

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Koperasi merupakan salah satu badan usaha yang memberikan kontribusi positif dan sangat signifikan dalam peningkatan perekonomian Indonesia. Koperasi merupakan organisasi yang berbadan hukum. Koperasi didirikan atas dasar kekeluargaan dan kegotongroyongan yang beranggotakan orang-orang sebagai manusia secara bersama-sama bekerja untuk memajukan kepentingan-kepentingan ekonomi bersama. Koperasi mempunyai peranan penting dalam perekonomian Indonesia sehingga harus dikelola secara profesional. Untuk itu suatu koperasi juga harus memberikan perhatian pada kegiatan manajerial, akuntansi, maupun sistem informasi yang diterapkan dalam kegiatan operasionalnya.

Menurut Ninik Widiyati menyatakan bahwa:

Tujuan suatu koperasi ialah untuk menunjang usaha, atau meningkatkan daya beli anggota khususnya dan masyarakat sekitarnya pada umumnya. Karena itu yang menjadi ukuran bagi keberhasilan suatu koperasi bukan ditentukan berdasarkan besarnya sisa hasil usaha atau laba yang besar, melainkan diukur dari banyaknya anggota dan masyarakat memperoleh pelayanan dari koperasi¹.

Sebagai koperasi, sebagaimana dengan bentuk usaha kumpulan modal biaya bisa saja memilih usahanya berdasarkan kemungkinan untung yang sebesar-besarnya. Akan tetapi mengingat koperasi adalah bentuk usaha bersama, maka pilihan usaha koperasi itu ditentukan oleh kepentingan usaha atau mata pencaharian anggotanya.

Pada perusahaan kecil, biasanya pemilik perusahaan juga bertindak sebagai manajer dan yang dapat langsung mengawasi segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan. Organisasi dalam

¹ Ninik Widiyati, **Manajemen Koperasi**, Cetakan Kesepuluh: Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hal. 17

perusahaan juga ikut berkembang, dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh kedepan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang muncul dan dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya dimasa mendatang. Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Salah satu usaha perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur hasil kinerja yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban.

Manajemen yang bertanggungjawab atas perencanaan pencapaian sasaran pelaksanaan dan hasil pelaporan menyampaikan laporan pertanggungjawabannya melalui akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian manajemen, harus memperhatikan kinerja pusat pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan efektif.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dirancang sehubungan dengan pendelegasian wewenang kepada manajer yang bertanggungjawab. Dalam hal pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban maka dibutuhkan suatu sistem akuntansi yang dapat mencerminkan prestasi dari setiap tingkatan manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Sistem akuntansi yang berhubungan dengan ini disebut sebagai akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan ke dalam pusat pertanggungjawaban dan mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tersebut.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan dengan memberikan laporan aktual

mengenai kegiatannya. Dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut adalah melalui anggaran. Anggaran harus jelas menunjukkan pendapatan, biaya dan investasi yang diawasi oleh pihak yang berwenang. Perkiraan harus disesuaikan supaya dapat melakukan pencatatan terhadap pendapatan, biaya dan investasi.

Sistem akuntansi Pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggungjawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuan dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau pendapatan . Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dalam hal ini seorang manajer bertanggungjawab hanya terhadap pendapatan. Pusat Laba merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab atas laba. Pusat Investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya, pendapatan , dan aset yang digunakan. Setiap pusat pertanggungjawaban harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatannya.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja dikemukakan sebagai berikut :

Menurut penelitian Nella Irawaty Br Hutagaol menyatakan bahwa:

Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) SMP Negeri 1 Sunggal yang bergerak dibidang simpan pinjam dan perkreditan dalam operasionalnya,

menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja keuangan setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban.²

Menurut Penelitian Ester Harianjamenyatakan bahwa:

“Akuntansi Pertanggungjawaban sangat diperlukan pada PT. Pegadaian Cabang Parluasan Pematang Siantar agar setiap karyawan dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatannya yang sudah ditentukan. Kurangnya perencanaan terhadap akuntansi pertanggungjawaban akan menimbulkan dampak yang tidak baik pada perusahaan”.³

CU Karya Bersama Pematang siantaryang bergerak dibidang simpan pinjam dan pengkreditan yang didirikan untuk membantu perekonomian anggotanya yang memperoleh laba. Untuk tujuan tersebut, CU Karya Bersama Pematang Siantar menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja keuangan setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Hal ini menandakan penilaian kinerja pada Koperasi tersebut, tidak terlepas dari penggunaan akuntansi pertanggungjawaban.

