

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA PADA
RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

NAMA : SARIANA BR. SEMBIRING
NPM : 1405170253
KONSENTRASI : AKUNTANSIMANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2 0 1 8**



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 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 17 Oktober 2018, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : SARIANA Br. SEMBIRING
NPM : 1405170253
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN

Dinyatakan : (C) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(Hj. DAHRANI, SE, M.Si)

Penguji II

(IHSAN ABDULLAH, SE, M.Si)

Pembimbing

(SURYA SANJAYA, SE, MM)

Panitia Ujian

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

Sekretaris

(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : SARIANA BR. SEMBIRING
N.P.M : 1405170253
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN

Tanggal	Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
12/09/2018	- Perbaiki Deskripsi pada Lampiran - Perbaiki Pembahasan - Jelaskan kembali		
30/09/2018	- Pembahasan Masih belum menjawab rumusan masalah - perbaiki ya...		
27/10/2018	- Kesimpulan dan Saran harus sesuai dengan pembahasan. - Lemput ke Abstrak		
4/10/2018	- Abstrak harus menjawab dan jelaskan - Perbaiki kembali		
10/10/2018	- Selesai di Bimbing All untuk sidang meya trijam.		

Pembimbing Skripsi

(Surya Sanjaya, SE, MM)

Medan, September 2018
Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)

ABSTRAK

SARIANA BR. SEMBIRING, NPM : 1405170253. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Skripsi, tahun 2018.

Akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat biaya adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya masa lalu. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Mengapa terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016?, bagaimana pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional? 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 dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016 yang berkisar 27,43 % sampai 60,12 % pada tahun 2015 dan berkisar antara 46,56 % sampai 194,38 % pada tahun 2016. 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 pemilahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 3 tahun berturut-turut.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajer Pusat Biaya

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan anugerahnya dan segala kenikmatan yang luar biasa banyaknya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) Manajemen, pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita ke zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Skripsi ini tidak mungkin terwujud tanpa bantuan pihak-pihak terkait dan mungkin dalam penyajiannya masih jauh dari kesempurnaan karena mungkin kiranya masih terdapat banyak keasalahan dan kekurangan, karena itu dengan kerendahan hati penulis menerima masukan baik saran maupun kritik demi kesempurnaannya skripsi ini yang berjudul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.”**

Padakeempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya sehingga skripsi dapat terselesaikan, yakni kepada :

1. Ayahanda Nasip Sembiring dan Ibunda tercinta Aisyah Br Brutu yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan selama penulis menjalani pendidikan dan hanya doa yang dapat penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, semoga kelak

penulis menjadi manusia yang berguna bagi agama, keluarga, dan seluruh masyarakat.

2. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. BapakZulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. IbuFitriani Saragih, SE, M.Si selaku Ketua Program StudiAkuntansiFakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. IbuSyafrida Hani, SE, M.Si selaku Sekretaris Program StudiAkuntansiFakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. BapakSurya Sanjaya, SE, MMselaku Pembimbing skripsi ini atas waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
7. Buat semua teman yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, semoga sukses selalu dan terima kasih atas kebersamaan selama ini yang menjadi bagian dari proses kehidupan yang tidak akan terlupa

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Amin.

Medan, Oktober 2018
Penulis

SARIANA BR. SEMBIRING
1405170253

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teoritis.....	6
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	6
2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	10
3. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung Jawaban	13
4. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggung Jawaban .	16
5. Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban Biaya	21
6. Anggaran Biaya Sebagai Tolak ukur Pengendalian Biaya.....	24
7. Laporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya	24
8. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya	26
B. Penelitian Terdahulu	28
C. Kerangka Pemikiran.....	30

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	31
B. Tempat dan Waktu Penelitian	31
C. Jenis dan Sumber Data	31
D. Teknik Pengambilan Data	32
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	33
F. Teknik Analisis Data	33

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	35
1. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Rumah Sakit Umum Imelda Medan	35
2. Pertanggungjawaban Manajer Keuangan dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional	45
3. Pemanfaatan Informasi Akuntansi Pertanggung-jawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya	46
B. Pembahasan	48
1. Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi yang Diterapkan Perusahaan	48
2. Pertanggungjawaban Manajer Keuangan dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional	50
3. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan	52

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A.Kesimpulan	57
B. Saran	58

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Selisih Biaya yang Merugikan.....	3
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1. Jadwal Penelitian	32
Tabel 4.1. Penggolongan biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan	37
Tabel 4.2. Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2014	39
Tabel 4.3. Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2015	41
Tabel 4.4. Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2016	43
Tabel 4.5. Data Selisih Realisasi dan Anggaran dari Tahun 2015 sampai Tahun 2016	49
Tabel 4.6. Data Selisih Realisasi dan Anggaran dari Tahun 2015 sampai Tahun 2016	51
Tabel 4.7. Penilaian Kinerja Pusat Biyadari Tahun 2015 sampai Tahun 2016	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	30
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban yang di pimpinnya, dan serta periodik manajer tersebut akan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya pada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai setiap manajer untuk melaksanakan tanggung jawabnya (Mulyadi, 2011, hal. 84).

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu pertanggungjawaban 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 atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer (Sumarsan, 2017, hal. 81).

Akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat biaya adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya masa lalu. Menurut Mulyadi (2011, hal. 78) bahwa Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang berupa pertanggungjawaban pengeluaran biaya masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat biaya. Informasi biaya memberikan ukuran berapa 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 pertanggungjawaban dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi biaya, hal ini dijelaskan oleh Machfoedz (2010, hal. 14) bahwa : “Penilaian kinerja manajer dalam akuntansi perrtanggungjawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan”. Perusahaan di dalam proses dan perencanaan kegiatannya membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dari manajer pusat biaya mengenai biaya operasional.

Demikian juga dengan Rumah Sakit Umum Imelda Medan yang dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajer. Adapun penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dilakukan dengan membandingkan anggaran pengeluaran biaya dengan realisasinya, berdasarkan data ketentuan dari perusahaan apabila selisih yang merugikan terjadi dibawah 5 %,maka hal tersebut masih menunjukkan pertanggungjawaban yang baik, tetapi apabila terjadi selisih yang merugikan cukup besar maka hal tersebut menunjukkan pertanggungjawaban manajer keuangan yang kurang baik. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2015 sampai tahun 2016 menunjukkan fenomena masih terjadinya selisih merugikan yang cukup besar dari anggaran pengeluaran biaya perusahaan yang tidak sesuai dengan jumlah realisasi pengeluaran biaya. Hal ini memberikan kesan bahwa kinerja manajer keuangan dalam mengelola keuangan kurang baik dan tidak

dilakukan perbaikan selama 2 tahun tersebut. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Data Selisih Biaya yang Merugikan

	URAIAN	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Selisih (%)	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Selisih (%)
A.	Biaya Operasional						
	Pemakaian obat	1,071,461,806	1,365,337,181	27.43	1,501,870,899	2,952,067,266	96.56
	Biaya operasional lab	13,912,800	55,786,050	300.97	61,364,655	27,648,310	-54.94
	Biaya peralatan perawatan	550,000	6,453,815	1073.42	7,099,197	23,310,000	228.35
B.	Biaya Umum dan Administrasi						
	Biaya gaji pegawai	614,772,103	775,033,800	26.07	852,537,180	986,804,000	15.75
	Biaya listrik	95,453,507	164,173,485	71.99	180,590,834	195,238,285	8.11
	Biaya gas	233,200	403,000	72.81	443,300	7,500,000	159.86
	Iuran Jamsostek	15,715,667	48,639,870	209.5	53,503,857	24,606,412	-54.01
	Biaya administrasi bank	304,700	605,000	98.56	665,500	2,871,865	331.53
	Iuran air bawah tanah	622,657	1,650,639	165.1	1,815,703	970,278	-46.56
	Biaya BBM	24,523,346	59,566,504	142.9	65,523,154	110,905,673	69.26
	Biaya ATK	35,516,063	76,000,901	113.99	83,600,991	437,586,153	423.42
	Pembelian material pengembangan bangunan	44,810,568	300,000,000	569.48	330,000,000	281,000,000	-14.85
	Biaya penunjang operasional kantor	76,357,431	158,791,942	107.96	174,671,136	195,817,853	12.11

Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda, 2018.

