

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA  
SEBAGAI ALAT BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PADA RUMAH SAKIT UMUM  
PUSAT H. ADAM MALIK  
MEDAN**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**ANJELINA SIHOMBING**

**NPM : 12 833 0033**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA  
SEBAGAI ALAT BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PADA RUMAH SAKIT UMUM  
PUSAT H. ADAM MALIK  
MEDAN**

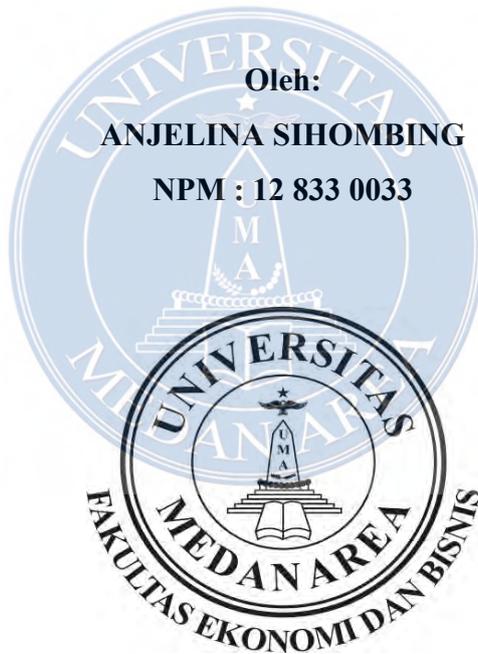
**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan  
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh:

**ANJELINA SIHOMBING**

**NPM : 12 833 0033**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN**

**2017**

Judul : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat  
Biaya Sebagai Alat Bantu Dalam Sistem Pengendalian  
Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Pusat H.Adam  
Malik Medan

Nama Mahasiswa : Anjelina Sihombing

No.Stambuk : 128330033

Program Studi : Akuntansi

Menyetujui :

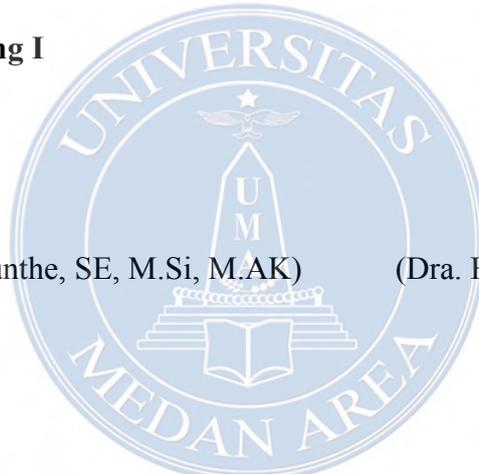
Komisi Pembimbing

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

(Moh. Idris Dalimunthe, SE, M.Si, M.AK)

(Dra. HJ. Rosmaini, Ak, MMA)



Mengetahui:

**Ketua Program Studi**

**Dekan**

(Ilham Ramadhan Nst, SE, AK, M.Si, CA)

(Dr. H. Ihsan Effendi, SE, M.Si)

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus :

2017

Judul : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat  
Biaya Sebagai Alat Bantu Dalam Sistem Pengendalian  
Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Pusat H.Adam  
Malik Medan  
Nama Mahasiswa : Anjelina Sihombing  
No.Stambuk : 128330033  
Program Studi : Akuntansi

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Moh. Idris Dalimunthe, SE, M.Si, M.AK)

Pembimbing II

(Dra. HJ. Rosmaini, AK, MMA)



Mengetahui:

Ketua Program Studi

(Ilham Ramadhan Nst, SE, AK M.Si, CA)

Dekan



(Dr. H. Besar Effendi, SE, M.Si)

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus :

2017

## ABSTRAK

Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan masyarakat. Perusahaan ini adalah sebuah rumah sakit yang telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dan telah membagi pusat biaya perusahaan menjadi pusat biaya teknis dan pusat biaya kebijakan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang digunakan sebagai alat bantu sistem pengendalian manajemen telah berjalan secara efisien. Dan jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah penelitian deskriptif, yaitu suatu metode penelitian yang digunakan dengan mengumpulkan data, menginterpretasikan, dan menganalisis yang bertujuan memberikan keterangan yang lengkap. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data sekunder. Dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepustakaan dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu analisis terlebih dahulu mengumpulkan data dan menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran mengenai permasalahan yang sedang diteliti. Hasil dari penelitian ini Rumah Sakit Umum H. Adam Malik Medan menganut pola struktur organisasi fungsional, sehingga belum menunjukkan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang baik.

**Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Biaya, Sistem Pengendalian Manajemen**

## ABSTRACT

H. Adam Malik General Hospital Medan is a State Owned Enterprise which is engaged in public health service. This company is a hospital that has implemented accountancy accounting and has divided the cost center of the company into a center of technical costs and cost policy center. This study aims to determine the accountability of cost centers used as a tool of management control systems have been running efficiently. And the type of research conducted by the author is a descriptive study, namely a research method used by collecting data, interpret, and analyze the purpose of providing complete information. In this study the authors use secondary data. And data collection techniques used in this study is the literature and documentation study. Data analysis techniques used by the authors in this study is descriptive analysis of the first analysis collects data and interpret data so that it can provide an overview of the problem under investigation. The results of this study General Hospital H. Adam Malik Medan embrace the pattern of functional organizational structure, so it has not shown the delegation of authority and good responsibility.

**Keywords: Accounting Accountability, Cost Center, Management Control System**

## KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu penulis mengucapkan Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan S-1 dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis menyadari tersusunnya skripsi ini adalah berkat bimbingan dan bantuan banyak pihak yang telah banyak memberikan semangat dan dorongan yang tidak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikannya. Maka penulis ingin mengucapkan terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya serta dukungannya kepada:

1. Teristimewa seluruh keluarga terutama ayahanda Eliapas Sihombing dan ibunda Lilis Simamora yang selalu mendidik, memberikan dukungan dan doanya, juga kepada adik-adik saya Wiwin Sihombing, Brian Sihombing, Velinsensina Sihombing dan Veldian Sihombing.
2. Bapak Prof. Dr. H.A Ya'kub Matondang, selaku Rektor Universitas Medan Area.

3. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Hery Syahrial, SE, MSi, selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
5. Bapak Ilham Ramadhan Nst, SE, Msi, Ak selaku ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
6. Bapak Moh. Idris Dalimunthe, SE, M.Si, MA selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
7. Ibu Dra. Hj. Rosmaini, Ak, MMA, selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
8. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, MM. AK selaku sekretaris yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu dosen serta staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area yang telah mengajar, membantu dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi.u
10. Kepada staff bagian keuangan Rumah Sakit H.Adam Malik Medan yang telah memberikan izin riset.
11. Kepada Irfan Sihite yang telah mendukung dan selalu menyemangati penulis.
12. Kepada teman-teman penulis Friska Novy Sembiring S.Akun, Era Sya'yani, Arison Togatorop S.Akun.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih banyak dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca sekalian.

Medan, 14 Desember 2017

Penulis

Anjelina Sihombing



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	5
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	5
2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
B. Pusat Pertanggungjawaban.....	10
C. Pengertian Biaya .....	15

D. Sistem Penyusunan Anggaran Pusat Biaya .....	16
E. Sistem Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya.....	18
F. Anggaran Pusat biaya.....	19
G. Pelaporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya .....	22
H. Pengendalian Internal .....	24
I. Akuntansi Biaya .....	27
J. Sistem Pengendalian Manajemen .....	29
K. Penelitian Terdahulu .....	36
L. Kerangka Konseptual.....	39
 <b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian .....	41
B. Teknik Pengumpulan Data .....	42
C. Teknik Analisis Data .....	43
 <b>BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	44
B. Pembahasan .....	49
 <b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	50
B. Saran .....	51
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Format Umum Laporan Pertanggungjawaban .....	24
Tabel 2.2	: Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 3.1	: Jadwal Penelitian .....	42
Tabel 4.1	: Laporan Realisasi Anggaran Biaya Gaji dan Tunjangan .....	45
Tabel 4.2	: Laporan realisasi Anggaran Biaya Operasional Dan Pemeliharaan Perkantoran .....	47
Tabel 4.3	: Persentase Realisasi Anggaran Biaya Untuk Masing-Masing Departemen .....	49



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual .....	40
--	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Secara umum garis pertanggungjawaban dibentuk sejalan dengan struktur suatu perusahaan. Struktur organisasi tradisional dengan bentuk piramidnya mengilustrasikan garis pertanggungjawaban. Ketika ukuran organisasi semakin besar, garis pertanggungjawaban menjadi lebih panjang dan lebih banyak. Terdapat hubungan yang kuat antara struktur organisasi dan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

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. Sehingga dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat dianalisa dan dievaluasi efektif dan efisien setiap pusat pertanggungjawaban. Terhadap pemborosan-pemborosan biaya yang terjadi dapat ditunjukan pusat pertanggungjawaban mana yang harus bertanggungjawab sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut.

Pusat biaya merupakan segmen atau sub divisi dari suatu organisasi dimana manajernya hanya bertanggungjawab terhadap segala pengeluaran pada segmen tersebut. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengolah masukan (input) yang diukur dalam nilai uang namun output tidak diukur dengan cara yang sama. Berdasarkan hubungan masukan dan keluaran, pusat biaya terbagi atas pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

Dalam penelitian ini penulis meneliti peranan akuntansi pertanggungjawaban biaya kebijakan pada Sub Bagian Keuangan yang merupakan Sub bagian dari Kabag Sekretariat. Laporan pertanggungjawaban merupakan alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen dimana informasi akuntansi pertanggungjawaban digunakan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan sebagai alat penilai kinerja dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan sebagai tolak ukur kinerja (khususnya yang berkaitan dengan biaya kebijakan) yang mencerminkan Sub Bagian Keuangan telah bekerja secara efektif dan efisien atau sebagai alat kebijakan manajemen dalam menentukan tolak ukur kinerja khususnya yang berkaitan dengan biaya kebijakan dimasa yang akan datang.

Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian Manajemen dan bagaimana perlakuan biaya kebijakan di dalam pusat biaya kebijakan, maka penulis tertarik membahasnya dalam suatu skripsi yang berjudul : **“Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu dalam Sistem Pengendalian Manajemen pada Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan”**.

### **B. Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang masalah di atas penulis merumuskan masalah sebagai berikut “Apakah akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan pengendalian biaya?”

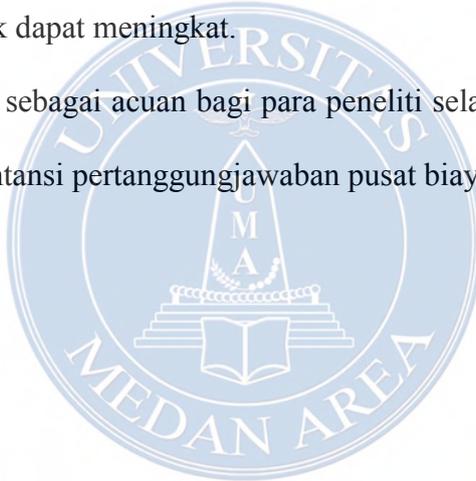
### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang digunakan sebagai alat Bantu Sistem Pengendalian Manajemen telah berjalan secara efisien.

#### D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yaitu :

1. **Bagi penulis**, untuk menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya kebijakan dan sistem pengendalian manajemen.
2. **Bagi perusahaan**, berupa saran dan masukan yang kiranya bermanfaat agar di masa depan Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya kebijakan dapat lebih baik lagi sehingga kinerja pada Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik dapat meningkat.
3. **Pihak lain**, sebagai acuan bagi para peneliti selanjutnya khususnya dalam bidang akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya kebijakan.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. 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 (2004:116) "Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka."

Sedangkan Akuntansi Pertanggungjawaban menurut Samryn (2001: 258) "suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen."

Dari berbagai definisi diatas, dapat ditarik sebuah kesimpulan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

- a. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing tingkat manajemen.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban mendorong para individu, terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. Penyusunan anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat-pusat U pertanggungjawaban. Dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisa dan dicari penyelesaiannya dengan manajer pusat pertanggungjawaban.
- d. Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

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 ditunjuk orang

atau kelompok yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.”

Dari defenisi diatas diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan biaya dapat dicari orang atau sekelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

Setiap biaya dari unit organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai anggaran yang ditetapkan. Dengan membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya dapat dilakukan penilaian atas pusat-pusat biaya dalam perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya menunjukkan besarnya penyimpangan biaya yang terjadi, tetapi memberikan informasi bagaimana manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggungjawabnya. Melalui informasi ini akan menimbulkan motivasi bagi manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu memperoleh keuntungan (*profit*) yang optimal.

