

**EVALUASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN MANAJEMEN
(Studi Kasus Di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga)**

Yogka Arief Pratama

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada
Jl. Humaniora No. 1 Bulaksumur, Yogyakarta, 55281
Email: yogkamathias@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga. Selain itu, tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor penyebab penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga belum optimal.

Desain/Metodologi/Pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan membandingkan laporan rencana dan laporan realisasi pendapatan dan belanja Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data dikumpulkan melalui proses wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi literatur. Data tersebut berkaitan dengan proses penyusunan anggaran, perencanaan, dan pengendalian di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga.

Temuan – Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengurus Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga tidak memiliki aturan atau pedoman baku penyusunan anggaran sehingga anggaran dibuat berdasarkan anggaran tahun lalu, laporan kinerja bulanan, dan hasil evaluasi yang disampaikan anggota pada saat RAT. Hal ini berakibat pada anggaran yang disusun tidak sesuai dengan kondisi koperasi yang sebenarnya dan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian tidak dapat berjalan dengan optimal. Penyebab utama pengurus belum mampu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen adalah kurangnya kemampuan dan pengalaman pengurus dalam memanfaatkan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

Batasan/Implikasi – Keterbatasan dari penelitian ini adalah peneliti tidak memperoleh pedoman baku terkait proses penyusunan anggaran dan buku besar koperasi. Meskipun demikian, keterbatasan tersebut tidak mempengaruhi hasil penelitian ini. Implikasi dari penelitian ini adalah penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen berdampak positif pada pencapaian tujuan koperasi.

Originalitas/Nilai – Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajemen yang *powerfull* untuk mencapai tujuan koperasi dan memenangkan persaingan pasar.

Kata kunci: *anggaran, evaluasi, koperasi, perencanaan, pengendalian*

1. Pendahuluan

Koperasi adalah sebuah badan usaha yang berasaskan kekeluargaan dengan menjunjung tinggi semangat gotong royong (UU No. 25 Tahun 1992). Perbedaan koperasi dengan badan usaha lain terletak pada peran anggota. Artinya, anggota koperasi berperan sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Sebagai pemilik, anggota memiliki kewajiban untuk melakukan investasi berupa simpanan pokok dan simpanan wajib yang disetorkan selama menjadi anggota koperasi. Sebagai pengguna jasa koperasi, anggota berkewajiban untuk memanfaatkan secara maksimal semua layanan dan fasilitas yang telah disediakan oleh koperasi (2001).

Sebagai sokoguru perekonomian nasional, koperasi terus didorong untuk berkembang luas demi peningkatan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat (Kementerian Koperasi dan UKM 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Lang dan Roessl (2011) di Jerman dan Austria menunjukkan bahwa koperasi memberikan kontribusi penting dan mampu meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat.

Tetapi terdapat permasalahan yang harus dihadapi koperasi, yaitu dari aspek organisasi dan usaha (Kementerian Koperasi dan UKM 2015). Dari aspek organisasi, masih banyak koperasi yang bergantung kepada pemerintah, serta pengelolaan koperasi yang belum profesional dan akuntabel. Dari aspek usaha, kesadaran anggota koperasi untuk berpartisipasi dalam meningkatkan modal dan memajukan usaha koperasi masih rendah. Sehingga kedua permasalahan utama tersebut akan berakibat pada kemampuan koperasi dalam menghasilkan sisa hasil usaha (SHU). Padahal, keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggota dan

masyarakat ditentukan dari kemampuan koperasi dalam menghasilkan SHU.

Oleh sebab itu dibutuhkan penanganan yang bersifat mendasar, salah satunya ialah perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian. Salah satu alat manajerial yang berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian ialah anggaran. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana yang dinyatakan secara formal dalam satuan moneter sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen (Supriyono 2001). Sedangkan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian adalah untuk memastikan tujuan organisasi tercapai dan menentukan penyebab tinggi atau rendahnya capaian target kinerja manajemen (Supriyono 2001; Anthony dan Govindarajan 2007).

Penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian bertujuan agar target anggaran sesuai dengan kondisi dan kemampuan koperasi yang sesungguhnya. Artinya, jika target anggaran terlalu tinggi maka sulit untuk dicapai. Sebaliknya, jika target anggaran terlalu rendah maka dapat menurunkan motivasi pengurus.

Kurangnya pemanfaatan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen juga terjadi di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga (selanjutnya disingkat menjadi Primkop Kartika C.14 Salatiga). Laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja Primkop Kartika C.14 Salatiga tahun 2017 dan 2018 menunjukkan bahwa total pendapatan yang direncanakan di tahun 2017 dan 2018 masing-masing adalah Rp342.000.000,00 dan Rp2.406.000.000,00. Jika dibandingkan dengan realisasinya, maka pendapatan di tahun 2017 adalah Rp915.792.562,00 atau lebih tinggi 168,78% dari yang direncanakan dan di tahun 2018 total pendapatan Primkop Kartika C.14 Salatiga

adalah Rp1.628.975.929,00 atau 32,30% lebih rendah dari yang direncanakan.

Meskipun terjadi peningkatan pada total pendapatan dari tahun 2017 ke 2018, tetapi hal tersebut tidak diimbangi dengan pengendalian biaya yang baik sehingga biaya juga mengalami peningkatan. Kenaikan biaya yang terjadi akan berdampak pada SHU yang dibagikan. Pada tahun 2017 rencana biaya yang dianggarkan adalah Rp250.962.909,00, sedangkan tahun 2018 rencana biaya yang dianggarkan adalah Rp1.063.150.000,00. Tetapi realisasinya, terjadi selisih tidak menguntungkan. Realisasi biaya pada tahun 2017 adalah Rp606.815.879,00 atau lebih tinggi 141,80% dari yang direncanakan, sedangkan realisasi biaya pada tahun 2018 adalah Rp1.082.888.151,00 atau lebih tinggi 1,86% dari yang direncanakan.

