

**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 : IRA ANGGREINI

NPM : 150517029

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 : **IRA ANGGREINI**
N.P.M : **1505170209**
Program Studi : **AKUNTANSI**
Judul Skripsi : **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA 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

Penguji II

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

IKHSAN ABDULLAH, SE., M.Si

Pembimbing

HENNY ZURIKA LUBIS., SE., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

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

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 : IRA ANGGREINI
N.P.M : 1505170209
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
**JUDUL PENELITIAN : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2019

Pembimbing Skripsi

HENNY ZURIKA LUBIS., SE., M.Si

Diketahui/Disetujui
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

FITRIANI SARAGIH., SE., M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU



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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238**

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : IRA ANGGREINI
N.P.M : 1505170209
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
	* Deskripsi Diti dlm Bab II Belum menjelaskan Akuntansi pertanggung jawaban yg diterapkan dih perusahaan.		
	* Jelaskan Mekanisme penerapan kinerja & pencapaian.		
	* Hubungan bagaimana Akuntansi / Anggaran dgn Rendahnya dlm menilai kinerja pusat biaya.		
	* Pembahasan jawaban		
	* Jelaskan penyebab penurunan (unfavorable) sesuai dgn metode dulu		80/9-19
	* Kesimpulan dan saran		
	Acc. skripsi		4/10-19

Pembimbing Skripsi

HENNY ZURIKA LUBIS, SE, M.Si

Medan, September 2019
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ira Anggreini
NPM : 1505170209
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

menyatakan,



Ira Anggreini

ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat biaya adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya masa lalu. adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional, umum dan administrasi? dan Apakah akuntansi pertanggungjawaban sudah digunakan sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan?. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah studi dokumentasi dan wawancara, sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilakukan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugi antara anggaran dan realisasi dari tahun 2017 sampai tahun 2018. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan masih belum dilakukannya pemilihan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kabag Keuangan masih selisih selama 2 tahun berturut-turut.

Kata kunci : Akuntansi Pertanggungjawabana dan Kinerja Pusat Biaya

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah segala puji dan syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan banyak nikmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan”** ini dapat terselesaikan.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mengalami hambatan, namun dengan dukungan dari Kedua orang tua, Ayahanda tersayang Hermanto dan Ibunda tersayang Jumini, Kakak Saya Herlia Puspta Dewi s.pd, serta Adik saya Brahma Sanjaya hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi dan skripsi penelitian ini dapat 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 Januri,S.E.,M.M.,M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

3. Ibu Fitriani Saragih, S.E, M.Si. selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Ibu Zulia Hanum, S.E, M.Si. selaku Sekretaris Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu Henny Zurika Lubis, SE., M.Si. selaku Pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan meluangkan waktu, memberikan masukan, arahan maupun koreksi dalam menyelesaikan proposal ini
6. Seluruh staff dan pegawai Rumah Sakit Umum Imelda Medan yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian dan memberikan saya semangat sehingga terselesaikanlah proposal penelitian ini.
7. Teruntuk Orang-orang tersayang yang telah memberi dukungan dan semangat terhadap penulis.
8. Serta semua sahabat dan teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu, atas dukungan, do'a dan semangat yang diberikan dalam penyusunan proposal 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, Oktober 2019

Penulis

IRA ANGGREINI
1505170209

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Uraian Teori	9
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	9
2. Pembagian Pusat Pertanggungjawaban.....	10
3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
4. Sistem Pelaporan dalam Akuntansi Pertanggungjawaban	15
5. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban.....	19
6. Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban Biaya	23
7. Anggaran Biaya Sebagai Tolak Ukur Pengendalian Biaya	25
8. Laporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	26
9. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya	27
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Berfikir	31

BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Pendekatan Penelitian	33
B. Definisi Operasional	33
C. Waktu dan Tempat Penelitian.....	33
D. Jenis dan Sumber Data.....	34
E. Teknik Pengumpulan Data.....	35
F. Teknik Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
A. Hasil Penelitian	38
B. Pembahasan.....	35
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	48
A. Kesimpulan	48
B. Saran	48

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1. Daftar Selisih Biaya	3
Tabel I.2. Daftar Selisih Biaya	4
Tabel II.1. Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel III.1. Pelaksanaan Waktu Penelitian	33
Tabel III.2 Kisi-Kisi Wawancara	35

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Kerangka Berfikir	31
--------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap pusat pertanggung jawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya, dan serta periodik manajer tersebut akan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya bagi pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja manajer pusat pertanggung jawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai setiap manajer untuk melaksanakan tanggung jawabnya (Mulyadi, 2001).

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu pertanggung jawaban berkaitan dengan pusat laba, pusat aktiva, pusat pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan dan bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer (Shumarsan, 2013).

Akuntansi yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat biaya adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya masa lalu. menurut (Mulyadi, 2001) bahwa akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya yang berupa pertanggung jawaban pengeluaran biaya masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban dan motivasi manajer pusat biaya. Informasi biaya memberikan ukuran beberapa jumlah biaya yang akan dikeluarkan, sedangkan jumlah pendapatan yang memberikan ukuran

penghematan biaya yang diperoleh dengan adanya perolehan pendapatan yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas, manajemen memerlukan informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa pendapatan dan biaya. Untuk mengetahui penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi biaya. Penilaian kinerja manajer dalam akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan. Perusahaan dalam proses perencanaan kegiatan membutuhkan informasi akuntansi pertanggung jawaban dari manajer pusat mengenai biaya operasional.

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

Tabel I.1
Data Selisih Biaya Operasional, Biaya Umum dan Administrasi Tahun 2017

	Keterangan	Anggaran 2017	Realisasi 2017	Selisih %	Keterangan
A.	Biaya operasional				
	Pembelian obat	10.351.374.726	11.957.015.303	-15,51	Unfavorable
	Pembelian oksigen	898.000.947	825.624.938	8,06	Favorable
	Pembelian darah	844.030.000	786.470.000	6,82	Favorable
	Biaya keperluan medis	2.765.102.270	58.400.500	97,89	Favorable
	Biaya keperluan dapur	2.126.024.211	1.385.722.868	34,82	Favorable
	Biaya pemeriksaan	453.012.725	640.439.750	-41,37	Unfavorable
	Biaya penggantian pengobatan	757.172.405	168.625.200	77,73	Favorable
	Biaya penggantian persalihan	34.567.500	2.625.000	92,41	Favorable
	Biaya operasional radiologi	97.767.791	60.480.525	38,14	Favorable
	Biaya operasional lab	1.435.649.875	0	-	-
	Biaya operasinal limbah	151.846.745	63.092.200	58,45	Favorable
	Biaya sosialisasi dan humas	14.643.200	0	-	-
	Biaya gaji dan tunjangan	11.397.864.948	15.868.340.853	-39,22	Unfavorable
	Biaya honor dokter	20.359.338.497	16.356.494.091	19,66	Favorable
	Biaya listrik	1.378.608.550	1.222.594.700	11,32	Favorable
	Biaya gas	15.298.525	51.707.338	-237,99	Unfavorable
	Biaya PAM	30.822.000	9.783.950	68,26	Favorable
	Biaya telepon	177.890.435	126.656.752	28,80	Favorable
	Biaya surat izin	28.050.000	221.543.008	-689,81	Unfavorable
	Biaya retribusi	3.960.000	7.870.000	-98,74	Unfavorable
	Iuran jamsostek	654.211.575	1.144.107.690	-74,88	Unfavorable
	Iuran air dibawah tanah	23.210.270	126.954.435	-446,98	Unfavorable
	Biaya BBM dan transportasi	173.115.731	185.321.259	-7,05	Unfavorable
	Biaya STNK/Adm kendaraan	27.402.100	12.308.875	55,08	Favorable
	Biaya ATK/keperluan kantor	516.394.973	447.199.261	13,40	Favorable
	Biaya penyusutan	3.829.886.748	4.371.708.442	-14,15	Unfavorable
	Biaya penunjang operasional kantor	435.081.035	190.371.467	56,24	Favorable
	Biaya penunjang operasional laundry dan kebersihan	276.138.489	140.240.640	49,21	Favorable
	Biaya PBB	82.602.300	81.015.000	1,92	Favorable
	Biaya fotocopy	26.831.504	47.242.282	-76,07	Unfavorable
	Biaya PPH pasal 21	4.651.073.676	1.947.039.962	58,14	Favorable
B.	Biaya Umum dan Administrasi				
	Biaya adm bank	4.935.700	4.014.000	18,67	Favorable
	Biaya seragam	51.217.210	4.274.200	91,65	Favorable
	Biaya pos	6.201.789	1.809.850	70,82	Favorable
	Biaya koran	1.287.000	980.000	23,85	Favorable
	Biaya sumbangan	23.875.775	10.008.062	58,08	Favorable
	Total biaya umum dan administrasi	87.517.474	59.086.112	32,49	Favorable
	Total Biaya Operasional, Umum dan Adminstrasi Kerugian		1.303.55		

