

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Koperasi merupakan organisasi yang di bentuk dan didukung oleh pemerintah dalam menjalankan suatu kegiatan usaha dan dalam pelayanan yang membantu meningkatkan kesejahteraan anggota dan non-anggota. Koperasi mempunyai peranan penting dalam perekonomian Indonesian sehingga harus dikelola secara professional. Untuk itu suatu koperasi juga harus memberikan perhatian pada kegiatan manajerial, akuntansi, maupun sistem informasi akuntansi yang diterapkan dalam kegiatan operasionalnya. Pembangunan koperasi di Indonesia merupakan bagian dari usaha pembangunan nasional secara keseluruhan. Koperasi harus dibangun untuk menciptakan usaha dan pelayanan dalam menciptakan azas kekeluargaan.

Perkembangan perekonomian di Indonesia semakin maju, semakin banyak koperasi yang bermunculan sehingga persaingan antar koperasi semakin ketat. Mereka berlomba-lomba untuk mendapatkan dan merebut nasabah sebanyak mungkin sehingga masyarakat dituntut untuk semakin cerdas untuk memilih koperasi mana yang dirasa aman untuk menyimpan dan meminjam uang. Aman tidaknya suatu koperasi maka penting untuk mengetahui Tingkat Kesehatan koperasi tersebut.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Pasal 1 ayat 1 Tentang Perkoperasian:

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi, dengan melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.¹

Koperasi sebagai salah satu usaha formal di Indonesia merupakan gerakan ekonomi rakyat atau sebagai badan usaha yang berperan serta untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, dalam tata perekonomian nasional yang disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi, oleh sebab itu suatu koperasi tidak terlepas dari penyusunan anggaran yang telah dibuat dan perlu membuat perencanaan dan pengendalian atas kegiatan yang dilakukan. Pada saat ini koperasi sudah mulai berkembang dan perlu adanya peningkatan kualitas koperasi terkhusus pada anggaran. Anggaran diperlukan untuk mengukur perencanaan dan pengendalian yang bertujuan untuk meningkatkan target dan sumber daya yang diperlukan dimasa yang akan datang.

Anggaran merupakan rencana tertulis dari pihak manajemen tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dan merupakan kumpulan berbagai informasi yang diharapkan dapat dicapai pada masa yang akan datang pada suatu periode tertentu. Dalam menyusun anggaran harus dilakukan dengan cermat dan teliti, karena anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dalam hal perencanaan manajemen haruslah membuat anggaran yang harus dicapai. Pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh suatu badan yang berencana, teratur, dan terarah dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Selain

¹Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, Bandung: Fokus Media, 1992, hal:2

berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga digunakan sebagai alat pengendalian pelaksanaan kegiatan koperasi. Jika koperasi sudah melaksanakan kegiatan, maka manajemen koperasi akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan yang telah dianggarkan sebelumnya. Dalam hal ini anggaran dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian kegiatan yang sedang dilaksanakan.

Setiap kegiatan membutuhkan sistem pengawasan tertentu yang berlainan dengan sistem pengawasan kegiatan lain. Pengawasan ini memiliki tujuan utama yaitu mengusahakan agar apa yang di rencanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu sistem pengawasan setidaknya harus dapat melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana. Dengan demikian dapat diambil tindakan perbaikan agar pelaksanaan kegiatan benar-benar sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam mengawasi biaya operasional bahwa jumlah setiap elemen biaya operasional perlu direncanakan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat. Perencanaan semula didasarkan atas biaya masa lalu, perkembangan biaya pada masa yang akan datang, dan perubahan biaya-biaya operasi. Seluruh biaya operasional sesungguhnya terjadi untuk pelaksanaan kegiatan operasional dibandingkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan biaya yang telah terjadi. Tindakan untuk memperbaiki penyimpangan diperlukan agar biaya-biaya yang merugikan tidak terjadi lagi.

