

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA OPERASIONAL
SEBAGAI ALAT BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA RSUP H. ADAM MALIK MEDAN**

OLEH :

RIA SILABAN

NIM : 03 833 0124



**FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

2007

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA OPERASIONAL
SEBAGAI ALAT BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA RSUP H. ADAM MALIK MEDAN**

OLEH :

RIA SILABAN

NIM : 03 833 0124



**FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN**

2007

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)5/2/24

**JUDUL SKRIPSI : AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT
BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT BANTU
DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
PADA RSUP H. ADAM MALIK MEDAN**

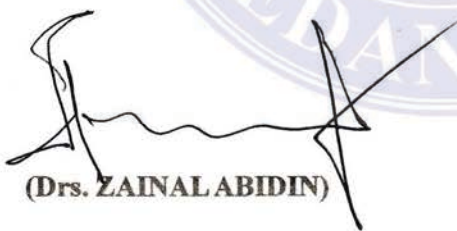
NAMA MAHASISWA : RIA SILABAN

N I M : 03 8330124

JURUSAN : AKUNTANSI

**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I


(Drs. ZAINALABIDIN)

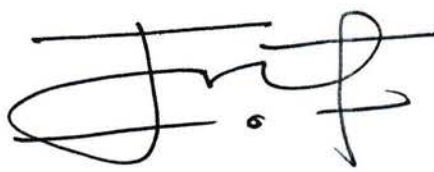
Pembimbing II


(Drs. ALI USMAN SIREGAR)

Ketua Jurusan


(Dra.Hj. RETNAWATI SIREGAR, MSi)

Dekan


(Dr.H. SYA'AD AFIFUDDIN, SE, MeC)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)5/2/24

RINGKASAN

RIA SILABAN, AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN RSUP H.ADAM MALIK MEDAN (Di bawah bimbingan Drs. Zainal Abidin, selaku Pembimbing I dan Drs. Ali Usman, selaku Pembimbing II).

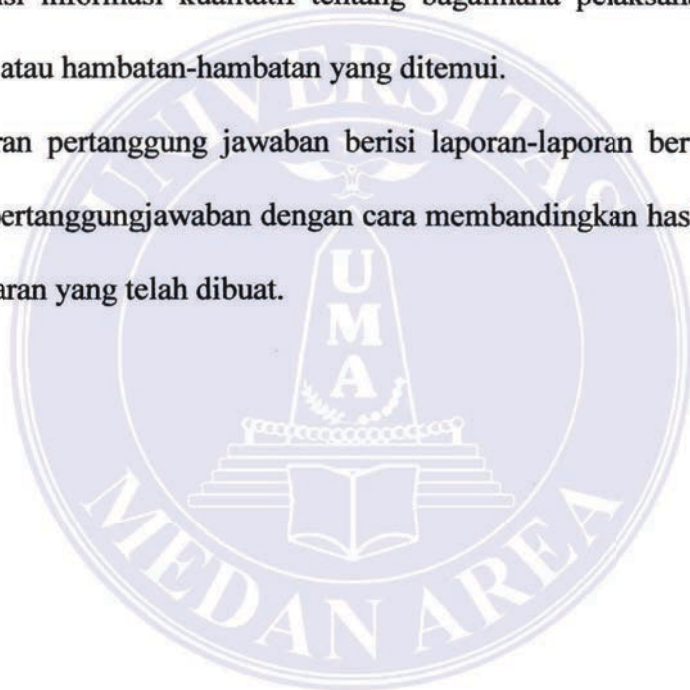
Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang harus dicapai oleh semua pihak yang ada dalam perusahaan. Proses penetapan dan pencapaian tujuan membutuhkan kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus melaksanakan fungsi-fungsi dengan baik, sehingga tujuan perusahaan akan dicapai dengan efektif dan efisien. Dalam kaitannya dengan pencapaian yang efektif dan efisien, pihak manajemen perusahaan melakukan desentralisasi dalam organisasi atau dengan kata lain memutuskan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab seperti desentralisasi ini memungkinkan setiap dalam perusahaan bekerja secara efektif dan efisien. Salah satu cara penerapan desentralisasi ini adalah dengan menerapkan salah satu system akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan

informasi yang dibutuhkan manajemen untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi pada RSUP H. Adam Malik Medan setiap lapangan pertanggungjawaban tadi atas laporan pertanggung jawaban dan laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran. Laporan pertanggungjawaban program berisi informasi kualitatif tentang bagaimana pelaksanaan program hasil yang dicapai atau hambatan-hambatan yang ditemui.

Laporan pertanggung jawaban berisi laporan-laporan berupa data-data dari pusat-pusat pertanggungjawaban dengan cara membandingkan hasil yang sebenarnya dengan anggaran yang telah dibuat.





KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran tuhan Yang Maha Esa yang telah memberika rahmat dan hidyah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat pada waktunya. Salam tak lupa penulis panjatkan kehadiran junjungan kita yang membuka mata hati kita dari alam kegelapan ke alam yang penuh dengan rahmat dan dihiasi dengan ilmu pengetahuan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi yang disajikan ini jauh dari kesempurnaan dan masih banyak kekurangan-kekurangan baik dalam penyampaian, bahasa dan kata maupun dalam hal penyajian. Untuk itu penulis dengan berbesar hati dan dengan tangan terbuka menerima kritik dan saran yang sehat dengan membangun dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini.

Dalam kata pengantar ini penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahanda (alm) yang sangat penulis cintai dan Ibunda yang ambisinya sangat penulis sayangi dan penulis banggakan dengan jerih payah mereka dan doa mereka yang tulus dengan penuh keikhlasan demi tercapainya cita-cita penulis. Mengorbankan waktu tenaga dan materi demi kemajuan anak-anaknya agar berguna bagi keluarga, agama, dan lingkungan masyarakat luas.

Selain itu penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak di dalam penyelesaian skripsi ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)5/2/24

- 1) Bapak Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
- 2) Bapak Hery Syahrial, SE, MSi selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
- 3) Ibu Dra. Hj. Ratnawati, MSi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
- 4) Bapak Drs. Zainal Abidin selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan petunjuk dan perbaikan sejak awal sampai selesainya skripsi ini.
- 5) Bapak Drs. Ali Usman Siregar selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan petunjuk dan perbaikan sejak awal sampai selesainya skripsi ini.
- 6) Ibu Dra. Hj. Soniah Hatmi, MSi selaku Ketua Penguji Penulis
- 7) Ibu Mardiana, SE, MSi selaku sekretaris Penguji Penulis
- 8) Seluruh dosen dan staff dan tata usaha yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan selama di bangku kuliah.
- 9) Kepada BapK Dr. H. Djamaluddin Sambas selaku Wadir Penunjang Medis dan Penelitian yang memberi kesempatan waktu dalam melakukan pengambilan data.
- 10) Rasa Hormat dan Sayang kepada Ayahanda (Alm) P. Silaban dan Ibunda L Sihombing yang sendirinya memberi semangat doa dan dorongan sehingga

perkuliahan saya selesai dengan waktu yang tepat dan juga penyelesaian skripsi ini (*Thank's my Mam*).

11) Rasa Hormat dan Sayang kepada Abang Mesra, Mesri dan Kaka Ipar penulis dan kakak tercinta Rita, Op. (br. Lubis), yang memberikan semangat dan bantuan baik secara moril dan material sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

12) Rasa Hormat dan Sayang kepada Uda (J. Sinaga, SE, MM) Nanguda (DR. P. Sianturi SH, MHUM) dan kepada adek-adek penulis (Jojo, Hari, Tio) yang selama selalu memberi dorongan, dan semangat sehingga perkuliahan saya selesai dengan waktu yang tepat.

13) Rasa Hormat dan Sayang kepada Teman-temanku (stbk 03) Tris, Armi, Taufik, Arman, Fika, Mar, Aida, Fitri, Ari, Mesri, dan Milda dan stbk 05,06, Rame Lingling, Vera Duma, Nana, Arley yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, kesuksesan terbesar dimata Tuhan adalah ketika penulis memiliki teman-teman yang mengasihi dan menghormati penulis seperti kalian. "*Semoga kasih setia dan suka cita Tuhan selalu mengiringi langkah kita.*"

Demikianlah kata pengantar dari penulis, semoga segala amal dan kebbaikannya mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Medan, 2007
Penulis

(RIA SILABAN)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

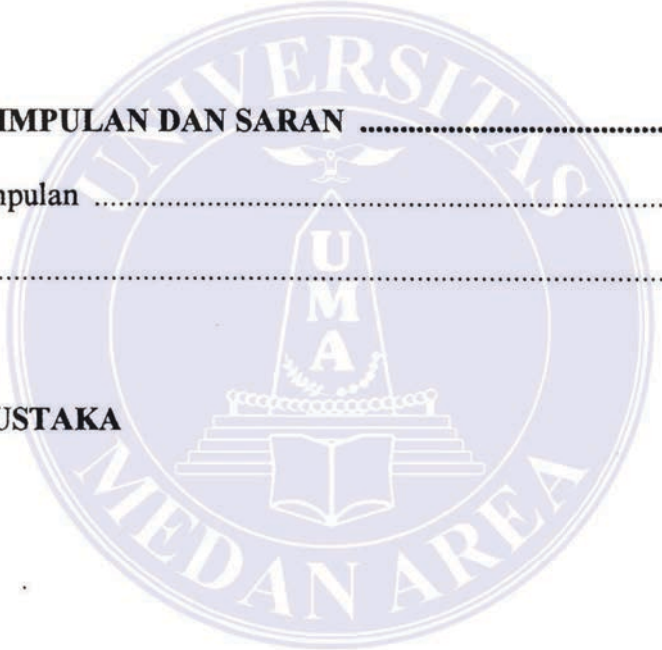
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)5/2/24



