

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap Perusahaan yang didirikan biasanya memiliki tujuan yang ingin dicapai, baik berupa memperoleh laba maupun tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat. Informasi dapat menimbulkan hubungan kerja yang baru diantara karyawan yang ada, perubahan pekerjaan dan perubahan struktur organisasi. Manajemen perusahaan memerlukan informasi keuangan untuk mengetahui, mengawasi, dan mengambil keputusan-keputusan dalam menjalankan perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan informasi tersebut perlu disusun suatu sistem akuntansi yang salah satunya adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan oleh manajemen perusahaan untuk melakukan pengendalian manajemen yaitu evaluasi kinerja

Menurut Natalia Caroline Mengko,

**Hasil dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu berupa laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban digunakan untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus memotivasi manajer tersebut untuk melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dari laporan pertanggungjawaban tersebut, maka dapat dilakukan evaluasi atas seberapa besar penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh manajer dengan cara membandingkan anggaran yang telah direncanakan dengan realisasinya<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Natalia Caroline Mengko, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Nonfinansial ada PT. Pegadaian (Persero) Manado, Indonesia Vol: 1 No: 4, 2013**

Peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sangatlah penting terutama aktivitas yang dilakukan oleh setiap bagian dalam perusahaan tidak terlepas dari unsur-unsur biaya didalamnya. Suatu perencanaan yang baik diperoleh apabila dikoordinasikan dengan baik dan tepat sehingga dapat membantu manajemen di dalam melakukan pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan bentuk akuntansi yang dipakai manajemen untuk menilai kinerjanya dalam berpartisipasi penyusunan rencana – rencana financial segmen dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil actual dengan yang direncanakan.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan dengan memberikan laporan actual mengenai kegiatannya. Dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pertanggungjawaban adalah melalui anggaran.

Dengan adanya anggaran perusahaan dapat mengukur berbagai nilai sumber daya yang digunakan oleh perusahaan. Penyusunan anggaran didasarkan atas rencana kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan kemudian selisih antara pendapatan dan beban akan dilaporkan secara periodik untuk digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja manajer. Selain penyusunan anggaran, penerapan akuntansi pertanggungjawaban juga dituntut adanya struktur organisasi yang jelas dan tegas, hal ini penting karena menyangkut kejelasan pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan serta menciptakan pusat pertanggungjawaban. Pusat

pertanggungjawaban adalah suatu bagian dalam organisasi perusahaan yang diberikan wewenang dan tanggungjawab atas serangkaian aktivitas tertentu.

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab hanya terhadap biaya-biaya saja. Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab hanya terhadap penjualan. Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab terhadap pendapatan dan biaya sehingga dapat dihitung laba. Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab terhadap pendapatan biaya dan investasi.

Berdasarkan empat pusat pertanggungjawaban tersebut perusahaan dapat merekam seluruh aktivitas usahanya, hal ini berarti dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran kinerja yang efektif dan efisien.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan dan memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggungjawab. Dengan wewenang dan tanggung jawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap pengendalian yang terjadi. Dengan ditetapkan akuntansi pertanggungjawaban maka dapat diketahui siapa saja orang atau kelompok yang bertanggungjawab atas wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada setiap kelompok.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja. Menurut Ruslidia Siahaan yang melakukan penelitian dengan judul: Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Rumah Sakit Umum Estomihi Medan

**Rumah Sakit Umum Estomihi mengalami penurunan laba sebelum pajak sebesar Rp. 596.416 pada tahun 2013 dibandingkan dengan tahun 2012. Dengan demikian perlu dievaluasi bagaimana pendapatan dan beban di pertanggungjawaban pada perusahaan.<sup>2</sup>**

Ester Harianja Melakukan Penelitian yang berjudul: Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Pegadaian Cabang Perluasan Pematangsiantar

