



**IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PUSAT
PENDAPATAN DI RUMAH SAKIT
BHAYANGKARA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Persyaratan
Ujian Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

NOVIA BERNADETHA SIREGAR
NPM : 1625100325

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
NPM : 1625100325
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PUSAT
PENDAPATAN DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA
MEDAN

MEDAN, OKTOBER 2019

KETUA PROGRAM STUDI

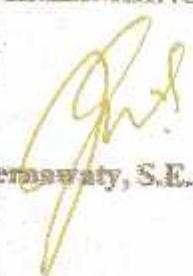

(Juswan, SE., M.Si)



PEMBIMBING I


(Rahma Br. Purba, SE., M.Si., CA)

PEMBIMBING II


(Hemawaty, S.E., M.M)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PERSETUJUAN UJIAN

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

NAMA : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
NPM : 1625100325
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
**JUDUL SKRIPSI : IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PUSAT
PENDAPATAN DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA
MEDAN**

MEDAN, OKTOBER 2019



ANGGOTA II

(Bernawati, S.E., M.M)

ANGGOTA I

(Rahma Br. Furba, SE., M.Si., CA)

ANGGOTA III

(Dra. Malkanudin R, MM, Ak., CA)

ANGGOTA IV

(Yunita Sari Rizki, SE., M.Si., Ak)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
NPM : 1625100325
Fakultas/Program studi : SOSIAL SAINS / AKUNTANSI
Judul Skripsi : IMPLEMENTASI AKUNTANSI
PERTANGGUNG JAWABAN SEBAGAI
ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PUSAT
PENDAPATAN DI RUMAH SAKIT
BITAYANGKARA MEDAN.

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat)
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, September 2019



(NOVIA BERNADETHA SIREGAR)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
Tempat/Tanggal lahir : Medan / 25 November 1993
NPM : 1625100325
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program studi : AKUNTANSI
Alamat : Dusun I-A Srigunting Blok I No 13

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Schubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan dating.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, September 2019



(NOVIA BERNADETHA SIREGAR)

No. 678/PCIP/BA/2019
 Dinyatakan tidak ada sangkut pautnya
 04 SEP 2019
 DCSY Arisandi M.P., A.M.

FM-BPAA-2012-011

Hai : Permohonan Meja Hijau

Medan, 03 September 2019
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat

Telah Diperiksa oleh LPMU
 dengan Plagiarisme... 35%
 03 SEPTEMBER 2019
 AN Ka. LPMU
 UNPA
 HUNTI-M. BONGA, BA., MSc.

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :
 Nama : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
 Tempat/Tgl. Lahir : Medan / 25 Nopember 1993
 Nama Orang Tua : B.L SIREGAR
 N. P. M : 1625100325
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Akuntansi
 No. HP : 081370963672
 Alamat : Dusun I A Sri Gunting Blok : No 13

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Pusat Pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KMA yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan Indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercapai keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutkan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar
- Terlampir pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 examplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0
Total Biaya	: Rp.	2,100,000
5. UK 50% 1 tahun	Rp	4.200.000
Total	Rp.	6.300.000

10/September
 2019
 (Signature)

Ukuran Toga : **M**

Diketahui/Disetujui oleh :

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS

Hormat saya

NOVIA BERNADETHA SIREGAR
 1625100325

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

Tanda di terima
 berkas permohonan
 dapat di proses
 Medan, 10-09-2019
 an. Arisandi

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

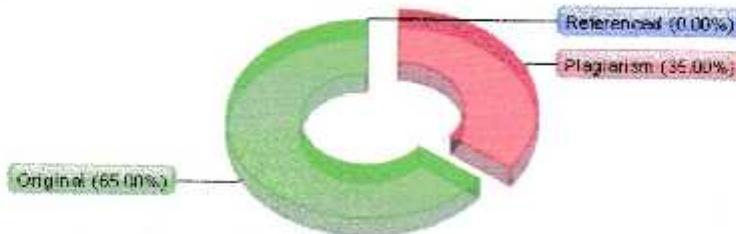
Analyzed document: 22/08/2019 08:40:11

"NOVIA BERNADETHA SIREGAR_1625100325_AKUNTANSI.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

% 24	wrds: 2392	https://ngada.org/bn374-2011.htm
% 22	wrds: 2871	https://docplayer.info/444124-Laporan-akuntabilitas-kinerja-rumkit-bhayangkara-4k-ii-sarti...
% 13	wrds: 1278	http://smki.unpkediri.ac.id/mahasiswa/file_artikel/2019/14.1.02.01.0059.pdf

Show other Sources:}]

Processed resources details:

167 - Ok / 84 - Failed

Show other Sources:}]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:



[not detected]

[not detected]

[not detected]

[not detected]



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN
 PROGRAM STUDI AKUNTANSI
 PROGRAM STUDI ILMU HUKUM
 PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 25 November 1993
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100325
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Bisnis
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 254 SKS, IPK 3.13
 Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul Skripsi	Persetujuan
Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada RS Bhayangkara Medan	<input type="checkbox"/>
Analisis Du Pont System untuk mengukur kinerja Keuangan di RS Bhayangkara Medan	<input type="checkbox"/>
Implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajerial pada RS Bhayangkara Medan	<input checked="" type="checkbox"/>

Judul yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda

Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Penilaian kinerja pada pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan. Medan, 25 Januari 2018

Rektori,
 (Ir. Bhakti Alamsvah, M.T., Ph.D.)

Pemohon,

 (NOVIA BERNADETHA SIREGAR)

Nomor :
 Tanggal :
 Disahkan oleh :
 Dekan

 (Dr. Surya Nita, S.P., M.Hum.)
 Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Ka. Prodi Akuntansi

 (Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si)

Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

 (.....)
 Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing II :

 (.....)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RAHIMA B. PURBA, S.E, M.Si, Ak, CA
 Dosen Pembimbing II : HERMAWATI, S.E, M.M
 Nama Mahasiswa : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100325
 Bidang Pendidikan : STRATA SATU (S1)
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : IMPELEMENSI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
 PENILAIAN KINERJA PADA PUSMT PEMPADATAN DI RUMAH SAKIT
 BHAYANGKARA MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
8/7-19	Abstrak dirapikan Istilah asing diajarkan kata 2 ms Kurangnya → edit lagi Rapihan. Kata pengantar sesuai format di panduan. Penulisan daftar isi → rapikan.		
7-19	Bab II. → treatment (atas/bawah) Tabel - Rapihan		
23/7-19	Sumber rumus ⇒ cantumkan Tambahkan penjelasan Rumus Champior, tanpa patokan Perbaiki penggunaan huruf besar. Perbaiki format rumus Tambahkan acuan pengendalian Akuntansi Pertanggungjawaban dan jawaban responden		
7-19	Acc Sidang Meja Hijau		

Diketahui,
 Dosen Pembimbing II

 (Herawati)

Medan, 29 Juni 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

 Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

Universitas

: Universitas Pembangunan Panca Budi

akultas

: SOSIAL SAINS

Dosen Pembimbing I

: RAHIMA BR - PURBA, S.E, M.Si, AP, CA



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RAHIMA BR PURBA, S.E, M.Si, AK, CA
 Dosen Pembimbing II : HERNAWATY, S.E, M.M
 Nama Mahasiswa : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100325
 Jenjang Pendidikan : STRATA SATU (S1)
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
19/7-18	Font cover perbaikan Pendahuluan, tambahkan tabel organisasi Identifikasi masalah sesuai dgn yg ada di latar belakang.		
21/8-18	Persempit batasan masalah Konsistensi dlm keaslian penelitian Format penomoran bab, sub bab		
7/1-19	Istilah asing ditulis mirip huruf besar sesudah tanda kutip. kerangka konseptual sesuai dgn dengan unsur akuntansi pertanggungjawaban		
11/2-19	Penempatan narasi sebelum gambar kerangka konseptual. Tabel jadwal penelitian rapitan. Ace Seminar Proposal		

Medan, 18 Juli 2018

Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

Hernawaty SE.M.M.



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

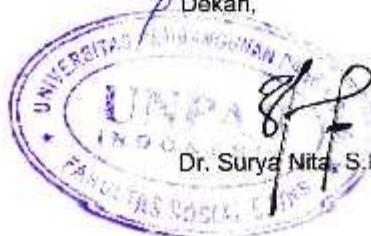
Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : SOSIAL SAINS
Dosen Pembimbing I : RAHIMA BR PURBA, S.E., M.Si., Ak, CA
Dosen Pembimbing II : HERNAWATY, S.E., M.M
Nama Mahasiswa : NOVIA BERNADETHA SIREGAR
Jurusan/Program Studi : Akuntansi
Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100325
Jenjang Pendidikan : STRATA SATU (S-1)
Judul Tugas Akhir/Skripsi : IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI KINEKTA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
11/April -2018	judul, Rumusan Masalah, Latarbelakang, Cover, Perintahulasa.		
11/juli -2018	Peneliti terdahulu, Kerangka konseptual Rumusan Masalah, Hipotesis, Identifikasi Masalah.		
23/juli -2018	Bab III		
24/juli -2018	Acc diseminarkan		

Medan, 18 Juli 2018

Diketahui/Disetujui oleh :
Dekan,

Rahima Br. Purba, S.E., M.Si., Ak, CA.



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

*) Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Pusat Pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data terdiri dari dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Metode pengumpulan data sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Analisis data dilakukan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan dari analisis unsur penetapan tanggungjawab, penetapan ukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pemberian *reward* dan *punishment* terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada pusat pendapatan secara keseluruhan menunjukkan tingkat keefektifan sebesar 78,76% artinya implementasi akuntansi pertanggungjawaban sangat efektif sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

Kata Kunci : Penetapan Tanggungjawab, Penetapan Ukuran Kinerja, Evaluasi Kinerja dan Pemberian *Reward* dan *Punishment*.

ABSTRACT

This research purpose to analyze the Implementation of Responsibility Accounting as a Performance Appraisal Tool at the Revenue Center at Bhayangkara Hospital Medan. The type of research is descriptive. The sample selection is done by purposive sampling technique. Data collection techniques consisted of two namely qualitative data and quantitative data. . The method of collecting data sources is primary data and secondary data. Data analysis was performed by descriptive analysis. The results showed that that from the analysis of elements of responsibility setting, performance measurement, performance evaluation and reward and punishment towards the implementation of revenue center accountability accounting in Medan Bhayangkara Hospital it can be concluded that the overall results of the implementation of revenue center accounting effectiveness of 78.76% means that the implementation of accountability accounting is very effective as a tool of performance appraisal at the revenue center at Bhayangkara Medan Hospital

Keywords: Determination of Responsibility, Determination of Performance Measures, Performance Evaluation and Rewarding and Punishment.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Pusat Pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan”**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E, M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Junawan, SE, M.Si selaku Kepala Program Studi Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Rahima Br. Purba, SE, M.Si, CA. selaku dosen pembimbing 1 (satu) yang telah meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Ibu Hernawaty, SE, M.M selaku dosen pembimbing 2 (dua) yang telah meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayahanda B.L Siregar dan Ibunda Marsellina Manik serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
7. Segenap Bapak/Ibu Dosen Program Studi Akuntansi atas bantuan, didikan, semangat dan bimbingannya selama ini.
8. Seluruh Staff Rumah Sakit atas semua bantuan demi kelancaran penulisan skripsi ini.
9. Kepada teman-teman seperjuangan KK II LG.
10. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terima kasih.