DAFTAR ISI

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	2
D. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian	2
E. Metode Penelitian dan Pengumpulan Data	3
F. Metode Analisa Data	4
 BAB II LANDASAN TEORITIS	 5
A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	5
B. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	14
C. Pengertian Biaya Operasional	25
D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	26

BAB III RUMAH SAKIT UMUM PUSAT HAJI ADAM MALIK MEDAN .	32
A. Gambaran Umum Perusahaan	32
B. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Biaya Direktur Umum dan Keuangan Perusahaan	44
BAB IV ANALISA DAN EVALUASI	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	53
A. Kesimpulan	53
B. Saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR TABEL

Tabel 1

Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Biaya Direktur

Umum dan Keuangan Perusahaan

46

Tabel 2

Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Biaya Wakil

Direktur Umum dan Keuangan Perusahaan

47



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Hirakit Pusat-pusat Pertanggungjawaban 21

Gambar 2 Organisasi Fungsional 22

Gambar 3 Organisasi Divisional 24

Gambar 4 Bagan Organisasi RSUP H. Adam Malik Medan 39



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang harus dicapai oleh semua pihak yang ada dalam perusahaan. Proses penetapan dan pencapaian tujuan membutuhkan kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus melaksanakan fungsi-fungsi dengan baik, sehingga tujuan perusahaan akan dicapai dengan efektif efisien. Dalam kaitannya dengan pencapaian yang efektif dan efisien, pihak manajemen perusahaan melakukan desentralisasi dalam organisasi atau dengan kata lain memutuskan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab seperti desentralisasi ini memungkinkan setiap dalam perusahaan bekerja secara efektif dan efisien. Salah satu cara penerapan desentralisasi ini adalah dengan menerapkan salah satu system akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen.

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dan bagaimana perlakuan biaya operasional yang ditujukan RSUP. H Adam Malik penulis membahasnya dalam satu skripsi yang berjudul “ AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan mengenai latar belakang masalah dan objek penelitian diatas dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah struktur organisasi RSUP.H. Adam Malik Medan telah menunjukkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya operasional.
2. Apakah RSUP. H. Adam Malik Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya operasional sebagai alat pertanggungjawaban manager.
3. Apakah RSUP.H.Adam Malik Medan dalam menyusun anggaran biaya operasional telah menetapkan anggaran sebagai batas atas biaya yang telah dilampaui.

C. Hipotesis

Yang menjadi hipotesis adalah RSUP.H. Adam Malik Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban biaya operasional sebagai alat pertanggungjawaban manager.

D. Luas, Tujuan dan Penelitian

1. Luas Penelitian

Mengingat luasnya ruang lingkup penelitian ini penulis mempunyai keterbatasan dana, waktu, tenaga serta ilmu pengetahuan, maka penulis

membatasi ruang lingkup penelitian hanya sebatas pada topik yang dikaji pada RSUP.

H. Adam Malik Medan, sehingga dapat dengan mudah dipakai. Untuk mengetahui secara langsung apakah perusahaan telah mempunyai perencanaan formal untuk pertanggungjawaban pusat biaya operasional yang dilakukan.

2. Tujuan penelitian

- a. Untuk mengetahui jumlah struktur organisasi RSUP.H. Adam Malik Medan telah menunjukkan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya operasional.
- b. Untuk mengetahui apakah RSUP.H. Adam Malik Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya operasional sebagai alat pertanggungjawaban manajemen.
- c. Untuk mengetahui apakah RSUP.H. Adam Malik Medan dalam menyusun anggaran biaya operasional telah menerapkan anggaran sebagai batas biaya yang tidak boleh dilampaui.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Penelitian

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam menyusun skripsi ini : Penulis menggunakan dua metode yaitu :

- a. Penelitian kepustakaan (Library Research) yaitu mengumpulkan data yang ada kaitannya dengan judul skripsi ini melalui berbagai literature dan bahkan kuliah untuk mendapatkan kerangka teori-teori yang diperoleh adalah data sekunder.
- b. Penelitian lapangan (Field Research) yaitu kegiatan mengadakan penelitian yang dibentuk langsung ke objek yang teliti yaitu RSUP H. Adam Malik Medan, data yang diperoleh adalah primer.

2. Teknik Pengumpulan Data

Informasi yang mengarah pada kebenaran yang diperlukan dalam membuktikan pembahasan, maka metode data yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Teknik observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung dilapangan mengenai biaya kebijakan yang diterapkan pada perusahaan.
- b. Teknik wawancara yaitu dengan melakukan Tanya jawab langsung dengan pimpinan, kepala bagian akuntansi.
- c. Teknik dokumentasi yaitu dengan mempelajari dokumentasi perusahaan tentang penetapan biaya kebijakan, seperti biaya laporan pertanggungjawaban pusat biaya kebijakan dan sebagainya.

F. Metode Analisis Data

Analisa data yang dilakukan adalah dengan metode deskriptif yaitu metode analisis dengan menyusun data-data yang di peroleh kemudian di interprestasikan, dan dianalisis sehingga memberikan keterangan masalah yang dihadapi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal.

Akuntansi Pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2001 ; 818) “ merupakan sebuah sistem yang disusun untuk mengukur hasil setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diharapkan atau yang dianggarkan.”

Dari definisi tersebut akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat untuk mengukur kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban, dimana kinerja tersebut dapat dibandingkan antara anggaran kegiatan/biaya dengan realisasi kegiatan/biaya.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001 ; 218) Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditinjau orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan.

Defenisi tersebut mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan biaya, kita dapat mencari orang atau sekelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

Dari kedua defenisi di atas dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban dititikberatkan pada pertanggungjawaban biaya. Setiap biaya dari tiap-tiap unit organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan oleh masing-masing unit tersebut. Dengan membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya dapat dilakukan penilaian atas pusat-pusat biaya dalam perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan besarnya penyimpanan biaya yang terjadi, tetapi yang terutama adalah memberikan informasi bagaimana manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggungjawabnya. Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motifasi bagi manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu memperoleh keuntungan (*profit*) yang optimal.

Gudo 1993 : 207) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah proses yang meliputi :

- a. Penunjukan pusat pertanggungjawaban.
- b. Pendelegasian wewenang kepada orang-orang dalam pusat pertanggungjawaban.
- c. Penyajian anggaran, pengumpulan data realisasi, dan penyajian laporan perbandingan antara realisasi dengan anggaran.
- d. Penanganan orang-orang yang bertanggungjawab atas tindakan perbaikan tertentu.

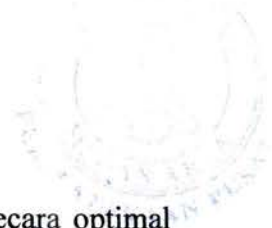
Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban memerlukan pendelegasian wewenang kepada pusat pertanggungjawaban, sehingga pusat pertanggungjawaban dapat bertanggungjawab atas realisasi anggaran.

Matz dan Usry (1997 : 420) mengemukakan tiga konsep dasar mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas penggolongan tanggungjawab manajemen (departemen-departemen) pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepali pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. umumnya biaya-biaya yang secara langsung dapat dibebankan pada departemen (kecuali biaya tetap) merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
- b. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya-biaya tertentu dengan pertimbangan dan kerja sama antara penyelita, kepala departemen atau manajer. Biaya tersebut diajukan dalam anggaran departemen.
- c. Tiap anggaran harus jelas menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh orang yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau dipertanggungjawabkan dalam kerangka kerja yang tercakup dalam wewenang.

Konsep di atas menekankan perlunya pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut memerlukan pendelegasian wewenang untuk mendasari pertanggungjawaban atas biaya terkendali yang telah dianggarkan.

Akuntansi pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan terhadap elemen-elemen yang secara langsung berbeda di bawah pengadilan sistem



ini diciptakan untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal sebagai salah satu model desentralisasi.

Pusat biaya sendiri terbagi atas dua yaitu pusat biaya teknis dan pusat biaya operasional. Pusat biaya teknis adalah pusat biaya yang menanggungjawabin biaya teknis yaitu biaya yang sebagian besar biayanya (input) mempunyai hubungan fisik yang erat dengan keluarganya (output). Sedangkan pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang menanggungjawabin biaya operasional yaitu biaya yang sebagian besar biayanya (input) tidak mempunyai hubungan teknis dengan keluarganya (output). Biaya kebijakan sering sekali tidak mendapat perhatian yang layak oleh pihak manajemen oleh karena biaya kebijakan hanya memiliki hubungan yang minim dengan operasi dasar perusahaan. Manajemen sering sekali mengamal biaya kebijakan dengan biaya teknis baik dari segi penyusunan anggaran maupun pelaporannya. Hal ini dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan oleh pihak manajemen akibat informasi akuntansi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan yang tidak memadai.

2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001 : 174) “ Akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer.” Dari kutipan tersebut ada tiga manfaat akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

a. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusun Anggaran

Informasi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran. Informasi tersebut berhubungan peran dan tanggungjawab yang diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban tersebut selama priode tertentu.

Menurut Mulyadi (2001 : 175) “Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut.” Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

b. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi itu terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen. pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama priode tersebut.