Terjadinya kenaikan biaya pada tahun 2017 dan 2018 akan berdampak pada SHU yang dibagikan. Pada tahun 2017, rencana Primkop Kartika C.14 Salatiga SHU yang akan dibagikan sebesar Rp91.037.091,00 dan SHU yang akan dibagikan tahun 2018 adalah Rp1.342.850.000,00. Tetapi realisasi SHU yang dibagikan pada tahun 2017 sebesar Rp308.976.683,00 atau lebih tinggi 239,40% dari yang dianggarkan, sedangkan tahun 2018 SHU yang dibagikan adalah Rp546.087.778,00 atau lebih rendah 59,33% dari yang direncanakan.

Jika melihat uraian tersebut pada tahun 2017 target anggaran pendapatan dan belanja Primkop Kartika C.14 Salatiga terlalu rendah. Sebaliknya, pada tahun 2018 target anggaran pendapatan dan belanja terlalu tinggi sehingga informasi anggaran tersebut tidak menunjukkan kondisi dan kemampuan koperasi yang sesungguhnya. Lemahnya pemanfaatan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen didukung dengan hasil wawancara

singkat dengan pengurus dan pengelola Primkop Kartika C.14 Salatiga. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pengurus dan pengelola Primkop Kartika C.14 Salatiga kurang memahami fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Hal ini disebabkan oleh pengetahuan dan pemahaman pengurus dan pengelola Primkop Kartika C.14 Salatiga tentang manfaat anggaran yang terbatas.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Definisi dan Manfaat Anggaran Di Koperasi

Secara definisi, anggaran didefinisikan sebagai rencana yang ingin dicapai oleh organisasi di tahun depan dan dinyatakan dalam satuan moneter (Supriyono 2001). Sementara itu, Welsch (1996) mendefinisikan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang mencakup (a) pengembangan dan aplikasi dari visi dan misi organisasi; (b) rumusan tujuan organisasi; (c) pengembangan strategi perencanaan laba jangka panjang dalam arti luas; (d) strategi perencanaan laba jangka pendek secara terperinci dengan detail mengenai pemberian wewenang; (5) sistem pelaporan kinerja periodik dengan pertanggungjawaban secara detail; dan (6) prosedur tindak lanjut. Adapun Samuelsson (2016) mendefinisikan anggaran sebagai alat yang digunakan oleh manajemen untuk perencanaan, pengendalian biaya, pengalokasian sumber daya, dan pengukuran tanggung jawab.

Secara umum dalam proses manajemen, anggaran memiliki manfaat sebagai (1) alat perencanaan, (2) alat koordinasi, (3) alat komunikasi rencana strategik, (4) alat motivasi, (5) alat pengendalian, dan (6) alat pendidikan (Supriyono 2001). Selain memberikan manfaat bagi suatu organisasi, anggaran juga memberikan nilai tambah

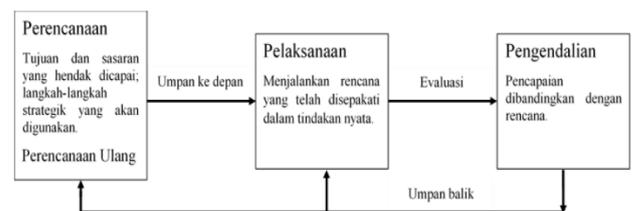
yaitu (a) menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah, (b) membantu manajemen membuat analisa atas setiap masalah yang dihadapi organisasi dan membiasakan manajemen untuk mencermati setiap masalah sebelum mengambil tindakan, (c) menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan, (d) melakukan pencegahan sebelum masalah tersebut terjadi, (e) meningkatkan iklim “sadar laba” dalam organisasi dengan mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi, (f) membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusutan rencana kegiatan dari masing-masing unit usaha sehingga terjadi integrasi antara keputusan dan rencana-rencana tersebut, (g) memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijakan dan pedoman dasar yang telah ditentukan, (h) mengkoordinasikan semua sumber daya yang dimiliki organisasi ke arah yang paling menguntungkan, (i) menciptakan suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, (j) menyediakan tujuan atau pencapaian sebagai alat ukur atau standar untuk mengukur prestasi manajemen.

2.2 Sebagai Alat Perencanaan

Sebagai alat perencanaan, manfaat utama anggaran ialah untuk menyediakan proses umpan ke depan untuk operasi dan pengendalian (Welsch 1996). Konsep umpan ke depan merupakan petunjuk bagi manajemen dalam menentukan strategi dan keputusan sehari-hari dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Umpan ke depan berasal dari rencana yang sebelumnya disetujui. Rencana didasarkan pada kemampuan manajemen melihat keberhasilan organisasi di masa yang akan datang yang terus

meningkat secara berkesinambungan. Selain umpan ke depan, umpan balik juga dibutuhkan sebagai respon dari umpan ke depan. Umpan balik digunakan untuk melakukan perencanaan ulang dan pengendalian. Unsur utama dari umpan balik mencakup evaluasi, tindak lanjut, dan perencanaan ulang. Hubungan antara umpan ke depan dan umpan balik dapat dilihat pada gambar 2.1.

Gambar 2.1 Hubungan Umpan Ke Depan dan Umpan Balik



Sumber: Buku *Budgeting: Planning and Profit Control 5th Edition* (Welsch 1996)

Terdapat beberapa alasan mengapa perencanaan diperlukan. Beberapa diantaranya ialah (a) perencanaan memberikan arah pada pencapaian tujuan, (b) keterbatasan sumber daya dan kapasitas unit, (c) perencanaan dapat mengurangi tingkat risiko kegagalan dalam menghadapi persaingan pasar, (d) setiap keputusan yang diambil oleh manajemen terkait aktivitas bisnis organisasi akan berdampak pada laba rugi organisasi dan anggaran yang sebelumnya telah direncanakan.

