BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Tinjauan Koperasi

Koperasi dengan tujuannya yakni untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khusunya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, dalam hal ini berarti bahwa Koperasi karywan Pindad sangatlah diharapkan keberadaannya untuk memberi kontribusi dalam menciptakan perekonoian yang baik bagi para karyawan PT Pindad pada khusunya dengan menyediakan layanan-layanan yang memadai dan memenuhi segala kebutuhan yang dibutukan oleh para karyawan yang merupakan angggota dari Koperasi sendiri. Dengan segala usaha yang Koperasi karyawan PT Pindad lakukan agar berjalan dengan baik dan dalam aktivitas yang baik maka haruslah memiliki perencanan yang kuat karena perencanaan merupakan proses dasar yang sangat penting bagi pelaksanaan proses-proses yang lain, dan mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi manajemen yang lain seperti pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

4.1.1 Definisi Koperasi

Secara umum koperasi dipahami sebagai perkumpulan orang yang secara sukarela memersatukan diri untuk berjuang meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka melalui pembentukan sebuah badan usaha yang dikelola secara demokratis.

Pengertian koperasi menurut PSAK No.27, 2007, dikatakan bahwa :

"Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya." Dengan demikian, koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat dan sokoguru perekonoian nasional.

Tabel 4. 1 Indikator dalam Definisi Koperasi serta implementasi pada Kopkar PT. Pindad Bandung

Dimensi Jati Diri Koperasi	Indikator Jati Diri Koperasi	Implementasi
Definisi Koperasi : "koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum	Koperasi merupakan salah satu badan usaha	Koperasi Karyawan PT Pindad Bandung memiliki 4 (empat) unit usaha diantaranya unit Usaha Simpan Pinjam, Unit usaha Umum, Unit usaha PBK dan unit usaha kepala.
koperasi dengan melandaskan kegiatannya pada prinsip koperasi	Beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi	Koperasi Karyawan PT Pindad Bandung berdiri dari 1959 dengan beranggota para karyawan PT Pindad Bandung.
sekaligus sebagai gerakan ekonomi	Landasan Kegiatannya adalah	Kopkar Pindad menjalankan kegiatan usaha, organisasi dan

Dimensi Jati Diri Koperasi	Indikator Jati Diri Koperasi	Implementasi
rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan" (menurut UU No.25 Tahun 1992**)**	prinsip-prinsip koperasi	pengelolaannya dengan didasarkan pada prinsip-prinsip Koperasi dan Undang-undang.
	Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat	Selain melayani anggota, Kopkar Pindad pun melayani masyarakat sekitar lingkungan koperasi
	Asas kekeluargaan merupakan dasar dalam pengelolaan kegiatan koperasi	Tidak menjadikan salah satu pihak sebagai pemilik utama. Semua peran yang sama dalam menjalankan usaha koperasi, memiliki hak dan kewajiban yang sama.

4.1.2 Prinsip-prinsip Koperasi

Prinsip-prinsip pengelolaan koperasi merupakan penjabaran lebih lanjut dari asas kekeluargaan yang dianutnya. Prinsip-prinsip koperasi ini biasanya mengatur baik hubungan antara koperasi dengan anggota, hubungan antara sesama anggota koperasi, pola kepengurusan organisasi koperasi serta mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh koperasi sebagai lemmbaga ekonomi yang berasas kekeluargaan. Selain itu, prinsip-prinsip koperasi biasanya juga mengatur pola kepengelolaan usaha koperasi. (Rudianto, 2010) : 4

Tabel 4. 2 Prinsip-prinsip Koperasi serta implementasi pada Kopkar Karyawan PT.Pindad Bandung

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
1.	Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka	Prinsip ini mengandung pengertian bahwa seorang yang tidak boleh dipaksa untuk bergabung menjadi anggota koperasi, tetapi harus berdasarkan diri sendiri		✓	Karena Kopkar PT Pindad dalam keanggotaannya tidak didasarkan dengan sukarela tetapi mewajibkan seluruh pegawai yang sudah tetap ataupun bagi karyawan yang baru diangkat.
2.	Pengelolaan dilakukan	Prinsip ini berdasarkan pada	✓		Segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan koperasi dan

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
	secara demokratis	kesamaan hak suara yang dimiliki oleh setiap anggota dalam pengelolaan koperasi setiap anggota memiliki hak suara yang sama untuk memilih atau dipilih menjadi pengurus dan atau pengawas maupun			pengambilan keputusan juga permasalahan selalu dimusyawarahkan bersama-sama anggota, pengurus dan pengawas yang dilakukan secara langsung ataupun dilakukan pada saat rapat anggota.

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		menjadi pengelola dalam rapat anggota.			
3.	Pebagian SHU dilakukan secara adil dan sebanding dengan besarnya jasa masing-masing anggota	Sisa Hasil Usaha (SHU) adalah selisih keuntungan antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengelolaan usaha. Setiap anggota yang berpartisipasi	✓		Pembagian SHU anggota koperasi dilakukan secara adil dan sebanding dengan partisipasinya dan juga sesuai dengan proporsi yang telah ditetapkan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan pembagian SHU dilakukan pada saat RAT yang diselenggarakan koperasi setiap 1 (satu) tahun sekali (seriap bulan Maret).