Credit Union dapat diartikan sebagai sebuah lembaga keuangan yang dapat dipercaya, dan bergerak dibidang simpan pinjam yang dikelola oleh anggotanya sendiri dan memiliki tujuan untuk mensejahterakan anggotanya sendiri dan pada credit union pinjaman hanya diberi kepada anggotanya saja. Credit Union (CU) Abadi Ajibata adalah salah satu koperasi yang bergerak dalam bidang simpan pinjam dan masih memprioritaskan pengumpulan modal dari anggota. modal koperasi bersumber dari simpanan anggota, pinjaman beredar dari simpanan anggota dan dana cadangan. CU Abadi Ajibata berdirinya Tahun 1992 hingga sekarang dan mengalami pertumbuhan anggota yang cukup baik. Pemberian pinjaman kepada anggota koperasi merupakan salah satu sumber pendapatan terbesar koperasi dikarenakan koperasi merupakan suatu badan usaha yang yang bergerak dalam bidang pemberian simpan pinjam kepada anggota koperasi. Berikut data perbandingan antara jumlah anggota, simpanan anggota, pinjaman beredar kepada anggota, dan dana cadangan CU Abadi Ajibata Tahun 2015-2016.

Perbandingan antara jumlah anggota, simpanan anggota, pinjaman beredar kepada anggota, dan dapat dilihat pada tabel 1.1.dibawah ini.

Perbandingan Antara Jumlah Anggota, Simpanan Anggota, Pinjaman Beredar Kepada Anggota, Dan Dana Cadangan Pada CU Abadi Ajibata Tahun 2015-2016

No	Tahun	Jumlah Anggota (Jiwa)	Simpanan Anggota (Rupiah)	Pinjaman Beredar kepada Anggota (Rupiah)	Dana Cadangan (Rupiah)
1	2015	7.020	32.156.062.084	51.943.401.531	3.039.014.819
2	2016	7.628	37.776.235.733	60.963.400.775	4.969.461.252

Sumber : Data CU Abadi Ajibata Tahun 2015-2016

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui jumlah anggota, simpanan, pinjaman, dan dana cadangan CU Abadi Ajibata mengalami peningkatan dari

tahun 2015-2016. Perencanaan operasional yang ada pada CU abadi Ajibata Tobasa dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasi periode sebelumnya. Lalu menyesuaikan tujuan atau sasaran yang akan dicapai koperasi dalam periode selanjutnya dan menetapkan strategi serta memeriksa ketersediaan sumber daya, setelah itu mengalokasikan dana.

Pada Tahun 2016, CU Abadi Ajibata mengalami penyimpangan antara anggaran dengan realisasi yang menyebabkan kerugian.

Anggaran : Rp. 3.156.630.500

Realisasi : Rp. 3.974.842.430

Selisih : Rp. 818.211.930

Sebagai Badan usaha yang bergerak di bidang simpan pinjam, maka penggunaan anggaran dalam CU sangat penting untuk dianalisis. Oleh karena itu penulis tertarik ingin mengetahui apakah hal penerapan anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian sudah diterapkan dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian untuk tugas akhir dengan judul **“ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA CU ABADI AJIBATA KABUPATEN TOBASA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Menurut Mohammad Nazir, ”masalah adalah

“Masalah adalah timbul karena adanya tantangan,adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal,atau fenomena,adanya kemenduaan arti *ambiguity*, adanya halangan dan rintangan,adanya

celah(*gap*) baik antar kegiatan, antar fenomena yang telah ada maupun yang akan ada.”²

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis membatasi masalah yang akan dibahas pada CU Abadi Ajibata yaitu: **Apakah Penggunaan Anggaran sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian pada CU Abadi Ajibata sudah diterapkan dengan efektif?**

1.3 Tujuan Penelitian

Credit Union (CU) Abadi Ajibata bergerak dalam bidang simpan pinjam, dan agar pembahasan lebih terarah maka luas pembahasan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu: Untuk mengetahui apakah penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian sudah berperan secara efektif.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk mengembangkan ilmu poengetahuan dan menambah wawasan penulis mengenai Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada CU Abadi Ajibata.

² Mohammad Nazir, **Metode Penelitian**, Catatan Kesepuluh :Ghalia Indonesia, Jakarta, 2014, hal.96

2. Bagi koperasi, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam menentukan perencanaan dan pengendalian agar lebih meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai informasi yang dapat digunakan untuk referensi penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam penelitian dibidang yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 Pengertian Anggaran dan Konsep Anggaran

Anggaran atau sering disebut dengan budget memiliki peranan penting dalam perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi setiap perusahaan, baik perusahaan yang bertujuan mencari laba maupun non laba. Anggaran juga merupakan suatu rencana yang disusun dengan terperinci dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber yang digunakan selama jangka waktu tertentu. Anggaran mempunyai defenisi yang beraneka ragam, namun apabila diamati lebih teliti masing-masing defenisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama.

