

**ANALISIS TINGKAT REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BIAYA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA**

(Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari)

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen

Disusun Oleh :

**Risvi Novanda Pinanjung**

**C1160163**

Pembimbing

**Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc.**



**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN  
INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

**2020**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Tingkat Realisasi Anggaran Pendapatan dan Biaya Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari)

Nama Mahasiswa : Risvi Novanda Pinanjung

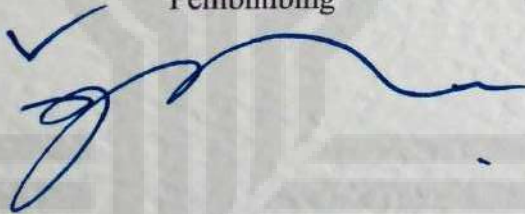
Nomor Induk : C1160163

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

### MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing



**( Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc. )**

Direktur Program Studi S-1 Manajemen



**(Dr. H. Gijanto Purbo Suseno, SE., M.Sc. )**

## **RIWAYAT HIDUP**

Nama lengkap Risvi Novanda Pinanjung, dilahirkan pada tanggal 08 November 1998 di Bandung. Putri pertama dari tiga bersaudara, buah perkawinan pasangan Bapak Hasan Husaeri dan Ibu Sri Tanjung. Pendidikan dimulai dari:

1. SDN Margaluyu, Kecamatan Sukasari Kabupaten Sumedang, lulus pada tahun 2010
2. SMPN 1 Tanjungsari, Kabupaten Sumedang, lulus pada tahun 2013
3. SMK Padjadjaran, Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang lulus pada tahun 2016

Pada tahun 2016 penulis tercatat sebagai salah satu mahasiswa di Konsentrasi Manajemen Keuangan, Program Studi S1 Manajemen, Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) di Jatinangor, Jawa Barat. Selama masa perkuliahan, peneliti aktif dalam kegiatan kemahasiswaan diantaranya:

1. Resimen Mahasiswa (MENWA)
2. Volunteer IKDI 2016 (Ikopin Mengabdi)
3. GenBi (Generasi Baru Indonesia)

## ABSTRACT

**Risvi Novanda Pinanjung** (2020). *Analysis of Realization Levels of Budget Revenues and Costs in Efforts to Improve Cooperative Performance (Case Study of the Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari) under the guidance of Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc.*

Budget is one of the management functions, namely planning (planning), especially in finance. The financial budget is divided into two, namely the income budget and the cost budget. Revenue budget that is achieved effectively at a cost that is efficient can reflect good company performance, because one of the benchmarks for the level of company performance is to know the company's ability to achieve targets that have previously been prepared with appropriate planning.

This research is a mixed research (mix methods) and the nature of the research is descriptive analysis. The data source comes from primary data and secondary data. The data collection technique is a mixed method step by step, namely by first interviewing to obtain qualitative data followed by quantitative.

Based on the research results, it can be argued that the cooperative as a business entity in its activities requires planning including planning in preparing the budget, as well as the Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari which implements the plan. KPRI Guru Tanjungsari has also planned to determine revenue targets and adjust them to the costs incurred, this needs to be done transparently to cooperative members considering that the cooperative is a member-owned business entity, it is also hoped that with clear objectives / targets it can increase fighting power and mutual cooperation fellow cooperative members in making it happen. In achieving each budget, it will be seen to what extent the performance that KPRI Guru Tanjungsari has. So the results of research at the Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari on the level of realization of the revenue and expense budget in an effort to improve the performance of the cooperative to achieve a good performance level.

**Keywords:** *Impact of Realized Budget Revenue and Cost on Performance*

## RINGKASAN

**Risvi Novanda Pinanjung (2020).** Analisis Tingkat Realisasi Anggaran Pendapatan dan Biaya Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari) di bawah bimbingan **Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc.**

Anggaran adalah salah satu dari fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*) khususnya dalam keuangan. Anggaran keuangan dibedakan menjadi dua yaitu anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Anggaran pendapatan yang tercapai secara efektif dengan biaya yang efisien secara efisien dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang baik, karena salah satu tolak ukur tingkat kinerja perusahaan adalah dengan mengetahui kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang sebelumnya telah disusun dengan perencanaan yang sesuai.