Pada awal periode manajemen puncak akan menetapkan batasan tanggungjawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban, sebagai mana yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001 : 421) “ Jika seseorang diminta untuk

bertanggungjawab atas sesuatu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya.”

Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan mencapai sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Dengan tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

Setelah batasan tanggungjawab ditetapkan, tahap berikutnya adalah menetapkan kinerja penilaian kinerja. Kriteria penilaian kinerja harus disesuaikan dengan ruang lingkup tanggungjawab. Kriteria ini berbeda untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Kinerja pusat biaya teknis dinilai berdasarkan produktivitas dengan biaya lebih rendah dari yang dianggarkan, kinerja manajer pusat biaya kebijakan dinilai berdasarkan pelaksanaan tugas dalam batas biaya yang dianggarkan, kinerja manajer pusat investasi dinilai dari *Return on investment*.

c. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pemotivasi Manajer

Mulyadi (2001 : 418) mengatakan “ Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan.” Pemberian penghargaan atas kinerja manajer akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggungjawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai prestasi manajer yang tentunya secara positif memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Maksimalisasi motivasi manajer dan karyawan berarti membangkitkan

dorongan dalam diri setiap orang untuk mengarahkan semua usahanya dalam

mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Motivasi dapat dibangkitkan secara langsung yaitu dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi. Penghargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan karyawan seperti asuransi, honorarium, liburan atau tunjangan lainnya.

3. Kondisi-kondisi yang Menunjang Efektivitas Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggungjawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya kinerja yang diharapkan, dan selisih yang timbul dalam setiap pusat pertanggungjawaban.

Supriyono (2001 :374) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika terdapat kondisi-kondisi tersebut :

- a. Luas wewenang dan tanggungjawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
- b. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerja.
- c. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawaban.
- d. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
- e. Hanya biaya, pendapatan, laba, dan investasi yang dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan ke dalam laporan kinerja.
- f. Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.

- g. Laporan kinerja menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan ditetapkan prinsip pengecualian.
- h. Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajer terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
- i. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat menilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral, dan sebagainya.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban terhadap syarat-syarat yang harus dipenuhi yaitu :

- 1) Struktur organisasi baik, artinya memiliki batasan wewenang dan tanggungjawab yang jelas dan tegas sehingga setiap karyawan dan personil perusahaan dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.
- 2) Anggaran harus disusun berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga pendapatan dan biaya dapat dipertanggungjawabkan.
- 3) Khusus untuk akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya, harus dilakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

4. Pusat Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2001 ; 818) “ merupakan suatu sistem yang disusun untuk mengukur hasil setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diharapkan atau dianggarkan.”

Informasi yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban berhubungan dengan pusat pertanggungjawabana.

Menurut Hansen dan Mowen (2001 : 818) “ pusat pertanggungjawaban merupakan sebuah segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab atas hasil kegiatan unit bisnisnya.” Sedangkan menurut L. M. Samryn (2001 : 259) “ Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi.”

Berdasarkan definisi-defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang bertanggungjawab atas serangkaian kegiatan tertentu yang menyebabkan terjadinya biaya, perolehan pendapatan atau investasi. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan mengelompokkan organisasi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawabana, wewenang dan tanggungjawab setiap personiel perusahaan dari jenjang teratas sampai jenjang terendah menjadi jelas.

Untuk menilai prestasi sebuah pusat pertanggungjawaban, ada dua kriteria yang dapat digunakan yaitu efesiensi dan efektifitas. Penilaian prestasi dengan menggunakan kedua kriteria tersebut dapat dilakukan dengan perbandingan.

Efesiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan atau perbandingan antara jumlah hasil (*output*) dengan sumberdaya (*input*) yang

ditetapkan (*standard cost*). Efektifitas adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuan yang harus dicapai. Apabila kontribusi keluaran yang dihasilkan semakin mendekati sasaran maka pusat pertanggungjawaban tersebut semakin efektif.

B. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban laporan-laporan pelaksanaan di susun untuk departemen-departemen, segmen-segmen dari departemen-departemen atau pengelompokan dari departemen-departemen yang beroperasi di bawah kendali dan otoritas manajer yang bertanggungjawab. Dalam setiap unit organisasi laporan pelaksanaan di susun, di identitas sebagai sebuah pusat pertanggungjawaban.

Dari pelaksanaan laporan pertanggungjawaban ada beberapa jenis laporan pertanggungjawaban sebagai berikut:

- Laporan pertanggungjawaban Manajer bagian laporan harus di sajikan untuk baru manajer ke bagian.
- Laporan pertanggungjawaban manajer departemen laporan ini disajikan untuk para manajer departemen.
- Laporan pertanggungjawaban Direksi laporan ini di sajikan Direktur utama, Direktur produksi, dan direktur pemasaran (Sunarto 2002)

Adapun jenis-jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat biaya laba, pusat pendapatan, pusat investasi sebagai berikut:

1. Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam unit tersebut, yang meliputi keseluruhan biaya yang dibebankan untuk aktivitas usaha. Prestasi manajer pusat biaya diukur atas dasar biayanya atau masukannya dalam menghasilkan keluaran, dengan kata lain prestasinya diukur berdasarkan kemampuannya untuk menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban. Prestasi keuangan dari pimpinan suatu pusat biaya dapat juga dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran atau menurut harga pokok standart.

Menurut Thomsin Learning (2001 : 49) “ Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh sistem pengendalin manajemen masukannya diukur dalam suatu moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter.”

Alasan untuk tidak mengukur keluaran pusat biaya adalah :

- a. Pimpinan pusat biaya bertanggungjawab atas nilai moneter keluarannya sesuai dengan asas “ Tanggungjawab harus sama dengan wewenang.” Dengan kata lain keluaran pusat biaya tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
- b. Keluaran pusat biaya sulit diukur dalam satuan moneter. Contoh pusat biaya yang sulit diukur keluarannya adalah bagian keuangan, akuntansi, personalia dan bagian penelitian dan pengembangan.

Robert N Anthony dan Vijai Govindarajan (2002 : 117) mengatakan “ pusat biaya adalah pusat dimana seluruh input diukur dalam bentuk jumlah uang, namun tidak diukur dalam cara yang sama.”

Pusat biaya terbagi atas pusat biaya teknis dan pusat biaya operasional sebagaimana dikemukakan oleh Thomsin Learning (2001)

Pusat biaya teknis adalah pusat biaya yang sebageian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Contoh pusat biaya teknis adalah bagian produksi dan bagian pengiriman. **Pusat biaya operasional** adalah keseluruhan beban sehubungan dengan operasi perusahaan di luar kegiatan proses produksi.

Biaya yang terjadi dalam pusat biaya tidak selamanya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan sehingga dalam pengumpulan dan pelaporan biaya-biaya dari setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan (*Controllable cost*) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*Uncontrollable cost*). Manajer pusat biaya hanya bertanggungjawab terhadap biaya-biaya yang dapat dikendalikan saja.

2. Pusat Laba

Menurut Arif Suadi (2001 : 77) “ Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran dan masukannya diukur dalam suatu moneter, sehingga laba dapat dihitung.” Kinerja pimpinan dilihat dari laba yang dihasilkan. Dalam konsep sistem pengadilan manajemen, pimpinan pusat laba memiliki kewenangan/tanggungjawab

atas pendapatan dan biaya. Pimpinan pusat laba memiliki kewenangan yang terbatas terhadap pendapatan dan atau biaya disebut Pusat Laba Semua (*pseudo profit center*).

Keberadaan suatu pusat laba suatu relevan untuk perencanaan dan pengendalian laba yang mengacu kepada pengukuran unit masukan dan keluaran dari pusat laba yang bersangkutan. Untuk meyakinkan efektifitas pengendalian melalui sistem pengendalian pusat laba, beragam aktifitas yang *controllable* dan *uncontrollable* harus diidentifikasi. Manajer pusat laba bertanggungjawab atas biaya-biaya dan penghasilan yang dikontrol melalui keputusan-keputusannya. Biaya-biaya yang tidak dapat diidentifikasi secara langsung dengan *cost object*-nya dianggap *uncontrollable*, jadi tidak dialokasikan kepusat laba.

Menurut Edy Sukarno (2002 : 52-53) keuntungan adanya pusat laba :

- a) Kesadaran atas laba memicu para manajer untuk senantiasa peka dalam aktifitas pemasaran yang memperbesar keuntungan.
- b) Proses pembuatan keputusan operasional relatif lebih singkat sebab tidak perlu harus dibuat di kantor pusat, tetapi cukup di pusat laba yang bersangkutan.
- c) Manajer pusat laba semakin leluasa mengembangkan inisiatif dan keahliannya dalam mengendalikan *strategic business unit* yang dipimpinnya.

Walaupun laba mampu menunjukkan efisiensi dan efektifitas perusahaan maupun pusat laba, tetapi sebagai alat pengukur, laba juga menimbulkan masalah.

Laba tidak mencerminkan *seluruh* hasil kerja manajemen. penyebabnya adalah laba hanya mencerminkan hal-hal yang dapat diukur dalam satuan moneter. Contoh hal yang tidak dapat diukur dalam satuan moneter adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia (semangat kerja, keterampilan, moral), arah pangsa pasar (naik atau turun), dan sebagainya. Kelemahan lain dari laba sebagai alat pengukur adalah sukarnya menentukan standar laba bagi sebuah pusat laba. Walaupun anggaran laba sering digunakan sebagai standar,

tetapi penentuan anggaran tersebut tergantung pada manajemen sehingga diragukan peranannya sebagai standar.