Tabel I.2
Data Selisih Biaya Operasional, Biaya Umum & Administrasi Tahun 2018

	Keterangan	Anggaran 2018	Realisasi 2018	Selisih %	Keterangan
A.	Biaya operasional				
	Pembelian obat	13.152.716.833	10.049.299.673	23,60	Favorable
	Pembelian oksigen	908.187.432	485.599.299	46,53	Favorable
	Pembelian darah	865.117.000	70.782.0000	91,82	Favorable
	Biaya keperluan medis	64.240.550	3.283.000	94,89	Favorable
	Biaya keperluan dapur	1.524.295.155	1.478.367.880	3,01	Favorable
	Biaya pemeriksaan	704.483.725	542.496.650	22,99	Favorable
	Biaya penggantian pengobatan	185.487.720	142.892.900	22,96	Favorable
	Biaya penggantian persalihan	2.887.500	0	-	-
	Biaya operasional radiologi	66.528.578	0	-	-
	Biaya operasional lab	0	0	-	-
	Biaya operasinal limbah	69.401.420	48.096.000	30,70	Favorable
	Biaya sosialisasi dan humas	0	0	-	-
	Biaya gaji dan tunjangan	17.455.174.938	15.776.628.883	9,62	Favorable
	Biaya honor dokter	17.992.143.500	16.479.143.846	8,41	Favorable
	Biaya listrik	1.344.854.170	1.041.839.529	22,53	Favorable
	Biaya gas	56.878.072	65.728.920	-15,56	Unfavorable
	Biaya PAM	10.762.345	65.051.900	-504,44	Unfavorable
	Biaya telepon	139.322.427	146.977.811	-5,50	Unfavorable
	Biaya surat izin	243.697.309	97.963.330	59,80	Favorable
	Biaya retribusi	8.657.000	40.605.000	-369,04	Unfavorable
	Iuran jamsostek	1.258.518.456	1.335.992.697	-6,16	Unfavorable
	Iuran air dibawah tanah	139.649.879	113.172.205	18,96	Favorable
	Biaya BBM dan transportasi	203.853.385	158.151.623	22,42	Favorable
	Biaya STNK/Adm kendaraan	13.539.763	7.884.225	41,77	Favorable
	Biaya ATK/keperluan kantor	491.919.187	371.241.150	24,53	Favorable
	Biaya penyusutan	4.808.879.286	4.365.879.656	9,21	Favorable
	Biaya penunjang operasional kantor	209.408.614	143.947.981	31,26	Favorable
	Biaya penunjang operasional laundry dan kebersihan	154.264.704	132.585.500	14,05	Favorable
	Biaya PBB	89.116.500	74.496.637	16,41	Favorable
	Biaya fotocopy	51.966.510	36.856.264	29,08	Favorable
	Biaya PPH pasal 21	2.141.743.958	1.647.735.844	23,07	Favorable
	Total biaya operasional	64.357.695.918	55.589.288.403	13,62	Favorable
B.	Biaya umum dan administrasi				
	Biaya adm bank	4.415.400	3.822.500	13,43	Favorable
	Biaya seragam	46.501.620	43.522.000	6,41	Favorable
	Biaya pos	1.990.835	5.744.900	-188,57	Unfavorable
	Biaya koran	1.078.000	1.185.000	-9,93	Unfavorable
	Biaya sumbangan	11.008.868	34.145.800	-210,17	Unfavorable

Total biaya umum dan administrasi	64.994.723	88.420.200	-36,04	Unfavorable
Total biaya operasional, Umum dan Adminstrasi Kerugian	1.345,41			

Maka dapat kita lihat bahwa pada tahun 2017 terlihat bahwa dibagian biaya operasionalnya ada yang mengalami kerugian seperti, pembelian obat, biaya pemeriksaan, biaya gaji dan tunjangan, biaya gas, biaya surat izin, biaya retribusi, iuran jamsostek, iuran air bawah tanah, biaya penyusutan, biaya fotocopy, biaya BBM dan transportasi.

Namun pada tahun 2018 biaya gas dan iuran jamsostek masih mengalami kerugian akan tetapi mengalami kerugian yang menurun. pada tahun 2018 biaya PAM, biaya telepon, biaya pos, biaya koran, dan biaya sumbangan terjadi kerugian yang sangat tinggi pada hal tahun sebelumnya biaya-biaya tersebut tidak mengalami kerugian, sedangkan biaya retribusi masih mengalami kerugian namun kerugian itu semakin meningkat. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat (Mulyadi, 2001) yang menyebutkan bahwa “ kinerja manajer pusat biaya dinilai dari terjadinya selisih antaran anggaran dan realisasi biaya, semakin kecil jumlah selisih tersebut menunjukkan semakin baik kinerja manajer pusat biaya”.

Dari data tersebut menunjukkan selisih yang ada dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami perbaikan namun terjadi kerugian juga dibidang lain yang jumlahnya cukup besar, sehingga dapat dikatakan bahwa manajer pusat biaya belum sepenuhnya mampu merencanakan 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 dan kriteria yang telah diterapkan sebelumnya”.

Demikian pentingnya akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajer pusat biaya, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terjadi peningkatan biaya operasional pada tahun 2018 antara anggaran dan realisasi pusat biaya umum dan administrasi.
2. Terlihat Manajer Keuangan belum dapat merencanakan secara baik dalam mengelola keuangan dibagian biaya operasional, biaya umum dan administrasi.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban manajer keuangan dalam merencanakan kebutuhan biaya operasional, umum dan administrasi?
2. Apakah akuntansi pertanggungjawaban sudah digunakan sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan yaitu:

- a. Untuk mengetahui pertanggungjawaban manajer keuangan dalam merencanakan kebutuhan biaya operasional.
- b. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat menambah pengalaman penulis tentang analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

- b. Bagi Alumni

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan masukan bagi pihak kampus yang dapat dijadikan sebagai sumber dasar dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi berkaitan dengan kerjasama dengan pihak perusahaan.

- c. Bagi Rumah Sakit

Penelitian ini bermanfaat untuk perbaikan kinerja keuangan dimasa yang akan datang.

d. Bagi Peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk dijadikan sebagai dasar perbandingan bagi peneliti lain yang meliputi masalah yang sama.

BAB II

LANDASARAN TEORI

A. Uraian Teoritas

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting perannya dalam penilaian kinerja manajer. Dalam penerapannya akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang sangat dibutuhkan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan keuangan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Pengambilan keputusan keuangan memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh setiap manajer melaksanakan rencananya. Menurut (Anthony, Dearden, & Bedford, 1997) “akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu organisasi yang dikepalai oleh manajer yang bertanggung jawab”. Dalam kaitan ini, suatu organisasi kita umpamakan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggung jawaban yang digambarkan sebagai kotak-kotak dalam bagan organisasi. Akuntansi pertanggung jawaban adalah dalam bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja segmen bisnis.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggung jawaban. Menurut (Gudono, 1993) “Pada hakikatnya akuntansi pertanggung jawaban adalah aspek sistem pengendalian manajemen, yang

berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi.

Menurut (Horngren, 1986) definisi lain dari akuntansi pertanggung jawaban yaitu akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi 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.

Menurut (Astuty, 2014) pengertian akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu 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 definisi di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwasanya akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang ada dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat pengawasan manajemen. Selain itu sistem akuntansi juga yang menyusun dan melaporkan pendapatan serta biaya untuk pusat pertanggungjawaban.

2. Pembagian Pusat Pertanggungjawaban

Bila masing-masing manajer bertanggung jawab atas wewenang dan tugas yang dibebankan, mereka harus mengetahui dengan jelas wilayah dimana mereka memiliki kebebasan untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab departemen tertentu. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, wilayah

dimana manajer terkait oleh tanggung jawab tertentu, dan dimana manajer mempunyai kebiasaan tertentu untuk melakukan tanggung jawab itu disebut pusat pertanggung jawaban.

