

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) berperan sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia dan berperan strategis dalam pembangunan nasional. Kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai lebih dari 60% dan membantu menyelenggarakan lapangan kerja hingga 97% (ekon.go.id, 2025). Peran ini menjadikan UMKM sebagai aspek yang dapat mengurangi angka pengangguran dan menekan resiko potensi kemiskinan. Ditengah era digitalisasi dan transformasi ekonomi dalam persaingan global, UMKM menjadi bagian dari sumber devisa negara yang signifikan.

Berkembangnya dunia bisnis yang sangat dinamis mendorong pertumbuhan jumlah pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah pada setiap tahunnya, sehingga memicu persaingan usaha yang semakin kompetitif. Situasi ini menuntut pelaku UMKM untuk mampu bersaing. Mengingat pentingnya eksistensi UMKM, perhatian pemerintah melalui kementerian koperasi dan UMKM telah memberikan perhatian khusus sebagai bentuk penghargaan, agar UMKM terus berkembang dan berkontribusi dalam menopang stabilitas nasional dan kesejahteraan masyarakat (Al Farisi et al., 2022).

Tujuan utama suatu entitas bisnis termasuk UMKM, adalah memperoleh laba yang optimal dan memastikan keberlanjutan operasional di masa depan. Untuk mencapai tujuan tersebut, pengelolaan keuangan yang efektif menjadi aspek krusial yang menentukan kemajuan dan keberlangsungan usaha. Manajemen keuangan yang baik meliputi perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Namun pada UMKM pengelolaan keuangan dan perencanaan bisnis yang belum sistematis menjadi masalah. Hal tersebut disebabkan UMKM belum menggunakan sistem akuntansi, asumsi pelaku UMKM terkait akuntansi yang dianggap sulit dan tidak penting,

kesalahpahaman terkait pendapatan sering dianggap laba bersih, praktik pencatatan hanya mencatat pemasukan dan pengeluaran saja, serta masih menggabungkan aset pribadi dengan aset usaha (Reni, 2018).

Permasalahan tersebut berdampak pada ketidakmampuan UMKM dalam melakukan perencanaan dan pengendalian laba yang akurat dan sistematis. Padahal perencanaan laba merupakan bagian integral dari sistem penganggaran (*budgeting*), yang sudah mencakup peramalan keuangan (*financial Forecasting*) terkait kondisi keuangan perusahaan pada periode yang akan datang. Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian yang *powerfull* dalam mencapai tujuan usaha dalam menghadapi persaingan pasar (Pratama & Supriyono, 2020).

Menurut Munandar, anggaran diklasifikasikan menjadi kedalam dua jenis yakni anggaran operasional dan anggaran finansial, anggaran operasional merupakan anggaran yang berisi terkait perkiraan kegiatan usaha dalam periode tertentu di masa depan seperti penjualan, produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead, sedangkan anggaran finansial merupakan anggaran yang berisi perkiraan keadaan keuangan seperti anggaran kas dan laporan laba rugi di masa depan. Anggaran operasional membantu UMKM dalam merencanakan aktivitas operasional secara sistematis, mengkoordinasikan berbagai fungsi organisasi, memperoleh gambaran rencana usaha, memotivasi manajer dan karyawan dalam mencapai target, dan mengendalikan aktivitas dengan membandingkan realisasi dan rencana (Refacaroline et al., 2024).

Penelitian terkait perencanaan laba sebelumnya dilakukan oleh Yuliani (2021), Peludkk (2021), Muzdalifah (2017), Halizah (2023) disimpulkan bahwa perencanaan laba disusun melalui analisis *Break Event Point (BEP)* yang menentukan titik impas yang menggambarkan kondisi keseimbangan terkait total pendapatan dengan pengeluaran, serta menentukan *Margin Of Safety (MOS)* atau batas keamanan dalam perolehan laba yang diperoleh pada setiap bulan. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Rahmi dkk (2023) dengan objek penelitian UMKM Pempek Palembang MWR untuk

merencanakan laba yang menggunakan analisis *Cost Volume Profit* yang tetap menggunakan perhitungan *Break Event Point* untuk merencanakan laba.

Pendekatan berbeda dilakukan oleh Wulandari (2024), perencanaan laba disusun melalui analisis anggaran penjualan pada objek penelitian PT dengan menggunakan prosedur *topdown* dimana target penjualan ditentukan oleh data penjualan periode sebelumnya, melalui peramalan penjualan manajemen perusahaan dapat menentukan taksiran penjualan pada periode berikutnya agar tidak terjadi selisih antara anggaran dengan realisasi penjualan. Berikutnya Hikmawati dkk (2023) menyusun anggaran laba rugi sebagai alat untuk membantu dalam perencanaan laba pada UMKM DNA Bakerry yang berfokus pada penyusunan *forecast* penjualan dan mengkaji pengendalian serta realisasi anggaran, sedangkan Hartono dkk (2024) menyusun anggaran operasional pada UD Jati Permai sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan laba.