Penelitian ini adalah penelitian campuran (*mix methods*) dan sifat penelitiannya analisis deskriptif. Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan metode campuran bertahap yaitu dengan wawancara terlebih dahulu untuk mendapatkan data kualitatif dan diikuti kuantitatif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa koperasi sebagai badan usaha yang dalam kegiatannya perlu adanya perencanaan termasuk perencanaan dalam menyusun anggaran, begitupun pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari yang menerapkan perencanaan tersebut. KPRI Guru Tanjungsari telah merencanakan juga menentukan target pendapatan dan menyesuakannya dengan biaya yang dikeluarkan, hal ini perlu dilakukan secara transparan kepada anggota koperasi mengingat koperasi adalah badan usaha milik anggota, juga diharapkan dengan adanya tujuan/ target yang sudah jelas dapat meningkatkan daya juang dan gotong royong sesama anggota koperasi dalam mewujudkannya. Dalam pencapaian setiap anggaran, akan terlihat sejauh mana kinerja yang KPRI Guru Tanjungsari miliki. Maka hasil penelitian di Koperasi Pegawai Republik Indonesia mengenai tingkat realisasi anggaran pendapatan dan biaya dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi mencapai tingkat kinerja baik.

**Kata Kunci : Dampak Realisasi Anggaran Pendapatan dan Biaya Terhadap Kinerja**

## KATA PENGANTAR

*Awwalul qauli* senantiasa panjatkan puja dan puji serta syukur kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan nikmat-Nya yang dilimpahkan kepada kita semua, sehingga masih diberi panjang usia menikmati kehidupan dan kesejahteraan lahir dan bathin. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini yang berjudul “Analisis Tingkat Realisasi Anggaran Pendapatan dan Biaya Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi”.

Kedua kalinya shalawat serta salam semoga tetap mengalir kepada Rasulullah, sang pejuang sejati, pembuka mata hati, beliaulah Rasulullah Ibni Abdillah Muhammad SAW, dan tidak lupa kepada keluarganya, shahabatnya, tabi'in dan tabi'atnya dan kita semua mudah-mudahan termasuk umat yang mendapatkan fasilitas syafa'at kelak di hari kiamat, *Amiin Allahuma Amiin*.

Penulis meyakini bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan, dukungan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. (HC). Burhanudin Abdullah, MA selaku Rektor Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).
2. Bapak Dr. H. Gijanto Purbo Suseno, SE., M.Sc selaku Direktur Program Studi S-1 Manajemen.

3. Bapak Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan pengarahan, membina, serta saran tercapainya kesempurnaan penulisan skripsi.
4. Ibu Dra. Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti. selaku dosen penelaah/ penguji konsentrasi yang telah memberikan saran dan arahan yang bermanfaat dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Dr. H. Sugiyanto, SE., M.Sc. selaku dosen penelaah/ penguji koperasi yang telah memberikan saran dan arahan yang bermanfaat dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Eka Setiajatnika, SE., M.Si. selaku dosen wali yang selalu memberikan motivasi dalam meningkatkan prestasi akademik.
7. Seluruh pengurus Koperasi Pegawai Republik Indonesia Guru Tanjungsari (KPRI Guru Tanjungsari) yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian demi kelancaran tugas akhir perkuliahan.
8. Ibu Sri Tanjung dan bapak Hasan Husaeri, selaku orang tua yang selalu mendukung dan mendoakan kelancaran dalam setiap tahap penyusunan tugas akhir perkuliahan.
9. Teman-teman kelas keuangan A 2016, terima kasih atas semua pembelajaran dan suasana yang menyenangkan selama duduk di bangku kuliah.
10. Rekan kerja di Koperasi KSPB yang telah memberikan pengertian dan kebijaksanaannya untuk penulis dapat menyelesaikan tugas akhir perkuliahan.

11. Teman-teman yang telah membantu dan mengingatkan serta memberi semangat untuk bimbingan; Sri Nur, Dewi Asih, Zalpa, dan Dewi Yulia.

12. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan, yang pada kesempatan ini telah memberikan bantuan moril maupaun material sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan wawasan dan peningkatan ilmu pengetahuan serta dapat memberikan informasi kepada masyarakat khususnya civitas akademika prodi Manajemen, konsentrasi Manajemen Keuangan Institut Manajemen Koperasi Indonesia.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penelitian ini sangat dinantikan. Penulis berharap semoga banyak pihak yang dapat memetik manfaat yang baik dari karya sederhana ini. Aamiin Yaa Robbal ‘Alamiin