Medan, Oktober 2019
Penulis,

Novia Bernadetha Siregar
1625100325

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
E. Keaslian Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Landasan Teori	8
1. Akuntansi Pertanggungjawaban	8
2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban	11
3. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban	13
4. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	15
5. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	16
6. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	17
7. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	21
8. Penilaian Kinerja	22
B. Peneliti Terdahulu	23
C. Kerangka Konseptual	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Pendekatan Penelitian.....	28
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	28
C. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data.....	29
D. Definisi Operasional Variabel	30
E. Teknik Pengumpulan Data	31
F. Teknik Analisa Data	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
A. Hasil Penelitian.....	35
B. Pembahasan	57

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	64
	A. Simpulan.....	64
	B. Saran.....	65

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIODATA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Pendapatan Rumah Sakit Bhayangkara Medan.....	4
Tabel 1.2 Data <i>Rontgen</i> Rumah Sakit Bhayangkara Medan.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian	28
Tabel 3.2 Operasional Variabel.....	30
Tabel 3.3 Kriteria Penilaian Keefektifan	33
Tabel 4.1 Rata-rata Tingkat Keefektifan.....	57

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	27

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur dan menilai kinerja manajemen dalam suatu periode dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Pada umumnya manajer di masing-masing pusat pertanggungjawaban diberi otonomi yang dapat dipertanggungjawabkan, secara esensial mengoperasikan fasilitas perusahaan. Semakin besar struktur organisasi maka semakin banyak atau panjang garis pertanggungjawabannya.

Demikian akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sangat penting dalam pencapaian prestasi perusahaan dalam mengontrol biaya agar dapat meningkatkan laba sehingga dalam pencapaian pengendalian manajemen yang berhasil, manajer pusat pertanggungjawaban harus benar-benar menjalankan fungsinya. Dengan adanya laporan pertanggungjawaban biaya maka dapat mengetahui berapa besarnya penyimpangan yang terjadi antara realisasi biaya dan anggaran biaya. Informasi penyimpangan tersebut dijadikan oleh pihak akuntansi dan manajemen sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya pada periode berikutnya, sehingga dapat tercapainya penekanan biaya yang efisien dan efektif. Dalam mengelola perusahaan, manajemen sangat membutuhkan informasi baik berupa informasi keuangan maupun non keuangan. Secara garis besar fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengarahan (*directing*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan staf (*staffing*), Pengendalian (*controlling*) dan pengambilan keputusan (*decision making*). Disamping itu,

sebuah perusahaan seharusnya mempunyai organisasi yang membagi kelompok-kelompok pekerja ke dalam tempat-tempat pertanggungjawaban, dalam proses pengendalian biaya dan atau penghasilan tempat-tempat tersebut harus dipimpin oleh seorang yang akan mempertanggungjawabkan biaya atau diperoleh oleh tempat tersebut. Orang yang harus mempertanggungjawabkan biaya atau pendapatan tersebut disebut manager pusat pertanggungjawaban (*responsibility person*) (Ginting, 2016).

Hal ini mendorong diberlakukannya sistem pendelegasian tugas dan wewenang pimpinan kepada bawahannya (*desentralisasi*) dalam melakukan aktivitas usaha maupun pengambilan keputusan agar masalah-masalah dalam perusahaan dapat ditangani lebih baik sehingga tujuan perusahaan tercapai. Sistem pendelegasian tugas dan wewenang ini dapat terlihat dengan adanya struktur organisasi dalam perusahaan.

Perkembangan pengelolaan Rumah Sakit, baik dari aspek manajemen maupun operasional sangat dipengaruhi oleh berbagai tuntutan dari lingkungan, yaitu antara lain bahwa Rumah Sakit dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, dan biaya pelayanan kesehatan terkendali sehingga akan berujung pada kepuasan pasien. Tuntutan lainnya adalah pengendalian biaya, pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai pihak yaitu mekanisme pasar, tindakan ekonomis, sumber daya manusia yang dimiliki (profesionalitas) dan yang tidak kalah penting adalah perkembangan teknologi dari Rumah Sakit itu sendiri, maka peranan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya semakin dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya dan penilaian kinerja.

Oleh karena itu perlunya pengawasan yang baik terhadap biaya dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dan struktur organisasi yang menggambarkan bagian pusat pertanggungjawaban.

Pada umumnya Rumah Sakit Pemerintah merupakan unit kerja dari Instansi Pemerintah yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum. Salah satu tujuan dari Rumah Sakit Pemerintah adalah upaya kesehatan dalam setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Namun, tak sedikit keluhan selama ini diarahkan pada kualitas pelayanan Rumah Sakit yang dinilai masih rendah. Ini terutama Rumah Sakit Daerah atau Rumah Sakit milik Pemerintah. Penyebabnya sangat klasik, yaitu masalah keterbatasan dana yang dimiliki oleh Rumah Sakit Umum Daerah dan Rumah Sakit milik Pemerintah, sehingga tidak bisa mengembangkan mutu layanannya, baik karena peralatan medis yang terbatas maupun kemampuan sumber daya manusia yang rendah. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah salah satu Rumah Sakit milik Pemerintah yang dimiliki dan diselenggarakan oleh Polri yaitu Rumah Sakit Bhayangkara Medan. Rumah Sakit ini merupakan Rumah Sakit sebagai salah satu sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat.

Begitu pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, maka dirasa perlu untuk melakukan suatu penelitian mengenai implementasi akuntansi pertanggungjawaban. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah suatu Rumah Sakit pemerintah yang dimiliki dan diselenggarakan oleh Polri yaitu

Bhayangkara Medan. Besarnya tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen pada perusahaan adalah tidak sama, sehingga diperlukan adanya pengawasan antara satu bagian dengan bagian yang lain, agar tidak terjadi pendelegasian wewenang yang tumpang tindih dan pertanggungjawaban kegiatan semakin jelas.

Adapun data pendapatan dari semua unit pelayanan Rumah Sakit Bhayangkara Medan disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Data Pendapatan Rumah Sakit Bhayangkara Medan 2016-2017

No.	Unit	Pendapatan		Selisih Pendapatan	Hasil
		2016	2017		
1	Rawat Inap	Rp. 2.676.471.000	Rp. 2.692.385.000	Rp. 15.914.000	0,59%
2	Laboratorium	Rp. 295.422.000	Rp. 325.452.000	Rp. 30.030.000	10.17%
3	Poliklinik	Rp. 439.066.000	Rp. 474.292.000	Rp. 35.226.000	8.02%.
4	Kamar Bedah	Rp. 159.538.000	Rp. 201.743.000	Rp. 42.205.000	26.5%
5	Rontgen	Rp. 318.026.000	Rp.306.948.000	(Rp.11.078.000)	-3,9%

Sumber :Data olahan dari Rumah Sakit Bhayangkara Medan, 2019

Adapun data anggaran dan realisasi unit pelayanan *rontgen* Rumah Sakit Bhayangkara Medan disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1.2 Data Rontgen Rumah Sakit Bhayangkara Medan 2014-2017

Tahun	Rontgen		Selisih	Hasil
	Anggaran	Realisasi		
2014	Rp. 298.540.000	Rp. 290.876.000	(Rp. 7.664.000)	-2,56%
2015	Rp.310.900.000	Rp.301.240.000	(Rp. 9.660.000)	-3.10%
2016	Rp. 319.000.000	Rp. 318.026.000	(Rp. 9.74.000)	-0,30%
2017	Rp.345.678.000	Rp.306.948.000	(Rp. 6.730.000)	-2,14%

Sumber :Data olahan dari Rumah Sakit Bhayangkara Medan, 2019

Berdasarkan hasil prapenelitian audit internal pelayanan Rumah Sakit Bhayangkara Medan penurunan pendapatan dari unit *rontgen* ini disebabkan data laporan pertanggungjawaban biaya tidak akurat maka proses pengawasan juga akan terlambat, dengan demikian terlihat kurangnya fungsi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja dalam perusahaan. Disamping itu para pimpinan perusahaan yang bertanggungjawab atas fungsi pengawasan tidak dapat mengetahui penyimpangan atas realisasi dari anggaran biaya secara

lebih dini, sehingga pengawasan biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan pada perusahaan belum akurat.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang telah dikemukakan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Pusat Pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis membuat identifikasi masalah dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Penurunan pendapatan dari unit *rontgen* setiap tahunnya.
- b. Meningkatnya anggaran pendapatan dari unit *rontgen* setiap tahunnya tidak di ikuti oleh peningkatan realisasinya.

2. Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang tidak terarah, maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini diantaranya :

- a. Penulis hanya meneliti divisi pusat pendapatan pada Rumah Sakit Bhayangkara Medan.
- b. Penulis hanya meneliti unit pelayanan *rontgen* pada Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian maka masalah yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan?
2. Bagaimana manfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja di Rumah Sakit Bhayangkara Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan
- b. Untuk mengetahui manfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja di Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan serta pola pikir penulis akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja.

- b. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan yang lebih luas akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja sehingga dapat menjadi referensi yang dapat digunakan oleh mahasiswa/mahasiswi lain untuk melakukan penelitian.

c. Bagi Rumah Sakit

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi rumah sakit mengenai pengawasan akuntansi manajemen, melalui implementasi akuntansi pusat pertanggungjawaban dalam menilai kinerja di dalam Rumah Sakit Bhayangkara Medan sehingga dapat meminimalisir penurunan pendapatan.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian tentang Akuntansi sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian ini memodifikasi hasil penelitian Dwijayanti (2015) yang berjudul “Implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Dwijayanti (2015) yaitu:

1. Variabel penelitian Dwijayanti adalah Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan, sedangkan variabel penelitian ini adalah Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Pusat Pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan.
2. Periode observasi penelitian Dwijayanti adalah tahun 2015, sedangkan observasi penelitian ini adalah tahun 2019.
3. Populasi dan sampel penelitian Dwijayanti adalah pegawai PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember, sedangkan penelitian ini adalah pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Ginting (2016) akuntansi pertanggungjawaban adalah media pengendalian biaya (*input*) dan atau pendapatan (*output*) dengan menghubungkan biaya atau pendapatan tersebut dengan tempat dimana biaya atau penghasilan terjadi. Manajemen bertanggungjawab untuk menciptakan hubungan yang optimum antara biaya (*input*) dengan pendapatan (*output*). Dengan konsep pusat pertanggungjawaban tersebut, maka kinerja manajer dan kinerja unit organisasi dapat dinilai tingkat efisiensi dan efektifitasnya.

Menurut Sugiri (2012) akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi, dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Dari defenisi ditunjukkan bahwa tujuan utama akuntansi adalah memberikan informasi dalam bentuk laporan keuangan yang diperlukan dalam pengambilan keputusan-keputusan oleh manajemen, pemegang saham, pemerintah atau pihak-pihak yang berkepentingan sehingga keputusan yang diambil benar tentang apa yang sudah terjadi dalam suatu perusahaan atau apa yang harus diperbuat dimasa yang akan datang. Akuntansi merupakan suatu sistem yang menghasilkan informasi akuntansi. Informasi akuntansi itu sendiri

terbagi atas 3 (tiga) golongan yaitu informasi operasi, informasi keuangan, dan informasi akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen inilah yang menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Seorang manajer perusahaan harus mampu mengawasi kegiatan operasional perusahaannya secara langsung. Namun, kegiatan perusahaan yang semakin kompleks membuat manajer tidak bisa secara langsung memantau seluruh kegiatan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sebuah akuntansi pertanggungjawaban. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, manajer bisa melakukan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada setiap unit kerja yang ada di bawahnya. Dengan begitu, manajer dapat mengendalikan tanggungjawab dari setiap pusat pertanggungjawaban

Secara ideal, organisasi dibentuk oleh para pimpinan tertinggi yang membagi kegiatan dan menetapkan suatu hierarki para manajer yang mengatur lingkup kegiatan yang diterapkan lebih dahulu dan yang memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dalam ruang lingkup itu. Beberapa jenis akuntansi pertanggungjawaban biasanya menyertai pendelegasian pengambilan keputusan ini. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan. Ia disebut juga akuntansi keuntungan (*profitability accounting*) dan akuntansi kegiatan (*activity accounting*).