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas UMKM melalui pemberian pinjaman modal, pemberian fasilitas serta pemberian berbagai pelatihan dan literatur dalam meningkatkan UMKM (Maharani & Nurlukman, 2023), namun permasalahan terkait pengelolaan keuangan pada tingkat UMKM masih membutuhkan solusi yang spesifik dan praktis. Maka dari itu diperlukan penelitian yang mendalam untuk menganalisis sistem pencatatan keuangan yang sesuai dengan UMKM.

Meskipun berbagai penelitian terkait perencanaan laba telah dilakukan, penelitian terkait anggaran operasional sebagai alat perencanaan laba pada UMKM masih belum banyak dikaji secara luas. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada aspek parsial seperti analisis *Break Event Point* atau peramalan penjualan, namun belum mengintegrasikan seluruh anggaran operasional untuk merencanakan dan mengendalikan perolehan laba pada UMKM terutama pada UMKM Moro Raos Kuningan. Dengan demikian, penelitian ini mengisi posisi yang penting dalam mengisi kesenjangan tersebut dengan pendekatan yang lebih menyeluruh.

UMKM Moro Raos Kuningan dipilih sebagai objek penelitian berdasarkan beberapa pertimbangan strategis. Pertama usaha ini telah

beroperasi kurang lebih selama 40 tahun sejak tahun 1985, sehingga memiliki pengalaman yang cukup untuk menganalisis pola keuangan manajemennya. Kedua usaha ini memiliki 18 karyawan, sehingga termasuk kategori usaha menengah yang representatif untuk penerapan anggaran operasional. Dan yang ketiga, di kabupaten Kuningan memiliki banyak UMKM sejenis yang menciptakan lingkungan bisnis yang kompetitif, sehingga membutuhkan sistem perencanaan keuangan yang lebih terstruktur untuk terus mempertahankan keunggulan kompetitif.

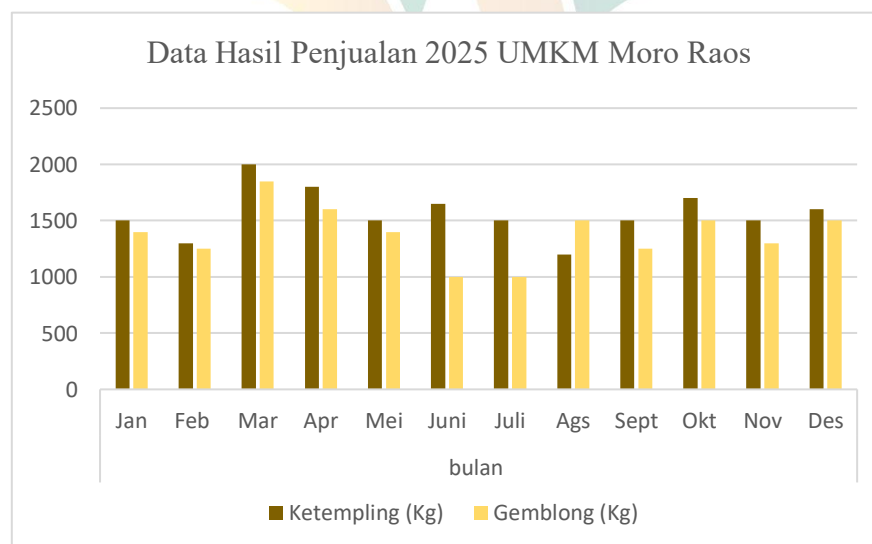
UMKM Moro Raos Kuningan merupakan perusahaan yang bergerak pada produksi sektor kuliner tradisional dengan fokus produksi Ketempling dan Gemblong, yaitu keripik yang berbahan baku singkong atau ubi kayu. Usaha ini melakukan kegiatan produksi mulai dari pengelolaan bahan baku hingga penjualan produk akhir, dengan total karyawan sebanyak 18 orang. Lokasi kegiatan produksi berada di halaman rumah pemilik usaha, sedangkan penjualannya tidak jauh dari rumah pemilik usaha yakni di desa Karangkamulyan Kecamatan Ciawigebang, Kabupaten Kuningan. Meskipun jumlah pabrik ketempling di desa Karangkamulyan bukan hanya UMKM Moro Raos saja, namun UMKM Moro Raos sudah berjalan semenjak tahun 1985 yang tetap eksis hingga saat ini.