**bahwa total laba tahun 2014 sebesar Rp. 768.862.285 dengan laba tahun 2011 sebesar Rp. 574.845.773. dengan demikian terdapat penyimpangan sebesar Rp. 212.016.512 yang bersifat menguntungkan (*favorable*). Maka dapat diketahui bahwa PT. Pegadaian Cabang Perluasan Pematangsiantar memiliki pusat pertanggungjawaban laba secara memadai.<sup>3</sup>**

Rumah Sakit Umum Vina Estetica Medan merupakan salah satu jenis usaha yang bergerak di bidang layanan Jasa, Khususnya pelayanan kesehatan. Dengan banyaknya bermunculan jasa pelayanan kesehatan yang ada, maka akan menimbulkan persaingan. Agar rumah sakit tersebut dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya, maka harus memberikan pelayanan kesehatan yang baik kepada masyarakat atau pihak yang membutuhkan layanan kesehatan di rumah sakit tersebut. Berdasarkan hal tersebut manajemen rumah sakit perlu mendorong

---

<sup>2</sup>Ruslidia Silaban, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Rumah Sakit Umum Estomihi**, skripsi: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016

<sup>3</sup> Ester Harianja, **Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Pegadaian Cabang Perluasan Pematangsiantar**, Skripsi: Universitas HKBP Nommense, Medan, 2017

efektifitas pelayanan kesehatan masyarakat, untuk meningkatkan kinerja pelayanan dalam memberikan pertanggungjawaban baik kepada masyarakat sebagai pengguna jasa.

Dalam beberapa tahun terakhir, Rumah Sakit Umum Vina Estetica Medan menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Pengukuran didasarkan pada standar pelayanan minimal melihat mutu pelayanan yang baik akan membantu perusahaan menunjang kemampuan untuk merealisasikan tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan didalam anggaran. Salah satu alat bantu bagi manajemen untuk dapat menilai kinerja manajer perusahaan secara lebih baik adalah dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban

**Tabel 1.1**  
**Daftar Kenaikan Pendapatan dan Beban**  
**Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan**  
**Tahun 2016 dan 2017**

<b>Keterangan</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>
Pendapatan	Rp. 2.411.687.531	Rp. 2.894.025.037
Beban	Rp. 1.334.067.531	Rp. 1.600.881.037
Laba Usaha Sebelum Pajak	Rp. 1.077.620.000	Rp. 1.293.144.000

Sumber : Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan

Berdasarkan data diatas, Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan. Dilihat dari tabel 1.1 maka dapat diketahui bahwa mengalami kenaikan Laba Sebelum Pajak sebesar Rp. 1.293.144.000 pada tahun 2017 dibandingkan dengan

tahun 2016. Dengan demikian kenaikan laba sebelum pajak yang bersifat menguntungkan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sangatlah penting terutama terhadap pengendalian, perencanaan, pelaporan, dan penilaian kinerja. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Setiap masalah merupakan faktor yang menghambat atau menghalangi kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan akan berbeda satu dengan yang lainnya dan tergantung pada bentuk dan jenis usaha perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Suwartono masalah yang dikemukakan dengan tajam dan jelas :

**Perumusan suatu masalah biasanya dilakukan dalam bentuk pertanyaan singkat namun jelas. Perumusan masalah yang baik menunjukkan bagaimana data itu akan dianalisis.** <sup>4</sup>

Adapun permasalahan yang diteliti dalam pembahasan skripsi ini adalah :

**Bagaiman Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan?**

---

<sup>4</sup>Suwartono, **Dasar-Dasar Metodologi Penelitian**, Andi, Yogyakarta, 2014, hal. 24

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu :

a. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan atau wawasan tentang bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban di terapkan oleh Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan

b. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu tolak ukur dalam menilai kinerja yang didasarkan dari akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan refrensi dan tambahan informasi pengetahuan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

##### 2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Rimbun C.D. Sidabutar mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

**Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer<sup>5</sup>**

Akuntansi Pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus bertanggungjawab terhadap kinerjanya dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman bagi departemen akuntansi dalam mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisih yang terjadi pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh L.M. Samryn sebagai berikut :

**Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal sebagai salah satu desentralisasi<sup>6</sup>**

---

<sup>5</sup>Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal. 79

<sup>6</sup>L.M. Samryn **Akuntansi Manajemen : informasi biaya untuk mengendalikan aktivitas operasi & investasi**, Edisi Revisi, Cetakan Pertama: Fajar Interpratama Mandiri, Jakarta, 2012, hal. 261



Menurut Dewi Utari et al pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah :

**agar perusahaan dapat melangsungkan hidup, manajemen harus menentukan sistem pemberian tanggung jawab, sistem anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan sistem memberi imbalan kepada setiap manajer; sistem yang demikian itu disebut Akuntansi Pertanggungjawaban.<sup>7</sup>**

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki daya tarik bagi kebanyakan pimpinan tertinggi dalam suatu perusahaan, karena hal itu memudahkan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan. Dalam suatu perusahaan, karena hal itu memudahkan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan.

Akuntansi merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan serta penyajian laporan atas transaksi maupun data finansial. Data yang disajikan akan membantu manajemen dalam memperoleh informasi yang berhubungan dengan pendapatan dan biaya melalui laporan yang disajikan sebagai ukuran kegiatan yang telah dilaksanakan berdasarkan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Untuk tujuan laporan bagi manajemen, bahwa pertanggungjawaban biaya tiap unit, divisi, bagian maupun sub bagian dalam perusahaan. Proses pengumpulan dan pelaporan data operasi menurut tempat pertanggungjawaban dikenal dengan istilah akuntansi pertanggungjawaban

Dalam menjalankan usahanya dan menghadapi berbagai situasi yang sedang berkembang, perusahaan membutuhkan informasi agar dapat mengantisipasi segala peluang dan ancaman. Salah satu informasi yang dibutuhkan adalah informasi manajemen. Akuntansi tidak dapat dilepaskan dari aspek perilaku

---

<sup>7</sup>Dewi Utari et al **Akuntansi Manajemen**, Edisi Keempat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016, hal. 233

manusia serta kebutuhan organisasi akan informasi akuntansi. Kesempurnaan teknis tidak pernah mampu mencegah orang untuk mengetahui bahwa tujuan jasa akuntansi bukan hanya sekedar teknik yang didasarkan pada efektivitas dari segala prosedur akuntansi, melainkan bergantung pada bagaimana perilaku orang-orang di dalam organisasi. Dalam akuntansi manajemen inilah dikenal adanya akuntansi pertanggungjawaban yang mengakui adanya pusat – pusat pertanggungjawaban.

### **2.1.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Adapun tujuan yang hendak dicapai akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

- a. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi
- b. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban, yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seorang manajer melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya
- c. Untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

### 2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban yaitu memberikan kesempatan kepada para manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggung jawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya. Manajer akan menerima laporan kinerja sebagai alat yang bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi di tengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri apabila terjadi penyimpangan

Menurut L.M. Samryn salah satu bentuk desentralisasi, secara spesifik organisasi dapat dibagi ke dalam pusat pertanggungjawaban yaitu :

- a. **Manajemen puncak terbebas dari banyak kesibukan memecahkan masalah nonstrategis sehari-hari yang menjadikan mereka lupa berkonsentrasi pada perencanaan jangka panjang dan langkah-langkah koordinasinya**
- b. **Memungkinkan para manajer memiliki kendali yang lebih besar atas keputusan untuk segmen mereka sekaligus menjadi pelatihan yang sangat baik pada saat mereka mengembangkan karir dalam organisasi**
- c. **Tambahan tanggung jawab dan wewenang pengambilan keputusan sering menghasilkan peningkatan kepuasan bekerja dan memberikan intensif yang lebih besar bagi manajer segmen untuk menjalankan kegiatan-kegiatannya dengan cara yang terbaik**
- d. **Keputusan yang terbaik dibuat pada level dalam organisasi dimana masalah dan peluang itu timbul dan terjadi**
- e. **Melalui desentralisasi, manajer memiliki lebih banyak keleluasaan untuk menggunakan keterampilan dan kreativitas mereka**
- f. **Bagi operasi perusahaan, desentralisasi dapat menjadikan suatu divisi atau segmen organisasi lebih fleksibel dalam menjalankan fungsi manajemen yang menjadi bagian tanggung jawabnya<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup>L.M. Samryn, **Op. Cit.**, hal 261.