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		aktif dalam usaha kopersi akan mendapat SHU yang lebih besar dibandingkan dengan anggota yang pasif.			
4.	Pemberiaan balas jasa yang terbatas pada modal	Modal dalam koperasi pada dasarnya dipergunakan untuk menjalankan setiap kegiatan usaha koperasi	✓		Balas jasa yang diberikan Kopkar Pindad Bandung kepada anggotanya terbatas dan tidak didasarkan pada besarnya modal yang anggota berikan. Namun jumlah yang diberikan koperasi masih dibawah suku bunga yang berlaku dipasar.

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		dengan mengutamakan pelayanan anggota, sehingga anggota mendapatkan kemanfaatannya. Oleh karena itu balas jasa terhadap modal yang diberikan kepada para anggota juga terbatas, dan tidak didasarkan semata-mata			

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		atas besarnya modal yang diberikan.			
5.	Kemandirian	Koperasi yang dimaksud bahwa koperasi harus mampu berdiri sendiri dalam hal pengambilan keputusan, bertanggungjawab dan tidak tergantung pada pihak lain keanggotaan	✓		Kopkar PT Pindad Bandung pun menjalankan usahanya dengan modal sendiri tanpa adanya modal asing atau pinjaman dari Bank. Dapat dilihat dari modal sendiri yang dimiliki oleh koperasi yang lebih tinggi. Koperasi membuat AD/ART juga menjalankan koperasinya sendiri dengan merujuk pada UU RI 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian.

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		koperasi disini harus berperan dan berpartisipasi aktif yaitu dalam pengambilan keputusan, membayar simpanan pokok dan simpanan wajib dan anggota secara aktif memanfaatkan pelayanan-pelayanan yang			

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		diselenggarakan koperasi			
6.	Pendidikan perkoperasian	Pendidikan kepada anggota koperasi merupakan hal yang penting agar anggota koperasi menjadi lebih berkuaalitas, berkeampuan tinggi dan berwawasan yang luas. Pendidikan perkoperasian merupakan	✓		Kopkar PT. Pindad dalam menyelenggarakan pendidikan perkoperasian sudah dilakukan hingga saat ini dengan baik dari pihak pengurus Dinas Koperasi dan UKM kepada anggotanya. Memberikan pelatihan dasar mengenai perkoperasian bagi anggota baru.

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		bagian yang tidak dapat terpisahkan dalam mewujudkan kehidupan koperasi agar sesuai dengan jati diri koperasi.			
7.	Kerjasama antar koperasi	Kerjasama yang dimaksud disini adalah agar saling memanfaatkan kelebihan dan menghilangkan kelemahan	✓		Kopkar PT. Pindad Bandung sudah menjalin kerjasama dengan koperasi lan dengan cara mengunjungi koperasi lain unttuk saling melihat kekurangan dan kelebihan masing-masing untuk kemudian dijadikan evaluasi.

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penjelasan Prinsip Koperasi	Implementasi		Keterangan
			Sesuai	Tidak Sesuai	
		masing-masing koperasi, sehingga hasil akhir dapat dicapai secara optima.			

4.1.3 Nilai-nilai Koperasi

Sebagai perkumpulan orang dengan motif menolong diri sendiri yang berfungsi sebagai badan usaha haruslah memiliki jiwa yang menyemangatinya, yaitu nilai-nilai yang dianutnya. Nilai adalah ide, gagasan ataupun pandangan yang diterima sebagai norma sekaligus cita-cita oleh penganutnya, yang menentukan cara berpikir, bertindak, cara hidup dan cara bekerja mereka. Nilai-nilai diterima sebagai perwuju dan moral, norma, dan pola budaya serta membentuk kepercayaan yang fundamental pada suatu perkumpulan atau sekelompok orang. Sesuai faham humanisme dan watak sosial yang dimilikinya, maka nilai-nilai yang dianut koperasi sifatnya manusiawi yaitu menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia sebagai mahkluk tuhan, individu dan sosial.

Tabel 4. 3 Implementasi Nilai-Nilai Koperasi pada Kopkar PT. Pindad Bandung

Nilai-nilai Koperasi	Indikator nilai-nilai Koperasi	Implementasi dan Kesimpulan
Adapun rumusan nilai-nilai yang ditetapkan ICA tahun 1995 adalah sebagai berikut, "koperasi-koperasi berdasarkan nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokratis, kesetaraan, keadilan , dan solidaritas. Dalam tradisi para pendiri koperasi percaya pada nilai-nilai etis yaitu: kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial, keperdulian terhadap orang lain." Dalam hal	Makna menolong diri sendiri	Anggota koperasi telah memenuhi kewajiban secara tertib dengan melakukan partisipasi berupa Simpanan wajib yang ditentuakan berdasarkan Eslon, yakni Eslon 1 : Rp. 600.000 Eslon 2 : Rp. 450.000 Eslon 3 : Rp. 400.000 Eslon 4 : Rp. 300.000 Eslon 5 kebawah : Rp. 250.000 Serta Simpanan pokok sebesar Rp. 100.000. Dalam menjalankan kegiatan usaha, Kopkar PT Pindad Bandung