Berdasarkan hasil observasi awal melalui wawancara secara langsung dengan Bapak Wawan selaku pemilik UMKM Moro Raos teridentifikasi beberapa permasalahan operasional dan manajerial yang signifikan. Dalam aspek operasional ditemukan pada pengadaan bahan baku, hal ini tercermin dari pernyataan pemilik usaha bahwa *“kalo bahan baku ada aja sih yang kebuang, kaya banyak tanah atau busuk apalagi tinggi kadar air”* dan *“Singkongnya dari wilayah Kuningan kalo ga ada atau kurang ya harus nyari ke daerah lain”* selanjutnya pemilik usaha mengatakan *“bahan bakunya sering naik turun harga nya ga nentu”*. Sedangkan dalam aspek manajerial, permasalahan utama terletak pada ketiadaan sistem perencanaan dan evaluasi kinerja yang terukur. Pemilik usaha mengungkapkan bahwa *“penjualan kalo musiman sih ya kalo hari libur kaya idul fitri kita lumayan omset bertambah ya laba nambah tapi kalo hari biasa sih ya sepi, kalo bahan baku kurang ya*

harus cari lagi ke tempat lain.” dan “catatan keuangan juga masih manual ambil modal dulu baru kelihatan untungnya.” (Wawancara Dengan Pemilik Usaha, 18 Juli 2025).

Kondisi ketidakpastian kondisi pasokan bahan baku dan ketiadaan anggaran yang formal, secara tidak langsung berdampak pada fluktuasi volume penjualan harian pada UMKM Moro Raos Kuningan. Tanpa adanya anggaran sebagai pedoman, perusahaan cenderung beroperasi secara spontan tanpa mempertimbangkan analisis permintaan pasar atau target yang harus dicapai dalam periode tertentu. Keputusan produksi tanpa sebuah perencanaan yang matang akan mempersulit manajemen dalam mengalokasikan sumber daya dengan efisien. Pada akhirnya ini menyebabkan tidak konsistennya hasil penjualan setiap bulannya. Untuk memberikan gambaran mengenai ketidakstabilan volume penjualan yang terjadi dalam satu tahun terakhir. Berikut disajikan data hasil penjualan produk Ketempling dan Gemblong pada tahun 2025

Gambar 1.1
Grafik volume penjualan Ketempling dan
Gemblong tahun 2025



Sumber : Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Gambar 1 tersebut, dapat dilihat bahwa volume penjualan produk Ketempling dan Gemblong pada UMKM Moro Raos sepanjang tahun 2025 menunjukkan hasil yang fluktuatif. Puncak penjualan tertinggi terjadi pada

bulan Maret, penjualan Ketempling mencapai 2.000 Kg dan Gemblong mencapai 1.850 Kg. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara awal bersama pemilik usaha UMKM Moro Raos yang menyatakan bahwa permintaan melonjak tajam ketika memasuki periode menjelang perayaan hari raya Islam. Namun, ketidakstabilan mulai terlihat pada bulan-bulan berikutnya, angka penjualan yang tidak konsisten mengkonfirmasi adanya masalah dalam perencanaan produksi dan batasan kontrol terhadap ketersediaan bahan baku. Jika fluktuasi ini terus dibiarkan tanpa adanya perencanaan anggaran yang baik, maka semakin besar risiko kerugian akibat biaya operasional yang tidak terkendali atau hilangnya potensi laba ketika permintaan tinggi.

Ketempling dan Gemblong masih banyak diminati oleh semua kalangan, namun usaha ini masih kesulitan memprediksi keuntungan bersih serta sering terjadi kasus kelebihan atau kekurangan bahan baku. Selain itu tingginya laba usaha diakui hanya ketika momen peringatan hari besar dan akhir tahun. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan keuangan, seperti ketiadaan anggaran operasional, kurangnya target penjualan serta minimnya sistem keuangan yang sistematis. Kondisi ini menunjukkan bahwa UMKM Moro Raos belum memperhatikan kekuatan pondasi finansial, sehingga menjadi hambatan bagi kemampuan UMKM dalam mengelola sumber daya secara optimal, sulit menganalisis rotasi keuangan, serta sulit menentukan laba di akhir periode. Oleh karena itu, permasalahan yang muncul adalah bagaimana penyusunan anggaran operasional dapat digunakan sebagai upaya untuk merencanakan dan mengendalikan laba pada UMKM Moro Raos Kuningan.