Oleh sebab itu penulis ingin mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada koperasi kredit CU Karya Bersama Pematang Siantar Kab.Simalungun. Namun dalam penelitian skripsi yang dilakukan fokus pada laba yang dihasilkan,sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan, maka akan diketahui siapa yang bertanggungjawab. Koperasi Kredit CU Karya Bersama Pematang Siantar Kab. Simalungun adalah pusat laba karena pimpinan perusahaan ini diberi wewenang dan tanggungjawab atas biaya dan pendapatan untuk menghasilkan laba. Berikut disajikan jenis pendapatan yang diterima olehKoperasi Kredit CU Karya Bersama Pematang Siantar Kab. Simalungun pada tahun 2015 dab 2016 yang disajikan dalam bentuk perbandingan anggaran dan realisasi pedapatan, seperti yang tertera pada tabel 1.1 dan tabel 1.2

²Nella Irawaty Br Hutagaol, **Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat kinerja Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) SMP Negeri 1 Sunggal**, Skripsi Universitas HKBP Nommensen Medan, 2016, hal.4

³Ester Harianja, **Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Pegadaian Cabang Parluasan Pematang Siantar**, Skripsi Universitas HKBP Nommensen Medan,2017, hal.3

Tabel 1.2

Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi Laba pada CU.Karya Bersama Pematang Siantar Kab.Simalungun 2015

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Total Pendapatan	Rp.198.847.700	Rp.158.318.527	Rp.40.529.173
Total Biaya	Rp. 54.400.000	Rp. 63.589.991	Rp.9.189.991
SHU sebelum pajak	Rp. 144.447.700	Rp. 94.728.536	Rp.40.719.164

Tabel 1.2

Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi Laba pada CU.Karya Bersama Pematang Siantar Kab.Simalungun 2016

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Total Pendapatan	Rp.191.874.300	Rp.147.243.484	Rp.44.630.816
Total Biaya	Rp. 53.900.000	Rp. 46.453.849	(Rp. 7.446.151)
SHU sebelum pajak	Rp. 137.974.300	Rp.100.789.635	Rp 37.184.665

Sumber :CU Karya Bersama Pematang Siantar Kab. Simalungun

Sesuai uraian tersebut maka perlu dibahas peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan terutama dari segi penilaian terhadap syarat-syarat pusat pertanggungjawaban.

Hal inilah yang menarik perhatian penulis untuk membahasnya dengan melakukan penelitian dengan judul:

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA CU. KARYA BERSAMA PEMATANG SIANTAR KAB. SIMALUNGUN.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam menjalankan kegiatan operasinya koperasi tidak akan pernah luput dari masalah yang merupakan faktor penghambat kelancaran kerja dalam mencapai tujuan koperasi yang sehat. Permasalahan yang dihadapi oleh koperasi akan berbeda satu sama lainnya dan tergantung pada bentuk dan jenis usaha yang bersangkutan.

Menurut Sumadi Sugiyono: **“Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, antara teori dengan praktek, antara aturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan.”**⁴

Demikian juga yang dialami oleh CU. Karya Bersama Pematang Siantar, dimana kurangnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan perusahaan tidak diketahui dengan jelas siapa yang bertanggungjawab.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan merumuskan masalah yaitu: **Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja pada Koperasi Kredit CU Karya Bersama Pematang Siantar Kab. Simalungun ?**

1.3 Batasan Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang dirumuskan, maka ruang lingkup penelitian perlu dibatasi. Dengan demikian pembahasan hanya berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada Koperasi Kredit CU Karya Bersama yaitu laporan SHU pertanggungjawaban 2015 dan 2016 sebagai data penelitian.

⁴Sugiyono, **Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D**, Cetakan Kesembilanbelas : Alfabeta, Bandung, 2016, hal.32

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada CU Karya Bersama Pematang Siantar Kab.Simalungun.