Menurut (Mulyadi, 2001) pusat pertanggung jawaban dapat dibagi 4 (empat) type yaitu:

- a. Pusat Biaya
- b. Pusat Pendapatan
- c. Pusat Laba
- d. Pusat Investasi

Untuk lebih memahaminya berikut ini akan dijelaskan pembagian pusat pertanggung jawaban secara satu persatu.

a. Pusat Biaya

Pusat Biaya adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan membandingkan antara pengeluaran biaya yang dianggarkan dengan realisasi pengeluaran biaya dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Pusat Pendapatan

Pusat Pendapatan adalah bagian yang manajernya diukur dengan besarnya penghasilan yang diperoleh perusahaan sehubungan dengan pengeluaran biaya yang ada.

c. Pusat Laba

Pusat Laba adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan banyaknya laba yang diperoleh dari penghasilan setelah dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan.

d. Pusat Investasi

Pusat Investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasi dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggung jawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

Menurut (Sinambela & Pohan, 2016) “Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Pusat pertanggung jawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran sering pula kita sebut sebagai objektif yang harus kita capai. Dalam kaitan ini, dapat dimengerti apabila sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggung jawaban itu harus selaras,serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran dari organisasi secara keseluruhan. Sasaran umum organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian dimulai.

3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban memerlukan data yang diproses sehingga dapat dijadikan informasi yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut. Data yang digunakan pada sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dibedakan atas dua jenis yaitu data historis dan data taksiran (estimasi) berdasarkan kepada

dua jenis data yang dipergunakan maka informasi yang dihasilkan akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi historis (masa lalu) dan informasi masa yang akan datang. Informasi yang akan datang digunakan dalam proses perencanaan, khususnya dalam perencanaan anggaran. (Mulyadi, 2001) menyatakan bahwa: "Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat dalam penyusunan anggaran dan informasi masa lalu bermanfaat untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer tersebut". Dari kutipan diatas dapat dikemukakan bahwa manfaat dari informasi akuntansi pertanggung jawaban ada 3 (tiga) yaitu menyusun anggaran, menilai prestasi manajer dan pemotivasi manajer.

Berikut penjelasan ketiga manfaat dari informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut.

a. Menyusun Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran diterapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Penyusunan anggaran dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran.

Adapun definisi anggaran menurut (Nafarin, 2015) sebagai berikut anggaran adalah suatu rencana kualitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencan

tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi juga dapat dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Menurut (Hanum & Farhan, 2019) pengertian “anggaran merupakan suatu anggaran yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam suatu angka pada periode tertentu”. Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya disediakan selama tahun anggaran bagi manajer untuk mencapai sasarnya mencakup jangka panjang waktu satu tahun.

b. Menilai Prestasi Manajer

Informasi akuntansi pertanggung jawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manager yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang terjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyediakan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggung jawaban mencerminkan nilai yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

c. Permotivasi manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah suatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melaksanakan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi. Jika dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini:

- 1) Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberu penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa manajernya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggung jawaban a akan diberikan penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh pengharagaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.
- 2) Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertnaggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer, jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh keputusan. keputusan manajer atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaianmanajer atas keputusan tersebut. Tinggi rendahnya nilai

penghargaan. Faktor yang terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk berusaha.

4. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung Jawaban.

Penyajian laporan pertanggung jawaban dimaksudkan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengolahan keuangan yang ada di perusahaan. Setiap manajer mempunyai wewenang untuk mengawasi atau memantau terhadap pengelolaan keuangan yang ada. Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat pertanggungjawaban bagi tiap-tiap pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan. Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan kerja dan laporan informasi. Pemisahan yang jelas karena masing-masing mempunyai tujuan dan sasaran yang berbeda. Menurut (Shumarsan, 2013) laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja mempunyai tujuan:

- a. Menyusun peranan, proses pelaksanaan, alat pengendalian, dan penilaian kinerja perusahaan.
- b. Menyusun tugas dan tanggung jawab yang jelas antara karyawan dan departemen dalam perusahaan.
- c. Mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan dan departemen yang memiliki keahlian dan kompetensi.
- d. Memudahkan untuk mencapai sasaran organisasi.
- e. Menumbuhkan motivasi terhadap unit bisnis untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi.

- f. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan strategis manajemen secara efektif.

Laporan informasi disusun dengan maksud agar para manajer dapat memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan tanggung jawab spesifikitas prestasi mereka. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berada dan lebih luas dari pada laporan prestasi kerja. Menurut (Mulyadi, 2001) laporan akuntansi pertanggung jawaban disusun dengan dasar sebagai berikut:

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban biaya adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban biaya adalah yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disesuaikan.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan pertanggung jawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun untuk masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin keatas laporan pertanggung jawaban biaya yang disajikan semakin ringkas.

Menurut (Usry, Matz, & Hammer, 1994) laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi pendapatan dan biaya pada perusahaan yaitu:

- a. Laporan neraca,
- b. Laporan laba rugi, dan

c. Ratio-ratio yang digunakan

Dalam merancang sistem pelaporan pertanggungjawaban, langkah pertama yang harus diperhatikan adalah pembentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang terlihat dalam bagan organisasi. Laporan informasi yang mencakup bidang sasaran yang berada dan lebih luas dari pada laporan pelaksanaan kerja.. dalam jangka pendek, laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja lebih penting ketimbang informasi karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Akan tetapi untuk jangka panjang, laporan informasi yang berkaitan dengan kemajuan dan pertumbuhan usaha juga penting.

Tujuan dari pertanggung jawaban pusat investasi adalah untuk mendorong para manajer untuk meningkatkan pendapatan atau laba dengan sumber data atau biaya yang sudah ada. Dengan demikian bahwa laporan pertanggung jawaban investasi mempunyai dua pertanggung jawaban yaitu terhadap biaya dan juga terhadap pendapatan. Dalam mempertanggung jawabkan pendapasatan manajer harus meningkatnya dengan modal yang sudah ada dan dalam memprtanggung jawabkan biaya atau sumber dananya.

Setiap pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan menjalankan peranan yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama laporan kinerja adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja, hasil aktual dan penyimpangan yang terjadi. Selain itu laporan kinerja juga memberikan pengalaman yang penting pada manajemen mengenai segala efesien operasional adalah sampai beberapa jauh laporan kinerja memenuhi kebutuhan untuk

melakukan pengukuran dan pengambilan keputusan para pemakai laporan tersebut.

Komunikasi merupakan suatu masalah yang rumit dihadapi oleh manajemen dan masalah tersebut banyak dapat diperingat oleh laporan kinerja. Jika kebutuhan dan pengalaman yang berlainan dari pemakaiannya ikut dipertimbangkan. Laporan kinerja mengungkapkan masalah perilaku yang penting karena inefisiensi maupun efisiensi perorangan dapat ditetapkan dan dilaporkan. Laporan kinerja harus dibuat sesuai dengan karakteristik lingkungan perusahaan. Menurut (Usry et al., 1994) laporan harus didasarkan pada mutu dan ciri-ciri pokok sebagai berikut:

- a. Laporan harus sesuai dengan bafan organisasi.
- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan.
- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur.
- e. Laporan harus mudah dimengerti.
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan.
- g. Laporan harus memberikan angka-angka yang dapat diperbandingkan.
- h. Laporan harus membuat analisis.
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang.
- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen.

Dari uraian tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu laporan yang baik adalah laporan tersebut harus memenuhi kriteria-kriteria atau ciri-ciri pokok yang diantaranya harus sesuai dengan bagan organisasi, isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan, cepat dan tepat waktu, diterbitkan secara teratur, dan memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan, untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang.

5. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Setiap organisasi pada dasarnya disiapkan oleh manusia sebagai penggerak organisasi, tanpa adanya manusia organisasi tidak akan mungkin berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu semua manajer harus mampu mengefisienkan semua sumber daya yang dimilikinya. Menurut (Horngren, 1986) menyatakan bahwa : “ kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai mampu melaksanakan segala tugas yang diberikan dan bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh, sehingga memberikan motivasi yang cukup kuat dan efektif yang akan berarti bagi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas kecapaian (pengalaman dan kesungguhan) serta waktu. “ dari pengertian kinerja diatas dijelaskan untuk memperoleh kinerja yang baik, seorang manajer harus organisasi.

Menurut (Lubis, 2008) menyatakan bahwa “kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan dijalankan oleh manusia sehingga penelitian kinerja merupakan penilaian perilaku manusia terhadap peran mereka dalam perusahaan”.