Menurut Matz *et.al* (2012) konsep-konsep dasar dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dijelaskan, sebagai berikut :

- a) Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi, dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengklasifikasi pertanggungjawaban harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya klasifikasi biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya biaya-biaya secara langsung dapat dibebankan kepada departemen, kecuali biaya tetap merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
- b) Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban, terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu, dan dengan pertimbangan dan kerjasama antara kepala departemen atau manajer biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
- c) Setiap anggaran harus jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personal yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus atau yang disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali, berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

Tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan dapat memberikan manfaat dari desentralisasi, dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya. Untuk tujuan ini, sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan tujuan dalam perusahaan.

Adapun tujuan yang hendak dicapai akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

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

2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2010) akuntansi pertanggungjawaban mempunyai 4 karakteristik, antara lain:

- a) Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, nantinya sistem akuntansi pertanggungjawaban akan membebaskan tanggungjawab kepada individu yang sudah diberikan wewenang. Tanggung jawab tersebut dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

- b) Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar

dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

- c) Kinerja manajer finansial diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang ditimbulkan, ia memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini nantinya menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

- d) Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan dan hukum dirancang untuk nantinya memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan,

para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan..

3. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban

a) Penetapan Tanggungjawab

Perusahaan melaksanakan penetapan tanggungjawab serta pendelegasian wewenang kepada para karyawan untuk memastikan kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. Untuk memudahkan penetapan tanggungjawab dan pendelegasian wewenang biasanya sebuah perusahaan membuat struktur organisasi. Struktur organisasi menurut Hasibuan (2010) adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pembagian departemen organisasi, jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, serta rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik apabila terdapat kesanggupan seluruh bagian dalam perusahaan untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Apabila pembagian tanggungjawab dilaksanakan dengan baik, selanjutnya perusahaan dapat membentuk sebuah pusat pertanggungjawaban. Anthony dan Govindarajan (2010) mengungkapkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang terdapat pada perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, antara lain: pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

Untuk memastikan akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dengan baik, sebuah perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang jelas sehingga

pembagian tanggungjawab dan wewenang dari manajer dapat diterapkan dengan baik. Dengan pembagian tanggungjawab dan wewenang yang jelas karyawan dapat menjalankan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan arahan kinerja yang sudah dibebankan kepadanya. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan.

b) Penentuan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja dibentuk oleh perusahaan bertujuan untuk memudahkan karyawan perusahaan mengetahui sasaran perusahaan yang harus dicapai. Ukuran kinerja yang biasa diterapkan oleh sebuah perusahaan adalah sebuah standar kinerja. Menurut Wibowo (2010) standar kinerja merupakan pernyataan tentang bagaimana situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja berkaitan dengan gambaran yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Abdullah (2014) standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu perusahaan, dan merupakan sebuah tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan.

c) Evaluasi Kinerja

Evaluasi atau penilaian kinerja dilaksanakan oleh perusahaan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen perusahaan selama periode tertentu. Mulyadi (2010) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu perusahaan, bagian

perusahaan, dan karyawan yang ada di dalamnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

d) Pemberian Penghargaan dan Hukuman

Karyawan yang telah melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan baik dalam mencapai target perusahaan harus diberikan penghargaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak dapat melaksanakan tanggungjawab dengan baik, maka perusahaan harus memberikan.

4. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya bekerja untuk menelusuri biaya, hasil, laba dan investasi dari setiap unit organisasi. Oleh karena itu setiap pimpinan perusahaan harus mampu mengkoordinasikan masing-masing departemennya dengan sebaik mungkin dalam usaha memaksimalkan laba perusahaan dengan biaya yang diusahakan serendah mungkin.

Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban berperan penting dalam pendelegasian wewenang tersebut dan memberi manfaat. Menurut Mulyadi (2010) manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a) Manajer-manajer dan unit-unit organisasi adalah spesialis, artinya manajer setiap unit organisasi mempunyai keahlian khusus yang memungkinkan mereka memimpin dan mengarahkan departemennya secara efektif.
- b) Memberi manajer sejumlah otonomi untuk membuat keputusan-keputusan, sekaligus dapat merupakan latihan manajerial untuk menjadi pimpinan-pimpinan puncak dimasa mendatang.

- c) Manajer yang diberi sejumlah wewenang untuk membuat sejumlah keputusan, biasanya menunjukkan motivasi yang lebih besar dibandingkan dengan manajer yang hanya melaksanakan keputusan pimpinannya.
- d) Mendelegasikan sejumlah wewenang kepada manajer bawahan, memberikan kelonggaran waktu bagi manajer puncak, mengkonsentrasikan diri pada pembuatan-pembuatan rencana strategi.
- e) Pendelegasian wewenang pembuatan keputusan kepada pimpinan-pimpinan pada lapisan lebih bawah dari organisasi atau perusahaan, serta memungkinkan perusahaan dapat tanggap secara tepat waktu terhadap kesempatan dan permasalahan, begitu permasalahan-permasalahan dan kesempatan-kesempatan timbul.

5. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban bisa dikatakan sebagai unit kerja dalam organisasi yang dipimpin seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi pengeluaran. Menurut Samryn (2009) pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas biaya yang terjadi, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2010) pusat pertanggungjawaban adalah organisasi dalam perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari perusahaan yang dipimpin seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil dari kinerja unit tersebut. Setiap pusat

pertanggungjawaban membutuhkan *input* yang bisa berupa bahan baku, tenaga kerja, ataupun jasa-jasa yang nantinya akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses ini berupa *output* yang terdiri dari produk atau jasa.

6. Jenis- Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dasar dari akuntansi pertanggungjawaban adalah penunjukan setiap sub unit dalam organisasi atau perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban tertentu yang khusus. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan satu sub unit dalam perusahaan yang dipimpinnya serta bertanggungjawab atas kejadian atau hasil keuangan dari aktivitas sub unit tersebut.

Dengan adanya pengelompokan kegiatan organisasi menjadi unit-unit perusahaan seperti departemen, divisi, maka wewenang, tanggungjawab setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan menjadi lebih jelas dan terarah, karena pengawasan manajemen adalah proses yang dilaksanakan oleh manajemen, untuk menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien, dalam rangka pelaksanaan strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Supriyono (2011) pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dikelompokkan menjadi 4 bagian yaitu sebagai berikut:

a. Pusat Biaya (*Cost Centre*)

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pengeluaran atau biaya-biaya yang terjadi, pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban ini mengelola masukan dan menghasilkan keluaran.

pusat biaya diberikan wewenang dan tanggungjawab untuk menentukan biaya yang dikeluarkan dan bertanggungjawab terhadap biaya tersebut.

Menurut Matz *et.al* (2012) berdasarkan hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya dapat dibagi atas dua, yaitu

1) Pusat Biaya Terukur

Pusat biaya terukur adalah pusat biaya yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Dapat dikatakan pusat biaya, dimana sebagian besar biaya yang menjadi tanggungjawab jumlahnya secara layak, atau yang seharusnya timbul dapat diperkirakan secara relatif pasti. Prestasi manajer pusat biaya terukur dapat diukur berdasarkan kemampuannya mempertahankan efisiensi kerja, biaya merupakan suatu jumlah yang secara relatif harus dapat diperkirakan secara handal.

2) Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya. Prestasi manajer pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur dari efisiensi kerjanya. Untuk proses pengendalian dari pusat biaya ini, dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya tersebut merupakan batas maksimum pengeluaran yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya kebijakan. Anggaran ini tidak digunakan untuk mengukur efisiensi kerja pusat biaya, melainkan digunakan sebagai pedoman agar biaya

sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggarannya.

Untuk menentukan seorang pimpinan yang bertanggungjawab terhadap biaya atau tidak, menurut Supriyono (2011) dapat dipakai pedoman, sebagai berikut :

- 1) Apabila seseorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab dari orang tersebut.
- 2) Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut.
- 3) Apabila seseorang ditunjuk oleh seorang manajemen membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu, maka orang tersebut ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dia bantu.

b. Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)

Menurut Supriyono (2011) pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang diperoleh selama satu periode. Manajer pusat pendapatan tidak diminta pertanggungjawabannya atas masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Pusat pendapatan tidak dapat disebut sebagai pusat laba, karena biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belumlah merupakan biaya

yang lengkap, oleh sebab itu biaya yang terjadi pada pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, jadi penekanan pada pusat pendapatan adalah pengeluarannya. Dengan kata lain pusat pendapatan mementingkan efektivitas, karena pusat ini memfokuskan diri untuk mencapai pendapatan setinggi mungkin.

c. Pusat Laba (*Profit Centre*)

Menurut Supriyono (2011) pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih penghasilan dengan biaya yang terjadi, tetapi tidak bertanggungjawab terhadap investasi pada pusat laba tersebut. Besarnya laba dalam pusat laba diperoleh dengan membandingkan biaya sebagai masukan dengan pendapatan sebagai keluaran. Pusat laba akan menekan biaya serendah mungkin dan menghasilkan pendapatan semaksimal mungkin. Dengan kata lain, pusat laba mementingkan efisien dan efektivitas suatu kegiatan. Kinerja pusat laba dapat diukur dengan cara apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat dicapai atau tidak.

d. Pusat Investasi (*Investment Centre*)

Menurut Supriyono (2011) pusat investasi merupakan unit perusahaan yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya dan penggunaan aktiva perusahaan dalam kegiatan investasinya“. Menjadi perhatian utama dalam pusat investasi tidak hanya laba saja, tetapi hubungan antara laba dengan jumlah yang diinvestasikan.

7. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Matz *et.al* (2012) laporan pertanggungjawaban adalah salah satu laporan intern yang dirancang untuk mengukur prestasi seseorang maupun kelompok dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Prestasi ini dinyatakan melalui biaya dan atau penghasilan yang dapat dikendalikan.

Implementasi akuntansi pertanggungjawaban berupa laporan pertanggungjawaban digunakan untuk memenuhi kebutuhan manajemen, sebagai sarana untuk melihat sejauh mana keberhasilan tiap unit pertanggungjawaban memenuhi anggarannya. Dalam laporan ini dimuat penyimpangan-penyimpangan biaya antara anggaran dan realisasinya, sehingga bisa diketahui terjadinya ketidak efisienan dan masalahnya bagi perusahaan. Laporan ini tidak hanya berguna bagi pimpinan dalam menilai prestasi bawahan atas tugas yang diberikan, tetapi juga bagi pihak pusat pertanggungjawaban untuk mengetahui kelemahan atau kekeliruan yang dilakukan, sehingga memotivasi mereka untuk memperbaikinya.

Menurut Matz *et.al* (2012) laporan pelaksanaan tanggung jawab merupakan laporan tanggung gugat (*accountability*) dengan 2 (dua) tujuan, yaitu:

- a. Memberi informasi kepada manajer dan atasan mengenai pelaksanaan atau prestasi kerja dalam bidang-bidang yang dipertanggungjawabkan.
- b. Mendorong para manajer dan atasan untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki prestasi kerja.

Kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban disimpulkan secara periodik dalam laporan kinerja (*performance report*). Suatu laporan kinerja menunjukkan jumlah-jumlah anggaran dan realisasi hasil finansial sesuai dengan tipe/jenis pertanggungjawaban yang bersangkutan. Laporan kinerja suatu pusat biaya akan

berisikan angka-angka anggaran dan realisasi berbagai unsur biaya, yang berkaitan atau yang berada di dalam kewenangan pusat biaya tersebut. Biasanya laporan kinerja juga menunjukkan penyimpangan (*variance*) antara jumlah-jumlah anggaran dan realisasi keuangan yang disampaikan/disajikan pada laporan tersebut.

8. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2010), Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya. Tujuan penilain kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah di tetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang di inginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang di tuamngkan dalam anggaran. Penilaian kinerja di lakukan unttuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku dan menegakkan perilaku yang semestinya diingini melalu umpan balik hasil kinerja.

Menurut Mulyadi (2010) Manfaat yang akan diperoleh evaluasi kinerja bagi manajemen adalah untuk:

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

B. Penelitian Terdahulu

Ningrum (2016) melakukan penelitian tentang “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu”. Hasil Pada rumah sakit Bhayangkara Bengkulu akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan, dapat dilihat melalui struktur organisasi yang secara jelas dan tegas memisahkan wewenang dan tanggungjawab masing-masing pusat pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran biaya rumah sakit dan pengkodean rekening telah diterapkan di Rumkit yang dapat dilihat pada laporan rekapitulasi anggaran biaya tahun 2015. Dan penilaian kinerja Kepala bagian dan kepala bidang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran.

Dwijayanti (2015) melakukan penelitian tentang “Implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember”. Struktur organisasi pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember adalah Organisasi Fungsional, dimana terlihat jelas pemisahan tugas disetiap bagian yang ada dalam perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya masing-masing tetapi dalam pelaksanaannya struktur organisasi belumdinyatakan baik karena masih terdapat pembagian tugas yang tumpang tindih antara bagian satu dengan yang lainnya, Penerapan akuntansi

pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah berjalan secara efektif

Harwinovilda (2015) melakukan penelitian tentang “Penerapan akuntansi pertanggungjawaban melalui anggaran dan realisasi biaya operasional sebagai penilaian kinerja manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya”. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dalam menilai kinerja manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Tanjung Perak belum berjalan dengan baik. Meskipun dalam pendelegasian wewenang dan tanggungjawab telah dibagi sesuai dengan hirarki dan struktur organisasi dalam perusahaan, akan tetapi masih ada syarat dalam akuntansi pertanggungjawaban yang belum terpenuhi seperti tidak terdapat pemisahan biaya antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Ningrum (2016)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu.	Hasil Pada rumkit Bhayangkara Bengkulu akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan, dapat dilihat melalui struktur organisasi yang secara jelas dan tegas memisahkan wewenang dan tanggungjawab masing-masing pusat pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran biaya rumah sakit dan pengkodean rekening telah diterapkan di Rumkit yang dapat dilihat pada laporan rekapitulasi anggaran biaya tahun 2015. Dan penilaian kinerja Kepala bagian dan kepala bidang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran.

2	Dwijayanti (2015)	Implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember	Struktur organisasi pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember adalah Organisasi Fungsional, dimana terlihat jelas pemisahan tugas disetiap bagian yang ada dalam perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya masing-masing tetapi dalam pelaksanaannya struktur organisasi belum dinyatakan baik karena masih terdapat pembagian tugas yang tumpang tindih antara bagian satu dengan yang lainnya, Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah berjalan secara efektif
3	Harwinovilda (2015)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban melalui anggaran dan realisasi biaya operasional sebagai penilaian kinerja manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak surabaya	Berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dalam menilai kinerja manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Tanjung Perak belum berjalan dengan baik. Meskipun dalam pendelegasian wewenang dan tanggungjawab telah dibagi sesuai dengan hirarki dan struktur organisasi dalam perusahaan, akan tetapi masih ada syarat dalam akuntansi pertanggungjawaban yang belum terpenuhi seperti tidak terdapat pemisahaan biaya antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan

Sumber : Diolah Penulis, 2019

C. Kerangka Konseptual

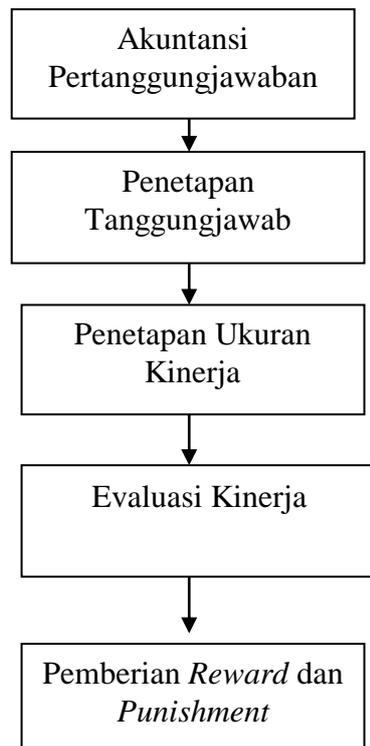
Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. Dalam akuntansi peratnggungjawaban ada beberapa indikator yaitu Penetapan

Tanggungjawab yaitu perusahaan melaksanakan penetapan tanggungjawab serta pendelegasian wewenang kepada para karyawan untuk memastikan kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. Untuk memudahkan penetapan tanggungjawab dan pendelegasian wewenang biasanya sebuah perusahaan membuat struktur organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik apabila terdapat kesanggupan seluruh bagian dalam perusahaan untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Apabila pembagian tanggungjawab dilaksanakan dengan baik, selanjutnya perusahaan dapat membentuk sebuah pusat pertanggungjawaban. Ukuran kinerja dibentuk oleh perusahaan bertujuan untuk memudahkan karyawan perusahaan mengetahui sasaran perusahaan yang harus dicapai. Ukuran kinerja yang biasa diterapkan oleh sebuah perusahaan adalah sebuah standar kinerja. Menurut Wibowo (2010:74) standar kinerja merupakan pernyataan tentang bagaimana situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja berkaitan dengan gambaran yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan.

Evaluasi atau penilaian kinerja dilaksanakan oleh perusahaan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen perusahaan selama periode tertentu. Pemberian Penghargaan dan Hukuman yaitu karyawan yang telah melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan baik dalam mencapai target perusahaan harus diberikan penghargaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak dapat melaksanakan tanggungjawab dengan baik, maka perusahaan harus memberikan *punishment* atau hukuman.

Berdasarkan teori yang dikemukakan diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu jenis penelitian yang menguraikan sifat-sifat dan keadaan yang sebenarnya dari objek penelitian (Sugiono, 2012). Di dalam penelitian ini terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang terjadi. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini dan melihat kaitan antara variabel-variabel yang ada. Penelitian ini menganalisis Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Pusat Pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Rumah Sakit Bhayangkara Medan. Waktu penelitian dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1. Skedul Proses Penelitian

No	Kegiatan	2019																				
		Juni				Juli				Agustus				September				Oktober				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul	■																				
2	Pembuatan Proposal		■	■	■	■																
3	Seminar Proposal																					
4	Riset						■															
5	Penyusunan Data							■	■													
6	Analisis Data									■	■	■	■									
7	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■					
8	Sidang Meja Hijau														■	■	■	■	■	■	■	■

Sumber : Diolah Penulis, 2019.

C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber data

1. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2012) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai bagian keuangan dan administrasi Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu semua anggota populasi menjadi sampel, dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 26 pegawai bagian keuangan dan administrasi Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

2. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data kuantitatif data primer dan data sekunder yaitu diperoleh dari Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan catatan historis yang telah disusun oleh manajemen Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

D. Definisi Operasional Variabel

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan pelaksanaan penelitian ini, maka perlu diberikan definisi variabel operasional yang akan diteliti.

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem yang dapat mengatur bagaimana perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Indikator yang digunakan adalah penetapan tanggungjawab, penetapan ukuran kinerja, evaluasi kinerja, pemberian *reward* dan *punishment*.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja menggunakan rumus Champion.

$$\text{Rumus Dean J.Champion} = \frac{\sum \text{ butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{ jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\%$$

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Akuntansi Pertanggungjawaban	Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem yang dapat mengatur bagaimana perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Sumber : Mulyadi, 2012)	-Penetapan tanggungjawab -Penetapan ukuran kinerja -Evaluasi kinerja -Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>
Penilaian kinerja	Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard an kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya. (Sumber : Mulyadi, 2010)	Rumus Champion

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini berupa :

1) Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti terhadap narasumber. Yang menjadi narasumber dalam penelitian ini pegawai bagian keuangan dan administrasi Rumah Sakit Bhayangkara Medan.

2) Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden namun juga digunakan untuk merekam fenomena yang terjadi (situasi dan kondisi). Teknik ini gunanya untuk mempelajari perilaku manusia dalam proses kerja.

3) Studi Dokumentasi (Kepustakaan)

Studi dokumentasi merupakan pengumpulan data yang dapat melalui kepustakaan untuk mendukung data sekunder sebagai landasan teoritis.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiono (2012) “ Teknik data adalah suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis yang diperoleh dari wawancara dan sumber dari lapangan terkait fokus permasalahan”. Analisis data dilakukan melalui empat tahap yaitu data reduksi, penyajian data, pengujian hasil daftar pertanyaan dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan , pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul

dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung terus menerus selama ini penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data secara demikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil.

2. Penyajian data adalah kegiatan ketika kesimpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya muncul penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data kualitatif bisa berupa teks naratif hasil catatan lapangan, matrik, dan grafik atau bagan. Bentuk-bentuk ini menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga memudahkan untuk melihat apa yang sedang terjadi apakah kesimpulan sudah tepat atau sebaliknya melakukan analisis kembali.
3. Pengujian Hasil Daftar Pertanyaan, pada tahapan ini daftar pertanyaan bertujuan untuk mendukung hasil dari metode dokumentasi, wawancara, dan observasi. Hasil daftar pertanyaan tersebut yang telah diisi oleh responden akan dilakukan pengujian terhadap jawaban responden tersebut, yang mana pilihan jawaban yang diberikan adalah “Ya” dan “Tidak”. Responden hanya mengisi salah satu dari jawaban tersebut yang dianggap paling tepat. Berdasarkan jawaban yang diperoleh dari responden, peneliti menganalisis hasil jawaban dengan menggunakan rumus Champion

$\text{Rumus Dean J.Champion} = \frac{\sum \text{ butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{ jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\%$

Untuk kepentingan hasil perhitungan persentase, peneliti akan menggunakan ketentuan yang dikemukakan berdasarkan rumusan Champion yang di klasifikasi sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kriteria Penilaian Keefektifan

SKOR	KRITERIA KEFEKTIFAN
0 % - 25 %	Tidak Efektif
25 % - 50 %	Kurang Efektif
50 % - 75 %	Efektif
75 % - 100 %	Sangat Efektif

Sumber: Black and Champion, 2009

Klasifikasi tersebut diatas maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) 0% - 25% artinya implementasi akuntansi pertanggungjawaban tidak efektif sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan.
 - b) 25% - 50% artinya implementasi akuntansi pertanggungjawaban kurang efektif sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan.
 - c) 50% - 75% artinya implementasi akuntansi pertanggungjawaban efektif sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan.
 - d) 75% - 100% artinya implementasi akuntansi pertanggungjawaban sangat efektif sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan.
4. Penarikan kesimpulan akhir (*conclusion*), penarikan kesimpulan yang berada pada tahapan akhir diperoleh dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Kesimpulan tersebut dari hasil penelitian ini berupa efektif, kurang efektif, atau tidak efektifnya akuntansi pertanggungjawaban pada pusat pendapatan yang diterapkan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan. Akuntansi pertanggungjawaban dikatakan efektif, apabila dari total keseluruhan pertanyaan terkait 4 unsur akuntansi pertanggungjawaban \geq 50% menjawab “Ya”, dan Akuntansi pertanggungjawaban dikatakan tidak

efektif, apabila dari total keseluruhan pertanyaan $\leq 50\%$ menjawab “Tidak”.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan hasil penelitian tentang implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan. Penelitian dilakukan pada RS Bhayangkara yaitu salah satu Rumah Sakit milik Pemerintah yang diselenggarakan oleh Polri. Berlokasi di jalan K.H Wahid Hasyim No 1 Medan, Kelurahan Merdeka, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan 20154 Sumatera Utara. Untuk mengetahui gambaran umum perusahaan maka akan diuraikan sejarah singkat berdirinya perusahaan, struktur organisasi, kegiatan perusahaan dan uraian tugas serta wewenang.