1.5 Manfaat Penelitian

a. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan atau wawasan tentang bagaimana akuntansi pertanggungjawaban yang dipraktekkan pada CU Karya Bersama Pematang Siantar sebagai alat pengukur kinerja.

b. Bagi Pengurus Koperasi

Sebagai bahan koreksi/masukan bagi pengurus koperasi mengenai bagaimana menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan agar dapat digunakan dalam mengambil langkah yang lebih baik pada masa datang untuk mengukur kinerja.

c. Bagi Peneliti Lainnya

Sebagai bahan referensi dan tambahan informasi pengetahuan bagi peneliti yang mengadakan penelitian tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Suatu perusahaan yang berskala kecil, pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh seorang individu yang sama, yang biasanya adalah pemilik perusahaan tersebut. Semakin besar suatu perusahaan, keputusan tidak lagi dapat dilakukan oleh satu orang saja, tetapi membutuhkan pelimpahan wewenang kepada beberapa orang yang nantinya akan diminta pertanggungjawabannya.

Dalam menjalankan kegiatannya dan menghadapi berbagai situasi yang sedang berkembang, perusahaan membutuhkan informasi agar dapat mengantisipasi segala peluang dan ancaman. Salah satu informasi yang dibutuhkan itu adalah informasi manajemen. Dalam akuntansi manajemen inilah dikenal adanya akuntansi pertanggungjawaban yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggungjawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuan dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Rimbun Sidabutar mengemukakan bahwa:

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain akuntansi pertanggungjawaban merupakan media pengendalian biaya atau pendapatan dengan menghubungkan biaya atau pendapatan dengan tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh penanggungjawab dari tempat tersebut .”⁵

Arfan Ikhsan-Muhammad dalam bukunya mendefinisikan bahwa:

“Akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut: “Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban.”⁶

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mencerminkan berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Informasi yang disajikan berupa anggaran dan realisasi serta selisih yang terjadi diantara keduanya yang nantinya dapat digunakan manajemen sebagai alat pengawasan atas biaya. Adapun Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

- 1. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.**

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang diwujudkan dalam sasaran yang

⁵Rimbun Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Cetakan Pertama, Universitas HKBP Nommensen, Medan , 2016, hal .73

⁶Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 203

ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mencerminkan ukuran kinerja manajemen pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu yang dimintai pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada manajer yang bertanggung jawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

2.1.2 Tujuan dan Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk tujuan ini sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan dalam perusahaan. Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan dapat merangkul manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya. Menurut Arfan Ikhsan Lubis bahwa:

“Salah satu tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh”.⁷

Didalam peranan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri.

Dari uraian tersebut penulis menyimpulkan, adapun tujuan yang hendak dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

⁷ArfanIkhsanLubis, **Op. Cit**, hal.204

1. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban, yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seorang manajer melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya.
2. Untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi.
3. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi.

Berdasarkan tujuan-tujuan yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

2. Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya bekerja untuk menelusuri biaya, pendapatan, laba dan inventasi dari setiap unit organisasi. Oleh karena itu, setiap pimpinan perusahaan harus mampu mengkoordinasi masing-masing departemennya dengan baik mungkin dalam usaha memaksimalkan laba yang diusahakan serendah mungkin. Seorang pemimpin pada perusahaan kecil masih sanggup langsung mengambil tindakan yang berhubungan dengan operasi pada perusahaan tersebut.

Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban berperan penting dalam pendelegasian wewenang tersebut dan memberikan fungsi sebagai berikut :

1. Manajer-manajer dari unit organisasi adalah spesialis, artinya manajer setiap unit organisasi mempunyai peranan khusus yang memungkinkan mereka memimpin dan mengarahkan departemennya secara efektif.
2. Memberi manajer sejumlah otonomi untuk membuat keputusan-keputusan dapat merupakan latihan manajerial untuk menjadi pimpinan-pimpinan puncak pada mendatang.
3. Manajer yang diberi sejumlah wewenang untuk membuatnya biasanya menunjukkan motivasi yang lebih besar dibandingkan dengan manajer yang hanya melaksanakan keputusan pimpinannya.
4. Mendelegasikan sejumlah wewenang kepada manajer bawahan (*subordinate manajer*) memberikan kelonggaran waktu bagi manajer atasan (*upper level manajer*) mengkonsentrasikan diri pada pembuatan-pembuatan rencana strategi.
5. Pendelegasian wewenang pembuatan keputusan pimpinan kepada lapisan paling bawah dari organisasi atau perusahaan memungkinkan perusahaan dapat tangkap secara tepat waktu terhadap kesempatan (*opportunity*) dan permasalahan, begitu permasalahan-permasalahan dan kesempatan timbul.

