ditetapkan oleh manajemen, dimana tiap *Group Head* dapat mengajukan usulan atas rencana anggaran yang akan ditetapkan.

4.2.2 Organization Adaptation (Adaptasi Organisasi)

Struktur organisasi yang ditetapkan oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia sudah dapat menjawab hal tersebut. Pembagian direktorat menjadi tiga bidang: Teknik, Keuangan dan Umum, lalu membawahi beberapa grup dan bagian-bagian sesuai dengan standar struktur organisasi perusahaan reasuransi, telah dapat menghilangkan kemungkinan terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan anggaran. Adanya deskripsi pekerjaan yang dijalankan secara tepat dan disiplin juga turut mendukung pemisahan batas-batas dari tanggung jawab dan wewenang satu bagian dengan bagian lainnya. Seiring dengan hal tersebut, koordinasi terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan sehubungan dengan pelaksanaan anggaran dapat lebih mudah dijalankan.

4.2.3 Responsibility Accounting (Akuntansi Pertanggungjawaban)

Responsibility Accounting ini memang erat sekali kaitannya dengan pelaksanaan anggaran di suatu perusahaan. Fungsi anggaran, baik sebagai alat perencanaan maupun sebagai alat pengendalian, tidak dapat berjalan dengan sempurna tanpa penerapan *responsibility accounting* yang efektif dan benar. Sebaliknya, penerapan *responsibility accounting* itu sendiri amat dipengaruhi oleh anggaran. Struktur organisasi yang dimiliki dan dijalankan dengan cukup baik oleh PT. Tugu Reasuransi Indonesia mendukung terciptanya *responsibility accounting* yang dapat diandalkan. *Group Head* menyadari dengan sepenuhnya tanggung jawab dan wewenang yang dibebankan dalam *responsibility accounting*, sehingga mereka dapat melaksanakan anggaran dengan cukup baik. Terbukti dengan sedikitnya penyimpangan yang terjadi dalam pencapaian tujuan yang telah dianggarkan. Apalagi, hal tersebut dihubungkan dengan prestasi perusahaan yang dapat mempertahankan stabilitas keuntungannya.

Pelaksanaan proses penetapan anggaran karenanya memang sangat bergantung pada efektif tidaknya *responsibility accounting* yang diterapkan. Antara keduanya seolah-olah memang terjadi hubungan yang saling mempengaruhi, dimana aspek dasar dari masing-masing konsep anggaran dan *responsibility accounting* mencakup pula faktor anggaran dan *responsibility accounting* itu sendiri.

Berikut akan dijelaskan lebih mendalam mengenai keterkaitan *responsibility accounting* PT. Tugu Reasuransi Indonesia dengan melihat dari *responsibility center*, pengukuran kinerja atas *responsibility center*, dan keterkaitannya dengan struktur organisasi.

a Analisa Responsibility Center

PT. Tugu Reasuransi Indonesia hanya memiliki dua jenis *responsibility center*, *revenue center* dan *expense center*. Melihat kepada kenyataan yang sebenarnya terjadi, penerapan *responsibility accounting* di PT. Tugu Reasuransi Indonesia ini sedikit berbeda dengan konsep dasarnya. Tidak adanya *profit center* dan *investment center*, dikarenakan memang tidak adanya grup yang diberikan wewenang sebagai *responsibility center* tersebut.

Marine & Aviation, Non Marine, Treaty, dan Life dapat diperlakukan sebagai *Revenue Center*. Keempat *Group* tersebut, Perusahaan dapat mengukur sejauh mana kinerja dari masing-masing *group* melalui jumlah premi bruto yang diterima, yang nantinya akan dibandingkan dengan anggaran yang ada.