2.3 Sebagai Alat Pengendalian

Sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai. Supriyono (2001) menegaskan bahwa sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan untuk menilai kinerja manajemen dengan membandingkan antara kinerja aktual dan yang telah direncanakan. Adapun pengendalian dapat dilakukan melalui berbagai macam cara, misalnya melalui pengamatan langsung pada proses bisnis, berdiskusi, laporan kinerja, laporan hasil evaluasi, dan lain sebagainya. Semua informasi yang diper-

oleh dari tindakan tersebut merupakan umpan balik dan digunakan untuk melakukan perencanaan ulang.

Sebagaimana telah dijelaskan, berbagai masalah dapat timbul di dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, terdapat dua alasan mengapa pengendalian melalui anggaran diperlukan: (1) ketidaksesuaian tujuan masing-masing personel dengan tujuan organisasi dan (2) ketidakmampuan personel dalam mencapai tujuan organisasi melalui tindakan yang diharapkan (Mulyadi 2007).

2.4 Kriteria Anggaran Yang Baik

Secara umum, kriteria anggaran yang baik adalah anggaran yang menantang, memotivasi, dan dapat dicapai melalui kerja keras manajemen (Supriyono 2001). Anggaran yang baik menurut Mulyadi (1997) harus memenuhi beberapa karakteristik, yaitu (1) anggaran disusun berdasarkan program, (2) anggaran disusun berdasarkan karakteristik masing-masing unit bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut, dan (3) anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Untuk mewujudkan hal tersebut, anggaran harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (a) fleksibilitas, (b) realistis, dan (c) berkesinambungan (Adisaputra dan Anggarini 2018).

2.5 Definisi Dan Prinsip Koperasi Di Indonesia

Definisi dan prinsip koperasi di Indonesia diatur dalam UU No. 25 Tahun 1992 dan merupakan hasil adopsi dari prinsip koperasi yang dikembangkan oleh *International Cooperative Alliance* (ICA). Koperasi adalah sebuah badan usaha yang melandaskan kegiatannya berdasarkan asas kekeluargaan yang merujuk pada rasa keadilan, saling menghormati, dan gotong royong. Dari definisi tersebut, terkandung nilai-nilai yang menjadi “*rule of the game*”

koperasi di Indonesia (Sitio 2001). Artinya, nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam setiap kegiatan koperasi. Dengan kata lain, disebut juga sebagai prinsip koperasi.

Prinsip koperasi di Indonesia menurut Sitio (2001) adalah sebagai berikut: (1) keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, (2) pengelolaan dilakukan secara demokrasi, (3) pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, (4) pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, (5) kemandirian, (6) pendidikan perkoperasian, (7) kerja sama antar koperasi.

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Salah satu kelebihan dari pendekatan ini ialah peneliti dapat memahami suatu peristiwa secara mendalam dan komprehensif. Adapun metode dari penelitian ini ialah studi kasus.

Metode penelitian ini dipilih untuk menjelaskan bagaimana penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen melalui evaluasi pada laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja tahun 2018 di Primkop Kartika C.14 Salatiga. Selain itu, peneliti ingin menjelaskan penyebab terjadinya selisih tidak menguntungkan yang terjadi pada laporan tersebut. Harapannya, peneliti mampu menunjukkan kepada pengurus Primkop Kartika C.14 Salatiga bahwa anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian yang *powerfull* untuk mencapai tujuan koperasi.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Primkop Kartika C.14 Salatiga. Secara singkat, Primkop Kartika C.14 Salatiga merupakan khusus untuk pegawai dan prajurit Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang bekerja di Rumah Sakit Dinas Kesehatan Tentara

(DKT) dr. Asmir Salatiga. Primkop Kartika C.14 Salatiga memiliki empat unit usaha, yaitu unit dagang, unit parkir, unit simpan pinjam, dan unit fotokopi.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini ialah pedoman wawancara. Pedoman wawancara disusun berdasarkan judul penelitian yaitu anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Pertanyaan penelitian kemudian digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi perencanaan, pengendalian, dan proses penyusunan anggaran secara mendalam.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Secara ringkas, penjelasan sumber data tersebut adalah sebagai berikut.

a. Data Primer

Data primer penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara, observasi, dan mengumpulkan dokumen. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain laporan anggaran, laporan pertanggungjawaban anggaran, notulen RAT, memo, sistem pengendalian operasional kegiatan koperasi, dan dokumen pendukung lainnya.

b. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini berupa artikel, undang-undang, peraturan pemerintah, pedoman, profil koperasi, laporan keuangan yang dipublikasi, dan beberapa sumber lainnya terkait koperasi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penjelasan tentang teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini ialah wawancara semi terstruktur yang bersifat bebas dan

terarah. Pertanyaan yang diajukan pada saat proses wawancara merupakan pengembangan dari topik penelitian. Artinya, peneliti menentukan poin-poin penting sebagai alur proses wawancara, meskipun pada saat proses wawancara, peneliti dapat mengembangkan pertanyaan secara bebas untuk memperoleh informasi yang mendalam dan akurat.

Untuk mengurangi informasi yang bias, wawancara dilakukan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di Primkop Kartika C.14 Salatiga. Pihak-pihak tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Daftar Narasumber

No.	Narasumber	Jumlah
1.	Ketua Koperasi	1
2.	Ketua Pengawas	1
3.	Sekretaris	1
4.	Bendahara	1
5.	Kepala Unit Urusan Usaha	1

Selama proses wawancara peneliti menggunakan alat bantu rekam suara untuk memudahkan dalam melakukan transkrip hasil wawancara. Transkrip wawancara kemudian dipilah dan dipilih, dan selanjutnya dikelompokkan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan analisis.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengikuti langsung rapat anggota tahunan (RAT). Dalam observasi tersebut, peneliti mengamati secara langsung proses pembahasan capaian kinerja koperasi dan evaluasi kinerja pengurus di tahun 2018. Selama melakukan observasi, peneliti merekam dan mendokumentasikan proses RAT dalam bentuk suara dan gambar. Kemudian hasil observasi dikumpulkan dan diolah untuk memudahkan peneliti dalam melakukan analisis.