2.2 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Agar akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi yaitu :

1. Struktur Organisasi

Dalam membahas sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer yang ada dalam

perusahaan. Oleh karena itu setiap manajer didalam organisasi harus bertanggungjawab terhadap segala aktivitas yang berada di bawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari pimpinan perusahaan mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggungjawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada dibawah pengendaliannya. Tanggungjawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian.

a. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional atau disebut dengan juga organisasi sentralisasi adalah organisasi yang mana setiap manajernya bertanggungjawab atas aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan.

b. Organisasi Divisional

Organisasi divisional adalah organisasi yang aktivitas atau kegiatan fungsionalnya dilaksanakan untuk tiap unit kerja dalam ruang lingkup organisasi itu sendiri. Tujuan proses divisional adalah untuk pendelegasian otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional.

2. Anggaran Biaya

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atas sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang

diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

3. Penggolongan Biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahaan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

4. Sistem Akuntansi

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkandandiberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antar biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan. Pemberian kode rekening diperlukan untuk memudahkan mencari perkiraan yang dibutuhkan, memudahkan proses pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporandata akuntansi. Agar dapat mengetahui dan membedakan perkiraan-perkiraantersebut, maka kode yang diberikan harus disusun secara konsisten.

5. Sistem Pelaporan Biaya

Salah satu unsur terpenting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab, laporan pertanggungjawaban berisi informasi tentang biaya yang dianggarkan, realisasibiaya, presentase biaya realisasi dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan.Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer.Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya.

2.3 Hakekat Pusat Pertanggungjawaban

Setiap organisasi memiliki tujuan yang telah ditetapkan, dan manajemen menentukan strategi untuk mewujudkan tujuan tersebut. Hakekat suatu pusat pertanggungjawaban adalah Setiap pusat pertanggungjawaban mengemban suatu misi atau tugas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa mengemukakan bahwa:

Dari uraian, di atas dapat disimpulkan bahwa hakekat suatu pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- 1. Setiap pusat pertanggungjawaban mengemban suatu misi atau tugas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Tujuan atau sasaran dari masing-masing pusat pertanggungjawaban harus selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.**
- 2. Setiap pusat pertanggungjawaban mengolah masukan (*input*) dan menghasilkan keluaran (*output*). Keluaran dari pusat pertanggungjawaban dapat berupa barang atau jasa.**
- 3. Masukan setiap pusat pertanggungjawaban dinyatakan dalam satuan moneter (*biaya*), namun keluaran dari pusat pertanggungjawaban ada yang diukur dalam satuan moneter dan ada yang tidak dapat diukur dalam satuan moneter.**
- 4. Setiap pusat pertanggungjawaban harus mengelola sumber daya yang ada pada unit yang dipimpinnya secara efektif dan efisien. Efisiensi dan efektivitas merupakan representasi dari ukuran laba jika masing-masing pusat pertanggungjawaban mengelola sumberdaya secara efektif dan efisien, maka laba perusahaan akan meningkat.⁸**

2.4 Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Dalam suatu pusat pertanggungjawaban, sistem informasi menghasilkan informasi sebagai dasar pertanggungjawaban manajerial, informasi tersebut digunakan secara langsung dalam memotivasi dan mengendalikan tindakan dari setiap manajer yang sditugaskan pada suatu pusat pertanggungjawaban.

⁸Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen** : Universitas HKBP Nommensen, 2017, Hal. 132

Pada tingkatan yang terendah bentuk dan pusat pertanggungjawaban ini kita dapatkan sebagai seksi, regulernya bergilir, serta unit-unit kerja lainnya. Pada tingkatan yang lebih tinggi pusat pertanggungjawaban dibentuk dalam departemen-departemen ataupun divisi-divisi.

Biasanya istilah pusat pertanggungjawaban hanya kita terapkan untuk unit-unit kecil dalam organisasi ataupun unit-unit kerja yang terletak pada tingkat bawah dalam suatu lingkup organisasi. Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dibagi atas empat jenis yaitu :

1. Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa mengemukakan bahwa:

Pusat Biaya (*cost center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit organisasi yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau jasa. Pada pusat biaya input diukur dalam satuan moneter, sementara outputnya ada yang dapat diukur dan ada yang tidak dapat diukur⁹.

Berdasarkan jenis biaya, pusat biaya digolongkan atas pusat biaya terukur dan pusat biaya kebijakan. Pada pusat biaya terukur terdapat hubungan yang erat antara input dengan biaya.

