

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
ALAT UKUR KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT UMUM  
IMELDA MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)  
Program Studi Akuntansi*



**Oleh:**

**NAMA : NUR AINI  
NPM : 1505170115  
Program Studi : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 09 Oktober 2019, pukul 13.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**


Nama : NUR AINI  
N P M : 1505170115  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA  
MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA  
MEDAN  
Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

  
H. JANURI, SE., MM., M.Si

Penguji II

  
IKHSAN ABDULLAH, SE., M.Si

**Pembimbing**

  
NIRVA SANJAYA, SE., MM

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

  
H. JANURI, SE., MM., M.Si



**Sekretaris**

  
ADE GUNAWAN, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

NAMA LENGKAP : NUR AINI  
N.P.M : 1505170115  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
JUDUL PENELITIAN : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT UKUR  
KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT UMUM  
IMELDA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2019

Pembimbing Skripsi

  
SURYA SANJAYA, SE., MM

Diketahui/Disetujui  
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

  
FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si

  
H. JANURI, SE., MM., M.Si



**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : NUR AINI  
NPM : 1505170115  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT UKUR  
KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT  
UMUM IMELDA MEDAN

TGL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
22/09/2019	- perbaikan Deskripsi Data dan publikasi saran - perbaikan penulisan		
26/09/2019	- pembahasan masalah belum selesai dengan kumpulan masalah - dan jnt ke kesimpulan dan saran		

Dosen Pembimbing Skripsi

SURYA SANJAYA, S.E.,MM

Medan, Oktober 2019  
Diketahui/ Disetujui Oleh  
Ketua Program Studi Akuntansi

FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si



## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Aini  
NPM : 1505170115  
Program : Strata-1  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau merupakan karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Oktober 2019

Saya yang menyatakan,

  
Nur Aini

## **ABSTRAK**

**NUR AINI, NPM :1505170115. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Skripsi, tahun 2019**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan, dan menganalisis data sehingga memberikan gambaran yang lengkap dalam rangka menjawab masalah penelitian. Teknik Pengumpulan Data menggunakan dua metode yaitu metode wawancara dan metode dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan data kuantitatif yaitu suatu teknik analisis data dengan menganalisis data Anggaran dan Realisasi dari tahun 2017-2018 untuk penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini adalah Pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2017 sampai tahun 2018. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial pada RSUD Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal dan baik sehingga kinerja manajerial dalam hal ini juga masih kurang baik.

***Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Manajerial.***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **"Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan"**.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mengalami hambatan, namun dengan dukungan kedua orangtua **Ayahanda tercinta Sujono dan Ibunda tercinta Sarminah, serta kedua adik saya Shinta Puspita Sari dan Nadin Zivilia Safitri** yang merupakan inspirasi bagi penulis, sehingga hambatan-hambatan dalam penyusunan skripsi penelitian ini dapat teratasi dengan baik hingga selesai. Penulis menyadari bahwa hasil skripsi ini masih jauh dari kata sempurna mengingat pengetahuan, waktu, dan kemampuan yang penulis miliki.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si., Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Zulia Hanum, SE, M.Si Selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Surya Sanjaya, SE, M.M, selaku Dosen Pembimbing, yang mana telah membimbing, mengarahkan dan meluangkan waktu untuk penulis.
6. Kepada seluruh staff karyawan yang bekerja di RSUD Imelda Medan yang telah mengizinkan saya melakukan penelitian dan memberikan saya semangat sehingga terselesaikanlah proposal penelitian ini.
7. Kepada seluruh sahabat dan teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu, atas dukungan, do'a dan semangat yang diberikan dalam penyusunan proposal penelitian ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi penelitian ini, semoga skripsi penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca. *Amin Ya Rabbal'alamin.*

Medan,            September 2019  
Penulis

**NUR AINI**  
**1505170115**



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	<b>1</b>
B. Identifikasi Masalah .....	<b>5</b>
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	<b>5</b>
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	<b>5</b>
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>7</b>
A. Uraian Teori .....	<b>7</b>
1. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	<b>7</b>
a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	<b>7</b>
b. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	<b>8</b>
c. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	<b>10</b>
d. Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	<b>12</b>
2. Pusat Pertanggungjawaban .....	<b>19</b>
a. Pengertian Pengertian Pusat Pertanggungjawaban.....	<b>19</b>
b. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban .....	<b>19</b>
3. Anggaran .....	<b>21</b>
a. Pengertian Anggaran .....	<b>21</b>
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran .....	<b>22</b>
c. Tujuan Anggaran .....	<b>24</b>
d. Manfaat Anggaran .....	<b>24</b>
e. Fungsi Anggaran .....	<b>25</b>
f. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran .....	<b>27</b>
g. Penyusunan Anggaran .....	<b>28</b>

B. Penelitian Terdahulu.....	32
C. Kerangka Berfikir .....	34
<b>BAB III METODELOGI PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	36
B. Definisi Operasional .....	36
C. Waktu dan Tempat Penelitian .....	37
D. Jenis dan Sumber Data .....	37
E. Teknik Pengumpulan Data .....	38
F. Teknik Analisa Data .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
A. Hasil Penelitian.....	42
B. Pembahasan .....	51
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>58</b>
A. Kesimpulan.....	58
B. Saran.....	59

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel I.1. Daftar Selisih Biaya .....	3
Tabel II.1. Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel III.1. Pelaksanaan Waktu Penelitian .....	37
Tabel III.2 Kisi-Kisi Wawancara .....	39
Tabel IV.1 Penggolongan Biaya pada RSUD Imelda Medan .....	44

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Kerangka Berfikir .....	35
--------------------------------------	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat pertanggungjawaban yang di pimpinnya, dan serta periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya pada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai untuk melaksanakan tanggungjawabnya (Mulyadi, 2001)

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu pertanggungjawaban yang berkaitan dengan pusat laba, pusat aktiva, pusat pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan oleh manajer yang bertanggungjawab atas pertanggungjawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggungjawaban menyajikan pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban juga menekankan suatu pelajaran penting bagi para manajer maupun para akuntan, yaitu perilaku para manajer seringkali sangat dipengaruhi oleh bagaimana prestasi kerja (performance) mereka diukur. Adapun bidang tanggungjawab dalam mengambil berbagai bentuk yaitu termasuk pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi. Suatu pusat biaya adalah bagian terkecil dari kegiatan atau bidang tanggungjawab untuk mana biaya diakumulasikan. Pada khususnya pusat-

pusat biaya adalah department-department, tetapi dalam beberapa hal suatu department mungkin pula berisi beberapa pusat biaya. Pusat laba adalah suatu bagian yang sering disebut suatu divisi, yang bertanggungjawab atas pendapatan maupun pengeluaran. Sedangkan pusat investasi lebih maju lagi, keberhasilannya diukur bukan hanya oleh pendapatan/labanya saja tetapi juga dengan menghubungkan labpendapatan itu dengan modal yang ditanam.

Manajemen yang bertanggungjawab atas perencanaan, pencapaian sasaran pelaksanaan, dan hasil pelaporan menyampaikan laporan pertanggungjawabannya melalui akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian, manajemen harus memperhatikan kinerja pusat pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan efektif. Akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan manajemen bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana dan untuk mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi. Apabila terdapat kelemahan dan kekurangan dalam rencana kebijakan dapat diatasi dengan cepat dan tepat.

Akuntansi pertanggungjawaban timbul akibat dari adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis. Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus menetapkan dan memberi wewenang secara tegas. Dengan adanya pemberian wewenang dan tanggungjawab yang tegas, akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh semua perusahaan dan badan usaha lainnya, karena untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan mengetahui unit-unit yang bertanggungjawab atas unit tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.



Demikian juga dengan Rumah Sakit Umum Imelda Medan yang dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajer. Adapun penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dilakukan dengan membandingkan anggaran pengeluaran biaya dengan realisasinya, berdasarkan data ketentuan dari perusahaan apabila selisih yang merugikan terjadi dibawah 5 %,maka hal tersebut masih menunjukkan pertanggungjawaban yang baik, tetapi apabila terjadi selisih yang merugikan cukup besar maka hal tersebut menunjukkan pertanggungjawaban manajer keuangan yang kurang baik. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2017 sampai tahun 2018 menunjukkan fenomena masih terjadinya selisih merugikan yang cukup besar dari anggaran pengeluaran biaya perusahaan yang tidak sesuai dengan jumlah realisasi pengeluaran biaya. Hal ini memberikan kesan bahwa kinerja manajer keuangan dalam mengelola keuangan kurang baik dan tidak dilakukan perbaikan selama 2 tahun tersebut. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel I.1**  
**Data Selisih Biaya yang Merugikan**

URAIAN	Anggaran 2017	Realisasi 2017	Selisih (%)	Anggaran 2018	Realisasi 2018	Selisih (%)
<b>A. Biaya Operasional</b>						
Total Biaya operasional	64.126.973.747	58.506.996.289	<b>-8,76</b>	64.357.695.918	55.589.288.403	<b>-13,64</b>
<b>B. Biaya Umum dan Administrasi</b>						
Total Biaya Umum dan Administrasi	87.517.474	59.086.112	<b>-32,49</b>	64.994.723	88.420.200	<b>36,04</b>
Total pengembangan SDM	1.540.000.000	690.035.500	<b>-55,19</b>	759.039.050	998.684.000	<b>31,57</b>
<b>C. Perbaikan/Pemeliharaan Sarana-sarana</b>						
Total biaya perbaikan/pemeliharaan	5.852.316.098	2.976.027.100	<b>-49,15</b>	3.273.629.810	2.122.692.309	<b>-35,16</b>
<b>TOTAL BIAYA</b>	<b>70.825.846.369</b>	<b>62.540.793.501</b>	<b>-11,70</b>	<b>68.794.872.851</b>	<b>58.829.207.595</b>	<b>-14,49</b>

*Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda, 2019.*

Berdasarkan laporan anggaran dan realisasi biaya tersebut pada tahun 2018 pada biaya umum dan administrasi yang menunjukkan selisih merugikan yang cukup besar. Dimana selisih tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat biaya dalam pengelolaan biaya operasi kurang baik. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat (Mulyadi, 2001) yang menyebutkan bahwa “kinerja manajer pusat biaya dinilai dari terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya, semakin kecil jumlah selisih tersebut menunjukkan semakin baik kinerja manajer pusat biaya”.

Data tersebut menunjukkan selisih yang ada dari tahun ke tahun selalu dalam jumlah yang besar, sehingga dapat dikatakan bahwa manajer pusat biaya belum sepenuhnya mampu memprediksi jumlah pengeluaran biaya. Dimana manajer pusat biaya diberikan peran merencanakan biaya dan menyajikan informasi rencana tersebut dalam bentuk anggaran. Seperti yang dikemukakan oleh (Mulyadi, 2001) yaitu “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Dengan demikian manajer keuangan perlu mengambil kebijakan tertentu pengeluaran biaya yang ditetapkan sebelum dapat tercapai.