c. Studi literatur

Melalui studi literatur, peneliti mengumpulkan literatur yang berkaitan dengan koperasi, anggaran, serta perencanaan dan pengendalian. Pada penelitian ini, studi literatur digunakan untuk memperkuat jawaban atas pertanyaan penelitian dan menjadi pedoman dalam penelitian ini. Literatur yang digunakan pada penelitian ini berupa jurnal ilmiah, buku, artikel, undang-undang, dan peraturan pemerintah.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini ialah teknik analisis enam langkah yang dikembangkan oleh Cresswell (2014). Teknik ini mampu menjelaskan proses analisis data yang lebih terstruktur dan terperinci sehingga mudah dipahami dan berikut adalah teknik analisis tersebut: (1) mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis, (2) membaca data secara keseluruhan, (3) memulai *coding* data, (4) terapkan proses *coding* untuk mendiskripsikan *setting*, partisipan, kategori, dan tema yang akan dianalisis, (5) tunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema ini akan disajikan kembali dalam laporan kualitatif, dan (6) interpretasi dalam penelitian kualitatif.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi dan *member checking*. Triangulasi yang digunakan pada penelitian ini ialah triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber digunakan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap data yang diperoleh, maka perlu membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan, dan membandingkan proses

pelaksanaan anggaran dengan pendapat anggota koperasi.

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji keabsahan data dengan menggunakan teknik yang berbeda (wawancara, observasi, dan dokumentasi) dari sumber yang sama (Yin 2003). Apabila saat pengujian menemukan perbedaan, peneliti wajib melakukan konfirmasi untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah benar.

Member checking dilakukan dengan membawa kembali laporan akhir kepada pihak yang memberikan data untuk melakukan pengecekan apakah laporan akhir tersebut telah akurat.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi hasil penelitian jika penelitian tersebut dilakukan pada penelitian serupa (Cresswell 2014). Artinya, hasil dari penelitian tersebut akan relatif sama dengan penelitian sebelumnya (Yin 2014). Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan mendokumentasikan langkah-langkah dalam prosedur studi kasus sedetail dan serinci mungkin.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Proses Penyusunan Anggaran Di Primkop Kartika C.14 Salatiga

Untuk melakukan evaluasi anggaran di Primkop Kartika C.14 Salatiga, penelitian ini menggunakan rerangka proses penyusunan anggaran (penganggaran) yang dikembangkan oleh Welsch (1996). Alasan penggunaan rerangka ini ialah karena lebih komprehensif dan terperinci dibandingkan rerangka lainnya. Secara rinci, penganggaran di Primkop Kartika C.14 Salatiga adalah sebagai berikut.

4.1.1 Identifikasi Faktor Eksternal

Tahap awal dalam proses penyusunan anggaran adalah identifikasi faktor eksternal. Tujuan dari identifikasi ini adalah me-

lihat perubahan lingkungan bisnis. Hasil dari proses identifikasi adalah pengurus dapat memilah antara faktor yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan. Faktor yang dapat dikendalikan ialah partisipasi anggota, profesionalisme, dan sumber daya manusia.

Selain dari simpanan anggota, modal koperasi juga berasal dari partisipasi anggota sehingga tinggi atau rendahnya partisipasi anggota akan berdampak pada kenaikan atau penurunan modal koperasi. Dengan kata lain, semakin sering anggota memanfaatkan dan menggunakan fasilitas yang disediakan oleh koperasi, maka modal yang dimiliki oleh koperasi akan meningkat dan sebaliknya. Pernyataan ini pun diperkuat dengan Renstra Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Tahun 2015.

Agar mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis profesionalisme dan kualitas sumber daya manusia (pengurus) perlu ditingkatkan. Hasil wawancara dan dokumentasi, selama tahun 2018 pengurus telah mengikuti pendidikan, pelatihan, dan penataran perkoperasian. Selain tentang perkoperasian, pengurus juga mengikuti pelatihan terkait perpajakan guna menghadapi perubahan peraturan pemerintah terkait pajak.

Faktor yang tidak dapat dikendalikan antara lain undang-undang dan peraturan pemerintah. Oleh sebab itu diperlukan pelatihan untuk menghadapi perubahan pada undang-undang atau peraturan pemerintah.

4.1.2 Pengembangan Tujuan Umum

Tujuan umum koperasi dikembangkan berdasarkan hasil identifikasi faktor eksternal koperasi dan merupakan tanggung jawab dari ketua koperasi. Tujuan umum adalah *guide line* bagi pengurus dalam menyusun anggaran agar konsisten dengan

visi koperasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengurus koperasi terus berkomitmen dalam mewujudkan visi dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan dan produk.

Salah satu komitmen tersebut diwujudkan dengan menyediakan ruang bagi anggota dan masyarakat untuk berwirausaha. Hasil observasi menunjukkan bahwa koperasi menyediakan tempat berupa kios dan rak makanan ringan di toko bagi anggota atau masyarakat yang ingin berwirausaha.

Peningkatan pelayanan juga dilakukan dengan perbaikan dan penambahan fasilitas yang dimiliki Primkop Kartika C.14 Salatiga. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pada tahun 2018, Primkop Kartika C.14 Salatiga telah melakukan perbaikan dan penambahan fasilitas koperasi.

4.1.3 Pengembangan Sasaran Khusus

Sasaran khusus berfokus pada sasaran yang lebih spesifik sehingga mudah untuk dipahami. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa sasaran khusus Primkop Kartika C.14 Salatiga tercantum dalam Renstra Primkop Kartika C.14 Salatiga Tahun 2016-2021. Akan tetapi dalam pelaksanaannya mengalami hambatan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sasaran khusus terhambat karena rendahnya partisipasi anggota dan perbedaan kepentingan antara pengurus dan anggota.