Menurut M. Nafarin bahwa: **“Anggaran (*budget*) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan uang”**.³

Sebelum perusahaan beroperasi, perlu adanya rencana berupa anggaran (*budget*) sehingga jelas misi dan target yang akan dicapai pada periode berikutnya. Hal inilah yang menyebabkan anggaran menjadi sangat dibutuhkan perusahaan. Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bila taksiran yang

³M Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal. 11

terdapat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penafsiran secara akurat diperlukan data, informasi, dan pengalaman. Pengertian anggaran menurut Munandar:

“Budget (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter) dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.⁴

Untuk lebih memahami pengertian anggaran maka akan dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian anggaran yaitu sebagai berikut:

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian:

“Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.⁵

Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanto mengemukakan bahwa anggaran :**“Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi”.**⁶

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka Anggaran mempunyai empat unsur, sebagai berikut:

1. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. anggaran juga merupakan suatu rencana karena anggran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan datang.

⁴ M. Munandar, **Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi kedua, Cetakan Ketiga: BPF, Yogyakarta, 2012, hal. 1

⁵ Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian, **Anggaran: Salemba Empat**, Jakarta, 2010, hal. 2

⁶ Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi kedua : Mitra Wacana media, Jakarta, 2010, hal. 2

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan
3. Meliputi dalam unit moneter yaitu unit atau kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beranekaragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang yang menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang.

Selain itu dapat diketahui mengapa anggaran menjadi alat yang penting bagi manajemen perusahaan dalam melakukan tugasnya. Anggaran dapat diandalkan karena dibuat berdasarkan analisis data tahun yang lalu dan proyeksi tahun yang akan datang. Syarat-syarat pokok program anggaran tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang disusun berdasarkan sistem organisasi tertentu, dapat mengandalkan pembagian tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Meliputi penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasi sehingga dengan perbandingan yang ada dapat dihitung penyimpangannya. Hal ini disebabkan pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran dan didasarkan pada adanya pertanggungjawaban dari pencatatan akuntansi.

3. Adanya penelitian analisa

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai dasar analisa untuk mengukur prestasi.

4. Adanya dukungan dari para pelaksana

Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun tingkat bawah.

2.2 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan dan pengendalian. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

Menurut Hendra S. Raharjaputra Fungsi anggaran adalah

1. Alat perencanaan (*Planning*)

Anggaran sebagai alat perencanaan untuk semua aktivitas atau kegiatan operasional perusahaan harus dituangkan dengan tepat dan jelas

2. Alat pengendalian (*Controlling*)

Anggaran sebagai alat pengendalian, dimana pengawasan atas kemajuan pekerjaan atau nilai dari realisasi pekerjaan telah tercapai atau malah menyimpang, meruakan fungsi dari pengendalian seperti membandingkan realisasi dan rencana dan melakukan perbaikan apabila dipandang perlu.⁷

2.2.1 Alat Perencanaan (*Planning*)

Salah satu fungsi manajemen adalah sebagai fungsi perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan (*planning*) berarti

⁷ Hendra S. Raharjaputra, Buku Panduan Praktis: **Manajemen Keuangan dan Akuntansi Untuk Eksekutif Perusahaan**: Salemba Empat, Jakarta, 2011, hal.135

menghubungkan kenyataan, merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Setiap perencanaan haruslah didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan dalam jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya.

Pengertian perencanaan menurut M. Nafarin yaitu:

“Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta atau asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan yang di inginkan”.⁸

Perencanaan merupakan dasar manajemen untuk menentukan terlebih dahulu kegiatan dan hasil yang akan dicapai pada periode berikutnya. Salah satu bentuk dari berbagai jenis perencanaan tersebut adalah anggaran yang diformulasi dalam bentuk angka. Dalam anggaran diperlukan perencanaan dalam mengadakan penelitian dalam analisa secara mendalam agar alat ini benar- benar bisa digunakan sebagai pedoman untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Perencanaan dilakukan oleh hampir semua perusahaan, tanpa memandang luas usahanya. Pada perusahaan yang lebih besar, nampak kegiatan perencanaan lebih menonjol, karena semua manajer mencurahkan sebagian waktunya untuk membuat perencanaan. Sebaliknya pada perusahaan agak kecil, perencanaan dilakukan secara informal dan umumnya dikerjakan oleh manajer umum yang bersangkutan.