Pusat biaya terukur memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Masukan pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan moneter.
 2. Keluaran pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan fisik.
 3. Jumlah optimal satuan moneter dari input yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit keluaran dapat ditentukan. Pusat biaya kebijakan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana masukan (*input*) tidak memiliki hubungan erat dan nyata dengan keluarannya.
2. Pusat Pendapatan (*revenue center*) adalah unit organisasi yang manajernya memiliki kewenangan dan bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan output diukur

⁹Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Op. Cit.**, hal. 133

dalam satuan moneter. Prestasi manajer pusat pendapatan dapat dinilai atas pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Dalam organisasi fungsional, departemen pemasaran merupakan suatu contoh pusat pendapatan. Tujuan utama dari pusat pendapatan adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Manajer pemasaran bertanggungjawab atas tingkat pendapatan yang diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan. Dalam rangka meningkatkan pendapatan, manajer departemen pemasaran memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya kebijakan dalam upaya meningkatkan pendapatan.

3. Pusat Laba (*profit center*) adalah pusat pertanggungjawaban dimana kinerja keuangan diukur dalam bentuk laba atau selisih antara pendapatan dengan biaya. Input diukur dalam biaya dan output diukur dalam bentuk pendapatan. Suatu pusat laba dapat membantu dalam memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik dalam wilayah yang mereka kendalikan dan mendorong manajer untuk melakukan inisiatif. Pusat laba digunakan sebagai alat utama pengendalian manajemen.

Manfaat utama dari pusat laba sebagai berikut :

1. Kualitas keputusan meningkat karena keputusan dilakukan oleh manajer yang berkaitan langsung dengan obyek keputusan.
2. Pusat laba menyediakan suatu alat yang baik untuk mengukur seberapa baik kinerja pusat laba.
3. Kecepatan keputusan operasional dapat meningkat, karena tidak harus perlu mendapat persetujuan dari manajer kantor pusat.
4. Manajer termotivasi untuk bekerja secara efektif, karena manajer bertanggungjawab untuk meningkatkan laba dari unit yang dipimpinnya.

4. Pusat Investasi (*investment center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar laba yang diperoleh, dihubungkan dengan investasinya. Dibandingkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban lainnya, manajer pusat investasi memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih luas yaitu kewenangan dalam pengelolaan biaya, pendapatan dan aset yang digunakan.

2.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil kinerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan, ukuran, dan penilaian. Dimana penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Rusliaman Siahaan, dkk mengemukakan bahwa:

“Organisasi dapat membantu para karyawan untuk memperbaiki kinerja dengan memberikan umpan balik tentang kinerja yang dilakukan pada masa sebelumnya. Penilaian kinerja dirancang untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan, apakah prestasinya baik, sedang, atau kurang.”¹⁰

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana harusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal. Walaupun demikian penentuan saja belum cukup, maka dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

¹⁰Rusliaman Siahaan, dkk, **Manajemen**, Universitas HKBP Nommensen Medan, hal. 184

2.5.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggungjawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya, merangsang dan menekankan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, jika prestasi yang dinilai memuaskan, maka informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulangi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan organisasi. Penilaian ini juga penting bagi pihak perusahaan mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris, dan pemilik perusahaan.

Mulyadi mengemukakan bahwa :

“Oleh sebab itu perusahaan baik perusahaan kecil maupun yang sudah besar sangat membutuhkan hasil kinerja seorang pegawai. Karena dengan hasil kinerja yang baik perusahaan akan bisa meningkatkan keuntungan, dan meningkatnya prestasi kerja dan produktivitas kerja. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan disiplin kerja yang sangat baik”¹¹

Sistem penilaian atau pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membangun manajer menilai pencapaian suatu strategi dan ukuran kinerja terdapat baik dalam bentuk keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana, yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Wibowo, Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- 1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;**
- 2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;**
- 3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;**

¹¹ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* : In Media, Bogor, 2015, hal.63

4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumberdaya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.¹²

Menurut Dewi Utari dkk, mengemukakan bahwa :

“Kinerja perusahaan dapat diukur berdasar kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja keuangan yang lazim digunakan adalah likuiditas, leverage, aktivitas, dan profitabilitas. Sedangkan pengukuran kinerja non- keuangan yang lazim digunakan adalah efisiensi, kualitas, dan waktu”¹³

Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

1. Penilaian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-terusan oleh manajemen keuangan.

Kinerja keuangan merupakan penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Ukuran keuangan untuk efisiensi aktivitas mencakup, laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, kecenderungan dalam laporan biaya aktivitas dan anggaran siklus hidup.