Menurut (Mulyadi, 2001) yang menyatakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. “ penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik dari hasil kinerja pada waktunya atas penghargaan. Menurut (Mulyadi, 2001) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui permotivasi karyawan secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti, promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atas mereka menilai kinerja manajer.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut(Mulyadi, 2001) penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 (dua) tahap, yaitu :

- a. Tahap persiapan ada tiga tahap rinci
 - 1) penentuan daerah tanggung jawab dan manajer yang bertanggung jawab
 - 2) penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 - 3) pengukuran kinerja yang sesungguhnya.

b. Tahap penilaian terdiri dari 4 (empat) rinci, yaitu :

- 1) perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standart.
- 3) perilaku yang diinginkan dan tindakan yang diinginkan.
- 4) Untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Dengan mengevaluasi penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban ada 3 (tiga) kriteria yang digunakan, yaitu : a. Efisiensi b. Efektivitas, dan c. Ekonomis. Menurut (Anthony et al., 1997) mengemukakan bahwa : “Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan atau jumlah keluaran yang menghasilkan dari satu input yang kita pergunakan”.

Dengan kata lain efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematika, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dengan masukan (input). Sedangkan pengertian efektivitas menurut (Anthony et al., 1997) adalah “Hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggung jawaban dengan sasaran yang harus dicapai. “Efektivitas merupakan kemampuan untuk memlikih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Efektivitas selalu berhubungan dengan tujuan organisasi, sedangkan efisiensi tidak ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber daya ekonomis atau seminimal mungkin.

Penilaian manajer yang beroperasi diperusahaan menggunakan perbandingan realisasi dan prestasi kerja di perusahaan tersebut. Informasi

akuntansi yang dipakai dalam pengukuran kinerja manajer adalah dana atau modal yaitu sebagai masukan (input) dan laba yang dihasilkan (output). Menurut (Anthony et al., 1997) menyatakan bahwa : “Pada suatu pusat pertanggung jawaban, laba ini dibandingkan dengan dan operasi yang ditanamkan untuk dihasilkan”. Manajer dituntut untuk meningkatkan laba atau menghasilkan laba dengan modal atau dana yang ditanamkannya. Dalam hal ini menurut (Anthony et al., 1997) ada beberapa cara untuk menilai kinerja manajer dalam suatu perusahaan, yaitu dengan menggunakan :

- a. Presentasi hasil atas investasi (*return on investment*) atau ROI.
- b. Pendapatan residu (*residual income*)

Berikut adalah penjelasan cara untuk menilai kinerja manajer suatu perusahaan :

- a. Presentasi hasil atas investasi (*return on investment*) atau ROI.

Metode ini adalah suatu cara yang digunakan untuk melihat keberhasilan atau berhasil tidaknya seorang manajer dalam menjalankan tugasnya. Dengan metode ini pendapatan atau laba akan dibandingkan dengan dana yang ditanamkan. Menurut (Anthony et al., 1997) menyatakan bahwa : “ROI (*return on investment*) adalah sebuah rasio pembilangnya adalah laba, seperti yang dilaporkan dalam laporan rugi-lab penyebutnya adalah dana operasi”. Adapun rumus *ROI (return on investment)* adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva Operasi}}$$

Dimana :

Laba operasi = Laba sebelum bunga dan pajak

Aktiva operasi = Seluruh aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba operasi

Dengan adanya metode ini para manajer akan mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan yang dicapainya dan mendorong para manajer untuk meningkatkan prestasinya, yaitu dengan meningkatkan prestasinya, yaitu dengan meningkatkan laba dengan modal yang ada dan hal ini yang berhubungan dengan kelangsungan hidup dan peningkatan perusahaan.

Menurut (Anthony et al., 1997) keunggulan dalam menggunakan ROI (*return on investment*) adalah sebagai berikut :

- 1) Mendorong manajer untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban, dan investasi, sebagaimana diharapkan dari seorang manajer pusat investasi.
- 2) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi.
- 3) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi aktiva operasi.

Sedangkan kelemahan dalam menggunakan ROI (*return on investment*) Menurut (Anthony et al., 1997) adalah sebagai berikut :

- 1) ROI mengakibatkan munculnya perhatian kepada profitabilitas divisional yang sempit atas beban profitabilitas keseluruhan perusahaan.
- 2) ROI (*return on investment*) mendorong para manajer untuk memperhatikan kepentingan jangka pendek atas beban jangka panjang.

Menurut (Hani, 2015) ROI (*return on investment*) merupakan kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto.

b. Pendapatan Residu (*residual income*)

Metode ini bukan merupakan ratio perbandingan, namun metode ini dihitung dengan mengurangi biaya modal yang ada dari laba yang dilaporkan.

Metode ini jarang digunakan pada suatu perusahaan dalam menilai prestasi manajer. Penilaian kinerja manajer pertanggung jawaban dimaksudkan untuk mengetahui kerja atau untuk menilai prestasi para manajer dalam menjalankan kegiatannya dalam rangka mendapatkan/meningkatkan laba dengan modal yang tersedia dalam perusahaan. Penilaian kinerja ini menghasilkan informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulangi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan perusahaan.

Namun jika hasil yang dicapai tidak memuaskan, maka ada 2 (dua) macam informasi yang mungkin disampaikan, yaitu agar manajer yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi atau melakukan perbaikan atas rencana semula. Namun prestasi yang baik tidak harus selalu merupakan prestasi yang sesuai dengan rencana. Prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan perusahaan.

6. Pengertian dan Jenis Pusat pertanggungjawaban biaya

Banyak jenis informasi dan data yang digunakan dalam pengambilan keputusan, mengukur prestasi dan membantu manajer dalam menggunakan sumber daya perusahaan secara efektif. Sehubungan dengan pertanggungjawaban pusat biaya, maka informasi yang diperlukan. Menurut (Hendriksen & Breda, 2012) mengidentifikasi pusat biaya adalah : “suatu pusat pertanggung jawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawaban untuk biaya”. Menurut (Mulyadi, 2001) mengidentifikasi pusat biaya adalah : “pusat pertanggung jawaban yang prestasi manajernya diukur di atas biayanya (nilai masukannya)”.

Dari kedua definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pusat pertanggung jawaban biaya merupakan suatu unit organisasi yang dimana manajernya dinilai berdasarkan biaya apa yang dikeluarkan pusat pertanggung jawaban. Seluruh biaya yang menyebabkan terjadinya biaya tersebut dipertanggung jawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap masukan diukur dengan uang, sedangkan keluarnya diukur dengan satuan uang. Dalam pusat biaya, manajer divisi atau departemen diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Namun biaya dalam pusat yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Menurut (Mulyadi, 2001): “Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu”. Istilah signifikan tersebut adalah bahwa manajer dapat mempengaruhi biaya yang tidak secara penuh (100%). Biaya yang dikendalikan hanya dapat dipengaruhi secara signifikan (80% atau lebih) dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer. (Mulyadi, 2001) mendefinisikan biaya tidak terkendali oleh manajer yang tidak bertanggung jawab atas biaya pengeluaran. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa biaya yang terdiri dari 2 (dua) jenis bila dilihat dari bentuknya, yaitu biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

Pusat biaya menurut (Mulyadi, 2001) dikelompokkan atas : “Pusat biaya *Enjiner (Engineer Expense Center)* dan pusat biaya Diskresionary (*Discretionary Expense Center*)” berikut adalah penjelasannya :

1. Pusat biaya *Enjiner (Engineer Expense Center)*

Menurut (Halim, Supomo, & Kusufi, 2013): “Pusat biaya enjiner adalah pusat yang sebagian masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya”. Contoh dari pusat biaya enjiner ini adalah bagian produksi yang mengelola masukan berupa bahan baku dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan secara fisik dengan produksi atau jasa yang dihasilkan.

2. Pusat biaya Diskresionary (*Discretionary Expense Center*)

Menurut (Halim et al., 2013): “pusat biaya Diskresionary merupakan biaya yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya, karena sulit untuk dikualifikasikan”. Misalnya adalah : pengeluaran pada bagian akuntansi, bagian personalia, bagian hubungan masyarakat, bagian riset dan pengembangan serta bagian hukum dan keluaran dari bagian tersebut sulit diukur dengan satuan uang dan tidak mempunyai hubungan fisik dengan masukan.

7. Anggaran Biaya Sebagai Tolak ukur Pengendalian Biaya

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa, sehingga wewenang dan tanggungjawab manajer lebih jelas. Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, namun tiap-tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya. Dengan demikian, jika terjadi suatu yang tidak

sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, maka akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya yang berada ditanggungjawabnya, maka harus dirundingkan dengan memberitahukan dengan memberitahukan kepada manajer penyusutan anggaran biaya. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi, sehingga menciptakan peran serta dan komitmen dalam mencapai taerget yang ditetapkan.

8. Laporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Laporan pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa yaitu dengan dibentuknya garis-garis wewenang dan tanggungjawab yang terlihat dalam organisasi mewakili suatu bagian yang menyediakan fakta-fakta yang diperlukan untuk semua tingkatan manajemen yaitu berupa laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu devisi akuntansi biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, dan bulanan. Menurut (Halim et al., 2013) prinsip yang harus diperhatikan dalam menyatakan laporan informasi pertanggungjawaban :

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan bahwa setiap laporan biaya untuk seorang pejabat harus betul-betul merupakan tanggungjawab yang bersangkutan.
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan untuk menghemat waktu, tenaga dan biaya, maka setiap laporan harus diarahkan untuk menyortir hal-hal

yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian maka manajemen hanya memusatkan perhatiannya pada hal-hal penting saja.

3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan. Perbandingan dilakukan antara pelaksana sesungguhnya dengan budget atau ukuran lain yang logis untuk memudahkan melihat terjadinya penyimpangan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar untuk setiap tingkat pimpinan yang lebih tinggi. Laporan yang ringkas dengan jangkauan yang luas dan meliputi keadaan seluruh perusahaan.
5. Harus disertai keterangan yang jelas, atau sebaliknya menyertai setiap laporan sehingga pembaca laporan akan mudah memahami data yang disajikan dan mengarahkan perhatian pada hal yang penting.

Menurut (Gudono, 1993) laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar sebagai berikut :

1. Jenjang terbawah diberi laporan atau tingkatan manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan biaya yang disusunya.
3. Manajer jenjang diatasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ketas laporan prtanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Berdasarkan pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya dapat disusun dengan dasar wewenang yang berada di perusahaan dan disesuaikan dengan bentuk struktur organisasi perusahaan.

9. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Menurut (Mulyadi, 2001): “penilaian kinerja adalah penentuan secara priodik efektivitas operasional suatu orgabisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi menunjukkan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Menurut (Mulyadi, 2001) manfaat penilaian kinerja meliputi:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efesiensi melalui permotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti, promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atas mereka menilai kinerja manajer.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektivitas. Menurut (Harahap, 2011): “Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep perhitungan ratio antara keluaran (output) dengan masukan (input)”.

Pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya yang dipergunakan dengan standart pembiayaan yang telah diterapkan yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Sedangkan menurut (Harahap, 2011): “Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Pusat pertanggung jawaban biaya dilakukan efektif jika mampu menggunakan sedikit biaya-biaya untuk mencapai suatu tingkatan keluaran tertentu, tetapi jika tinggal keluaran dari pertanggungjawaban pusat biaya tidak atau kurang efektif. Pada pusat biaya membandingkan angka-angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (*favorable*) dan selisih yang merugikan (*unfavorable*), selanjutnya dianalisa penyebab terjadinya. Penilaian kinerja atau pengukuran prestasi manajer menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik. Bagaimana prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak untuk mengukur dan menilai prestasi kinerja manajernya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk

mengukur prestasi manajernya adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban di masa lalu.

Seperti Menurut (Mulyadi, 2001): “informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi dimasa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer. Ukuran kinerja manajer pusat biaya yang baik terlihat dari semakin kecilnya anggaran realisasi biayanya”.

Berdasarkan pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengukuran biaya dapat juga digunakan sebagai alat ukur kinerja yang dapat dikendalikan oleh manajer yang mewakili wewenang untuk mengendalikan biayanya tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

Dari hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penerapan akuntansi pertanggung jawaban dalam mengukur kinerja manajer pusat biaya, akan disajikan ditabel berikut ini :

Tabel II.I
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Uraian
(Chotimah, Sulisty, & Mustikowati, 2014) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kanjuruhan, Malang	Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim	Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban dan Kinerja Manajerial	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 <i>bottom up</i> , pemisahan biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali

(Mengko & Tirayoh, 2015) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Gotrans Logistic Cabang Manado	Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Gotrans Logistic Cabang Manado, terlihat belum memadai karena salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang belum diteapkan dalam penyusunan anggaran perusahaan
(Sembiring, 2018)Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.	Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan	<i>Anggaran Biaya dan Realisasi Biaya</i>	Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan, terlihat masih besar selisih anggaran dan realisasi pusat biaya yang terjadi.
(Langgeng & Retnani, 2014) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban dan Pusat biaya	Analisis dan Pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bangun KubuhnSarana sudah cukup memadai meskipun masih sedikit kekurangan.

C. Kerangka Berfikir

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu pertanggung jawaban atas pusat laba, pusat aktiva pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggungjawaban dan dibantu devisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, dan bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggungjawaban menyediakan 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 manaejr pusat.

Pendapatan adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan masa lalu.

Pendapatan memberikan ukuran berupa jumlah pendapatan yang akan didapat, sedangkan biaya memberikan ukuran penghematan biaya yang didapat dengan adanya perolehan pendapatan yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas, manajemen memerlukan akuntansi pertanggungjawaban yang berupa pendapatan dan biaya. Ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya sangat banyak menimbulkan masalah yang timbul dalam pengukuran biaya sebagai ukuran kinerja, karena tidak ada biaya yang seratus persen itu dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang mengendalikan pusat biaya:



Gambar II.2

Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan penelitian yaitu dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan variabel yang diteliti sehingga diperoleh kesimpulan yang berlaku secara umum. (Sugiyono, 2012).

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Beberapa definisi operasional dari variabel peneliti adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya Menurut (Gudono, 1993) adalah aspek sistem pengendalian manajemen, yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi.
2. Penilaian kinerja manajer Menurut (Mulyadi, 2001) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Suatu penelitian tentu memiliki objek (tempat), agar penelitian dapat terlaksanakan. Sesuai dengan hal ini, maka peneliti menentukan objek pada Rumah

Sakit Umum Imelda Medan yang beralamat di Jl. Bilal No.24 Glugur Darat II Medan yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan dan obat-obatan untuk pasien yang sakit.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penulis dalam melaksanakan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan Juni 2019 sampai Oktober 2019 dengan perincian sebagai berikut :

Tabel III.1
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegunaan	Jun'19				Jul'19				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	Bimbingan skripsi												■	■	■						
7	Sidang skripsi																■	■	■		

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dalam bentuk keterangan serta dokumen yang diperlukan dalam penelitian sesuai dengan topik

penelitian yang penulis perlu kan seperti sejarah perusahaan, Laporan Neraca, Laporan Laba Rugi Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu langsung dari tempat penelitian yang berada di Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Dalam menyelesaikan skripsi ini, jenis data yang penulis kumpulkan untk mendukung variabel penelitian adalah data sekunder yang menurut (Sugiyono, 2012) yang merupakan data pendukung dari objek penelitian yang berupa dokumen serta arsip yang bersangkutan dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun tektik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Interview atau wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan subjek yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai alat penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.
2. Studi dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen yang berkaitan dengan data penelitian yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagi alat penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

Tabel III.2

Kisi-Kisi Wawancara

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

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

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis adalah dengan teknik analisis deskriptif, yaitu suatu teknik analisis dengan cara mengumpulkan, mengklarifikasikan data yang relevan dengan masalah yang diteliti agar dapat mengambil kesimpulan dari hasil yang diteliti. Dalam teknik analisis data terdapat langkah-langkah sebagai berikut :

1. Tahap pengumpulan data

Data-data dikumpulkan melalui proses pengumpulan data berupa dokumentasi dari laporan keuangan bagian operasional, umum dan administrasi tahun 2017 sampai 2018.

2. Tahap menganalisis data

Setelah data-data hasil penelitian diperoleh, kemudian dianalisis. Dalam tahap analisis data, penulis menghitung anggaran dan realisasi .

3. Penarikan kesimpulan

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 data ini.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Akuntansi Pertanggungjawaban Rumah Sakit Umum Imelda Medan

Sebelum membahas akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan, maka berikut ini akan dijelaskan kaitan antara bidang usaha perusahaan serta akuntansi pertanggungjawaban yang ada didalam Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

Pada dasarnya pembangunan dibidang kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat. Dengan hal itu, maka harapan seluruh pihak untuk ikut serta berperan aktif dalam pembangunan ini. Salah satu pihak yang diharapkan peranannya adalah pihak swasta.