Berdasarkan laporan anggaran dan realisasi biaya tersebut dapat dilihat ada beberapa biaya yang setiap tahun menunjukkan selisih merugikan yang cukup besar. Dimana selisih tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat biaya dalam pengelolaan biaya operasi kurang baik. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Mulyadi (2011, hal. 48) yang menyebutkan bahwa “kinerja manajer pusat biaya dinilai dari terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya, semakin kecil jumlah selisih tersebut menunjukkan semakin baik kinerja manajer pusat biaya”.

Data tersebut menunjukkan selisih yang ada dari tahun ke tahun selalu dalam jumlah yang besar, sehingga dapat dikatakan bahwa manajer pusat biaya

belum sepenuhnya mampu memprediksi jumlah pengeluaran biaya. Dimana manajer pusat biaya diberikan peran merencanakan biaya dan menyajikan informasi rencana tersebut dalam bentuk anggaran. Seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi (2012, hal.132) yaitu “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Dengan demikian manajer keuangan perlu mengambil kebijakan tertentu pengeluaran biaya yang ditetapkan sebelum dapat tercapai.

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

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dari penelitian ini adalah :

1. Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016.
2. Manajer keuangan belum dapat memprediksi dengan baik dalam mengelola keuangan khususnya kebutuhan biaya operasional.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengapa terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016?.

2. Bagaimana pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional?
3. 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

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan yaitu :

- a. Untuk mengetahui penyebab terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016.
- b. Untuk mengetahui pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional.
- c. Untuk mengetahui penerapan 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 pusat biaya dalam meningkatkan kinerja manager Rumah Sakit Umum Imelda Medan.
- b. Bagi Alumni, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan masukan bagi pihak kampus yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam memecahkan

masalah yang sedang dihadapi berkaitan dengan kerjasama dengan pihak perusahaan.

- c. Bagi Perusahaan, penelitian ini bermanfaat untuk perbaikan kinerja keuangan dimasa mendatang.
- d. Bagi Peneliti lain, penelitian ini bermanfaat dapat dijadikan sebagai dasar perbandingan bagi peneliti lain yang meneliti masalah yang sama.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting peranannya 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 atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggung jawaban tertentu. Pengambilan keputusan keuangan memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh setiap manajer melaksanakan rencananya.

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggung jawaban. Menurut Gudono (2010, hal.222) "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 Anthony, dkk (2011, hal.196) "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 bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja segmen bisnis".

Menurut Charles T. Horngren (2010, hal.307) 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.

Berdasarkan definisi di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang ada dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat pengawasan manajemen. Selain itu sistem akuntansi yang menyusun dan melaporkan pendapatan serta biaya untuk pusat pertanggung jawaban.

2. Pembagian Pusat Pertanggungjawaban

Bila masing-masing manajer bertanggungjawab atas wewenang dan tugas yang dibebankan, mereka harus mengetahui dengan jelas wilayah di mana mereka memiliki kebebasan untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab itu. Wilayah itu mungkin berupa unit organisasi, sekumpulan kegiatan, atau departemen tertentu. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, wilayah dimana manajer terikat oleh tanggung jawab tertentu, dan dimana manajer mempunyai kebebasan tertentu untuk melakukan tanggung jawab itu disebut pusat pertanggung jawaban. Menurut Mulyadi (2011, hal.425), pusat pertanggung jawaban dapat dibagi 4 (empat) tipe yaitu :

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

d. Pusat Investasi.

Untuk lebih jelasnya berikut 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 pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

Pusat pertanggung jawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut 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 pertanggung jawaban memerlukan data yang diproses sehingga dapat menjadi informasi yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut. Data yang digunakan pada sistem akuntansi pertanggung jawaban dapat dibedakan atas dua jenis yaitu data historis dan data taksiran (estimasi) berdasarkan kepada dua jenis data yang dipergunakan maka informasi yang dihasilkan akuntansi pertanggung jawaban adalah informasi historis (masa lalu) dan informasi masa yang akan datang. Informasi yang akan datang digunakan dalam proses perencanaan, khususnya dalam perencanaan anggaran.

Mulyadi (2011, hal.174) menyatakan bahwa : “Informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat dalam penyusunan anggaran dan informasi masa lalu bermanfaat untuk menilai kinerja pusat pertanggung jawaban 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 memotivasi manajer.

Berikut penjelasan ketiga manfaat dari informasi akuntansi pertanggung jawaban tersebut.

a. Menyusun anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan 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 pertanggung jawaban, yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran.

Adapun definisi anggaran menurut Nafarin (2015, hal. 11) sebagai berikut :Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggung jawaban yang mengukur nilai sumber daya disediakan selama tahun anggaran bagi manajer untuk mencapai sasaran yang 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 manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat

dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan 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. Pemotivasi manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah suatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan 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 diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerjanya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggung jawaban akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.
- 2). Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggung jawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi

pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepatantasan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas 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 pertanggung jawaban merupakan suatu alat pertanggung jawaban 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 Sumarsan (2017, hal. 81) laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja mempunyai tujuan :

- a. Menyusun perencanaan, 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 inovatif.
- f. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan strategi 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 berbeda dan lebih luas dari pada laporan prestasi kerja. Menurut Mulyadi (2011, hal.391) 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 biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disesuaikan.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pertanggung jawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun untuk masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin keatas laporan pertanggung jawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Menurut Matz dan Usry (2010, hal.274) 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 pertanggung jawaban, langkah pertama yang harus diperhatikan adalah pembentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang terlihat dalam bagan organisasi. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berbeda dan lebih luas daripada laporan pelaksanaan kerja. Dalam jangka pendek, laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja lebih penting ketimbang laporan 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 laporan pertanggung jawaban pusat investasi adalah mendorong para manajer untuk meningkatkan pendapatan atau laba dengan sumber data atau biaya yang ada. Dengan demikian bahwa laporan pertanggung jawaban investasi mempunyai dua pertanggung jawaban yaitu terhadap biaya dan juga terhadap pendapatan. Dalam mempertanggung jawabkan pendapatan manajer harus meningkatkannya dengan modal yang ada dan dalam mempertanggung jawabkan biaya atau sumber dana.

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 pendalaman yang penting pada manajemen mengenai segala efisiensi operasional adalah sampai berapa 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 Matz dan Usry (2010, hal. 272) laporan harus berlandaskan pada mutu dan ciri-ciri pokok sebagai berikut :

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan 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 apabila laporan tersebut memenuhi kriteria atau ciri-ciri pokok yang diantaranya sesuai dengan bagan organisasi, isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan, cepat dan tepat waktu, diterbitkan secara teratur, 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 Pertanggung Jawaban

Setiap organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia sebagai penggerak organisasi, tanpa adanya manusia organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu semua manajer harus mampu mengaktifkan semua sumber daya yang dimilikinya. Menurut Charles T. Horngren (2010, hal.324) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas kecakapan (pengalaman dan kesungguhan) serta waktu.” Dari pengertian kinerja diatas dijelaskan untuk memperoleh kinerja yang baik, seorang manajer harus

mampu melaksanakan segala tugas yang telah dibebankan dan bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh, sehingga memberikan motivasi yang cukup kuat dan efektif yang akan saat berarti bagi organisasi.

Menurut Mulyadi (2011, hal.416) yang menyatakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik dari hasil kinerja pada waktunya atas penghargaan. Menurut Mulyadi (2011, hal.416) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan 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 menejer.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Mulyadi (2011, hal.420) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu :

- a. Tahap persiapan ada tiga tahap rinci
 - 1). Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manejer yang bertanggung jawab
 - 2). Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 - 3). Pengukuran kinerja sesungguhnya .
- b. Tahap penilaian terdiri dari empat rinci
 - 1). Pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - 2). Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

- 3). Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan.
- 4). Untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Dengan mengevaluasi penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektivitas dan ekonomis. Menurut Anthony (2011, hal.300) mengemukakan bahwa : “Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan 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 (2011, hal.201) adalah “Hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggung jawaban dengan sasaran yang harus dicapai.” Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu berhubungan erat dengan tujuan organisasi, sedangkan efisiensi tidak ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber daya ekonomis atau seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggung jawaban dalam melaksanakan harus memenuhi ketiga kriteria tersebut diatas.