Anggota ingin *return* yang lebih tinggi daripada partisipasi yang mereka berikan kepada koperasi sedangkan untuk memenuhi hal tersebut pengurus terbatas pada modal yang dimiliki oleh koperasi. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa keterbatasan modal koperasi dipengaruhi oleh rendahnya partisipasi anggota. Pernyataan ini diperkuat dengan notulen RAT tahun 2019 yang diadakan pada bulan Februari

2019. Uraian tersebut menunjukkan bahwa biaya yang seharusnya dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan koperasi digunakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing anggota sehingga sasaran khusus koperasi terhambat.

4.1.4 Pengembangan Strategi

Strategi merupakan langkah yang dilakukan koperasi untuk mewujudkan sasaran khusus. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa Primkop Kartika C.14 Salatiga memiliki strategi dan tercantum dalam Renstra Primkop Kartika C.14 Salatiga Tahun 2016-2021. Secara umum, strategi tersebut dibagi dalam empat bagian, yaitu penguatan usaha koperasi, penguatan lembaga, peningkatan daya saing, dan pembangunan koperasi berbasis potensi dan kearifan lokal.

Dalam pelaksanaannya, pengurus koperasi belum mampu menerapkan semua strategi tersebut. Dari hasil wawancara kepada lima narasumber menunjukkan hasil yang sama yaitu kurangnya profesionalisme dan kemampuan pengurus dalam mengelola koperasi.

Faktor lain yang menjadi penghambat adalah peraturan dan budaya yang berlaku di lingkungan tersebut. Akibatnya, pengurus lebih memilih untuk bersikap hati-hati dalam menyusun anggaran dan enggan melakukan inovasi untuk mengembangkan layanan koperasi.

4.1.5 Komunikasi Rencana

Rencana yang telah disepakati pengurus selanjutnya dikomunikasikan kepada anggota melalui RAT. RAT adalah sebuah forum atau wadah untuk berinteraksi dan berkomunikasi antara pengurus dan anggota koperasi. Dalam forum tersebut pengurus dan anggota berdiskusi rancangan anggaran. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa terjadi salah kaprah

terhadap RAT. RAT dipandang sebatas *ceremonial* pembagian SHU sehingga fungsi pengendalian dari anggota lemah.

4.1.6 Rencana Jangka Panjang dan Rencana Jangka Pendek

Hasil wawancara menunjukkan bahwa rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek dibuat melalui dua tahap: (1) rapat pengurus dan (2) RAT. Rapat pengurus dilakukan sebelum rapat RAT dan dihadiri oleh pengurus, pengawas, dan pembina koperasi. Rancangan anggaran yang telah disetujui kemudian dikomunikasikan kepada anggota melalui RAT.

Terkait dengan peraturan dan pedoman baku, hasil wawancara menunjukkan bahwa Primkop Kartika C.14 Salatiga tidak memiliki pedoman baku. Pengurus membuat rancangan anggaran berdasarkan pada laporan realisasi anggaran tahun lalu, laporan kinerja bulanan, dan pendapat serta evaluasi dari anggota pada saat RAT.

Dokumentasi dilakukan dengan memeriksa Anggaran Dasar Rumah Tangga (AD/RT) Primkop Kartika C.14 Salatiga. Hasil dokumentasi tersebut tidak disebutkan secara detail tahapan dalam menyusun anggaran. Akibatnya, anggaran yang dihasilkan tidak baik.

4.1.7 Pelaksanaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa selama proses pelaksanaan anggaran semua biaya dan pendapatan dicatat oleh bendahara dan dilaporkan kepada ketua koperasi. Selain mencatat dan melaporkan, bendahara bertugas untuk mengawasi setiap transaksi di tiap unit usaha dan melakukan analisa terhadap laporan keuangan.

Informasi yang dikumpulkan menjadi bahan evaluasi kinerja tiap-tiap unit usaha dan digunakan untuk perencanaan anggaran di periode yang akan datang. Meskipun demikian dalam pelaksanaan anggaran masih terjadi biaya-biaya tak terduga.

Pernyataan ini diperkuat dengan hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara. Hasil tersebut menunjukkan bahwa banyak biaya-biaya tak terduga ditampung dalam pos biaya pemeliharaan bangunan.

4.1.8 Evaluasi dan Laporan Kinerja

Evaluasi dan membuat laporan kinerja merupakan bagian dari pengendalian yang dilakukan oleh pengurus koperasi untuk memastikan bahwa tujuan koperasi tercapai. Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa proses pengendalian dilakukan dengan membuat laporan kinerja bulanan.

Implementasi anggaran sebagai alat pengendalian manajemen dilakukan dengan membuat target pencapaian bulanan. Target inilah yang nantinya menjadi indikator dalam melakukan evaluasi rutin oleh pengurus. Tetapi secara keseluruhan, evaluasi dilakukan bersama anggota koperasi pada saat RAT berlangsung.

4.1.9 Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan respon atas hasil evaluasi berupa tindakan nyata yang dilakukan pengurus demi mencapai tujuan koperasi. Meskipun demikian, tidak semua hasil evaluasi dan masukan dari anggota ditindaklanjuti.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa tindak lanjut dilakukan secara bertahap dan berfokus pada peningkatan layanan kepada anggota dan masyarakat. Hasil tersebut sesuai dengan hasil observasi dan dokumentasi, selama tahun 2018 telah dilakukan upaya oleh pengurus untuk meningkatkan layanan koperasi berupa perbaikan fasilitas parkir, penambahan karyawan koperasi, dan pelatihan kepada pengurus.

Untuk meningkatkan kesadaran anggota akan nilai-nilai dan semangat koperasi, Komandan Dandenkesyah 04.04.03 selaku pembina koperasi beserta ketua koperasi

melakukan sosialisasi dan himbauan kepada anggota Primkop Kartika C.14 Salatiga untuk meningkatkan partisipasi dalam mengembangkan Primkop Kartika C.14 Salatiga. Adapun kegiatan ini dilakukan pada saat kegiatan apel pagi.