PT. Tugu Reasuransi Indonesia mengkategorikan *Group Claims* sebagai *Discretionary Expense Center*, Beban yang terjadi di grup ini tidak dapat diramalkan, karena didalam perhitungan klaim yang terjadi dari *ceding company*, banyak faktor yang dipertimbangkan seperti karakteristik *ceding, Class of Business*, histori pembayaran *ceding*, dan sebagainya. Walaupun demikian, berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya, Estimasi beban dapat dilakukan dan diwujudkan dalam anggaran.

Marketing Group bukan dianggap sebagai *revenue center*. Fungsi *Marketing* di Perusahaan adalah sebagai *customer care*, menjembatani permasalahan-permasalahan internal yang berhubungan analisis mengenai pereasuransian, memberikan informasi kepada *ceding* seputar industri asuransi dan reasuransi, sebagai *learning center* bagi *ceding company* dan perusahaan reasuransi lain. Biaya-biaya yang timbul dalam pelaksanaannya dikategorikan sebagai *discretionary expense*. Biasanya beban-beban yang timbul adalah beban *entertain* dengan *ceding company*.

Administration Group, seperti pada perusahaan lain, digolongkan sebagai *discretionary expense center*. Kontrol pengeluaran di *group* ini ialah melalui anggaran.

HRD & GS Group dan *Corporate Secretary* juga dapat diberlakukan sebagai *discretionary expense center*, karena jumlah biaya pada unit ini tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Beban terbesar yang timbul dari *HRD & GS Group* adalah Beban Pegawai serta Beban Administrasi. Sedangkan untuk *Corporate Secretary*, biaya terbesar timbul datang dari Biaya Pemasaran.

Internal Audit dan *Information Technology Group* diberlakukan sebagai *discretionary expense center*, karena jumlah biaya pada grup ini tidak dapat diperkirakan sebelumnya, tergantung pada kebijaksanaan manajemen dengan kondisi yang ada. Dalam tahun 2010, biaya terbesar yang timbul dari

Information Technology Group adalah beban pembangunan sistem yang terintegrasi serta pembelian *hardware* dan *software* untuk karyawan.

Bagian investasi yang terdapat di *Finance Group* pun dikategorikan sebagai *revenue center*, dengan tolak ukur prestasinya dilihat dari seberapa besar pendapatan investasi yang masuk. Investasi pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia belum berjalan efektif, dikarenakan pada tahun-tahun sebelumnya, penempatan investasi hanya dilakukan di deposito dan obligasi. Sekitar bulan Juni 2010, perusahaan mulai mencoba untuk bermain di pasar saham. Idealnya, bagian investasi merupakan satu grup/unit kerja tersendiri yang mandiri, terlepas dari *Finance Group*. Agar dalam mengelola dana yang ada, untuk penempatan yang ada, bisa menghasilkan pendapatan investasi yang optimal dan maksimal. Tetapi pada kenyataannya, bagian investasi di PT. Tugu Reasuransi Indonesia, masih merupakan bagian yang terdapat di *Finance Group*, sehingga terdapat kerancuan pada saat pengukuran kinerja pada grup tersebut, di satu sisi, penilaian *Finance Group* hanya dilihat dari efektifitas dan efisiensi biaya yang timbul, tetapi di sisi lainnya bagian investasi mengukur keberhasilannya dari hasil investasi yang diperoleh dari penempatan-penempatan yang telah dilakukan.

Bagian Investasi PT. Tugu Reasuransi Indonesia, dana pengelolaan berasal dari tiga sumberdana pengelolaan, yaitu:

- Modal Perusahaan,
- Premi-premi *underwriting* yang berasal dari penutupan reasuransi, dan
- Hasil investasi itu sendiri, yang selanjutnya di tempatkan kembali.

Perusahaan berencana untuk membuat investasi menjadi unit tersendiri pada tahun-tahun mendatang, dengan pertimbangan bisnis yang berkembang.