Demikian pentingnya akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat biaya, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi biaya dan anggaran biaya pada tahun 2018

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan pada tahun 2017-2018.

### **2. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini memberikan ilmu bagi peneliti terutama tentang akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian prestasi kerja.

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah mengenai akuntansi pertanggungjawaban dan prestasi kerja.

c. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini digunakan sebagai perbendaharaan perpustakaan yang dapat bermanfaat untuk kepentingan ilmiah mengenai akuntansi pertanggungjawaban serta penilaian prestasi kerja.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Akuntansi Pertanggungjawaban**

###### **a. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban**

Seorang manajer perusahaan harus mampu mengawasi kegiatan operasional perusahaannya secara langsung. Namun, kegiatan perusahaan yang semakin kompleks membuat manajer tidak bisa secara langsung memantau seluruh kegiatan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sebuah akuntansi pertanggungjawaban. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, manajer bisa melakukan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada setiap unit kerja yang ada dibawahnya. Dengan begitu, manajer dapat mengendalikan tanggungjawab dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Terdapat beberapa definisi dari para ahli mengenai akuntansi pertanggungjawaban ini, antara lain dikemukakan (Anthony & Govindarajan, 2009), menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem pengontrolan akuntansi yang merupakan salah satu faktor yang nantinya akan mendukung implementasi strategi, dimana strategi tersebut merupakan rencana pencapaian tujuan organisasi.

(Horngren, 1986) berpendapat bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu

dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan.

Menurut (Astuty, 2014) menyatakan bahwa “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang akan digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan manajer untuk melakukan pengendalian atas hasil dan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

#### **b. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

(Mulyadi, 2001) mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai 4 karakteristik, antara lain:

##### 1) Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, nantinya sistem akuntansi pertanggungjawaban akan membebaskan tanggungjawab kepada individu yang sudah diberikan wewenang.tanggung jawab tersebut dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).



- 2) Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menhendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

- 3) Kinerja manajer finansial diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur drngan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang ditembulkan, ia memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansipertanggungjawaban ini nantinya menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab, untuk memungkinkan setiap manajer

mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

- 4) Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk nantinya memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

### **c. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut (Mulyadi, 2001) adalah:

1. Penyusunan anggaran (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi yang akan datang).
2. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi masa lalu).
3. Pemotivasi manajer pusat pertanggungjawaban (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi masa lalu).

Tiga manfaat akuntansi pertanggungjawaban tersebut dilakukan agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan laporan ini akan diketahui apakah rencana yang ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak sehingga jika terjadi penyimpangan-penyimpangan akan dapat diselidiki untuk

diketahui hal-hal yang menjadi penyebab dan siapa yang bertanggung jawab untuk memperbaikinya.

Membentuk dan mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban menurut (Tin & Hidayat, 2012) adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas penggolongan tanggung jawab manajemen (departemen-departemen) pada semua tingkatan dalam setiap organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban, harus bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya.
2. Titik awal dari sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasar pertanggungjawaban biaya-biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerja sama biaya tersebut diajukan dalam anggaran.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh orang yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau pertanggungjawaban dalam kerangka kerja yang mencakup dalam wewenang.

Sedangkan menurut (Rialdy, 2015) berpendapat bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya, perusahaan

merupakan sekumpulan pusat-pusat tanggungjawab yang masing-masing diwakili oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi. Pusat pertanggungjawaban tersebut kemudian membentuk suatu hierarki. Pada tingkatan terendah adalah pusat untuk seksi-seksi,, pergeseran kerja (*worksift*) dan unit organisasi kecil lainnya.

#### **d. Syarat –syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang bertujuan mengumpulkan serta melaporkan akuntansi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban, baik berupa rencana maupun realisasinya. Akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya mempunyai syarat-syarat antara lain: struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan pengendalian dan pelaporan.

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

Struktur organisasi adalah struktur yang harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap manajemen. Selain itu, harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang mengalir dari tingkat manajemen dari atas ke bawah, sesuai tanggung jawab.

Bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi berbagai macam yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi dua struktur organisasi yaitu :

##### **a. Organisasi Fungsional**

Pembagian organisasi berdasarkan atas dasar fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi dan umum.

#### b. Organisasi Divisional

Pembagian organisasi berdasarkan atas dasar fungsi dari divisi-divisi penghasil laba.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2001) perusahaan manufaktur mempunyai kegiatan pokok mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual. Oleh karena itu dua fungsi pokok yang biasanya terdapat di perusahaan manufaktur dalam struktur organisasi adalah fungsi produksi dan fungsi pemasaran. Untuk mengkoordinasi kedua fungsi tersebut dibentuk fungsi yang ketiga yaitu fungsi administrasi dan umum.

Adapun fungsi dari struktur organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan tugas dan kedudukan masing-masing.
- b. Untuk menciptakan suatu sistem organisasi yang baik.
- c. Untuk menciptakan suatu sistem kerja yang efisien.

Selain itu, manfaat dari struktur organisasi menurut adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui besar kecilnya suatu organisasi.
- b. Untuk mengetahui garis saluran wewenang.
- c. Untuk mengetahui berbagai macam satuan organisasi yang ada.
- d. Untuk mengetahui perincian aktifitas tiap satuan organisasi.
- e. Untuk mengetahui jabatan yang ada.

## 2. Perencanaan Anggaran

(Supriyono, 2013) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan

dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran dapat berfungsi dengan baik karena didukung struktur suatu organisasi perusahaan yang memadai disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pusat pertanggungjawaban sehingga dapat melaporkan anggaran dan realisasi.

Sedangkan (Mulyadi, 2001) menjelaskan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program.

Anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan perencanaan dan pengawasan kegiatan yang mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Perwujudan dari rasa tanggung jawaban pada perencanaan, akan memaksa manajemen untuk selalu berfikir kedepan memajukan perusahaan.
- b. Membantu manajemen didalam mengkoordinir kegiatan-kegiatannya, sehingga tujuan masing-masing bagian dalam organisasi sejalan dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.
- c. Dengan anggaran, manajemen dapat mengukur prestasi yang telah dicapai setiap tingkatan manajemen dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen organisasi di perusahaan. Anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban



merupakan alat untuk menilai pelaksanaan dari bagian-bagian yang ada dalam perusahaan yang berada di struktur organisasi.

Menurut (Horngren, 1986) keunggulan anggaran adalah:

- a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut direncanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- b. Dalam penyusunan anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan.
- c. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik dan buruknya suatu hasil yang diperoleh.
- d. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya.
- e. Mengingat setiap manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (*sense of participation*).

Hubungan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban adalah proses penyusunan anggaran untuk menetapkan peran (*role setting*) dalam usaha untuk pencapaian sasaran perusahaan. Oleh karena itu, penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dalam proses

penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim pesan.

Informasi tersebut memberikan informasi mengenai keadaan perusahaan dalam upaya menurunkan biaya atau untuk meningkatkan daya saing. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendaliannya. Salah satu tanggung jawab manajer adalah tanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya. Melalui laporan prestasi anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya atau nilai aktualnya, selanjutnya dapat ditentukan prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban.

### 3. Pelaksanaan Pengendalian

Perencanaan adalah rencana manajemen untuk melakukan prosedur yang digunakan untuk menentukan kinerja sesuai yang ditetapkan. Manajemen akan menetapkan tujuan secara keseluruhan dengan prosedur dan standar perusahaan dalam menjalankan perusahaan tersebut. Pengendalian adalah sebagai monitoring dan evaluasi secara terus-menerus serta membandingkan antara anggaran dan realisasinya.

Perusahaan perlu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan demi mengurangi biaya yang tidak efektif. Sebagian besar perusahaan tidak mencantumkan dengan rinci pengeluaran yang ada di laporan laba rugi pada akun biaya lain-lain secara detail. Apabila itu terjadi perusahaan akan mengalami kerugian atau mengurangi keuntungan suatu perusahaan.

(Wijayani, 2014) juga menjelaskan pengendalian harus segera dilakukan sebelum menjadi kerugian besar, pengendalian juga merupakan langkah penting agar

setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera dianalisa secepatnya dan dinyatakan sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab dengan biaya tersebut. Dengan demikian pengendalian, kecepatan dan metode akan diambil pada pengendalian biaya perusahaan itu sendiri.

#### 4. Pelaporan

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Di dalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Terdapat beberapa laporan pertanggung jawaban yang memiliki dua tujuan utama, yaitu:

1. Memotivasi individu mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi dan inefisiensi kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.
2. Memberi informasi yang dapat membantu manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya menjadi lebih efisien.

Salah satu kegunaan laporan adalah untuk mengevaluasi kinerja. Apabila sistem dirancang dengan baik, maka akuntabilitas memberi motivasi yang besar bagi manajer untuk bekerja secara efisien. Manajer pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi dan

dimintai pertanggungjawabannya atas penggunaan sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, mereka akan terdorong untuk memantau secara ketat aktivitas yang dikendalikannya.

Laporan tersebut boleh jadi merupakan informasi yang sudah diketahui manajer. Informasi merupakan suatu komponen yang sangat penting bagi perusahaan karena informasi adalah *input* dasar dalam setiap pengambilan keputusan, Informasi yang relevan, tepat waktu, akurat, dan lengkap sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan.

## **2. Pusat Pertanggungjawaban**

### **a. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Manurut (Sugiri, 1999) berpendapat bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan prestasi disiapkan untuk setiap segmen. Segmen yang dapat berupa departemen, bagian-bagian yang lebih kecil dari departemen, atau sekelompok departemen yang beroperasi dibawah kendali dan wewenang seorang manajer yang bertanggungjawab.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut (Hansen & Mowen, 2009) adalah suatu segmen bisnis yang manajernya yang bertanggungjawab terhadap terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. (Anthony & Govindarajan, 2009) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah organissi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari perusahaan yang dipimpin seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari kinerja unit tersebut. Setiap pusat

pertanggungjawaban membutuhkan *input* yang bisa berupa tenaga kerja dan jasa yang nantinya akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses ini berupa *output* yang terdiri dari jasa dan tenaga kerja.

### **b. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban diklarifikasikan kedalam beberapa jenis. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2009) ada 4 jenis pusat pertanggungjawaban, antara lain:

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

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Dalam pusat pendapatan, pendapatan diukur secara moneter, tetapi tidak dikaitkan dengan beban atau biaya yang ditimbulkan. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh selama periode tertentu tanpa melihat masukannya.