## **2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberi kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa masing-masing tingkatan manajemen harus menyajikan laporan pertanggungjawaban kepada tingkatan manajemen di atasnya. Oleh sebab itu setiap tingkatan manajemen hendaknya dapat bertindak secara baik menurut rencana kerja

yang telah dibuat. Rencana kerja merupakan alat bagi manajemen untuk memudahkan pelaksanaan tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban telah dianggap sebagai sistem akuntansi yang ditujukan untuk mencari penyimpangan biaya yang terjadi, sehingga tidak jarang para manajer menganggap akuntansi pertanggungjawaban tersebut adalah sebagai suatu beban, padahal sebenarnya arti penting dari akuntansi pertanggungjawaban ini tidak hanya untuk menunjukkan dimana terjadi penyimpangan biaya dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut, akan tetapi untuk menginformasikan kepada manajer bagaimana dia telah melakukan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

Menurut Mulyadi (2001:174) “Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi di masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.”

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggungjawab. Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Soekarno (2002:35) adalah:

- a. Mutu berbagai keputusan lebih baik, sebab dibuat oleh pimpinan yang berada di tempat terjadinya isu-isu yang relevan.

- b. Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga lebih memfokuskan pada konsep pengendalian manajemen yang lebih strategis.
- c. Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan inovasi dan kreativitasnya.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut (Sukarno, 2002:38):

a. Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (role setting) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

b. Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan

pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

c. Untuk Memotivasi Manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melaksanakan tindakan secara sadar dan bertujuan.

## **B. Pusat Pertanggungjawaban**

### **1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang pertanggungjawabannya terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban, yang masing-masing direpresentasikan oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi. Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut kemudian membentuk hierarki.

Menurut Hansen dan Mowen (2001:818) “Pusat Pertanggungjawaban merupakan sebuah segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab atas hasil

kegiatan unit bisnisnya”. Menurut Samryn (2001:259)“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang bertanggungjawab atas serangkaian kegiatan tertentu yang menyebabkan terjadinya biaya, pendapatan atau investasi.

## 2. Manfaat Pusat Pertanggungjawaban

Manfaat pusat pertanggungjawaban menurut Edy Sukarno (2002:35-36) antara lain:

- a. Mutu berbagai *decision* semakin baik, sebab dipersiapkan/dibuat oleh pimpinan yang berada ditempat terjadinya isu-isu relevan.
- b. Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga bisa lebih terfokus pada konsep pengendalian manajemen yang lebih strategis.
- c. Bagi pimpinan suatu pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang ini dapat dimanfaatkan sebagai ajang pengembangan inovasi dan kreativitasnya (pimpinan yang proaktif) untuk mengantisipasi promosi dirinya kejenjang yang lebih tinggi dalam level/jajaran manajemen perusahaan.

### 3. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan dan pusat investasi.

#### a. Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan segmen atau sub divisi dari suatu organisasi dimana manajernya hanya bertanggung jawab terhadap segala pengeluaran pada segmen tersebut. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengolah masukan (input) yang diukur dalam nilai uang namun output tidak diukur dengan cara yang sama. Berdasarkan hubungan masukan dan keluaran, pusat biaya terbagi atas pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Salah satu contoh pusat biaya teknik adalah departemen produksi dan departemen pengiriman. Jika keluaran dinaikkan jumlahnya akan menyebabkan bertambahnya jumlah masukan (biaya produksi) departemen tersebut. Prestasi manajer pusat biaya teknik diukur berdasarkan kemampuan mempertahankan efisiensi kerja. Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan yang erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Jumlah biaya yang tepat untuk kegiatan pusat biaya kebijakan ditentukan berdasarkan kebijakan manajemen. Salah satu contoh dari pusat biaya ini adalah

departemen akuntansi, personalia, dan bagian penelitian pengembangan. Tujuan dari pusat biaya kebijakan bukanlah untuk meminimumkan jumlah pengeluaran, tetapi untuk mengusahakan bagaimana menggunakan dana yang dianggarkan dengan cara yang seefektif mungkin. Itulah sebabnya pusat biaya ini tidak dapat diukur prestasi manajernya dari sudut efisiensi.

#### b. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajemennya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Adapun yang menjadi perhatian dalam pusat pertanggungjawaban ini adalah besar laba yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan biaya sebagai input dengan pendapatan sebagai output. Akan tetapi pusat laba tidak bertanggungjawab atas asset yang diinvestasikan oleh perusahaan.

Menurut Arief Suadi (2001:77) “Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran dan masukannya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat dihitung.” Kinerja pimpinannya dapat dilihat dari laba yang dihasilkan. Dalam konsep sistem pengendalian manajemen, pimpinan pusat laba memiliki kewenangan/tanggungjawab atas pendapatan dan biaya.

#### c. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya hanya bertanggungjawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan.

Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban diukur berdasarkan jumlah penjualan/pendapatan yang dicapai dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan, dan biaya pemasaran aktual dibandingkan dengan biaya pemasaran yang dianggarkan.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang diperolehnya selama satu periode. Manajer pusat pendapatan tidak diminta pertanggungjawabannya atas masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Setiap pusat pendapatan merupakan pusat pengeluaran, namun yang menjadi ukuran utamanya adalah pendapatan. Pusat pendapatan ini tidak dapat disebut sebagai pusat laba karena biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belum merupakan biaya yang lengkap. Oleh karena itu biaya yang terjadi pada pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, sehingga pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya kebijakan.

#### d. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerjanya dinilai atas dasar pendapatan, biaya, dan sekaligus investasi (aktiva dan modal) pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Prestasi pusat investasi diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan.

Menurut Hansen dan Mowen terjemahan Thomson Learning (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 Edy Sukarno (2002:73) “ jika investasi diidentikkan dengan asset, maka pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dinilai dari prestasi memanfaatkan asset perusahaan.”

Salah satu karakteristik dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem tersebut harus melaporkan biaya-biaya, pendapatan dan investasi yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat-pusat pertanggungjawaban. Untuk itu maka seorang manajer harus mampu membedakan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan sebagai batasan tanggungjawab.

