

## **Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung**

**Sahala Purba<sup>1</sup>**

Universitas Methodist Indonesia  
[Sahala824@gmail.com](mailto:Sahala824@gmail.com)

**Rintan Saragih<sup>2</sup>**

Universitas Methodist Indonesia  
[Rin\\_saragih@yahoo.com](mailto:Rin_saragih@yahoo.com)

**Mario Putra Pangihutan Sihite<sup>3</sup>**

Universitas Methodist Indonesia  
[ryo\\_sihite@yahoo.co.id](mailto:ryo_sihite@yahoo.co.id)

### **Abstract**

*Research is very important to identify the implementation of accountability as a tool for evaluating the performance of a hospital, which can be measured through the organizational structure, the budget arrangement of expenditures and the coding of accounts and statement of operating expenses. This research uses qualitative descriptive research using primary information. Where the method of collecting information is tested through questionnaires and interviews. The respondents to this study were the Planning and Training Department and Support Department of Tarutung Regional General Hospital. The results of Tarutung Regional General Hospital Accountability Accountability have been implemented which is reflected in the organizational structure which clearly and unequivocally separates the powers and responsibilities of each accountability center. Budget regulation for hospital expenditure has been implemented but for coding of accounts it has not been implemented in hospitals as can be seen in 2019 and 2020 LKIP (Government Institutions Performance Reports) over a period of time. The performance of expenditure managers is measured and evaluated by comparing budget targets and budget execution. It is not only an evaluation of the performance of the department head, because there are other aspects apart from the implementation of the responsibility, such as: B. Absenteeism and loyalty.*

**Keywords:** *Bookkeeping and Cost Center Performance Evaluation*

### **Abstrak**

Riset ini sangat berguna untuk mengkaji implementasi akuntansi pertanggungjawaban selaku alat evaluasi kinerja suatu rumah sakit yang dapat dinilai lewat struktur organisasi, penataan anggaran pengeluaran serta pengkodean rekening dan pelaporan pengeluaran operasional.

Riset ini memakai riset deskriptif Kualitatif, dengan memakai informasi primer. Dimana metode pengumpulan informasi yang dicoba lewat kuesioner serta wawancara. Responden dalam riset ini Bagian Perencanaan serta Diklat serta Bidang Penunjang Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung. Hasil Pada Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan, bisa dilihat lewat struktur organisasi yang secara jelas serta tegas memisahkan wewenang serta tanggungjawab tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Penataan anggaran pengeluaran rumah sakit sudah diterapkan namun buat pengkodean rekening belum diterapkan di Rumah Sakit yang bisa dilihat pada LKIP (Laporan Kinerja Lembaga Pemerintah) tahun 2019 serta tahun 2020. Serta Evaluasi Kinerja Kepala bagian dicoba dengan menyamakan realisasi yang sudah dicapai dengan anggaran yang sudah disusun sepanjang periode tertentu. Kinerja manajer pusat pengeluaran diukur serta dinilai bersumber pada perbandingan antara sasaran anggaran dengan realisasi anggaran. Perihal ini tidak seluruhnya sebagai evaluasi kinerja Kepala Bagian sebab ada sisi lain di luar Implementasi akuntansi pertanggungjawaban semacam absensi serta loyalitas.

**Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban dan Penilaian Kinerja Pusat Biaya**

## **Pendahuluan**

Adapun yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah ditemukan fenomena dilapangan yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban selaku dokumen dalam evaluasi kinerja pusat pengeluaran pada rumah sakit umum Tarutung.