1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan merupakan Rumah Sakit Tingkat II pada Satuan Kerja Kepolisian Daerah Sumatera Utara dibawah pembina fungsi teknis bidang kedokteran dan kesehatan kepolisian (Pusdokkes Polri). Untuk itu Rumah Sakit selalu dituntut meningkatkan profesionalisme kinerjanya dalam memberikan dukungan dan pelayanan kesehatan kepada anggota Polri, PNS Polri dan keluarganya. Disamping itu juga harus memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat sekitarnya akan pelayanan kesehatan yang bermutu, cepat dan murah.

Pada era reformasi muncul berbagai kebijakan – kebijakan baru, baik dari Pemerintah maupun Organisasi Polri yang terkait dengan masalah perumahan sakitan, baik dari segi administratif maupun teknis pelayanan kesehatan. Sebagai salah satu

contoh adalah lahirnya Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit dimana sesuai pasal 7 ayat 3 secara tegas dinyatakan bahwa Rumah Sakit yang ada di wilayah negara Republik Indonesia harus dikelola sebagai Badan Layanan Umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam rangka menuju Satuan Kerja (Satker) Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU), maka harus memenuhi tiga persyaratan yaitu persyaratan substantif, teknis dan administratif. Dilihat dari persyaratan substantif maka Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan telah memenuhi syarat karena jenis pelayanan sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU), diantaranya adalah pengelolaan barang dan jasa termasuk bidang kesehatan (rumah sakit). Dilihat dari karakteristik layanan, Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan juga memenuhi syarat karena sudah berstatus Satker sendiri dan menguasai publik yaitu layanan yang ada tidak hanya monopoli (swasta juga menyelenggarakan). Dilihat dari persyaratan teknis Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan juga sudah sesuai dengan kriteria yaitu kinerja layanan tercermin dari kualitas dan kuantitas yang artinya Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan berpotensi untuk ditingkatkan, hal ini dapat dilihat dari Rencana Strategis 5 (lima) tahun ke depan. Berbagai layanan berpotensi untuk ditingkatkan mulai rawat jalan, rawat inap, pelayanan pendukung (Radiologi, Laboratorium, Instalasi Hemodialisa, Rehabilitasi Medis untuk Penyalahgunaan Narkoba, Instalasi Forensik, Pemeriksaan CD4, Endoscopy, Gizi, Farmasi, Laundry dan IPAL,CT Scan, USG).

Dari gambaran kondisi tersebut diatas, rumah sakit harus dan wajib untuk melakukan berbagai tindakan dan kegiatan dalam menyelaraskan perkembangan yang ada. Dan yang tak kalah pentingnya adalah upaya meningkatkan kinerja yang profesional dalam memberikan dukungan dan pelayanan kesehatan bagi anggota maupun masyarakat. Selain dari pada itu, Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan masih banyak dihadapkan pada berbagai aspek permasalahan rumah sakit diantaranya perkembangan aspek kehidupan dan pengaruh lingkungan sekitar terhadap pelaksanaan tugas, baik lingkungan internal maupun eksternal yang dapat dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT).

Pengelolaan keuangan BLU merupakan konsep pengelolaan keuangan negara, dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi, produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat sebagaimana dijabarkan dalam PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang PK-BLU. Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan sebagai PK-BLU menerapkan sistem pengendalian yang khusus pada tahap perencanaan dan penganggaran serta tahap pertanggungjawaban. Dimana pada proses perencanaan dan penganggaran, Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) dengan mengacu kepada Rencana Strategis Bisnis (RENSTRABISNIS) dan disusun berdasarkan kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya serta kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari masyarakat, badan lain, dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Dengan RBA tersebut, akan merupakan standar acuan yang harus dilaksanakan oleh Rumkit Bhayangkara TK II Medan dalam memberikan pelayanan Kesehatan Kepolisian maupun dukungan Kedokteran Kepolisian, sehingga akan memberikan dampak bagi pelaksanaan kinerja yang bermutu, sesuai dengan arah kebijakan yang telah ditetapkan. Acuan tersebut juga dimaksudkan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan maupun dukungan Kedokteran Kepolisian yang dilakukan oleh Rumkit Bhayangkara TK II Medan.

Sejarah singkat berdirinya Rumah Sakit TK II Medan adalah sbb :

a) 14 NOV 1966

Dibangun oleh Brimob Resimen V di jl. Putri Hijau Medan

b) Tahun 1972

Pindah ke jl. KH. Wahid Hasyim no. 1 Medan

c) Tahun 1981

Menjadi Rumkit Bhayangkara Tk III Polri

d) 30 Oktober 2001

Ditetapkan sebagai Rumah Sakit Bhayangkara TK II POLRI

e) 29 Mei 2002

Terakreditasi 5 Pelayanan Dasar

f) 4 September 2002

Diresmikan Gedung PPT & Kompartemen DOKPOL

g) 11 Mei 2011

Mendapat Izin Sebagai RSUD Bhayangkara Dari Depkes RI

- h) Tahun 2012
Menjadi Satker Mandiri
- i) 2 MARET 2015
Penetapan Rumah Sakit Type B dari Kemenkes RI
- j) Tahun 2016
Diresmikan Gedung Hemodialisa, Unit Gawat Darurat dan ruang Perawatan.
- k) Tahun 2017
Terakreditasi “ Madya “

2. Visi dan Misi Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan

a. Visi Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan

“Menjadi Rumkit Bhayangkara yang terbaik di Pulau Sumatera Tahun 2028”

Visi ini berpijak pada trend perilaku masyarakat sekitar Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan serta kepercayaan yang tinggi dari masyarakat terhadap pelayanan kesehatan di rumah sakit ini.

Kepercayaan masyarakat tersebut timbul akibat tersedianya sumber daya manusia yang memadai, sarana, prasarana yang representatif dan kecepatan pelayanan kepada pasien yang membutuhkan pelayanan kesehatan. Disamping itu rumah sakit ini menjadi kepercayaan sebagai Exellent Centre Forensik dan Traumatic Centre. Rumah sakit ini berpotensi mencapai visinya yang merupakan sebagai pusat rujukan forensik di wilayah barat Indonesia khususnya pulau sumatera.

b. Misi

Dalam rangka mewujudkan Visi tersebut di atas, maka Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan mempunyai Misi sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kualitas yankes & dokpol yang prima, profesional, modern bagi anggota polri & masyarakat luas dalam rangka mendukung tugas operasional polri
- 2) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang optimal dan berkualitas
- 3) Menyelenggarakan dan meningkatkan fungsi kedokteran Kepolisian dalam rangka mendukung tugas-tugas Kepolisian.
- 4) Meningkatkan kualitas dan kesejahteraan sumber daya manusia Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan sesuai dengan standar yang berlaku di Indonesia
- 5) Mempersiapkan fasilitas pelayanan medis secara optimal dan tepat guna serta merawat sarana yang telah ada guna memperpanjang usia pakai.

Tugas pokok Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan adalah:

- 1) Memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna
- 2) Merebut kepercayaan masyarakat
- 3) Meningkatkan kualitas pelayanan dan perlindungan terhadap masyarakat
- 4) Memberikan dukungan pada tugas operasional kepolisian
- 5) Mewujudkan rasa aman dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat

Fasilitas pelayanan kesehatan yang tersedia di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II

Medan:

- 1) Pelayanan rawat jalan meliputi: Poliklinik Umum, Gigi, Penyakit Dalam, Anak, Kebidanan dan penyakit kandungan, Mata, Paru, THT, Jiwa/Psikiatry, Kulit Kelamin, Orthopedi, Bedah Umum, Bedah Syaraf, Bedah Thoraks/Kardiovaskuler, Bedah Urologi dan Phisioterapi.

- 2) Pelayanan rawat inap dengan kapasitas 120 tempat tidur terdiri dari: Kelas Utama, Kelas I, Kelas III, Kelas, VIP, Isolasi, Tahanan dan Anak
- 3) Pelayanan Penunjang : Laboratorium, Apotik, Radiologi, USG, Kamar Operasi, ICU, Kamar Mayat/Forensik, PPT, Klinik VCT dan CST serta *Ambulance*.
- 4) Instalasi Gawat Darurat (IGD) 24 jam

Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan mempunyai pelayanan unggulan:

- 1) Pusat Pelayanan Terpadu, merupakan tempat pengaduan dan perlindungan terhadap korban tindak kekerasan terhadap anak-anak dan perempuan.
- 2) Klinik VCT/CST, merupakan pusat informasi pelayanan konseling, testing dan perawatan infeksi virus HIV.
- 3) Laboratorium, melayani pasien dalam 24 jam, melayani *general chek-up*: hepatitis, diabetes ginjal, *screening* narkoba dan HIV
- 4) Kamar mayat/forensik, melaksanakan dukungan tugas terhadap operasional kepolisian

3. Tujuan

Dalam rangka mewujudkan Misi tersebut di atas, maka perlu disusun beberapa tujuan yaitu :

- a) Tersedianya dukungan sarana prasarana dan fasilitas layanan kesehatan dan layanan Kedokteran Kepolisian yang humanis, profesional dan akuntabel untuk mendukung tugas pokok Polri.
- b) Tersedianya SDM yang berkompeten.
- c) Terwujudnya sistem administrasi keuangan dan anggaran yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel

- d) Terjaminnya pelayanan kesehatan terhadap anggota Polri, PNS Polri, Keluarga dan masyarakat umum di wilayah Medan dan sekitarnya.

4. Sasaran

Berdasarkan tujuan tersebut di atas, Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan mempunyai sasaran sebagai berikut:

- a. Meningkatnya dukungan terhadap tugas pokok Polri dibidang kesehatan dan Kedokteran Kepolisian di wilayah Sumatera Utara.
- b. Meningkatnya dukungan terhadap tugas pokok Polri dibidang kesehatan dan Kedokteran Kepolisian di wilayah Sumatera Utara.
- c. Pelaporan keuangan yang tepat waktu serta terjaminnya kesejahteraan personil. Korban kekerasan dan kejahatan seksual terhadap perempuan mendapat kepastian hukum dari aspek ilmu kebidanan dan kandungan.
- d. Meningkatnya kualitas pelayanan kesehatan terhadap anggota Polri, PNS Polri, Keluarga dan masyarakat umum di wilayah Medan dan sekitarnya.

5. Kebijakan

Dengan sudah adanya sasaran, maka Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan menentukan kebijakan sebagai berikut :

- a. Tersedianya sarana prasarana fasilitas layanan yang berkualitas.
- b. Meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia
- c. Terselenggaranya sistem pengelolaan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan dan Standar Akuntansi Pemerintahan.
- d. Penerapan mutu pelayanan kesehatan

6. Program

Untuk merealisasikan kebijakan tersebut diatas, maka Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan membuat program kegiatan sebagai berikut :

- a. Pembangunan dan penambahan fasilitas layanan Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan.
- b. Pelatihan peningkatan kemampuan Manajemen dan SDM Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan.
- c. Pengelolaan keuangan Rumah Sakit yang transparan dan akuntabel.
- d. Peningkatan kerja sama Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan dengan instansi Pemerintah dan swasta.