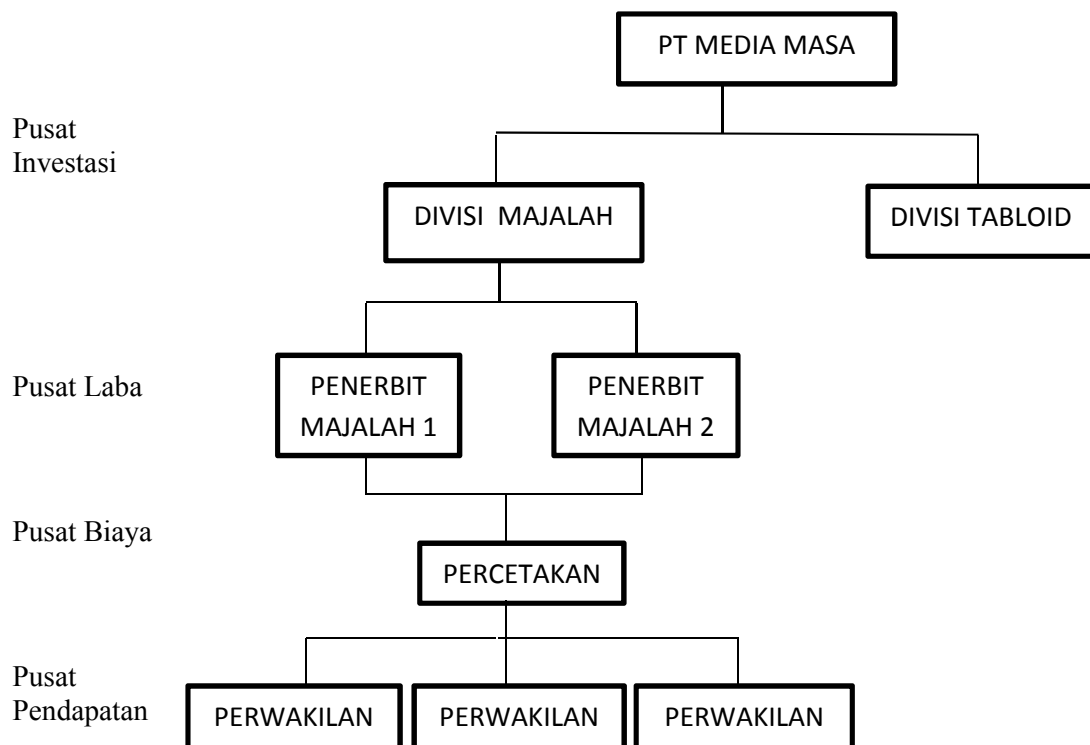
#### **2.1.4 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti seksi, departemen, divisi atas sebuah perusahaan. Pada tingkatan yang terendah bentuk dan pusat pertanggungjawaban ini dapat sebagai seksi, regulernya bergilir, serta unit kerja lainnya. Pada tingkatan yang lebih tinggi pusat pertanggungjawaban dibentuk dalam departemen – departemen ataupun divisi – divisi.

Setiap pusat pertanggungjawaban harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang dilakukan dengan memberikan laporan aktual mengenai kegiatannya. Dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaannya dari masing – masing pusat pertanggungjawaban tersebut melalui anggaran. Sehubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban ada kriteria yang dapat digunakan yaitu efisiensi dan efektifitas. Penilaian dengan kriteria ini tidak bersifat absolut tetapi digunakan dalam bentuk perbandingan. Apabila kontribusi pengeluaran yang dihasilkan semakin mendekati nilai pencapaian sasaran, maka semakin efektif pusat pertanggungjawaban tersebut.