#### **b. Pusat Biaya**

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang *input* nya diukur secara moneter, namun *output* nya tidak. Manajer dari divisi perusahaan akan diberikan tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.

c. Pusat Laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya). Adapun yang menjadi perhatian dalam pusat pertanggungjawaban adalah besar laba yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan biaya sebagai *input* dengan pendapatan sebagai *output*.

d. Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerjanya dinilai atas dasar pendapatan, beban dan investasi (aktiva atau modal) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Ukuran prestasi manajernya dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

### **3. Anggaran Biaya**

#### **a. Pengertian Anggaran Biaya**

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan angka pada periode tertentu. Sebelum perusahaan beroperasi, perlu adanya perencanaan yang disusun secara formal didalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa adanya pengecualian. Anggaran disusun dan kemudian dipergunakan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan sebagai alat bantu dalam mengambil keputusan. Sedangkan yang dimaksud dengan penganggaran adalah proses kegiatan yang dihasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan

dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran yaitu : fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Menurut (Julita, Jufrizen, & Sihotang, 2014) berpendapat bahwa anggaran merupakan suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang.

Menurut (Hanum & Farhan, 2019) berpendapat bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam suatu angka pada periode tertentu. Sebelum perusahaan beroperasi, perlu adanya perencanaan yang disusun secara formal didalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa adanya pengecualian. Anggaran disusun dan kemudian dipergunakan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan sebagai alat bantu dalam mengambil keputusan. .

Menurut (Sinambela & Pohan, 2016) mendefinisikan Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam uang untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut (Astuty, 2014) berpendapat bahwa anggaran merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dalam perencanaan strategik dengan melibatkan manusia didalamnya.

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan yang disusun secara sistematis berdasarkan program yang telah disahkan untuk masa yang akan datang.

## **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran**

Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran.

Menurut (Julita et al., 2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

- 1) Faktor Intern, yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri yaitu:
  - a) Penjualan tahun-tahun lalu
  - b) Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual
  - c) Kapasitas produk yang dimiliki perusahaan
  - d) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan
  - e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan
  - f) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan
- 2) Faktor Ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan, yaitu:
  - a) Keadaan persaingan
  - b) Tingkat pertumbuhan penduduk
  - c) Tingkat penghasilan masyarakat
  - d) Tingkat pendidikan masyarakat



### **c. Tujuan Anggaran**

Menurut (Julita et al., 2014) menyatakan bahwa ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, yaitu:

1. Digunakan sebagai landasan aturan formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

### **d. Manfaat Anggaran**

Menurut (Julita, 2015) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- b) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- c) Dapat memotivasi pegawai
- d) Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai
- e) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- f) Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

### **e. Fungsi Anggaran**

Adapun fungsi anggaran menurut (Rudianto, 2009) menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai berikut:

#### 1) *Planning* (Perencanaan)

Dalam fungsi ini dapat ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa mendatang.

#### 2) *Organizing* (pengorganisasian)

Segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan, maka perusahaan harus mencapai sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah dibuat.

#### 3) *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan telah diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengerahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya.

#### 4) *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang telah dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai.

Sedangkan fungsi anggaran menurut (Rudianto, 2009) adalah sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilakukan perusahaan dimasa yang akan datang
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi yang menghubungkan manajer bawahan dan manajer atasan
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

## **f. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran**

### **1) Keunggulan Anggaran**

Menurut (Darsono & Purwati, 2010) anggaran memiliki beberapa keunggulan diantaranya:

- a) Hasil analisis lingkungan internal perusahaan yaitu analisis data historis perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahannya kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja dimasa mendatang.

- b) Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapinya, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja dimasa mendatang.
- c) Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional dan keuangan.
- d) Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi, dalam suatu perusahaan.
- e) Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif semua kepala seksi, bagian, divisi, dalam suatu perusahaan.
- f) Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua level manajer

## **2) Kelemahan Anggaran**

Menurut (Darsono & Purwati, 2010) anggaran juga memiliki beberapa kelemahan diantaranya:

- a) Prediksi kegiatan bisnis dimasa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan.
- b) Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis, dimasa mendatang sulit diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran.
- c) Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.

- d) Pembuat anggaran (kepala seksi, bagian, divisi) sering berfikir subyektif, mementingkan seksinya, bagiannya, atau divisinya saja.
- e) Anggaran pada umumnya sangat identik sehingga sulit dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksanaan frustrasi.

#### **g. Penyusunan Anggaran**

Untuk menyusun anggaran perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan *budget* adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan *budget* sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.

Dalam penyusunan anggaran terdapat pertimbangan yang perlu dilakukan. Mengabaikan berbagai faktor internal dan eksternal di dalam proses penyusunan anggaran merupakan jaminan kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Karena itu, faktor-faktor yang berkaitan tersebut harus diperhatikan di dalam proses penyusunan anggaran.

Jika dilihat dari pihak-pihak yang menyusun anggaran, maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

##### 1) Otoriter atau *Top Down*

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa ada keterlibatan bawahan dalam

penyusunannya. Metode ini baik jika pegawai tidak mampu menyusun anggaran atau membutuhkan waktu yang terlalu lama untuk menyusun anggarannya.

## 2) Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan pegawai, manajer ditingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Anggaran disusun mulai bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat jika digunakan pada perusahaan yang pegawainya memiliki keahlian dalam penyusunan anggaran dan tidak dikhawatirkan membutuhkan proses yang lama dan berlarut.

## 3) Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah yang paling efektif dengan menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Pembuat anggaran mempersiapkan draft pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab mereka yang merupakan pendekatan ini dari bawah ke atas. Tetapi mereka melakukan tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan dari atas ke bawah. Manajer senior meninjau dan memberikan kritik dan saran atas anggaran yang diusulkan. Proses peninjauan ini sebaiknya dipandang adil, jika atasan mengubah jumlah anggaran, dia harus mencoba dan meyakinkan pembuat anggaran bahwa perubahan itu wajar.

Menurut (Rudianto, 2009) beberapa pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain:

1) Tingkat kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksanaan anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus disusun seoptimal dan serealistis mungkin. Realistis berarti anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2) Partisipasi manajemen puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai.

3) Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah keatas (*bottom up*), dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut.

#### 4) Kesulitan departemen anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya serta yakin bahwa informasi yang terkandung didalamnya akurat.

#### 5) Struktur organisasi

Pelaksana anggaran yang berada dalam organisasi sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih merasa puas dalam melaksanakan anggaran.

#### 6) Sumber daya perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan sumber daya perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi.

### **B. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini adalah daftar penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini:



**Tabel II.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1	(Fadila, Lestari, & Fitriah, 2017)	Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja (Studi kasus pada PT. Samafitro Bandung)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan prestasi kerja pada PT. Samafitro Bandung termasuk dalam kriteria sangat baik. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang cukup terhadap prestasi kerja pada PT. Samafitro Bandung.
2	(Setyaningrum & Darmawan, 2009)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kerja (Studi di Bagian Produksi PT. PAL Surabaya - Divisi Kapal Perang)	Dalam penyusunan anggaran biaya produksi, manajemen belum memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban karena belum mengikutsertakan bagian-bagian yang ada di bawah departemen produksi. Penyebab terjadinya penyimpangan biaya produksi disebabkan karena kurangnya pengendalian biaya produksi, di mana biaya produksi belum dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.
3	(Chotimah, Sulisty, & Mustikowati, 2014)	Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial pada KSU Dhanadyaksa Jatim Tahun 2011-2014	Akuntansi pertanggungjawaban pada KSU Dhanadyaksa sudah baik dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan. Sedangkan kinerja manajer berdasarkan karakteristik

			akuntansi pertanggungjawaban pada KSU Dhanadyaksa Jatim bisa dikatakan belum berjalan dengan optimal.
4	(Herlintyas, 2011)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Citra Mandiri Multi Finance	<p>Akuntansi pertanggungjawaban dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada PT. Citra Mandiri Multi Finance. Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja pada PT. Citra Mandiri Multi Finance. Hal ini membuktikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada.</p> <p>Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja pada PT. Citra Mandiri Multi Finance. Hal ini membuktikan bahwa motivasi yang diberikan dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik.</p>
5.	(Lestanti, 2017)	pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya (Studi pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Boyolali)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya di perusahaan manufaktur kabupaten boyolali. Jadi, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dapat mempengaruhi

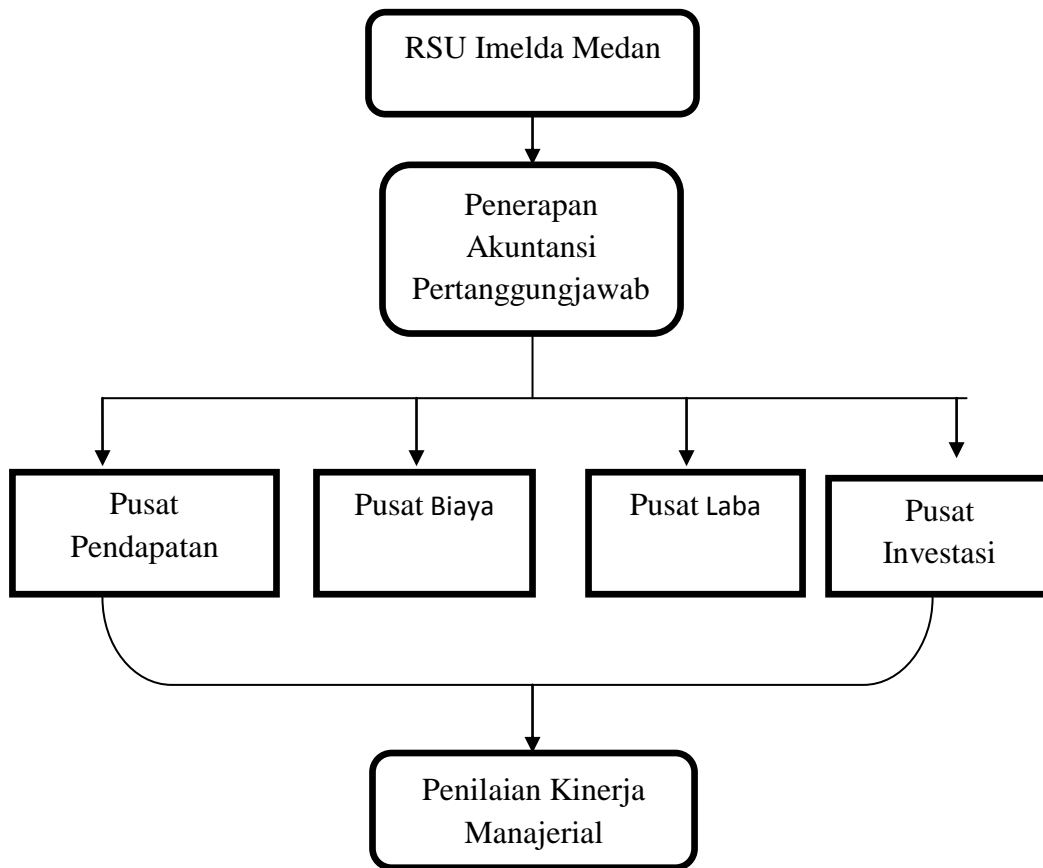
			pengendalian biaya diperusahaan manufaktur kabupaten boyolali.
--	--	--	--

### C. Kerangka Berpikir

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu pertanggungjawaban atas pusat laba, pusat aktiva, pusat pendapatan, dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pertanggungjawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggungjawaban menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pendapatan adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan masa lalu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan yang berupa informasi pendapatan masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat pendapatan.