Fenomena yang terbaru adalah Kepala Seksi Tindak Pidana Spesial Kejaksaan Negeri Tapanuli Utara pada 11 November 2019 sudah menahan 2 terdakwa permasalahan dugaan Tindak Pidana Korupsi dalam Pengelolaan Keuangan pada Rumah Sakit Umum (RSU) Swadana Tarutung Tahun Anggaran 2013 atas nama HF sebagai Plt. Direktur Rumah Sakit Universal Swadana Tarutung TA. 2013 serta BS sebagai Bendahara Rumah Sakit TA. 2013. <https://Kejari-TapanuliUtara.kejaksaan.go.id>, fenomena kedua adalah adanya pernyataan Bupati Tapanuli Utara yang menyatakan bahwa RSUD Tarutung masih hadapi defisit keuangan diisyarati dengan terdapatnya hutang kepada pihak ketiga. Pembayaran jasa dokter serta perawat pula terkendala pembayarannya, dapat dilihat dari pembayaran pendapatan Honorer RSUD Tarutung tidak bisa dibayarkan secara teratur tiap bulannya.

Dokter Spesialis hanya melayani 7 tipe pelayanan untuk penderita. (<https://medanposonline.com>).

Selain fenomena dilapangan terdapat juga fenomena riset *gap* yang dilihat dari peneliti-peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak sepenuhnya dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya yang dapat dilihat dari penelitian sebelumnya yang bisa dijelaskan dibawah ini.

Hasil analisis Wandari & Sujana (2021) menyatakan bahwa RSUD Kabupaten Buleleng, Bali sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik dan sesuai dengan aturan. Tetapi masih ada kendala pada sistem pelaporan, format laporan pertanggungjawaban rumah sakit berbeda dengan teori. Hal ini disebabkan karena rumah sakit merupakan jenis BLUD di mana dalam pelaporan selalu *diposting* dalam aplikasi sehingga format laporan pertanggungjawaban harus sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan pemerintah.

Harianja & Meriyani (2020) menyatakan bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah memadai pada perusahaan, tetapi masih ada yang perlu dibenahi antara lain perusahaan sebaiknya memberikan penghargaan

prestasi atau sanksi kepada manajer pusat pertanggungjawaban agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas serta memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dapat meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian Utami, Zulfikar, & Dwiariyani (2019) menunjukkan bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada PT PLN (Persero) UPDK Mahakam sudah cukup sesuai dengan syarat untuk penerapan, karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, dan tahapan penilaian kinerja menurut Mulyadi. Namun masih ada indikator yang belum sesuai antara lain kode rekening yang belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali pada laporan pertanggungjawabannya, sehingga tidak dapat menampilkan batasan tanggungjawab manajer bersangkutan.

Dari hasil analisis data Wilmar, Pangemanan, & Tirayoh (2019) dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan cukup baik. Akan tetapi dalam hal pembagian tugas *job description* masih belum mencakup secara keseluruhan unit organisasi, tidak adanya batas yang dianggap material dalam menilai selisih anggaran penjualan, serta kurangnya ketegasan dalam pemberian hukuman.

Hasil penelitian Benu, Gasim, & Maryono (2018) menyatakan bahwa RSUD Atambua telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dimana sudah terdapat struktur organisasi yang jelas, bisa dilihat dari wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen, dan proses penyusunan anggaran mengacu pada rencana kegiatan rumah sakit selama satu periode, dengan adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, dalam hal pengklasifikasian kode rekening, serta sistem pelaporan biaya sebagai syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja sudah jelas dilaksanakan. Tetapi masih ada kelemahan

yaitu sistem pelaporan, format laporan pertanggungjawaban rumah sakit berbeda dengan teori.

Hasil penelitian Sumual, Alexander, & Rondonuwu (2018) di Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado menunjukkan bahwa akuntansi sebagai evaluasi manajemen kinerja pelayanan klaim BPJS sudah efektif dengan mengacu pada Standar Nasional Rumah Sakit Akreditasi.

Hasil riset Haq & Christhyaningrum (2016) menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Cemani Toka sudah dilakukan dengan baik terbukti pada perusahaan telah mengimplementasikan struktur organisasi, perencanaan anggaran, sistem akuntansi dan laporan pertanggungjawaban sudah berjalan dengan baik, akan tetapi pada bagian produksi di PT. Cemani Toka menunjukkan kinerja yang cukup baik, dibuktikan bagian produksi sudah membuat laporan pertanggungjawaban antara biaya anggaran dengan biaya realisasinya yang dapat digunakan manajer dalam mengendalikan biaya.