Gambar 1.1

## Struktur Pusat Pertanggungjawaban Unit Bisnis



**Sumber :** L.M. Samryn, *Akuntansi Manajemen : informasi biaya untuk mengendalikan aktivitas operasi & investasi*, Edisi Revisi, Cetakan kesatu: Fajar Interpratama Mandiri, Jakarta, 2012, hal. 261<sup>9</sup>

Dengan adanya pengelompokan kegiatan organisasi menjadi unit – unit organisasi seperti departemen, divisi, maka wewenang dan tanggung jawab setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan menjadi lebih jelas dan terarah. Hal ini bermanfaat agar pengawasan sebagai proses yang dilakukan oleh manajemen dapat menjamin bahwa sumber – sumber yang diperoleh dan digunakan dengan

<sup>9</sup> L.M. Samryn, *Ibid.*, hal 262.

efektif dan efisien dalam rangka pelaksanaan strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.5 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

#### **a. Pusat Biaya**

Pusat Biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajer diukur prestasinya atas dasar biaya (nilai masukannya). Dalam pusat biaya keluaran tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, atau kemungkinan manajer pusat biaya tidak dapat bertanggungjawab atas keluaran pusat biaya tersebut.

#### **b. Pusat Pendapatan**

Pusat Pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Contoh pusat pertanggungjawabannya adalah departemen pemasaran.

#### **c. Pusat Laba**

Pusat Laba adalah Pusat Pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran

pusat pertanggungjawaban dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya atas selisih antara pendapatan dengan biaya.

d. Pusat Investasi

Pusat Investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dengan investasi yang bersangkutan. Pusat laba tidak diukur kinerjanya dengan laba, tanpa menghubungkan laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba, kinerja pusat laba tidak tercermin dari ukuran kinerja tersebut. Kedua tipe pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya dari kemampuan dalam menghasilkan laba dari investasi yang ditanamkan dalam pusat pertanggungjawaban.

### **2.1.6 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat karakteristik yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Akuntansi pertanggungjawaban yang membebankan tanggungjawab kepada individu diberi wewenang

2. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja

Akuntansi pertanggungjawaban ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Biaya standar dan anggaran yang

merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan anggaran. Dimana biaya standar yang dimaksud adalah biaya tenaga kerja karyawan seperti gaji dan upah. Dimana upah adalah biaya kerja berdasarkan lamanya bekerja atau jam kerja karyawan.

3. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran

Realisasi digunakan sebagai alat perbandingan dengan anggaran yang telah disusun untuk mengetahui jumlah biaya yang dikeluarkan dalam operasi perusahaan. Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan dapat diukur pada pusat pertanggungjawaban.

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

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam melaksanakan aktivitasnya guna mencapai standar pendapatan yang telah ditetapkan pada anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan pendapatan yang direalisasikan dari



biaya yang diselenggarakan, para manajer secara individual diberi penghargaan dan hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

## **2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana seluruh input diukur dalam bentuk jumlah uang, namun output tidak diukur dengan cara yang sama.

### **2.2.1 Biaya Teknis dan Biaya Kebijakan**

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban dikenal biaya teknis dan biaya kebijakan. Biaya teknis adalah biaya pengeluaran dan manfaatnya dapat ditelusuri karena memiliki hubungan antara masukan dan keluaran yang dihasilkan. Sedangkan biaya kebijakan adalah biaya yang pengeluarannya dan manfaatnya tidak dapat ditelusuri karena pengeluarannya dan masukannya tidak ada hubungannya. Biaya kebijakan adalah biaya yang merefleksikan keputusan pihak manajemen yang berkaitan dengan kebijakan tertentu yang biasanya terdapat di unit administrasi dan pendukung (seperti akuntansi, sumber daya manusia) dan aktivitas pemasaran yang outputnya tidak bias diukur dengan uang.