7. Budaya

Untuk mewujudkan visi maupun misi rumah sakit wajib membangun budaya kerja mampu meningkatkan standar pelayanan publik dan kesehatan melalui kesamaan persepsi, dimana akan dijumpai banyak rintangan, kegagalan dan keberhasilan. Untuk mencapai visi tersebut maka diperlukan kerja keras, kerja cerdas dan kebersamaan, dengan Motto Pelayanan “CEMERLANG” (Cepat, Efektif, Mudah, Efisien, Ramah, Lugas, Aman, Nyaman dan Gairah). Adapun nilai-nilai dasar Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan, adalah sebagai berikut :

a. Disiplin

Taat pada ketentuan/aturan/norma yang berlaku di lingkungan Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan, termasuk di dalamnya disiplin waktu, disiplin pemanfaatan sumber daya kesehatan dan disiplin profesional.

b. Pelayanan prima

Melebihi apa yang diharapkan pelanggan, lebih baik dari pelayanan sebelumnya, lebih baik dari tempat lain dan dilakukan dengan tulus ikhlas serta melibatkan setiap personel rumah sakit.

c. Kebersamaan

Suatu sikap secara bersama-sama dan perasaan senasib sepenanggungan, bahu membahu dalam berkarya guna mencapai tujuan organisasi. Kebersamaan ini dapat dipupuk melalui kegiatan yang bersifat formal kedinasan maupun informal.

d. Akuntabilitas dan transparansi

Dapat ditelusuri diaudit dan diperbaiki, transparansi berorientasi pada keterbukaan kepercayaan menghargai keragaman dan perbedaan serta tidak diskriminatif.

e. Prestasi kerja

Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, hari esok lebih baik dari hari ini. Mulai dari sendiri, dari sekarang.....

Motto : “ *CEMERLANG* ”

8. Struktur Organisasi Rumah Sakit

a. Susunan Pejabat Pengelola Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan dan Dewan Pengawas.

Struktur Organisasi Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan mengalami perubahan berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 11 Tahun 2011 tanggal 30 Juni 2011 tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Rumah Sakit Bhayangkara Kepolisian

Negara Republik Indonesia. Perubahan struktur organisasi tersebut harus menyesuaikan peraturan perundangan yang terkait yang menunjang pengelolaan keuangan Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan agar lebih optimal, transparan dan akuntabel.

Struktur Organisasi Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan setelah menjadi BLU dimaksud telah dibahas di Pusdokkes dan telah diusulkan kepada Kapolri untuk diproses lebih lanjut dapat dilihat pada lampiran I.

b. Uraian Tugas Dewan Pengawas

Dewan Pengawas Bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan yang dilakukan oleh Pejabat Pengelola Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan mengenai pelaksanaan. Rencana Strategis Bisnis, Rencana Bisnis dan Anggaran, dan peraturan perundang-undangan.

1) Dewan Pengawas berkewajiban :

- a) Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Kepolisian RI dan Menteri Keuangan mengenai Rencana Strategis Bisnis dan Rencana Bisnis dan Anggaran yang diusulkan oleh Pejabat Pengelola Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan
- b) Melaporkan kepada Kepala Kepolisian RI dan Menteri Keuangan apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan
- c) Mengikuti perkembangan kegiatan Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Kepolisian RI dan Menteri Keuangan mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelola Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan
- d) Memberikan nasehat kepada Pejabat Pengelola Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan dalam melaksanakan pengelolaan Rumah Sakit Bhayangkara

- e) Memberikan masukan, saran atau tanggapan atas laporan keuangan dan laporan kinerja Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan kepada Pejabat Pengelola Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan.
 - f) Dewan pengawas melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Kepolisian RI dan Menteri Keuangan secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam satu semester dan sewaktu-waktu apabila diperlukan.
- 2) Uraian Pembagian Tugas Diantara Masing-masing Pengelola Rumah Sakit
- a) Unsur Pimpinan
 - (1) Karumkit Bhayangkara TK II Medan

Kepala Rumah Sakit Bhayangkara TK II Medan disingkat Karumkit, merupakan unsur Pimpinan Rumkit Bhayangkara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolda di bidang operasional melalui Kabiddokkes Polda Sumatera Utara di bidang Kesehatan Kepolisian maupun Kedokteran Kepolisian.
 - (2) Wakarumkit Bhayangkara TK II Medan

Merupakan unsur Pimpinan Rumkit Bhayangkara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Karumkit Bhayangkara.

Wakarumkit Bhayangkara bertugas :

 - (a) Membantu Karumkit Bhayangkara dalam melaksanakan tugasnya dengan mengendalikan tugas-tugas staf seluruh satuan organisasi dalam jajaran Rumkit Bhayangkara
 - (b) Memimpin Rumkit Bhayangkara dalam hal Karumkit Bhayangkara berhalangan sesuai dengan batas kewenangannya.

Unsur pembantu Pimpinan dan Pelaksana Staf.

a) Subbagwasintern

Merupakan unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Rumkit Bhayangkara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Karumkit Bhayangkara. Subbagwasintern bertugas untuk melaksanakan pengawasan dan pembinaan kegiatan Rumkit Bhayangkara secara internal pada bidang pengelolaan sumber daya dan operasional pelayanan sesuai dengan standar pelayanan Rumkit Bhayangkara.

Dalam pelaksanaan tugas Subbagwasintern dibantu oleh :

- (1) Urusan Pengawasan dan Pembinaan (Urwasbin) ,yang bertugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan sumber daya.
- (2) Urusan Pengawasan Operasional Pelayanan (Urwasopyan),yang bertugas melaksanakan pengawasan operasional pelayanan Rumkit Bhayangkara.

b) Subbagrenmin

Merupakan unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Rumkit Bhayangkara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Karumkit Bhayangkara. Subbagrenmin bertugas untuk melaksanakan pembinaan perencanaan dan administrasi Rumkit Bhayangkara meliputi bidang personel,materiil,logistik dan keuangan.

Dalam melaksanakan tugas,Subbagrenmin menyelenggarakan fungsi :

- (1) Perencanaan kerja dan anggaran
- (2) Penyelenggaraan manajemen SDM
- (3) Penyelenggaraan manajemen materiil dan logistik
- (4) Penyelenggaraan manajemen keuangan Rumkit Bhayangkara
- (5) Penyelenggaraan ketatausahaan dan urusan dalam.

Dalam pelaksanaan tugas Subagrenmin di bantu oleh :

- (1) Urusan Tata Usaha (Urtu), bertugas penatausahaan administrasi Rumah Sakit
- (2) Urusan Perencanaan (Urren), bertugas melaksanakan perencanaan program kerja dan anggaran
- (3) Urusan Administrasi (Urmin), yang bertugas melaksanakan dan menyelenggarakan manajemen SDM yang meliputi perencanaan kebutuhan dan penerimaan personel serta pembinaan karier dan penyelenggaraan materiil dan logistik
- (4) Urusan Keuangan (Urkeu), bertugas menyelenggarakan pengelolaan keuangan Rumkit Bhayangkara.

c) Subbagbinfung

Merupakan unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Rumkit Bhayangkara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Karumkit Bhayangkara. Subbagbinfung bertugas untuk melaksanakan pembinaan fungsi pelayanan kesehatan yang meliputi SIM, RM, pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan.

Dalam pelaksanaan tugas Subbagbinfung di bantu oleh :

- (1) Urusan Sistem Informasi Manajemen dan Rekam Medik (Ur SIM dan RM) , yang bertugas melaksanakan perencanaan, penetalaksanaan, pengawasan dan pengendalian kegiatan SIM dan RM.
- (2) Urusan Pendidikan dan Penelitian (Urdiklit), yang bertugas melaksanakan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan.

Unsur Pelaksana Utama

a) Subbidyanmeddokpol

Merupakan unsur pelaksana utama Rumkit Bhayangkara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Karumkit Bhayangkara. Subbidyanmeddokpol bertugas menyelenggarakan kegiatan pelayanan medik pelayanan keperawatan dan pelayanan kedokteran kepolisian di lingkungan Rumkit Bhayangkara untuk mewujudkan pelayanan prima dan paripurna.

Dalam melaksanakan tugas, Subbidyanmeddokpol di bantu oleh :

- (1) Urusan Pelayanan Medik (Uryanmed), yang bertugas menyelenggarakan kegiatan pelayanan medik.
- (2) Urusan Pelayanan Keperawatan (Uryanwat), yang bertugas menyelenggarakan kegiatan pelayanan keperawatan.
- (3) Urusan Pelayanan Kedokteran Kepolisian (Uryandokpol)
- (4) Yang bertugas menyelenggarakan kegiatan pelayanan kedokteran kepolisian.
- (5) Instalasi-instalasi di Rumkit Bhayangkara, yang bertugas menyelenggarakan pelayanan sesuai dengan fungsinya, meliputi :
 - (a) Instalasi Gawat Darurat (IGD)
 - (b) Intensive Care Unit (ICU)
 - (c) Instalasi Bedah Sentral (IBS)
 - (d) Instalasi Rawat Inap (IRNA)
 - (e) Instalasi Rawat Jalan (IRJA)
 - (f) Kesehatan Gigi dan Mulut (Kesgilut)
 - (g) Perawatan Tahanan (Wattah)

(h) Pusat Pelayanan Terpadu (PTT) korban kekerasan terhadap perempuan dan anak

(i) Forensik

b) Subbidjangmedum

Subbidjangmedum merupakan unsur pelaksana utama Rumkit Bhayangkara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Karumkit Bhayangkara. Subbidjangmedum bertugas menyelenggarakan pelayanan penunjang medik dan penunjang umum untuk mewujudkan pelayanan prima dan paripurna.

Dalam melaksanakan tugas Subbidjangmedum di bantu oleh :

(1) Urusan Penunjang Medik (Urjangmed) ,yang bertugas menyelenggarakan pelayanan penunjang medik

(2) Urusan Penunjang Medik (Urjangum), yang bertugas menyelenggarakan pelayanan penunjang umum.

(3) Instalasi dalam Penunjang Medik yang bertugas menyelenggarakan pelayanan sesuai dengan fungsinya, yang meliputi instalasi :

(a) Laboratorium Patologi Klinik

(b) Radiologi

(c) Rehabilitasi Medik

(d) Farmasi

(e) Gizi

(4) Instalasi-instalasi dalam bidang Penunjang Umum yang bertugas menyelenggarakan pelayanan sesuai dengan fungsinya meliputi :

(a) Instalasi Pengelolaan Kebersihan dan Limbah (IPKL)

(b) Instalasi Pemeliharaan Peralatan RS (IPPRS)

3) Unit unit struktural

Unit-unit Non Struktural Rumkit Bhayangkara TK II Medan meliputi :

a) Komite

Merupakan wadah non struktural bagi tenaga ahli atau profesi yang di bentuk untuk memberikan pertimbangan strategis kepada Karumkit Bhayangkara guna meningkatkan dan mengembangkan mutu pelayanan Rumkit Bhayangkara TK II Medan. Komite di Rumkit Bhayangkara meliputi :

(1) Komite Medik (Kommed)

Merupakan wadah non struktural yang bertugas memberikan pertimbangan kepada Karumkit Bhayangkara guna menentukan standar pelayanan medik dan meningkatkan mutu pelayanan medik.

Komite Medik menyelenggarakan fungsi :

- (a) Penerapan manajemen medik
- (b) Perencanaan dan pelaksanaan audit medik
- (c) Penyusunan dan perumusan standar operasional prosedur
- (d) Perumusan dan pemecahan kasus medik
- (e) Pengaturan tugas dan tanggung jawab anggota SMF
- (f) Pembinaan etika profesi medik

(2) Komite Keperawatan (Komwat)

Merupakan wadah non struktural yang bertugas memberikan pertimbangan kepada Karumkit Bhayangkara guna menentukan standar asuhan keperawatan dan meningkatkan mutu pelayanan keperawatan.

