

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sikap bertanggung jawab merupakan syarat mutlak berjalannya suatu organisasi dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari suatu sistem yang dikenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Menurut **Hansen** dan **Mowen** (2000;63) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah:

“Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.”

Sistem akuntansi pertanggungjawaban akan berjalan dengan baik jika pada pusat pertanggungjawaban terdapat pemisahan biaya. Biaya dapat dipisahkan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali menurut **Mulyadi** (2001;166) adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain biaya yang terkendali adalah biaya yang secara langsung dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Sebaliknya biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak secara langsung dipengaruhi oleh manajer suatu pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu.

Pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali bagi pusat pertanggungjawaban adalah sangat penting agar tidak terjadi tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya. Sebab jika tidak

demikian menurut Bambang Hariadi, akan menimbulkan situasi yang mendorong orang-orang dalam organisasi untuk saling melemparkan kesalahan.

Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali pada pusat pertanggungjawaban memberikan motivasi tersendiri bagi manajernya. Manajer pusat pertanggungjawaban lebih termotivasi untuk meningkatkan prestasinya dan melakukan perbaikan pada pusat pertanggungjawaban karena manajer tersebut yang mengawasi dan mengendalikan kegiatan sehari-hari pusat pertanggungjawabannya secara dekat.

Dari uraian diatas, pengukuran diperlukan untuk mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, sesuai topik yang penulis teliti adalah berdasarkan terkendali dan tidak terkendalinya biaya yang ada pada pusat pertanggungjawaban biaya. Penulis memilih mengukur kinerja pusat biaya karena pusat ini mempunyai tanggungjawab dan otoritas atas biaya yang dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian perusahaan.

Keuntungan utama pengukuran kinerja berdasarkan terkendali dan tidak terkendalinya biaya terhadap perbedaan biaya yang terjadi antara anggaran dengan pelaksanaan sesungguhnya pada pusat biaya yaitu adalah dapat mengidentifikasi dan memberi penghargaan terhadap kinerja, dapat memotivasi setiap manajer dan bawahannya yang berada dalam pusat pertanggungjawaban biaya untuk mencapai sasaran organisasi sehingga membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Keuntungan lainnya adalah agar tidak terjadinya tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu, pimpinan mengetahui hal-hal yang

dapat mereka kendalikan yang telah tercantum dalam anggaran jika sewaktu-waktu di minta bertanggung jawab.

Dalam penelitian skripsi ini, objek penelitian adalah organisasi pelayanan jasa, dalam hal ini adalah Rumah Sakit Bayukarta. Rumah Sakit Bayukarta terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Masing-masing pusat pertanggungjawaban melaporkan kegiatan yang dilakukan dan laporan kinerja keuangan. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban biaya diukur berdasarkan pada hasil laporan keuangannya. Jika realisasi biaya lebih besar dari anggaran yang ditetapkan maka kinerjanya kurang memuaskan, sebaliknya jika realisasinya lebih kecil daripada anggaran maka kinerjanya memuaskan. Selisih dicari atas dasar kesimpulan dari manajer dari berbagai faktor yang mempengaruhi hasil selisih tersebut. Bukan atas dasar pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.

Menurut **Bambang Hariadi** (2002;320), selisih antara realisasi dengan anggaran yang tercantum dalam laporan pertanggungjawaban bukanlah akhir atau tujuan itu sendiri jika pimpinan perusahaan hendak melaksanakan proses pengendalian yang efektif. Selisih tersebut sebaiknya perlu dicari penyebabnya, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan, dan berdasarkan terkendali atau tidaknya biaya.

Oleh karena itu, penulis melakukan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban biaya Rumah Sakit Bayukarta berdasarkan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam membantu manajer pusat pertanggungjawaban biaya untuk mencari penyebab selisih tersebut. Pada

prinsipnya seorang manajer hanya diminta bertanggungjawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan.

1.2 Identifikasi Masalah

Pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali bagi pusat pertanggungjawaban adalah sangat penting agar tidak terjadi tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya.

Rumah sakit mengukur kinerja manajer divisinya berdasarkan hasil selisih dari realisasi biaya dengan anggaran yang ditetapkan. Selisih dicari atas dasar kesimpulan dari manajer dari berbagai faktor yang mempengaruhi hasil selisih tersebut.

Oleh karena itu, menurut penulis adalah penting melakukan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban biaya Rumah Sakit Bayukarta berdasarkan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam membantu manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencari penyebab selisih tersebut. Pada prinsipnya seorang manajer hanya diminta bertanggungjawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan.

Dari uraian pada latar belakang penelitian, maka penulis dapat mengidentifikasi beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses penetapan akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Bayukarta ?

2. Bagaimanakah mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban biaya berdasarkan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan masukan pada rumah sakit dalam hal mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban berdasarkan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali. Dalam hal ini, pada prinsipnya seorang manajer hanya diminta bertanggung jawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan.

Tujuan penulis mengadakan pengukuran dari penelitian ini ialah:

1. Untuk mengetahui proses penetapan akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Bayukarta.
2. Untuk mengetahui pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban biaya berdasarkan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali

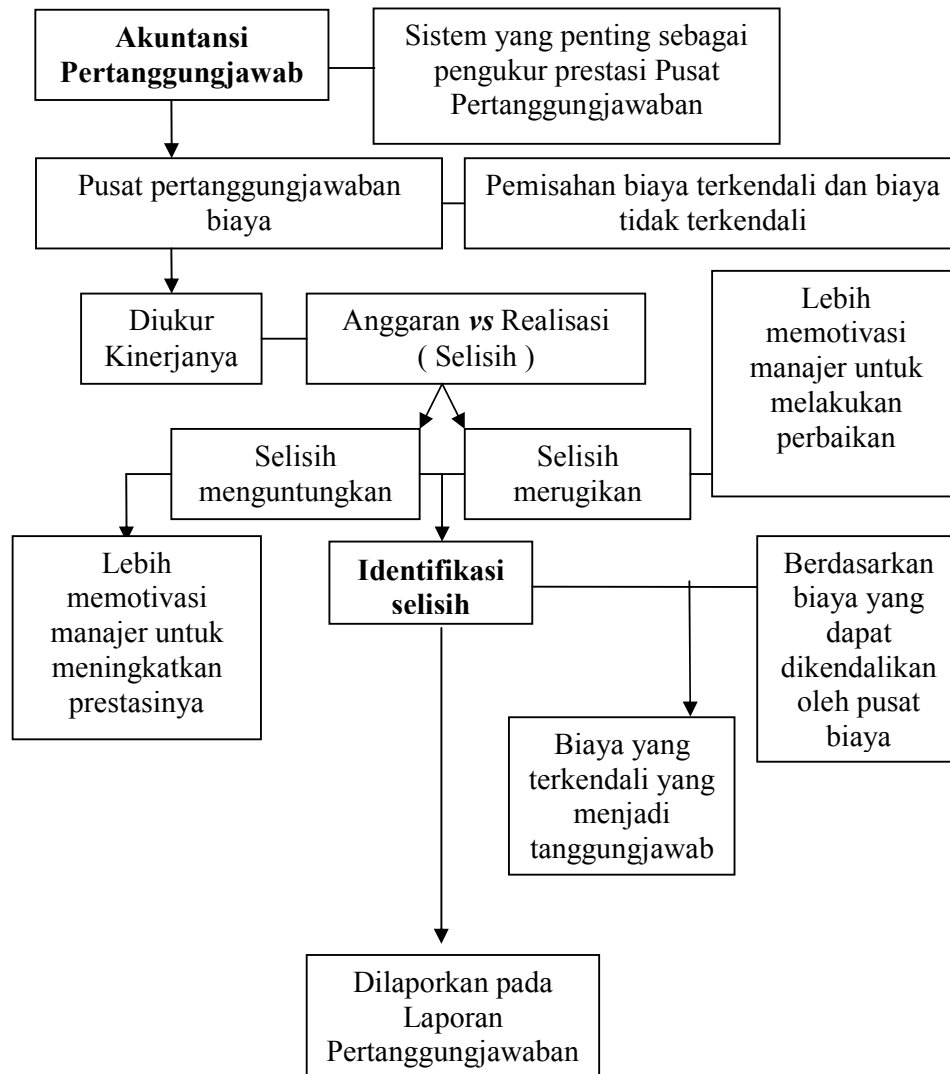
1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan menggunakan penelitian ini, penulis mengharapkan agar hasil penelitian dapat berguna:

1. Bagi pihak Rumah Sakit, penelitian akan sangat berguna untuk mengetahui pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dengan berdasarkan terkendali atau tidak terkendalinya biaya.

2. Bagi pihak Rumah Sakit, dengan diukurnya kinerja pusat pertanggungjawaban diharapkan kinerja pusat tersebut semakin meningkat.
3. Bagi para peneliti berikutnya, tidak menutup kemungkinan untuk mengadakan koreksi dan penyempurnaan terhadap hasil penelitian ini.
4. Bagi penulis, dapat menjadi sumbangan pemikiran mengenai perkembangan ilmu pengetahuan untuk mengetahui lebih jauh mengenai pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban berdasarkan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.
5. Bagi penulis, hasil penelitian akan sangat bermanfaat untuk diterapkan di tempat pekerjaan di masa yang akan datang.

1.5 Rerangka Pemikiran



Gambar I-1

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan pendapatan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban.

Menurut **Hansen** dan **Mowen** (2000;63) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah:

“Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengukur prestasi pusat pertanggungjawaban dengan membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan anggaran.

Langkah pertama dalam mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban adalah menetapkan pusat pertanggungjawaban. Penetapan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya ditentukan oleh daerah atau aktivitas pertanggungjawaban yang dapat dikendalikan oleh manajernya.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut **Mulyadi** (2001;422) adalah:

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

Menurut **Supriyono** (2001;14) definisi pusat pertanggungjawaban adalah:

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unitnya.

Sedangkan **Hansen** dan **Mowen** (2000;62) adalah sebagai berikut:

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap pengaturan-pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban akan berjalan dengan baik jika pada pusat pertanggungjawaban terdapat pemisahan biaya. Biaya dapat dipisahkan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Pemisahan biaya bagi pusat pertanggungjawaban adalah sangat penting agar tidak terjadi tanggung jawab

ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya.

Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab dan bila terjadi penyimpangan biaya atau penghasilan selalu dapat ditentukan siapa yang bertanggung jawab dan dapat ditelusuri penyebabnya. Sistem ini juga sekaligus dapat digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dan untuk penyusunan anggaran.

Setelah pemisahan biaya, menurut **Bambang Hariadi** (2002;318) dalam penilaian kinerja, biaya yang dikeluarkan sesungguhnya kemudian dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan biaya sesungguhnya dari anggaran yang telah ditetapkan diumpamakan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kinerjanya.

Menurut **Mulyadi** (2001;420) penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan dalam standar. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Selisih tersebut dapat menguntungkan atau merugikan, oleh karena itu diperlukan perhatian dari manajer. Pada prinsipnya seorang manajer hanya diminta bertanggung jawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan seperti yang dicantumkan dalam anggaran.

Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang cepat. Penyimpangan yang menguntungkan juga memerlukan perhatian yang sama dari manajemen karena mengandung informasi yang banyak manfaatnya.

Dari uraian di atas, maka penulis akan melakukan analisis terhadap penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan terhadap perbedaan biaya yang terjadi antara anggaran dengan pelaksanaan sesungguhnya. Hal tersebut bisa diarahkan kepada (1) penyebab terjadinya perbedaan tersebut dan (2) pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali pada pusat pertanggungjawaban

Keuntungan menganalisis penyimpangan berdasarkan terkendali dan tidak terkendalinya biaya tersebut adalah dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan terhadap kinerja dan untuk menunjukkan realistik tidaknya sasaran yang ditetapkan. Keuntungan lain adalah pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali adalah sangat penting agar tidak terjadinya tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu, pimpinan mengetahui hal-hal yang dapat mereka kendalikan yang telah tercantum dalam anggaran jika sewaktu-waktu di minta bertanggung jawab.

Berdasarkan pemikiran diatas penulis berniat melakukan pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dengan berdasarkan terkendali atau tidak terkendalinya biaya yang ada pada laporan pertanggungjawaban.

1.6 Metode penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah deskriptif analitik yaitu mengadakan penelitian terhadap suatu keadaan tertentu dengan maksud mengolah data untuk disusun, diolah, dianalisis sehingga menjadi suatu informasi yang berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Adapun teknik pengumpulan data ini digunakan dengan metode penelitian kepustakaan atau studi literatur (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*)

1.6.1 Metode yang digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi literature (*Library research*)

Melakukan penelitian dengan membaca dan mempelajari buku-buku atau literatur yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam hal ini mengenai pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dengan berdasarkan terkendali atau tidak terkendalnya biaya yang ada pada laporan pertanggungjawaban.

2. Studi lapangan (*Field Research*)

Mengadakan penelitian lapangan meliputi peninjauan langsung kepada objek penelitian dan mengadakan wawancara dengan pihak terkait. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data primer. Field research dilakukan dengan cara:

- wawancara

Adalah percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden. Dengan melakukan tanya jawab dengan karyawan bagian keuangan yang bertugas membuat pelaporan keuangan.

1.6.2. Jenis Data

1. Data primer yaitu data yang berasal dari penelitian langsung pada perusahaan.
2. Data sekunder yaitu data yang berasal dari buku literature serta sumber data lainnya dalam perpustakaan yang diperlukan sehubungan dengan masalah skripsi.

1.7 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada organisasi pelayanan kesehatan, yaitu Rumah Sakit Bayukarta Karawang yang berlokasi di Jl. Kertabumi No.44 Kabupaten Karawang, Jawa Barat. Penelitian dilakukan pada periode satu tahun dengan waktu penelitian satu bulan.