### **2.2.2 Pusat Biaya Teknis dan Pusat Biaya Kebijakan**

Pusat biaya terbagi atas pusat biaya teknis dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknis adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya. Contoh pusat biaya teknis adalah bagian produksi dan bagian pengiriman. Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian

besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Jumlah biaya yang tepat untuk kegiatan pusat biaya kebijakan ditentukan berdasarkan kebijakan manajemen. Contoh pusat biaya kebijakan adalah bagian akuntansi, personalia. Dan bagian penelitian dan pengembangan

### **2.3 Sistem Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya**

Langkah pertama dalam sistem pelaporan pertanggungjawaban adalah pembentukan garis dan bidang pertanggungjawaban. Elemen – elemen yang terdapat pada struktur organisasi mewakili segmen organisasi yang membuat atau menerima laporan sesuai dengan fungsi dan tanggungjawabnya. Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban, diperlukan sebuah sistem pelaporan. Dalam laporan pertanggungjawaban beserta anggarannya agar dapat diketahui penyimpangan terhadap anggaran. Agar lebih bermanfaat, laporan pertanggungjawaban harus disertai tentang penyebab timbulnya penyimpangan.

Laporan pertanggungjawaban biasanya dibuat secara berkala dengan dasar bentuk dan format yang tetap dari waktu ke waktu serta disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya. Mulyadi mengatakan bahwa dasar - dasar yang melandasi penyusunan sebuah laporan pertanggungjawaban biaya adalah sebagai berikut:

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan adalah tingkatan manajemen bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang diberi rincian mengenai realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya disusunnya.

- c. Manajer jenjang diatas diber laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun berdasarkan wewenang manajer tersebut.
- d. Semakin ke atas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan pertanggungjawaban atau sistem pelaporan kinerja

#### **2.4 Akuntansi Pertanggungjawabansebagai Aspek Perencanaan dan Pengendalian**

Perencanaan dan Pengendalian merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. Perencanaan (*planning*) berarti menghubungkan kenyataan, merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai suatu tujuan. Pengamatan melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun, merupakan komponen utama dari perencanaan.

Dalam perencanaan dan pengendalian manajemen melakukan tahapan dalam penyusunan program. Penyusunan program merupakan proses pengendalian keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penafsiran sumber yang akan dialokasikan kepada setiap program

tersebut. program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategi. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditunjukkan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, pada dasarnya perusahaan seperti berjalan tanpa tujuan yang jelas.

suatu organisasi bisnis sangat tidak mungkin sebagai manajer mengendalikan seluruh kegiatan operasi organisasi secara perorangan. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian yang dapat menjamin dan meyakinkan manajer bahwa anggota – anggota organisasi dalam melaksanakan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan keinginan manajer. Tujuan dari pengendalian adalah membantu organisasi agar dapat melaksanakan kewajiban dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui pendekatan sistematis, disiplin untuk mengevaluasi, dan melakukan perbaikan atas keefektifan manajemen resiko, pengendalian dan proses yang jujur dan baik.

## **2.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Aspek Pelaporan Berdasarkan pusat pertanggungjawaban**

Pelaporan pertanggungjawaban (*responsibility reporting*) mencakup fase pelaporan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pelaksanaan tanggungjawab merupakan laporan tanggung gugat (*accountability*) dengan tujuan:

1. Memberi informasi kepada manajer dan atasan mengenai pelaksanaan atau prestasi kerja dalam bidang – bidang yang di pertanggungjawabkan
2. Mendorong para manajer dan batasan untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki prestasi kinerja.

Di dalam laporan pertanggungjawaban akan menyajikan biaya – biaya yang telah dikeluarkan sesungguhnya dengan dianggarkan sebelumnya, sehingga dapat menjadi suatu pengawasan biaya. Laporan pertanggungjawaban akan disajikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Laporan perencanaan berhubungan dengan program – program yang akan diantisipasi dalam hubungan dengan operasi atau kondisi keuangan masa yang akan datang, sedangkan laporan pengawasan untuk membantu mengawasi operasi pelaksanaan dari perencanaan yang dijalankan dalam laporan untuk perencanaan guna menunjukkan bidang – bidang yang memerlukan tindakan perbaikan. Kemudian laporan informasi adalah penyampaian informasi yang perlu disampaikan atau disajikan kepada manajer untuk menentukan tindakan yang perlu dilakukan pada masa yang akan datang.