Penilaian manajer yang beroperasi di perusahaan 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 (2011, hal.387) menyatakan bahwa : “Pada suatu pusat pertanggungjawaban, laba ini dibandingkan dengan dana operasi yang ditanamkan

untuk dihasilkan “. Manajer dituntut untuk meningkatkan laba atau mendapatkan laba dengan modal atau dana yang ditanamkannya. Dalam hal ini menurut Anthony (2011, hal.387) ada beberapa cara untuk menilai kinerja manajer dalam suatu perusahaan, yaitu dengan menggunakan :

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

Berikut penjelasannya.

- a. Persentase 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 (2011, hal.389) menyatakan bahwa : “ROI adalah sebuah rasio pembilangnya adalah laba, seperti yang dilaporkan dalam laporan rugi-laba penyebutnya adalah dana operasi”. Adapun rumus *Return On Investment* (ROI) adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Aktiva operasi}} \times 100 \%$$

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 laba dengan modal yang

ada dan hal ini yang berhubungan dengan kelangsungan hidup dan peningkatan perusahaan. Menurut Anthony (2011, hal.388) menyatakan bahwa :Pada umumnya manajer divisi mempunyai sasaran prestasi pertama, mereka harus menghasilkan laba yang memadai dari sumber daya yang disediakan bagi mereka (terantung juga pada kendala-kendala hukum dan sosial), kedua mereka hanya dapat hasil pengembalian yang memadai.

Keunggulan dalam menggunakan ROI (*Return On Investment*) menurut Anthony (2011, hal.389) 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 (2011, hal.390) adalah sebagai berikut :

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

b. Pendapatan residu (*residual income*)

Metode ini bukan merupakan ratio perbandingan, namun metode ini, dihitung dengan mengurangkan biaya modal yang ada dari laba yang dilaporkan. Metode ini jarang digunakan atau dipakai 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 atau 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.

Jika hasil yang dicapai nilai tidak memuaskan, maka ada 2 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 mendayagunakan sumber daya perusahaan secara efektif. Sehubungan dengan pertanggung jawaban pusat biaya, maka informasi biaya yang diperlukan. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2011, hal.38), mendefinisikan biaya yaitu : “*Cost* adalah suatu jumlah tertentu yang diukur dalam bentuk uang dari kas yang dibelanjakan atau barang lain yang diserahkan, modal saham yang dikeluarkan, jasa yang diberikan, atau utang yang dibebankan sebagai imbalan dari barang dan jasa yang diterima atau akan diterima”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2011, hal.427) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur diatas biayanya (nilai masukannya)”. Eldon S. Hendriksen (2012, hal.259) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab untuk biaya”

Dari kedua definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban biaya merupakan suatu unit organisasi dimana manajernya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan pusat pertanggungjawaban. Seluruh biaya yang terjadi atau seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya tersebut dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap masukan diukur dengan uang, sedangkan keluarannya 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 pertanggungjawaban biaya tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Menurut Mulyadi (2011, hal.166) : “ Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu “. Istilah signifikan tersebut adalah bahwa manajer dapat mempengaruhi biaya tidak secara penuh (100%). Biaya yang dikendalikan hanya dapat dipengaruhi secara signifikan (80% atau lebih) dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer. Mulyadi (2011, hal.167) mendefinisikan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggungjawab atas biaya pengeluaran. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidaknya biaya adalah terkendalinya seseorang.

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

Pusat biaya menurut Mulyadi (2011, hal.82) dikelompokkan atas :“Pusat Biaya *Enjiner (Engineer Expense Center)* dan Pusat Biaya Diskresionary (*Discretionary Expense Center*)”.Berikut penjelasannya.

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

Menurut Halim dan Bambang Supomo (2012, hal.123) : “ Pusat biaya enjiner adalah pusat yang sebahagian masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya“. Contoh dari pusat biaya enjiner ini adalah bagian produksi yang mengolah 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 dan Bambang Supomo (2012, hal.123) : “Pusat biaya *discretionary* merupakan biaya yang sebahagian 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 menjadi jelas. Anggaran

menghendaki adanya organisasi yang baik, dimana tiap – tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, maka akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Menurut Garisson dan Norren (2010, hal.344) mengemukakan bahwa :
“Setiap permasalahan dalam anggaran menjadi tanggungjawab salah seorang manajer dan manajer harus bertanggungjawab atas penyimpangan antara realisasi dengan tujuan yang dianggarkan“.Pengendalian biaya harus disusun dengan tingkat manajemen dalam organisasi.

Tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya yang berada ditanggungjawabnya, maka harus dirundingkan dengan memberitahukan kepada manajer penyusunan 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 target yang telah ditetapkan.

8. Laporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Laporan pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa yaitu dengan dibentuknya garis–garis wewenang dan tanggungjawab yang terlihat dalam organisasi setiap 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 Eldon S. Hendriksen (2012, hal.124) 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 pejabat yang bersangkutan.
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan untuk menghemat waktu, tenaga dan biaya, maka setiap laporan hanya diarahkan untuk menyortir hal-hal yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian maka manajemen hanya memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang 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 (2010, hal.71) 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 di atasnya 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 ke atas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

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

9. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Menurut Mulyadi (2011, hal.132) : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara priodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya“.Penilaian pelaksana 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 (2011, hal.416) manfaat penilaian kinerja meliputi :

1. Mengelola observasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik pada karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektivitas. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2011, hal.200) : “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 ditetapkan yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Sedangkan menurut Sofyan Syafri Harahap (2011, hal.201) : “Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan“. Pusat pertanggungjawaban biaya dikatakan efektif jika mampu menggunakan sedikit masukan atau 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 yang telah ditetapkan. Selisih antara 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 data menilai prestasi kinerja manajernya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajernya adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban masa lalu.

Seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi (2011, hal.174) : “ Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi dimasa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer. Ukuran kinerja manajer pusat biaya yang baik dilihat dari semakin kecilnya selisih anggaran dan realisasi biaya”.

Berdasarkan pendapat tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa pengukuran biaya dapat digunakan sebagai ukuran kinerja yang dapat

dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan biaya tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sehubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja manajer pusat biaya akan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2-1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Uraian
Denny (2008), Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Sari Mutiara Medan	Informasi <i>Akuntansi</i> <i>Pertanggungj</i> <i>awaban,</i> <i>Anggaran</i> <i>Biaya dan</i> <i>Realisasi</i> <i>Biaya</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam mengukur kinerja keuangan Pada Rumah Sakit Sari Mutiara Medan telah memadai.
Liestyana (2008), Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.	Pengaruh Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT.Mestika Mandiri Medan	Informasi <i>Akuntansi</i> <i>Pertanggungj</i> <i>awaban,</i> <i>Anggaran</i> <i>Biaya dan</i> <i>Realisasi</i> <i>Biaya.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sangat berpengaruh mengukur kinerja keuangan Pada PT. Mestika Mandiri Medan.
Raymond (2012), Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.	Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Pada PT. Musim Mas Medan	<i>Anggaran</i> <i>Biaya dan</i> <i>Realisasi</i> <i>Biaya</i>	Analisis penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya telah diterapkan dengan baik pada PT. Musim Mas Medan, terlihat dari kecilnya selisih antara anggaran dan realisasi biaya perusahaan.
Yogi Setiyo Langgeng dan Endang Dwi Retnani (2014). Sekolah Tinggi	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja	Informasi Akuntansi Pertanggungj awaban danPusat	Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penerapan

Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya	Pusat Biaya	Biaya	informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bangun Kubah Sarana sudah cukup memadai walaupun masih ada sedikit kekurangan.
Chotimah, Sulistyo dan Rita Indah Mustikowati (2014). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan, Malang	Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim	Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban 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 dan tidak terkendali.
Stefanly M P Mengko Dan Victorina Z Tirayoh (2015). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi 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 informasi akuntansi pertanggungjawaban di PT. Gotrans Logistic Cabang Manado belum memadai karena salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum diterapkan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

C. Kerangka Pemikiran

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu pertanggungjawaban atas 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 atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan

yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer. Informasi akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pendapatan adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat pendapatan masa lalu. Informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat pendapatan yang berupa informasi pendapatan masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban dan memotivasi manajer pusat pendapatan.