### **C. Pengertian Biaya**

Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari devinisi diatas, pengorbanan sumber ekonomis dibedakan menjadi dua macam : (a) pengorbanan yang telah terjadi dan (b) pengorbanan yang mempunyai kemungkinan akan terjadi. Nilai sumber ekonomis yang telah dikorbankan akan mencapai tujuan tertentu merupakan biaya historis, yaitu biaya yang telah terjadi dimasa lalu. Biaya bukan lah satu-satunya faktor yang harus dipertimbangkan oleh manajemen didalam melaksanakan fungsinya. Dengan demikian maka tidaklah

mungkin manajemen mengelola perusahaan atau bagiannya hanya atas dasar informasi biaya saja.

Biaya dapat digolongkan berdasarkan fungsi-fungsi dimana biaya tersebut terjadi atau berhubungan. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produk dibagi menjadi tiga elemen : (1) biaya bahan baku, (2) biaya tenaga kerja dan (3) biaya overhead pabrik. Biaya administrasi dan umum adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan penyusunan kebijaksanaan dan pengarahan perusahaan secara keseluruhan.

#### **D. Sistem Penyusunan Anggaran Pusat Biaya**

##### **a. Manfaat Anggaran**

Manfaat anggaran menurut Supriyono (2000:42) antara lain untuk:

1. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.
2. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
3. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
5. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajernya.
6. Alat pendidikan para manajer.

### **b. Jenis – Jenis Anggaran**

Anggaran dapat dibuat untuk setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan. Anggaran yang bersifat komprehensif tersebut disebut anggaran induk. Anggaran tersebut disebut anggaran perencanaan, misalnya anggaran kas. Jenis anggaran yang lain adalah anggaran operasional misalnya anggaran fleksibel yaitu anggaran biaya yang jumlahnya disesuaikan dengan volume kegiatan produksi.

### **c. Proses Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran adalah proses akuntansi dan juga proses manajemen. Proses akuntansi berarti penyusunan anggaran merupakan proses mempelajari mekanisme, prosedur untuk merakit data dan membentuk anggaran. Proses manajemen berarti penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.

### **d. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Tanggungjawab manajer adalah pendapatan, biaya operasional, laba, dan investasi. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan, biaya, laba, dan investasi sesuai dengan jenjang manajemen pusat pertanggungjawaban. Sesuai dengan ide pokok tersebut, anggaran

harus disusun untuk setiap jenjang manajemen pusat pertanggungjawaban yang dibebani tanggungjawab atas pendapatan, biaya, laba, dan investasi. Melalui laporan kinerja, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Pada awal tahun anggaran, anggaran merupakan harapan bagi manajemen. Pada akhir tahun anggaran, anggaran merupakan standar untuk mengevaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban.

#### **E. 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 sistem pelaporan. Dalam laporan pertanggungjawaban harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya sehingga dapat diketahui penyimpangan terhadap anggaran. Laporan pertanggungjawaban harus disertai dengan analisis tentang penyebab timbulnya penyimpangan. Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan pertanggungjawaban atau sistem pelaporan kinerja.

## F. Anggaran Pusat Biaya

Definisi anggaran menurut Hansen dan Mowen (2005:714) anggaran adalah bentuk kuantitatif dalam mencapai tujuan dan tindakan yang akan dilakukan oleh perusahaan yang dinyatakan dalam istilah fisik atau keuangan. Kegiatan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan suatu organisasi dinamakan budgetary control atau pengendalian melalui anggaran.

Menurut harahap (208:174) manfaat anggran adalah :

- a. Manajemen dapat menetapkanantisipasi kinerja mana yang terbaik berdasarkan berbagai alternatif perencanaan sebelum pelaksanaannya.
- b. Akurasi dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan dan pengkajian sangat bermanfaat bagi manajemen kendati anggaran bersangkutan belum dijalankan secara sempurna.
- c. Manajemen bisa mencermati tinggi rendahnya prestasi yang dihasilkan, mengingat bahwa operasi yang berdasar anggaran mengacu pada standar kinerja (standar of performance)
- d. Penganggaran meminta adanya organisasi yang lebih baik sehingga manajemen mengerti kewenangan (authority) dan tanggungjawabnya (responsibility). Implikasinya, bila terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan rencana manajemen bisa menunjuk pimpinan unit kerja mana yang harus bertanggungjawab.

Menurut klasifikasi pusat biaya, anggaran biaya dapat dibagi dua jenis yaitu:

- a) Anggaran biaya teknik yang keluarannya dapat diukur. Anggaran ini disusun dengan menempuh penyusunan anggaran dimulai dari penentuan besarnya

keluaran yang akan dihasilkan oleh pusat biaya teknik yang bersangkutan dalam jangka waktu dan mutu tertentu.

- b) Atas dasar keluaran yang akan dihasilkan manajer pusat biaya teknik menyusun anggaran biaya yang efisien untuk menghasilkan keluaran tersebut.
- c) Anggaran biaya kebijakan yang keluarannya tidak dapat diukur.

Anggaran ini disusun dengan cara berikut:

- i. Penyusunan anggaran dapat dimulai dari penentuan volume tugas-tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran yang akan datang.
- ii. Atas dasar volum tugas yang akan dilaksanakan, selanjutnya manajer pusat kebijakan menyusun anggaran biaya untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Contoh anggaran biaya kebijakan adalah anggaran biaya departemen keuangan anggaran biaya departemen personalia, departemen pemasaran, dan departemen administrasi dan umum. Untuk penyusunan anggaran perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang akan dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.

Dalam penyusunan anggaran, sebaiknya melibatkan banyak pihak untuk berpartisipasi sebanyak mungkin. Menurut Ahyari (2006:243) penyusunan anggaran

yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerja sama menentukan rencana adalah partisipative budgeting. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras karena mereka menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga. Disamping dengan adanya partisipasi, penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena seringkali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada dilapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh.

Pengukuran kinerja manajer menekankan pada penilaian seberapa baik manajer suatu pusat pertanggungjawaban bekerja. Pada pusat biaya pengukuran prestasi manajer pada pusat biaya teknik sangat berbeda dengan pengukuran prestasi manajer pusat biaya kebijakan. Efisiensi pusat biaya teknik dinilai berdasarkan perbandingan antara masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut. Kriteria efisiensi dalam hal ini adalah sebagai berikut:

- a. Dengan masukan yang sama, dihasilkan keluaran yang lebih besar
- b. Dengan masukan yang lebih kecil, dihasilkan keluaran yang sama

Pengukuran efisiensi pusat biaya teknik umumnya dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya pada pusat biaya teknik tersebut selisih yang timbul dianalisis, jika biaya sesungguhnya lebih kecil dari pada biaya standar maka pusat biaya teknik dinilai efisiensi. Sebaliknya jika biaya sesungguhnya lebih besar dari pada biaya standar maka pusat biaya teknik dinilai tidak efisien.