4.2 Evaluasi Penyebab Selisih (*Varians*)

Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara rencana dan realisasi pada anggaran pendapatan dan belanja tahun 2018. Hasil evaluasi kemudian digunakan pengurus untuk menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan SHU.

Kurangnya penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian memberikan dampak negatif terhadap SHU yang dibagikan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa biaya tak terduga muncul akibat dari perencanaan dan pengendalian yang lemah sehingga menyebabkan selisih tidak menguntungkan.

Selisih tidak menguntungkan terjadi pada beberapa pos dalam laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja tahun 2018. Pada pos pendapatan, selisih tidak menguntungkan terjadi pada Unit Perdagangan Umum dan Unit Pengelolaan Bagi Unit Usaha. Rencana pendapatan Unit Perdagangan Umum di tahun 2018 adalah Rp1.200.000.000,00 namun realisasinya sebesar Rp276.729.181,00 atau lebih rendah 76,94% dari yang dianggarkan. Selisih tidak menguntungkan yang terjadi pada Unit Perdagangan Umum terjadi karena pada pertengahan tahun 2018 terjadi pemutusan perjanjian pengadaan alat tulis kantor antara manajemen rumah sakit dr. Asmir Salatiga dan Primkop Kartika C.14 Salatiga.

Pada tahun 2018, rencana pendapatan Unit Pengelolaan Bagi Unit Usaha sebesar Rp294.000.000,00 namun realisasinya ialah Rp285.050.000,00 atau lebih rendah 3,04% dari yang direncanakan. Hal ini dikarena-

kan Unit Pengelolaan Bagi Unit Usaha bertugas sebagai unit yang menampung biaya-biaya dari unit usaha lain. Biaya yang tinggi tidak sebanding dengan pendapatan yang dihasilkan. Adapun pendapatan unit usaha ini hanya berasal dari pendapatan sewa kios.

Untuk pos biaya pada laporan realisasi pendapatan dan belanja koperasi tahun 2018, selisih tidak menguntungkan terjadi pada biaya rumah tangga, pemeliharaan bangunan, dan biaya penyusutan aktiva tetap. Rencana biaya rumah tangga untuk tahun 2018 ialah Rp240.000.000,00 namun realisasi biaya rumah tangga pada tahun 2018 sebesar Rp318.857.854,00 atau lebih tinggi 32,86% dari yang direncanakan. Kenaikan biaya pada pos ini disebabkan oleh biaya tidak terduga terkait dengan perbaikan dan pembelian fasilitas koperasi yang dibebankan pada pos ini.

Begitu pula selisih tidak menguntungkan juga terjadi pada pos pemeliharaan bangunan. Di tahun 2018 biaya yang dianggarkan untuk pos ini ialah Rp24.000.000,00 namun realisasi anggaran sebesar Rp84.115.300,00 atau lebih tinggi 250,48% dari yang dianggarkan. Kenaikan biaya pada pos ini dikarenakan pada tahun 2018 terjadi perbaikan fasilitas parkir dan pembelian beberapa alat pendukung untuk meningkatkan layanan parkir di kawasan rumah sakit dr. Asmir Salatiga. Hasil wawancara dan dokumentasi menjelaskan bahwa perbaikan dan pembelian yang berhubungan dengan fasilitas parkir tidak direncanakan sebelumnya.

Selisih tidak menguntungkan juga terjadi pada pos biaya penyusutan aktiva tetap. Biaya yang direncanakan untuk pos ini di tahun 2018 adalah Rp40.000.000,00 namun realisasi anggaran pendapatan dan belanja koperasi sebesar Rp60.911.155,80 atau lebih tinggi 52,28% dari yang diren-

canakan. Kenaikan biaya pada pos ini terjadi karena adanya penambahan aktiva baru yang dibeli Primkop Kartika C.14 Salatiga selama tahun 2018.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian studi kasus tentang evaluasi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan di Primkop Kartika C.14 Salatiga menunjukkan bahwa Primkop Kartika C.14 Salatiga tidak memiliki aturan atau pedoman baku dalam proses penyusunan anggaran. Perencanaan anggaran tahun yang akan datang disusun berdasarkan anggaran tahun lalu. Selain itu, perencanaan juga didasarkan pada laporan kinerja bulanan yang disusun oleh masing-masing unit usaha dan hasil evaluasi yang disampaikan oleh anggota melalui RAT.

Sebagai alat perencanaan manajemen, pengurus belum dapat memanfaatkan anggaran sebagai alat perencanaan manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus cenderung berhati-hati dalam melakukan perencanaan dan cenderung tidak menaikkan target anggaran. Artinya, target anggaran yang direncanakan oleh pengurus sama dengan target anggaran di periode sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kemampuan dan pengalaman pengurus dalam memanfaatkan anggaran sebagai alat perencanaan manajemen. Proses perencanaan tidak optimal juga disebabkan oleh kurangnya partisipasi anggota koperasi. Partisipasi anggota akan berdampak pada modal dan SHU yang dibagikan koperasi.

Sebagai alat pengendalian manajemen, pengendalian menggunakan anggaran masih bersifat formalitas. Pengendalian dilakukan dengan membuat laporan pencapaian kinerja bulanan yang dibuat oleh masing-masing unit usaha dan kemudian

diserahkan kepada ketua koperasi untuk direviu. Akibatnya, muncul biaya-biaya yang tidak terduga yang dibebankan pada pos biaya rumah tangga dan biaya pemeliharaan bangunan. Dengan kata lain, kenaikan biaya akibat biaya tidak terduga berdampak pada penurunan SHU yang dibagikan kepada anggota.

5.2 Rekomendasi

Adapun rekomendasi yang dapat disampaikan oleh peneliti berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini ialah (1) pengurus Primkop Kartika C.14 Salatiga perlu meningkatkan kualitas SDM dengan pelatihan, penataran, pendidikan perkoperasian, dan melakukan sosialisasi kepada seluruh anggota koperasi tentang pentingnya cita-cita, nilai-nilai, dan semangat gotong royong dalam perkoperasian; (2) pengurus Primkop Kartika C.14 Salatiga diharapkan perlu membuat aturan atau pedoman baku dalam proses penyusunan anggaran sehingga dapat menjadi pedoman penyusunan anggaran di tahun berikutnya; (3) meningkatkan fungsi dan peran dari pengawas selama proses pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengelolaan biaya agar tidak terjadi pemborosan dan mencegah terjadinya biaya tidak terduga.