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



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan penelitian yaitu pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui penerapan variabel yang diteliti sehingga diperoleh kesimpulan yang berlaku secara umum. (Sugiyono, 2012, hal. 11)

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian adalah :

1. Akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya menurut Gudono (2010, hal.222) adalah aspek sistem pengendalian manajemen, yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi.
2. Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2011, hal.132) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Suatu penelitian sudah tentu memiliki objek, agar penelitian dapat terlaksana. Sesuai dengan hal tersebut, maka menetapkan objek pada RumahSakit

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

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu bagi penulis melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan Juli 2018 sampai Oktober 2018 dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 3-1
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2018															
		Juli				Agustus				September				Oktober			
		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.	Pengumpulan Data											■	■				
5.	Penulisan Laporan/Skripsi												■	■	■		
6.	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■
7.	Ujian Meja Hijau																■

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dalam bentuk keterangan serta dokumen yang diperlukan dalam penelitian sesuai dengan topik penelitian seperti sejarah perusahaan, Laporan Neraca, Laporan Laba Rugi Rumah Sakit Umum Imelda Medan dan sebagainya.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian yaitu langsung dari tempat penelitian yang dalam hal ini Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Dalam menyelesaikan skripsi ini, jenis data yang penulis kumpulkan untuk mendukung variabel penelitian adalah data sekunder yang menurut Sugiyono (2012, hal.207) merupakan data

pendukung dari objek penelitian berupa dokumen serta arsip yang bersangkutan dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu :

Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan, penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan cara yaitu :

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

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis adalah teknik analisis deskriptif yaitu suatu teknik analisis dengan cara mengumpulkan, mengklarifikasi data yang relevan dengan masalah yang diteliti untuk kemudian mengambil kesimpulan dari hasil yang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Rumah Sakit Umum Imelda Medan

Sebelum membahas tentang terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016, maka berikut akan dijelaskan berkaitan dengan bidang usaha perusahaan serta anggaran dan realisasi biaya operasi Rumah Sakit Umum Imelda Medan dalam menjalankan usahanya.

Pada dasarnya pembangunan dibidang kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat dan meningkatkan usia harapan hidup. Sehubungan hal tersebut, maka harapan seluruh pihak untuk ikut serta berperan aktif dalam pembangunan kesehatan ini. Salah satu pihak yang sangat diharapkan peranannya ialah pihak swasta.

Rumah Sakit Umum Imelda Medan adalah rumah sakit swasta yang awal berdirinya tahun 1987 merupakan sebuah klinik bersalin yang terletak di jalan Bilal - Medan kemudian dalam perkembangannya pasien yang datang dan membutuhkan pelayanan kesehatan jumlah yang semakin banyak dan tidak hanya dari pasien melahirkan tetapi pasien yang membutuhkan pengobatan berbagai jenis penyakit, melihat hal tersebut maka pihak yayasan klinik bersalin Imelda bermaksud ingin mengembangkan klinik menjadi sebuah rumah sakit umum yang dapat memberikan pelayanan kesehatan yang lengkap bagi masyarakat yang membutuhkan. Setelah keluar izin penyelenggaraan rumah sakit

berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan RI No. YM.02.04.3.5.9637, maka resmilah klinik bersalin Imelda menjadi Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

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

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

Untuk mencapai tujuan tersebut, yayasan ini berusaha :

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

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan saat kegunaan operasi berjalan adalah unsur yang sangat dominan dan menentukan guna pencapaian target yang telah direncanakan. Dalam hal ini perusahaan akan berusaha mengeluarkan biaya sekecil dan seefisien mungkin.

Tabel 4.1
 Penggolongan biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan terdiri dari :

A.	Biaya Operasional
	Keperluan dapur
	Pemakaian obat
	Pembelian oksigen
	Perawatan medis
	Biaya pemeriksaan dan perobatan
	Biaya pengganti persalinan
	Pembelian darah
	Biaya pengobatan gigi
	Biaya pemeriksaan lab
	Pembelian kacamata
	Biaya keperluan medis
	Pembelian kain
	Biaya operasional lab
	Biaya peralatan perawatan
B.	Biaya Umum dan Administrasi
	Biaya gaji pegawai
	Honor Dokter
	Biaya gaji harian lepas
	Biaya listrik
	Biaya gas
	Biaya PAM
	Biaya telepon
	Biaya restribusi
	Iuran Jamsostek
	Biaya administrasi bank
	Iuran air bawah tanah
	Biaya pemeriksaan kualitas air
	Biaya BBM
	Biaya ATK
	Biaya reperasi dan spareparts
	Pembelian material pengembangan bangunan
	Biaya penyusutan
	Biaya penunjang operasional kantor

Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda Medan, 2018.

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

Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 diketahui bahwa terjadi selisih yang cukup besar dan bersifat unfavorable atau tidak menguntungkan. Selisih ini terjadi pada beberapa biaya yang mengalami selisih merugikan selama tiga tahun berturut-turut tanpa terlihat adanya perbaikan dari pihak manajer keuangan untuk berupaya agar selisih tersebut menurun.

Berdasarkan laporan pengeluaran biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan dapat diketahui bahwa dari tahun 2014 sampai tahun 2016 terjadi selisih biaya yang tidak menguntungkan, dalam arti jumlah anggaran biaya lebih kecil dari jumlah realisasi biaya yang terjadi. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2014 dimana terjadi selisih biaya yang sangat besar diantaranya biaya pemakaian obat, biaya pembelian kacamata, biaya pengobatan gigi, biaya pemeriksaan laboratorium, biaya gaji pegawai, biaya gas dan biaya bahan bakar minyak yang selisihnya terjadi antara 26,26 % sampai 59,32 %.

Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2015 tersebut juga menunjukkan terjadi selisih yang besar antara anggaran dan realisasi biaya pada tahun 2014 dimana terjadi selisih biaya yang sangat besar diantaranya biaya pemakaian obat, biaya pengganti persalinan, biaya pemeriksaan laboratorium, biaya peralatan perawatan, biaya gas dan biaya listrik, biaya restribusi, iuran air bawah tanah,

biaya bahan bakar minyak, biaya alat tulis kantor dan biaya penunjang operasional kantor yang selisihnya terjadi antara 27,43 % sampai 60,12 %.

Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2016 menunjukkan terjadinya selisih yang besar antara anggaran dan realisasi biaya. Pada biaya pembelian kain anggarannya sebesar Rp. 6.309.380 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 26.214.250 sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 315,48 %.

Selain itu pada biaya pembelian darah anggaran yang disediakan sebesar Rp. 7.367.250 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 92.900.000 sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 160,99 %. Pada biaya peralatan perawatan anggaran yang disediakan sebesar Rp. 7.099.197 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 23.310.000 sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 228,35 %.

Pada biaya bahan bakar minyak anggaran yang disediakan sebesar Rp. 65.523.154 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 110.905.673 sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 69,26 %. Pada biaya alat tulis kantor anggaran yang disediakan sebesar Rp. 83.600.991 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 437.586.153 sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 423,42 %. Pada biaya PAM anggaran yang disediakan sebesar Rp. 2.941.708 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 9.755.300 sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 231,62 %.

Pada biaya honor dokter anggaran yang disediakan sebesar Rp. 462.369.820 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 1.085.599.176 sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar 134,79 %. Pada biaya reparasi dan sparepart serta biaya lainnya yang selisihnya terjadi antara 46,56 % sampai 194,38 %

2. Pertanggungjawaban Manajer Keuangan dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional

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

Pemanfaatan akuntansi pertanggung-jawaban dalam menilai kinerja manajer pusat biyadilakukan dengan cara sebagai berikut :

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

signifikan baik yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun yang bersifat merugikan (*unfavorable*).

Dalam hal ini perusahaan menerapkan tingkat signifikansi sebesar 5% baik itu yang *favorable* maupun yang *unfavorable* dengan kata lain perusahaan akan menyelidiki penyebab penyimpangan hanya apabila penyimpangan yang terjadi sebesar 5 %.

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

3. Pemanfaatan Akuntansi Pertanggung-jawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya

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

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

1. Tahap persiapan.

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.

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

- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa manajer pusat biaya bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Kesesuaian sasaran dipengaruhi 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 di mata masyarakat dan keunggulan jasa adalah merupakan variabel kunci yang lain yang dapat digunakan sebagai kriteria kinerja.

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

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang dilakukan dalam melakukan hasil yang sesungguhnya yang menjadi daerah wewenang manajer 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 pusat biaya tersebut telah menjalankan tugasnya sesuai dengan sasaran perusahaan.

2. Tahap penilaian.

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

Secara keseluruhan pelaksanaan pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat biaya sudah memadai dan hal tersebut juga sesuai dengan teori yang disebutkan oleh Machfoedz (2010, hal. 14) bahwa : “Penilaian kinerja manajer dalam akuntansi perrtanggungjawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan”.