Nilai-nilai Koperasi	Indikator nilai-nilai Koperasi	Implementasi dan Kesimpulan
ini, ICA memilah nilai-nilai tersebut menjadi nilai-nilai dasar dan niliai-nilai ethis.		memenuhi kebutuhan dan kepentingan anggota dengan menggunakan modal yang ada.
	Makna tanggungjawab sendiri	Anggota Kopkar PT. Pindad Bandung telah mandiri dalam memecahkan masalah secara bersama.
	Makna demokratis	Setiap anggota Kopkar PT. Pindad Bandung memiliki hak untuk menyampaikan pendapat, kritik dan saran bagi kemajuan usaha koperasi kedepannya pada saat RAT. Ataupun dengan Rapat istimewa bila ada hal yang sangat penting

Nilai-nilai Koperasi	Indikator nilai-nilai Koperasi	Implementasi dan Kesimpulan
		untuk dibahas dan dimusyawarahkan.
	Makna persamaan/kesetaraan	Setiap anggota memiliki persamaan hak dan kewajiban dalam menjalankan perannya sebagai user dan owner pada Kopkar PT. Pindad Bandung
	Makna keadilan	Anggota diperlakukan secara adil dalam pembagian Sisa Hasil Usaha yang berdasarkan pada transaksi dan partisipasi anggotanya.
	Solidaritas (solidarity)	Anggota Kopkar PT. Pindad Bandung telah bekerja sama dengan mengikuti kegiatan yang dilaksanakan oleh koperasi, baik kegiatan

Nilai-nilai Koperasi	Indikator nilai-nilai Koperasi	Implementasi dan Kesimpulan
		RAT dan kegiatan lainnya.
	Makna kejujuran	Melakukan segala bentuk kegiatan koperasi yang dilaporkan pada saat RAT oleh pengurus kepada anggota.
	Makna Keterbukaan	Melakukan semua kekurangan ataupun kesalahan yang dilakukan selama masa tugasnya pada saat rapat anggota.
	Makna tanggungjawab sosial dan kepedulian terhadap orang lain	Adanya sumbangan pada pembangunan masjid, pembangunan fasilitas umum dll yang ada di daerah sekitar Koperasi.

4.2 Manajemen Keuangan

4.2.1 Definisi Manajemen Keuangan

Definisi Manajemen Keuangan menurut (Fahmi, 2018) : 2 adalah :

"Manajemen Keuangan merupakan penggabungan dari ilmu dan seni yang membahas, mengkaji dan menganalisis tentang bagaimana seorang manajer keuangan dengan mempergunakan seluruh sumber daya perusahaan untuk mencari dana, mengelola dana, dan membagi dana dengan tujuan mampu memberikan *profit* atau kemakmuran bagi para pemegang saham dan *suistainability* keberlanjutan usaha bagi perusahaan.

4.2.2 Fungsi Manajemen

Ilmu manajemen keuangan berfungsi sebagai pedoman bagi manajer perusahaan dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan. Artinya boleh melakukan terobosan dan kreativitas berfikir, akan tetapi semua itu tetap tidak mengesampingkan kaidah-kaidah yang berlaku dalam ilmu manajemen keuangan. Seperti mematuhi aturan-aturan yang terkandung dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan), GAAP (*general Accepted Accounting Principle),* undang-undang dan peraturan tentang pengelolaan keuangan perusahaan, dan lain sebagainya.

Dengan memahami ilmu manajemen keuangan secara baik diharapkan seorang berbagai pihak baik yang berada di posisi marketing, produksi, personalia, dan keuangan diharapkan akan mampu menempatkan setiap keputusan secara jauh lebih bijaksana. Sesuai konsep dan filosofi keuangan. Jumlah pemasukan harus sama dengan pengeluaran, jika tidak berimbang maka itu adalah persoalan.

4.2.3 Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

Menurut (Fahmi, 2018) : 2 bidang manajemen keuangan memiliki tiga ruang lingkup yang harus dilihat oleh seorang manajer keuangan yaitu :

a. Bagaimana mencari dana

   Modal perushaan bersumber dari modal sendiri dan modal asing. Modal sendiri yaitu berupa modal dari pemilik yang disetor dan itu dijadikan sebagai modal perusahaan seperti *stock* (saham), dan modal asing berupa hasil pinjaman ke perbankan, hasil penjualan saham, termasuk utang dagang serta obligasi juga yang lainnya.

b. Bagaimana Mengelola Dana

   Mngelola dana perusahaan dan kemudian menginvestasikan dana tersebut ke tempat-tempat yang dianggap produktif atau menguntungkan.keuangan akan selalu dipantau dan dianalisis dengan baik pada setiap tindakan dan keputusan yang akan diambil dengan memperhitungkan aspek-aspek keuangan dan non keuangan, terutama kondisi memungkinkan terjadinya *profit* dan kontinuetas perusahaan dikemudian hari. Secara konsep investasi keputusan yang akan menimbulkan kerugian atau bahkan menibulakan *profit* yang rendah akan selalu dihindari atau dengan kata lain menghindari resiko.

c. Bagaimana Membagi Dana

   Membagi keuntungan kepada para pemilik sesuai dengan jumlah modal yang disetor atau yang ditempatkan.