Komite Keperawatan menyelenggarakan fungsi :

- (a) Penerapan manajemen asuhan keperawatan
- (b) Perencanaan dan pelaksanaan audit asuhan keperawatan
- (c) Penyusunan dan perumusan standar asuhan keperawatan
- (d) Pengaturan tugas dan tanggung jawab tenaga keperawatan
- (e) Pembinaan etika profesi keperawatan

4) Instalasi

Merupakan wadah non struktural yang menyediakan fasilitas dan menyelenggarakan kegiatan pelayanan, pendidikan, dan penelitian Rumkit Bhayangkara.

Instalasi di pimpin oleh seorang kepala instalasi yang di tetapkan dengan Keputusan Kapolda melalui Kabiddokkes Polda Sumatera Utara untuk Rumkit Bhayangkara.

Kelompok jabatan fungsional terdiri dari :

- (a) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang terbagi atas berbagai kelompok jabatan fungsional sesuai dengan bidang keahliannya.
- (b) Masing-masing tenaga fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berada di lingkungan unit kerja rumah sakit sesuai dengan kompetensinya.
- (c) Jumlah tenaga fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- (d) Jenis dan jenjang jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan.

9. Penyajian Data

a. Penetapan Tanggungjawab

Hasil penelitian mendelegasian wewenang terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan dengan responden rumah sakit bhayangkara Medan ada 5 (lima) point pertanyaan sesuai dengan unsur menugaskan tanggungjawab yang diajukan peneliti kepada 26 (enam) responden.

No	Item Pertanyaan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Apakah Di perusahaan bapak/ibu terdapat struktur organisasi yang memadai dan jelas	26	-
2	Apakah Di perusahaan bapak/ibu memiliki tanggungjawab pada setiap tingkatan jabatannya	26	-
3	Apakah Di perusahaan bapak/ibu sudah ditentukan dengan jelas batasan-batasan wewenang dan tanggungjawab masing-masing setiap pimpinan	26	-
4	Apakah Dalam pelaksanaan prosedur kerja di perusahaan bapak/ibu, semua karyawan hanya melakukan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan jabatannya sendiri	26	-
5	Apakah Di perusahaan bapak/ibu terdapat komunikasi dan penyampaian informasi yang jelas antara pimpinan dan karyawan di setiap bagian	26	-
Total Jawaban Responden		130	-

Hasil tabulasi data menyebutkan ada 130 total seluruh jawaban responden, 130 menjawab “Ya” dan 0 menjawab “Tidak”. Berikut perhitungkan hasil jawaban dengan menggunakan rumus Dean J. Champion:

$$\text{RumusDeanJ.Champion} = \frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{RumusDeanJ.Champion} &= \frac{\sum 130}{\sum 130} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, pendelegasian wewenang pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan dikatakan “**Sangat Efektif**” dengan tingkat keefektifan **100%**

b. Penetapan Ukuran Kinerja

Berdasarkan penelitian penetapan ukuran kinerja terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan ada 3 (tiga) point pertanyaan sesuai dengan unsur penetapan ukuran kinerja yang diajukan peneliti kepada 26 (enam) responden.

No	Item Pertanyaan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Anggaran yang disusun perusahaan bapak/ibu sesuai dengan tingkatan dalam organisasi	15	11
2	Menurut bapak/ibu anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target/ tujuan perusahaan	10	16
3	Apakah Melalui penyusunan anggaran di perusahaan bapak/ibu, para pimpinan merasa ikut berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan	20	6
Total Jawaban Responden		45	33

Hasil tabulasi data menyebutkan ada 78 total seluruh jawaban responden, 45 menjawab “Ya” dan 33 menjawab “Tidak”. Berikut perhitungannya hasil jawaban dengan menggunakan rumus Dean J. Champion:

$$\text{RumusDeanJ.Champion} = \frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{RumusDeanJ.Champion} &= \frac{\sum 45}{\sum 78} \times 100\% \\ &= 57,69\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas, unsur penetapan ukuran kinerja adalah anggaran yang disusun sudah dapat dikatakan “**Efektif**” dengan tingkat keefektifan **57,69%**.

c. Evaluasi Kinerja

Berdasarkan analisa unsur evaluasi kinerja terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan di Rumah sakit Bhayangkara Medan ada 4 (empat) point pertanyaan sesuai dengan unsur evaluasi kinerja yang diajukan peneliti kepada 26 (enam) responden.

No	Item Pertanyaan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	apakah setiap penyimpangan anggaran yang terjadi di perusahaan bapak/ibu dievaluasi dan di tindaklanjuti	22	4
2	Apakah di perusahaan bapak/ibu setiap selesai melakukan pekerjaan melakukan evaluasi	19	7
3	Apakah di perusahaan bapak/ibu setiap pekerjaan baru dilakukan evaluasi dan dianalisis setiap pekerjaannya	11	15
4	Apakah di perusahaan bapak/ibu pimpinan melakukan analisis dan evaluasi laporan pertanggungjawaban yang telah disusun	16	10
Total Jawaban Responden		68	36

Hasil tabulasi data menyebutkan ada 104 total seluruh jawaban responden, 68 menjawab “Ya” dan 36 menjawab “Tidak”. Berikut perhitungannya dengan menggunakan rumus Dean J. Champion:

$$\text{Rumus Dean J. Champion} = \frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rumus Dean J. Champion} &= \frac{\sum 68}{\sum 104} \times 100\% \\ &= 65,38\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan diatas, unsur evaluasi kinerja sudah dapat dikatakan **“Efektif”** dengan tingkat keefektifan **65,38%**.

d. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Berdasarkan unsur pemberian *reward* dan *punishment* terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya di Rumah Sakit Bhayangkara Medan telah memberlakukan unsur pemberian *reward* dan *punishment* sebagai motivasi para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik sesuai dengan tujuan rumah sakit Bhayangkara Medan. ada 3 (tiga) point pertanyaan sesuai dengan unsur pemberian *reward* dan *punishment* yang diajukan peneliti kepada 26 (enam) responden.

No	Item Pertanyaan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Apakah di perusahaan bapak/ibu yang mencapai target tanggungjawab mendapat reward	25	1
2	Di perusahaan bapak/ibu yang melakukan pekerjaan tidak teratur akan diberikan hukuman/ sanksi yang sesuai	26	-
3	Apakah di perusahaan bapak/ibu pimpinan memiliki hubungan erat dengan karyawan dan melakukan pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	21	5
Total Jawaban Responden		72	6

Hasil tabulasi data menyebutkan ada 78 total seluruh jawaban responden, 72 menjawab “Ya” dan 6 menjawab “Tidak”. Berikut perhitungkan hasil jawaban dengan menggunakan rumus Dean J. Champion:

$$\text{Rumus Dean J. Champion} = \frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rumus Dean J. Champion} &= \frac{\sum 72}{\sum 78} \times 100\% \\ &= 92\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan diatas, hasilnya adalah unsur pemberian *reward* dan *punishment* sudah dapat diterapkan secara ”**Sangat efektif**” dengan tingkat keefektifan **92%**.

e. Analisa Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Pendapatan

Hasil analisa dari keempat unsur penerapan akuntansi pusat pendapatan diatas, maka dapat disimpulkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Rata-rata Tingkat Keefektifan

No	Unsur	Tingkat Keefektifan
1	Penetapan tanggungjawab	100 %
2	Penetapan Ukuran Kinerja	57,69 %
3	Pengukuran Kinerja	65,38 %
4	Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	92 %
Rata –Rata Tingkat Keefektifan		78,76 %

Tabel 4.1 menunjukkan tingkat keefektifan dari masing-masing unsur pembentukan implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan. Dapat disimpulkan bahwa dari keempat unsur tersebut dapat dihitung total tingkat keefektifan dari seluruh unsur pimplementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan sebesar **78,76%**. Menunjukkan hasil yang **“Sangat Efektif”**.

B. PEMBAHASAN

1. Penetapan Tanggungjawab

Akuntansi pertanggungjawaban di Rumah sakit Bhayangkara Medan menugaskan tanggungjawab yang ditetapkan berdasarkan fungsi. Di dalam struktur organisasi terlihat jelas pemisahan pusat-pusat pertanggungjawabannya, pusat pendapatan di Rumah sakit Bhayangkara terdapat pada Subbidang Pelayanan Medik dan Kedokteran Kepolisian (Subbid Yanmeddokpol) dan Subbidang Penunjang Medik Umum (Subbid Jangmedum). Kedua kepala bidang tersebut bertanggungjawab atas

biaya yang terjadi dalam bidang tersebut, yang meliputi keseluruhan biaya yang dibebankan untuk aktivitas rumkit Bhayangkara Medan.

Subbidang Pelayanan Medik dan Dokter Kepolisian (Subbid Yanmeddokpol) menjadi pusat pendapatan berdasarkan fungsi dan tugasnya sebagai penyelenggara kegiatan pelayanan medik, pelayanan keperawatan dan pelayanan kedokteran kepolisian. Subbidang Penunjang Medik Umum (Subbid Jangmedum) menjadi pusat pendapatan berdasarkan fungsi dan tugasnya sebagai penyelenggara pelayanan penunjang medik, pelayanan penunjang umum dan pelayanan instalasi. *Job description* Rumah Sakit Bhayangkara Medan terdapat pemisahan tugas dan tanggungjawab saat mempertanggungjawabkan tugas yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian/unit. Struktur organisasi Rumah Sakit Bhayangkara Medan khususnya pada pusat pendapatan terdiri dari kepala urusan pelayanan kedokteran kepolisian (Kaur Yandokkpol), kepala urusan penunjang umum (Kaur Jangum) dan kepala instalasi-instalasi yaitu instalasi IGD, instalasi ICU, instalasi rawat nginap, instalasi rawat jalan, instalasi laboratorium klinik, instalasi *central strerilization supply device* (CSSD) sebagai pelaksana dan penghasil pendapatan. Kepala urusan dan kepala instalasi tersebut bertugas menyusun usulan rencana kegiatan dan kebutuhannya, membuat usulan pengadaan barang ATK, dan kebutuhan barang lain di masing-masing unit/bagian. Kepala urusan pelayanan medik (Kaur Yanmed), kepala urusan pelayanan perawatan (Kaur Yanwat), kepala urusan penunjang medik (Kaur Jangmed), kepala instalasi BS, kepala instalasi perawatan tahanan, kepala instalasi farmasi, dan kepala instalasi gizi yang terdapat kekosongan jabatan, dikarenakan kurangnya sumberdaya manusia di rumah sakit Bhayangkara. Akibat terjadinya kekosongan jabatan maka menyebabkan adanya

pekerjaan ganda untuk satu orang staf, tetapi sampai sekarang masih dapat berjalan dengan baik karena langsung di *back up* oleh kepala subbidang masing-masing. Hasil penelitian Harwinovilda (2015) menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dalam menilai kinerja manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Tanjung Perak belum berjalan dengan baik. Meskipun dalam pendelegasian wewenang dan tanggungjawab telah dibagi sesuai dengan hirarki dan struktur organisasi dalam perusahaan, akan tetapi masih ada syarat dalam akuntansi pertanggungjawaban yang belum terpenuhi seperti tidak terdapat pemisahan biaya antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

2. Penetapan Ukuran Kinerja

Rumah sakit Bhayangkara Medan menetapkan ukuran kinerja berdasarkan anggaran yang dibuat. Pembuatan atau penyusunan perencanaan anggaran berdasarkan pengajuan atau permintaan kepala urusan dan kepala instalasi yang telah disetujui oleh kepala subbidang pusat biaya, lalu akan di proses ke bidang perencanaan dan bidang keuangan, lalu disetujui oleh kepala rumah sakit.