Cara-cara mengukur kinerja pusat laba menurut Edy Sukarno (2002 : 54)

antara lain :

- a. *Contribution margin* yaitu pendapatan setelah dikurangi harga pokok penjualan dan semua biaya variabel.
- b. *Direc profit* yaitu *contribution margin* setelah dikurangi biaya tetap yang terjadi di pusat laba yang bersangkutan.
- c. *Controllable profit* yaitu *direct profit* dikurangi biaya yang dibebankan oleh kantor pusat namun masih *controllable* bagi pusat laba yang bersangkutan.
- d. *Income before income tax* yaitu *controllable propit* setelah dikurangi beban dari kantor pusat lainnya.
- e. *Net income* yaitu *income before tax* setelah dikurangi pajak yang terutang.

3. Pusat Pendapatan

Menurut R.Supriyono (2001 : 46) “Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. “ Prestasi manajer pusat pendapatan diukur berdasarkan pendapatan yang diperolehnya selama suatu priode dimana pendapatan tersebut diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai lalu dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan.

Bila seorang manajer pusat pendapatan hanya berfokus pada aktifitas yang mampu meningkatkan omzet penjualan tanpa bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkan atau basis investasi yang digunakan, peluang dan kontribusi manajer tersebut terhadap profitabilitas perusahaan menjadi tidak jelas. Karena itu menurut Edy Sukarno (2002 : 44-45)

Dalam menganalisis kinerja manajer pusat pendapatan seyogyanya tidak semata-mata dengan mencermati hasil penjualan, namun juga dengan menelaah keseluruhan “ pasar ” yang tersedia dan besarnya pangsa pasar yang dikuasai oleh manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini analisis industri menjadi sangat relevan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)5/2/24

Tahap analisis industri adalah sebagai berikut :

- a. Membuat proyeksi permintaan pasar
- b. Menilai posisi perusahaan dalam persaingan, yang dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Per min taan Perusahaan}}{\text{Per min taan Pasar}} \times 100 \%$$

Biaya-biaya yang terjadi pada pusat pendapatan hanyalah biaya-biaya yang berada di bawah pengawasan langsung manajer pusat pendapatan. Pusat pendapatan tidak dapat disebut sebagai pusat laba karena biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belumlah merupakan biaya lengkap.

4. Pusat Investasi

Hasen dan Mowen (2001 : 818) mengatakan “ Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan investasi yang digunakan, pendapatan yang dihasilkan, serta biaya-biaya yang terjadi.” Sedangkan menurut Govindarajan (2002 : 73) “ Jika investasi diidentikkan dengan aset, maka pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dinilai dari prestasi manfaat aset perusahaan.”

Govindarajan (2002 : 73-74) mengatakan :

Pengertian memanfaatkan adalah prestasi yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Pusat investasi menyerupai pusat laba. Yang membedakan adalah orientasi operasionalnya. Pusat laba lebih mengacu ke bisnis utama (*core busines*) perusahaan dan waktunya periodik; sedangkan pusat investasi lebih mengacu pada pendayagunaan semua aset produktif (*Earning Asset*) dan jangka waktunya tidak selalu priodik. Dengan kata lain pusat laba menggunakan *Transaction Approach* dan pusat investasi menggunakan *capital Maintenance Approach*. Dalam manajemen keuangan, aset produktif terdiri dari Modal Kerja, Pernyertaan Dan Aktiva Tetap.

Menurut Govindarajan (2002 : 75) “ Alat ukur kinerja pusat investasi adalah

Return on Investmen (ROI) dan Economic Value addedd (EVA).”

a. Formula ROI = $\frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Total Assets}}$

b. Formula EVA = EBT – TAX – WACC

Keterangan :

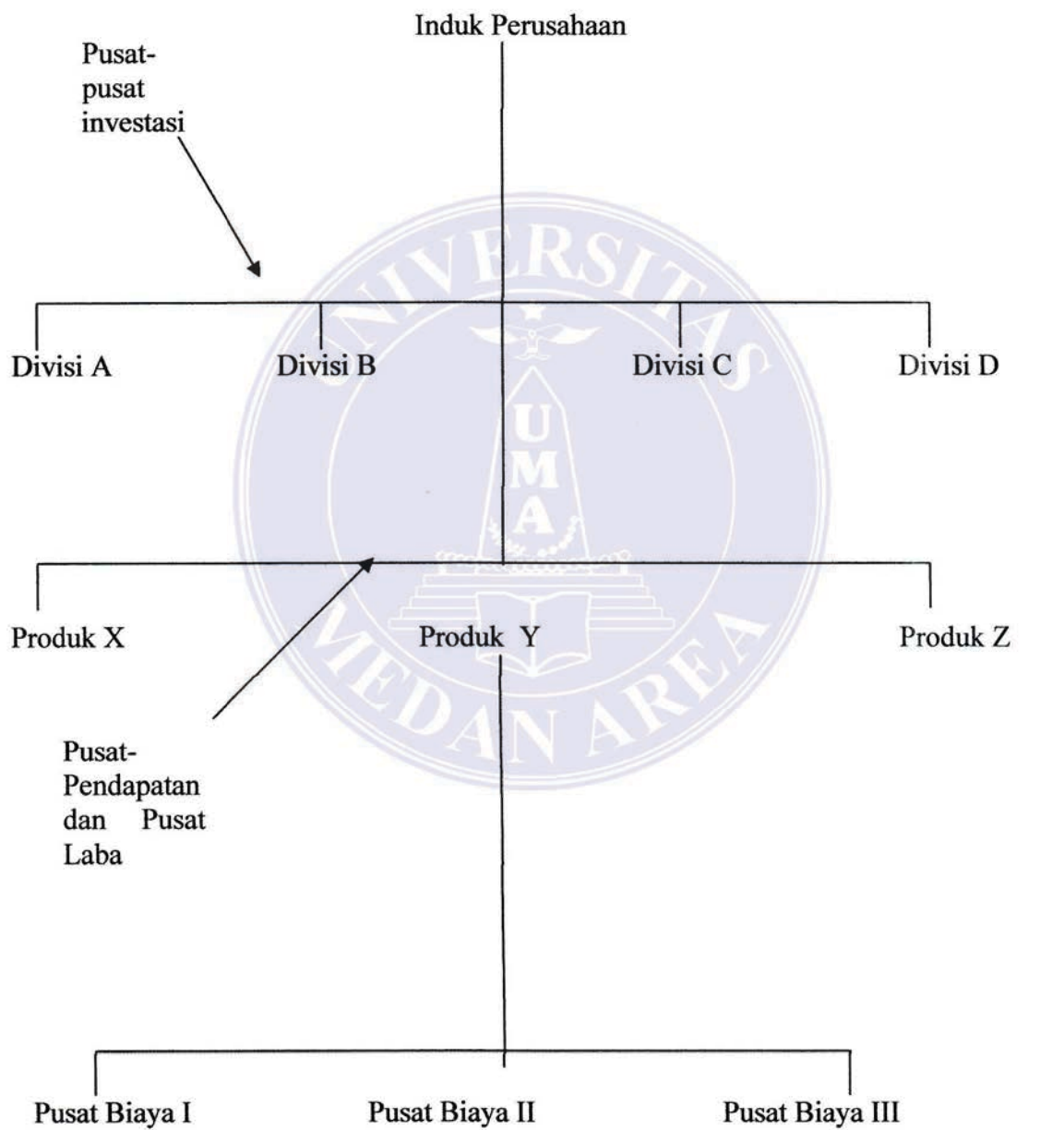
- EVA = Modal yang digunakan (Laba bersih- Beban Modal)
- EBIT = Earning before Interest and Tax (laba sebelum beban bunga dan pajak)
- TAX = Pajak Penghasilan Perusahaan
- WACC = Weighted Average Cost Of Capital (biaya modal rata-rata tertimbang)

Dalam struktur organisasi dengan adanya pusat pertanggungjawaban dan mencerminkan pembagian dan wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada *lower manajer* agar pembagian kerja bermanfaat.

Karena pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban, kerangka pusat pertanggungjawaban harus dirancang secara seksama. Struktur organisasi harus dianalisis untuk mengetahui kemungkinan adanya kelemahan dalam pendelegasian wewenang. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan organisasi jika struktur organisasi disusun secara rasional. Dengan kata lain, struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga struktur organisasi dan sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi.