Namun terbalik dari peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat dipakai sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya yang dilakukan oleh Suryani & Nadirsyah (2021) dimana hasil riset mereka menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di RS Iskandar Muda belum berjalan dengan baik karena belum diterapkannya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, tetapi dalam hal penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan sebagai pengendalian biaya dan penilaian kinerja. alat yang dipakai dalam pemenuhan indikator kelayakan pengendalian biaya, dan perbandingan antara realisasi dan anggaran sudah dilaksanakan.

## Kerangka Teoritis

### Akuntansi Pertanggungjawaban

Hansen serta Mowen dalam Wahyudi & Yulianasari (2019) melaporkan kalau akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat fundamental yang dibuat sebagai pengendalian manajemen serta dengan ditentukan lewat 4 bagian penting, ialah pemberian tanggungjawab, pembuatan dimensi kinerja, evaluasi kinerja, serta pemberian *reward*.

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban dapat mempengaruhi sikap dalam metode tertentu sehingga seorang ataupun aktivitas industri dapat disesuaikan buat mencapai tujuan bersama.

### Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Bagi Mulyadi (2001) dalam jurnal Jusmani & Mursalin (2020) menyatakan manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban merupakan pertanggungjawaban yang berbentuk informasi dimasa yang akan datang, berguna untuk penataan anggaran periode yang akan datang, sebaliknya informasi masa yang akan datang berguna selaku penilai kinerja bagi pihak manajer pusat pertanggungjawaban serta sebagai alat yang dilakukan pemotivasi manajer.

### Pusat Biaya

Menurut Suadi (2001) dalam Rosida Maedina Agus (2015), pusat pengeluaran merupakan pusat pertanggungjawaban yang oleh sistem pengendalian manajemen, masukannya diukur dalam satuan moneter, sebaliknya keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter.

### Pusat Laba

Menurut Suadi (2001) dalam Rosida Maedina Agus (2015), pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang *outcome* serta *income* diukur dalam satuan moneter, sehingga keuntungan bisa dihitung. Kinerja atasan bisa dinilai dari laba yang didapat. Dalam konsep sistem pengendalian

manajemen, pimpinan pusat laba mempunyai hak ataupun tanggungjawab terhadap pemasukan serta pengeluaran.

### Pusat Pendapatan

Menurut Supriyono (2001) dalam Fajrin & Retnami (2016), pusat pemasukan adalah merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut.

### Pusat Investasi

Hansen serta Mowen (2001) dalam Wahyudi & Yulianasari (2019) berkata, “Pusat investasi merupakan central pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dinilai pada investasi yang digunakan, pendapatan yang didapat, dan biaya-biaya yang dikeluarkan”.

### Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya

Menurut Anthony serta Govindarajan (2002) dalam Karsam & Manurung (2014) prestasi manajer pusat pengeluaran dinilai dengan keahlian untuk meminimalkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh pusat pertanggungjawaban.

### Penafsiran Anggaran

Menurut Supriyono (2000) dalam Hartini & Lestari (2018), anggaran merupakan sesuatu yang sudah direncanakan secara terinci dan disusun secara sistematis serta dinyatakan secara resmi dalam dimensi kuantitatif, umumnya dalam satuan moneter, untuk menampilkan perolehan serta pemakaian sumber-sumber sesuatu organisasi dalam jangka waktu tertentu.

