

EVALUASI PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

(Studi Kasus pada Koperasi Unit Desa Sarwa Mukti, Cisarua, Bandung Barat)

Disusun Oleh:

NOVI YANTI NUR LAILIA

C1200169

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Keuangan

Dosen Pembimbing: Ir. H. Nurhayat Indra, M.Si



**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA
TAHUN 2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Evaluasi Penyusunan Anggaran sebagai Alat Perencanaan
dan Pengendalian Manajemen

Nama : Novi Yanti Nur Lailia

NIM : C1200169

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Sarjana Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing

Ir. H. Nurhayat Indra M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si

Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si

RIWAYAT HIDUP



Novi Yanti Nur Lailia, lahir di Bandung pada tanggal 08 November 2001. Penulis merupakan anak kelima dari lima bersaudara, putri dari Bapak Toha (Alm) dan Ibu Euis Maryamah. Pada tahun 2014, penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SDN Cinangka 2. Selanjutnya melanjutkan pendidikan ke jenjang sekolah menengah pertama di SMPN 50 Bandung dan lulus pada tahun 2017. Kemudian melanjutkan Pendidikan ke jenjang sekolah menengah kejuruan di SMK Muhammadiyah 2 Bandung dengan mengambil jurusan Perbankan dan lulus pada tahun 2020.

Selanjutnya pada tahun 2020, penulis tercatat sebagai mahasiswi aktif di Universitas Koperasi Indonesia pada Program Studi S1 Manajemen, konsentrasi Manajemen Keuangan. Selama masa perkuliahan, penulis mengikuti beberapa kegiatan mahasiswa, yaitu anggota divisi *Organization Development* pada UKM *Entrepreneur Business Center* (EBC) periode 2020-2023, anggota divisi Bank Data Asisten Laboratorium Statistika pada periode 2021-2022 dan koordinator divisi Bank Data Asisten Laboratorium Statistika pada periode 2022-2023.

ABSTRACT

Novi Yanti Nur Lailia, 2024. *Evaluation of Budgeting as a Management Planning and Control Tool. Case Study on Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti in Cisarua District, under the guidance of H. Nurhayat Indra.*

Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti is a producer cooperative that operates several businesses, including a dairy cattle unit, a Mako unit, a Waserda unit, and a savings and loan unit. The cooperative was established on March 14, 1974, under the name Badan Usaha Unit Desa (BUUD), and was renamed Koperasi Unit Desa (KUD) on July 5, 1978. It is currently known as KUD Sarwa Mukti. One of the issues faced by KUD Sarwa Mukti is budget deviations, which are suspected to occur due to inadequate budget preparation.

The objectives of this study are to identify the budgets that have been prepared by the cooperative, examine the procedures used for budget preparation, determine the factors contributing to budgetary discrepancies, and understand the role of budget preparation as a tool for management planning and control. This case study uses a problem-oriented approach with theories of cooperatives, management, planning, control, cooperative management, financial management, budgeting, and budgeting processes.

The research method used is descriptive qualitative. Data sources for the research were obtained through interviews, literature review, records, and internet sources.

KUD Sarwa Mukti shows in the budget that has been made deviations occur both profitable and detrimental that must be known causes so that in determining the next budget can minimize deviation. Budget as a planning tool utilized by cooperatives to plan the income to be received and expenses incurred during the year. Currently, cooperatives plan the amount of the budget based only on the opinion of internal accountants and do not have guidelines for preparation. The budget as a control tool is used by cooperatives to determine the amount of deviation so that they can propose corrective efforts.

Keywords: Evaluation, Budgeting, Planning, Control.

ABSTRAK

Novi Yanti Nur Lailia, 2024. Evaluasi Penyusunan Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Studi Kasus pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Kecamatan Cisarua, di bawah bimbingan H. Nurhayat Indra.

Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti adalah koperasi produsen yang menjalankan berbagai usaha di antaranya unit usaha susu sapi perah, unit usaha mako, unit usaha waserda dan unit usaha simpan pinjam. Koperasi didirikan pada tanggal 14 Maret 1974 dengan nama Badan Usaha Unit Desa (BUUD) kemudian pada tanggal 5 juli 1978 diubah menjadi Koperasi Unit Desa (KUD) dan dikenal hingga saat ini sebagai KUD Sarwa Mukti. Salah satu masalah yang dihadapi oleh KUD Sarwa Mukti adalah anggaran yang mengalami penyimpangan di mana hal tersebut diduga terjadi karena penyusunan anggaran yang dilakukan kurang maksimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja anggaran yang sudah disusun oleh koperasi, bagaimana prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan, apa saja faktor-faktor terjadinya penyimpangan anggaran dan bagaimana peran penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Studi kasus ini menggunakan pendekatan masalah dengan teori perkoperasian, manajemen, perencanaan, pengendalian, manajemen koperasi, manajemen keuangan, anggaran dan penganggaran.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Proses penentuan sumber data yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, diperoleh melalui wawancara, literatur, catatan dan internet.