4.2.4 Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan adalah suatu ilmu yang menempatkan kajian tentang keuangan dengan menempatkan berbagai atribut keuangan secara terkonsep dan sistematis baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan keuangan memberikan panduan bagi perubahan dan pertumbuhan yang terjadi di dalam perusahaan.

Perencanaan keuangan merupakan tahap awal bagi koperasi saat akan memulai kegiatan usahanya yang akan dan harus selalu dilakukan setiap dalam jangka waktu sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan kegiatan usaha baik dalam hal rencana kerja, rencana biaya, pendapatan, keputusan investasi serta keputusan-keputusan lainnya yang berkaitan dengan aktivitas koperasi agar terarah dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.3 Anggaran

Penganggaran perusahaan (budgeting) merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam suatu satuan kegiatan dan satuan uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan dalam bentuk laporan keuangan (laporan laba rugi, neraca, perubahan modal, dan perubahan kas). Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Anggaran merupakan perkiraan atau rencana penerimaan dan pengeluaran dalam suatu periode tertentu. Atau merupakan rencana manajemen untuk keperluan

perencanaan dan pengendalian, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Yang dapat dikatakan bahwa Penganggaran merupakan proses dalam menyusun anggaran sedangkan anggaran merupakan hasil dari penganggaran.

Pengertian Anggaran menurut (Nafarin, 2004) adalah :

"Anggaran (Budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu ."

Menurut (Munandar, 2010), pengertian Anggaran yaitu ;

"*Business* Budget (Anggaran Perusahaan) atau 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 tertentu yang akan datang."

4.3.1 Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:490) ada beberapa karakteristik anggaran diantaranya:

1. Anggaran dinyatakan dalamm satuan keuangan dan satuan selain keuangan
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang di tetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

4.3.2 Penyusunana Anggaran

Menurut (Harahap, 2001) : 83 terdapat tiga metode dalam prosedur penyusunan anggaran, yaitu :

1. Metode Otoriter (*top down*)

   Anggaran yang disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya dan keikutsertaannya.
2. Metode demokrasi (*bottom Up*)

   Anggaran yang disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Penyusunan anggaran yang akan diapai dimasa yang akan datang sepenuhnya diserahkan kepada para karyawan.
3. Metode Campuran (*top Down dan Bottom Up*)

   Perusahaan yang menyusun anggaran yang dimulai dari atasan yang kemudian selanjutnya oleh karyawan bawahan.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggungjawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya, adalah pimpinan perusahaan. Hal ini disbabkan karena pimpinan tertinggi perusahaan yang paling berwenang dan paling bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas untuk menyiapkan dan menyusun anggaran

tidak harus ditangani oleh pimpinan perusahaan, tetpai dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Bagian apa dan siapa yang diberi tugas untuk mempersiapkan dan menyusun anggaran tergantung pada struktur organisasi perusaahaan.

4.3.3 Perencanaan Keuangan (Penyusunan RAPB)

Berdasarkan Pasal 22 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyatakan bahwa Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi. Selanjutnya berdasarkan huruf d Pasal 23 menyatakan bahwa Rapat Anggota berwenang menetapkan Rencana Kerja, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi. Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RK dan RAPB) merupakan rencana kerja disusun berdasarkan pada realisasi kegiatan Tahun sebelumnya dan memperhatikan aspirasi anggota serta perkembangan yang terjadi dengan tetap mengupayakan efisiensi dan penyesuaian di berbagai bidang kegiatan usaha.

4.3.3 Perencanaan Anggaran Keuangan Koperasi Karyawan PT Pindad Bandung

Proses Penyusunan RAPB pada Koperasi Karyawan PT Pindad didasarkan pada undang-undang No.25 tahun 1992 pasal 23 ayat 4 Tentang rencana Kerja, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi, serta pengesahan Laporan Keuangan.

Proses penyusunan anggaran pada Koperasi Karyawan PT. Pindad Persero dapat dikatakan sama dengan proses penyusunan anggaran koperasi pada umunya yaitu setiap tahun rencana kerja dituangkan ke dalam Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja, dikarenakan pada Kopkar PT. Pindad memiliki lebih dari satu Usaha yaitu Usaha Simpan Pinjam, Usaha Umum dan PBK maka pembuatan rencana anggaran melibatkan sebagian pihak dari masing masing setiap unit bersama dengan pihak lain yang terlibat yakni sekertaris, bendaharan dan ketua. Bagian tersebut memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Manajer Unit Usaha, bertugas membuat rencana Anggaran.
2. Sekertaris, bagian sekertaris bertugas melakukan penyusunan anggaran dan mengarsipkan.
3. Bendahara, menandatangani Rencana Anggaran yang telah dibuat oleh setiap unit bersama sekertaris yang telah disahkan dalam Rapat Anggota Tahunan.
4. Ketua, menandatangani Rencana Anggaran yang telah dibuat oleh setiap Unit bersama sekertaris yang telah disahkan dalam Rapat Anggota Tahunan.