Berikut adalah hirarki pusat-pusat pertanggungjawaban menurut Govindarajan (2002 : 74) yang disusun secara sederhana :

Gambar 1



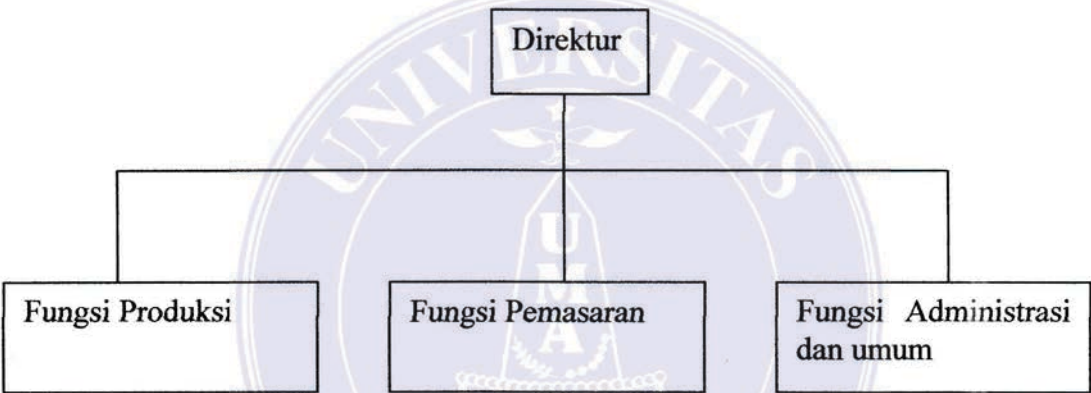
Sumber : Edy Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, 2002

Menurut Supriyono (2001 : 16) “ Ada dua tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu tipe organisasi fungsional dan organisasi divisual.”

a. Organisasi Fungsional

Tipe organisasi ini lebih menekankan pembagian fungsi, secara skematik organisasi fungsional dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2



Sumber : R. A. Supriyono, *Akuntansi Manajemen : Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta, 2001

Pada organisasi fungsional, pusat pertanggungjawaban yang paling dominan adalah pusat biaya dan pusat investasi, Menurut Edy Sukarno (2002 : 38)

Keuntungan struktur organisasi fungsional :

1. Masing-masing fungsi dikendalikan oleh ahli dalam bidangnya sehingga ada keselarasan antara tugas dan keahlian.
2. Cocok untuk lingkungan yang stabil.
3. Membantu pengembangan keahlian dan spesialisasi serta jalur karier yang jelas.

4. Koordinasi internal yang sederhana.

Kelemahan struktur organisasi fungsional :

- a. Tidak ada hubungan " garis langsung" dengan atasan sehingga penyelesaian masalah kurang efisien.
- b. Dapat menyebabkan ketidaklancaran pada alur kerja yang berurutan.
- c. Mudah menciptakan konflik.

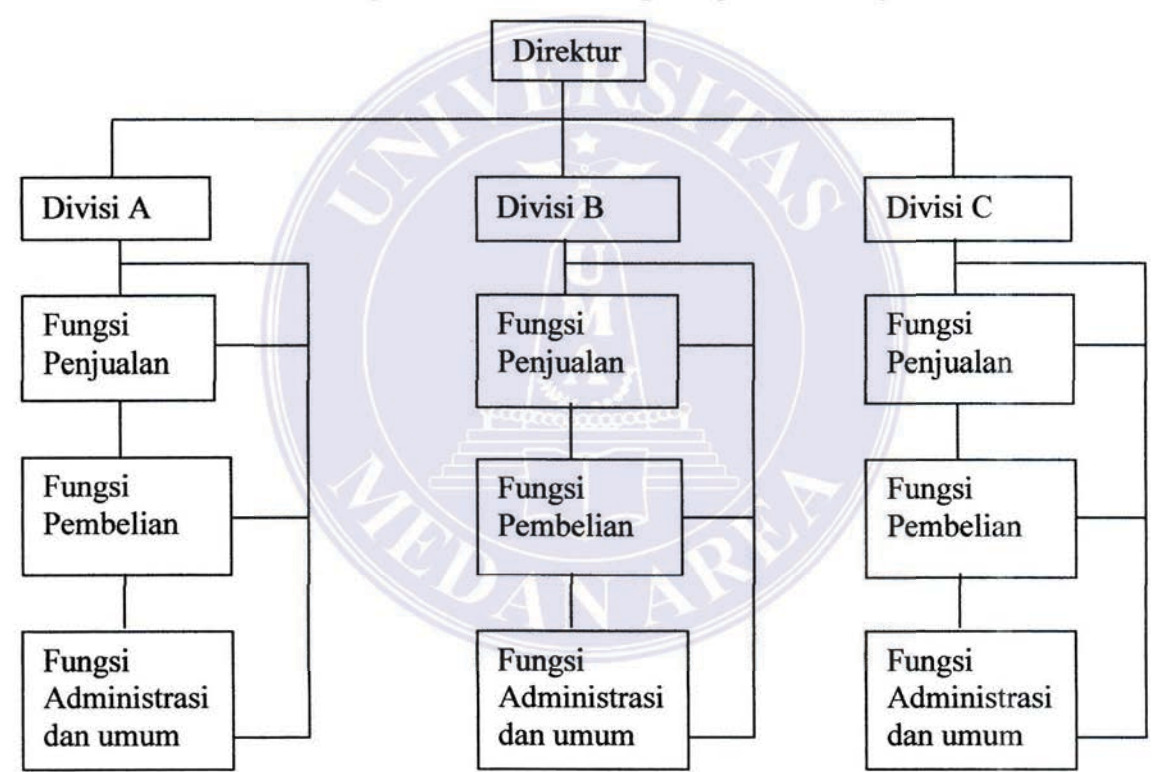


b. Organisasi Divisional

Tipe organisasi ini lebih menekankan pembagian divisi. Pada organisasi divisional, pusat pertanggungjawaban yang paling dominan adalah pusat pendapat dan pusat laba.

Gambar 3

Secara skematik organisasi divisional dapat digambar sebagai berikut;



Sumber : R. A. Supriyono, hal *Akuntansi Manajemen 2, : Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2001

C. Pengertian Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang penting dalam pelaksanaan aktivitas suatu perusahaan guna pembentukan laba usaha. Biaya operasional menurut Sinuraya 992 : 80 adalah “ Keseluruhan beban sehubungan dengan operasi perusahaan di luar kegiatan proses produksi ”. Sedangkan menurut Hartono (2002 : 329) “ Biaya operasional meliputi semua biaya-biaya yang diperlukan dalam operasi biasa disamping pokok perjalanan. Lazimnya biaya operasional ini dipecah lagi menjadi biaya penjualan biaya administrasi dan umum ”.

Biaya operasional di dalam perusahaan terbagi atas biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum. Biaya penjualan adalah keseluruhan dalam rangka melakukan penjualan, dengan kata lain beban ini dikorbankan dengan harapan supaya hasil produksi dapat terjual. Selanjutnya yang dimaksud dengan biaya administrasi dan biaya umum adalah biaya yang berhubungan dengan kegiatan administrasi dan umum perusahaan.

Adapun yang termasuk dalam biaya penjualan , biaya administrasi dan umum pada perusahaan :

1. Biaya Penjualan

Yang termasuk dalam kelompok biaya penjualan adalah : gaji karyawan penjualan, biaya pemeliharaan bagian penjualan, biaya perbaikan bagian penjualan, biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, bagian asuransi bagian penjualan, beban perlengkapan bagian penjualan, beban iklan bagian penjualan.

2. Biaya Administrasi dan Umum

Yang termasuk dalam kelompok biaya administrasi dan umum adalah : gaji karyawan kantor, biaya pemeliharaan kantor, biaya perbaikan kantor, biaya penyusutan peralatan kantor, biaya penyusutan gedung kantor, biaya listrik kantor, biaya telepon kantor, biaya asuransi kantor, biaya perlengkapan kantor.

D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

1. Anggaran

Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan. Anggaran memberikan proyeksi pada manajemen yang dapat dipercayai mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana dilaksanakan karena pada waktu mempersiapkan anggaran. Kita dipaksa untuk memperhatikan dan menyelidiki semua faktor-faktor yang mempengaruhi rencana dan memaksa membuat analisa yang teliti berdasarkan kenyataan-kenyataan yang ada. Matchfoedz (1994 ; 175) menyatakan bahwa anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam mengadakan perencanaan dan pengawasan.

“Anggaran merupakan suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu kualifikasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.”

“Anggaran adalah suatu rancangan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian tanggungjawab manajemen.”

Anggaran juga dapat digunakan sebagai:

- a. Pedoman kerja
- b. Alat pengkoordinasian kerja
- c. Alat penyusutan kerja

Karakteristik Anggaran adalah:

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba unit bisnis
- 2) Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter dan di dukung oleh ukuran- ukuran moneter.
- 3) Anggaran biasanya mencakupn periode satu tahun
- 4) Anggaran merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab mencapai tujuan yang dianggarkan
- 5) Usulan anggaran di kaji ulang dan di sulitkan oleh manajer dengan wewenang yang lebih tinggi dari penyusutan anggaran (Supriyono, 2000: 40)

Dalam setiap perusahaan umumnya anggaran biaya operasionalnya terdiri dari anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan biaya umum. Anggaran biaya operasional penjualan bermanfaat sebagai alat koordinasi bagian penjualan, dan semua petugas penjualan baik pengawas penjualan maupun tenaga penjualan dapat bekerja sama untuk merencanakan kegiatan promosi penjualan.

Adapun yang dimaksud dengan anggaran biaya penjualan menurut Manundar (2002 ; 205)

“ Anggaran yang direncanakan secara lebih terinci tentang biaya yang terbagi serta terdapat di lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain berhubung dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh bagian penjualan, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya penjualan. Jumlah biaya penjualan dan waktu (kapan) biaya penjualan tersebut terjadi dan dibebankan yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) di mana biaya penjualan tersebut terjadi ”.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran biaya operasional dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan sehingga dapat diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan tersebut, dan dapat ditarik beberapa kesimpulan serta dijadikan pedoman untuk penyusunan anggaran priode mendatang.