B. Pembahasan

1. Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi yang Diterapkan Perusahaan

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016. Hal ini diketahui bahwa Rumah Sakit Umum

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

Berikut dapat dilihat selisih antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016.

Tabel 4.1
Data Selisih Realisasi dan Anggaran dari Tahun 2015 sampai Tahun 2016

NO	URAIAN	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Selisih (%)	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Selisih (%)
A.	Biaya Umum dan Administrasi						
	Biaya gaji pegawai	614,772,103	775,033,800	26.07	852,537,180	986,804,000	15.75
	Biaya listrik	95,453,507	164,173,485	71.99	180,590,834	195,238,285	8.11
	Biaya gas	233,200	403,000	72.81	443,300	7,500,000	159.86
	Iuran Jamsostek	15,715,667	48,639,870	209.5	53,503,857	24,606,412	-54.01
	Biaya administrasi bank	304,700	605,000	98.56	665,500	2,871,865	331.53
	Iuran air bawah tanah	622,657	1,650,639	165.1	1,815,703	970,278	-46.56
	Biaya BBM	24,523,346	59,566,504	142.9	65,523,154	110,905,673	69.26
	Biaya ATK	35,516,063	76,000,901	113.99	83,600,991	437,586,153	423.42
	Pembelian material pengembangan bangunan	44,810,568	300,000,000	569.48	330,000,000	281,000,000	-14.85
	Biaya penunjang operasional kantor	76,357,431	158,791,942	107.96	174,671,136	195,817,853	12.11

Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda, 2018.

Perbandingan yang menunjukkan efisiensi atas penggunaan anggaran sebagai pedoman kerja akan mencerminkan baik atau tidaknya kinerja manajer pusat biaya tersebut. Jadi ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah efisiensi, yaitu minimalnya penyimpangan dan ketidakefisienan realisasi biaya operasi atas anggaran biaya operasi. Dalam arti semakin kecil penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, maka semakin baik pula kinerja manajer pusat biaya yang ada pada perusahaan.

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016 diakibatkan terjadinya peningkatan jumlah pasien yang membutuhkan pelayanan kesehatan, diantaranya pemakaian obat, persalinan, pemeriksaan laboratorium, serta adanya peningkatan biaya operasional seperti biaya peralatan perawatan, biaya gas dan biaya listrik, biaya redistribusi, iuran air bawah tanah, biaya bahan bakar minyak, biaya alat tulis kantor dan biaya penunjang operasional kantor.

Jadi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan perusahaan dilihat dari selisih antara anggaran dan realisasi biaya yang cukup besar tersebut masih kurang baik. Besarnya perbandingan selisih anggaran dengan realisasi biaya menunjukkan kinerja yang masih perlu diperbaiki, hal ini dijelaskan oleh Mulyadi (2011, hal. 48) yang menyebutkan bahwa “kinerja manajer pusat biaya dinilai dari terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya, semakin kecil jumlah selisih tersebut menunjukkan semakin baik kinerja manajer pusat biaya”.

2. Pertanggungjawaban Manajer Keuangan dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional

Selain itu perusahaan tidak melakukan pemilahan biaya-biaya yang terjadi selisih tersebut antara biaya yang terkendali maupun biaya yang tidak terkendali agar dalam penilaian kinerja keuangan dapat dilakukan pengambilan keputusan untuk penetapan biaya-biaya yang lebih penting dalam pengeluarannya sehingga dapat diketahui efisiensi biaya yang dapat dilakukan secara maksimal di perusahaan.

Adapun berkaitan dengan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional dari tahun 2015 sampai tahun 2016 yaitu dengan mengadakan peningkatan sebesar 10 % dari realisasi biaya operasi yang ada dengan analisis perubahan harga di masa mendatang yang menurut manajer keuangan dapat dijadikan pertimbangan.

Tabel 4.2
Data Selisih Realisasi dan Anggaran dari Tahun 2015 sampai Tahun 2016

NO	URAIAN	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Selisih (%)	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Selisih (%)
A.	Biaya Operasional						
	Pemakaian obat	1,071,461,806	1,365,337,181	27.43	1,501,870,899	2,952,067,266	96.56
	Biaya operasional lab	13,912,800	55,786,050	300.97	61,364,655	27,648,310	-54.94
	Biaya peralatan perawatan	550,000	6,453,815	1073.42	7,099,197	23,310,000	228.35

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

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

3. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat

Biaya pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.

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

Tabel 4.3
Penilaian Kinerja Pusat Biayadari Tahun 2015 sampai Tahun 2016

	URAIAN	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Selisih (%)	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Selisih (%)
A.	Biaya Operasional						
	Pemakaian obat	1,071,461,806	1,365,337,181	27.43	1,501,870,899	2,952,067,266	96.56
	Biaya operasional lab	13,912,800	55,786,050	300.97	61,364,655	27,648,310	-54.94
	Biaya peralatan perawatan	550,000	6,453,815	1073.42	7,099,197	23,310,000	228.35
B.	Biaya Umum dan Administrasi						
	Biaya gaji pegawai	614,772,103	775,033,800	26.07	852,537,180	986,804,000	15.75
	Biaya listrik	95,453,507	164,173,485	71.99	180,590,834	195,238,285	8.11
	Biaya gas	233,200	403,000	72.81	443,300	7,500,000	159.86
	Iuran Jamsostek	15,715,667	48,639,870	209.5	53,503,857	24,606,412	-54.01
	Biaya administrasi bank	304,700	605,000	98.56	665,500	2,871,865	331.53
	Iuran air bawah tanah	622,657	1,650,639	165.1	1,815,703	970,278	-46.56
	Biaya BBM	24,523,346	59,566,504	142.9	65,523,154	110,905,673	69.26
	Biaya ATK	35,516,063	76,000,901	113.99	83,600,991	437,586,153	423.42
	Pembelian material pengembangan bangunan	44,810,568	300,000,000	569.48	330,000,000	281,000,000	-14.85
	Biaya penunjang operasional kantor	76,357,431	158,791,942	107.96	174,671,136	195,817,853	12.11

Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda, 2018.

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

Syarat yang kedua adalah anggaran. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran Rumah Sakit Umum Imelda Medan dilakukan dengan pendekatan Bottom Up. Pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para bawahannya mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa Rumah Sakit Umum Imelda Medan telah menetapkan anggaran dalam penyusunan rencanakerja.

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

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

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan menunjukkan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional masih belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan masih belum dilakukannya pemilahan

biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 3 tahun berturut-turut. Dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rencana anggaran dengan biaya yang terealisasi, masih ditemukan adanya penyimpangan.

Hasil penelitian dari penilaian kinerja dapat dikatakan belum memadai. Hal ini dikarenakan Rumah Sakit Umum Imelda Medan belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya, sehingga kinerja dari manajer baik mengalami peningkatan maupun penurunan, perusahaan tidak membuat suatu tindakan apa-apa terhadapnya. Selain itu Gudono (2010, hal.222) menjelaskan bahwa "Suatu akuntansi manajemen yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan".

Selisih yang terjadi pada anggaran dan realisasi dari tahun 2014 sampai tahun 2016 sangat besar dan merupakan biaya yang terkendali oleh manajer keuangan. Terjadinya selisih tersebut dikarenakan adanya kenaikan harga yang sebelumnya tidak diperkirakan sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan pengeluaran biaya perusahaan. Adapun harga yang meningkat diantaranya yaitu gas dan bahan bakar minyak, obat, kacamata serta kebutuhan untuk pengobatan gigi. Terjadinya selisih tersebut menyebabkan terjadinya pengeluaran biaya yang lebih tinggi dari jumlah biaya yang ditetapkan sebelumnya, sehingga dapat menyebabkan berbagai upaya efisiensi dilakukan untuk biaya-biaya yang memang

dapat dilakukan efisiensi seperti biaya peralatan perawatan, biaya alat tulis kantor dan biaya penunjang operasional kantor.

Hal ini bertentangan dengan teori Mulyadi (2011, hal.166) yang menyebutkan bahwa “Pengeluaran biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan terkendali dan tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangkawaktu tertentu. Biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggungjawab atas biaya pengeluaran. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidaknya biaya adalah terkendalinya seseorang”.

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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian tentang peranan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk pengukuran prestasi manajer dan data yang diperoleh dari Rumah Sakit Umum Imelda Medan, maka penulis memberikan kesimpulan dan saran.