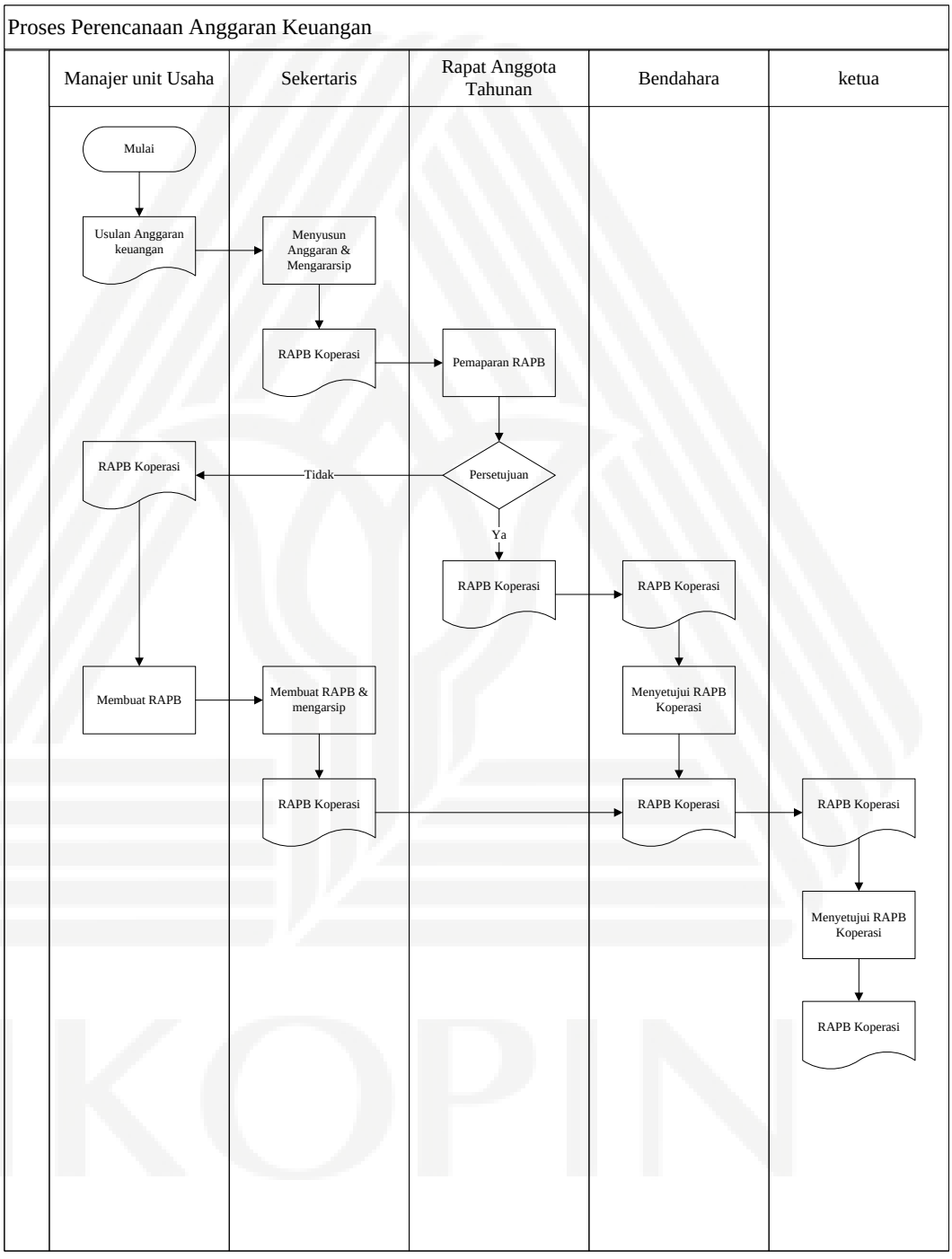
Untuk proses penyusunan Rencana Anggaran dimulai dari penyusunan Rencana Anggaran oleh setiap unit bersama dengan sekertaris yang dipacukan atau didasarkan pada Neraca tahun sebelumnya. Nominal ditentukan dengan cara menurunkan atau menaikkan nominal berkisar sebesar 10% dari neraca sebelumnya, setelah penyusunan selesai Rencana Anggaran dipaparkan saat Rapat Anggota Tahunan, karena koperasi merupakan suatu organisasi yang berkekeluargaan untuk persetujuannya Rencana Anggaran dilakukan saat Rapat

anggota Tahunan, setelah Rencana Anggaran disetujui maka sekertaris mengajukan kepada ketua untuk penandatanganan. Setelah mendapat persetujuan dari ketua sekertaris mengajukan kepada bendahara untuk menlakukan penandatangan. Jika rencana anggaran tidak disetujui saat rapat maka sekertaris serta unit yang brsangkutan kembali membuat rencana anggaran pada bagian yang tidak disetujui saat rapat.

Setelah penyetujuan rencana anggaran, untuk perealisasian anggaran dilakukan pengawasan oleh badan pengawas. Pengawasan dilakukan agar Rencana Anggaran yang telah disusun bisa direalisasikan dengan baik.