### Hubungan Anggaran dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

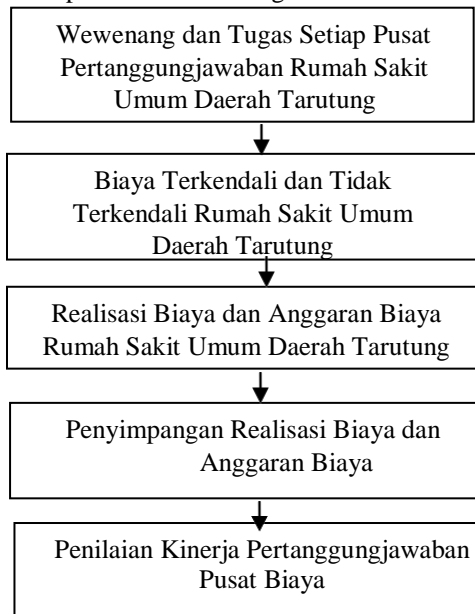
Menurut Suadi (2001) dalam Rosida Maedina Agus (2015), sumber daya yang dimiliki dipergunakan dalam menampilkan hak pusat pertanggungjawaban, sebaliknya sumber daya yang wajib diperoleh melaporkan tanggung jawab pusat

pertanggungjawaban. Pada periode awal anggaran, anggaran merupakan harapan untuk setiap manajemen. Pada periode akhir anggaran, anggaran merupakan standar buat mengevaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban bagi setiap departemen.

### Sistem Penataan Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya

Menurut Supriyono (2001) dalam Fajrin & Retnami (2016), laporan kinerja pusat pertanggungjawaban bisa digolongkan jadi 2, yaitu laporan kinerja ekonomi serta laporan kinerja individu. Laporan kinerja ekonomi berhubungan dengan kinerja suatu pusat pertanggungjawaban selaku suatu kesatuan ekonomi. Laporan laba rugi yang tradisional dapat disusun untuk suatu pusat laba yaitu laporan kinerja ekonomi serta laba bersih yaitu bawah pengukuran kinerja ekonomi. Laporan kinerja ekonomi disusun dari data akuntansi tradisional, tercantum didalamnya akuntansi pengeluaran.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat diutarakan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

## Metode Penelitian

### Tipe Penelitian

Riset yang dilakukan merupakan riset deskriptif kualitatif.

### Tata Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam riset ini adalah dengan cara wawancara (*Interview*), Observasi (*Obsevation*), dan Dokumentasi (*Archival*)

### Metode Analisis Data

Proses pengaturan serta pelacakan dilakukan secara sistematis melalui transkrip wawancara yaitu metode analisis data dalam penelitian ini, catatan lapangan serta bahan-bahan lain yang dikumulatifkan untuk tujuan meningkatkan penjelasan atas interpretasi yang ditemukan dari orang lain (Sugiyono, 2010).

### Subjek Serta Objek Penelitian

Subjek serta objek riset ini memakai unit analisis yaitu Rumah Sakit Wilayah Tarutung yang berlokasi di Jalan. H. Agus Salim Nomor. 1, Hutagalung Siwaluompu, Tarutung, Kabupaten Tapanuli Utara, Sumatera Utara 22411.

### Tipe Serta Sumber Data

Tipe informasi yang digunakan dalam riset ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer dalam riset ini adalah dengan melakukan wawancara secara langsung kepada objek penelitian, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini mengambil data dari laporan keuangan yang sudah disajikan lalu membandingkan anggaran dengan realisasinya.

## Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### Hasil Dokumentansi

Hasil dokumentansi dalam riset ini, terpaut pada akuntansi pertanggungjawaban selaku alat evaluasi kinerja pusat pengeluaran yang

digunakan di Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung sebagai berikut:

1. Menugaskan Tanggungjawab Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung memiliki tugas pokok menyelenggarakan pelayanan kesehatan untuk warga universal baik anggota BPJS, Asuransi serta warga universal. Tugas pokok tersebut jadi pusat pengeluaran dalam kegiatan Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung. Dalam pencapaian organisasi, wajib dibangun sesuatu lapisan tertentu yang dinamakan struktur organisasi yang bisa membantu dalam menetapkan pembagian kerja serta memastikan ikatan antara pimpinan dengan bawahan yang mempunyai tugas serta wewenangnya pada tiap-tiap bagian kepada siapa mereka wajib bertanggungjawab atas pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

2. Penetapan Dimensi Kinerja Penetapan dimensi kinerja Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung dengan membuat anggaran selaku sasaran tiap bagian pusat pertanggungjawaban anggaran dilaksanakan pada setiap sub bidang pusat pertanggungjawaban dengan periode tertentu. Dimana didalam setiap anggaran pengeluaran tersebut harus ada kode, nama unit, serta nilai anggaran.

3. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung mempunyai pengukuran kinerja dengan cara mengkaji laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran pengeluaran. Laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran pengeluaran memaparkan selisih antara anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan realisasi anggaran yang diperoleh pada periode berjalan oleh setiap bidang sub departemen dipusat pengeluaran Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung.

4. Pemberian *reward* serta hukuman Pemberian *reward* serta hukuman diberikan kepada pimpinan subbidang serta staf yang melakukan sasaran kerja bersumber pada

anggaran yang sudah terbuat dengan baik ataupun tidak baik. Penghargaan serta hukuman tersebut bisa berbentuk besar nilai penghargaan yang hendak diterima atas kebijakan yang berwenang dalam memperhitungkan hasil kinerja yang dicapai.

### Hasil Wawancara

Wawancara ini diperoleh dengan cara pengumpulan informasi sebelum mentabulasi data-data yang diperlukan, jawaban dari catatan persoalan, transkrip wawancara yang dicoba periset dengan responden. Hasil wawancara ini adalah berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban pusat pengeluaran.

Peneliti berhasil melakukan wawancara sebanyak 17 (tujuh belas) orang responden yaitu terdiri dari 2 (dua) bagian yaitu bagian Perencanaan dan Diklat, dan bidang penunjang dimana dibagian perencanaan dan Diklat peneliti berhasil mewawancarai sebanyak 8 (delapan) orang termasuk Kasub Perencanaan dan Diklat, sedangkan pada bidang Penunjang peneliti berhasil mewawancarai 9 (sembilan) orang.

### Hasil Observasi

Faktor pokok akuntansi pertanggungjawaban pusat pengeluaran sebagai hasil observasi dalam riset ini adalah:

1. Menugaskan tanggungjawab Periset mengobservasi struktur organisasi serta tugas masing-masing sub bagian Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung. Struktur organisasi serta *job description* pusat pengeluaran pada Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung sudah berjalan lumayan baik. Dimana tiap bagian mempunyai kepala bagian serta anggota yang bekerja cocok dengan *job description* yang mereka terima.

2. Penetapan dimensi kinerja Dalam pengobservasian, pusat bayaran Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung melakukan kegiatannya bersumber pada anggaran yang sudah dilaporkan. Bidang Perencanaan serta Diklat, serta bidang

penunjang sudah mempersiapkan anggaran di akhir periode untuk tahun selanjutnya.

### 3. Pengukuran Kinerja

Bagian Perencanaan serta Diklat melakukan pengukuran kinerja dengan cara melihat dan menganalisis realisasi anggaran serta anggaran pengeluaran yang sudah disajikan. Lalu dianalisis untuk memperoleh kesimpulan apakah ada nilai penyimpangan antara realisasi anggaran serta anggaran yang sudah ditetapkan.

### 4. Pemberian penghargaan serta hukuman

Tiap kepala/ pemimpin sub bidang tiap-tiap pusat pengeluaran hendak memperhitungkan kinerja staf bersumber pada pengukuran kinerja ialah laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran setiap sub bidang.

## Pembahasan

### Menugaskan Tanggungjawab

Pada Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung menugaskan tanggungjawab yang dilakukan berdasarkan fungsinya. pada struktur organisasi nampak terlihat secara jelas pemisahan pusat-pusat pertanggungjawabannya, pusat pengeluaran di Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung ada pada bidang universal, bagian keuangan serta akuntansi, bagian perencanaan serta diklat, bidang pelayanan, bidang penunjang serta bidang keperawatan. Keenam kepala bidang tersebut bertanggungjawab atas pengeluaran yang berlangsung dalam bidang tersebut, yang meliputi totalitas pengeluaran yang dibebankan buat kegiatan Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung.

Pada tiap-tiap bagian mempunyai 2 sub bagian antara lain bagian umum mempunyai sub bagian tata usaha serta kepegawaian, serta sub bagian perlengkapan dan Rumah Tangga, bagian keuangan serta akuntansi sub bagian ialah sub bagian anggaran serta perbendaharaan, serta sub bagian akuntansi, keuangan serta verifikasi, untuk bagian perencanaan serta diklat mempunyai sub bagian perencanaan serta

penilaian serta pelaporan, serta sub bagian Diklat serta Humas, untuk bidang Pelayanan mempunyai seksi pelayanan rawat jalan serta seksi pelayanan rawat inap, bidang penunjang mempunyai seksi penunjang medik serta non medik, serta seksi rekam kedokteran serta bidang keperawatan mempunyai seksi keperawatan rawat jalur serta seksi keperawatan rawat inap.

### Hasil Riset Pendelegasian Wewenang Terhadap Implementasi

Akuntansi pertanggungjawaban pusat pengeluaran dengan responden Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung terdapat 5 poin persoalan sesuai dengan faktor menugaskan tanggungjawab yang diajukan periset kepada 17 belas responden. Hasil ditabulasi sebesar 85 total dengan jawaban responden, 72 Responden menanggapi “Ya” serta 13 Menanggapi “Tidak” dengan menggunakan rumus Dean J. Champion dalam jurnal Madika, Nangoi, & Kapojos (2021) sebagai berikut:

$$\frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\% \\ = \frac{72}{85} \times 100\% = 84,71\%$$

Bersumber pada perhitungan di atas, pendelegasian wewenang pusat pengeluaran di Rumah Sakit Universal Wilayah Tarutung dikatakan “Sangat Efisien” dengan tingkatan skor 84, 71%

### Penetapan Dimensi Kinerja

Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung menetapkan dimensi kinerja bersumber pada anggaran yang terbuat. Pembuatan ataupun penataan perencanaan anggaran bersumber pada pengajuan ataupun permintaan kepala sub bidang serta kepala lembaga yang sudah disetujui oleh kepala bidang pusat pengeluaran, kemudian hendak diproses ke bidang perencanaan serta Diklat, kemudian disetujui oleh Direktur rumah sakit.

Bersumber pada riset penetapan dimensi kinerja terhadap Implementasi

akuntansi pertanggungjawaban pusat pengeluaran di Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung sudah berjalan dengan baik dengan hasil tabulasi wawancara 51 jawaban responden yang menjawab “Ya” sebanyak 36 responden dan yang menjawab “Tidak” sebanyak 15 responden dengan menggunakan rumus Dean J. Champion dalam jurnal Madika et al (2021) sebagai berikut:

$$\frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\% \\ = \frac{36}{51} \times 100\% = 70,59\%$$

Skor 70,59% dapat dikatakan “Efisien” yang artinya faktor penetapan dimensi kinerja adalah merupakan anggaran.

### Pengukuran Kinerja

Selisih atau penyimpangan dapat dilihat dari laporan realisasi anggaran apakah penyimpangan itu menguntungkan (*favorable*) ataupun tidak menguntungkan (*unfavorable*) sehingga bisa dilakukan kegiatan berikutnya. Dimensi penyimpangan dari realisasi anggaran bayaran yang bisa ditolerir yang telah diresmikan oleh Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung ialah hingga dengan 5% dari yang sudah dianggarkan.

Prestasi pusat pengeluaran dapat diukur dengan kemampuannya menekan pengeluaran yang terjalin hingga yang sangat besar persentase penyimpangan 35.01% (*unfavorable*) tahun 2020 ialah Belanja Operasional Pelayanan BLUD RSUD Tarutung serta -229.26% (*unfavorable*) untuk tahun 2019 ialah Pengeluaran Pemeliharaan Teratur. Sebaliknya persentase yang menguntungkan (*favorable*) tahun 2019 sebesar 100% ialah Pelatihan Manajemen Bangsal Keperawatan, Pelatihan Pemberian Pelayanan Pada Penderita Sakaratul Maut serta Workshop Kredensial Tenaga Kesehatan Yang Lain serta tahun 2020 sebesar 2.24% ialah program pengadaan,