Isi laporan pertanggungjawaban yang disajikan biasanya tergantung pada kebutuhan atau situasi. Hal ini dapat berupa laporan harian, mingguan, atau mungkin suatu laporan khusus yang disediakan dengan suatu tahap tertentu perusahaan. Disamping itu tingkat pertanggungjawaban pelaksanaan juga memerlukan faktor yang akan mempengaruhi isi dan susunan laporan. Cara penyajian laporan tergantung pada pengaruhnya terhadap operasi perusahaan,

serta besar kecilnya penyimpangan suatu keadaan yang sangat berpengaruh terhadap operasi perusahaan.

## **2.6 Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penyusunan Anggaran**

Penyusunan Anggaran dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dengan demikian anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur sumber ekonomi yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan melihat masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi. Dengan membuat anggaran, seorang manajer dapat membuat perencanaan sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri. Dapat melakukan koordinasi dengan bagian lainnya, dan dapat melakukan pengendalian kegiatan

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa :

**Anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu alat perencanaan dan pengawasan operasi keuntungan dalam suatu organisasi laba dimana tingkat formalitas suatu budget tergantung besar kecilnya organisasi.<sup>10</sup>**

Dalam Anggaran, program dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban, bukannya program individual yaitu anggaran

---

<sup>10</sup>Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Medan, 2017, hal. 227

menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggungjawab terhadap sebuah program atau bagian dari program. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, karakteristik anggaran adalah :

- a. **Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha**
- b. **Anggaran dinyatakan dalam suatu keuangan**
- c. **Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun**
- d. **Anggaran merupakan komitmen manajemen; yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan**
- e. **Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusunan anggaran**
- f. **Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika kondisi khusus**
- g. **Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan**<sup>11</sup>

### **Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah akuntansi yang di desain secara khusus dan di implementasikan untuk menilai kinerja manajer pusat-pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Pada awal tahun anggaran, anggaran merupakan harapan

---

<sup>11</sup>**ibid.**, hal 228

bagi manajemen dan anggaran merupakan standar untuk mengevaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban.

Menurut Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti penganggaran bertujuan untuk :

1. **Memaksa manajer membuat rencana kerja**
2. **Tolak ukur mengevaluasi kinerja**
3. **Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer**
4. **Membantu pengambilan keputusan**<sup>12</sup>

Kinerja manajer adalah kinerja untuk menunjukkan seberapa baik manajer tersebut dalam mengelola pusat pertanggungjawabannya. Melalui laporan kinerja, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Anggaran dapat menunjukkan sumber daya yang harus diperoleh pusat pertanggungjawaban

## **2.7 Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.7.1 Pengertian kinerja**

Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

---

<sup>12</sup>Darsono prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan Teknik Mengetahui dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis** , Edisi kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 8.



Menurut Rusliaman siahaan penilaian kinerja karyawan **harus dilakukan dengan cara berkala dan harus dilakukan dengan jujur, objektif, hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan yang dinilai, dan mempunyai tindak lanjut sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya**<sup>13</sup>

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi performa kinerja manajer dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan. Setelah penilaian kinerja selesai dilakukan, maka selanjutnya akan diberikan *reward* atau *punishment* terhadap karyawan yang bersangkutan. *Reward* akan diberikan terhadap karyawan yang berprestasi dan mampu meraih target. Sedangkan *punishment* merupakan konsekuensi yang harus siap ditanggung oleh karyawan yang tidak mampu memberikan performa terbaiknya sehingga tidak berhasil meraih target yang telah ditentukan.

Penilaian kinerja merupakan bentuk motivasi sekaligus apresiasi dalam dunia kerja. Dengan penilaian tersebut, seorang karyawan akan termotivasi untuk selalu memberikan performa untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakanya sesuai dengan tanggungjawab dan hasil yang diharapkan.