⁸M. Nafarin, **Op.Cit**, hal. 4

Bentuk Perencanaan

Perencanaan memiliki bentuk- bentuk antara lain sebagai berikut:

1. **Tujuan (*Objective*)**
Tujuan meruakan suatu sasaran kegiatan yang sedapat mungkin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya jika tujuan perusahaan adalah kenaikan laba sebesar 60% dalam kurung waktu 2 tahun mendatang, maka semua kegiatan akan diarahkan kesitu.
2. **Kebijakan (*Policy*)**
Kebijakan adalah suatu pernyataan atau pengertian yang digunakan untuk mengambil keputusan terhadap tindakan-tindakan yang dijalani untuk mencapai tujuan.
3. **Strategi**
Strategi merupakan program yang dirancang untuk mencapai tujuanyang telah ditetapkan,yaitu bagi mana perusahaan akan mencapai misinya.
4. **Prosedur**
Prosedur merupakan serangkaian tindakan yang akan dijalankan untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan perusahaan.
5. **Aturan**
Aturan merupakan bagian dari prosedur dan merupakan tindakan yang spesifik.
6. **Program**
Program merupakan kombinasi dari kebijakan, prosedur, aturan, dan pemberian tugas yang disertai anggaran atau *budget*.
Aturan merupakan bagian dari prosedur dan merupakan tindakan yang spesifik.

Manfaat Perencanaan

Manfaat perencanaan adalah sebagai berikut :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kritalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama.
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi yang lebih jelas.
4. Membantu penempatan tanggungjawab yang lebih tepat.

5. Memberikan cara perintah untuk beroperasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi.
7. Membuat tujuan lebih terperinci.
8. Meminimumpak pekerjaan yang tidak pasti dan menghemat waktu, usaha, dan dana.

Langkah-Langkah Dalam Perencanaan

Langkah-langkah pokok dalam membuat suatu perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut harus memiliki 3 (tiga) syarat yaitu:
 1. Jelas (singkat dan padat).
 2. Mungkin dicapai (tidak terlalu berat/muluk-muluk).
 3. Tidak terlalu ringan.
- b. Menentukan kedudukan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Menentukan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat tercapainya tujuan tersebut.
- d. Merumuskan kegiatan yang harus dilaksanakan. Guna memperoleh perencanaan yang efektif haruslah dipastikan bahwa keengganan dalam merumuskan tujuan tersebut dapat dihindari.

Proses Perencanaan

Proses perencanaan adalah suatu proses tentang bagaimana suatu kegiatan itu direncanakan. Dalam suatu perusahaan terkandung suatu aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai hasil tertentu yang diinginkan.

Berikut adalah proses perencanaan:

- 1. Prakiraan (*forecasting*). Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis yang memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.**
- 2. Penetapan tujuan (*establishing objective*). Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas yang menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.**
- 3. Pemograman (*programming*). Pemograman adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, unit, dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah dan urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.**
- 4. Penjadwalan (*scheduling*). Penjadwalan adalah penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.**
- 5. Pengembangan Prosedur (*developing procedure*). Pengembangan prosedur merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan pekerjaan.**

6. Penetapan dan interpretasi kebijakan (*esthablishing and interpreting policies*). Penetapan dan interpretasi kebijakan adalah yang dilakukan untuk menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan bawahan akan bekerja.⁹

Dalam aktivitas perencanaan, terdapat tahap demi tahap yang harus dilaksanakan dan tidak mendahului satu sama lain. Tahap-tahap tersebut yaitu: prakiraan, penetapan tujuan, pemrograman, penjadwalan, pengembangan prosedur dan interpretasi pekerjaan. Aktivitas perencanaan yang dilakukan secara bertahap akan memberikan hasil yang lebih baik dalam mencapai tujuan. Aktivitas perencanaan berhubungan dengan waktu, sumber daya keuangan, teknik, dan hubungan antara manajer dan bawahan.

2.2.2 Alat Pengendalian

Pengendalian merupakan aktivitas yang menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai pengendalian pertanggungjawaban sangat tidak mungkin sebagai manajer puncak mengendalikan seluruh kegiatan operasi organisasinya secara perseorangan. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian yang dapat menjamin dan menyakinkan manajer puncak bahwa anggota-anggota organisasinya dalam melaksanakan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan keinginan manajer puncak.

⁹ H.B. Siswanto, **Pengantar Manajemen : Teori Modal Dan kebijakan**, Cetakan Keempat: Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hal45-46.