kenaikan serta revisi fasilitas serta prasarana Rumah Sakit. Bersumber pada analisa faktor pengukuran kinerja terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat bayaran di Rumah Sakit Universal Wilayah Tarutung dengan membuat laporan pertanggungjawaban serta bisa mengatur pengeluaran. Dengan hasil tabulasi wawancara 68 total totalitas jawaban responden dari 17 responden, 50 menanggapi “Ya” serta 18 menanggapi “Tidak” menggunakan rumus Dean J. Champion dalam jurnal Madika et al. (2021) sebagai berikut:

$$\frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\% \\ = \frac{50}{68} \times 100\% = 73,53\%$$

Hasil perhitungan diatas, faktor pengukuran kinerja telah bisa dikatakan “Efisien” dengan tingkatan skor 73,53% Pemberian *Reward* serta *punishment* Sistem penghargaan dalam sistem bersumber pada guna didesain buat mendesak para orang mengelola pengeluaran serta untuk menggapai ataupun melebihi sasaran. Di Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung, tindaklanjut dari penilaian serta evaluasi Direktur rumah sakit, kepala bidang, kepala urusan terhadap laporan kinerja stafnya hingga terdapatnya *reward* serta *punishment*. *Reward* merupakan penghargaan yang diberikan ketika kinerja seseorang staf dinilai baik. Sebaliknya *punishment* merupakan hukuman kepada staf yang kinerja dalam sesuatu periode dinilai tidak baik.

*Reward* pada Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung dapat berbentuk remunerasi yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang didapatkan dari pusat bersumber pada golongan, jabatan, catatan muncul serta tidak terdapat berkaitan dengan evaluasi terhadap laporan pertanggungjawaban staf. Staf yang bukan PNS, pegawai kontrak serta lain-lain *reward* berbentuk penghargaan pada disaat kondisi



tertentu. Umumnya tiap tahun Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung mengadakan ulang tahun, serta diadakan *reward* untuk staf yang berprestasi.

*Punishment* terhadap PNS ataupun pegawai honor serta yang lainnya jika menemukan kesalahan maka akan memberikan teguran secara lisan ataupun tulisan tergantung pada tingkat kesalahan yang diperbuat sesuai dengan SOP yang telah diterima. Bila tingkat kesalahannya ringan maka akan dapat teguran dari atasannya, tetapi apabila kesalahan yang diperbuat fatal maka pegawai PNS akan dilakukan mutasi sesuai dengan kebijakan atasannya, untuk pegawai honor akan dilakukan pemutusan kontrak bahkan sampai pemecatan secara langsung tanpa ada pemberian pesangon.

Bersumber pada faktor penerimaan *reward* serta *punishment* terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pengeluaran di Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung sudah memberlakukan faktor pemberian *reward* serta *punishment* selaku motivasi para pegawai buat bekerja dengan lebih baik sesuai dengan tujuan Rumah Sakit Umum Tarutung. Dari hasil tabulasi wawancara 51 responden didapat 44 responden menanggapi “Ya” serta 7 responden menanggapi “Tidak” menggunakan rumus Dean J. Champion dalam jurnal Daos & Angi (2019) sebagai berikut:

$$\frac{\sum \text{butir yang mendapat jawaban "ya"}}{\sum \text{jumlah jawaban keseluruhan}} \times 100\% = \frac{44}{51} \times 100\% = 86,27\%$$

Skor 86,27% dapat dikatakan bahwa faktor pemberian *reward* dan *punishment* bisa diterapkan dengan “Sangat Efisien”

Analisa Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya Hasil analisa dari keempat faktor Implementasi akuntansi pusat bayaran di atas, hingga bisa disimpulkan pada tabel berikut:

Tabel 1  
Tingkatan Rata-rata Keefektifan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

No	Unsur	Tingkat Keefektifan
1.	Menugaskan tanggungjawab	84,71%
2.	Penetapan ukuran kinerja	70,59%
3.	Pengukuran kinerja	73,53%
4.	Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	86,27%
Rata-Rata Tingkat Keefektifan		78,78%

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2021

Tabel 1 membuktikan tingkatan keefektifan dari tiap-tiap faktor pembuatan Implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya “Sangat Efisien” dengan skor 78,78%.