Manajer juga membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk membantu kinerjanya. Adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Adapun kerangka pemikiran yang digunakan adalah sebagai berikut:



**Gambar II. 1**

**Kerangka Pikir**

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. (Sugiyono, 2012) Mendefinisikan “Penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”. Dalam penelitian studi kasus ini tidak sampai mempermasalahkan hubungan antara variabel-variabel yang ada, dan juga tidak dimaksud untuk menarik suatu generalisasi yang menjelaskan variabel yang menyebabkan suatu gejala atau kenyataan sosial.

Dengan penelitian ini, penulis ingin menggambarkan bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat ukur Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

#### **B. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional dari masing-masing variabel pada penelitian ini adalah :

Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial adalah suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi atas bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas.

## C. Waktu dan Tempat Penelitian

### 1. Waktu penelitian

Adapun waktu penelitian akan dilakukan pada bulan Juni 2019 sampai dengan Oktober 2019 perincian dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel III. 1**  
**Pelaksanaan Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Jun'18				Jul'18				Agust'19				Sept'19				Okt'19					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Pengajuan judul			■	■																		
2	Penyusunan proposal					■	■	■	■														
3	Bimbingan proposal									■	■	■	■										
4	Seminar proposal										■	■	■	■									
5	Pengumpulan data													■	■	■	■						
6	Penyusunan dan Bimbingan skripsi															■	■	■	■				
7	Sidang skripsi																			■	■	■	■

### 2. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Imelda Medan yang beralamat di Jl. Bilal No. 24 Glugur Darat II - Medan bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan dan obat-obatan untuk masyarakat.

## D. Jenis dan Sumber Data

### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Jenis data penelitian yaitu berupa laporan anggaran/realisasi tahun 2017-2018.

## **2. Sumber Data**

Penulis menggunakan 2 ( dua ) jenis data dalam penelitian ini yaitu :

### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan yang langsung dari objeknya. Data primer merupakan data yang di peroleh penulis secara langsung dari bagian keuangan dan akuntansi di Rumah Sakit Umum Imelda Medan

### **b. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, dan sudah dikumpulkan. Data sekunder yaitu data yang digunakan oleh penulis untuk melengkapi data primer yang berkaitan dengan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Prestasi Kerja pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu :

1. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data berupa dokumen dan catatan perusahaan yang diperlukan dalam penelitian ini.
2. Wawancara, yaitu dilakukan dengan cara tatap muka dan Tanya jawab secara langsung dengan narasumber yang berwenang pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

Tabel III.2

## Kisi-Kisi Wawancara

No.	Variabel	Sub variabel	Indikator pertanyaan manajer	Indikator pertanyaan pegawai
	Akuntansi pertanggungjawaban	Penerapan tanggungjawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan.</li> <li>2. Penetapan struktur organisasi.</li> <li>3. Pusat pertanggungjawaban perusahaan.</li> <li>4. Pendelegasian wewenang dari manajer,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan tanggungjawab kepada Pegawai.</li> <li>2. Pendelegasian wewenang kepada pegawai.</li> </ol>
		Penentuan ukuran kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bentuk standar kinerja perusahaan.</li> <li>2. Pelaksanaan evaluasi standar kinerja</li> <li>3. Biaya anggaran tiap divisi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi standar kinerja perusahaan</li> <li>2. Pelaksanaan standar kinerja</li> <li>3. Sistem pelaporan anggaran</li> </ol>
		Pemberian penghargaan dan hukuman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian motivasi kepada pegawai dan manajer</li> <li>2. Pemberian penghargaan kepada pegawai dan manajer</li> <li>3. Pemberian hukuman kepada pegawai dan manajer</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian motivasi kepada pegawai</li> <li>2. Pemberian penghargaan kepada pegawai</li> <li>3. Pemberian hukuman kepada pegawai</li> </ol>
No.	Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan Manajer	Indikator Pertanyaan Pegawai
		Rencana dan harapan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harapan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harapan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada</li> </ol>



			perusahaan 2. Upaya peningkatan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan 3. Evaluasi pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban	perusahaan 2. Upaya peningkatan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan 3. Evaluasi pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban
--	--	--	--	--

#### **F. Teknik Analisa Data**

Setelah melakukan pengumpulan data, seluruh data yang terkumpul kemudian diolah oleh peneliti. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian melalui proses penganalisisan. Adapun tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Data - data dikumpulkan melalui penilaian atas hasil wawancara dan observasi di lapangan. Proses pengumpulan data juga dilakukan menurut data yang diperlukan, seperti data Laporan Biaya Anggaran dari tahun 2017-2018.

Setelah data - data hasil penelitian yang diperoleh terkumpul, kemudian dianalisis dan dilakukan pengujian. Dalam tahapan analisis data, penulis memeriksa sumber-sumber anggaran perusahaan kemudian membuat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat menilai prestasi kerja dalam perusahaan terutam RSUD Imelda Medan.

Tahap akhir pengolahan data adalah penarikan kesimpulan. Setelah semua data tersaji permasalahan yang menjadi objek penelitian dapat dipahami dan kemudian ditarik kesimpulan yang merupakan hasil kesimpulan dari penelitian ini.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Rumah Sakit Umum Imelda Medan adalah rumah sakit swasta yang awal berdirinya tahun 1987 merupakan sebuah klinik bersalin yang terletak di jalan Bilal Medan kemudian dalam perkembangannya pasien yang datang dan membutuhkan pelayanan kesehatan jumlah yang semakin banyak dan tidak hanya dari pasien melahirkan tetapi pasien yang membutuhkan pengobatan berbagai jenis penyakit, melihat hal tersebut maka pihak yayasan klinik bersalin Imelda bermaksud ingin mengembangkan klinik menjadi sebuah rumah sakit umum yang dapat memberikan pelayanan kesehatan yang lengkap bagi masyarakat yang membutuhkan. Setelah keluar izin penyelenggaraan rumah sakit berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan RI No. YM.02.04.3.5.9637, maka resmilah klinik bersalin Imelda menjadi Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

Yayasan ini berazaskan falsafat negara Pancasila dan Undang-undang dasar 1945, maksud dan tujuan yayasan ini adalah :

- a. Melaksanakan upaya pelayanan kesehatan masyarakat yang bersifat sosial dalam arti yang luas guna menyongsong sistem kesehatan nasional.
- b. Melakukan berbagai peningkatan kesehatan untuk masyarakat dalam mencapai standar hidup sehat.
- c. Melaksanakan upaya pendidikan dan pengembangan dalam bidang kesehatan masyarakat.

Untuk mencapai tujuan tersebut, yayasan ini berusaha :

- a. Mendirikan wadah pelayanan kesehatan masyarakat yang bersifat sosial berupa rumah sakit, ramuh bersalin, laboratorium bedah, teknik dan lain-lain.
- b. Mendirikan wadah upaya peningkatan kesehatan berupa Balai Kebugaran Jasmani Biro Konsultasi dan untuk lain-lain jenisnya.
- c. Mendirikan wadah upaya pendidikan dan pengembangan dalam upaya pelayanan kesehatan berupa sekolah (akademi dalam bidang layanan kesehatan)
- d. Mendirikan wadah penyokong upaya pelayanan kesehatan berupa apotik penyediaan alat medis dan usaha lain sejenisnya.

## **2. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Rumah Sakit Imelda Medan**

Pada hasil penelitian ini akan membahas tentang terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2017 sampai tahun 2018, maka berikut akan dijelaskan berkaitan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan saat kegunaan operasi berjalan adalah unsur yang sangat dominan dan menentukan guna pencapaian target yang telah direncanakan. Dalam hal ini perusahaan akan berusaha mengeluarkan biaya sekecil dan seefisien mungkin.

Tabel IV.1

## Penggolongan Biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan

<b>A</b>	<b>Biaya Operasional</b>
	pembelian obat pembelian oksigen pembelian darah biaya keperluan medis biaya keperluan dapur biaya pemeriksaan biaya penggantian pengobatan biaya penggantian persalinan biaya operasional radiologi biaya operasional lab biaya operasional limbah biaya sosialisasi dan humas biaya gaji & tunjangan biaya honor dokter biaya listrik biaya gas biaya PAM biaya telepon biaya surat izin biaya retribusi biaya iuran jamsostek biaya air bawah tanah biaya BBM dan transportasi biaya STNK/adm kendaraan biaya ATK/keperluan kantor biaya penyusutan biaya penunjang operasional kantor biaya penunjang operasional laundry & kebersihan biaya PBB biaya fotocopy biaya PPh pasal 21
<b>B</b>	<b>Biaya Umum dan Administrasi</b>
	biaya adm bank biaya seragam biaya pos biaya koran biaya sumbangan
<b>C</b>	<b>Pengembangan SDM</b>
	biaya rekrutmen pegawai biaya diklat biaya kredensial & rekredensial

	biaya komite-komite
<b>D</b>	<b>Perbaikan/Pemeliharaan Sarana Prasarana</b>
	pembelian sarana & prasarana biaya reparasi dan sparepart peralatan biaya pemeliharaan gudang bahan habis pakai MKP

Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda Medan, 2019

Anggaran biaya operasi dapat dimanfaatkan oleh para manajer pusat biaya sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk mengendalikan biaya yang terjadi pada masing-masing kejadian. Sehingga dengan kebijakan manajemen yang demikian dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisiensi biaya. Efisiensi biaya tersebut akan menggambarkan kinerja yang sesungguhnya dari manajer pusat biaya.

Berdasarkan laporan keuangan tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 diketahui bahwa terjadi selisih yang cukup besar dan bersifat unfavorable atau tidak menguntungkan. Selisih ini terjadi pada beberapa biaya yang mengalami selisih merugikan selama dua tahun berturut-turut tanpa terlihat adanya perbaikan dari pihak manajerial keuangan untuk berupaya agar selisih tersebut menurun.