### **G. Pelaporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya**

Menurut supriyono (2007:58) tujuan dari mengembangkan laporan pusat pertanggungjawaban adalah untuk:

- a. Mengizinkan manajemen puncak untuk mendelegasikan tanggungjawab dan otoritas terhadap kepala departemen sehingga mereka dapat mencapai tujuan operasi departemen.
- b. Menyediakan manajemen puncak dengan informasi (umumnya terhadap dasar akuntansi) untuk mengukur kinerja dari setiap departemen dalam pencapaian tujuan operasi. Dengan praktek akuntansi pertanggungjawaban organisasi tunggal, departemen dapat diidentifikasi sebagai pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, atau pusat investasi.

Laporan pertanggungjawaban yang disajikan harus memuat ciri-ciri pokok sebagai berikut:

- a. Laporan harus sesuai dengan organisasi; artinya harus ditujukan terutama pada pribadi-pribadi yang bertanggungjawab untuk mengontrol bidang yang dilaporkan. Para manajer dididik untuk menggunakan hasil-hasil dari sistem pelaporan.
- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Perubahan-perubahan hanya bisa dilakukan dengan alasan yang tepat disertai keterangan yang jelas untuk para pemakai.

- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Penyajian laporan yang cepat memerlukan pencatatan biaya yang terorganisir sehingga informasi dapat tersedia pada saat dibutuhkan.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Kecepatan dan keteraturan sangat erat berkaitan dengan peralatan pembantu yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan.
- e. Laporan harus mudah dimengerti. Seringkali laporan-laporan memuat istilah akuntansi yang sulit dimengerti para manajer yang hanya sedikit atau tanpa berpendidikan akuntansi, sehingga informasi yang vital bisa disalah tafsirkan.
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan. Jumlah dan sifat perincian sangat tergantung pada tingkat manajemen yang menerima laporan itu.
- g. Laporan pada manajemen tidak boleh dibanjiri fakta-fakta yang tidak perlu dan juga tidak boleh diringkas sedemikian rupa sehingga manajemen kehilangan informasi vital yang esensial untuk melaksanakan tanggungjawab.
- h. Laporan harus memberi angka-angka yang dapat diperbandingkan (perbandingan antara angka aktual dengan anggaran, atau antara standar yang ditentukan dengan hasil aktual) harus menunjukkan varians-variens yang terjadi.
- i. Laporan harus bersifat analisis.

- j. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi pengawas yang tidak mengerti bahasa akuntansi, juga nilai uang mungkin lebih sulit dibandingkan dari waktu ke waktu karena adanya dampak inflasi.
- k. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen-departemen. Harus diperhatikan agar laporan semacam itu tidak mengakibatkan kegiatan departemen diarahkan untuk membuat penampilan yang baik tanpa memperdulikan efeknya pada keseluruhan organisasi.

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya yang dikemukakan oleh Mulyadi dapat dilihat pada gambar berikut:

**Tabel 2.1**

**Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya**

Bagian/Departemen/Direktur Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bulan							
Kode Rek	Jenis Biaya/ Pusat Biaya	Bulan ini			Sampai Dengan Bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Penyimpangan	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan

Sumber : Mulyadi (2005:195)

## H. Pengendalian Internal

Pengendalian internal meliputi rencana organisasi, metode-metode serta ukuran-ukuran yang dikoordinasikan, diterapkan dalam suatu perusahaan untuk mengamankan harta perusahaan, mengecek ketepatan dan kecermatan data akuntansi,

meningkatkan efisiensi operasi serta mendorong untuk dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi (2005:163) mengemukakan bahwa “sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen”.

Menurut IAI (2001 : 319.2) yang dikutip oleh suadi (2008 : 79) mendefinisikan pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain, entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini : (a) kendala pelaporan keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Kerugian yang menimpa banyak perusahaan karena ketidakjujuran pegawainya diperkirakan terus meningkat. Memang tidak mungkin mengestimasi kerugian dari tahun ketahun akibat kecerobohan dan kurang baiknya pemanfaatan waktu, akan tetapi banyak indikasi menunjukkan bahwa jumlahnya sangatlah mengejutkan. Berkenaan dengan prinsip pengendalian intern maka kerugian-kerugian tersebut kiranya dapat dihentikan. Ketidakjujuran pegawai yang tidak diketahui sangat merugikan perusahaan. Manajemen perusahaan harus memiliki tanggungjawab yang serius atas para pegawainya, agar mereka tetap bersikap jujur, saling percaya bukanlah satu-satunya cara menciptakan kejujuran, harus dibentuk sebuah teknik

khusus untuk mencegah terjadinya kecurangan diantara pegawai yaitu dengan menciptakan dan memelihara sistem pengendalian intern.

Alasan perusahaan untuk menyusun sistem pengendalian intern adalah dalam rangka untuk mencapai tujuannya, selain untuk didapatnya informasi yang akurat juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Suandi (2008:14). Tujuan-tujuan khusus dari pengendalian intern adalah sebagai berikut :

- a. Mendorong efisiensi dan kehematan operasi-operasi
- b. Menjaga aktiva agar jangan sampai dipakai secara boros atau hilang, termasuk pencegahan terjadinya kekeliruan dalam mengalokasikan dan harta milik.
- c. Membatasi terjadinya kewajiban dan biaya-biaya sekecil mungkin, sesuai dengan pencapaian tujuan kegiatan secara efektif.
- d. Menjamin bahwa semua pendapatan yang bertalian dengan aktiva atau operasi dapat diterima dan dipertanggungjawabkan.
- e. Menjamin ketetapan dan dapat diandalkannya laporan-laporan keuangan statistik dan laporan-laporan lainnya.