Penelitian ini diharapkan akan membantu UMKM Moro Raos agar dapat memperhatikan kekuatan pada pondasi keuangan, serta dapat menentukan rencana yang terukur untuk memperoleh laba. Anggaran operasional merupakan salah satu alat yang dapat digunakan pemilik usaha untuk merencanakan dan mengendalikan laba yang berisi seluruh rencana kegiatan usaha dalam satu periode.

Penyusunan anggaran operasional yang sistematis membantu pemilik usaha memperoleh laba, mengontrol pengeluaran, menstabilkan persediaan,

dan mengatur strategi agar usaha terus berjalan dengan efektif. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut peneliti tertarik mengangkatnya untuk dikaji dalam skripsi berjudul **“Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Upaya Perencanaan Laba Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Studi Kasus UMKM Moro Raos Kuningan)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas, maka masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. UMKM Moro Raos mengalami fluktuasi omzet yang signifikan.
2. Pemilik UMKM mengalami kesulitan dalam memprediksi laba bersih secara akurat.
3. Manajemen persediaan bahan baku yang tidak efisien.
4. UMKM Moro Raos belum memiliki target dan pengukuran kinerja.

C. Pembatasan Masalah

Adapun batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini difokuskan pada analisis penyusunan anggaran operasional, yang terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran kebutuhan dan pembelian bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, serta anggaran beban operasional hingga anggaran laba rugi.
2. Penelitian ini tidak membahas anggaran keuangan seperti anggaran kas, anggaran piutang, maupun proyeksi laporan posisi keuangan (Neraca)
3. Objek penelitian dibatasi pada dua produk utama UMKM Moro Raos Kuningan yaitu Ketempling dan Gemblong.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana prosedur penyusunan anggaran operasional di UMKM Moro Raos Kuningan ?

2. Bagaimana efektivitas penyusunan anggaran operasional dalam merencanakan laba ?
3. Bagaimana efektivitas penyusunan anggaran operasional dalam mengendalikan laba ?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran operasional bagi UMKM Moro Raos Kuningan.
- b. Untuk mengetahui dan mengevaluasi efektifitas penyusunan anggaran operasional dalam merencanakan laba pada UMKM Moro Raos Kuningan.
- c. Untuk mengetahui dan mengevaluasi efektifitas penyusunan anggaran operasional dalam mengendalikan laba pada UMKM Moro Raos Kuningan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Sebagai referensi bagi literatur berikutnya yang tertarik mengkaji permasalahan yang serupa terkait perencanaan laba menggunakan anggaran operasional dengan objek penelitian yang berbeda, serta memperkaya penelitian sebelumnya terkait perencanaan laba.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi UMKM Moro Raos Kuningan

UMKM dapat menyusun anggaran operasional yang formal sehingga dapat membantu usaha dalam mengidentifikasi kendala yang dihadapi, merekomendasikan strategi perencanaan dan pengendalian, serta menjadi acuan bagi pemilik UMKM dalam mengambil keputusan untuk mendapatkan hasil usaha yang lebih baik.

2) Bagi Pihak Eksternal

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak eksternal di lingkungan sekitar maupun pada masyarakat umum. Jika anggaran operasional disusun dengan efisien, maka target laba akan tercapai untuk keberlangsungan UMKM. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi pelaku UMKM lain dalam mengelola anggaran operasional untuk meningkatkan usahanya agar terus maju.

3) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur terkait perencanaan dan pengendalian laba.

F. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui data observasi dan wawancara. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman yang luas dan mendalam mengenai praktik perencanaan dan pengendalian laba pada UMKM. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian kualitatif, yaitu menemukan pemahaman baru mengenai situasi sosial serta interaksi yang terjadi di dalamnya, sehingga dapat diperoleh pola hubungan yang bermanfaat untuk pengembangan ilmu maupun pemecahan masalah praktis (Sugiyono, 2023). Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menganalisis bagaimana anggaran operasional dapat disusun untuk memecahkan masalah yang terjadi pada UMKM Moro Raos Kuningan.

Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Moro Raos Kuningan. Usaha ini terletak di Rt 10 Rw 03 desa Karangkamulyan, kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan. Waktu penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu 6 bulan terhitung sejak bulan September 2025 sampai dengan Februari 2026.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dua pihak antara pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban. Wawancara dikategorikan kedalam 2 macam yaitu wawancara terpimpin dan wawancara tidak terpimpin. Wawancara terpimpin adalah wawancara dengan pertanyaan terarah menggunakan pedoman serta tidak menyimpang dari pertanyaan yang telah disiapkan sedangkan wawancara tidak terpimpin adalah wawancara tidak terarah atau dilaksanakan dengan spontan (Rifai, 2021). Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara terpimpin namun wawancara dilaksanakan dengan luwes, fleksibel namun tetap dikendalikan oleh daftar pertanyaan yang telah disiapkan agar tidak terlalu menyimpang dari data yang diperlukan oleh peneliti. Wawancara dilakukan oleh penulis dengan tanya jawab kepada pemilik usaha UMKM Moro Raos Kuningan untuk meminta data yang dibutuhkan pada penelitian ini.