Jatinangor, November 2020

**Risvi Novanda Pinanjung**

## DAFTAR ISI

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>RIWAYAT HIDUP .....</b>                                  | <b>i</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                       | <b>ii</b>  |
| <b>RINGKASAN .....</b>                                      | <b>iii</b> |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                  | <b>iv</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                      | <b>vii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                   | <b>ix</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                   | <b>x</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                               | <b>1</b>   |
| 1.1. Latar Belakang .....                                   | 1          |
| 1.2. Identifikasi Masalah.....                              | 8          |
| 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....                      | 8          |
| 1.3.1 Maksud .....                                          | 8          |
| 1.3.2 Tujuan .....                                          | 8          |
| 1.4. Kegunaan Penelitian.....                               | 9          |
| 1.4.1 Kegunaan Teoritis .....                               | 9          |
| 1.4.2 Kegunaan Praktis .....                                | 9          |
| <b>BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....</b> | <b>11</b>  |
| 2.1. Pendekatan Masalah .....                               | 11         |
| 2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....                         | 11         |
| 2.1.2 Pendekatan Manajemen Keuangan .....                   | 24         |
| 2.1.3 Pendekatan Anggaran.....                              | 29         |
| 2.1.4 Pendekatan Anggaran Operasional .....                 | 38         |
| 2.1.5 Pendekatan Kinerja .....                              | 41         |
| 2.2. Metode Penelitian yang Digunakan .....                 | 47         |
| 2.3. Data yang Diperlukan .....                             | 48         |
| 2.4. Sumber Data dan Cara Menentukannya.....                | 50         |
| 2.5. Teknik Pengumpulan Data.....                           | 52         |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6. Rancangan Analisis Data .....                                          | 52        |
| <b>BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN .....</b>                         | <b>55</b> |
| 3.1. Latar Belakang Organisasi dan Manajemen .....                          | 56        |
| 3.1.1 Sejarah Terbentuknya KPRI Guru Tanjungsari .....                      | 56        |
| 3.1.2 Keanggotaan KPRI Guru Tanjungsari .....                               | 62        |
| 3.1.3 Unit Pelayanan dan Usaha KPRI Guru Tanjungsari .....                  | 64        |
| 3.1.4 Keadaan Permodalan dan Keuangan KPRI Guru Tanjungsari ..              | 65        |
| 3.2. Implementasi Jati Diri .....                                           | 67        |
| 3.2.1 Implementasi Prinsip-prinsip Koperasi .....                           | 67        |
| 3.2.2 Implementasi Nilai-nilai Koperasi .....                               | 69        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                                    | <b>72</b> |
| 4.1 Tingkat Realisasi Anggaran Pendapatan dan Anggaran Biaya .....          | 72        |
| 4.1.1 Tingkat Realisasi Anggaran Pendapatan .....                           | 72        |
| 4.1.2 Tingkat Realisasi Anggaran Biaya .....                                | 74        |
| 4.3 Pengukuran Kinerja KPRI Guru Tanjungsari .....                          | 79        |
| 4.4 Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Biaya KPRI Guru<br>Tanjungsari ..... | 81        |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                       | <b>84</b> |
| 5.1 Simpulan .....                                                          | 84        |
| 5.2 Saran .....                                                             | 85        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                 | <b>86</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                                       | <b>87</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Rencana dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Biaya KPRI<br>Guru Tanjungsari tahun 2015-2019..... | 5  |
| Tabel 2.2 Rencana dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Biaya KPRI Guru<br>Tanjungsari tahun 2015-2019..... | 48 |
| Tabel 2.2 Penilaian Kinerja Keuangan.....                                                                   | 54 |
| Tabel 3.1 Perkembangan Jumlah Anggota KPRI Guru Tanjungsari.....                                            | 63 |
| Tabel 3.2 Rekap Perhitungan Rasio Likuiditas Tahun 2015-2019.....                                           | 65 |
| Tabel 3.3 Permodalan KPRI Guru Tanjungsari tahun 2015-2019.....                                             | 66 |
| Tabel 4.1 Rekap Anggaran dan Realisasi Pendapatan tahun 2015-2019.....                                      | 71 |
| Tabel 4.2 Rekap Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2015-2019.....                                           | 73 |
| Tabel 4.3 Rekap Persentase Tingkat Realisasi Anggaran Biaya.....                                            | 75 |
| Tabel 4.4 Rekap Perhitungan Tingkat Efisiensi Biaya.....                                                    | 76 |
| Tabel 4.5 Perhitungan Efektifitas Pendapatan Operasional.....                                               | 77 |
| Tabel 4.6 Perhitungan Efektifitas dan Efisiensi (Perbandingan anggaran dengan<br>realisasi).....            | 78 |
| Tabel 4.7 Penilaian Kinerja Keuangan.....                                                                   | 79 |
| Tabel 4.8 Perhitungan Penilaian Kinerja.....                                                                | 80 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Alur Tahapan Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan Bidang<br>Produksi..... | 40 |
| Gambar 2.2 Model Umum Proses Pengendalian .....                                            | 45 |



IKOPIN