A. Kesimpulan

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

1. Rumah Sakit Umum Imelda Medan merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan dan obat-obatan untuk masyarakat.
2. Pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016 yang berkisar 27,43 % sampai 60,12 % pada tahun 2015 dan berkisar antara 46,56 % sampai 194,38 % pada tahun 2016.
3. Manajer keuangan kurang teliti dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional hingga masih terjadinya selisih tersebut dikarenakan adanya kenaikan harga yang sebelumnya tidak diperkirakan sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan pengeluaran biaya perusahaan.
4. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara

maksimal, dikarenakan masih belum dilakukannya pemilahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 3 tahun berturut-turut.

B.Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka akan disajikan beberapa saran yaitu :

1. Rumah Sakit Umum Imelda Medan hendaknya dapat menyajikan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat biaya yang lebih memadai agar dapat memberikan informasi yang transparan tentang kondisi keuangan perusahaan untuk diketahui oleh pihak yang berkepentingan.
2. Rumah Sakit Umum Imelda Medan diharapkan dapat meminimalkan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya agar diperoleh efisiensi biaya yang nantinya akan dijadikan alat ukur penilaian kinerja pusat biaya.
3. Hendaknya manajer pusat biaya dapat lebih teliti dalam menentukan pengeluaran biaya yang tepat dalam setiap operasionalnya agar tidak terjadi pemborosan biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adolph, Matz dan Milton F. Usry (2010). *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*. Alih Bahasa Herman Wibowo. Edisi Kedelapan. Jilid I. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Charles T. Horngren (2010). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Terjemahan :
- Chotimah, Sulistyodan Rita Indah Mustikowati (2014). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim Tahun 2012-2014*. Journal Riset Mahasiswa (JRM) ISSN: 2337-56. Volume: 4, Nomor: 7. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan, Malang
- Denny (2008), *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Sari Mutiara Medan*. Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara
- Eldon S. Hendriksen (2012) *Teori Akuntansi*. Edisi Keempat, Jilid I. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Harahap, Sofyan Syafri (2011). *Teori Akuntansi*. Edisi Keempat, Jilid I. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Liestyana(2008), *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Mestika Mandiri Medan*. Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.
- Mulyadi (2011). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa* Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Raymond(2012), *Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya pada PT. Musim Mas Medan*. Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara
- Stefanly M P Mengko Dan Victorina Z Tirayoh (2015). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado*. Volume 15 No. 03 Tahun 2015. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Jurusan Akuntansi - Universitas Sam Ratulangi Manado
- Sugiyono (2012). *Metodologi Penelitian Modern*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Balai Penerbit Fakultas Ekonomi – Universitas Gajah Mada.
- Yogi Setiyo Langgeng dan Endang Dwi Retnani (2014). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 3 No. 6 (2014). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.



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 PROYEK PROPOSAL
MAKALAH / SKRIPSI MAHASISWA
DAN PENGHUJUKAN DOSEN PEMBIMBING**

NOMOR : 4484 TGS / IL.3-AU / UMSU-05 / F / 2018

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan,
berdasarkan Surat Persetujuan Ketua Jurusan AKUNTANSI, Tanggal **29 AGUSTUS 2018**
Menetapkan Risalah Makalah / Skripsi :

Nama : SARIANA BR. SEMBIRING
N P M : 1405170253
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA PADA RUMAH SAKIT UMUM
IMELDA MEDAN.
Pembimbing : **SURYA SANJAYA., SE., MM.**

Dengan demikian di izinkan menulis Risalah / Makalah / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Risalah / Makalah / Skripsi dengan ketentuan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara – Medan.
2. **Proyek Proposal / Skripsi** dan tulisan dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **24 SEPTEMBER 2019**

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : MEDAN
Pada Tanggal : 14 Muharram 1440 H
24 September 2018 M





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
UPT PERPUSTAKAAN

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Telp. 6624567 - Ext. 113 Medan 20238
Website: <http://perpustakaan.umsu.ac.id>

SURAT KETERANGAN

Nomor: 4503 /KET/IL.9-AU/UMSU-P/M/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan :

Nama : Sariana Br Sembiring
NPM : 1405170253
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan/ P.Studi : Akuntansi

telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 17 Muharram 1440 H
28 September 2018 M



Plt. Kepala UPT Perpustakaan,

Muhammad Arifin, S.Pd, M.Pd

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

Medan:.....15 September 2017.....

M

Kepada Yth,
Ketua Jurusan
Fakultas Ekonomi UMSU
Di
Medan



Dengan hormat,
Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SARIANA B. SEMBIRING
NPM : 1405170253
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Kelas/Semester : VII D

Merencanakan pengajuan judul untuk pembuatan SKRIPSI yaitu :

1. PENGARUH KOMPENSAHS DAN GAYA KEPERAWATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA BPS KETENAGAKERJAAN CABANG MEDAN UTARA
2. PENGARUH AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN ALOKASI DANA DESA KEBAJAKAN DESA DAN KELEMBAGAAN DESA TERHADAP KELEMBUTERAAN MASYARAKAT PADA DESA SURUNG MERSADA KECAMATAN KERAJAAN, KABUPATEN PAK-PAK BHAR

Berdasarkan hasil pertemuan dengan program studi maka ditetapkan calon pembimbing yaitu:

Nama Pembimbing: NIITA KARYOTA, SE, MM '15/11.2017 B.

Dari hasil survey & kunjungan ke perusahaan/tempat penelitian serta proses pembimbing dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Realisasi anggaran dan realisasi di atas 5% dan
2. Tahun 2014 - 2016
3. selisih yang terjadi semakin meningkat berturut-turut selama 31

Dengan demikian judul yang disetujui bersama dosen pembimbing adalah:

PEMERAPAN AKUNTANSI PERTANEGUNAJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PILIH BINAJA PADA RUMAH SAKIT SURUNG MELDA MEDAN

Nomor Agenda :

Ketua/ Sekretaris Jurusan

B., 29/2-2018

(FITRIANI SARAGIH SE-MSI)

Pemohon

S.

(SARIANA B. SEMBIRING)

Diketahui Oleh
Pembimbing

S.
(SARIANA B. SEMBIRING)

Catatan:

1. Proposal Penelitian harus diAgendakan paling lama 1 (Satu) bulan setelah di Paraf oleh program studi
2. Seminar Proposal Paling lama 1 (Satu) bulan setelah judul di Agendakan.

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN



Medan,

201-

Kepada Yth.
 Bapak Dekan
 Fakultas Ekonomi
 Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Lengkap :

S	A	R	I	A	N	A	B	R	S	E	M	B	I	R	I	N	G		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--

NPM :

1	4	0	5	1	7	0	2	5	3										
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat/Tgl. Lahir :

G	U	N	U	N	G		P	A	K	.	P	A	K						
1	4	S	E	P	T	E	M	B	E	R									

Program Studi : Akuntansi

Alamat Mahasiswa :

J	L	A	M	P	E	R	A	G		N	O	9		G	L	U	G	U	R
D	A	R	A	T	2														

Tempat Penelitian :

B	P	J	S	K	E	T	E	N	A	G	A	K	E	R	J	A	A	I	N
D	E	S	A	S	U	R	U	N	G	M	E	R	S	A	D	A			
KABUPATEN PAK-PAK BARAT																			

Alamat Penelitian :

J	L	G	U	N	U	N	G		K	R	A	K	H	T	A	4	N	O	17
D	E	S	A	S	U	R	U	N	G	M	E	R	S	A	D	A			

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 Jurusan / Sekretaris

30/7/2018

(FITRIANI SARAGIH SEMASE

Wassalam
 Pemohon

(SARIANA BR SEMBIRING



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 PROPOSAL

Nama : SARIANA BR. SEMBIRING
N.P.M : 1405170253
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Proposal : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN

Tanggal	Bimbingan Proposal	Paraf	Keterangan
13/01/2018	- perbaikan latar belakang Manajemen - muncullah persoalan dalam latar belakang masalah - perhatikan penulisan		
20/01/2018	- perbaikan Identifikasi Masalah - perbaikan Rumusan Masalah - perhatikan penulisan - perbaikan Teori yang ada di belakang - perhatikan penulisan - buat kesimpulan di Setiap kutipan		
27/01/2018	- perbaikan Deposisi operasi		
27/01/2018	Selusan di bimbingan ACC Untuk Seminar		

Pembimbing Proposal

(Burya Sanjaya, SE, MM)

Medan, Februari 2018
Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)