Untuk penelitian selanjutnya, seperti yang telah disampaikan bahwa penelitian terkait fungsi anggaran sebagai alat manajemen perlu ditingkatkan lagi, tidak sebatas pada perencanaan dan pengendalian saja, namun dapat dikembangkan lagi pada pengambilan keputusan dan pengoordinasian. Selain itu, penelitian ini juga dapat dikembangkan lagi dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses perencanaan dan pengendalian.

Referensi

- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggarini. 2017. *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba* (Edisi Pertama Cetakan Ketiga). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Amaliyanti, Rizka A. 2012. "Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System*. United States: McGraw-Hill.
- Becker, S. W., dan Green, D. Jr. 1962. "Budgeting And Employee Behavior A Rejoinder To A 'Reply'". *The Journal of Business*, Vol. 37, No. 2 (April 1962), pp. 203-205.
- Carr, Jered B., dan Ralph S. Brower. 2000. "Principled Opportunism: Evidence from the Organizational Middle". *Public Administration Quarterly* (Spring): 109-138.
- Christensen, J. G. 1992. "Hierarchical and Contractual Approaches to Budgetary Reform". *Journal of Theoretical Politics* 4(1): 67-91.
- Creswell, W. John. 2014. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran Edisi Empat*. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini P. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Agency Theory: And Assessment and Review". *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1 (1 Jan., 1989), pp. 57-74.
- Foster, Tracy A. 2017. "Budget Planning, Budget Control, Business Age, and Financial Performance in Small Businesses". *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. Walden University.
- Hansen, Don R, dan Maryanne M Mowen. 2006. *Cost Management Accounting*

- and Control*. 5th Edition. Thomson South Western. Singapore.
- Hattak I., Lang R., dan Roessl D. 2015. “*Trust, Social Capital and the Coordination of Relationships between the Members of Cooperatives – A Comparasion between Member-focused Cooperatives and Third-party-focused Cooperatives*”. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1-24.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 2012. Standar Akuntansi Keuangan per 1 Juni 2012 Cetakan Pertama. Jakarta: Ikatan Akuntansi Indonesia.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 2014. Pernyataan Pencabutan Standar Akuntansi Keuangan 8 tentang Pencabutan PSAK 7: Akuntansi Perkoperasian. Jakarta: Ikatan Akuntansi Indonesia.
- Irwadi, M. 2015. “Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang”. *Jurnal Akuntansi Politeknik Sekayu (ACSY)*. Vol. III, No. 2 (Sept 2015), h. 30-42.
- Jatmono, Weko Indra. 2018. “Evaluasi Sistem Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Studi Pada PT. Aseli Dagadu Djogdja)”. *Thesis*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada (Tidak dipublikasikan).
- Kennis, Izzetin. 1979. “*Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance*”. *The Accounting Review*, 707-721.
- Lang R., dan Roessl D. 2011. “*Contextualizing The Governance of Community Co-operatives: Evidence from Austria and Germany*”. *Voluntas*, 22(4), 706-730.
- Lembaga Pendidikan Perkoperasian. 2002. SHU Anggota Koperasi. Jakarta: LAPENKOP Nasional.
- Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. 2013. Putusan Nomor 28/PUU-XI/2013. Jakarta: Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia.
- Milani, Ken. 1975. “*The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*”. *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 2 (Apr. 1975), pp. 274-284.
- Moleong, Lexy J. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. Diterjemahkan oleh PT Remaja Rosdakarya. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 17/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pengawasan Koperasi. Jakarta: Depkop.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 12/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pedoman Umum Akuntansi Koperasi Sektor Riil. Jakarta: Depkop.
- Rahayu, Isti. 1997. “Aspek Perilaku Dalam Penganggaran Partisipatif”. *JAAI Vol. 1, No. 2 (Sept. 1997)*.
- Rahayu, Isti. 1999.” Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial”. *JAAI Vol. 3, No. 2 (Des. 1999)*.
- Rudianto. 2010. Akuntansi Koperasi: Konsep dan Teknik Penyusunan Laporan Keuangan Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Samuelsson J., Andersen J., Ljungkvist T., dan Jansson C. 2016. “*Formal Accounting Planning in SMEs: The Influence of Family Ownership and Entrepreneurial Orientation*”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23, 691-702.
- Sappington, D. E. M., dan Stiglitz, J. E. 1987. “*Information and Regulation. In Public Regulation: New Perspectives on Institutions and Policies.*” Bailey,