Pengendalian dalam arti umum berarti meliputi langkah-langkah yang harus disiapkan dan ditempuh, supaya yang direncanakan dapat sesuai direalisasikan, atau agar hasil yang diinginkan sesuai dengan yang diinginkan/dicapai.

Pengertian pengendalian menurut M. fuad, Christine, Nurlela.*et. al.*,

“Pengendalian merupakan aktivitas untuk menemukan, mengkoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya”.¹⁰

Dengan adanya pengendalian tersebut, setiap kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan dan diawasi dengan baik oleh manajemen puncak organisasi. Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik akan mendukung kinerja perusahaan atau organisasi yang lebih baik. Untuk menghasilkan suatu pengendalian manajemen yang baik dalam suatu perusahaan perlu adanya audit internal yang merupakan unit kerja yang bertugas membantu direktur utama dengan mengadakan penilaian atas sistem pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaan serta memberikan saran perbaikannya.

Tujuan pengendalian pemeriksaan intern adalah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melalui pendekatan yang sistematis, disiplin untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan atas keefektifan manajemen resiko, pengendalian dan proses jujur, bersih dan baik. Tujuan ini memiliki jangkauan yang luas dan perlu untuk membantu seluruh

¹⁰M. fuad, *et. al.*, **Pengantar Bisnis**, Cetakan Keenam: Gramedia Pustaka Umum, Jakarta, 2009.

anggotapimpinan, agar dapat melaksanakan kewajiban-kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien, efektif dan ekonomis.

Manfaat Pengendalin

Pengendalian bukanlah suatu kerja atau hasil sekali saja. Hal itu berlangsung berulang kali (dalam proses yang dinamis) dan memerlukan perhatian seorang manajer dari hari kehari, minggu ke minggu, bahkan bulan. Pengendalian dapat berhasil apa bila prosedur pekerjaan dan perilaku keryawan sesuai dengan standar, dan tujuan dapat dicapai.

Menurut Audrey M Siahaan manfaat dari pengendalian adalah

1. **Alat Pengamatan (*observer/detector*)**
Mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian-kejadian yang perlu dikendalikan.
2. **Alat Menilai (*evaluator/assessor atau slector*)**
Menilai hasil darisuatu kegiatan atau organisasi biasanya dikaitkan dengan standard an mengidentifikasikan keadaan atau keadaan yang tak dapat dikuasai.
3. **Alat Pengamatan (*observer/detector*)**
Mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian-kejadian yang perlu dikendalikan.
4. **Alat Menilai (*evaluator/assessor atau slector*)**
Menilai hasil darisuatu kegiatan atau organisasi biasanya dikaitkan dengan standard an mengidentifikasikan keadaan atau keadaan yang tak dapat dikuasai.
5. **Alat Modifikasi (*modifier/director atau efector*)**
Tindakan untuk mengubah prestasi atau keadaan bila diperlukan menjadi lebih baik.
6. **Alat menyebarkan informasi dari detector melalui selector ke efektor yang disebut sebagai umpan balik. (*feed back*).**¹¹

¹¹Audrey M Siahaan, **Akuntansi Perkebunan**: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal. 178

Proses Pengendalian

Proses pengendalian dimulai ketika para manajer menentukan tujuan dengan menghususkan standar pelaksanaan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan. Adapun beberapa proses pengendalian tersebut, sebagai berikut:

1. Pengendalian Karyawan (*Personel Control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan.

2. Pengendalian Keuangan (*Financial Control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, dan biaya-biaya perusahaan.

3. Pengendalian Produksi (*Production Control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.

4. Pengendalian Waktu (*Time Control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.

5. Pengendalian Teknis (*Techninal Control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

6. Pengendalian Kebijakan (*Policy Control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijakan-kebijaksanaan organisasi telah dilakukan.

2.3 Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran

2.3.1 Tujuan Penyusunan Anggaran

Kegiatan yang ada dalam perusahaan akan berjalan dengan baik apabila kegiatan tersebut didasarkan pada suatu rencana yang telah disusun melalui anggaran. Anggaran yang ada dalam perusahaan tidak semata-mata dibuat dan digunakan jika hal itu tidak mempunyai fungsi dan manfaat bagi perusahaan.

Tujuan dilakukannya penyusunan anggaran yaitu:

1. **Menyelenggarakan dengan Rencana Strategis**

Penyusunan anggaran menyediakan kesempatan untuk membuat keputusan yang meningkatkan kinerja sebelum suatu komitmen dibuat untuk suatu cara operasi yang spesifik selama tahun tersebut.