IKOPIN

Gambar 4. 1 Mekanisme Perencanaan Keuangan Kopkar PT. Pindad Bandung



*data diolah

4.3.4 Permasalahan yang dihadapi koperasi

Dalam melakukan perencanaan tentunya ada banyak yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan agar tak terjadi kesalahan atau ketidakcapain di masa depan, namun ada kalanya faktor yang dapat menjadi penghambat dalam perencanaan diantaranya :

1. Seiring dengan bertumbuhnya perekonomian maka harga barang juga secara otomatis akan mengalami kenaikkan, dan faktor inflasi ini sangat berpengaruh dalam perencanaan koperasi PT. Pindad Bandung, karena ketidakpastian dalam perubahan ini menyebabkan target yang telah dibuat menjadi kurang efektif untuk digunakan sehingga perlu perhitungan lebih untuk pengambilan keputusan.
2. Dalam penetapan skala prioritas cukup sulit untuk ditentukan karena berbedanya setiap kebutuhan seiring berjalannya waktu dan masa sehingga perlu ditelaah lebih jauh yang mana yang harus diutamakan.
3. Tidak adanya SOP (Standar Operasional Prosedur) Perencanaan Kopkar PT. Pindad yang dijadikan sebagai acuan sehingga Mekanisme perencanaan dilakukan berdasarkan kebiasaan atau mencontoh dari kepengurusan yang lebih dahulu sehingga tidak dapat dipastikan bahwa proses yang dilakukan telah sesuai.
4. Karena terbatasnya waktu yang tersedia sehingga dalam menentukan anggaran dilakukan dengan cara penyalinan anggaran tahun sebelumnya yang kemudian dinaikkan nominalnya untuk menyusun anggaran dengan cepat.

4.4 Perbandingan Antara Realisasi dan Anggaran

Perbandingan output dan imput yang dikaitkan dengan standart kinerja atau target yang telah ditetapkan. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Pengukuran efisiensi ini digunakan untuk mengukur tingkat penghematan anggaran yang dilakukan koperasi, berupa angka angka ini tidak bersifat absolut, tetapi relatif. Artinya tidak ada standar baku yang dianggap baik untuk rasio ini. Koperasi dinilai telah melakukan efisiensi anggaran jika efisiensinya kurang dari 100% sebaliknya bila melebihi 100% maka mengidentifikasi terjadinya pemborosan anggaran dan tidak efisien. Berikut formula untuk mengukur efisiensi :

$$\text{Tingkat Efisiensi} = \frac{Realisasi\ Biaya}{Anggaran\ Biaya} X100\%$$

4.4.1 Pengukuran Realisasi Anggaran Biaya

Biaya merupakan semua kewajiban koperasi yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan, meliputi semua pengeluaran dari rekening kas umum dalam satu tahun anggaran. Belanja yang terdapat dalam anggaran merupakan patokan maksimal dalam melakukan pembelanjaan terkait dengan program dan kegiatan sehingga pelaksanaan anggaran yang terjadi tidak boleh melebihi anggaran yang ditetapkan.

Pengukuran efisiensi didasarkan pada pusat biaya sehingga dilakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasi belanja. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat efisiensi suatu anggaran yang dilihat dari besarnya tingkat persentasi capaian.

Tabel 4. 4 Kriteria kinerja Keuangan

Persentasi Kinerja Keuangan	Kriteria
100% >	Tidak Efisien
90% – 100%	Kurang Efisien
80% - 90%	Cukup Efisien
60% - 80%	Efisien
<60%	Sangat Efisien

Berdasarkan persentase capaian belanja jika rencana anggaran lebih kecil daripada realisasi maka artinya tidak efisien. Belanja juga dapat dikatakan tidak efisien bila persentase selisihnya menunjukkan selisih lebih sedangkan jika anggarannya lebih besar daripada realisasi dan persentasi selisih menunjukkan selisih kurang maka artinya efisien. Mengukur efisiensi dengan tingkat penghematan anggaran yang dinilai telah melakukan efisiensi anggaran jika rasio efisiensinya kurang dari 100% dan tergolong baik. Jika diatas 100% terjadi pemborosan dan tergolong tidak efisien.

Tabel 4. 5 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2017

Jenis Biaya	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	% Capaian	Kriteria
Biaya Operasional	Rp 10.495.508.934,94	Rp 11.917.976.156,06	113,55	Tidak Efisien
B. Personil	Rp 4.725.219.111,55	Rp 4.486.331.086,79	94,94	Kurang Efisien
B. Sosial	Rp 221.824.374,44	Rp 1.207.359.664,43	544,29	Tidak Efisien
B. Tenaga dan Supplies	Rp 10.013.916,00	Rp 8.906.454,00	88,94	Cukup Efisien
B. Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp 233.180.000,00	Rp 263.987.646,95	113,21	Tidak Efisien
B. Operasional & Adm.Umum	Rp 525.523.800,00	Rp 552.548.312,93	105,14	Tidak Efisien
B. Bunga	Rp 4.655.747.081,52	Rp 5.292.774.539,52	113,68	Tidak Efisien
B. Pengebangan	Rp 11.000.000,00	Rp 11.000.000,00	100,00	Tidak Efisien
B. Penyusutan & Amortisasi	Rp 113.000.651,43	Rp 95.068.451,44	84,13	Cukup Efisien
Biaya Non Operasional	Rp 350.782.575,60	Rp 395.709.276,56	112,81	Tidak Efisien

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Kerja Kopkar PT. Pindad Bandung (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas, persentase capaian biaya pada tahun 2017 belum menunjukkan efisien. Hal ini dapat dilihat dari persentase capaian biaya operasional yang menunjukkan persentase capaian 113,55% juga biaya non operasinal sebesar 112,81% yang artinya bila dilihat dari kriteria efisiensi kinerja keuangan keduanya menunjukkan kriteria tidak efisien. Realisasi biaya yang paling signifikan mengalami ketidakcapain terjadi pada bagian biaya personil yang realisasinya mencapai 544,29% dari anggarannya.