Rumah Sakit Umum Imelda Medan adalah rumah sakit swasta yang pada awalnya hanya sebuah klinik bersalin yang berdiri pada tahun 1987. Kemudian karena dedikasi yang besar dalam pelayanan kesehatan yang diberikan pada akhirnya mengalami perkembangan. Hal ini ditanddai dengan meningkatnya jumlah pasien yang datang dan membutuhkan pelayanan kesehatan dimana jumlahnya yang semakin banyak dan tidak hanya dari pasien yang 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 penyelenggara rumah sakit yang 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 falsafah Negara Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, maksud dan tujuan yayasan ini adalah :

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

Untuk tercapainya tujuan tersebut yayasan ini berusaha :

- a. Mendirikan wadah pelayanan kesehatan masyarakat yang bersifat sosial berupa rumah sakit, rumah 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 (akademik dalam bidang layanan kesehatan).
- d. Mendirikan wadah penyokong upaya pelayanan kesehatan berupa apotik penyediaan alat medis dan usaha lain sejenisnya.

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai karena telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang dapat kita lihat dari syarat yang pertama yaitu, dari struktur organisasi. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa Rumah Sakit Umum Imelda Medan secara tegas telah menetapkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemennya. Dari struktur yang dimiliki oleh Rumah Sakit Umum Imelda Medan ini menganut sistem organisasi garis yang dimana bagan organisasinya terlihat ada kesatuan komando karena kepemimpinan berada ditangan satu orang dan setiap bawahannya hanya bertanggungjawab terhadap satu orang pemimpin saja.

Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada, kondisi yang 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 yang dimana hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran Rumah Sakit Umum Imelda Medan dilakukan dengan pendekatan Bottom Up dimana pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran itu dapat ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Pemimpin perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan pada periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran. Berdasarkan target tersebut operasional, 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 dilapangan sehingga diharapkan dapat 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 yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali. Hasil penelitian ini menunjukkan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan belum memadai atau belum berjalan dengan baik, karena suatu penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika sudah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dalam hal ini dibahas bahwa perusahaan belum melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dengan biaya yang belum terkendali, dan perusahaan belum dapat memprediksi biaya operasional, biaya umum dan administrasi dengan baik.

Syarat yang keempat adalah klasifikasi kode dan rekening. Penelitian menunjukkan bahwa Rumah Sakit Umum Imelda Medan telah melakukan perkodean rekening pada masing-masing biaya yang terjadi. Klasifikasi dan kode rekening Rumah Sakit Umum Imelda Medan telah dikaitkan dengan pusat biaya pertanggungjawaban yang ada didalam perusahaan. Dengan demikian kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Syarat kelima atau yang terakhir dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggung jawaban. Rumah Sakit Umum Imelda Medan dalam hal ini

menunjukkan pada manajer pusat biaya telah menjalankan tugas dan kinerja yang baik.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer Rumah Sakit Umum Imelda Medan menunjukkan biaya operasional masih belum dilaksanakan secara maksimal, karena masih belum dilakukan pemilihan biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukan upaya untuk peraiikkan lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh kabag keuangan sehingga terjadi selisih.

Hasil penelitian penilaian kinerja dapat dikatakan belum memadai, karena Rumah Sakit Umum Imelda Medan belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya, sehingga kinerja dari manajer mengalami peningkatan maupun penurunan, perusahaan tidak membuat suatu tindakan apa-apa terhadapnya. (Gudono, 1993) mengatakan bahwa “Suatu akuntansi manajemen yang mengakui berbagai pusat petanggungjawaban 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 2018 bisa dikatakan meningkat 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. Adapun harga yang meningkat diantaranya adalah biaya PAM, telpon, retribusi, pos, koran dan biaya sumbangan. Hal ini bertentangan dengan teori (Mulyadi, 2001) yang

mengatakan bahwa “pengeluaran biaya dapat diefisienkan berdasarkan terkendali dan tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer atas atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidak terkendalinya biaya adalah terkendalinya seseorang”.

Hal ini juga sesuai dengan penilaian yang dilaksanakan (Chotimah et al., 2014) pada KSU Dhanadyaksa Jatim yang menyimpulkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban telah memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah ditetapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang telah menggunakan metode *Bottom Up*, pemisah biaya terkendali dan tidak terkendali.

2. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan

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

Pada pusat biaya, indikator yang digunakan dalam penilaian 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 favorebel dan selisih unfavorable. Selanjutnya selisih tersebut dianalisis untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih. 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 pusat biaya bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Kesesuaian sasaran dipengarui oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat biaya. Dalam perusahaan yang bermotif laba, laba bukan merupakan satu-satunya kinerja manajer untuk pangsa pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, citra perusahaan dimata masyarakat dan keunggulan jasa merupakan variabel kunci yang lain yang dapat digunakan sebagai kriteria kinerja.

c. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya dilakukan setelah melalui tahap-tahap diatas.

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang dilakukan dalam melaksanakan hasil yang sesungguhnya yang menjadi daerah wewenang manajer pusat biaya. Manajer pusat biaya diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas manajer pusat biaya 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 membandingkan dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang ditetapkan diumpamakan-balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kinerja.

Secara keseluruhan pelaksanaan pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat biaya sudah memadai karena penilaian kinerja manajer dalam akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang sudah dianggarkan.

3. Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban Antara Anggaran dan Realisasi dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting perannya dalam penilaian kinerja manajer. Dalam penerapannya akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang sangat dibutuhkan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan keuangan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Dalam hal ini Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki hubungan dengan realisasi yang dilakukan pada Rumah Sakit Imelda. Karena aspek penilaian akuntansi pertanggungjawaban salah satunya aspek biaya yang dalam hal ini berpengaruh langsung pada aktivitas selanjutnya yaitu dalam pengambilan keputusan keuangan.

Ada pun biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan adalah biaya operasional, biaya umum dan biaya administrasi yang dimana terdapat biaya anggaran dan biaya realisasinya. Ada pun rumus yang dipakai dalam menghitung pencapaian kinerjanya adalah :

$$\text{Pencapaian kinerja} = \frac{\text{biaya anggaran} - \text{biaya realisasi}}{\text{Biaya anggaran}} \times 100$$

Dari rumus diatas dapat kita lihat tabel dibawah dimana dimana terdapat selisih yang *favorable* atau yang *Unfavorable*.

B. Pembahasan

a. Biaya Operasional

Biaya Operasional dalam hal ini akan merangkum dua kurun waktu yaitu 2017 dan 2018. Pada aspek biayaoperasional akan dijabarkan hal hal yang bersinggungan dengan biaya tersebut. Hal hal yang bersinggungan tersebut adalah sebagai berikut

Pada tahun 2017 biaya operasional masih terdapat selisih yang merugi, diantaranya biaya pembelian obat dimana anggarannya sebesar Rp. 10.351.374.726 dan realisasinya Rp. 11.957.015.303 dan terjadi selisih sebesar - 15,51%. Dan pada biaya pemeriksaan anggaran yang terjadi sebesar Rp.

453.012.725 dan realisasinya sebesar Rp. 640.439.750 terjadi selisihnya -41,37%. Biaya gaji dan tunjangan biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 11.397.864.948 dan realisasinya Rp. 15.868.340.853 dan terjadi selisih sebesar -39,22 %.

Pada biaya gas biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 15.298.525 dan realisasinya Rp.51.707.338 terjadi selisih sebesar Rp. -237,99 %. Pada biaya surat izin biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 28.050.000 dan realisasinya Rp. 221.543.008 dan selisihnya sebesar -689,81 %. Pada biaya jamsostek yang dianggarkan sebesar Rp.654.211.575 dan realisasinya Rp. 1.114.107.690 terjadi selisih sebesar -74,88 %.

Pada biaya iuran air dibawah tanah biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 23.210.270 dan realisasinya sebesar Rp. 126.954.435 dan terjadi selisih sebesar -446,98 %. Pada biaya BBM dan transportasi biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 173.115.731 dan realisasinya Rp.183.321.259 dan terjadi selisih sebesar -7,50 %. Pada biaya penyusutan biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 3.829.886.748 dan realisasinya sebesar Rp. 4.371.708.442 dan terjadi selisih sebesar -14,15 %. Dan pada biaya fotocopy biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 26.831.504 dan realisasinya sebesar Rp. 47.242.282 dan selisihnya sebesar -76,07 %.