2. **Koordinasi**

Setiap manajer pusat tanggung jawab dalam organisasi ber4partisipasi dalam penyusunan anggaran. Apabila selama proses penyusunan anggaran terdapat inkonsistensi, maka tahap selanjutnya adalah diidentifikasi dan ditemukan solusinya.

3. **Penugasan Tanggung Jawab motivasi anggaran**

Anggaran yang telah disetujui seharusnya menjelaskan mengenai tanggung jawab dari setiap manajer. Sehingga para manajer bertanggung jawab dalam menggunakan uang tanpa persetujuan dari manajemen yang lebih tinggi dan membuat manajemen menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4. Dasar untuk Evaluasi Kerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuat dengan atasannya. Maka, anggaran digunakan sebagai tolak ukur terhadap kinerja aktual yang dapat dinilai.

5. Disiplin Anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai oleh setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran. Dapat disimpulkan bahwa penggunaan pada setiap pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan yang diusulkan.

6. Efisiensi dan Efektivitas anggaran

Penyusunan anggaran.

2.3.2 Manfaat penyusunan anggaran

Anggaran yang ada didalam perusahaan tidak semata-mata dibuat dan digunakan, namun harus mempunyai manfaat penyusunan. Manfaat penyusunannya yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan Terpadu

Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat perumusan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

2. Pedoman Pelaksanaan Perusahaan

Anggaran memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran disusun dengan baik hendaknya dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan.

3. Alat pengkoordinasian

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi melihat hubungan antar bagian atau divisi secara keseluruhan.

4. Alat Pengawasan Kerja

Anggaran mempunyai serangkaian standar prestasi yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktifitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

5. Alat Evaluasi

Anggaran yang disusun baik menerapkan standar yang relevan, memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang ditempuh agar pekerjaan diselesaikan dengan baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan.

2.4 Keunggulan Dan Kelemahan Anggaran

Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti mengemukakan Keunggulan anggaran antara lain ssebagai berikut :

1. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapi, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja dimasa mendatang.
2. Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional keuangan.
3. Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi dalam suatu perusahaan.
4. Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif semua kepala seksi, bagian, divisi dalam suatu perusahaan.
5. Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua manajer.¹²

Meskipun anggaran mempunyai banyak maanfaat, namun anggaaran juga mempunyai kelemahan, M Nafarin mengemukakan kelemahan anggaran, antara lain sebagai berikut :

Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.

Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (*komprehensif*) dan akurat.

Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.¹³

2.5 Jenis Anggaran

Anggaran terdiri dari berbagai jenis sesuai dengan pengelompokannya.

Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti mengemukakan berdasarkan ruang lingkup, anggaran dapat dibedakan menjadi:

¹²Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit**, hal. 13

¹³ M. Nafarin, **Ibid**, hal. 20

1. **Anggaran Parsial**, yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran produksi saja atau anggaran penjualan saja.
2. **Anggaran Komprehensif atau lazim** disebut **anggaran induk** (*master budget*) yaitu anggaran menyeluruh, dalam perusahaan manufaktur meliputi:
 - a. **Anggaran penjualan**
 - b. **Anggaran pemakaian bahan baku**
 - c. **Anggaran pembelian bahan baku**
 - d. **Anggaran biaya tenaga kerja langsung**
 - e. **Anggaran biaya overhead pabrik**
 - f. **Anggaran biaya pemasaran**
 - g. **Anggaran biaya administrasi**
 - h. **Anggaran laba rugi**
 - i. **Anggaran khas**
 - j. **Anggaran neraca**¹⁴

2.6 Prosedur Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk mencoba menjawab dan memperkirakan apasaja yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Hal ini merupakan bagian dari fungsi perencanaan, karena merupakan proyeksi kedepan dan dijabarkan dalam bentuk angka. untuk itu sangat dibutuhkan persiapan penyusunan anggaran yang sangat teliti.

Untuk menyusun anggaran, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. pilihan metode ini tergantung pada kondisi perusahaan yang bersangkutan. Prosedur atau proses penyusunan anggaran ditinjau dari segi siapa yang membuatnya, antara lain yaitu:

1. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode otoriter, anggaran disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan anggaran. Inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggarannya. metode ini ada

¹⁴Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit**, hal. 12

baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran.