KUD Sarwa Mukti menunjukkan dalam anggaran yang sudah dibuat terjadi penyimpangan baik itu menguntungkan maupun merugikan yang harus diketahui penyebabnya sehingga dalam menentukan anggaran selanjutnya dapat meminimalisir penyimpangan. Anggaran sebagai alat perencanaan dimanfaatkan koperasi untuk merencanakan pendapatan yang akan diterima dan pengeluaran yang terjadi selama satu tahun. Saat ini, koperasi merencanakan besarnya anggaran hanya didasarkan pendapat akuntan internal dan tidak memiliki pedoman untuk melakukan penyusunan. Anggaran sebagai alat pengendalian dimanfaatkan koperasi untuk mengetahui besarnya penyimpangan sehingga dapat mengusulkan usaha perbaikan.

Kata Kunci: Evaluasi, Penyusunan Anggaran, Perencanaan, Pengendalian.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT. yang telah senantiasa mencurahkan limpahkan Rahmat serta Hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tak lupa sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan limpahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. kepada keluarganya, sahabatnya, hingga sampai kepada umat-umatnya.

Diajukannya penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) pada Konsentrasi Manajemen Keuangan Program Studi Strata Satu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Koperasi Indonesia dengan judul **“Evaluasi Penyusunan Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen”** pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh pada kata sempurna, terdapat banyak kekurangan yang merupakan keterbatasan penulis dalam menyusun. Sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna dapat menyempurnakan skripsi ini. Dalam menyusun skripsi ini tentu bukan suatu perjalanan yang mudah tetapi dengan adanya bimbingan, bantuan, dorongan serta semangat dari berbagai pihak menghantarkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tiada henti kepada Allah SWT dan Ibu tercinta atas doa yang senantiasa dipanjatkan sepanjang waktunya, atas cinta dan kasih sayang yang tidak pernah ada habisnya, dukungan yang selalu

diberikan, semangat serta dorongan agar penulis tidak menyerah, sehingga penulis dapat terus berjuang dan bertahan hingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini di antaranya kepada:

1. Yang terhormat, Ir. H. Nurhayat Indra, M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu mengarahkan serta memberikan masukan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Yang terhormat, Drs. H. Iwan Mulyana, M.Si selaku dosen penelaah konsentrasi yang telah memberikan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini.
3. Yang terhormat, Dr. H. Gijanto Purbo Suseno, SE., M.Sc selaku dosen penelaah koperasi yang telah memberikan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini.
4. Yang terhormat, Dr. Hj. Rima Elya Dasuki, SE., M.Sc selaku dosen pengganti penelaah koperasi yang telah memberikan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini.
5. Yang terhormat, Prof. Ir. Agus Pakpahan, Ph.D selaku Rektor Universitas Koperasi Indonesia.
6. Yang terhormat, Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc selaku dosen wali yang membantu dan membimbing selama perkuliahan.

7. Yang terhormat, seluruh dosen Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan yang berguna selama penulis menempuh pendidikan.
8. Seluruh *staff secretariat*, administrasi serta untuk karyawan dan karyawan perpustakaan Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Koperasi Indonesia.
9. Yang terhormat ketua, pengurus, pengawas, karyawan, serta anggota Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung, Jawa Barat yang telah membantu dalam memberikan perizinan, waktu dan informasi dalam penelitian ini.
10. Cinta pertama penulis, ayahanda tercinta Alm. Toha, yang tidak dapat menemani perjalanan hidup penulis selama 20 tahun ini. Banyak hal yang terlewatkan dan menyakitkan tanpa sosok beliau tetapi hidup tetap harus berjalan dan sampai pada titik ini dimana penulis berhasil menjadi seorang sarjana satu-satunya di keluarga.
11. Seluruh keluarga besar penulis, terutama Teh Ria dan Teh Ziah yang telah turut memberikan motivasi, dukungan dan semangat kepada penulis dalam menuntaskan pendidikan di bangku kuliah. Tak lupa kepada keponakan tergemas, Tama yang selalu berhasil menjadi *mood booster* untuk penulis.
12. Sobat ambis yaitu Erga dan Resti yang banyak membantu penulis dengan memberikan masukan, meyakinkan bahwa penulis akan selalu bisa melewati segala tahapan, dan tak henti untuk saling menyemangati.