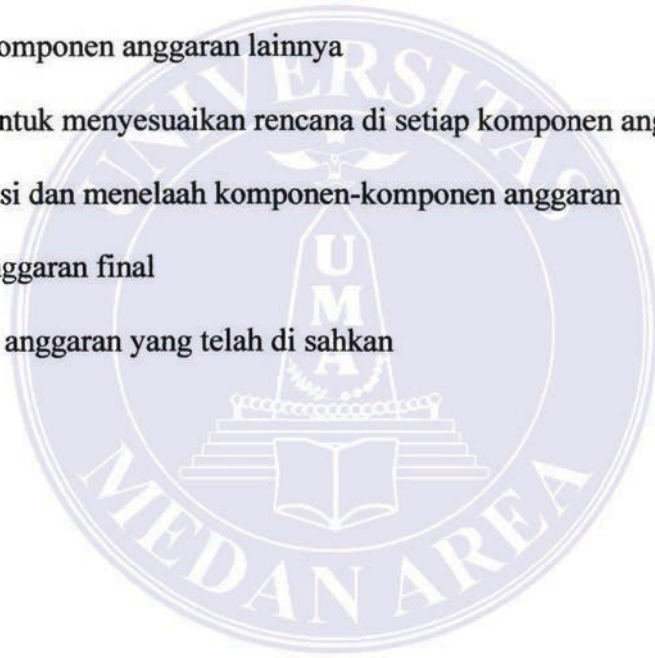
Dengan demikian dari laporan realisasi anggaran biaya operasional sekaligus dapat diadakan penilaian (evaluasi) tentang sukses atau tidaknya kerja perusahaan dalam jangka waktu (priode) yang bersangkutan. Priode penyusunan laporan ini antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain sangat berbeda. Kadang-kadang perusahaan menyusun dalam waktu bulanan, triwulan bahkan setahun. karena manfaat yang diperoleh dari penyusunan laporan ini sangat besar yaitu dengan secepatnya dapat diketahui penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diperbaiki

sejak awal. Maka biasanya perusahaan menyusun laporannya dalam bentuk bulanan

dan triwulan. Ini berarti bahwa masing-masing perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk serta formatnya sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing.

Dalam penyusunan anggaran itu perlu di susun sebagai berikut:

- a. Menetapkan pedoman perencanaan
- b. Meyiapkan anggaran penjualan
- c. Menyiapkan komponen anggaran lainnya
- d. Perundingan untuk menyesuaikan rencana di setiap komponen anggaran
- e. Mengkoordinasi dan menelaah komponen-komponen anggaran
- f. Penyesahan anggaran final
- g. Penditribusian anggaran yang telah di sahkan



Telah dikemukakan sebelumnya bahwa biaya operasional digolongkan dalam 2 golongan besar yaitu : biaya penjualan dan biaya umum. Jenis-jenis dari masing-masing biaya tersebut adalah :

1. Anggaran Penjualan

Tidak ada bentuk standar yang harus digunakan oleh suatu perusahaan, jika akan menyusun suatu anggaran, ini berarti perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk suatu format yang sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing. Dalam bidang perencanaan, dengan disusunnya anggaran biaya penjualan, maka perusahaan dihadapkan pada keharusan untuk merencanakan secara terperinci biaya-biaya yang akan dikeluarkan yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaannya. Biaya penjualan ini disebut juga dengan biaya variabel. yakni biaya-biaya yang selalu berubah-ubah secara proporsional (sebanding). Sesuai dengan perbandingan volume kegiatan perusahaan atau cenderung berubah sesuai dengan penjualan. Biaya variabel ini disebabkan pada pendapatan yang dihasilkan selama periode tersebut. Dilain pihak anggaran biaya penjualan dapat dipakai sebagai alat koordinasi biaya penjualan. Semua tugas, baik pengawas penjualan walaupun tenaga salesman dapat bekerja sama untuk merencanakan kegiatan pemasaran.

2. Anggaran Administrasi dan Umum

Penyediaan anggaran tidak mempunyai bentuk standar tertentu, karena kegunaan anggaran adalah untuk kepentingan intern perusahaan, jadi penyediaan dan

bentuk anggaran setiap perusahaan akan berbeda. Hal ini dipengaruhi besar kecilnya perusahaan, kondisi ekonomi, aspek teknis terhadap pembiayaan dan sebagainya, sebagaimana halnya dengan anggaran-anggaran yang lain, anggaran biaya bentuk standar.

Anggaran biaya administrasi dan umum merupakan rencana biaya-biaya yang relative tetap selama periode yang akan datang, biaya ini disebut juga dengan biaya tetap yaitu biaya yang besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya volume kegiatan perusahaan. Biaya administrasi dan umum ini menunjukkan biaya tetap perusahaan selama suatu periode tertentu. Biaya-biaya ini berhubungan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk membiayai organisasi perusahaan. Oleh karena itu biaya ini akan terus terjadi sejak perusahaan memulai operasinya sampai perusahaan sendiri. Untuk menyusun anggaran biaya ini perlu ditabulasi jenis-jenis biaya administrasi dan umum yang terjadi pada periode sebelumnya, berupa jumlahnya dan diubah kembali adalah pengurangan atau penambahannya.

BAB III

RSUP H. ADAM MALIK MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Medan adalah Rumah Sakit Umum milik Pemerintah Pusat yang secara teknis berada di bawah Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Departemen Kesehatan RI, berlokasi di Jl, Bungan Lau Medan Tuntungan.

Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan merupakan pusat rujukan kesehatan regional untuk wilayah Sumatera Bagian Utara dan Bagian Tengah yang meliputi Propinsi Nanggro Aceh Darussalam, Propinasi Sumatera Utara, Propinsi Riau, dan Propinasi Sumatera Barat.

Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan di bangun secara terhadap dimana pembangunan tahap pertama meliputi gedung poliklinik, gedung CMU (Central Medical Unit), rawat inap dengan kapasitas 450 tempat tidur, gedung Farmasi, dapur dan cuci, kamar jenazah, ME Utility dan asrama perawat.

Pembangunan Gedung berikutnya dilaksanakan berlanjut setiap tahun, yaitu:

- Tahun 1992/1993, pembangunan Gedung Intalasi Gawat Darurat 1000 M2.
- Tahun 1993/1994, pembangunan Gedung Administrasi (lantai 1 dari 3 lantai yang direncanakan).
- Tahun 1994/1995, pembangunan Gedung Rawat Inap B (150 TT 0 dan selasar penghubung.

- Tahun 1997/1998, pembangunan lanjutan Gedung Rawat Inap B (150 TT lagi) dalam bentuk rangka/ kontruksi bangunan saja. Pada tahun 2004 sudah di lanjutkna penyelesaian pembangunannya dan pada tahun 2005, pembangunan untuk Pelayanan Jantung, Anak dan VIP.
- Tahun 1999/2000, pembangunan Gedung Administrasi lantai II&III.

Namun secara keseluruhan pembangunan gedung belum sesuai Master Plan semula, seperti belum adanya Gedung Pendidikan.

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 335 / Menkes / SK/ VII / 1990 tanggal 11 Juli 1990: Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik ditetapkan sebagai Rumah Sakit Kelas A, dan ditetapkan sebagai Rumah Sakit Pendidikan berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan RI No. 502/Menkes/SK/IX/ 1991 tanggal 6 September 1991. Dengan telah ditetapkannya Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik sebagai Rumah Sakit Pendidikan, maka Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara dapat menggunakan sebagai Pusat Pendidikan Klinik Calon Dokter dan Pendidikan Keahlian Calon Dokter Spesilais, untuk tempat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Kedokteran. Selain digunakan oleh Fakultas Kedokteran USU, Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik digunakan pula oleh Akademi Keperawatan, Sekolah Perawat Kesehatan dan Akademi Kesehatan lainnya untuk sarana pendidikan.

Untuk pengaturan penggunaan Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik sebagai tempat Pendidikan FK-USU, telah disusun dan disepakati suatu Piagam Kerja



Sama antara Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik dan Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara.

Dengan pula halnya dengan sekolah/ Akademi kesehatan lainnya telah diterbitkan Piagam Kerja Sama. Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik secara bertahap mulai difungsikan sejak unit 1991, di mulai dengan Rawat Jalan dan pelayanan Rawat Inap pada bulan Mei 1992. Sejak 11 Januari 1993 secara resmi FK_USU telah menjadikan Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik sebagai Pusat Pendidikan dan bersamaan dengan itu dilaksanakan *soft opening*. Disusul kemudian pada tanggal 21 Juli 1993 Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik diresmikan oleh Presiden RI, yang selanjutnya tanggal tersebut ditetapkan sebagai Hari Jadi Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik.

Susunan organisasi dan tatakerja Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI tersebut maka disusunlah organisasi dan tatakerja Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik dengan **Keputusan Menkes RI No. 547/Menkes/SK/VI/1994** tanggal 13 Juni 1994.

Landasan Hukum Keberadaan Rs

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang menekankan basis kinerja dalam penganggaran, memberi landasan yang penting bagi orientasi baru di Indonesia. Selanjutnya, Undang-undang Nomor I tahun 2004 tentang pembendaharaan Negara membuka koridor bagi penerapan basis kinerja ini di lingkungan pemerintah. Pada pasal 68 dari Undang-undang tersebut, instansi

pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Instansi demikian disebut dengan sebutan Badan Layanan Umum (BLU), diharapkan menjadi contoh dalam menerapkan manajemen.

Sesuai dengan hal tersebut, Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik yang semula pengelolaan keuangan berbentuk PNBK berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 124/KMK.03/1998 dan menurut pasal 37 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tanggal 13 Juni 2005 tentang pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum beralih menjadi instansi pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Nomor; 07/PMK.02/2006 tentang Persyaratan Administrasi Dalam Rangka Penyusunan Dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Umum.