Dapat kita lihat juga pada tahun 2018 masih terdapat selisih yang merugi pada biaya operasional dan biaya umum dan administrasi dimana pada biaya operasional yang mengalami *Unfavorable* terdapat diantaranya adalah biaya gas yang dianggarkan sebesar Rp. 56.878.072 dan realisasinya sebesar Rp. 65.728.920 dan selisih yang terjadi sebesar -15,56 %. Pada biaya PAM biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 10.762.345 dan realisasinya sebesar Rp. 65.051.900 dan selisih nya sebesar -504,44 %.

Pada biaya telepon biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 139.322.427 dan realisasinya sebesar Rp. 146.977.811 dan selisihnya sebesar -5,50 %. Pada biaya retribusi biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 8.657.000 dan realisasinya sebesar Rp. 40.605.000 dan selisihnya sebesar -369,04 %. Dan pada biaya iuran jamsostek biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 1.258.518.456 dan realisasinya sebesar Rp. 1.335.992.697 dan selisihnya sebesar -6,16 %.

Dan pada tahun 2018 biaya umum dan administrasi yang mengalami *Unfavorable* diantaranya adalah biaya pos dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 1.990.835 dan realisasinya sebesar Rp. 5.744.900 terjadi selisih sebesar -188,57 %. Pada biaya koran biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 1.078.000 dan realisasinya Rp. 1.185.000 dan selisihnya sebesar -9,93 %. Dan pada biaya sumbangan biaya yang direalisasikan sebesar Rp. 64.994.723 dan realisasinya sebesar Rp. 88.420.200 dan selisihnya sebesar -36,04 %.

b. Biaya Umum dan Administrasi

Pada tahun 2017 biaya umum dan administrasi tidak mengalami *Unfavorable*, namun pada tahun 2018 biaya umum dan administrasi yang mengalami *Unfavorable* diantaranya adalah biaya pos dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 1.990.835 dan realisasinya sebesar Rp. 5.744.900 terjadi selisih sebesar -188,57 %. Pada biaya koran biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 1.078.000 dan realisasinya Rp. 1.185.000 dan selisihnya sebesar -9,93 %. Dan pada biaya sumbangan biaya yang direalisasikan sebesar Rp. 64.994.723 dan realisasinya sebesar Rp. 88.420.200 dan selisihnya sebesar -36,04 %.

c. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Rumah Sakit Umum Imelda Medan

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer Rumah Sakit Umum Imelda Medan menunjukkan biaya operasional masih belum dilaksanakan secara maksimal, karena masih belum dilakukan pemilihan biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukan upaya untuk peraiikkan lebih baik dalam pertanggungjawaan pusat biaya yang dipegang oleh kabag keuangan sehingga terjadi selisih.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab terdahulu maka disimpulkan beberapa hal yaitu :

1. Manajer keuangan masih kurang teliti dalam merencanakan kebutuhan biaya operasional, biaya umum dan administrasinya masih terjadi selisih dikarenakan adanya kenaikan harga yang sebelumnya tidak diperkirakan sehingga hal tersebut mengalami peningkatan pengeluaran biaya rumah sakit.
2. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan masih belum dilakukannya pemilihan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali secara umum.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka akan disajikan beberapa saran, yaitu :

1. Rumah Sakit Umum Imelda Medan diharapkan dapat memaksimalkan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya agar dana yang dikelola menjadi efisien dan dapat dijadikan alat ukur penilaian kinerja pusat biayanya.
2. Hendaknya manajer pusat biaya dapat lebih teliti dalam menentukan pengeluaran biaya yang tepat dalam setiap operasionalnya agar tidak terjadi pemborosan biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1997). *Sistem Pengendalian Manajemen* (5th ed.). Jakarta: Erlangga.
- 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.
- Gudono. (1993). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Halim, A., Supomo, B., & Kusufi, M. S. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan*. Medan: Umsu Press.
- Hanum, Z., & Farhan, M. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Prosiding FRIMA*, 7–15. Malang.
- Harahap, S. S. (2011). *Teori Akuntansi* (4th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Hendriksen, E. S., & Breda, M. F. Van. (2012). *Teori Akuntansi* (4th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Horngren, C. T. (1986). *Pengantar Akuntansi Manajemen* (6th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Langgeng, Y. S., & Retnani, E. D. (2014). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(6), 1–18.
- Lubis, H. Z. (2008). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kim. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 45–62.
- Mengko, S. M. P., & Tirayoh, V. Z. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(3), 222–234.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa* (3rd ed.). Jakarta: Salemba Empat.

- Nafarin, M. (2015). *Penganggaran Perusahaan* (3rd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sembiring, S. B. (2018). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilai Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Shumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Yogyakarta: Penerbit Indeks.
- 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.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Modern*. Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonimie –Universitas Gajah Mada.
- Usry, M. F., Matz, A., & Hammer, L. H. (1994). *Akuntansi biaya Perencanaan dan Pengendalian* (8th ed.). Jakarta: Erlangga.

LAMPIRAN



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

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA

NOMOR : 3453 / 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 : **29 November 2018**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : **Ira Anggreini**
 N P M : **1505170209**
 Semester : **IX (Sembilan)**
 Program Studi : **Akuntansi**
 Judul Proposal / Skripsi : **Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan**

Dosen Pembimbing : **Henny Zurika Lubis., SE., M.Si**

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 : 06 September 2020**

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
 Pada Tanggal : 06 Muharram 1441 H
 06 September 2019 M

Dekan ✓

H. Januri, SE., MM, 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: 543/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 : Ira Anggreini
NPM : 1505170209
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

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

- Identifikasi Masalah :
1. Judul 1 : Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan harus meningkatkan tingkat profitabilitasnya. Sedangkan perusahaan belum efisien dalam meningkatkan profitabilitas.
 2. Judul 2 : Perusahaan memiliki beberapa kekurangan dalam penerapan sistem informasi akuntansi penjualan dan penerimaan kas.
 3. Judul 3 : sistem pengendalian internal pada perusahaan belum berjalan sesuai dengan teori unsur-unsur pengendalian internal yang ditetapkan.

- Rencana Judul :
1. Analisis Kinerja Keuangan Berdasarkan Rasio Profitabilitas
 2. Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penjualan Dan Penerimaan Kas
 3. Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Penerimaan Kas

Objek/Lokasi Penelitian : PT. Sinar Sosro

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

Hormat Saya
Pemohon


(Ira Anggreini)



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: 543/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/29/11/2018

Nama Mahasiswa : Ira Anggreini
NPM : 1505170209
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 29/11/2018
Judul yang disetujui Program Studi : Nomor, atau;
Alternatif judul lainnya.....

Nama Dosen pembimbing : Henny Zulkha Ibs (Diisi dan diparaf oleh Program Studi)
Judul akhir disetujui Dosen Pembimbing : Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban (Diisi dan diparaf oleh Program Studi)
Sebagai alat Penjualan Koperasi Karyawan Pada
Rumahan Sederhana di Medan Medan (Diisi dan diparaf oleh Dosen Pembimbing)

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si.)

Medan, 2 - Sept - 2018

Dosen Pembimbing

HENNY ZULKHA IBS, SE, M.Si



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 :

I	R	A		A	N	G	G	R	E	I	N	I							
---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--

NPM :

1	5	0	5	1	7	0	7	0	9										
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat.Tgl. Lahir :

A	E	K		K	U	L	I	M												
A	I			S	E	P	T	E	M	B	E	R		1	9	9	6			

Program Studi : Akuntansi /
Manajemen

Alamat Mahasiswa :

A	Y	A	H	A	N	D	A		J	L		K	U	A	L	I				
N	O			3	7	B														

Tempat Penelitian :

R	U	M	A	H		S	A	K	I	T		I	M	E	L	D	A			
M	E	O	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		T	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.H.)

Wassalam
Pemohon

(Ira Anggreini)



UMSU

Unggul dan Berprestasi

Surat ini agar disebutkan
sanggahnya

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

Nomor : 2048 /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 : Ira Anggreini
NPM : 1505170209
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'alaikaum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan



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

Tembusan :

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



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 : 4043 /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 : 2048/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 : Ira Anggreini

NPM : 1505170209

Judul : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya 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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

Nomor : 3702 /II.3-AU/UMSU-05/F/2019
 Lamp. : -
 Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 20 Muharram 1441 H
 20 September 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 Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpinan, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian Program Studi Strata Satu (S1) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Ira Anggreini
 N P M : 1505170209
 Semester : IX (Sembilan)
 Program Studi : Akuntansi
 Judul Skripsi : Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan 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. Peringgal.