- Elizabeth E., ed., *MIT Press Series on the Regulation of Economic Activity, no 14 Cambridge, Mass. and London: MIT Press.* (pp. 3-43)
- Scott, G., dan Gorringer, P. 1989. "Reform of The Core Public Sector: The NZ Experience". *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 48, No. 1, pp. 81-92
- Sekaran U., dan Bougie R. 2013. *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian Edisi Enam.* Diterjemahkan oleh Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat.
- Simon, Robert. 1990. "The Role of Management Control System in Creating Competitive Advantage: New Perspective." *Accounting, Organizational and Society Vol. 15. No. 1/2. Page 127-143.*
- Sitio, Arifin dan Halomoan Tamba. 2001. *Koperasi: Teori dan Praktik.* Jakarta: Erlangga.
- Smith, Robert W., dan Mark Bertozzi. 1998. "Principals And Agents: An Explanatory Model of Public Budgeting". *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management (Fall): 325-353.*
- Sukamdiyo Ign. 1996. *Manajemen Koperasi.* Semarang: Erlangga.
- Sukardi. 2002. "Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial: Peran Motivasi Kerja dan Kultur Organisasional Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Badan Usaha Koperasi di Jawa Tengah)". *Thesis.* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sulistiyowati. 2017. "Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan, Pengendalian, dan Dasar Pemberian Insentif Pada Warparpostel Koperasi Kopma UGM". *Skripsi.* Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada (Tidak dipublikasikan).
- Supriyono R.A, 1989. *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen Edisi Pertama.* Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono R.A, 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen (Edisi Pertama) Buku 1.* Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono R.A, 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen (Edisi Pertama) Buku 2.* Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono R.A, 2016. *Akuntansi Keperilakuan.* Yogyakarta: BPFE.
- Tobing, Bonatua P. L. 2017. "Evaluasi Rencana dan Pengendalian Anggaran di PT CDE". *Thesis.* Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada (Tidak dipublikasikan).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1967 Tentang Pokok-Pokok Perkoperasian. Jakarta: Depkop.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian. Jakarta: Depkop.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. Jakarta: Depkop.
- Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., dan Gordon, Paul N. 1996. *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba (Edisi Kelima).* Jakarta: Salemba Empat.
- Yin, Robert K. 2003. *Qualitative Research from Start to Finish.* New York: The Guilford Press.
- Yin, Robert K. 2018. *Studi Kasus: Desain dan Metode.* Diterjemahkan oleh Djauzi Mudzakir. Depok: Rajawali Pers.
- Yuhertiana, Indrawati. 2003. "Kapasitas Individu Dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya dengan Budgetary Slack (Kajian Perilaku Eksekutif Dalam Proses Perencanaan Anggaran Di Jawa Timur)". *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Sistem Informasi, 403-422.*
- Zimmerman, J. L. 2011. *Accounting For Decision Making And Control 7th Edition.* New York. McGraw-Hill Companies Inc.

Tabel Anggaran dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi Primkop Kartika C.14 Salatiga Tahun 2018 (Dalam Satuan Rupiah)

NO URUT	URAIAN	RENCANA	REALISASI	SELISIH	%	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7
A	PENDAPATAN					
1	Unit Simpan Pinjam	120.000.000	171.028.800	51.028.800	42,52%	Selisih Menguntungkan
2	Unit Toko Kartika C.14	180.000.000	270.084.448	90.084.448	50,05%	Selisih Menguntungkan
3	Unit Perdagangan Umum (BMP)	1.200.000.000	276.729.181	923.270.819	(76,94%)	Selisih Tidak Menguntungkan
4	Pengelolaan Bagi Unit Usaha	294.000.000	285.050.000	8.950.000	(3,04%)	Selisih Tidak Menguntungkan
5	Unit Parkir	600.000.000	603.282.000	3.282.000	0,55%	Selisih Menguntungkan
6	Fotokopi	12.000.000	22.801.500	10.801.500	90,01%	Selisih Menguntungkan
	JUMLAH PENDAPATAN	2.406.000.000	1.628.975.929	777.024.071	(32,30%)	Selisih Tidak Menguntungkan
B	BIAYA - BIAYA					
1	Kelompok Biaya Personel/Karyawan					
a.	Gaji Karyawan	280.800.000	244.285.925	36.514.075	87,00%	Selisih Menguntungkan
b.	Pengurus	30.000.000	23.400.000	6.600.000	78,00%	Selisih Menguntungkan
c.	Gaji Pengawas	5.400.000	5.400.000	-	100,00%	Tidak Ada Selisih
d.	Biaya Pakaian Dinas	4.500.000	4.250.000	250.000	94,44%	Selisih Menguntungkan
2	Kelompok Biaya Administrasi					
a.	Biaya Kesekretariatan/ATK	42.000.000	22.065.280	19.934.720	52,54%	Selisih Menguntungkan
b.	Biaya Komunikasi/Telepon & Internet	7.200.000	6.510.113	689.887	90,42%	Selisih Menguntungkan
c.	Biaya Rumah Tangga	240.000.000	318.857.854	78.857.854	132,86%	Selisih Tidak Menguntungkan
d.	Biaya Pemeliharaan Inventaris	12.000.000	2.348.000	9.652.000	19,57%	Selisih Menguntungkan
3	Kelompok Biaya Bangunan					
a.	Listrik dan Air	6.000.000	705.000	5.295.000	11,75%	Selisih Menguntungkan
b.	Pemeliharaan Bangunan	24.000.000	84.115.300	60.115.300	350,48%	Selisih Tidak Menguntungkan
c.	Biaya Sewa Lahan	48.000.000	48.000.000	-	100,00%	Tidak Ada Selisih
4	Kelompok Biaya Organisasi dan Pembinaan					
a.	Biaya Perjalanan Dinas	3.600.000	900.000	2.700.000	75,00%	Selisih Menguntungkan
b.	Biaya Wasrik	4.000.000	-	4.000.000	0,00%	Selisih Menguntungkan
5	Kelompok Biaya Lain-Lain					
a.	Biaya HUT Koperasi	1.000.000	556.000	444.000	55,60%	Selisih Menguntungkan
b.	Biaya RAT	25.000.000	25.000.000	-	100,00%	Tidak Ada Selisih
c.	Biaya Hari Raya	109.650.000	95.475.000	14.175.000	87,07%	Selisih Menguntungkan
6	Kelompok Biaya Pajak	180.000.000	140.108.524	39.891.476	77,84%	Selisih Menguntungkan
7	Kelompok Biaya Non Operasional					
a.	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	40.000.000	60.911.155,80	20.911.156	152,28%	Selisih Tidak Menguntungkan
b.	Biaya Penyusutan Gedung	-	-	-	0,00%	
c.	Biaya Administrasi Bank	600.000	-	600.000	0,00%	Selisih Menguntungkan
	JUMLAH BIAYA	1.063.750.000	1.082.888.151,80	19.138.152	101,80%	Selisih Tidak Menguntungkan
	SISA HASIL USAHA	1.342.250.000	546.087.777,20	796.162.222,80	40,68%	Selisih Tidak Menguntungkan