Berdasarkan laporan pengeluaran biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan dapat diketahui dari tahun 2017 sampai tahun 2018 terjadi biaya selisih yang tidak menguntungkan, dalam arti jumlah anggaran biaya lebih kecil dibandingkan jumlah realisasi biaya yang terjadi. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2017 dimana selisih biaya yang sangat besar diantaranya biaya gaji & tunjangan, iuran jamsostek, biaya fotocopy, biaya retribusi, biaya gas, iuran air bawah tanah, dan biaya surat izin yang selisihnya terjadi antara 39,22% sampai 689,81%.

Berdasarkan laporan pengeluaran biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan tahun 2018 tersebut juga menunjukkan terjadi selisih yang besar antara anggaran dan realisasi biaya pada tahun 2018 dimana selisih biaya yang sangat besar diantaranya biaya retribusi dan biaya PAM yang selisihnya terjadi antara 369,04% sampai 504,44%.

Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2018 menunjukkan terjadinya selisih yang besar antara anggaran dan realisasi biaya. Pada biaya pos anggarannya sebesar Rp.1.990.835 sedangkan realisasinya sebesar Rp.5.744.900, sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 188,57%. Pada biaya sumbangan anggarannya sebesar Rp.11.008.868 sedangkan realisasinya sebesar Rp.34.145.800, sehingga terjadi selisih yang sangat merugikan sebesar 210,17%.

Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2017 menunjukkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya. Pada biaya rekrutmen pegawai anggarannya sebesar Rp.44.940.500 sedangkan realisasinya sebesar Rp.82.525.000, sehingga terjadi selisih sebesar 83,63%. Pada biaya komite-komite anggarannya sebesar Rp.380.215.550 sedangkan realisasinya sebesar 541.618.500, sehingga terjadi selisih sebesar Rp.42,45%. Pada tahun 2018 juga terjadi selisih antara anggaran dan realisasi biaya pada biaya diklat anggarannya sebesar Rp.192.775.550 sedangkan realisasinya sebesar Rp.250.500.000, sehingga terjadi selisih sebesar Rp.29,94%.

### **3. Pertanggungjawaban Manajer dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional**

Selain perencanaan yang tepat dan benar, Rumah Sakit Umum Imelda Medan menganggap bahwa laporan atas pengawasan biaya merupakan salah satu hal yang

sangat penting untuk diperhatikan. Dimana salah satu anggaran yang cukup penting tersebut adalah fungsi pengawasan dan pertanggung-jawaban. Demikian juga Rumah Sakit Umum Imelda Medan dalam hal ini mempergunakan anggaran-anggaran sebagai alat pelaporan, penilaian kinerja dan pengawasan atas biaya yang dianggarkan oleh perusahaan.

Pemanfaatan akuntansi pertanggung-jawaban dalam menilai kinerja manajerial dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Perusahaan membentuk bagian pengawasan, yaitu bagian yang mempunyai tugas pokok mengawasi kegiatan perusahaan. Dalam hal kaitannya dengan fisik operasional, pengawasan diserahkan dan akan dipertanggung jawabkan oleh masing-masing bagian terkait, khususnya dalam bagian pelayanan medis, keperawatan, penunjang medis, hal ini dapat diserahkan kepada Kabag. Pekerjaan Medis. Sedangkan dalam hal finansial, perusahaan menerapkan sistem sentralisasi, dimana semuanya ditangani langsung oleh bagian Kabag. Keuangan. Selanjutnya laporan fisik dan finansial disetujui oleh Wakil Direktur kemudian diketahui oleh Kepala Rumah Sakit.
- b. Membandingkan realisasi fisik dan biaya operasional terhadap anggaran fisik dan biaya operasional yang telah ditetapkan. Dari hasil perbandingan ini perusahaan dapat mengetahui apakah terjadi penyimpangan yang cukup signifikan baik yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun yang bersifat merugikan (*unfavorable*).

Dalam hal ini perusahaan menerapkan tingkat signifikansi sebesar 5% baik itu yang *favorable* maupun yang *unfavorable* dengan kata lain perusahaan akan



menyelidiki penyebab penyimpangan hanya apabila penyimpangan yang terjadi sebesar 5 %.

Di samping kebijaksanaan pengawasan yang ditempuh perusahaan seperti diatas, untuk periode tahun berjalan perusahaan ini melaksanakan pengawasan dengan cara sistem departementalisasi, yaitu pertanggungjawaban tiap departemen dari masing-masing departemen yang ada dalam kegiatan operasi dalam hal ini adalah pelayanan kesehatan dan obat-obatan. Selanjutnya cara pelaksanaan pengawasan biaya operasi pada bagian keuangan adalah dengan menunjuk staf pengawas tertentu pada masing-masing departemen yang bertanggung jawab atas kejadian biaya dan membuat laporan untuk setiap akhir bulan yang ditujukan kepada bagian pekerjaan medis.

#### **4. Pemanfaatan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajerial**

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggung jawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektifitas. Pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan (realisasi) biaya yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan (anggaran) yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Indikator yang digunakan dalam menilai kinerja adalah dengan cara membandingkan angka-angka realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selisih antara angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih

yang menguntungkan (*favorable*) dan selisih yang merugikan (*unfavorable*). Selanjutnya selisih tersebut dianalisis untuk mengetahui penyebab terjadinya. Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan.

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Untuk menentukan batasan daerah pertanggungjawaban manajer yang bertanggung jawab terhadap biaya, maka yang perlu diperhatikan adalah kriteria dan tipe pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajerial. Dalam perusahaan yang bermotif laba, laba bukan merupakan satu-satunya kinerja manajer untuk pangsa pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, citra perusahaan di mata masyarakat dan keunggulan jasa adalah merupakan variabel kunci yang lain yang dapat digunakan sebagai kriteria kinerja.

- c. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya dilakukan setelah melalui tahap-tahap di atas.

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang dilakukan dalam melakukan hasil yang sesungguhnya yang menjadi daerah wewenang manajer. Manajer diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas manajer dalam

mengelola sumber daya yang dibebankan kepadanya. Dari hasil akhirnya akan diperbandingkan dengan anggaran perusahaan sehingga akan terlihat apakah manajer tersebut telah menjalankan tugasnya sesuai dengan sasaran perusahaan.

## 2. Tahap penilaian

Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik akan dibandingkan dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan diumpukan-balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer pusat biaya yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kinerja.

Secara keseluruhan pelaksanaan pemanfaatan akuntansi pertanggung-jawaban dalam menilai kinerja manajer sudah memadai dan hal tersebut juga sesuai dengan teori yang disebutkan oleh salah satu peneliti yang menyebutkan bahwa : “Penilaian kinerja manajer dalam akuntansi perrtanggungjawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan”.

## **B. Pembahasan**

### **1. Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi yang Diterapkan Perusahaan**

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2017 sampai tahun 2018. Hal ini diketahui bahwa anggaran yang dijadikan sebagai alat ukur kinerja manajerial pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan melalui

perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang terjadi yaitu biaya operasi rumah sakit. Perbandingan antara realisasi dan anggaran akan mencerminkan efisiensi dan kinerja manajerial, dimana pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan dalam hal ini dipegang oleh Kabag. Keuangan.

Perbandingan yang menunjukkan efisiensi atas penggunaan anggaran sebagai pedoman kerja dan dijadikan sebagai alat ukur kinerja manajerial. Jadi ukuran kinerja manajer adalah efisiensi, yaitu minimalnya penyimpangan dan ketidakefisienan realisasi biaya operasi atas anggaran biaya operasi. Dalam arti semakin kecil penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, maka semakin baik pula kinerja manajerial yang ada pada perusahaan.

Jadi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan perusahaan dilihat dari selisih antara anggaran dan realisasi biaya yang cukup besar tersebut masih kurang baik. Besarnya perbandingan selisih anggaran dengan realisasi biaya menunjukkan kinerja yang masih perlu diperbaiki, hal ini dijelaskan oleh (Mulyadi, 2001) yang menyebutkan bahwa “kinerja manajer dinilai dari terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya, semakin kecil jumlah selisih tersebut menunjukkan semakin baik kinerja manajer”.

### **1. Pertanggungjawaban Manajer Keuangan dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional**

Selain itu perusahaan tidak melakukan pemilahan biaya-biaya yang terjadi selisih tersebut antara biaya yang terkendali maupun biaya yang tidak terkendali agar dalam penilaian kinerja keuangan dapat dilakukan pengambilan keputusan untuk

penetapan biaya-biaya yang lebih penting dalam pengeluarannya sehingga dapat diketahui efisiensi biaya yang dapat dilakukan secara maksimal di perusahaan.

Adapun berkaitan dengan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional dari tahun 2017 sampai tahun 2018 yaitu dengan mengadakan peningkatan sebesar 10 % dari realisasi biaya operasi yang ada dengan analisis perubahan harga di masa mendatang yang menurut manajer keuangan dapat dijadikan pertimbangan.

Hal ini juga dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Staf Adm dan Keuangan RSUD Imelda Medan, dimana diketahui bahwa masih ada terjadi selisih anggaran dan realisasi biaya yang cukup besar, namun selisih tersebut terjadi pada item yang memang diluar kendali manajer keuangan. Apabila terjadi selisih yang cukup besar maka kinerja manajer keuangan harus dilakukan perbaikan dengan meninjau ulang penyusunan anggaran tahun berikutnya. Selain itu akuntansi pertanggung jawaban dimanfaatkan dalam penilaian kinerja keuangan, tujuannya untuk mencapai efisiensi pengeluaran biaya dan penilaian kinerja manajer keuangan.

Selain itu pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dijadikan sebagai alat bantu bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan, yang tujuannya untuk mengetahui perkembangan kinerja keuangan sehingga pimpinan perusahaan dapat menentukan program apa yang akan dilakukan di masa mendatang sesuai dengan dukungan keuangan perusahaan.

## **2. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan**

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai karena telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dilihat dari syarat yang pertama, yaitu struktur organisasi. Hasil penelitian menunjukkan Rumah Sakit Umum Imelda Medan secara tegas telah menetapkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi yang dimiliki oleh Rumah Sakit Umum Imelda Medan ini menganut sistem organisasi garis. Dimana dalam bagan organisasinya terlihat ada kesatuan komando karena kepemimpinan berada ditangan satu orang dan setiap bawahannya hanya bertanggungjawab.

Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada, kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan. Organisasi garis pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan dapat dilihat bahwa setiap manajer bagian pusat pertanggungjawabannya bertanggung jawab atas satu fungsi dari beberapa fungsi yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Syarat yang kedua adalah anggaran. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran Rumah Sakit Umum Imelda Medan dilakukan dengan pendekatan Bottom Up. Pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk

menyusun anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para bawahannya mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa Rumah Sakit Umum Imelda Medan telah menetapkan anggaran dalam penyusunan rencana kerja.

Syarat yang ketiga adalah penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hasil penelitian menunjukkan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan belum memadai atau belum berjalan dengan baik. Suatu penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa perusahaan belum melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Syarat yang keempat adalah klasifikasi kode dan rekening. Hasil penelitian menunjukkan Rumah Sakit Umum Imelda Medan telah melakukan pengkodean rekening pada masing-masing biaya yang terjadi. Klasifikasi dan kode rekening Rumah Sakit Umum Imelda Medan telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Syarat yang terakhir dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah

laporan pertanggungjawaban. Rumah Sakit Umum Imelda Medan dalam hal ini menunjuk pada manajer telah menjalankan tugas dan kerja dengan baik.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pemanfaatan serta penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan menunjukkan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasi masih belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan masih belum dilakukannya pemilahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 2 tahun berturut-turut. Dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rencana anggaran dengan biaya yang terealisasi, masih ditemukan adanya penyimpangan.

Hasil penelitian dari penilaian kinerja dapat dikatakan belum memadai. Hal ini dikarenakan Rumah Sakit Umum Imelda Medan belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer, sehingga kinerja dari manajer baik mengalami peningkatan maupun penurunan, perusahaan tidak membuat suatu tindakan apa-apa terhadapnya. Selain itu (Gudono, 2010) menjelaskan bahwa "Suatu akuntansi manajemen yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan".

Selisih yang terjadi pada anggaran dan realisasi dari tahun 2017 sampai tahun 2018 sangat besar dan merupakan biaya yang terkendali oleh manajer keuangan.



Terjadinya selisih tersebut dikarenakan adanya kenaikan harga yang sebelumnya tidak diperkirakan sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan pengeluaran biaya perusahaan. Terjadinya selisih tersebut menyebabkan terjadinya pengeluaran biaya yang lebih tinggi dari jumlah biaya yang ditetapkan sebelumnya, sehingga dapat menyebabkan berbagai upaya efisiensi dilakukan untuk biaya-biaya yang memang dapat dilakukan efisiensi.

Hal ini bertentangan dengan teori (Mulyadi, 2001) yang menyebutkan bahwa “Pengeluaran biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan terkendali dan tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangkawaktu tertentu. Biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggungjawab atas biaya pengeluaran. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidaknya biaya adalah terkendalinya seseorang”.

Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Chotimah et al., 2014) pada KSU Dhanadyaksa Jatim yang menyimpulkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada KSU Dhanadyaksa Jatim telah memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang menggunakan metode *bottom up*, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial dan data yang diperoleh dari Rumah Sakit Umum Imelda Medan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2017 sampai tahun 2018.
2. Manajerial masih kurang teliti dalam memprediksi kebutuhan biaya operasi sehingga masih ada biaya-biaya yang terjadi selisih cukup besar.
3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial pada RSU Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal dan baik. Hal ini dikarenakan masih ada pengeluaran biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer selama 2 tahun berturut-turut.
4. Kinerja manajerial dalam hal ini juga masih kurang baik. Namun manajerial mulai terlihat dapat mengendalikan serta mengawasi pengeluaran-pengeluaran atas biaya operasi.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka ada beberapa saran yang diberikan antara lain :

1. Rumah Sakit Umum Imelda Medan hendaknya dapat menyajikan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajerial yang lebih memadai agar dapat memberikan informasi yang transparan tentang kondisi keuangan perusahaan untuk diketahui oleh pihak yang berkepentingan.
2. Rumah Sakit Umum Imelda Medan diharapkan dapat lebih meminimalisasikan penyimpangan atau selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya agar diperoleh efisiensi biaya yang nantinya akan dijadikan alat ukur penilaian kinerja manajerial.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengangkat judul mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebaiknya menambah wawasan dan tempat penelitian. Sebaiknya tahun anggarannya di ambil 3-4 tahun agar perbandingannya lebih terlihat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Astuty, W. (2014). *Akuntansi Manajemen Informasi Bagi Manajer Untuk Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan Bisnis*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Chotimah, Sulisty, & Mustikowati, R. I. (2014). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim Tahun 2012-2014. *Journal Riset Mahasiswa Xxxxxxx (JRMx)*, xx(xx), 1–15.
- Darsono, & Purwati, A. (2010). *Penganggaran Perusahaan* (2nd ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fadila, C. W., Lestari, R., & Fitriah, E. (2017). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus pada PT. Samafitro Bandung). *Prosiding Akuntansi SPeSIA*, 3(2), 427–437.
- Gudono. (2010). *Analisis Data Multivariat*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi Manajerial* (8th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Hanum, Z., & Farhan, M. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Prosiding FRIMA*, 7–15. Malang.
- Herlintyas, O. R. (2011). *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Citra Mandiri Multi Finance*. Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Horngren, C. T. (1986). *Pengantar Akuntansi Manajemen* (6th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Julita. (2015). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 18–27.
- Julita, Jufrizen, & Sihotang, I. M. (2014). *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja* (Pertama). Bandung: Citapustaka Media.
- Lestanti, F. (2017). *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya (Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bayolali)*. Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa* (3rd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rialdy, N. (2015). *Akuntansi Manajemen*. Medan: Perdana Publishing.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Setyaningrum, R. M., & Darmawan, F. (2009). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 98–107.
- Sinambela, E., & Pohan, K. R. A. (2016). Analisis Kinerja Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 16(1), 1–18.
- Sugiri, S. (1999). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Modern*. Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonimie –Universitas Gajah Mada.
- Supriyono, R. A. (2013). *Akuntansi Biaya□: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*. Yogyakarta: BPFE.
- Tin, S., & Hidayat, T. (2012). Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung. *Jurnal Akuntansi*, 4(2), 187–199.
- Wijayani, A. R. (2014). *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Standar*. Universitas Negeri Yogyakarta.

# **LAMPIRAN**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI

Nama : Nur Aini  
Tempat/Tanggal Lahir : Sikara-kara 1, 05 Mei 1997  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak ke- : 1 dari 3 bersaudara  
Alamat : JL. Kapten Mukhtar Basri Ampera III No.33

### DATA ORANG TUA

Nama Bapak : Sujono  
Nama Ibu : Sarminah  
Alamat : Sikara-kara 1 RW 2 RT 11

### RIWAYAT PENDIDIKAN

2003 - 2009 : SD Negeri 372 Sikara-kara 1  
2009 - 2012 : SMP Negeri 2 Natal  
2012 - 2015 : MAN Negeri 1 Natal  
2015 - 2019 : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Medan, Oktober 2019

Penulis,



**NUR AINI**  
NPM. 1505170115



**MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapt. Mughtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238**

**BERITA ACARA SEMINAR JURUSAN AKUNTANSI**

Pada hari ini Selasa, 17 September 2019 telah diselenggarakan seminar jurusan Akuntansi yang arangkan bahwa :

**N a m a** : NUR AINI  
**N . P . M .** : 1505170115  
**Tempat / Tgl.Lahir** : SIKARA-KARA I ,05 MEI 1997  
**Alamat Rumah** : JL.KAPT MUKTAR BASRI AMPERA III NO.33  
**JudulProposal** ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
	.....
I	LBM perbaikan Data diinputkan identifikasi masalah.....
II	tema tambah kerangka pemikiran.....
III	Definisi operasional. .....
IV	..... ..... Daftar Pustaka
.....	Perbaikan Minor Seminar Ulang
.....	Perbaikan Mayor

Medan, 17 September 2019

TIM SEMINAR

Ketua

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

Sekretaris

ZULIA HANUM, SE, M.Si

Pembimbing

SURYA SANJAYA, SE, MM

Pembanding

DR.EKA NURMALASARI, SE, M.Si





MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Jurusan Akuntansi yang diselenggarakan pada hari SELASA, 17 September 2019 menerangkan bahwa:

Nama : NUR AINI  
N.P.M. : 1505170115  
Tempat / Tgl.Lahir : SIKARA-KARA I ,05 MEI 1997  
Alamat Rumah : JL.KAPT MUKTAR BASRI AMPERA III NO.33

Judul Proposal : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT  
UMUM IMELDA MEDAN

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Fitri Saragih, SE, MM 26/9.2019*

Medan, 17 September 2019

TIM SEMINAR

Ketua

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

Pembimbing

SURYA SANJAYA, SE, MM

Sekretaris

ZULIA HANUM, SE, M.Si

Pembanding

DR.EKA NURMALASARI, SE, M.Si

Diketahui / Disetujui  
An. Dekan  
Wakil Dekan I

  
ADE GUNAWAN, SE, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN  
BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 531/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/29/11/2018

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Akuntansi**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 29/11/2018

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nur aini  
NPM : 1505170115  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Penelitian ini perlu dilakukan karena akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan secara optimal Karena pusat-pusat pertanggungjawaban diperusahaan tersebut masih belum terdesentralisasi dengan baik  
2. Terjadi penyimpangan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi  
3. Karena informasi yang tidak memadai

Rencana Judul : 1. Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajerial  
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja  
3. Pengaruh penggunaan informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja perusahaan

Objek/Lokasi Penelitian : SINAR SOSRO. PT (Medan Branch) Tanjung Morawa

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Nur aini)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN  
BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 531/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/29/11/2018

Nama Mahasiswa : Nur aini  
 NPM : 1505170115  
 Program Studi : Akuntansi  
 Konsentrasi : Manajemen  
 Tanggal Pengajuan Judul : 29/11/2018  
 Judul yang disetujui Program Studi : Nomor ..... atau;  
 Alternatif judul lainnya.....  
 (Diisi dan diparaf oleh Program Studi)  
 Nama Dosen pembimbing : **Fitriani Saragih, SE, M.M.**  
 Judul akhir disetujui Dosen Pembimbing : **ANALISIS PENYERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
 SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA MANAJERIAL**  
 (Diisi dan diparaf oleh Dosen Pembimbing)

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si.)

Medan, .....