RSU. IMELDA PEKERJA INDONESIA

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

Pulo Brayon Darat I Medan Timur 20239

Email : ritonga.imelda@gmail.com

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

SURAT KETERANGAN

No : 2364/RSU.IPI/IX/2019

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

Nama : Ira Anggreini

NPM : 1505170209

Judul : Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan

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

Medan, 28 September 2019
RSU. Imelda Pekerja Indonesia

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

Cc. Arsip

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ira Anggreini
NPM : 1505170209
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



Ira Anggreini



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR JURUSAN AKUNTANSI

Pada hari ini Kamis, 12 September 2019 telah diselenggarakan seminar jurusan Akuntansi
yang membahas tentang :

Nama : Ira Anggreini
N.P.M. : 1505170209
Tempat / Tgl.Lahir : Aek Kulim, 21 September 1996
Alamat Rumah : Jln. Kualu No. 37 Medan
Judul Proposal : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian
Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul
Bab I	- salah tulis di redaksi - edisi pakai masalah - manfaat peneliti
Bab II	- peneliti perlu - kerangka logis
Bab III	- referensi yang - referensi analisis dll
Lainnya dikemungkinan penulisan
kesimpulan	Perbaikan Minor Seminar Ulang Perbaikan Mayor

Medan, 12 September 2019

TIM SEMINAR

Ketua

Fitriani Saragih, SE, M.Si

Sekretaris

Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembimbing

Henny Zurika Lubis, SE, M.Si

Pemanding

Hj. Dahrani, 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 Kamis, 12 September 2019 menerangkan bahwa:

Nama : Ira Anggreini
N.P.M. : 1505170209
Tempat / Tgl.Lahir : Aek Kulim, 21 September 1996
Alamat Rumah : Jln. Kualu No. 37 Medan
Judul Proposal : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan

Proposal dinyatakan sah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Henny Zurika Lubis, SE, M.Si. 12/9/19*

Medan, 12 September 2019

TIM SEMINAR

Ketua

Fitriani Saragih, SE, M.Si

Sekretaris

Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembimbing

Henny Zurika Lubis, SE, M.Si

Pembanding

Hj. Dahrani, SE, M.Si

Diketahui / Disetujui
An. Dekan
Wakil Dekan I

Ade Gunawan, SE, M.Si

Surat Bulet No. 24/103 L Medan
Telp. 061-5610072/6631380/6630196



PT. RICE BUKITA

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
BIAYA OPERASIONAL												
Pembelian Obat	12.655.136.413	9.410.340.660	10.351.374.726	11.957.015.303	13.152.716.833	10.049.299.673	11.054.225.640					
Pembelian Oksigen	853.196.740	816.364.497	898.000.947	825.624.938	908.187.432	485.599.299	534.159.229					
Pembelian Darah	1.017.219.500	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	2.765.102.270	58.400.500	64.240.550	32.833.000	36.116.300					
Biaya Keperluan Dapur	3.404.563.646	1.932.749.283	2.126.024.211	1.385.722.868	1.524.295.155	1.478.367.880	1.626.204.668					
Biaya Pemeriksaan	540.493.190	511.829.750	563.012.725	640.439.750	704.483.725	542.496.650	596.746.315					
Biaya Penggantian Pengobatan	988.841.665	688.338.550	757.172.405	168.625.200	185.487.720	142.892.900	157.182.190					
Biaya Penggantian Persalinan	54.477.500	31.425.000	34.587.500	2.625.000	2.887.500	0	0					
Biaya Penggantian Radiologi	244.383.150	88.879.810	97.767.791	60.480.525	66.528.578	0	0					
Biaya Operasional Lab	1.775.844.015	1.305.136.250	1.435.649.875	0	0	0	0					
Biaya Operasional Limbah	126.352.237	138.042.495	151.846.745	63.092.200	69.401.420	48.096.000	52.905.600					
Biaya Sosialisasi dan Humas	63.208.750	13.312.000	14.643.200	0	0	0	0					
Biaya Gaji & Tunjangan	9.371.869.870	10.361.695.407	11.397.864.948	15.868.340.853	17.455.174.938	15.776.628.883	17.354.291.771					
Biaya Honorar Dokter	16.313.485.615	18.508.489.543	20.359.338.497	16.356.494.091	17.992.143.500	16.479.143.846	18.127.058.231					
Biaya Listrik	1.373.145.264	1.253.280.500	1.378.608.530	1.222.594.700	1.344.854.170	1.041.839.529	1.146.023.482					
Biaya Gas	13.231.570	13.907.750	15.298.525	51.707.338	56.878.072	65.728.920	72.301.812					
Biaya PAM	29.878.343	28.020.000	30.822.000	9.783.950	10.762.345	65.051.900	71.597.090					
Biaya Telepon	158.960.674	161.718.577	177.890.435	126.656.752	139.322.427	146.977.811	161.675.592					
Biaya Surat Izin	37.225.650	25.500.000	28.030.000	221.543.008	243.697.309	97.963.330	107.759.663					
Biaya Retribusi	3.960.000	3.600.000	3.960.000	7.870.000	8.657.000	40.605.000	44.665.500					
Biaya Jansetek	497.955.018	594.737.795	654.211.575	1.144.107.690	1.238.518.459	1.335.992.697	1.469.591.967					
Biaya Sewa Gedung	7.150.000	21.100.245	23.210.270	126.954.435	139.649.879	113.172.205	124.489.426					
Biaya BBM dan Transportasi	401.168.294	157.377.937	173.115.731	185.321.259	203.853.385	158.151.623	173.966.785					
Biaya STNK/ Adm Kendaraan	52.628.263	24.911.000	27.402.100	12.308.875	13.539.763	7.884.225	8.672.648					
Biaya ATK/ Keperluan Kantor	557.862.250	469.449.975	516.394.973	447.199.261	491.919.187	371.241.150	408.365.265					
Biaya Penyusutan	3.829.886.748	3.481.715.225	3.829.886.748	4.371.708.442	4.808.879.286	4.365.879.656	4.802.467.622					
Biaya Penunjang Operasional Kantor	227.917.875	395.528.214	435.081.035	190.371.467	209.408.614	143.947.981	158.342.779					
Biaya Penunjang Operasional Laundry & Kebersihan	308.363.138	251.034.990	276.138.489	140.240.640	154.264.704	132.585.500	145.844.050					
Biaya PBB	82.847.465	75.093.000	82.602.300	81.015.000	89.116.500	74.496.637	81.946.301					
Biaya Fotocopy	21.607.245	24.392.276	26.831.504	47.242.282	51.966.510	36.856.264	40.541.890					
Biaya PPh Pasal 21	1.924.934.396	4.228.748.796	4.651.073.676	1.947.039.962	2.141.743.958	1.647.735.844	1.812.509.428					
Total Biaya Operasional	61.619.371.337	58.297.248.861	64.126.973.747	58.506.996.289	64.357.695.918	55.589.286.403	61.148.217.243					
BIAYA UMUM & ADMINISTRASI												
Biaya Adm Bank	6.437.200	4.487.000	4.935.700	4.014.000	4.415.400	3.822.500	4.204.750					
Biaya Seragam	123.044.350	46.561.100	51.217.210	42.274.200	46.501.620	43.522.000	47.874.200					
Biaya Pos	2.851.315	5.637.990	6.201.789	1.809.850	1.990.835	5.744.900	6.319.350					

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Biaya Koran</i>													
Biaya Sumbangan	27.643.000	21.705.350	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790	23.452.790
Total Biaya Umum & Administrasi	335.719.820	79.561.340	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474	87.517.474
Pengembangan SDM													
Biaya Rekrutmen Pegawai	385.000.000	40.855.000	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500	44.940.500
Biaya Diklat	440.000.000	133.680.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000	147.048.000
Biaya Kredensial & Rekredensial		169.850.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000	186.835.000
Biaya Komite-Komite	715.000.000	345.650.500	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550	380.215.550
Total Pengembangan SDM	1.540.000.000	690.035.500	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050	759.039.050
Perbaikan/ Pemeliharaan Sarana-Prasarana													
Pembelian sarana & Prasarana		1.057.131.525	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678	1.162.844.678
Biaya Reparasi dan Sparepart Peralatan		389.888.460	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306	428.877.306
Biaya Pemeliharaan Gedung	407.488.304	3.588.268.877	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765	3.947.095.765
Bahan Habis Pakai	370.055.895	116.163.450	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795	127.779.795
PNKP	4.068.699.353	168.835.050	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555	185.718.555
Total Perbaikan/Pemeliharaan	4.846.243.553	5.320.287.362	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098	5.852.316.098
TOTAL BIAYA	68.341.334.709	64.387.133.063	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369	70.825.846.369

Medan, Juli 2019
Direktur

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