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

Unggul, Cerdas & Terpercaya

Perjanjian surat ini agar disebutkan
nama dan tanggalnya

Nomor : 2056 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2018
Lampiran : -
Perihal : IZIN RISET

Medan, 17 Sya'ban 1439 H
03 Mei 2018 M

Kepada :
Yth. Bapak / Ibu Pimpinan
RSU. IMELDA
Jln. Bilal No. 616 Medan Timur
Di.-
Tempat,

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 : SARIANA BR. SEMBIRING
NPM : 1405170253
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi

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

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan



RSU. IMELDA PEKERJA INDONESIA

Jl. Bilal No. 24, Telp. (061) 6610072 - 6631380 - 6630196 Fax. (061) 6618457
Pulo Brayon Darat I Medan Timur Kode Pos 20239

Nomor : 104/VI/RSU-IPI/2018
Lampiran : -
Perihal : **Keterangan Izin Riset**

Medan, 05 Juni 2018

Kepada Yth,
Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di

Medan

Menunjuk surat Saudara dengan No 2856/IL.3/UMSU-05/F/2018 tertanggal 03 Mei 2018 berkaitan dengan keterangan melaksanakan riset atas nama :

NO	NAMA	NPM	JURUSAN
1	Sariana Br. Sembiring	1405170253	Akuntansi

Dengan ini kami beritahukan bahwa mahasiswa yang bersangkutan diberikan izin melaksanakan riset, dan mahasiswa tersebut harus melaksanakan peraturan yang ada di Rumah Sakit Umum Imelda Medan dengan baik.

Demikianlah surat keterangan ini disampaikan agar dapat dimaklumi dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
RSU IMELDA MEDAN



(VIY ROMADHONA, SE)

Staf Adm & Umum



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

Ingat, Cerdas & Terpercaya

Perlu dijawab surat ini agar disebutkan
nama dan tanggalnya

Nomor : **4463/II.3-AU/UMSU-05/F/2018**
Lamp. : -
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 14 Muharram 1440 H
24 September 2018 M

Kepada :

Yth, Bapak / Ibu Pimpinan
RSU. IMELDA MEDAN
di
Tempat.

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 : SARIANA BR. SEMBIRING
N P M : 1405170253
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN 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



RSU. IMELDA PEKERJA INDONESIA

Jl. Bilal No. 24, Telp. (061) 6610072 - 6631380 - 6630196 Fax. (061) 6618457
Pulo Brayon Darat I Medan Timur Kode Pos 20239

Nomor : 1058/I/RSU-IPI/2018
Lampiran : -
Perihal : **Keterangan Selesai Riset**

Medan, 09 Oktober 2018

Kepada Yth,
Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di

Medan

Menunjuk surat Saudara dengan No 4463/II.3-AU/UMSU-05/F/2018 tertanggal 24 September 2018 berkaitan dengan keterangan melaksanakan riset atas nama :

NO	NAMA	NPM	JURUSAN
1	Sariana Br. Sembiring	1405170253	Akuntansi

Dengan ini kami beritahukan bahwa mahasiswi yang bersangkutan telah selesai melaksanakan riset, serta mahasiswi tersebut telah melaksanakan peraturan yang ada di Rumah Sakit Umum Imelda Medan dengan baik.

Demikianlah surat keterangan ini disampaikan agar dapat dimaklumi dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
RSU IMELDA MEDAN

(VIVEROMADHONA, SE)
Staf Adm & Umum

PERNYATAAN SKRIPSI

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SARIANA Br. SEMBIRING

NPM : 1405170253

Program : Strata-1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan tahunan dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Rumah Sakit Imelda Medan.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **PLAGIAT** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, 15 Oktober 2018
Saya yang menyatakan

METERAI
TEMPEL



091E1AFF379011509

6000
ENAM RIBU RUPIAH



SARIANA Br. SEMBIRING



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 Rabu, 29 Agustus 2018 telah diselenggarakan seminar jurusan Akuntansi menerangkan bahwa :

N a m a : SARIANA BR SEMBIRING
N .P.M. : 1405170253
Tempat / Tgl.Lahir : GUNUNG PAK PAK, 14-9-1994
Alamat Rumah : AMPERA IX
JudulProposal : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA
MEDAN

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul
Bab I	- Uraian lebih detail - Alur - kerangka
Bab II	- teor - kerangka konsep
Bab III	- Rencan kesimpulan dan - Rencan analisis dan
Lainnya	daftar pustaka
Kesimpulan	Perbaikan Minor Perbaikan Mayor
	Seminar Ulang

Medan, 29 Agustus 2018

TIM SEMINAR

Ketua

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

Sekretaris

ZULIA HANUM, SE, M.Si

Pembimbing

SURYA SANJAYA, SE, M.M

Pembanding

DR.EKA NURMALA SARI, 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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Jurusan Akuntansi yang diselenggarakan pada hari Rabu, 29 Agustus 2018 menerangkan bahwa:

Nama : SARIANA BR SEMBIRING
 N.P.M. : 1405170253
 Tempat / Tgl.Lahir : GUNUNG PAK PAK, 14-9-1994
 Alamat Rumah : AMPERA IX

Judul Proposal : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : harta sanjaya, SE, M.M 24/9.2018