Rumah Sakit BLU merupakan sarana kesehatan yang strategi dalam sistem pelayanan kesehatan nasional khususnya dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan rujukan tingkat regional maupun nasional, serta juga berfungsi sebagai pusat pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu kedokteran. Rumah Sakit BLU merupakan institusi yang memiliki kompleksitas tinggi, padat modal, padat karya serta padat teknologi.

Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) ini mengandung evaluasi situasi perusahaan pada tahun 2006 dan proyeksi keadaan tahun 2007. Meskipun situasi eksternal yang mempengaruhi kondisi internal perusahaan tidak dapat dihindari dan

masih dirasakan memberatkan perjalanan rumah sakit, namun demikian masih tampak peluang yang dapat digarap untuk dapat dicapai target yang diproyeksikan sesuai dengan asumsi-asumsi yang ditetapkan. Pada bagian lain, tertera hasil penilaian atas indikator yang di dapat dari kegiatan perusahaan, sehingga dapat diketahui tingkat kesehatan Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik.

Pelayanan Unggulan Rumah Sakit

Di saat keberadaan Rumah sakit seperti sekarang ini di mana persaingan dengan rumah sakit yang ada di wilayah Sumatera Utara dan juga Rumah Sakit negara Tetangga, RSU Pusat H. Adam Malik dituntut agar lebih aktif dan profesional dalam memberikan pelayanan. Hal ini juga terkait pada sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang tersedia cukup memadai, keinginan untuk memberikan pelayanan prima juga didukung dengan pelayanan penunjang medis yang beraneka ragam yang keseluruhannya merupakan jeniskegiatan yang dapat menunjang pemberian pelajaran yang profesional. Sehubungan dengan ini Rumah Sakit juga dapat dibantu dengan pelayanan lain, mengenai RSU H. Adam Malik dengan Institusi Pendidikan Fakultas Kedokteran USU dan Institusi lainnya.

Untuk menuju Indonesia sehat tahun 2010, Departemen Kesehatan Indonesia telah mengembangkan visinya yaitu sebagai “ Penggerak Pembangunan Nasional yang Berwawasan Kesehatan.” Untuk mencapai visi tersebut maka RSUP H. Adam Malik Medan mengembangkan misinya antara lain :

a. Memelihara dan mengembangkan kesehatan individu dan keluarga.

- b. Memelihara dan mengembangkan pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau.
- c. Mendorong kemandirian masyarakat untuk sehat.

Merujuk pada visi dan misi diatas, RSUP H. Adam Malik Medan :

- 1) Memberikan pelayanan kesehatan paripurna, bermutu dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan dan latihan yang bermutu untuk menghasilkan sumber daya manusia yang profesional dibidang kesehatan.
- 3) Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan dibidang kesehatan.
- 4) Menyelenggarakan pelayanan yang menunjang kesehatan yang berkualitas dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan.

RSUP H. Adam Malik Medan memiliki tugas dan fungsi pokok. Tugas pokok

RSUP H. Adam Malik Medan adalah :

- a. Melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna serta melaksanakan upaya rujukan.
- b. Bekerja dengan fakultas kedokteran universitas sumatera utara dan lembaga lainnya dalam menyelenggarakan pendidikan klinik calon dokter spesialis serta tenaga kesehatan lainnya.

Fungsi pokok RSUP H. Adam Malik Medan:

- Menyelenggarakan pelayanan medis.
- Menyelenggarakan pelayanan penunjang medis dan non medis.
- Menyelenggarakan pelayanan asuhan keperawatan.

- Menyelenggarakan pelayanan rujukan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan.
- Menyelenggarakan Administrasi umum dan keuangan.

Struktur organisasi diciptakan untuk mengalokasikan pekerjaan yang harus dilaksanakan diantara kelompok kerja. Struktur organisasi juga merupakan bagian pekerjaan yang tepat sesuai dengan keahlian kecakapan karyawan masing-masing.

Tujuan Struktur organisasi antara lain :

- a. Untuk mempermudah pelaksanaan kerja
- b. Untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan oleh pihak atasan
- c. Untuk pengaturan pembagian tugas-tugas rutin
- d. Untuk mencegah adanya penumpukan pekerjaan pada suatu bagian

Bagan:

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

SUMBER : KANTOR BAGIAN AKUNTANSI RSUP. H. ADAM MALIK MEDAN



Pembagian Tugas

Dalam rangka mencapai efesiensi dan evektivitas usah, maka diatur pembagian tugas untuk masing-masing fungsi pelaksanan pertanggungjawaban secara tertulis sebagai berikut :

Direktur

Direktur bertugas memimpin, merumuskan kebijaksanaan pelaksanaan, membina pelaksanaan, mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan rumah sakit sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Wakil Direktur Pelayanan Medis dan Pendidikan

Wakil direktur pelayanan medis dan pendidikan bertugas mengelola pelayanan medis, asuhan dan pelayanan keperawatan pada rawat jalan, rawat inap terpadu A, rawat inap terpadu B, rawat darurat, rawat intensiv, bedah pusat, kegiatan pendidikan dan pelatihan serta urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan. Wakil direktur pelayanan Medis dan Pendidikan membawahi :

a. Bidang pelayanan medis

Bidang pelayanan medis membawahi :

- ◆ Seksi ketenagaan dan pengendalian mutu pelayanan
- ◆ Seksi pengembangan fasilitas pelayanan medis
- ◆ Seksi pemeliharaan fasilitas pelayanan medis

b. Bidang pelayanan medis

Bidang keperawatan membawahim :

- ◆ Seksi asuhan keperawatan
- ◆ Seksi profesi keperawatan
- ◆ Seksi logistik keperawatan

3. Bidang pendidikan dan pelatihan

Bidang pendidikan dan pelatihan membawahi :

- ◆ Seksi pendidikan dan pelatihan medis
- ◆ Seksi pendidikan dan pelatihan paramedis
- ◆ Seksi pendidikan dan pelatihan non medis

Wakil Direktur Penunjang Medis dan Penelitian

Wakil Direktur Penunjang Medis dan Penelitian bertugas mengelola pelayanan penunjang medis pada instalasi radiologi, rehabilitasi medis, farmasi, gizi, patologi klinik, patologi anatomi, sterilisasi pusat, diagnostik terpadu, penyuluhan kesehatan masyarakat rumah sakit, kegiatan penelitian dan pengembangan serta urusan ketatausahaan dan kerumah tanggaan. Wakil Direktur Penunjang Medan dan Penelitian membawahi :

a. Bidang Penunjang Medis

Bidang penunjang medis membawahi :

- ◆ Seksi ketenagaan dan pengendalian mutu penunjang medis
- ◆ Seksi pengembangan fasilitas penunjang medis
- ◆ Seksi pemeliharaan fasilitas penunjang medis

b. Bidang Penelitian dan Pengembangan

Bidang Penelitian dan Pengembangan membawahi :

- ◆ Seksi Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Medis
- ◆ Seksi Penelitian dan Pengembangan penunjang medis
- ◆ Seksi Penelitian dan Pengembangan keperawatan

Wakil Direktur Umum dan Keuangan

Wakil Direktur Umum dan Keuangan bertugas mengelola kegiatan kesekretariatan, perencanaan dan informasi, keuangan, akuntansi, teknik sipil, pemulasaran ijazah, tata usaha, rawat pasien dan memberikan pelayanan kesekretarian, penyusunan program dan informasi keuangan dan akuntansi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan rumah sakit. Wakil Direktur Umum dan Keuangan membawahi :

1. Bagian kesekretariatan

Bagian ini membawahi :

- ◆ Sub bagian Tata Usaha
- ◆ Sub bagian Kepegawaian
- ◆ Sub bagian Rumah Tangga
- ◆ Sub bagian Perlengkapan

2. Bagian perencanaan dan informasi

Bagian ini membawahi :

UNIVERSITAS MEDAN AREA menyusun program dan laporan bertugas

- ◆ Sub bagian rekam
- ◆ Sub bagian hukum dan publikasi
- ◆ Sub bagian informasi dan pemasaran

3. Bagian Keuangan

Bagian keuangan bertugas melakukan struktur anggaran, perbendaharaan dan mobilisasi dana. Bagian ini membawahi :

- ◆ Sub bagian penyusunan anggaran
- ◆ Sub bagian perbendaharaan
- ◆ Sub bagian mobilisasi dana

4. Bagian Akuntansi, bertugas melakukan kegiatan akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, dan verifikasi. Bagian ini membawahi :

- ◆ Sub bagian akuntansi keuangan, bertugas melakukan kegiatan akuntansi keuangan.
- ◆ Sub bagian akuntansi manajemen, bertugas melakukan kegiatan akuntansi manajemen.
- ◆ Sub bagian verifikasi, bertugas melakukan kegiatan verifikasi.

B. Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Biaya Direktur Umum dan Keuangan Perusahaan

Setiap akhir tahun, Wakil Direktur Umum dan Keuangan (Wadir III) menyusun laporan pertanggung jawaban bidang tahunan bersama Kepala Sub Bagian Akuntansi. Kemudian laporan pertanggung jawaban bidang tersebut dipertanggungjawabkan bidang tersebut dipertanggungjawabkan kepada Direktur, dan kemudian bersama-sama dengan Direktur menyusun laporan pertanggungjawaban tahunan perusahaan.