13. Teman seperjuangan skripsi yaitu Putra dan Wanda yang telah banyak membantu dalam proses penulisan maupun penelitian dan selalu saling menyemangati.
14. Sahabat seperjuangan Asisten Laboratorium Statistika 2020 yaitu Ajeng, Annisa, Hesty, Desy, Rizka, Chyntia, Nelvina, Fatin, Aziz dan Wildan yang selalu saling memotivasi, menguatkan dan menyemangati. Serta adik-adik asisten Angkatan 2021 yaitu Mendung, Febri, Dini, Eulis, Fadia, Desta, Salma, Reva, Jubaedah, Bayu, Azis dan Adam yang menemani masa kepengurusan serta memberikan semangat kepada penulis.
15. Sahabat-sahabat dekat penulis yang memberikan dukungan dan semangat yaitu Teh Angel, Teh Sarah, Ranti, Firly, Andi, Rama, Fauzi, Siska, Imanda, Mutia, Ami, Bibil, Mona, Diva, Desi, Fani, Nurul dan Meylina.
16. Seluruh keluarga besar Hanan Doyan Jajan Group atas dukungan yang diberikan kepada penulis dan kepada *owner* tercinta yang selalu memberikan motivasi kepada penulis agar dapat segera menyelesaikan skripsi ini.
17. Seluruh keluarga besar *Entrepreneur Business Center* (EBC) yang telah menjadi wadah untuk pengembangan diri penulis.
18. Teman-teman seperbimbingan pak Nurhayat Indra yang telah saling memotivasi dan menyemangati.
19. Teman-teman kelas Manajemen D dan kelas Manajemen Keuangan 2020 yang telah menemani di masa-masa perkuliahan.

20. Teman virtual dari Gorontalo yang tidak bisa disebutkan namanya, terima kasih karena telah memberikan banyak perhatian, masukan, motivasi dan semangat yang tiada henti kepada penulis.
21. Seluruh *member* EXO yaitu Doh Kyung Soo, Park Chan Yeol, Byun Baek Hyun, Oh Se Hun, Kim Jong In, Kim Jong Dae, Kim Jun Myeon, Kim Min Seok dan Zhang Yixing atas karya indah yang diberikan melalui lagu kalian sehingga dalam setiap proses penyusunan skripsi menjadi teman bagi penulis dan motivasi yang diberikan melalui jenjang pendidikan kalian.
22. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu terima kasih atas dukungan, semangat serta do'a yang diberikan.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis memohon kepada Allah SWT agar membalas kebaikan dari semua pihak yang telah membantu dalam proses penelitian dan penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua orang.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jatinangor, Agustus 2024

Novi Yanti Nur Lailia

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP.....	i
<i>ABSTRACT</i>	<i>ii</i>
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	10
1.3.1 Maksud Penelitian.....	10
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian	10
1.4.1 Kegunaan Teoritis	11
1.4.2 Kegunaan Praktis	11
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	12
2.1 Pendekatan Masalah	12
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....	12
2.1.2 Pendekatan Manajemen	20
2.1.3 Pendekatan Perencanaan	25
2.1.4 Pendekatan Pengendalian.....	27
2.1.5 Pendekatan Manajemen Koperasi	29
2.1.6 Pendekatan Manajemen Keuangan	32
2.1.7 Pendekatan Anggaran.....	34
2.1.8 Pendekatan Penganggaran.....	41
2.2 Metode Penelitian	46
2.2.1 Metode Penelitian Yang Digunakan	46
2.2.2 Data yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel)	47

2.2.3 Sumber Data dan Cara Menentukannya.....	49
2.2.4 Teknik Pengumpulan Data	49
2.2.5 Analisis Data	50
2.2.6 Tempat Penelitian.....	52
2.2.7 Jadwal Penelitian.....	52
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN	53
3.1 Keadaan Umum KUD Sarwa Mukti	53
3.1.1 Sejarah Terbentuknya KUD Sarwa Mukti	53
3.1.2 Struktur Organisasi KUD Sarwa Mukti	56
3.2 Keanggotaan Koperasi.....	64
3.3 Kegiatan Usaha dan Permodalan Koperasi.....	65
3.3.1 Kegiatan Usaha Koperasi.....	65
3.3.2 Keadaan Permodalan Koperasi	70
3.4 Implementasi Jati Diri Koperasi.....	75
3.4.1 Implementasi Definisi Koperasi.....	75
3.4.2 Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi	77
3.4.3 Impementasi Nilai-Nilai Koperasi	81
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	86
4.1 Identitas Informan	86
4.2 Anggaran Koperasi KUD Sarwa Mukti	86
4.3 Penyusunan Anggaran KUD Sarwa Mukti.....	90
4.4 Analisis Varians Anggaran KUD Sarwa Mukti.....	99
4.4.1 Metode <i>Single</i> Varian	99
4.4.2 Metode <i>Two</i> Varian.....	106
4.5 Peran Penyusunan Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pada Koperasi	111
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	113
5.1 Simpulan	113
5.2 Saran-Saran	114
DAFTAR PUSTAKA.....	116
LAMPIRAN.....	119