Tujuan manajemen dalam merancang pengendalian intern yang efektif adalah sebagai berikut :

- a) Keandalan pelaporan keuangan

Manajemen bertanggungjawab dalam menyiapkan laporan keuangan bagi investor, kreditor, dan pengguna lainnya. Manajemen mempunyai kewajiban

hukum dan profesional untuk menjamin bahwa informasi telah disiapkan sesuai dengan standar pelaporan, misalnya prinsip akuntansi yang berlaku umum.

b) Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional

Pengendalian dalam sebuah organisasi adalah alat untuk mencegah kegiatan dan pemborosan yang tidak perlu dalam segala aspek usaha, dan untuk mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efisien dan efektif. Bagian penting lain dari efektivitas dan efisiensi adalah pengamanan aktiva karena catatan aktiva fisik perusahaan dapat dicuri, disalah gunakan atau dirusak kalau tidak dilindungi oleh pengendalian yang memadai.

c) Ketaatan kepada hukum dan peraturan

Pengendalian intern mencakup lima kategori dasar kebijakan dan prosedur yang dirancang dan digunakan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian dapat dipenuhi.

## I. Akuntansi Biaya

Menurut Mulyadi (2005-6) “Akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian biaya pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara-cara tertentu, serta penafsiran terhadapnya”. Menurut Soemantri (2005 : 3) “Akuntansi biaya adalah mengidentifikasi, mendefinisikan, mengukur, melaporkan, dan menganalisis berbagai unsur biaya langsung yang berkaitan dengan produksi serta pemasaran barang dan jasa”.

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi biaya terdiri dari pencatatan, penggolongan, dan penyajian laporan keuangan harus dibuktikan dengan adanya dokumen yang dipakai sebagai dasar pencatatan dan penggolongan, serta membahas tentang penentuan harga pokok dari suatu produk yang diproduksi dan dijual guna memenuhi keinginan pemesan maupun menjadi persediaan barang dagangan yang akan dijual.

Pada dasarnya, tujuan akuntansi biaya adalah untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Perencanaan berarti menetapkan dan memelihara suatu rencana operasi yang terintegrasi, dan sejalan dengan tujuan perusahaan, dan prosedur-prosedur yang sesuai. Pengendalian berarti aktivitas mengarahkan pelaksanaan yang sesuai dengan perencanaan, dengan asumsi bahwa rencana tersebut sudah benar.

Menurut Usry (2006:11) peranan akuntansi biaya adalah membantu manajemen dalam menyelesaikan tugas-tgas berikut:

- a. Membuat dan melaksanakan rencana dan anggaran untuk operasi dalam kondisi-kondisi kompetitif dan ekonomi yang telah diprediksi sebelumnya.
- b. Menetapkan metode perhitungan biaya dan prosedur yang menjamin adanya pengendalian dan jika memungkinkan pengurangan biaya atau adanya pembebanan biaya dan perbaikan mutu.
- c. Mengendalikan kuantitas fisik dan persediaan, dan menentukan biaya dari setiap produk dan jasa yang dihasilkan, untuk tujuan penetapan harga dan evaluasi kinerja dari suatu produk, departemen, atau divisi.

- d. Menentukan biaya dan laba perusahaan untuk satu tahun periode akuntansi atau untuk periode lain yang lebih pendek. Hal ini termasuk menentukan nilai persediaan dan harga pokok penjualan sesuai dengan aturan pelaporan eksternal.
- e. Memilih diantara dua atau lebih alternatif jangka pendek atau jangka panjang yang dapat mengubah pendapatan atau biaya.

## **J. Sistem Pengendalian Manajemen**

### **1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem Pengendalian Manajemen adalah sistem informasi yang ditujukan untuk mendukung manajemen tingkat menengah agar dapat mengendalikan organisasi tetap menuju kepada sasaran yang diinginkan. Mulyadi (2001:3) mengatakan “Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih, untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.”

Menurut Arief Suadi (2001:3-7) Untuk memahami makna sistem pengendalian manajemen, terlebih dahulu diuraikan makna sistem, pengendalian dan manajemen.

- a. Sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan.

- b. Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya.
- c. Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan yaitu pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Menurut Edy Sukarno (2002:2) “Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah keberbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan organisasi terwujud.” Jadi Sistem Pengendalian Manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi, sebab hakikatnya setiap organisasi mempunyai komponen yang sama, yaitu:

- a. W = Work (Pekerjaan)
- b. E = Employee (Tenaga Kerja)
- c. R = Relationship (Hubungan)
- d. E = Environment (Lingkungan)

## 2. Lingkungan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen dilaksanakan dalam suatu organisasi yang mempunyai struktur organisasi dengan tujuan tertentu, dan pelaksanaan yang memiliki tujuan pribadi. Komponen-komponen tersebut membentuk sebuah lingkungan yang dalam hubungannya dengan pengendalian manajemen disebut dengan lingkungan pengendalian manajemen.

## 3. Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2001:10) Proses Pengendalian Manajemen terdiri dari enam tahap yaitu Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*), Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*), Penyusunan Program (*Programming*), Penyusunan Anggaran, Implementasi (*Implementation*) dan Pemantauan (*Monitoring*).

### a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend tersebut dilakukan perumusan misi, visi dan tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi.

Disamping misi, visi dan tujuan, dalam tahap perumusan strategi juga dilakukan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber organisasi dalam mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Dalam

memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Strategi dirumuskan melalui tujuh tahap utama berikut: (1) identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan, (2) penentuan visi, misi tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar (3) analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*), (4) analisa portofolio, (5) perumusan peluang dan masalah utama, (6) identifikasi dan evaluasi alternatif strategi dan (7) perumusan strategi.

#### **b. Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*)**

Setelah strategi dipilih untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, strategi tersebut lalu diterjemahkan kedalam rencana kegiatan (*action plan*). Perencanaan strategik merupakan langkah penerjemahan strategik kedalam sasaran-sasaran yang komprehensif dan koheren. Dalam perencanaan strategik, setiap sasaran ditentukan ukuran pencapaian dan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu yang tertentu dimasa depan. Dalam langkah ini sasaran strategik yang telah dipilih lalu ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya. Dalam demikian perencanaan strategik menghasilkan tiga macam keluaran : (1) sasaran strategik, (2) target dan (3) inisiatif strategik.