Ketika *Finance Group* terkonsentrasi pada penyusunan anggaran investasi dan hasil investasi, PT. Tugu Reasuransi Indonesia lebih banyak mendapat masukan bukan dari manajer investasi itu sendiri, melainkan dari konsultan yang ditunjuk Perusahaan dalam pengelolaan dana investasi yang akan ditempatkan. Dalam beberapa kali pertemuan, konsultan investasi (broker) diundang oleh Direktur Keuangan bersama dengan manajer investasi untuk

bersama-sama membuat anggaran investasi dan hasil investasi. Cara tersebut tentu saja sangat beresiko, dikarenakan konsultan investasi tersebut bisa saja membuat perusahaan merugi apabila tidak didukung dengan orang-orang yang paham dan mengerti akan investasi itu sendiri. Lebih lagi, PT. Tugu Reasuransi Indonesia belum mempunyai seorang manajer investasi yang bersertifikasi seperti Wakil Manajer Investasi (WMI). Penulis berpendapat demikian, dikarenakan karena baik PT. Tugu Reasuransi Indonesia, memiliki kepentingan yang saling bertolak belakang. Konsultan Investasi (broker) memiliki tujuan untuk mendapatkan komisi sebanyak-banyaknya atas transaksi investasi yang dikelolanya, sedangkan Perusahaan sendiri memiliki tujuan atas penempatan investasi yang dilakukan, yaitu pendapatan hasil investasi. Karenanya, anggaran hasil investasi yang dibuat, bisa saja menyimpang jauh dengan realisasi yang terjadi selama tahun 2010.

Didalam *discretionary expense center*, penyimpangan antara anggaran dengan realisasi biaya tidak dapat menunjukkan efisiensi dan efektifitas *responsibility center* tersebut (Anthony & Govindarajan, 2007). Jadi, pengukurannya adalah hanya sebatas pada perbedaan antara *input* yang dianggarkan dengan *input* yang sebenarnya, tanpa perlu dihubungkan dengan nilai outputnya. Jika beban yang sebenarnya terjadi tidak melebihi jumlah yang telah dianggarkan, maka dapat dikatakan bahwa group tersebut "*lived within the budget*", tetapi karena secara definisi, anggaran tidak dimaksudkan untuk memprediksi jumlah optimum pengeluaran, "*lived within the budget*" tidak selalu menunjukkan kinerja yang efisien. Membelanjakan uang yang "*on budget*" dapat dikatakan memuaskan, membelanjakan uang yang "*under budget*" dapat mengindikasikan bahwa pekerjaan yang telah direncanakan tidak terselesaikan, membelanjakan uang yang "*over budget*" berakibat bahwa pembelanjaan tersebut perlu kehati-hatian. Sehingga, anggaran *discretionary expense* sebenarnya bertujuan agar memotivasi masing-masing group untuk dapat bekerja dalam suatu batasan yang telah ditentukan.

b. Pengukuran Kinerja atas Responsibility Center

Penetapan *responsibility accounting* yang tidak murni ini juga tergambar melalui pengamatan yang diarahkan pada proses pengukuran kinerja tiap

responsibility center (grup). Seperti yang telah dibahas di bab sebelumnya, dalam menyusun anggaran, tiap group diberikan *template* untuk mengisi angka-angka yang kemudian akan di gabungkan oleh tim anggaran. Penilaian yang dapat dilakukan dengan format form yang diberikan, jika mengacu kepada konsep *responsibility accounting*, hanya grup teknik yang paling mendekati konsep tersebut. Kemudian, apabila mengacu kepada efektifitas dan efisiensi terhadap beban usaha, pengukuran kinerja atas grup-grup yang bertanggung jawab terhadap biaya yang timbul sulit untuk diukur. Beban Usaha yang dikelola *Corporate Secretary* dan *HRD & GS*, diisi di *template* yang sama, dan efisiensi dan efektifitas biaya tersebut hanya diukur secara keseluruhan total beban usaha, bukan dari pengelola anggarannya. *Template* beban usaha dapat dilihat di bagian lampiran dari skripsi ini.