Pengajuan anggaran disetiap bagian atau bidang yang telah disetujui oleh kepala rumah sakit akan menjadi materi atau bahan penyusunan anggaran Rumah Sakit Bhayangkara yang disusun oleh bagian perencanaan. Anggaran yang telah disusun oleh bagian perencanaan akan dievaluasi atau dipresentasikan di rapat akhir tahun sebagai penyusunan anggaran tahun berikutnya yang dihadiri oleh Kepala Rumah Sakit, semua Kepala Bidang, semua Kepala Urusan dan Kepala Instalasi. Anggaran yang telah

disetujui untuk periode selanjutnya yang merupakan ukuran kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Rumah Sakit Bhayangkara Medan semua bagian ikut serta dalam membuat atau menyusun anggaran Rumah Sakit Bhayangkara Medan dilakukan dengan menggunakan sistem biaya historis yaitu anggaran yang disusun berdasarkan catatan atau data masa lalu dengan menentukan rata-rata kebutuhan biaya tiap periode akuntansi sehingga setiap bagian tersebut dapat mencapai tujuan masing-masing bagian.

Rumah sakit Bhayangkara Medan dapat merevisi anggaran di tahun berjalan, karena adanya kegiatan atau pengadaan barang yang dibutuhkan. Setiap pengajuan kebutuhan atau kegiatan di setiap bagian akan menjadi revisi anggaran yang nanti akan dibahas kembali di dalam rapat. Pengendalian biaya pengadaan barang berupa survei kepada pihak-pihak ketiga yang nantinya akan dirapatkan oleh kepala rumah sakit, jika diperlukan adanya persentasi barang dan harga oleh pihak-pihak ketiga dan bagian yang bertanggungjawabkannya khususnya di bagian pusat biaya Rumah Sakit Bhayangkara Medan. Standar ini yaitu anggaran biaya merupakan target pencapaian akhir. Jadi standar tersebut mengidentifikasi potensi perbaikan, agar dapat mengendalikan biaya.

Hasil penelitian Dwijayanti (2015) Struktur organisasi pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember adalah Organisasi Fungsional, dimana terlihat jelas pemisahan tugas disetiap bagian yang ada dalam perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya masing-masing tetapi dalam pelaksanaannya struktur organisasi belum di nyatakan baik karena masih terdapat pembagian tugas yang tumpang tindih antara bagian satu dengan yang lainnya.

3. Evaluasi Kinerja

Salah satu pengukuran kinerja Rumah Sakit Bhayangkara Medan untuk evaluasi adalah membandingkan realisasi anggaran dengan anggaran yang ditetapkan. Pihak manajemen bertanggungjawab atas penyelesaian masalah-masalah yang terjadi, dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban tersebut. Rumah sakit Bhayangkara Medan laporan pertanggungjawaban atas kinerja akan dirapatkan, dievaluasi, dan dibahas yang dihadiri oleh setiap kepala bagian, kepala urusan dan kepala instalasi. Setiap staf akan melaporkan laporan kinerja setiap triwulan, semesteran dan tahunan. Laporan kinerja tersebut merupakan hasil dari target yang dicapai yang telah dianggarkan dan hambatan-hambatan yang dialami setiap staf di bagian masing-masing pusat pertanggungjawabannya.

Laporan kinerja staf merupakan pertanggungjawaban staf atas kinerja yang akan dinilai secara langsung terhadap atasan atau kepala bagian masing-masing dan merupakan sebagai alat pengawasan oleh kepala bidang kepada stafnya masing-masing. Laporan kinerja staf tidak difokuskan pada nominal antara realisasi anggaran dan anggarannya pendapatan, maka laporan realisasi anggaran terdapat pada laporan realisasi anggaran yang dibuat oleh kepala perencanaan dan akan disosialisasikan dirapat setiap bulan.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan pada Rumah Sakit Bhayangkara Medan, dapat dilakukan analisis terhadap realisasi anggaran dan hasil analisis inilah yang merupakan masukan bagi pihak manajemen untuk menetapkan anggaran pada periode berikutnya sehingga dapat memperkecil penyimpangan yang terjadi dan dengan sendirinya biaya-biaya yang tidak perlu dapat ditekan seminimal

mungkin sehingga tujuan dari rumah sakit dapat berjalan dengan baik. Ningrum (2016) menyatakan bahwa penilaian kinerja Kepala bagian dan kepala bidang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran.

4. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Sistem penghargaan dalam sistem berdasarkan fungsi didesain untuk mendorong para individu mengelola biaya dan untuk mencapai atau melebihi target. Di rumah sakit Bhayangkara Medan, tindaklanjut dari evaluasi dan penilaian kepala rumah sakit, kepala bidang, kepala urusan terhadap laporan kinerja stafnya maka adanya *reward* atau *punishment*. *Reward* adalah penghargaan yang diberikan ketika kinerja seorang staf dinilai baik. Sedangkan *punishment* adalah hukuman kepada staf yang kinerja dalam suatu periode dinilai tidak baik.

Rumah sakit Bhayangkara Medan, *reward* tersebut ada berupa remunerasi yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang didapatkan dari pusat berdasarkan golongan, jabatan, daftar hadir dan tidak ada berkaitan dengan penilaian terhadap laporan pertanggungjawaban staf. Staf yang tidak PNS, pegawai kontrak dan lain-lain *reward* berupa penghargaan pada saat keadaan tertentu. Biasanya setiap tahun Rumah Sakit Bhayangkara mengadakan ulang tahun, dan diadakan *reward* untuk staf yang berprestasi. *Punishment* terhadap pegawai negeri sipil (PNS) atau pegawai kontrak dan lain-lain mendapat teguran lisan maupun tulisan berdasarkan kesalahan yang dibuat yang tertulis di peraturan yang ditetapkan. Jika kesalahan ringan maka hanya teguran

oleh atasan, apabila kesalahan yang dibuat bersifat fatal maka untuk PNS akan dimutasikan sedangkan untuk pegawai kontrak akan ada pemecatan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan, maka :

1. Hasil penelitian menunjukkan dari analisis unsur penetapan tanggungjawab, penetapan ukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pemberian *reward* dan *punishment* terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan secara keseluruhan menunjukkan tingkat keefektifan sebesar 78,76% artinya implementasi akuntansi pertanggungjawaban sangat efektif sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan di RS Bhayangkara Medan.
2. Manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan di Rumah Sakit Bhayangkara Medan untuk mengetahui adanya penyimpangan-penyimpangan yang akan dianalisis untuk dasar penyusunan anggaran periode selanjutnya, sebagai penilaian kinerja setiap bagian pusat pendapatan untuk dapat meningkatkan pendapatan dan mampu mengendalikan biaya-biaya.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan oleh penulis berkaitan dengan hasil penelitian ini antara lain:

1. Penelitian selanjutnya dapat menambah data-data yang lebih spesifik dalam laporan realisasi pertanggungjawaban sehingga penelitian dapat menambah pembahasan yang jelas dan mendalam.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan mencari waktu yang pas untuk melakukan wawancara, sehingga responden dapat menjawab pertanyaan dengan jelas dan data yang diharapkan pun tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Sanusi. 2011, *Metode Penelitian Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta
- Chrisna, H. (2019). Analisis Kesiapan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi & Bisnis Unpab Dalam Konvergensi IFRS (*International Financial Reporting Standard*). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 7(2), 1-11.
- Dwilita, H. (2019). Perbandingan Kinerja Perbankan Indonesia Studi Pada Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2008-2017. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 145-162.
- Fadly, Y. (2015). Kondisi dan Kritik Sosial pada Masa Rezim Orde Baru dalam Puisi-Puisi WS Rendra.
- Fitrianti., Nofilia. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Studi Dinas Pendidikan Kota Tangerang*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islma Negeri.
- Ginting, Jihen. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Revisi. Perdana Mulya Sarana. Medan
- Gustriana, Tiara. 2017. Analisis pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pt daehan global. *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Fakuan.
- Halim, Abdu. 2010. *Dasar-dasar Akuntansi Biaya*. Edisi Keempat. Cetakan Ketujuh. BPFE. Yogyakarta.
- Harwinovilda, Shela. 2015. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Penilaian Kinerja di PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya. Skripsi. STIE Perbanas Surabaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Revisi, Cetakan Kelima. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hornngren, Charles, T., 2012. *Introduction To Management Accounting, 6th Edition*, Pengantar Akuntansi Manajemen, Alih Bahasa: Mohammad Badjuri dan Kusnedi, Jilid Satu, Edisi Ketujuh, Cetakan Keenam, Erlangga. Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Maisyarah, R., & Sofyardi, M. (2018, January). *The Effect of Rice Subsidy on The Expenditure of Public Family Consumption And Welfare of Poor Households. In 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. Atlantis Press.
- Matz, Adolph, et.al. 2012. *Cost Accounting Planning and Control, 9th Edition*, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian, Alih Bahasa : Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, Jilid Satu, Edisi Kesembilan. Erlangga., Jakarta.
- Moleong, L.J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat Yuridis. Jakarta.
- Munandar, M.. 2011. *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta. BPFE.

- Nasution, A. P. (2018). Pengaruh *Independence In Fact & Independence In Appearance* Dalam Mempertahankan Sikap Independensi Pada Internal Auditor Badan Pengawas Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 154-164.
- Nasution, A. P. (2019). Dampak Pengetahuan Pajak Dan Kualitas Pelayanan Petugas Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (STUDI KASUS: KPP PRATAMA BINJAI). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 7(2), 207-224.
- Nasution, D. A. D. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pengguna Sistem Informasi Manajemen Daerah-Keuangan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 101-114.
- Nasution, N. A. (2019). Tata cara pelaporan pajak terhutang surat pemberitahuan masa terhadap pajak pertambahan nilai pada Cv. Bina rekayasa. *Jurnal Perpajakan*, 1(1), 37-53.
- Ningrum, Trie . 2016. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu. *Skripsi*. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Bengkulu.
- Panggabean, F. Y. (2019). Kinerja Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Di Sumatera Utara Berdasarkan Opini Audit. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis: Jurnal Program studi Akuntansi*, 5(2), 151-159.
- Rizkina, M. (2019). Pengaruh Efektivitas Pemungutan Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan (BPHTB) Terhadap Pendapatan Asli Daerah Dengan Jumlah Penduduk Sebagai Variabel Moderating. *JURNAL PERPAJAKAN*, 1(1), 80-94.
- Sari, P. B., & Dwilita, H. (2018). Prospek Financial Technology (*Fintech*) Di Sumatera Utara Dilihat Dari Sisi Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan Dan Kemiskinan. *Kajian Akuntansi*, 19(1), 09-18.
- Setiawan, A., Rini, E. S., Sadalia, I., & Daulay, M. T. (2019). 3. Analysis of Murabahah Financing Marketing Strategy at PT BPRS Amanah Insan Cita, Medan, North Sumatra, Indonesia. *International Journal of Science and Business*, 64-73.
- Sugiri, Slamet. 2012. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan. UPPAMP YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Supriyono, R.A. 2011, *Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Buku Satu. Edisi Kedua. Cetakan Keduabelas. BPFY. Yogyakarta.
- Vanesa, Y. Y., Matondang, R., Sadalia, I., & Daulay, M. T. (2019). 11. The Influence Of Organizational Culture, Work Environment And Work Motivation On Employee Discipline In PT Jasa Marga (Persero) TBK, Medan Branch, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 37-45.
- Wakhyuni, E., Setiawan, A., Adnalim, A., Sari, D. S., Pane, D. N., Lestario, F., et al. (2018). ROLE OF FOREIGN CULTURE AND COMMUNITY IN PRESERVING CULTURAL RESILIENCE. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 508-516.

Yunus, R. N. (2018). Analisis Pengaruh Bahasa Merek Terhadap Keputusan Pembelian Pada Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi Jurusan Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 13-20.