Menurut Edy Sukarno (2002:144) Perencanaan strategi apabila dilihat sebagai proses, merupakan serangkaian penyusunan rencana yang terdiri dari “bagian rencana” (subplan) yang dapat diubah berdasarkan acuan strateginya. Bila dipandang

sebagai falsafah organisasi, perencanaan strategik dapat dianggap sebagai itikad baik tentang perlunya memikirkan aktivitas dimasa depan, menciptakan rencana berkesinambungan dan sistematis sebagai bagian dari kegiatan organisasi. Jika dikaji sebagai suatu struktur, perencanaan strategik merupakan sistem yang terintegrasi antara perencanaan strategik, program kerja dan anggaran.

#### **c. Penyusunan Program (Programming)**

Penyusunan program pada hakikatnya merupakan proses perencanaan laba jangka panjang. Melalui penyusunan program, dalam jangka panjang perusahaan diharapkan menjadi institusi yang mampu menciptakan kekayaan. Investasi diharapkan dapat menghasilkan pendapatan yang mampu menutup biaya dan investasi sehingga kekayaan perusahaan bertambah sesuai dengan investasi dilakukan. Oleh karena itu informasi tentang jumlah investasi, pendapatan dan biaya diperlukan dalam penyusunan program.

#### **d. Penyusunan Anggaran (Budgeting)**

Penyusunan anggaran pada hakekatnya merupakan proses penyusunan rencana laba jangka pendek. Anggaran menghasilkan keluaran berupa informasi kualitatif dan kuantitatif. Dalam penyusunan anggaran, dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. Menurut Arief Suadi (2001:151-152) Ada tiga jenis anggaran yaitu :

- 1) Anggaran Induk (master budget) adalah anggaran yang dibuat untuk seluruh kegiatan perusahaan dan bersifat komprehensif.
- 2) Anggaran Perencanaan (planning budget) adalah anggaran yang dibuat untuk kegiatan yang dianggap kritis, misalnya anggaran kas.
- 3) Anggaran Operasional (operational budget) adalah anggaran yang berisi pendapatan biaya untuk suatu periode, misalnya anggaran fleksibel, yaitu anggaran biaya yang jumlahnya disesuaikan dengan volume kegiatan produksi.

#### **e. Implementasi (Implementation)**

Dalam tahap ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena itu anggaran adalah bagian dari program, dan program merupakan penjabaran inisiatif strategis yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategis, serta inisiatif strategis dipilih sebagai penerjemah strategi yang dirumuskan, maka dalam implementasi rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat antara implementasi, anggaran, program, inisiatif strategis, sasaran strategis dan strategi.

#### **f. Pemantauan (Monitoring)**

Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategis. Hasil implementasi rencana

digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksanaan tentang hasil yang telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, tujuan dan visi organisasi dapat dicapai.

**g. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Bantu dalam Sistem Pengendalian Manajemen**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, wewenang didelegasikan dari manajer atas ke manajer dibawahnya, dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer diatasnya. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajer harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya oleh atasannya.

Manajer tingkat lebih rendah berkewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut kepada manajer atasannya. Sehingga timbul kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi untuk menilai pertanggungjawaban wewenang dalam mengendalikan manajemen. Laporan pertanggungjawaban manajer yang disusun oleh manajer lebih rendah dipertanggungjawabkan kepada manajer diatasnya, dan oleh manajer atas laporan tersebut dipergunakan sebagai alat pengendalian terhadap manajemen tersebut.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen karena:

- 1) Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban terdapat hubungan antara tanggungjawab dengan fungsi pelaporan sebagai media informasi yang dibutuhkan manajemen dalam pengambilan keputusan.
- 2) Akuntansi pertanggungjawaban sebagai bagian dari akuntansi manajemen memainkan peranan penting dalam mengukur tindakan dan hasil serta dalam mendefinisikan penghargaan yang akan diterima oleh setiap individu.

### K. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini adalah penelitian Yogi Setiyo Langgeng, Endang Dwi Retnani, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, (2014) tentang Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT.BANGUN KUBAH SARANA. Adapun penelitian terdahulu yang saya pilih terletak pada tabel 2.2.

**Tabel 2.2**

#### **Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
Raja Kurnia Juita (2009)	Analisis akuntansi pertanggungjawaban (studi kasus pada PT.PLN PERSERO TANJUNG PINANG)	Akuntansi Pertanggungjawaban, struktur organisasi dan pusat-pusat pertanggungjawaban	PT. PLN (persero tanjung pinang sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik. Hal ini diketahui dengan hasil persentase yang diperoleh dari perhitungan jawaban kuisioner.

## SAMBUNGAN

Vianti (2010)	Akuntansi Pertanggungjawab an sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja	Akuntansi Pertanggungjaw aban, pengendalian manajemen dan prestasi kerja.	Akuntansi peranggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sangat perperan terhadap penilaian prestasi kerja
Nuraini, Betri Sirajuddin (2014 )	Analisis akuntansi pertanggungjawa ban dalam penilaian kinerja pusat biaya dan pusat investasi pada PT. PUSRI PALEMBANG	Akuntansi pertanggungjaw aban	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dan pusat investasi telah cukup baik. Namum penilaian kinerja pada pusaat biaya belum efisien, hal ini dikarenakan adanya kenaikan harga bahan bakar gas dan perubahan kurs dolar serta seringnya terjadi <i>unsecheduled</i> <i>shutdown</i> yang menyebabkan meningkatnya biaya jasa profesional pada pabrik amuneak IB dan pabrik amuneak II. Pada pusat investasi, penilaian kerja telah cukup baik karna ROI dan ROE perusahaan telah mengalami kenaikan yang siknifikan.

## SAMBUNGAN

<p>Yogi Setiyo Langgeng, Endang Dwi Retnani (2014)</p>	<p>Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya.</p>	<p>Anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja.</p>	<p>Dalam penerapannya, struktuk organisasi PT.BANGUN KUBAH SARANA sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggungjawabnya sesuai jenjang organisasi tetapi masih belum membuat kode pusat pertanggungjawaban, sistem anggaran dilakukan dengan metode <i>bottom up budgeting</i>, dimulai dari tingkatan manajer paling baah yaitu sipil dan <i>mecanical electrical</i> yang dijabarkan secara rinci kemudian diteruskan secara global ketinggian yang lebih tinggi manajer tehnik dan penelitian pengembangan.</p>
--	---	---	---

## L. Kerangka Konseptual

Dalam perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan, manajemen puncak memberikan peran bagi para manajer dalam merencanakan pencapaian sasaran organisasi yang kemudian dibuat dalam suatu anggaran. Untuk dapat melaksanakan rencana tersebut, manajemen puncak mengalokasikan sumber daya yang diukur dalam satuan uang.