Dalam mengukur penilaian kinerja keuangan perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggungjawaban. Dalam melihat organisasi perusahaan dapat diketahui besarnya tanggungjawab yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja keuangan. Namun demikian mengatur besarnya tanggungjawab sekaligus mengukur prestasi keuangan tidaklah mudah sebab ada yang dapat diukur dengan mudah dan ada pula yang sukar diukur.

¹² Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Kedua : Rajawali Pers, Jakarta, 2009, hal 344.

¹³ Dewi Utari dkk, **Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis)**, Edisi 4 : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016, hal.

2. Penilaian Kinerja Non Keuangan

Kinerja keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam suatu fisik bukan suatu uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Ukuran kinerja nonkeuangan sering disebut ukuran operasional adalah ukuran kinerja aktivitas secara fisik, ukuran operasional harus berhubungan dengan kinerja aktivitas efisiensi, kualitas, dan waktu.

Pengukuran kinerja nonkeuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan mata uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Pengukuran tersebut lebih menunjukkan pada pihak manajemen tentang proses yang sedang berlangsung, yang bermanfaat memberikan informasi kepada manajemen untuk mengidentifikasi masalah dalam rangka mencapai kesuksesan.

Penilaian kinerja pada pusat-pusat pertanggungjawaban antara lain:

1. Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Informasi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pada pusat biaya ini adalah biaya. Sama seperti pendapatan, biaya juga dimasukkan pada pusat laba untuk menghitung berapa laba yang didapat oleh perusahaan. Pengukuran kinerja pada pusat biaya dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya yang menimbulkan penyimpangan. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat contoh atau format pada tabel 2.1

Tabel 2.1
Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya

Biaya(Cost)	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan
Biaya Pemeliharaan	Rp 900.000	Rp 1.000.0000	Rp 100.000
Biaya Kepegawaian	Rp 4.000.000	Rp 3.500.000	Rp (500.000)
Biaya Adm & Umum	Rp 1.800.000	Rp 2000.000	Rp 200.000

Biaya Telepon dan Air	Rp 400.000	Rp 600.000	Rp 200.000
Biaya Penyusutan	Rp 900.000	Rp 800.000	Rp (100.000)
Total biaya	Rp 8.000.0000	Rp 7.900.000	Rp 100.000

2. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Informasi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasa nya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu dengan cara menghasilkan kuantitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan.

Biasanya pendapatan ini dimasukkan ke pusat laba untuk menghitung berapa laba yang didapat oleh perusahaan. Penilaian prestasi manajer pusat pendapatan dapat digunakan konsep anggaran fleksibel.

Robert N. Anthony Vijay Govindarajan menyatakan bahwa:

“Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur (*benchmark*) terhadap mana kinerja aktual dapat dinilai”.¹⁴Selain itu analisis anggaran fleksibel juga dapat digunakan untuk menilai efektivitas dari penggunaan biaya, terutama biaya operasional dalam kaitannya dengan pendapatan. Menurut Darsono dan Ari bahwa: **“Anggaran fleksibel ialah anggaran yang dibuat berdasarkan beberapa titik aktivitas (beberapa tingkat aktivitas tertentu) yang ditentukan dahulu.”**¹⁵Anggaran ini mudah untuk dijadikan alat mengevaluasi kinerja. Contoh anggaran fleksibel dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2

¹⁴Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, **Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal. 76

¹⁵Darsono dan Ari Purwati, **Penganggaran Perusahaan, Teknik Mengetahui dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 165

Anggaran Fleksibel

Keterangan	(%)	Nilai (Rp)		
		1.000	2.000	3.000
Penjualan (unit)	100	1.000	2.000	3.000
Biaya tetap :				
Gaji		100	100	100
Penyusutan aktiva		30	30	30
Umum dan administrasi		20	20	20
Total biaya tetap		150	150	150
Biaya variabel :				
Riset dan pengembangan	4	40	80	120
Distribusi	2	20	40	60
Promosi	3	30	60	90
Potongan harga	2	20	40	60
Perjalanan dinas	2	20	40	60
Komisi/bonus salesman	1	10	20	30
Lain-lain	1	10	20	30
Total biaya variabel		150	300	450
Total beban pemasaran	15	300	450	600

Keterangan tabel 2.2, Biaya tetap = Rp 150, biaya variabel 15% kali penjualan¹⁶

2. Penilaian Kinerja Pusat Laba

Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pada pusat laba yaitu produktivitas. Pengukuran produktivitas berhubungan dengan produksi atau keluaran secara efisien dan terutama ditunjukkan kepada hubungan antara keluaran dan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

3. Penilaian Kinerja Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan. Pengukuran berdasarkan

¹⁶Darsono P dan Ari Purwati, **Op. Cit.**, hal. 171

perbandingan antara laba yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawabannya sehingga investasi dianggap sebagai perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba.