Tabel 1.1
Daftar Informan

INFORMAN	JUMLAH	KETERANGAN
Bapak Wawan	1	Pemilik Usaha
Ibu Nining	1	Bendahara

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

2. Observasi

Observasi adalah kegiatan melihat, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan perilaku, tindakan, atau peristiwa secara terencana (Sekaran & Bougie, 2018). Pada penelitian ini penulis mengamati secara langsung alur kerja mulai dari proses produksi hingga proses penjualan, serta menganalisis bagaimana cara pemilik usaha memperkirakan mengatur keuangan dari mulai pembelian bahan baku hingga memperoleh pendapatan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan untuk menyediakan berbagai bukti yang akurat dari beberapa sumber (Hasan et al., 2022). Pada penelitian ini penulis menganalisis terhadap sumber yang memuat data atau informasi berupa data catatan pemilik usaha Moro Raos Kuningan yang dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data yaitu serangkaian Aktivitas yang dilakukan oleh peneliti setelah seluruh data hasil pengumpulan data terkumpul untuk diolah hingga memperoleh kesimpulan yang dapat dipahami serta temuannya dapat dipublikasikan. Dalam penelitian ini, penulis melakukan pendekatan kualitatif melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Reduksi data

Pada tahap ini, penulis akan memfokuskan data yang benar-benar berkaitan dengan metode penyusunan anggaran operasional. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi akan diproses untuk diseleksi, disederhanakan dan diabstraksi sesuai dengan fokus penelitian, dengan tujuan untuk mengorganisir data mentah agar lebih terarah, sehingga memudahkan penulis dalam pola penyusunan anggaran operasional.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, selanjutnya data akan disajikan dalam bentuk yang terorganisir dan mudah dipahami seperti dalam bentuk tabel dan narasi deskriptif. Tujuan dari penyajian ini adalah memperjelas hubungan antar data sehingga memudahkan peneliti dalam melihat pola atau informasi yang penting yang berkaitan dengan penelitian.

3. Penarikan kesimpulan

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan terkait penyusunan anggaran operasional dan menghasilkan anggaran laba/rugi. Kesimpulan ditarik berdasarkan data yang telah direduksi, disajikan dan dianalisis

sehingga memberi gambaran yang jelas terkait kondisi pada UMKM. Selanjutnya, peneliti menganalisis bagaimana anggaran operasional yang telah disusun memiliki hubungan dengan fungsi pengendalian dan perencanaan laba pada UMKM.

I. Teknik Validasi Data

Untuk menjamin validitas data dalam penyusunan anggaran operasional pada UMKM Moro Raos Kuningan, peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Peneliti mengumpulkan data dari pihak yang terlibat terkait teknis penggunaan bahan baku, yaitu pemilik usaha, bendahara dan marketing, pada UMKM Moro Raos ini marketing juga ikut membantu tugas pemilik usaha dalam mengelola usaha ini bukan hanya mengatur pemasaran.

2. Triangulasi metode

Peneliti melakukan pengecekan data dengan wawancara mendalam, observasi langsung serta catatan bendahara.

3. Triangulasi waktu

Peneliti melakukan pengamatan dan pengambilan data dalam rentang waktu yang berbeda, yaitu saat awal periode dan akhir periode produksi. Hal ini untuk memastikan bahwa data biaya dan durasi per *batch* bersifat konsisten.

J. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini disusun untuk memberi gambaran keseluruhan terkait isi skripsi, sehingga pembaca dapat memahami alur pembahasan. Berikut ini adalah inti dari bab 1 hingga bab 5:

BAB I PENDAHULUAN: Pada bab ini diuraikan terkait latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan dan metode yang digunakan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA: Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu yang memperkuat penelitian, beserta kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN: Pada bab ini membahas kondisi objektif pada UMKM Moro Raos Kuningan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN: Pada bab ini, membahas temuan dan penyusunan anggaran operasional serta analisisnya hubungan anggaran operasional dalam merencanakan dan mengendalikan laba bagi UMKM Moro Raos Kuningan

BAB V PENUTUP: Pada bab ini, menyajikan kesimpulan atas masalah yang dirumuskan, serta saran dan penutup dari hasil penelitian.