Dosen Pembimbing

(.....)  
**SURJA SAKTI, SE, M.M.**



**PERMOHONAN IZIN PENELITIAN**

Medan, .....H  
.....20....M

Kepada Yth,  
Ketua/Sekretaris Program Studi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU  
Di  
Medan



**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : 

U	U	R	A	I	N	I													
---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

NPM : 

1	5	0	5	1	7	0	1	1	5										
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat.Tgl. Lahir : 

S	I	K	A	R	A	-	K	A	R	A									
0	5																		

Program Studi : Akuntansi /  
Manajemen

Alamat Mahasiswa : 

J	L	K	A	P	T	E	M	U	C	H	T	A	R	B	A	S	K	I	
A	M	P	E	R	A														

Tempat Penelitian : 

R	S	M	A	H		S	A	K	I		I	M	E	L	D	A			
M	E	D	A	N															

Alamat Penelitian : 

J	L		B	I	L	A	L		N	O	.	G	I	G	S		P	U	L	O
B	R	A	Y	A	N	D	A	R	A	T	I	,	M	E	D	A	N			
J	I	M	U	R																

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

- 1. Transkrip nilai sementara
- 2. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui  
Ketua/Sekretaris Program Studi

(.....)  
ZULIA HANUM.S.E.M.ESI

Wassalam  
Pemohon

(.....)  
NUR AINI



**UMSU**  
Cerdas Terpercaya

Surat ini agar disebutkan  
tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Nomor : 2049 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2019  
Lampiran : -  
Perihal : IZIN RISET

Medan, 01 Dzulhijjah 1440 H  
02 Agustus 2019 M

Kepada  
Yth. Bapak / Ibu Pimpinan  
RSU. Imelda Medan  
Jln. Bilal No. 616  
Medan

**Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu ( S-1 )

Adapun mahasiswa di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Nur Aini  
NPM : 1505170115  
Semester : VIII (Delapan)  
Program Studi : Akuntansi

Demikian lah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

**Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Dekan ✓



**H. Januri., SE., MM., M.Si**

**Tembusan :**

1. Wakil Rektor II UMSU Medan
2. Mahasiswa
3. Pertinggal.





UMSU

Unggul dalam Kepercayaan

Agar surat ini agar disebutkan  
keperluannya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 3474 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2019**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan  
*Persetujuan* permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : **Akuntansi**  
Pada Tanggal : **28 November 2018**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : **Nur Aini**  
N P M : **1505170115**  
Semester : **IX (Sembilan)**  
Program Studi : **Akuntansi**  
Judul Proposal / Skripsi : **Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat  
Ukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Imelda  
Medan**

Dosen Pembimbing : **Surya Sanjaya., SE., MM**

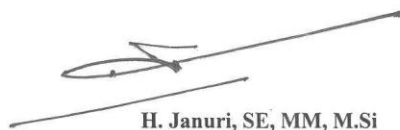
Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan sejak dikeluarkannya surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi.
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 10 September 2020**

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 10 Muharram 1441 H  
10 September 2019 M

Dekan ✓

  
H. Januri, SE, MM, M.Si



## RSU. IMELDA PEKERJA INDONESIA

Jl. Bilal No. 24, Telp. (061) 6610072-6631380-6630196 Fax. (061) 6618457

Pulo Brayan Darat I Medan Timur 20239

Email : ritonga.imelda@gmail.com

Website : <http://rsuimelda.co.id>

Medan, 09 Agustus 2019

No : 2042 /RSU.IPI/VIII/2019  
Lamp : -  
Hal : **Ijin Melakukan Penelitian**

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Di -

Tempat

Dengan hormat,

Sesuai dengan surat saudara nomor : 2049/IL.3-AU/UMSU-05/F/2019, tanggal 02 Agustus 2019, perihal Permohonan Ijin Penelitian, maka dengan ini kami sampaikan bahwa nama yang tersebut di bawah ini **disetujui** untuk melakukan penelitian di RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan.

Adapun nama mahasiswa/i tersebut adalah sebagai berikut :

Nama : Nur Aini

NPM : 1505170115

Judul : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada RSU Imelda Pekerja Indonesia

Demikian hal ini kami sampaikan, atas kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
RSU. Imelda Pekerja Indonesia

( dr. Hedy Tan, MARS, MOG, Sp. OG )  
Direktur

Cc. File



# RSU. IMELDA PEKERJA INDONESIA

Jl. Bilal No. 24, Telp. (061) 6610072-6631380-6630196 Fax. (061) 6618457

Pulo Brayan Darat I Medan Timur 20239

Email : ritonga.imelda@gmail.com

Website : <http://rsuimelda.co.id>

## SURAT KETERANGAN

No : 2413/RSU.IPI/X/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini, Direktur RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan, menerangkan bahwa yang tersebut di bawah ini :

Nama : Nur Aini

NPM : 1505170115

Judul : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada RSU Imelda Pekerja Indonesia

Adalah benar telah menyelesaikan **Penelitian** di RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan. Demikian surat keterangan ini kami perbuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 05 Oktober 2019

RSU. Imelda Pekerja Indonesia



(dr. Hedy Tan, MARS, MOG, Sp. OG)

Direktur

Cc. Arsip





**LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI ANGGARAN  
TAHUN 2016, 2017, 2018**

KETERANGAN	ANGGARAN TAHUN 2016		ANGGARAN TAHUN 2017		REALISASI TAHUN 2017		ANGGARAN TAHUN 2018		REALISASI TAHUN 2018		ANGGARAN TAHUN 2019	
	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI
<b>BIAYA OPERASIONAL</b>												
Pembelian Obat	12.655.136,413	9.410.340,660	10.351.374,726	11.957.015,303	13.152.716,833	10.049.239,673	11.054.229,640					
Pembelian Oksigen	853.196,740	816.364,497	898.000,947	825.624,938	908.187,432	485.595,299	534.159,229					
Pembelian Darah	1.077.219,500	767.300,000	844.030,000	786.470,000	865.117,000	707.820,000	778.602,000					
Biaya Keperluan Medis	3.186.891,686	2.513.729,336	2.765.107,270	1.385.722,868	1.524.295,155	32.833,000	36.116,300					
Biaya Keperluan Dapur	3.404.563,646	1.932.749,283	2.126.024,211	640.439,750	704.483,725	1.478.367,880	1.626.204,668					
Biaya Pemeriksaan	540.493,190	511.829,750	563.012,725	168.625,200	185.487,720	142.892,900	157.182,190					
Biaya Penggantian Pengobatan	988.841,665	688.338,550	757.172,405	2.635,000	2.887,500	0	0					
Biaya Penggantian Peralinan	54.477,500	31.425,000	34.567,500	60.480,525	66.528,578	0	0					
Biaya Operasional Radiologi	244.383,150	88.879,610	97.767,791	0	0	0	0					
Biaya Operasional Lab	1.775.844,015	1.305.136,250	1.435.649,875	63.092,200	69.401,420	48.096,000	52.905,600					
Biaya Operasional Limbah	126.352,237	138.042,495	151.846,745	0	0	0	0					
Biaya Operasional dan Humas	63.208,750	13.312,000	14.643,200	15.868.340,853	17.455.174,938	15.776.628,883	17.354.291,771					
Biaya Gaji & Tunjangan	9.371.869,870	10.361.695,407	11.397.864,948	16.356.494,091	17.932.143,500	16.479.143,846	18.127.058,231					
Biaya Honor Dokter	16.313.485,615	18.508.489,543	20.359.338,497	1.222.594,700	1.344.854,170	1.041.839,529	1.146.023,482					
Biaya Listrik	1.373.145,264	1.253.280,500	1.378.608,550	51.707,338	56.878,072	65.728,920	72.301,812					
Biaya Gas	13.231,570	13.907,750	15.298,525	9.783,950	10.762,345	65.051,900	71.57,090					
Biaya PAM	29.878,343	28.020,000	30.822,000	126.656,752	139.322,427	146.917,811	161.675,592					
Biaya Telepon	158.960,674	161.718,577	177.890,435	221.543,008	243.697,309	97.963,330	107.759,663					
Biaya Surat Izin	37.225,650	25.500,000	28.050,000	7.870,000	8.657,000	40.605,000	44.665,500					
Biaya Retribusi	3.960,000	3.600,000	3.960,000	1.144.107,690	1.258.518,459	1.335.992,697	1.469.591,967					
Biaya Jamsostek	497.955,018	594.737,795	654.211,575	126.954,435	139.649,879	113.172,205	124.489,426					
Buran Air Bawah Tanah	7.150,000	21.100,245	23.210,270	185.321,259	203.853,385	158.151,623	173.966,785					
Biaya BBM dan Transportasi	401.168,294	157.377,937	173.115,731	12.308,875	13.539,763	7.884,225	8.672,648					
Biaya STNK/ Adm Kendaraan	52.628,263	24.911,000	27.402,100	447.199,261	491.919,187	371.241,150	408.365,265					
Biaya ATK/ Keperluan Kantor	557.862,250	469.449,975	516.394,973	4.371.708,442	4.808.879,286	4.365.879,656	4.802.467,622					
Biaya Penyusutan	3.829.886,748	3.481.715,225	3.829.886,748	190.371,467	209.408,614	143.947,981	158.342,779					
Biaya Penunjang Operasional Kantor	227.917,875	395.528,214	435.081,035	140.240,640	154.264,704	132.585,500	145.844,050					
Biaya Penunjang Operasional Laundry & Kebersihan	308.363,138	251.034,990	276.138,489	81.015,000	89.116,500	74.496,637	81.946,301					
Biaya PBB	82.847,465	75.093,000	82.602,300	47.242,282	51.966,510	36.856,264	40.541,890					
Biaya Fotocopy	21.607,245	24.392,276	26.831,504	1.947.039,962	2.141.743,958	1.647.735,844	1.812.509,428					
Biaya PPh Pasal 21	1.924.934,396	4.228.248,796	4.651.073,676	58.506.996,289	64.357.695,918	55.589.286,403	61.148.217,243					
<b>Total Biaya Operasional</b>	<b>61.619.371.337</b>	<b>58.297.248.861</b>	<b>64.126.973.747</b>	<b>4.014.000</b>	<b>4.415.400</b>	<b>3.822.500</b>	<b>4.204.750</b>					
BIAYA UMUM & ADMINISTRASI	6.437,200	4.487,000	4.935,700	42.274,200	46.501,620	43.572,000	47.874,200					
Biaya Adm Bank	123.044,350	46.561,100	51.217,210	1.809,850	1.990,835	5.744,900	6.319,390					
Biaya Sertagam	2.951,315	5.637,990	6.201,789									
Biaya Pos												