Pada dasarnya sistem pelaporan pertanggung jawaban mengerjakan laporan informasi untuk pengendalian manajemen yaitu terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer diberbagai pusat pertanggung jawaban manajemen yang telah rendah kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Dengan demikian pada setiap tingkatan manajemen, tingkatan yang lebih tinggi akan menerima laporan pertanggungjawaban dari tingkat yang lebih rendah. Sesuai dengan prinsip pelaporan yang baik, maka semakin tinggi tingkat manajemen maka semakin ringkas pula isi dari laporan yang harus disampaikan. Begitu pula dengan RSUP : Sistem Pelaporan pertanggungjawaban dimulai dari tingkat manajemen yang paling rendah sebagai pelaksana anggaran hingga tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Dalam hubungannya dengan konsep, maka laporan pertanggungjawaban yang disajikan dengna membandingkan realisasi dengan anggaran, sehingga pengarahannya dapat diarahkan pada penyimpangan saja, sedangkan bidang-bidang lain yang

pelaksanaannya secara relatif mendekati rencana yang telah disusun dapat diabaikan, sehingga tenaga dan waktu dapat dikonsentrasikan pada hal-hal yang lebih penting.

Pada RSUP H. Adam Malik Medan dapat beragam laporan pertanggungjawaban dari 27 sub bayar. Oleh karena itu sesuai dengan topik skripsi ini, maka penulis hanya menekankan pembahasan pada laporan pertanggungjawaban biaya kebijakan saja, yaitu disub bagian akuntansi.

Di sub bagian akuntansi, laporan pertanggungjawaban keuangan (Wadir III) disusun setiap bulan. Laporan pertanggungjawab itu terdiri atas dua yaitu :

a. Laporan Pertanggungjawaban Program

Laporan ini merupakan laporan pertanggungjawaban atas program primer dan sekunder yang ditanggung jawab oleh kepada sub bagian. Pada laporan ini disampaikan sejauh mana program tersebut telah dikerjakan dan masalah-masalah yang dihadapi dalam menjalankan program tersebut.

b. Laporan pertanggungjawaban reaksi

Laporan ini merupakan laporan pertanggungjawaban atas anggaran yang telah direalisasikan dalam membiayai program primer dan skunder yang ditanggung jawab oleh kepada sub bagian. Pada laporan ini disampaikan dana yang telah dihabiskan untuk menjalankan program tersebut. Apabila terjadi selisuh antara anggaran dengan realisasi maka penyebab selisih tersebut harus dijelaskan pada laporan ini.

Tabel 1: Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Biaya Direktorat Umum dan Keuangan RSUP. H. Adam Malik Medan Tahun 2005

ITEM BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	%
Biaya Terkendali				
Biaya Adm dan Umum	90.350.000	60.500.000	(29.850.000)	(33,04
Biaya Penyusutan	1.625.500.000	1.500.650.000	(124.850.000)	7,68)
Biaya Pegawai	450.760.000	380.800.000	(224.660.000)	(10,37)
	2.166.610.000	1.941.950.000	(224.660.000)	(10,37
Biaya Tidak Terkendali				
Biaya Pemeliharaan	149.785.000	152.250.000	2.465.000	1,65
Biaya Daya dan Jasa	548.525.000	648.725.000	100.200.000	18,27
	698.310.000	800.975.000	102.665.000	14,70

Sumber : Direktorat Umum dan Keuangan RSUP. H. Adam Malik Medan

Tabel 2: Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Biaya Wakil Direktur Umum dan Keuangan tahun 2005

ITEM BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	%
Biaya Terkendali				
Biaya Adm dan Umum	230.980.000	80.430.000	(150.550.000)	(65,18)
Biaya Penyusutan	2.015.150.000	2.225.245.000	210.095.000	10,43
Biaya Pegawai	950.420.000	465.300.000	(485.120.000)	(51,04)
	3.196.550.000	(2.770.975.000)	(425.575.000)	13,31
Biaya Tidak terkendali				
Biaya Pemeliharaan	230.125.000	235.700.000	5.575.000	2,42
Biaya Daya dan Jasa	858.240.000	910.250.000	52.010.000	6,06
	1.088.365.000	1.145.950.000	57.585.000	5,29

Sumber: Wakil Derektur Umum dan Keuangan RSUP. H. Adam Malik Medan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian akhir tulisan ini penulis mencoba membuat kesimpulan berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya dan mencoba memberikan saran yang mungkin diperlukan oleh perusahaan dalam rangka perbaikan dan pembangunan selanjutnya.

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, penulis mencoba menarik beberapa kesimpulan atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya kebijakan sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen pada RSUP H. Adam Malik Medan sebagai berikut :

1. RSUP H. Adam Malik Medan (khususnya sub bagian akuntansi) menganut pola struktur organisasi fungsional sehingga belum menunjukkan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang baik.
2. Dalam penyusunan anggaran (khususnya biaya keuangan), Sub bagian Akuntansi RSUP H. Adam Malik Medan hanya membandingkan biaya-biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya tanpa menganalisis varians biaya lebih lanjut dimana analisa variens lebih lanjut ini berguna untuk mengetahui seberapa besar variens yang menjadi tanggungjawab Kepala Sub Bagian Akuntansi dan seberapa besar varians yang bukan menjadi tanggungjawabnya. Kelemahannya adalah biaya-biaya yang terdapat pada

UNIVERSITAS MEDAN AREA ^{tabel 4.1} tidak semua menjadi tanggungjawab Sub bagian Akuntansi

karena biaya-biaya yang seharusnya bukan menjadi tanggungjawab Sub Bagian Akuntansi, tetapi merupakan tanggungjawab Direktur atau tanggungjawab Sub bagian yang lain.

3. Tidak adanya perincian biaya dan analisis variens biaya lebih lanjut akan mempengaruhi kinerja Kepala Sub Bagian Akuntansi tidak memiliki motivasi bekerja. Hal ini disebabkan Ia harus bertanggungjawab atas apa yang tidak menjadi tanggungjawabnya sepenuhnya.
4. Penyampaian laporan pertanggungjawaban Sub Bagian Akuntansi tidak dilengkapi dengan perincian biaya dan analisis varians yang lebih lanjut sehingga kinerja manajer di atasnya (Wakil Direktur Umum dan Keuangan dan Direktur) dalam hal pengambilan keputusan menjadi tidak efektif.
5. Sebagai kesimpulan akhir penulis adalah Sub Bagian Akuntansi RSUP H. Adam Malik Medan sulit untuk melaksanakan sistem pengendalian manajemen karena tidak menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan tepat.

B. Saran

Berdasarkan penelitian dan pembahasan tentang pentingnya akuntansi pertanggungjawaban maka penulis mencoba untuk memberi saran kepada perusahaan yaitu :

1. Pendelegasian wewenang dalam penyusunan program dan anggaran hendaknya diperluas, hal ini bertujuan untuk membantu perusahaan untuk

melihat bagaimana sebenarnya potensi perusahaan dari sudut pandang orang yang langsung mengerjakan kegiatan teknis perusahaan.

2. Dalam penyusunan anggaran (khususnya biaya operasional) WakilDerektur Umum dan Keuangan RSUP H. Adam Malik Medan seharusnya tidak hanya membandingkan biaya-biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya, tetapi juga harus menganalisis variens biaya lebih lanjut dimana analisis variens biaya lebih lanjut ini berguna untuk mengetahui seberapa besar variens yang menjadi tanggungjawab Kepala Sub Bagian Akuntansi dan seberapa besar variens yang bukan menjadi tanggungjawabnya. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis akan memberikan saran menganalisis varians biaya dan penulis hanya membatasi bagian Umum dan Administrasi dan biaya pegawai di karenakan biaya-biaya pada sub Bagian Akuntansi cukup banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Garrison, Rey H, **Akuntansi Manajemen : Konsep untuk Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan**, terjemahan Herman Wibowo, ITB, Bandung, 1997
- Govindarajan, Anthony, R.N, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Buku Pertama, Salemba Empat Jakarta, 2002
- Hansen, dan R dan Maryne M.Mowen, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Empat, Julif I, Terjemahan Ancella A. Hermawan, Erlangga, Jakarta, 2001
- Thomsin Learning Thomsin Learning **Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengadilan**, Buku Dua, Alih Bahasa : Thomsin Learning, Penerbit Salemba 4 Jakarta, 2002
- Hope J. and R. Frazer, Who needs Budget? "Haryard Business Review, Edisi Frebruary, 2003
- Hongren Carles T, **Pengantar Akuntansi Manajemen** Terjemahan Moh. Badjuri dan Kanedi, Edisi Keenam, Jilid I, Erlangga, Jakarta, 2001
- Multadi, **Akuntansi Manajemen Konsep**, Manfaat dan Rekaya, Edisi Tiga Salemba 4 Jakarta, 2001
- Mulyadi dan Selyawan, Johny, "Edisi ke-2 Cetakan ke-1, Salemba 4, Jakarta, 2001
- Dsupriyono, R.A, **Akuntansi Manajemen Struktur Pengendalian Manajemen**, Edisi Pertama, BTFG-UGM, Yogyakarta, 2001
- Umar, Husein, 1997, Riset Akuntansi Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997
- Usry, Milto F dan Lawrence H. Hammer, **Akuntansi biaya : Perencanaan dan Pengendalian Alih Bahasa** : Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, Jilid I, Edisi, ke Penerbit Erlangga Jakarta, 1999
- S. Nasution dan M. Thomas. **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Tesis, Disertai, Makalah**, Bumi Aksara : Jakarta, 2006