Penilaian atas kinerja Direksi, dilakukan dengan melihat presentase atas premi yang masuk dan beban yang terjadi, secara keseluruhan dalam kurun waktu satu tahun anggaran. Penilaian tersebut juga tidak mencerminkan konsep *responsibility accounting*, karena pada teorinya, seharusnya Direksi pun juga diperlakukan sama seperti *responsibility center* lainnya. Tetapi pada prakteknya, Direksi lebih terlihat seperti “pengawas” atas kegiatan-kegiatan yang terjadi dibawahnya.

c. Keterkaitan dengan Struktur Organisasi

Titik awal dari suatu sistem *Responsibility Accounting* terletak pada struktur organisasi, dimana batas wewenang dan tanggung jawab terhadap biaya tertentu telah dianggarkan dan ditetapkan dengan sepengetahuan dan kerjasama antara manajemen.

Melihat dari keenam unsur yang dipaparkan oleh Usry dalam menganalisa struktur organisasi PT. Tugu Reasuransi Indonesia. Unsur yang pertama adalah rantai kendali, diukur dari banyaknya karyawan yang terdapat di dalam suatu grup. PT. Tugu Reasuransi Indonesia tidak terlalu besar, yaitu kurang dari 20 orang dalam tiap grup. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa struktur organisasi PT. Tugu Reasuransi Indonesia adalah fungsional, karena disamping dapat mengefisiensi biaya, Perusahaan termasuk perusahaan reasuransi dengan skala yang tidak terlalu besar.

Kemudian jika melihat unsur-unsur selanjutnya, yaitu spesialisasi, formalisasi, departementalisasi, dan rantai komando, pembagian struktur organisasi secara fungsional lebih memudahkan perusahaan untuk mengimplementasikan keempat hal tersebut. Karena, Perusahaan terdiri dari beberapa grup seperti yang telah dijelaskan di bab sebelumnya dan masing-masing group terdiri dari karyawan yang memang terspesialisasi dan berpengalaman di bidangnya, sehingga tugas dan wewenangnya sudah pasti berbeda satu dengan yang lainnya.

Unsur sentralisasi dan desentralisasi yang terdapat di pada struktur organisasi PT. Tugu Reasuransi Indonesia, penulis melihat bahwa PT. Tugu Reasuransi Indonesia menganut sistem sentralisasi, yaitu Presiden Direktur dan Dewan Direksi yang bertindak sebagai pengambil keputusan.

4.2.4 Full Communication (Komunikasi yang Lancar)

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran adalah *Full Communication*, maksudnya adalah komunikasi yang lancar antar pihak-pihak yang terkait. Penginformasian hasil-hasil sementara yang dapat dicapai dilakukan dengan cepat karena manajemen menetapkan kebijakan yang mengharuskan adanya evaluasi dan laporan hasil sementara secara berkala. Dengan demikian, masing-masing pihak dapat mengetahui sejauh mana aktivitas yang dilakukan telah memenuhi apa yang dianggarkan serta mengetahui seberapa besar kontribusi yang mereka berikan sehubungan pemenuhan tujuan anggaran.

4.2.5 Realistic Expectation (Harapan yang realistis)

Kemudian, dalam penyusunan anggaran, juga perlu mempertimbangkan kemungkinan tercapai atau tidaknya anggaran tersebut (*realistic expectation*). Diharapkan manajemen selalu bersikap realistis dalam menetapkan anggaran yang akan dijalankan. Berdasarkan hasil pengamatan penulis, data anggaran yang ada menunjukkan bahwa Direksi PT. Tugu Reasuransi Indonesia cukup realistis dalam menetapkan anggaran tahun berjalan. Perubahan pada mata anggaran, baik itu kenaikan atau penurunan tidak pernah terjadi secara mencolok. Biasanya, jika terjadi perubahan, hal tersebut sudah melalui analisa dan pertimbangan yang

cukup mendalam, dan itu pun memang dilakukan mengingat kondisi yang memang mengharuskan. Pencapaian anggaran secara umum juga cukup memuaskan, dalam arti apa yang telah dianggarkan sebelumnya memang cukup realistis dan dapat dicapai, terlihat dari tabel realisasi anggaran seperti yang terdapat di bab sebelumnya.