Penanggung Jawab

	1.188.000	1.170.000	1.287.000	980.000	1.078.000	1.185.000	1.303.500
Biaya Sumbangan	27.643.000	21.705.250	23.875.775	10.008.062	11.008.868	34.145.800	37.560.380
Total Biaya Umum & Administrasi	335.719.820	79.561.340	87.517.474	59.086.112	64.994.723	88.420.200	97.262.220
Pengembangan SDM							
Biaya Rekrutmen Pegawai	385.000.000	40.855.000	44.940.500	82.525.000	90.777.500	56.250.000	61.875.000
Biaya Diklat	440.000.000	133.680.000	147.048.000	175.250.500	192.775.550	250.500.000	275.550.000
Biaya Kredensial & Rekreasi	169.850.000	186.835.000	186.835.000	199.290.000	219.219.000	213.751.683	235.126.851
Biaya Komite-Komite	715.000.000	345.650.500	380.215.550	541.618.500	595.780.350	508.305.000	559.135.500
Total Pengembangan SDM	1.540.000.000	690.035.500	759.039.050	998.684.000	1.098.552.400	1.028.806.683	1.131.687.351
Perbaikan/ Pemeliharaan Sarana-Prasarana							
Pembelian sarana & Prasarana		1.057.131.525	1.162.844.678	953.809.270	1.049.190.197	1.259.540.000	1.385.494.000
Biaya Reparasi dan Sparepart Peralatan		389.888.460	428.877.306	484.683.080	533.151.388	2.8.070.846	283.877.931
Biaya Pemeliharaan Gedung	407.488.304	3.588.268.877	3.947.095.765	1.217.044.750	1.338.749.225	476.928.463	524.621.309
Bahan Habis Pakai	370.055.895	116.163.450	127.779.795	120.500.000	132.550.000	25.655.000	28.220.500
PMKP	4.068.699.353	168.835.050	185.718.555	199.990.000	219.989.000	102.498.000	112.747.800
Total Perbaikan/Pemeliharaan	4.846.243.553	5.320.287.362	5.852.316.098	2.976.027.100	3.273.629.810	2.122.692.309	2.334.961.540
<b>TOTAL BIAYA</b>	<b>68.341.334.709</b>	<b>64.387.133.063</b>	<b>70.825.846.369</b>	<b>62.540.793.501</b>	<b>68.794.872.851</b>	<b>58.829.207.595</b>	<b>64.712.128.355</b>

Medan, Juli 2019  
Direktur

dr. Hedy Tan, MARS, MOG, Sp. OG

PT. RSU IMELDA PEKERJA INDONESIA



Jalan Bilal No. 24/103 I Medan  
Telp. 061-6610072/6631380/6630196

**LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI ANGGARAN  
TAHUN 2016, 2017, 2018 DAN 2019**

JENIS PENERIMAAN DARI PASIEN	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI
	TAHUN 2016	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2017	TAHUN 2018	TAHUN 2018	TAHUN 2019	TAHUN 2019	TAHUN 2018	TAHUN 2018
UMUM	7.413.549.105	11.108.738.406	12.219.612.247	10.749.528.501	11.824.481.351	10.621.519.680	11.683.671.648	2.468.975.352	2.444.523.047	57.606.701.089
PERUSAHAAN/ASURANSI	1.635.308.021	4.656.190.585	5.121.809.643	2.491.068.581	2.740.175.439	2.244.523.047	2.468.975.352	57.606.701.089	65.235.770.990	71.759.348.089
DINAS KESEHATAN/ BPIS	64.348.523.869	56.437.123.502	62.080.835.852	54.703.169.916	60.173.486.908	52.369.728.263	57.606.701.089	57.606.701.089	65.235.770.990	71.759.348.089
JUMLAH PENERIMAAN	<b>73.397.380.994</b>	<b>72.202.052.493</b>	<b>79.422.257.742</b>	<b>67.943.766.998</b>	<b>74.738.143.698</b>	<b>65.235.770.990</b>	<b>71.759.348.089</b>	<b>71.759.348.089</b>	<b>65.235.770.990</b>	<b>71.759.348.089</b>

Medan, Juli 2019  
Direktur

dr. Hedy Tan, MARS, MOG, Sp.1

**DATA SELISIH BIAYA ANGGARAN DAN REALISASI**

<b>RAIAN</b>	<b>Anggaran 2017</b>	<b>Realisasi 2017</b>	<b>Selisih (%)</b>	<b>Anggaran 2018</b>	<b>Realisasi 2018</b>	<b>Selisih (%)</b>
<b>. Biaya Operasional</b>						
embelian obat	10.351.374.726	11.957.015.303	<b>15,51</b>	13.152.716.833	10.049.299.673	<b>-23,59</b>
embelian oksigen	898.000.947	825.624.938	<b>-8,06</b>	908.187.432	485.599.299	<b>-46,53</b>
embelian darah	844.030.000	786.470.000	<b>-6,82</b>	865.117.000	707.820.000	<b>-18,18</b>
biaya keperluan medis	2.765.102.270	58.400.500	<b>-97,88</b>	64.240.550	32.833.000	<b>-48,90</b>
biaya keperluan apur	2.126.024.211	1.385.722.868	<b>65,07</b>	1.524.295.155	1.478.367.880	<b>-3,01</b>
biaya pemeriksaan	563.012.725	640.439.750	<b>13,75</b>	704.483.725	542.496.650	<b>-22,99</b>
biaya penggantian pengobatan	757.172.405	168.625.200	<b>-77,73</b>	185.487.720	142.892.900	<b>-22,97</b>
biaya penggantian persalinan	34.567.500	2.625.000	<b>-92,40</b>	2.887.500	0	<b>0</b>
biaya operasional radiologi	97.767.791	60.480.525	<b>-38,13</b>	66.528.578	0	<b>0</b>
biaya operasional lab	1.435.649.875	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
biaya operasional mbah	151.846.745	63.092.200	<b>-58,45</b>	69.401.420	48.096.000	<b>-30,70</b>
biaya sosialisasi dan humas	14.643.200	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
biaya gaji & tunjangan	11.397.864.948	15.868.340.853	<b>39,22</b>	17.455.174.938	15.776.628.883	<b>-9,62</b>
biaya honor dokter	20.359.338.497	16.356.494.091	<b>-19,68</b>	17.992.143.500	16.479.143.846	<b>-8,41</b>
biaya listrik	1.378.608.550	1.222.594.700	<b>-11,32</b>	1.344.854.170	1.041.839.529	<b>-22,53</b>
biaya gas	15.298.525	51.707.338	<b>237,98</b>	56.878.071	65.728.920	<b>15,56</b>
biaya PAM	30.822.000	9.783.950	<b>-68,26</b>	10.762.345	65.051.900	<b>504,44</b>
biaya telepon	177.890.435	126.656.752	<b>-28,81</b>	139.322.427	146.977.811	<b>5,49</b>
biaya surat izin	28.050.000	221.543.008	<b>689,82</b>	243.697.309	97.963.330	<b>-59,80</b>
biaya retribusi	3.960.000	7.870.000	<b>98,74</b>	8.657.000	40.605.000	<b>369,04</b>
biaya iransostek	654.211.575	1.144.107.690	<b>74,88</b>	1.258.518.459	1.335.992.697	<b>5,15</b>
biaya air bawah tanah	23.210.270	126.954.435	<b>446,97</b>	139.649.879	113.172.205	<b>-18,96</b>
biaya BBM dan transportasi	173.115.731	185.321.259	<b>7,05</b>	203.853.385	158.151.623	<b>-22,42</b>
biaya	27.402.100	12.308.875	<b>-55,08</b>	13.539.763	7.884.225	<b>-41,77</b>



TNK/Adm kendaraan						
Biaya TK/Keperluan antor	516.394.973	447.199.261	-13,40	491.919.187	371.241.150	-24,53
Biaya penyusutan	3.829.886.748	4.371.708.442	14,15	4.808.879.286	4.365.879.656	-9,21
Biaya penunjang perasional antor	435.081.035	190.371.467	-56,25	209.408.614	143.947.981	-31,26
Biaya penunjang perasional undry & embersihan	276.138.489	140.240.640	-49,21	154.264.704	132.585.500	-14,05
Biaya PBB	82.602.300	81.015.000	-1,92	89.116.500	74.496.637	-16,40
Biaya fotocopy	26.831.504	47.242.282	76,07	51.966.510	36.856.264	-29,08
Biaya PPh Pasal 1	4.651.073.676	1.947.039.962	-58,13	2.141.743.958	1.647.735.844	-23,06
<b>Total Biaya perasional</b>	<b>64.126.973.747</b>	<b>58.506.996.289</b>	<b>-8,76</b>	<b>64.357.695.918</b>	<b>55.589.288.403</b>	<b>-13,62</b>
<b>Biaya Umum dan Administrasi</b>						
Biaya adm bank	4.935.700	4.014.000	-20,97	4.415.400	3.822.500	-13,43
Biaya seragam	51.217.210	42.274.200	-17,46	46.501.620	43.522.000	-6,40
Biaya pos	6.201.789	1.809.850	-70,82	1.990.835	5.744.900	188,57
Biaya koran	1.287.000	980.000	-23,85	1.078.000	1.185.000	9,92
Biaya umbangan	23.875.775	10.008.062	-58,08	11.008.868	34.145.800	210,17
<b>Total Biaya umum dan administrasi</b>	<b>87.517.474</b>	<b>59.086.112</b>	<b>-32,49</b>	<b>64.994.723</b>	<b>88.420.200</b>	<b>36,04</b>
<b>Pengembangan SDM</b>						
Biaya rekrutmen pegawai	44.940.500	82.525.000	83,64	90.777.500	56.250.000	-38,03
Biaya diklat	147.048.000	175.250.500	19,18	192.775.550	250.500.000	29,94
Biaya kredensial rekredensial	186.835.000	199.290.000	6,67	219.219.000	213.751.683	-2,50
Biaya komite- omite	380.215.550	541.618.500	42,45	595.780.350	508.305.000	-14,69
<b>Total Pengembangan SDM</b>	<b>759.039.050</b>	<b>998.684.000</b>	<b>31,58</b>	<b>1.098.552.400</b>	<b>1.028.806.683</b>	<b>-6,39</b>
<b>Perbaikan/Pemeliharaan Sarana-Prasarana</b>						
Pembelian sarana & sarana	1.162.844.678	953.809.270	-17,98	1.049.190.197	1.259.540.000	20,04
Biaya reparasi an sparepart eralatan	428.877.306	484.683.080	13,01	533.151.388	258.070.846	-51,60
Biaya	3.947.095.765	1.217.044.750	-69,16	1.338.749.225	476.928.463	-64,37

pemeliharaan undang						
ahan habis ikai	127.779.795	120.500.000	-5,70	132.550.000	25.655.000	-80,64
MKP	185.718.555	199.990.000	7,69	219.989.000	102.498.000	-53,40
otal Biaya erbaikan/Pem iharaan	5.852.316.098	2.976.027.100	-49,14	3.273.629.810	2.122.692.309	-35,15
OTAL IAYA	70.825.846.369	62.540.793.501	-11,70	68.794.872.851	58.829.207.595	-14,48

Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda Medan, 2019