Dalam buku Harmono mengemukakan bahwa :

“kinerja perusahaan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih (laba) atau sebagai dasar bagi ukuran yang lain seperti imbalan investasi (*return on investment*) atau penghasilan per saham (*earning per share*).¹⁷ Adapun ukuran prestasi yang sering dipakai di pusat investasi adalah ROI(*Return On Investment*). Oleh sebab itu, dalam pusat investasi manajer harus berhati-hati dalam menentukan besar dana investasi yang diperlukan.

2.5.3 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja

Informasi akuntansi pertanggungjawaban penting dalam mengevaluasi kinerja seorang pengurus atau karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja dinilai berdasarkan kemampuan dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi yang sesungguhnya. Penilaian kinerja juga sangat menentukan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personel berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia sehingga penilaian kinerja penting dalam menilai perilaku manusia dalam melaksanakan perannya dalam suatu organisasi.

Penilaian kinerja dimanfaatkan untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

¹⁷ Harmono, **Manajemen Keuangan, Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis**, Edisi 1, Cetakan 6 : Bumi Aksara, Jakarta, 2017, hal.23

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Adapun objek penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah fokus pembahasan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dari segi syarat-syaratnya dan pengukuran kinerja pada CU. Karya Bersama Pematang siantar Jl. Ragi Hidup II Dusun 8 Nagori/Desa Pematang Siantar Kab. Simalungun.

3.2 Metode Penelitian

Penyusunan skripsi ini pada hakikatnya merupakan rangkaian kesimpulan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian dengan cara pendekatan dalam memperoleh data informasi yang diperlukan. Untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan ini, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan adalah suatu cara penelitian yang berpedoman pada bahan-bahan yang relevan serta mendukung pokok pembahasan melalui perpustakaan. Penelitian kepustakaan

merupakan suatu cara untuk mengumpulkan data dengan membaca buku-buku referensi atau hasil-hasil sebelumnya. Dalam rangka pengumpulan data melalui penelitian kepustakaan ini, penulis perlu memperhatikan buku-buku atau hasil penelitian sebagai bahan bacaan. Pertama, bahan bacaan itu harus memberikan gambaran umum tentang permasalahan yang digarap. Kedua, bahan bacaan itu harus benar-benar mengandung bahan-bahan yang diperlukan. Ketiga, Informasi tambahan. Penelitian kepustakaan ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dari bahan kepustakaan, seperti: Peraturan, buku literatur, catatan, kuliah yang berhubungan dengan aspek pertanggungjawaban.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan adalah salah satu cara lain yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi dari orang yang dapat memberikan informasi. Penelitian lapangan juga sebagai penelitian yang dilakukan dengan peninjauan langsung terhadap objek penelitian yaitu CU Karya Bersama Pematang Siantar.

3.3 Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting dalam menunjang suatu penelitian sehingga penelitian dapat memberikan hasil yang akurat dan efektif serta dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Adapun yang menjadi sumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi perusahaan dan sejarah singkat perusahaan, anggaran fleksibel pendapatan dan biaya tahun 2015 dan 2016.

2. Data primer

Data primer merupakan data yang secara langsung diperoleh dari sumber pertama, baik berupa data kualitatif maupun kuantitatif yang masih perlu diolah oleh peneliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk memperoleh data-data adalah Metode Dokumentasi dengan mengumpulkan data-data/dokumen yang ada dalam perusahaan seperti Laporan Pertanggungjawaban anggaran fleksibel pendapatan dan biaya tahun 2015 dan 2016 yang digunakan untuk mendukung penulisan skripsi.

3.5 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah Metode Deskriptif. Metode deskriptif adalah metode dimana data yang dikumpulkan disusun, diinterpretasikan, dianalisis sehingga memberikan gambaran mengenai keadaan yang sedang diteliti, seperti Laporan Pertanggungjawaban anggaran fleksibel pendapatan dan biaya tahun 2015 dan 2016 yang digunakan untuk mendukung penulisan skripsi.