4.2.6 Timeliness (Jangka Waktu)

Hal berikutnya yang turut menunjang keberhasilan pelaksanaan anggaran adalah *Timeliness*. Jadwal penyelesaian anggaran yang telah ditetapkan oleh manajemen dan dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran dapat dijalankan dengan baik. Penjadwalan waktu penyelesaian penyusunan anggaran PT. Tugu Reasuransi Indonesia selama bulan September hingga November dikarenakan tahun anggaran perusahaan yang dimulai pada bulan Januari. Waktu yang tersedia pada bulan Desember digunakan untuk memperbaiki anggaran apabila terjadi perkembangan baru, disamping itu, juga digunakan pula oleh manajemen untuk menelaah anggaran tersebut sebelum disetujui. Kemudian, Direksi juga telah menetapkan jangka waktu yang digunakan untuk membandingkan hasil actual dengan yang dianggarkan bulanan, kuartalan, dan tahunan. Direksi juga menentukan periode pengevaluasian hasil-hasil yang dicapai oleh tiap *revenue center*.

4.2.7 Flexible Application (Keleluasaan)

Pada saat pelaksanaan anggarannya, diperlukan adanya kesadaran bahwa penggunaan anggaran adalah sebagai panduan bagi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan sepanjang tahun anggaran. Karena bersifat sebagai panduan, Tidak serta merta bahwa anggaran tersebut mutlak harus tercapai. Manajemen perlu memberikan keleluasaan yang cukup bagi seorang *Group Head* beserta bagian-bagian yang dibawahinya untuk mengambil keputusan tertentu apabila terjadi perkembangan yang tidak sesuai dengan asumsi yang digunakan pada saat penyusunan anggaran. Hal inilah yang disebut dengan *flexible application*. Pada prakteknya, *flexible application* yang ada sudah dijalankan dengan baik oleh manajemen. Bagi Manajemen, hal ini juga memberikan manfaat dan

pembelajaran bagi tiap-tiap *Group Head* dalam menghadapi masalah yang tak terduga sebelumnya.

4.2.8 Individual and Group Recognition (Perilaku dari Pengguna Anggaran)

Hal lain yang sama pentingnya dalam pelaksanaan anggaran adalah *Individual and Group Recognition* (Perilaku dari Pengguna Anggaran). Dalam hal itu, manajemen PT. Tugu Reasuransi Indonesia belum menyadarinya. Pertimbangan bahwa anggaran selain membawa manfaat bagi pengoperasian perusahaan juga dapat berdampak yang negatif, belum diantisipasi oleh manajemen. Karena dalam penilaian performansi yang ada di Tugu Reasuransi Indonesia, baru dapat dilaksanakan hingga per grup, belum sampai ke performansi individu. Keberhasilan yang diraih oleh suatu grup dianggap sebagai keberhasilan bersama, bukan melihat dari bagaimana seorang *Group Head* bertindak dan berperilaku kepada bawahannya mengenai bagaimana caranya agar target-target yang telah dianggarkan dapat tercapai. Padahal, apabila manajemen PT. Tugu Reasuransi Indonesia jeli terhadap hal ini, bisa menghindari terhadap hal-hal negatif, seperti terjadinya kelompok-kelompok kecil secara informal yang bertindak tidak sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Hal ini bukan tidak mungkin terjadi apabila anggaran yang ditetapkan justru berkembang menjadi suatu tekanan yang membebani para pelaksana anggaran sehingga para pelaksana dapat bertindak di luar yang diharapkan. Evaluasi yang dilakukan oleh manajemen terhadap hal tersebut masih kurang, Apabila seorang *Group Head* yang tidak berhasil mencapai target yang ditetapkan, masih dapat diberikan toleransi untuk memperbaikinya, terbukti dari jarang sekali terdapat pergantian *Group Head* yang terjadi PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

4.2.9 Follow Up (Tindak Lanjut)

Faktor terakhir yang perlu diperhatikan demi efektifnya pelaksanaan anggaran adalah *follow up* (tindak lanjut) dari apa yang telah dicapai dari anggaran itu sendiri. Perbandingan dilakukan antara hasil aktual dengan rencana dalam anggaran. Analisa atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus segera ditindaklanjuti. Dalam proses penetapan anggaran yang dilakukan oleh PT. Tugu

Reasuransi Indonesia, aspek ini ditangani melalui tugas yang dijalankan oleh kelompok yang menyusun pedoman anggaran. Mereka melakukan analisa yang mendalam atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi untuk kemudian hasilnya diketahui oleh pimpinan perusahaan. Oleh Direksi, hasil tersebut dijadikan dasar bagi keputusan atau kebijakan baru yang langsung diinformasikan kepada para *Group Head*. Sementara, *Group Head* itu sendiri juga melakukan tindakan yang serupa dengan kelompok tadi namun diarahkan untuk mengajukan usulan-usulan baru bagi unit yang dibawahinya, yang perlu mendapat persetujuan dari Direksi sebagai pimpinan Perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengimplementasian fungsi perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian dijalankan oleh anggaran pada hal-hal yang dapat diukur dalam satuan uang (finansial). Melaksanakan anggaran berarti perusahaan telah mencoba merencanakan dan mengendalikan masalah-masalah keuangan yang terjadi sehubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan melihat lingkup keuangan yang ada, anggaran berperan penting dalam pelaksanaan operasi Perusahaan. Karenanya, tidak sulit untuk membayangkan apa yang terjadi apabila Perusahaan tidak menjalankan proses penetapan anggaran secara tepat dan benar sesuai dengan kondisi dan asumsi yang terdapat di Perusahaan itu sendiri.

Proses penetapan anggaran harus didukung oleh faktor-faktor penentu di dalamnya. Salah satu konsep utama yang dapat mempengaruhi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran adalah *responsibility accounting*. Konsep *responsibility accounting* pada dasarnya melakukan sistematika pembagian dan tanggung jawab berdasarkan struktur organisasi yang dibentuk oleh Perusahaan. Dengan menerapkan konsep *responsibility accounting* secara efektif pada fungsi anggaran di perusahaan, lebih mudah bagi manajemen untuk mengelola dan mengkoordinasikan masalah-masalah keuangan yang dihadapi grup-grup yang menjadi bagian dari struktur organisasi tadi.

pembahasan yang telah penulis lakukan terhadap proses penetapan anggaran dan pelaksanaan konsep *responsibility accounting* di PT. Tugu Reasuransi Indonesia memetik beberapa kesimpulan yang perlu dijelaskan. Kesimpulannya adalah sebagai berikut:

- a. Penerapan konsep *responsibility accounting* di PT. Tugu Reasuransi Indonesia telah berjalan cukup efektif. Struktur Organisasi yang menjadi dasar bagi penerapan konsep tersebut, dibentuk sesuai dengan karakter perusahaan reasuransi pada umumnya serta mampu mengantisipasi masalah-masalah yang timbul sehubungan dengan *responsibility accounting* yang diterapkan.

- b. PT. Tugu Reasuransi Indonesia hanya memiliki dua jenis *responsibility center*, *revenue center* dan *expense center*. Melihat kepada kenyataan yang sebenarnya terjadi, penerapan *responsibility accounting* di PT. Tugu Reasuransi Indonesia ini sedikit berbeda dengan konsep dasarnya. Tidak adanya *profit center* dan *investment center*, dikarenakan memang tidak adanya grup yang diberikan wewenang sebagai *responsibility center* tersebut. Jika dibandingkan dengan teori, kenyataan tersebut belum sepenuhnya mengikuti teknik dan asumsi dasar dari konsep *responsibility accounting* itu.
- c. Bagaimanapun juga, penerapan konsep *responsibility accounting* yang dilakukan cukup menunjang pelaksanaan proses penetapan anggaran perusahaan. Pedoman anggaran yang dijadikan sebagai dasar telah menginterpretasikan dengan cukup tepat *responsibility accounting* yang diinginkan.
- d. Direksi yang tidak dimasukkan sebagai sebagai salah satu *responsibility center* pada dasarnya tidak sesuai dengan kerangka pemikiran *responsibility accounting*. Oleh karena itu, diperlukan suatu penjelasan dan penilaian yang lebih jelas mengenai fungsi Direksi di dalam PT. Tugu Reasuransi Indonesia.
- e. Penilaian kinerja atas *Finance Group*, perlu ditinjau kembali. Dikarenakan didalam grup tersebut terdapat bagian *Investment* yang sebenarnya menghasilkan *revenue* yang signifikan, sehingga pada saat pengukuran kinerjanya sulit diukur. Karena dasar pengukuran untuk mengukur *Finance Group* adalah dari *expense*.
- f. Berkaitan dari butir kesimpulan diatas, *template* beban usaha yang pengelola anggarannya adalah *Corporate Secretary* dan *HRD & GS*, kurang terlihat efisiensi dan efektifitas per grupnya. Dikarenakan dalam beban tersebut, format yang ada sekarang tidak mengakomodasi informasi siapa yang bertanggung jawab atas beban yang sudah terjadi.

5.2 Saran-Saran

- a. Mengimplementasikan teori secara keseluruhan ke dalam prakteknya terkadang memang sulit untuk dilakukan. Tetapi memenuhi karakteristik *responsibility accounting*, pimpinan dan manajemen PT. Tugu Reasuransi Indonesia perlu memikirkan dan meninjau kembali proses penetapan anggaran yang dilakukan selama ini agar penetapan anggaran lebih maksimal dan sempurna sesuai dengan teori yang ada.
- b. *Responsibility Accounting* sudah berjalan dengan baik. Karenanya, perlu dilakukan usaha-usaha yang dapat mempertahankan atau bahkan membuatnya menjadi lebih baik. Peninjauan kembali terhadap fungsi Direksi apabila dikaitkan dengan *responsibility center* dan bagaimana cara pengukuran kinerjanya perlu dilakukan untuk di kedepannya.
- c. Perlunya pemisahan bagian Investasi menjadi grup tersendiri, terlepas dari *Finance Group*. Penulis melihat bahwa bagian investasi di PT. Tugu Reasuransi Indonesia dalam transaksinya sudah cukup banyak, serta perlunya orang-orang yang kompeten di bidang tersebut. Hal tersebut diperlukan agar dalam penilain kinerja tidak rancu antara pengukuran dengan berdasarkan *revenue* dan pengukuran yang berdasarkan *expense*.
- d. Penyempurnaan *template* beban usaha, agar dalam menelusuri biaya yang yang telah terjadi, baik *HRD & GS* dan *Corporate Secretary* dapat melakukannya dengan mudah.