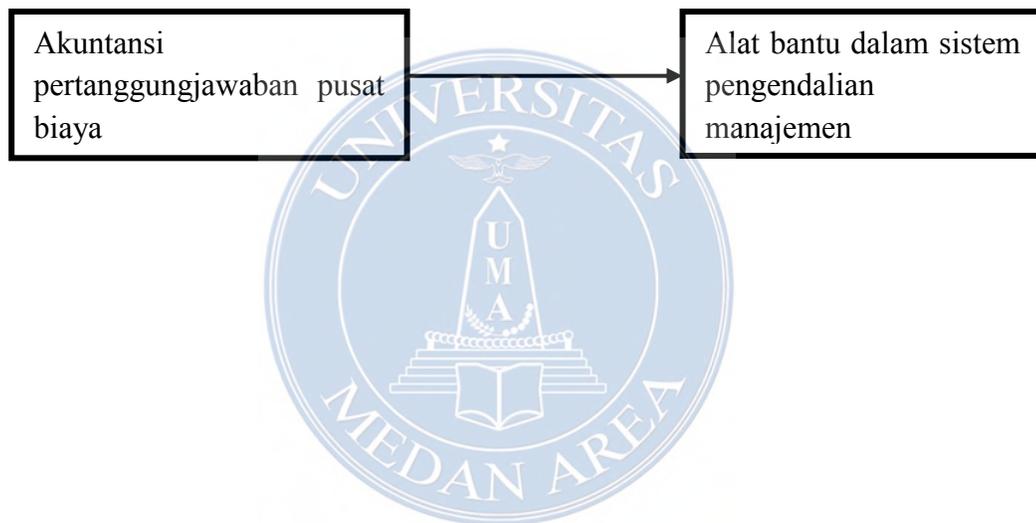
Pusat biaya melaporkan secara berjenjang menurut organisasi hasil pelaksanaan rencana pencapaian sasaran organisasi yang merupakan perannya dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Proses perencanaan pencapaian sasaran pelaksanaan dan pelaporan hasil pelaksanaan oleh manajemen yang bertanggungjawab, pada umumnya menggunakan istilah akuntansi pertanggungjawaban. Untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara baik, harus dipenuhi beberapa hal yang merupakan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Dengan demikian dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban perilaku dan tindakan harus mendapat perhatian dari manajemen agar proses pengendalian khususnya pada biaya operasi dapat berjalan dengan efektif. Pengendalian pada umumnya bertujuan untuk memeriksa efektifitas penyelesaian rencana dalam perusahaan dan juga mengoreksi adanya penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian apabila terdapat kelemahan dan kekurangan dalam rencana kebijakan dapat diatasi dengan cepat dan tepat.

Pengendalian dapat dilakukan salah satunya dengan cara melimpahkan wewenang kedalam suatu departemen. Kinerja departemen akan dinilai berdasarkan pelimpahan

wewenang dan tugas kedalam departemen/divisi yang masing-masing memiliki suatu kendali terhadap wewenang tersebut. Prestasi masing-masing departemen/divisi akan dinilai oleh perusahaan melalui laporan pertanggungjawaban masing-masing departemen/divisi.

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah data kuantitatif, sedangkan sumber data diperoleh dari data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bahan yang sudah jadi seperti laporan pertanggungjawaban pusat biaya pada Rumah Sakit H.Adam Malik Medan.

##### **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan pada RSUP H. Adam Malik Jalan Bunga Lau No.17 Medan. Telp:(061)8364581, 061(8360143)/Fax 061-8360255, 061(8360051)

##### **3. Waktu Penelitian**

Penelitian ini direncanakan mulai dari bulan Agustus 2016 sampai dengan bulan November 2017 yang digambarkan dalam tabel 3.1 dengan uraian kegiatan berikut dibawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Rencana Jadwal Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	2016-2017															
		September-Desember 2016				Januari 2016-April 2017				Mei-Agustus 2017				September-Desember 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																
2	Penyelesaian Proposal																
3	Bimbingan Proposal																
4	Seminar Proposal																
5	Pengumpulan Data																
6	Analisis Data																
7	Penyusunan Dan Bimbingan Skripsi																
8	Seminar Hasil																
9	Sidang(MejaHijau)																

### B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepustakaan, yaitu bertujuan untuk memperoleh konsep dan landasan teori dengan mempelajari berbagai literatur, buku, referensi, dan dokumen – dokumen yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen.
2. Studi Dokumentasi, yaitu pengumpulan dokumen-dokumen catatan perubahan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti mengenai akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya pada perusahaan sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen serta data lainnya yang diperlukan dalam penelitian ini.

### C. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, kemudian dilakukan analisis data. Teknik analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif yaitu analisis terlebih dahulu mengumpulkan data dan menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran mengenai permasalahan yang sedang diteliti.



## DAFTAR PUSTAKA

- Hansen Don R, and Mowen Maryanne M, 2004, Manajemen : Accounting (Akuntansi Manajemen), Terjemahan Dewi Fitriyani, Buku I, Edisi Tujuh, Salemba Empat, Jakarta
- Horgren, Charles, dkk, 2008, Akuntansi Biaya, Edisi Kedua Belas, Jilid I, Erlangga, Jakarta
- Iskandar, 2008, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, Gaung Persada Press, Jakarta
- Mulyadi, 2001, Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Tiga, Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan, Edisi Dua, Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi, 2005, Akuntansi Biaya STIE-YKPN, Yogyakarta
- Muri Yusuf, 2014, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan, Prenadamedia Group, Jakarta
- Samryn, L. M, 2001, Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Soemantri, Hendi, 2005, Akuntansi Biaya, Edisi Ketiga. Armico, Bandung
- Suadi Arief, 2001, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama, BPFPE UGM, Yogyakarta
- Sugiyono, 2010, Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kelima, CV Alfabeta, Bandung
- 2008, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D Alfabeta Bandung
- Sukarno Edy, 2002, Sistem Pengendalian Manajemen, Cetakan Pertama, Edisi Revisi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Supriyono, 2001, Sistem Pengendalian Manajemen, Buku Dua, Edisi Pertama, BPFPE-UGM, Yogyakarta
- Usry, Carter, 2006. Akuntansi Biaya I, Edisi 13, Buku Satu, Alih Bahasa Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta