



Analysis of the Application of Accountability Accounting as a Cost Control Tool at Prof. Dr. R.D Kandou Hospital Manado

Simon Tarega^{1*}, Herman Karamoy², Natalia Y. T. Gerungai³
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado
Corresponding Author: Simon Tarega simonntarega@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Analysis, Accounting, Responsibility, Cost Control

Received : 10, November
Revised : 12, December
Accepted: 14, January

©2025 Tarega, Karamoy Gerungai:
This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This research was conducted at RSUP Prof. R.D. Kandou Manado, which is located in Malalayang District, Manado City. As an institution engaged in the health sector, this research focused on the use of responsibility accounting as a tool to control operational costs at the hospital. This data is also used to assess the performance of managers in each responsibility center, as it focuses on the linkage between managers' responsibilities and the implementation of predetermined plans. The main issue raised is how effective the application of responsibility accounting is in supporting cost control in this organization. This research uses a qualitative descriptive approach. Based on the results of the study, it is concluded that RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado has implemented responsibility accounting well as a cost control tool. This is indicated by the fulfillment of the requirements for the application of responsibility accounting adequately in the hospital.

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada RSUP Prof. DR. R.D Kandou Manado

Simon Tarega^{1*}, Herman Karamoy², Natalia Y. T. Gerungai³
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado

Corresponding Author: Simon Tarega simonntarega@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Analisis,
Akuntansi,
Pertanggungjawaban,
Pengendalian Biaya

Received : 10, November

Revised : 12, Desember

Accepted: 14, Januari

©2025 Tarega, Karamoy Gerungai:

This is an open-access article
distributed under the terms of the
[Creative Commons Atribusi 4.0
Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan di RSUP Prof. R.D. Kandou Manado, yang berlokasi di Kecamatan Malalayang, Kota Manado. Sebagai institusi yang bergerak di bidang kesehatan, penelitian ini difokuskan pada penggunaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk mengendalikan biaya operasional di RSUP tersebut. Data ini juga digunakan untuk menilai kinerja manajer di setiap pusat tanggung jawab, karena berfokus pada keterkaitan antara tanggung jawab manajer dengan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Permasalahan utama yang diangkat adalah seberapa efektif penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mendukung pengendalian biaya di organisasi ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik sebagai alat pengendalian biaya. Hal ini ditunjukkan dengan terpenuhinya syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara memadai di rumah sakit tersebut.

PENDAHULUAN

Akuntansi pertanggungjawaban memainkan peran krusial dalam organisasi, terutama dalam menyediakan data yang mendukung pengambilan keputusan pimpinan terkait perencanaan dan pengendalian operasional. Data ini juga digunakan untuk menilai kinerja manajer di setiap pusat tanggung jawab, karena berfokus pada keterkaitan antara tanggung jawab manajer dengan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Namun, implementasi akuntansi pertanggungjawaban tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Perbedaan hasil, baik yang menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*), sering kali muncul. Oleh karena itu, manajer harus aktif dalam memastikan tercapainya target dan tujuan yang telah dirancang oleh rumah sakit. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan agar setiap unit dalam organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang berada di bawah pengawasannya.

Untuk mendukung operasional pelayanan, banyak undang-undang mengatur pengelolaan keuangan rumah sakit. Yang paling terkenal adalah Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU), yang kemudian diubah oleh Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012. Regulasi lain termasuk Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran BLU, dan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor PER-20/PB/2012 tentang Pengelolaan Hal ini bertujuan mendukung upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pencapaian tujuan nasional dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Konsekuensinya, rumah sakit harus mengelola manajemen secara profesional dan efisien, meningkatkan mutu pelayanan, dan tetap menjalankan fungsi sosialnya agar mampu bersaing di tengah dinamika sektor kesehatan.

Untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui penyediaan barang atau jasa tanpa berfokus pada keuntungan, organisasi pemerintah disebut Bagian Layanan Umum (BLU). Prinsip produktivitas dan efisiensi mengarahkan operasional BLU. Pengendalian terhadap pengeluaran serta upaya untuk mengurangi biaya yang tidak efektif diperlukan untuk memastikan pengelolaan keuangan negara berjalan dengan baik dan tujuan BLU tercapai. Akibatnya, BLU perlu mengadopsi metode yang efektif untuk mendukung pengendalian biaya dalam operasionalnya. Untuk menghemat uang sambil mempertahankan kualitas pelayanan kesehatan, rumah sakit menggunakan proses strategis yang dikenal sebagai pengendalian biaya.

RSUP Prof. Dr. R. D. Kandou Manado adalah salah satu rumah sakit yang berstatus sebagai unit pelaksana teknis dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dan telah menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU). Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 756/Menkes/SK/VI/2007, tanggal 21 Juni 2007., menjadi dasar penetapan ini. Tujuan BLU adalah untuk memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan kepada organisasi sektor publik, seperti rumah sakit, sehingga mereka dapat menjalankan bisnis dengan cara yang sehat tanpa berfokus pada keuntungan, dengan fokus utama meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat.

Dalam mengelola pengendalian biaya, manajemen organisasi perlu secara rutin membandingkan biaya aktual dengan yang telah direncanakan. Melalui perbandingan antara program atau anggaran yang telah ditetapkan dengan pelaksanaannya, manajemen dapat mengevaluasi tingkat efisiensi operasional di rumah sakit. Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat untuk menilai kemampuan setiap manajer, sekaligus menjadi dasar pembentukan sistem yang efektif untuk mengukur kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi

Akuntansi merupakan proses yang melibatkan pencatatan, pengelompokan, pengolahan, dan penyajian data transaksi serta aktivitas lain yang berkaitan dengan keuangan. Proses ini bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan oleh para ahli di bidangnya sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Menurut Thomas Sumarsan (2022:1), Akuntansi merupakan suatu keterampilan dalam mengumpulkan, mengenali, mengelompokkan, dan mencatat transaksi atau kejadian keuangan, yang kemudian menghasilkan informasi dalam bentuk laporan keuangan yang berguna bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

Pusat Pertanggungjawaban

Setiap bagian atau unit dalam organisasi disebut pusat pertanggungjawaban dan dikelola oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unit tersebut untuk memastikan operasi perusahaan berjalan lancar (Murhaban dan Adnan, 2020:32).

Pusat Biaya

Menurut Sa'adah (2019:104), pusat biaya (expense center) adalah pusat pertanggungjawaban di mana pengukuran dilakukan terhadap biaya atau input dalam bentuk moneter, sementara outputnya tidak diukur dalam satuan moneter.

Penggolongan Biaya

Menurut Siregar dkk (2017), pengelompokan biaya yang berbeda diperlukan untuk menyediakan informasi yang bervariasi guna memenuhi kebutuhan manajerial yang berbeda, meskipun berasal dari transaksi yang sama.

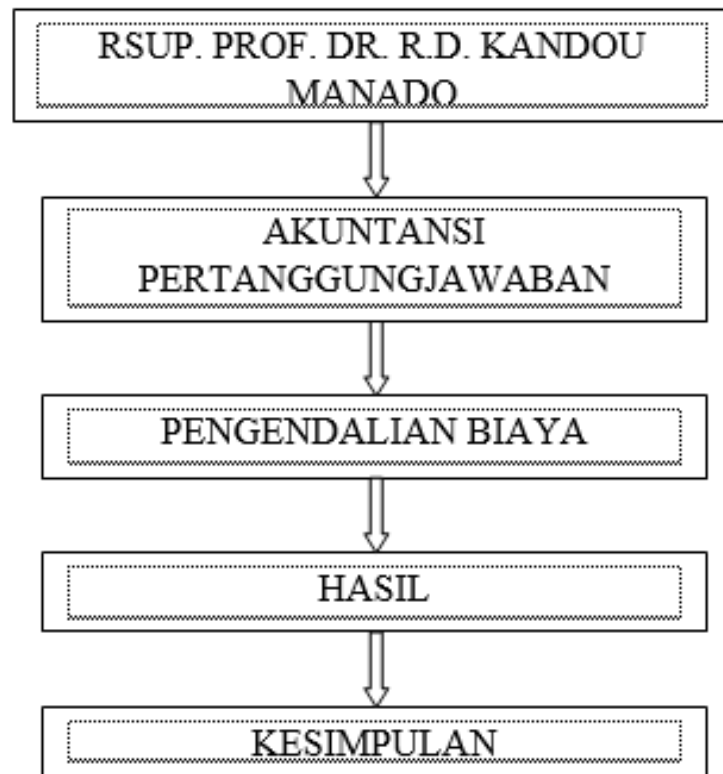
Sistem Pelaporan Biaya

Menurut Mulyadi (2006), bagian akuntansi biaya harus membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat biaya setiap bulan. Ini dimulai pada awal bulan dengan rekapitulasi total biaya yang tercantum dalam kartu biaya pada bulan sebelumnya. Laporan pertanggungjawaban biaya kemudian disusun berdasarkan rekapitulasi ini untuk menilai pengelolaan biaya yang telah dilakukan.

Pengendalian Biaya

Biaya adalah elemen yang diproses dalam akuntansi biaya, yang memiliki dua interpretasi, yaitu secara luas dan sempit (Mulyadi, 2018). Dalam pengertian yang lebih luas, biaya (expenses) mengacu pada pengeluaran sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang, baik yang telah terjadi maupun yang mungkin terjadi, dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Kerangka Konseptual Pemikiran



Gambar.1 Kerangka Konseptual

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memperdalam pemahaman terhadap masalah yang sedang dianalisis, menggambarkan realitas yang relevan dengan teori yang telah diteliti, serta mengembangkan wawasan yang lebih luas terkait topik tersebut.

HASIL PENELITIAN

Anggaran RSUP. Prof. Dr. Kandou Manado

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Frets Melope, manajer tim perencanaan dan evaluasi anggaran, RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado telah mempersiapkan anggaran dengan baik. Perencanaan anggaran ini sangat penting untuk menghindari terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaannya. Sebisa mungkin, anggaran yang ditetapkan harus dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan rumah sakit dengan sebaik-baiknya. Anggaran tersebut digunakan untuk merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan serta untuk

menetapkan sasaran yang ingin dicapai melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Penggolongan Biaya RSUP. Prof. Dr. Kandou Manado

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Mercel Lahiang, manajer tim akuntansi dan BMN, biaya di RSUP Prof. Dr. Kandou Manado belum dikategorikan sebagai biaya terkendali atau tidak terkendali. Rumah sakit juga menunjukkan hal ini dalam laporan pertanggungjawaban, yang tidak membedakan antara biaya yang dapat dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu selama periode waktu tertentu. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat diubah secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Namun, biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer dengan otoritas tertentu. Sementara itu, biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang mana manajer pusat pertanggungjawaban tidak dapat sepenuhnya mengendalikan.

Klasifikasi Kode Rekening RSUP. Prof. Dr. Kandou Manado

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Mercel Lahiang, manajer tim akuntansi dan BMN, beliau menyampaikan bahwa kode rekening yang digunakan di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado adalah kode rekening yang diberikan oleh Kementerian Kesehatan RI dan ditetapkan oleh Kementerian Keuangan. Setiap biaya yang timbul dicatat, kemudian dikelompokkan dan diberi kode sesuai dengan jenis aktivitas biaya tersebut.

Tabel. 1 Kode Rekening

Keterangan	Kode akun			
	Kode lokasi	Main Account	Kode Departemen	Sub
Nama kota, daerah, dll	1 - 99			
Aktiva		100-199		
Pasiva		200-299		
Modal / laba ditahan		300-399		
Penjualan		400-499		
Harga pokok penjualan / layanan		500-599		
Pendapatan lain-lain		600 - 699		
Biaya lain-lain		700 - 799		
Sub akun neraca			1 - 09	

Departemen layanan medis				10 - 19	
Departemen penunjang medis				20 - 29	
Departemen penunjang non medis				30 - 39	
Departemen administrasi				40 - 49	
Detail / keterangan					001 - 999

Sistem Pelaporan Biaya RSUP. Prof. Dr. Kandou Manado

Pelaporan biaya di RSUP Prof. Dr. Kandou Manado berupa laporan evaluasi target, yang mencakup jenis biaya, anggaran biaya, realisasi biaya, dan persentase realisasinya selama satu tahun. Evaluasi ini didasarkan pada anggaran yang telah disusun sebelumnya, namun RSUP Prof. Dr. Kandou Manado hanya melakukannya di akhir tahun. Dengan demikian, apabila terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran dan realisasi pada periode yang sedang berjalan, penyebab dari penyimpangan tersebut dapat segera dianalisis.

Tabel. 2 Laporan Realisasi Biaya 2022

No	Jenis Belanja	Pagu	REALISASI NETTO*	% REALISASI
A	BELANJA RUPIAH MURNI			
	Belanja Pegawai	89.783.318.000	85.335.267.539	95.05%
	Belanja Barang	12.172.047.000	10.746.696.457	88.29%
	Belanja Modal	118.355.242.000	112.950.897.744	95.43%
	JUMLAH RM	220.310.607.000	209.032.861.740	94.88%
B	BELANJA SUMBER DARI BLU/PNBP			
	Belanja Barang	513.135.787.000	465.351.471.789	90.69%
	Belanja Modal	24.309.607.000	14.976.176.529	61.61%
	JUMLAH BELANJA DARI BLU/PNBP	537.445.394.000	480.327.648.318	89.37%
	GRAND TOTAL	757.756.001.000	689.360.510.058	90.97%

Sumber: RSUP Prof. Dr. R.D Kandou Manado

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban tahun 2022, dapat dijelaskan bahwa:

1. Belanja pegawai dari rupiah murni adalah pengeluaran yang merupakan kompensasi terhadap pegawai yang dibayarkan dengan dana rupiah murni. Realisasi biaya belanja pegawai dari rupiah murni sebesar Rp. 85.335.267.539 atau 95.05% dari PAGU sejumlah 89.783.318.000. Oleh karena itu, biaya ini dapat dianggap menguntungkan karena realisasi biaya belanja pegawai menunjukkan selisih lebih rendah sebesar Rp. 4.448.050.461 dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.
2. Belanja barang dari rupiah murni merupakan belanja yang menggunakan dana alokasi dari APBN yang tidak bersumber dari pinjaman dan/atau hibah luar negeri. Realisasi biaya belanja barang dari rupiah murni tercatat sebesar Rp. 10.746.696.457, atau 88,29% dari total PAGU sebesar Rp. 12.172.047.000. Oleh karena itu, biaya ini dapat dianggap menguntungkan karena realisasi biaya belanja barang menunjukkan selisih yang lebih rendah sebesar Rp. 1.425.350.543 dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.
3. Belanja modal yang bersumber dari rupiah murni adalah belanja yang berasal dari APBN (Rupiah Murni), yang meliputi Belanja Modal Tanah, Belanja Modal Peralatan dan Mesin, Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan, serta Belanja Modal Fisik lainnya. Realisasi biaya belanja modal dari rupiah murni tercatat sebesar Rp. 112.950.897.744, atau 95,43% dari total PAGU sebesar Rp. 118.355.242.000. Oleh karena itu, biaya ini dapat dianggap menguntungkan karena realisasi biaya belanja barang menunjukkan selisih lebih rendah sebesar Rp. 5.404.344.256 dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.
4. Belanja barang dari BLU/PNBP merupakan anggaran yang bersumber dari pendapatan operasional rumah sakit. Realisasi biaya belanja modal dari rupiah murni sebesar Rp. 465.351.471.789 atau 90.69% dari PAGU sejumlah Rp. 513.135.787.000. Oleh karena itu, biaya ini dapat dianggap menguntungkan karena realisasi biaya belanja barang menunjukkan selisih lebih rendah sebesar Rp. 47.784.315.211 dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.
5. Belanja modal dari BLU/PNBP merupakan pengeluaran yang digunakan untuk pembelian atau pembangunan aset tetap yang memiliki masa manfaat lebih dari satu tahun. Realisasi biaya belanja modal dari rupiah murni sebesar Rp. 14.976.176.529 atau 61.61% dari PAGU sejumlah Rp. 24.309.607.000. Oleh karena itu, biaya ini dapat dianggap menguntungkan karena realisasi biaya belanja barang menunjukkan selisih lebih rendah sebesar Rp. 9.333.430.71 dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan mengenai laporan realisasi anggaran, efisiensi pengendalian biaya dan realisasi anggaran di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado menunjukkan bagaimana standar dan evaluasi keuangan dilakukan dalam organisasi tersebut. Tolak ukur efisiensi pengendalian biaya dihitung dengan membandingkan total biaya usaha yang dicapai dengan biaya standar yang sudah ditetapkan.

PEMBAHASAN

Analisis Penggunaan Akuntansi Pertanggungjawaban untuk Mengontrol Biaya

Berdasarkan temuan dalam subbab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di RSUP Prof. Dr. Kandou Manado sudah cukup baik. Penerapan ini telah memenuhi berbagai persyaratan yang diperlukan, antara lain struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, pengklasifikasian kode rekening, serta pelaporan biaya atau laporan pertanggungjawaban anggaran dan pengendalian biaya.

Struktur Organisasi Yang Menegaskan Tanggung Jawab Manajemen untuk Tiap Tingkatan.

Struktur organisasi merujuk pada susunan dan hubungan antar bagian serta posisi dalam suatu perusahaan. Organisasi itu sendiri merupakan kerja sama antara karyawan untuk mencapai tujuan bersama, dengan mematuhi peraturan yang berlaku. Struktur organisasi menggambarkan pembagian kerja dan bagaimana berbagai fungsi atau kegiatan yang berbeda dikelola. Selain itu, struktur ini juga menggambarkan jalur perintah dan proses penyampaian laporan.

Anggaran Biaya yang Disiapkan untuk Masing-Masing Tingkat Manajemen

Anggaran berfungsi sebagai sarana untuk merencanakan sekaligus mengendalikan. Pengendalian biaya yang efisien dapat terwujud jika anggaran disusun sesuai dengan level manajerial dalam organisasi. Jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab dengan struktur organisasi yang terorganisir dengan baik, yang mencakup pembagian kewenangan dan tanggung jawab.

Penggolongan Biaya Berdasarkan Kapasitas Manajemen Operasi Tertentu untuk Mengontrol Biaya.

Dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, salah satu elemen penting adalah klasifikasi biaya, seperti biaya dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu biaya yang bisa dikendalikan dan biaya yang tidak bisa dikendalikan. Biaya yang bisa dikendalikan adalah pengeluaran yang dapat diatur secara signifikan oleh seorang manajer di pusat pertanggungjawaban tertentu selama periode waktu yang ditentukan. Namun, biaya ini tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh manajer. Biaya yang dapat dikendalikan hanya dapat dipengaruhi secara signifikan berdasarkan otoritas yang dimiliki oleh manajer tersebut. Di sisi lain, biaya yang berada di luar kendali adalah pengeluaran yang

tidak dapat secara signifikan dipengaruhi oleh seorang manajer di pusat pertanggungjawaban dalam kurun waktu tertentu. Pemisahan kedua jenis biaya ini sangat penting untuk memungkinkan manajer menentukan pihak yang bertanggung jawab atas implementasi anggaran serta perbedaan yang terjadi dalam realisasinya.

Kewenangan Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban Sesuai dengan Kode Rekening Perusahaan.

Salah satu aspek penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah keberadaan pengelompokan dan kode rekening yang terdefinisi dengan jelas di dalam perusahaan. Kode rekening ini memberikan informasi yang berguna untuk memantau dan mengendalikan biaya. Dengan adanya kode rekening yang sesuai dengan jenis biaya, penyajian laporan keuangan akan lebih mudah karena setiap biaya telah dikelompokkan berdasarkan jenis perkiraannya.

Efisiensi Pengendalian Biaya Pada RSUP Prof. Dr. Kandou Manado

Berdasarkan hasil penelitian yang membandingkan berbagai teori tentang pengendalian biaya, beberapa metode pengendalian biaya dapat diterapkan sebagai berikut:

1) Pengurangan Biaya

Berdasarkan penelitian pada laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran pada table 4.2 terdapat anggaran sisa karena jumlah realisasi anggaran yang lebih kecil dari jumlah rencana anggaran yang ditetapkan.

2) Penggunaan Standar Biaya

Penetapan anggaran pada RSUP Prof. Dr. Kandou Manado mengacu pada biaya standar yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Frets Melope selaku manajer tim kerja perencanaan dan evaluasi anggaran, pengendalian biaya dengan menggunakan standar ini dapat dilihat dari laporan historis realisasi anggaran.

3) Penggunaan Anggaran

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Mercel Lahiang, efisiensi biaya pada RSUP Prof. Dr. Kandou Manado telah dilaksanakan dengan baik dilihat dari realisasi anggaran yang sesuai atau tidak melebihi rencana anggaran yang telah disusun table 4.2. Hal ini dapat tercapai dengan adanya control yang baik dari tahap perencanaan, realisasi, pencatatan, sampai pada pelaporannya.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan penelitian yang dilakukan di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado mengenai penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban, penulis menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di rumah sakit tersebut telah cukup baik. RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado memiliki struktur organisasi yang baik. Ini terlihat dari hubungan kerja yang ada antara bagian-bagian organisasi dan jelasnya pembagian tugas dan tanggung jawab di setiap tingkatan manajemen.

Penelitian menunjukkan bahwa setiap pusat pertanggungjawaban di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado telah menyusun anggaran. Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk menentukan jumlah dana yang diperlukan oleh tiap divisi untuk membiayai operasional yang akan dilakukan serta membantu manajemen memastikan bahwa dana rumah sakit digunakan dengan benar. SUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado belum sepenuhnya membedakan biaya terkendali dan tidak terkendali secara optimal. Biaya dapat dikendalikan sebagian besar, tetapi peristiwa seperti pandemi COVID-19 membuat beberapa tidak dapat dikendalikan.

Klasifikasi kode rekening juga diterapkan dengan cukup baik di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado. Biaya yang terjadi dicatat dan digolongkan sesuai dengan tingkat manajemen, kemudian diberikan kode yang sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Laporan pertanggungjawaban di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado telah disusun dalam bentuk laporan realisasi anggaran yang menunjukkan perbandingan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi serta selisih yang terjadi. Pengendalian biaya di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado secara umum sudah efisien, meskipun belum sepenuhnya optimal. Hal ini disebabkan oleh belum adanya pemisahan yang jelas antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Akuntansi pertanggungjawaban di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado pada dasarnya sudah diterapkan dengan baik, termasuk dalam pelaksanaan pengendalian biaya yang telah dilaksanakan cukup efektif. Meskipun demikian, masih ada beberapa kekurangan, seperti belum adanya pemisahan yang jelas antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Berikut ini adalah beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat membantu perbaikan di rumah sakit berdasarkan teori yang dibahas dalam kuliah tentang penggunaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya: hanya biaya yang dapat dikendalikan yang harus dipertanggungjawabkan, manajer harus membedakan antara biaya yang berada di bawah kendali mereka dan biaya yang berada di luar kendali mereka ketika membuat anggaran dan laporan pertanggungjawaban. Manajer disarankan untuk menganalisis/mengoreksi ketidasesuaian yang merugikan, serta memberikan rekomendasi untuk mengatasi penyimpangan signifikan yang muncul.

PENELITIAN LANJUTAN

Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai efektivitas pengendalian biaya dan pengaruh motivasi kerja karyawan di Prof. Dr. R.D Kandou Manado.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada bagian ini, Anda dapat menyampaikan apresiasi kepada rekan-rekan yang telah memberikan masukan dan dukungan terhadap makalah ini. Anda juga dapat mengungkapkan rasa terima kasih atas bantuan keuangan yang diperoleh untuk menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR ISI

- Ardiani, N., & Wirasedana, I. (2022). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya. *Jurnal Akuntansi dan Riset*.
- Ari, K., Darmita, M., & Rahayu, N. (2023). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Partisipasi Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi. *Journal Research of Accounting*.
- Daulay, R., Retnawati, S., Lores, L., & Usman, A. (2022). The Participation Bedgeting And Responsibility Accounting In Effectiveness Of Cost Control At The Department Of Prince North Sumatra. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan dan Bisnis*.
- Diana, E., & Hariyono, A. (2023). Implementation Of Responsibility Accounting With Budget As a Cost Control Tool at PT. Varia Usaha Fabrikasi. *Indonesian Vocational Research Journal*.
- Doda, I., Manossoh, H., & Maradesa, D. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya di Rumah Sakit Hermana Lembean. *Jurnal Riset Akuntansi*.
- Hananingru, N., & Pravitasari, D. (n.d.). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Majerial Pusat Biaya Pada Dinas Keluarga Bencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung.
- Kholmi, M. (2019). *Akuntansi Manajemen*. UMMPress.
- Mulyadi. 2016. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa*, Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat. 2018, *Akuntansi Biaya*, Edisi 5 Cetakan Kelima Belas, Yogyakarta
- Murhaban dan Adnan. 2020. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Aceh: Sefa Bumi Persada
- Okli, E., & Ichan, N. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Perjalanan Dinas Oleh Auditama Keuangan Negara V Kantor Pusat Badan Periksa Keuangan RI. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Perbankan*.
- Purwaji, Agus. dkk. 2016. *Akuntansi Biaya Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- RSUP Kandou (2021) "LRA Komparatif". %20LRA%20KOMPARATIF.pdf
- Rumondor, R. D., & Mawikere, L. M. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada CV Kombos Tendean Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 17(4), 225-235.
- Sagara, Y. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Salesti, J., Syafruddin, & Saputra, O. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya PT Inspektindo Sinergi Persada. *Measurement Jurnal Akuntansi*.
- Samryn, L. M. 2012. *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grub.
- Savitri, K., & Mimba, N. (2020). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Efektivitas Pengendalian Biaya Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Setiyanto, A. I., & Hidayati, S. N. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 5(1), 105-110
- Siddik, S., Hari, K. K., & Ningsih, N. H. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Palembang.
- Siregar, Baldric. dkk. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.