IKOPIN

Tabel 4. 6 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2018

Jenis Biaya	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	% Capaian	Kriteria
Biaya Operasional	Rp 11.008.567.806,56	Rp 11.529.185.108,60	104,73	Tidak Efisien
B. Personil	Rp 5.074.071.326,56	Rp 5.123.248.775,99	100,97	Tidak Efisien
B. Sosial	Rp 296.580.476,00	Rp 1.324.019.990,24	446,43	Tidak Efisien
B. Tenaga dan Supplies	Rp 9.124.145,00	Rp 8.966.435,00	98,27	Kurang Efisien
B. Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp 252.219.211,00	Rp 280.146.050,29	111,07	Tidak Efisien
B. Operasional & Adm.Umum	Rp 542.614.084,00	Rp 600.928.097,25	110,75	Tidak Efisien
B. Bunga	Rp 4.724.804.964,00	Rp 4.094.802.904,33	86,67	Cukup Efisien
B. Pengebangan	Rp 7.000.000,00	Rp 7.000.000,00	100,00	Tidak Efisien
B. Penyusutan & Amortisasi	Rp 102.153.600,00	Rp 90.072.855,50	88,17	Cukup Efisien
Biaya Non Operasional	Rp 464.622.053,27	Rp 266.655.490,97	57,39	Sangat Efisien

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Kerja Kopkar PT. Pindad Bandung (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas, persentase capaian biaya pada tahun 2018 belum menunjukkan efisien. Hal ini dapat dilihat dari persentase capaian biaya operasional yang menunjukkan persentase capaian 104,73% namun pada biaya non operasinal persentasenya sebesar 57,39% yang bila dilihat dari kriteria kinerja keuangan biaya Operasional menunjukkan Tidak Efisien sedangkan biaya non operasional menunjukkan kriteria sangat efisien.

IKOPIN

Tabel 4. 7 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2019

Jenis Biaya	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	% Capaian	Kriteria
Biaya operasional	Rp 14.121.078.619,50	Rp 14.251.063.333,02	100,92	Tidak Efisien
B. Personil	Rp 7.497.345.903,21	Rp 7.454.544.588,47	99,43	Kuurang Efisien
B. Sosial	Rp 392.312.422,14	Rp 1.390.481.510,87	354,43	Tidak Efisien
B. Tenaga dan Supplies	Rp 8.297.223,00	Rp 8.473.322,75	102,12	Tidak Efisien
B. Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp 418.010.921,77	Rp 461.852.723,21	110,49	Tidak Efisien
B. Operasional & Adm.Umum	Rp 614.097.520,86	Rp 606.892.706,54	98,83	Kuurang Efisien
B. Bunga	Rp 5.071.821.617,93	Rp 4.225.509.126,85	83,31	Cukup Efiisien
B. Pengebangan	Rp 10.000.000,00	Rp 10.000.000,00	100,00	Kuurang Efisien
B. Penyusutan & Amortisasi	Rp 109.193.010,59	Rp 93.309.354,33	85,45	Cukup Efisien
Biaya Non Operasional	Rp 294.493.112,94	Rp 602.179.147,19	204,48	Tidak Efisien

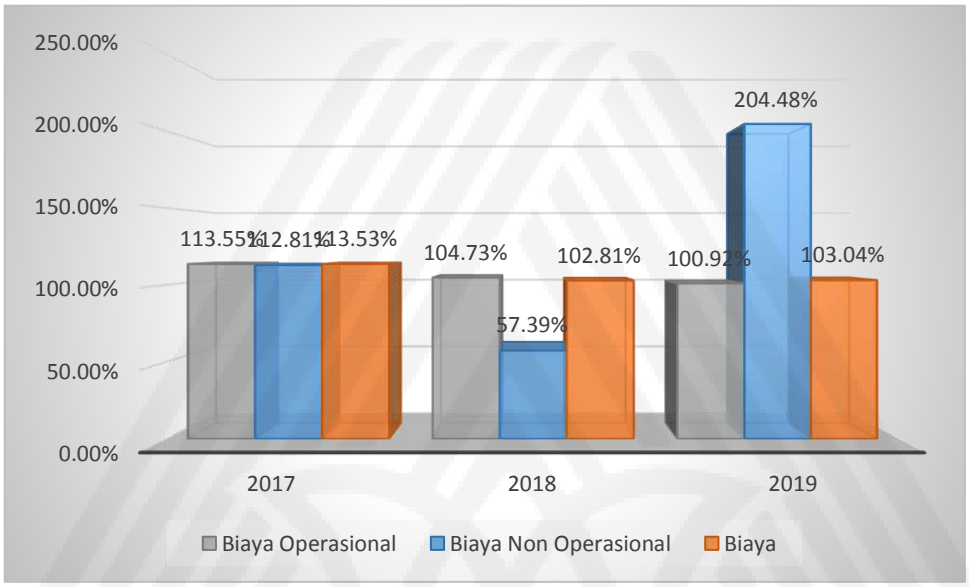
Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Kerja Kopkar PT. Pindad Bandung (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas, persentase capaian biaya pada tahun 2019 belum menunjukkan efisien. Hal ini dapat dilihat dari persentase capaian biaya operasional yang menunjukkan persentase capaian 100,92% serta pada biaya non operasinal persentasenya sebesar 204,48% yang bila dilihat dari kriteria kinerja keuangan kedua biaya menunjukkan Tidak Efisien.