2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode demokrasi anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang dicapainya dari masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang dijadikan topik penulisan dalam usulan penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan objek penelitian yang peneliti tulis. Objek penelitian juga merupakan suatu sarana ilmiah dengan tujuan dan kegunaan tertentu untuk mendapatkan data tertentu yang mempunyai nilai skor atau ukuran yang berbeda dalam penulisan skripsi ini. Objek penelitian yang penulis pilih adalah Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian. Objek ini diteliti di Credit Union (CU) Abadi Ajibata Kabupaten Tobasa. Lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian ini terletak di Jl. DI Panjaitan Kabupaten Tobasa.

3.2 Metode Penelitian

Penyusunan skripsi ini pada hakekatnya merupakan rangkaian kesimpulan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian dengan cara pendekatan dengan 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 untuk mengumpulkan data dengan membaca buku-buku referensi atau hasil-hasil sebelumnya”.¹⁵

Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca buku literatur yang sesuai dengan masalah yang diteliti, dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan. Dalam rangka pengumpulan data melalui pengumpulan data kepustakaan ini, penulis perlu memperhatikan buku-buku atau hasil penelitian sebagai bahan bacaan. Pertama, buku bacaan itu harus memberikan gambaran umum tentang permasalahan yang di garap. Kedua, bahan bacaan itu harus benar-benar mengandung bahan-bahan yang diperlukan. Ketiga, informasi tambahan yang berkaitan dengan judul tulisan ini.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian Lapangan adalah salah satu cara 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 Abadi Ajibata Kabupaten Toba Samosir.

3.3 Jenis 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 sebagai berikut :

¹⁵ Eden A Sitompul, et al., **Bahasa Indonesia Untuk Perguruan Tinggi: Karya Ilmiah**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, hal. 102

1.Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, baik berupa data dari penelusuran catatan dan dokumen-dokumen resmi lainnya berupa sejarah singkat, deskripsi jabatan, struktur organisasi, dan rencana strategi. Jadongan Sijabat mengemukakan bahwa, **“Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)”**.¹⁶ Data sekunder yang diperoleh dari perusahaan berupa data anggaran biaya, jumlah anggota, jumlah pinjaman, dan dana cadangan tahun 2016.

2.Data Primer

Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian yaitu data yang secara langsung diperoleh dari pimpinan CU Abadi Ajibata. data ini berupa kuantitatif. Jadongan Sijabat mengemukakan bahwa, **“Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui mediaperantara)”**.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk pengumpulan data ini adalah metode Dokumentasi.

Dokumentasi adalah suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen internal yang ada pada perusahaan. Data yang dikumpulkan dengan metode ini yaitu dokumen-dokumen resmi seperti: sejarah singkat CU Abadi

¹⁶ Jadongan Sijabat, **Modul Metode Penelitian Akuntansi**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018, hal.82

Ajibata , deskripsi jabatan, struktur organisasi perusahaan serta rincian anggaran dan realisasinya untuk periode 2016.

3.5 Metode Analisis Data

Metode yang dilakukan untuk menganalisis data yaitu:

1. Metode Deskriptif

Metode Deskriptif yaitu memberikan gambaran fakta-fakta yang diperoleh dari hasil kegiatan penelitian lapangan tentang kegiatan objek penelitian serta menganalisis data dengan cara mengumpulkan data dan membandingkan dengan masalah yang dibahas untuk diambil kesimpulan serta saran kepada perusahaan.

Menurut Shields, **“Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang mendeskripsikan karakteristik dari suatu populasi dari suatu fenomena yang diamati”**.¹⁷

Dalam menganalisis masalah dalam penelitian ini adalah varians (selisih) anggaran. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya yang aktual begitu juga dengan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang menguntungkan dan ada yang merugikan. Sehingga dapat memberikan gambaran atau keterangan yang lengkap tentang perencanaan dan pengendalian pada CU Abadi Ajibata Kabupaten Tobasa.

¹⁷ Lijan Poltak Sinambela, **Metode Penelitian Kuantitatif**, Cetakan ke Satu, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2014. Hal: 66.

2. Metode Komparatif

Metode Komparatif yaitu penelitian yang bersifat membandingkan dua kelompok atau lebih dari suatu variabel tertentu.

Dalam menganalisis masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya yang aktual begitu juga dengan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang menguntungkan dan ada yang merugikan. Sehingga dapat memberikan gambaran atau keterangan yang lengkap tentang perencanaan dan pengendalian pada CU Abadi Ajibata Kabupaten Tobasa.