Medan, 29 Agustus 2018

TIM SEMINAR

Ketua

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

Pembimbing

SURYA SANJAYA, SE, M.M

Sekretaris

ZULIA HANUM, SE, M.Si

Pemanding

DR.EKA NURMALA SARI, SE, M.Si

Diketahui / Disetujui
 An. Dekan
 Wakil Dekan I

ADE GUNAWAN, SE, M.Si

RUMAH SAKIT UMUM IMELDA MEDAN
SELISIH ANGGARAN DAN REALISASI PENGELUARAN BIAYA TAHUN 2014 S/D 2015

URAIAN	ANGGARAN 2014	REALISASI 2014	SELISIH	ANGGARAN 2015	REALISASI 2015	SELISIH	ANGGARAN 2016	REALISASI 2016	SELISIH
A. Biaya Operasional									
Keperluan dapur	183.913,124	220.979,104	20,15	243.077,014	283.533,428	16,64	311.896,771	918.131,400	194,38
Pembelian obat	614.351,122	974.056,187	58,55	1.071.461,806	1.365.337,181	27,43	1.501.870,899	2.952.067,266	96,56
Pembelian oksigen	28.365,211	30.365,661	7,05	33.402,227	28.907,000	-13,46	31.797,700	78.597,000	147,18
Perawatan medis	30.124,083	36.574,063	21,41	40.231,469	13.719,800	-65,9	15.091,780	16.493,400	9,29
Biaya pemeriksaan dan perobatan	93.730,431	97.230,431	3,73	106.953,474	106.833,551	-0,11	117.516,906	573.578,627	388,08
Biaya pengganti persalinan	69.523,000	74.799,000	7,59	82.278,900	111.960,200	36,07	123.156,220	127.962,800	3,9
Pembelian darah	18.627,500	23.825,000	27,9	26.207,500	6.697,500	-74,44	7.367,250	92.900,000	1160,99
Biaya pengobatan gigi	7.231,500	9.130,500	26,26	10.043,550	930,000	-90,74	1.023,000	340,000	-66,76
Biaya pemeriksaan lab	27.128,700	34.930,300	28,76	38.423,330	17.445,600	-54,6	19.190,160	32.375,125	68,71
Pembelian kacamata	6.500,000	8.960,000	37,85	9.856,000	9.925,000	0,7	10.917,500	16.124,400	47,89
Biaya keperluan medis	58.213,600	65.713,601	12,88	72.284,961	25.405,750	-64,85	27.946,325	10.659,875	-61,86
Pembelian kain	5.892,500	6.525,500	10,74	7.178,050	5.735,800	-20,09	6.309,380	26.214,250	315,48
Biaya operasional lab	10.951,000	12.648,000	15,5	13.912,800	55.786,050	300,97	61.364,655	27.648,310	-54,94
Biaya peralatan perawatan	1.750,000	500,000	-71,43	550,000	6.453,815	1073,42	7.099,197	23.310,000	228,35
Jumlah Biaya Operasional	1.156.301,771	1.596.237,347	38,05	1.755.981,081	2.038.670,675	16,11	2.242.537,743	4.896.402,453	118,34
B. Biaya Umum dan Administrasi									
Biaya gaji pegawai	350.783,120	558.883,730	59,32	614.772,103	775.033,800	26,07	862.537,180	986.804,000	15,75
Honor Dokter	284.741,380	334.746,885	17,56	368.221,574	420.336,200	14,15	462.369,820	1.085.599,176	134,79
Biaya gaji harian lepas	132.900,357	156.900,357	18,06	172.590,393	150.100,000	-13,03	165.110,000	175.135,000	6,07
Biaya listrik	69.255,500	86.773,915	25,3	95.453,507	164.173,485	71,99	180.590,854	195.238,285	8,11
Biaya gas	150,000	212,000	41,33	233,200	403,000	72,81	443,300	7.500,000	1591,86
Biaya PAM	861,200	815,840	-5,27	897,424	2.674,280	198	2.941,708	9.755,300	231,62
Biaya telepon	10.379,800	11.629,853	12,04	12.792,838	10.002,161	-21,81	11.002,377	12.264,453	11,47
Biaya distribusi	2.852,500	3.050,000	6,92	3.355,000	5.840,000	74,07	6.424,000	6.039,000	-5,99
Biaya Jamstok	12.800,600	14.286,970	11,61	15.715,667	48.639,870	209,5	53.502,857	24.606,412	-54,01
Biaya administrasi bank	252,500	277,000	9,7	304,700	605,000	98,56	665,500	2.871,865	331,53
Biaya air bawah tanah	502,756	566,052	12,59	522,657	1.650,639	165,1	1.815,703	970,278	-46,56
Biaya pemeriksaan kualitas air	2.123,750	2.393,500	12,7	2.632,850	1.352,900	-48,61	1.488,190	2.393,500	60,83
Biaya BBM	17.297,850	22.293,951	28,88	24.523,346	59.566,504	142,9	65.523,154	110.905,673	69,26
Biaya ATK	45.732,500	32.287,330	-29,4	35.516,063	76.000,901	113,99	83.600,991	437.586,153	423,42
Biaya reparasi dan spareparts	65.532,750	70.500,820	7,58	77.550,902	27.443,825	-64,61	30.188,208	86.870,600	187,76
Pembelian material pengembangan bangun	65.736,000	40.736,880	-38,03	44.810,568	300.000,000	569,48	330.000,000	281.000,000	-14,85
Biaya penyusutan	485.837,030	525.717,939	8,21	578.289,733	1.387.435,326	139,92	1.526.178,859	1.530.886,869	0,31
Biaya penunjang operasional kantor	85.055,846	69.415,846	-18,39	76.357,431	156.791,942	107,96	174.671,136	195.817,853	12,11
Jumlah Biaya Umum dan Administrasi	1.632.795,439	1.931.490,868	18,29	2.124.639,956	3.590.049,833	68,97	3.949.054,817	5.152.244,417	30,47
Jumlah Biaya	2.789.097,210	3.527.728,215	26,48	3.880.501,037	5.628.720,508	45,05	6.191.592,560	10.048.646,870	62,3

Sumber : Rumah Sakit Umum Imelda Medan, 2018.

alat ukur

Tabel 1.1
SELISIH ANGGARAN DAN REALISASI PENGELOMPOKAN BIAYA TAHUN 2014 S/D 2016

URAIAN	ANGGARAN 2014	REALISASI 2014	SELISIH	ANGGARAN 2015	REALISASI 2015	SELISIH	ANGGARAN 2016	REALISASI 2016	SELISIH
A. Biaya Operasional									
Keperluan dapur	183.913,124	220.979,104	20,15	243.077,014	283.533,428	16,64	311.886,771	918.131,400	194,38
Pemakaian obat	614.351,122	974.056,187	58,55	1.071.461,806	1.365.337,181	27,43	1.501.870,899	2.952.067,266	96,56
Pembelian oksigen	28.365,211	30.365,661	7,05	33.402,227	28.907,000	-13,46	31.797,700	78.597,000	147,18
Biaya pemeriksaan dan perawatan	30.124,083	36.574,063	21,41	40.231,469	13.719,800	-65,9	15.091,780	16.493,400	9,29
Biaya pengganti persalinan	93.730,431	97.230,431	3,73	106.953,474	106.833,551	-0,11	117.516,906	573.578,627	388,08
Pembelian darah	69.523,000	74.799,000	7,59	82.278,900	111.960,200	36,07	123.156,220	127.962,800	3,9
Biaya pengobatan gigi	18.627,500	23.825,000	27,9	26.207,500	6.697,500	-74,44	7.367,250	92.900,000	1160,99
Biaya pemeriksaan lab	7.231,500	9.130,500	26,26	10.043,550	930,000	-90,74	1.023,000	340,000	-66,76
Pembelian kaca mata	27.128,700	34.930,300	28,76	38.423,330	17.445,600	-54,6	19.190,160	32.375,125	68,71
Biaya keperluan medis	6.500,000	8.960,000	37,85	9.856,000	9.925,000	0,7	10.917,500	10.659,875	-47,69
Pembelian kain	58.213,600	65.713,601	12,88	72.284,961	25.405,750	-64,85	27.946,325	16.124,400	-61,86
Biaya operasional lab	5.892,500	6.525,500	10,74	7.178,050	5.735,800	-20,09	6.309,380	26.214,250	315,48
Biaya peralatan perawatan	10.951,000	12.646,000	15,5	13.912,800	55.796,050	300,97	61.364,655	27.648,310	-54,94
Jumlah Biaya Operasional	1.156.301,771	1.596.237,347	38,05	1.755.861,081	2.038.670,675	1073,42	7.099,197	23.310,000	228,35
B. Biaya Umum dan Administrasi									
Biaya gaji pegawai	350.783,120	558.883,730	59,32	614.772,103	775.033,800	26,07	852.537,180	986.804,000	15,75
Honor Dokter	284.741,380	334.746,885	17,56	368.221,574	420.336,200	14,15	482.369,820	1.085.599,176	134,79
Biaya gaji harian lepas	132.900,357	156.900,357	18,06	172.590,393	150.100,000	-13,03	165.110,000	175.135,000	6,07
Biaya listrik	69.255,500	86.775,915	25,3	95.453,507	164.173,485	71,99	180.590,834	195.238,285	8,11
Biaya gas	150,000	212,000	41,33	233,200	403,000	72,81	443,300	195.238,285	8,11
Biaya PAM	861,200	815,940	-5,27	897,424	2.674,280	198	2.941,708	7.500,000	1591,86
Biaya telepon	10.379,800	11.629,853	12,04	12.792,838	10.002,161	-21,81	6.424,000	9.755,300	231,62
Biaya restribusi	2.852,500	3.050,000	6,92	3.355,000	5.840,000	74,07	11.002,377	12.264,453	11,47
luran Jamsostek	12.800,600	14.286,970	11,61	15.715,667	48.639,870	209,5	53.503,857	6.039,000	-5,99
Biaya administrasi bank	252,500	277,000	9,7	304,700	605,000	98,56	665,500	24.606,412	331,53
Biaya air bawah tanah	502,756	566,052	12,59	622,657	1.650,639	185,1	1.815,703	2.871,865	331,53
Biaya pemeriksaan kualitas air	2.123,750	2.393,500	12,7	2.632,850	1.352,900	-48,61	1.488,190	2.393,500	60,83
Biaya BBM	17.297,850	22.283,951	28,88	24.523,346	59.566,504	142,9	83.600,991	110.905,673	69,26
Biaya ATK	45.732,500	32.287,330	-29,4	35.516,063	76.000,901	113,99	65.523,154	437.585,153	68,26
Biaya reparasi dan spareparts	65.532,750	70.500,820	7,58	77.550,902	27.443,825	-64,81	30.188,208	86.870,600	423,42
Pembelian material pengembangan bangkai	65.736,000	40.736,880	-38,03	44.810,566	300.000,000	569,48	330.000,000	281.000,000	-14,85
Biaya penyusutan	485.837,030	525.717,939	8,21	578.289,733	1.387.435,326	139,92	1.526.178,859	1.530.866,869	0,31
Biaya penunjang operasional kantor	85.085,846	69.415,846	-18,39	76.357,431	158.791,942	107,96	174.671,136	195.817,853	12,11
Jumlah Biaya Umum dan Administrasi	1.632.795,439	1.931.490,868	18,29	2.124.639,956	3.590.049,833	68,97	3.949.054,817	5.152.244,417	30,47
Jumlah Biaya	2.789.097,210	3.527.728,215	26,48	3.880.501,037	5.628.720,508	45,05	6.191.592,560	10.048.646,870	62,3

Sumber : Rumah Sakti Umum Imelda Medan, 2018.