## Simpulan Dan Saran

### Simpulan

Bersumber pada hasil riset yang sudah dibahas sehingga periset mengambil kesimpulan adalah: bahwa unsur-unsur menugaskan tanggungjawab, penetapan dimensi kinerja, pengukuran kinerja serta pemberian *reward* serta *punishment* terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pengeluaran di Rumah Sakit Umum Wilayah Tarutung disimpulkan ‘Sangat Efisien dengan tingkat keefektifan sebesar 78,78%

### Saran

Dari kesimpulan serta keterbatasan riset diatas dapatlah diambil saran agar dapat mengoptimalkan kualitas dari akuntansi pertanggungjawaban dan bisa meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di rumah sakit. Penelitian yang akan datang hendaknya

melakukan wawancara secara mendalam untuk setiap unit yang ada dalam rumah sakit ini, agar informasi yang diperoleh lebih akurat dan juga melakukan wawancara dengan para pasien apakah pelayanan dari segi administrasi rumah sakit ini sudah memadai atau belum.

## Daftar Pustaka

- Benu, J., Gasim, & Maryono. (2018). Penerapan Sistem Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Atambua. *Jurnal Akuntansi (Ja)*, 5(3), 56–66.
- Daos, M., & Angi, Y. F. (2019). Penerapan Sistem Pengendalian Internal Dan Perlakuan Akuntansi Persediaan Barang Dagang Pada Ud. Angkasa Raya Kupang. *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.35508/jak.v7i1.1298>
- Fajrin, N. A., & Retnami, E. D. (2016). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Manajer. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(9), 1–20.
- Haq, A., & Christhyaningrum, A. (2016). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi Pt. Cemani Toka Periode 2013-2014. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 2(1), 58–68. <https://doi.org/10.34204/jiafe.v2i1.536>
- Harianja, R., & Meriyani. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada BPR. Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, 2(4), 373–386.
- Hartini, E. F., & Lestari, R. P. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Kantor Pusat Jakarta). *Prosiding Manajerial & Kewirausahaan*, 12–26.
- Jusmani, J., & Mursalin, M. (2020). Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Administrasi dan Umum. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1), 43–54. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i1.4335>
- Karsam, K., & Manurung, R. L. R. (2014). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Memperkuat Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Pencapaian Kinerja Perusahaan: Suatu Telaah Kepustakaan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(3), 486–497. <https://doi.org/10.17509/jrak.v2i3.6599>
- Madika, J. A. C., Nangoi, G. B., & Kapojos, P. M. (2021). Analysis of the Implementation of Good Corporate Governance At Pt. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal EMBA*, 9(3), 283–292.
- Rosida Maedina Agus. (2015). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Jujur jaya sakti Makassar. *ASSETS*, 5(1), 115–128.
- Sumual, J. R., Alexander, S. W., & Rondonuwu, S. (2018). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Evaluasi Kinerja Manajemen Terhadap Klaim Bpjs Di Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(3), 428–435.

- Suryani, R. M., & Nadirsyah. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Penilaian Kinerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 6(3), 329–340.
- Utami, I. A. T., Zulfikar, & Dwiariyani, N. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Mahakam Periode Tahun 2018). *Jurnal Eksis*, 15(2), 75–88.
- Wahyudi, E., & Yulianasari, N. (2019). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Hotel Santika Kota Bengkulu. *Jurnal Akuntansi Unihaz -Jaz*, 2(1), 61–71.
- Wandari, N. K. H. A., & Sujana, E. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada RSUD Kab Buleleng. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 12(1), 713–722. <https://repo.undiksha.ac.id/4599/>
- Wilmar, C. D., Pangemanan, S. S., & Tirayoh, V. Z. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Pt. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 1041–1050.