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tabel Rencana Perhitungan Hasil Usaha Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Unit Sapi Perah, Unit Waserda dan Unit Mako Tahun 2019-2023.....	4
Tabel 1.2	Tabel Perbandingan Rencana dan Realisasi Perhitungan Hasil Usaha Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Unit Sapi Perah, Unit Waserda dan Unit Mako Tahun 2019-2023	5
Tabel 2.1	Operasionalisasi Variabel	48
Tabel 2.2	Prosedur Penyusunan Anggaran	51
Tabel 2.3	Analisis Metode <i>Two Varians</i>	51
Tabel 3.1	Perkembangan Modal Sendiri Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Unit Sapi Perah, Unit Waserda dan Unit Mako Tahun 2019-2023.....	71
Tabel 3.2	Perkembangan Modal Pinjaman Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Unit Sapi Perah, Unit Waserda dan Unit Mako Tahun 2019-2023	72
Tabel 3.3	Implementasi Definisi Koperasi pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti	76
Tabel 3.4	Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti.....	78
Tabel 3.5	Implementasi Nilai-Nilai Koperasi pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti	81
Tabel 4.1	Identitas Informan Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti	86
Tabel 4.2	Prosedur Penyusunan Anggaran Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Unit Sapi Perah, Unit Waserda dan Unit Mako	91
Tabel 4.3	Analisis Metode <i>Single Varian</i> Unit Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	100

Tabel 4.4	Analisis Metode <i>Single</i> Varian Unit Usaha Mako Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	102
Tabel 4.5	Analisis Metode <i>Single</i> Varian Unit Usaha Waserda Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	104
Tabel 4.6	Analisis Metode <i>Two</i> Varians Unit Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023.....	106
Tabel 4.7	Analisis Metode <i>Two</i> Varian Unit Usaha Mako Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	108
Tabel 4.8	Analisis Metode <i>Two</i> Varian Unit Usaha Waserda Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	109



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Struktur Organisasi KUD Sarwa Mukti	57
Gambar 3.2	Struktur Organisasi yang Disarankan	63
Gambar 3.3	Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	65
Gambar 3.4	Perkembangan Pembelian dan Penjualan Susu Sapi Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	66
Gambar 3.5	Perkembangan Pembelian dan Penjualan Mako Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	67
Gambar 3.6	Perkembangan Pembelian dan Penjualan Waserda Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	68
Gambar 3.7	Perkembangan Pendapatan Jasa Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	69
Gambar 3.8	Perkembangan Total Modal Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Unit Sapi Perah, Unit Waserda dan Unit Mako Tahun 2019-2023	73
Gambar 3.9	Perkembangan Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Unit Sapi Perah, Unit Waserda dan Unit Mako Tahun 2019-2023	74
Gambar 3.10	Bukti Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi	81
Gambar 4.1	Contoh Anggaran Penjualan Pada Perusahaan Berdasarkan Jenis Barang dan Waktu Penjualan	92
Gambar 4.2	Anggaran Penjualan Unit Susu, Unit Mako dan Unit Waserda Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2024 ...	93
Gambar 4.3	Contoh Anggaran Pembelian Pada Perusahaan	94
Gambar 4.4	Anggaran Penjualan Unit Susu, Unit Mako dan Unit Waserda Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2023 ...	95
Gambar 4.5	Contoh Anggaran Beban Usaha	96

**Gambar 4.6 Anggaran Penjualan Unit Susu, Unit Mako dan Unit Waserda
Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Tahun 2024...97**

Gambar 4.7 Sistematika Penyusunan Anggaran Operasional99



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Laporan Keuangan KUD Sarwa Mukti Tahun 2019-2023	119
Lampiran 2 Anggaran dan Realisasi Penjualan, Pembelian, Biaya Unit Susu, Unit Mako dan Unit Waserda KUD Sarwa Mukti Tahun 2019 2023	124
Lampiran 3 Pedoman Wawancara	129
Lampiran 4 Dokumentasi Lapangan	131