DAFTAR REFERENSI

- Anthony, Robert N., V. Govindarajan. (2007). *Management Control System*. McGraw- Hill/Irwin,
- Carter, W.K and, M.F. Usry. (2002) *Cost Accounting: Planning and Control*, 13th edition, South-Western College Publishing,
- Direktori Perasuransian Indonesia 2010. (2011). Bapepam LK, Jakarta,
- Hansen, D.R., M. M. Mowen. (2005). *Cost Management: Accounting & Control*, 5th edition, South Western – Cengage Learning.
- Horngren, Charles T., G. Foster, Datar, M. Srikant. (2005). *Cost Accounting; A Managerial Emphasis*, 12th edition, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2011). *Standar Akuntansi Keuangan No. 36: Akuntansi Asuransi Kerugian (Revisi 2010)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kieso E, Donald, Paul D. Kimmel, Jerry J. Weygandt. (2006). *Accounting Principle*, 9th edition, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs.
- Laporan Keuangan PT. Tugu Reasuransi Indonesia yang berakhir pada 31 Desember 2010.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 158/PMK010/2008 tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan asuransi dan Perusahaan Reasuransi.
- R. Subekti dan R. Tjirosudibio. (2003). *Kitab Undang-Undang Hukum Dagang dan Undang-Undang Kepailitan*, Pradya Paramita, Jakarta.

Robbins, Stephen P. Mary K. Coulter. (2007). *Management*. Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs.

Sensi W, Ludovicus. (2006). *Memahami Akuntansi Asuransi Kerugian*, PT Prima Mitra Edukarya, Jakarta.

Sonni Dwi Harsono. (1997). *Prinsip-prinsip dan Praktek Asuransi*, Jakarta Insurance Institute, Jakarta.

Stoner, Freeman and Gilbert Jr. (2003). *Management*. Prentice Hall, New Delhi.

Lampiran 1. Template Beban Usaha

No.Mata Angg	Keterangan	Pengelola Anggaran	Anggaran 2012	Anggaran 2010
710000	Beban Pemasaran		BEBAN USAHA	
711000	Beban Promosi		Beban Pemasaran	
712000	Beban Entertainment dan Representasi		Beban Lain-Lain - Lainnya (Kartu Ucapan, Biaya Kirim dsb)	
720000	Beban Umum		Beban Pemasaran Lain-Lain	
721000	Beban Pegawai dan Pengurus		Beban Umum	
721100	Beban Gaji		Beban Pegawai dan Pengurus	
721200	Beban Tunjangan dan Bonus		Beban Lembur	
721300	Beban Kesejahteraan Karyawan		Beban Tunjangan Lain-lain	
721400	Beban Kesehatan		Beban Pembinaan Rohani	
721500	Beban Penerimaan dan Seleksi Pegawai		Beban Kesehatan Lain-lain	
721600	Beban Pesangon dan Uang Jasa		Beban Iklan Rekrutment	
721700	Beban Manfaat Karyawan		Beban Pesangon dan Uang Jasa Karyawan	
722000	Beban Perjalanan Dinas		Amortisasi (keuntungan) Kerugian Aktuarial	
723000	Beban Pendidikan dan Latihan		Beban Perjalanan Dinas LN Karyawan - Lain-lain	
724000	Beban Konsultan dan Jasa Profesional		Beban Pengembangan Lainnya	
725000	Beban Iuran Keanggotaan		Beban Rapat Tim Pengkajian	
726000	Beban Penyisihan Piutang Ragu-ragu		Beban Olah Raga	
727000	Beban Penghapusan Piutang		Beban Penyisihan Piutang Ragu-ragu	
729000	Beban Umum Lain		Beban Penghapusan Piutang	
730000	Beban Administrasi		Beban Umum Lain-lain	
731000	Beban Kantor		Beban Administrasi	
732000	Beban Komputer		Beban Kantor - Sebagai Jasa Keamanan Kantor	
733000	Beban Penyusutan Aktiva Tetap		Beban Pemeliharaan Komputer	
734000	Beban Aktiva Tetap - Sewa Guna Usaha		Beban Aktiva Tetap - Roda Empat	
735000	Beban Amortisasi		Beban Kendaraan	
736000	Beban Umum Kantor		Amortisasi Beban Ditangguhkan	
737000	Beban Komunikasi		Beban Perlengkapan Kantor	
738000	Beban Transportasi dan Kendaraan		Beban Komunikasi Lain-Lain	
739000	Beban Perumahan Pengurus		Beban Transport Umum	

Sumber: Laporan Keuangan PT. Tugu Reasuransi Indonesia