Dengan hasil perhitungan tingkat efisiensi tabel di atas dapat disimpulkan dengan grafik yaitu :

IKOPIN

Gambar 4. 2 Grafik Keuangan Kopkar PT. Pindad Bandung berdasarkan tingkat efisiensi dari Tahun 2017-2019



Grafik diatas menunjukkan pencapaian biaya yang digolongkan secara umum yaitu Biaya Operasional, Biaya Non Operasional dan biaya keseluruhan, dapat dilihat dari tiga tahun terakhir persentase capaian biaya yang dimiliki berbeda, pada tahun 2017 ketiga biaya mengalami persentase capaian yang hampir seragam yang artinya realisasi biaya operasional dan Non Operasionalnya memberi persentase yang hampir sama dalam realisasi biaya secara keseluruhan di tahun 2017, sedangkan di tahun 2018 antara Biaya Operasional dan Non Operasinal mengalami perbedaan capaian yang cukup signifikan pada biaya non operasional persentase capaian dapat dikatakan kecil yaitu sebesar 57,39% berbeda dengan

Biaya Operasionalnya yang mencapai 104,73% yang berarti pada tahun 2018 biaya operasional yang menjadi faktor terbesar terjadinya persentase capaian realisasi terhadap anggaran yang besar di tahun 2018, berbeda dengan tahun 2018 di tahun 2019 terjadi yang sebaliknya yang mejadi faktor terbesar terjadinya persentase capaian yang tinggi yaitu pada Biaya Non Operasionalnya yakni mencapai 204,48% sedangkan pada biaya operasionalnya sebesar 100,92%.

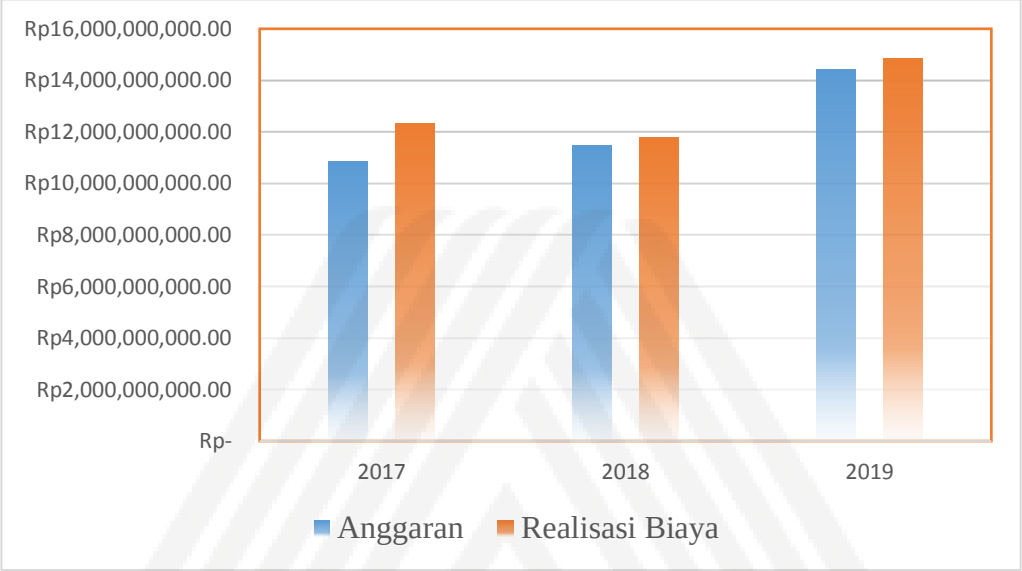
Tabel 4. 8 Perbandingan antara Anggaran dan Realisasi Biaya

Tahun	Anggaran	Realisasi	Rasio Efisiensi %
2017	Rp 10.846.291.510,54	Rp 12.313.685.432,62	113,53
2018	Rp 11.473.189.859,83	Rp 11.795.840.599,57	102,81
2019	Rp 14.415.571.732,44	Rp 14.853.242.480,21	103,04

*data diolah

Tabel diatas merupakan tabel perbandingan antara anggaran biaya dan realisasinya secara keseluruhan selama tiga tahun terakhir, dapat dilihat bahwa biaya yang dikeluarkan secara garis besar dapat dikatakan tidak efisien karena persentase yang ditunjukkan menunjukkan lebih dari 100% yang artinya tidak efisien didasarkan pada kriteria efisiensi kinerja keuangan

Gambar 4. 3 Grafik Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya



*data diolah

Berdasarkan gambar diatas, bila persentase capaiannya semakin tinggi maka tingkat efisiensinya semakin rendah. Secara keseluruhan, realisasi biaya pada Kopkar PT. Pindad Bandung memiliki capaian realisasi biaya terhadap anggaran yang lebih tinggi.