Menurut Sarinah Sihombing et al, penilaian kinerja adalah :

**Merupakan prilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.**<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Rusliaman Siahaan et al **Manajemen**, Edisi Pertama: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal. 226

<sup>14</sup>Sarinah Sihombing et al **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Rivisi: In Media dengan STMT Trisakti, Jakarta, 2015, hal. 101

### 2.7.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang manajer berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Agar kinerja manajer bias mencapai performa terbaik, maka diperlukan penilaian. Kinerja suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian dari seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya

Menurut E. Saefuddin Mubarak:

**Pengukuran kinerja merupakan proses di mana organisasi mendapatkan informasi mengenai bagaimana pegawai melakukan tugasnya dengan baik, sedang umpan balik kinerja merupakan proses dalam menyediakan informasi mengenai pegawai tentang efektivitas kinerja dari kinerja yang dihasilkan pegawai.<sup>15</sup>**

Pengukuran Kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktu serta pemberian penghargaan. Dengan adanya penilaian kinerja, manajer dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

---

<sup>15</sup> E. Saefuddin Mubarak **Manajemen Sumber Daya Manusia** : Pengantar Keunggulan Bersaing, In Media, Jakarta, 2014, hal. 83

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa tujuan **sistem pengukuran kinerja** adalah :

- a. **Menentukan Strategi**  
Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.
- b. **Menentukan Pengukuran Strategi**  
Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.
- c. **Mengintegrasikan pengukuran ke dalam Pengukuran kedalam sistem manajemen**  
Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan
- d. **Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan**  
Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Op.Cit**, hal. 170

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Yang meliputi objek penelitian dalam penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan, yang beralamat Jalan Iskandar Mudan no. 119 Medan. Fokus pembahasan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berkaitan dengan penilaian kinerja pada pusat laba.

#### **3.2 Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam memperoleh data serta berbagai keterangan yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini meliputi dua metode yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Metode ini dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah bahan pustaka yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan – bahan literatur melalui buku – buku teori, artikel, dan catatan – catatan kuliah yang relevan dengan pokok bahasan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kerangka dasar teori yang kuat untuk melakukan pengambilan kesimpulan secara umum. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder serta mengumpulkan data dan informasi dengan mengadakan survei terhadap data yang ada, menggali teori – teori yang telah berkembang dalam bidang ilmu yang berkepentingan, dan memperoleh orientasi yang lebih luas dalam permasalahan yang dipilih.

## 2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung kelapangan terhadap objek yang diteliti untuk memperoleh data primer melalui observasi, wawancara lisan dan memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal – hal yang berkaitan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban, penulis melakukan penelitian langsung pada Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan.

### 3.3 Sumber Metode Pengumpulan Data

Faktor yang penting dalam menunjang suatu penelitian adalah data yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk menyusun suatu informasi sehingga penelitian dapat memberikan hasil yang akurat dan efektif. Adapun yang menjadi sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Data Primer, merupakan data secara langsung diperoleh dari sumber pertama, baik berupa data kuantitatif maupun kualitatif, dan masih perlu diolah lagi
2. Data Sekunder, merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi perusahaan dan sejarah singkat perusahaan.

Data Sekunder untuk penelitian ini adalah data yang telah diolah dan disajikan Rumah Sakit Umum (RSU) Vina Estetica Medan. Untuk memperoleh data sekunder tersebut penulis melakukan metode dokumentasi dengan mengumpulkan data – data atau dokumen yang ada dalam perusahaan seperti laporan pertanggungjawaban anggaran fleksibel pendapatan dan biaya tahun 2016 dan 2017 yang digunakan untuk mendukung penulisan skripsi.

### **3.4 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif bertujuan untuk memperoleh informasi – informasi mengenai keadaan saat ini, dan melihat kaitan variabel yang ada.

2. Metode Deduktif

Metode deduktif merupakan suatu metode dengan membandingkan data mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan oleh perusahaan terhadap teori sebagai kebenaran bersifat umum.