

Analisis Anggaran Dan Realisasi Biaya Sebagai Alat Pengendalian Operasional Pada Primer Koperasi Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan

Nia Okta Ramadhani¹

Prodi Studi Manajemen Bisnis, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Pamulang

Email: nia.oktaramadhani32@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis penyusunan dan pengendalian anggaran operasional pada Primer Koperasi Sekretariat Jenderal kementerian Pertahanan, dengan memanfaatkan data rencana dan realisasi tahun 2025 serta rencana tahun 2026. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data utama penelitian berupa dokumen anggaran dan realisasi yang dilengkapi dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan membandingkan nilai anggaran dan realisasi, menghitung selisih serta persentase penyimpangan, kemudian menginterpretasikan hasilnya dalam konteks pengendalian operasional. Data yang dianalisis menunjukkan bahwa total pendapatan tahun 2025 terealisasi Rp736.803.468 dari rencana Rp832.500.000, sedangkan total biaya terealisasi Rp677.590.286 dari anggaran Rp798.350.000. Meskipun pendapatan berada di bawah rencana, realisasi biaya juga lebih rendah sehingga SHU setelah pajak tercatat Rp79.354.247, lebih tinggi daripada rencana Rp64.500.000. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya pengendalian pengeluaran dan evaluasi selisih anggaran dalam menjaga hasil usaha koperasi. Penelitian ini juga menggunakan data persediaan barang dagang per 31 Desember 2025 sebesar Rp130.832.135 sebagai informasi pendukung dalam melihat kondisi operasional unit perdagangan.

Kata Kunci: anggaran, realisasi, pengendalian biaya, koperasi, SHU.

Abstract

This study aims to analyze the preparation and control of the operational budget at the Ministry of Defence Secretariat General Cooperative, utilizing data on the 2025 plan and actual figures, as well as the 2026 plan. A descriptive qualitative approach was employed. The primary data consisted of budget and realization documents, supplemented by interviews, observations, and additional documentation. Analysis involved comparing budgeted and actual figures, calculating variances and percentage deviations, and interpreting the results within the context of operational control. The analyzed data indicate that total revenue realized in 2025 was Rp736,803,468 against a planned Rp832,500,000, while total costs realized were Rp677,590,286 against a budgeted Rp798,350,000. Although revenue fell short of the plan, actual costs were also lower, resulting in a post-tax surplus (SHU) of Rp79,354,247 exceeding the planned Rp64,500,000. These findings highlight the importance of expenditure control and budget variance evaluation in maintaining the cooperative's financial performance. The study also utilized merchandise inventory data as of December 31, 2025 (valued at Rp130,832,135) as supporting information to assess the operational status of the trading unit.

Keywords: budget, realization, cost control, cooperative, surplus (SHU).

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu alat manajemen yang membantu organisasi menerjemahkan rencana kerja ke dalam kebutuhan sumber daya yang lebih terukur. Melalui anggaran, pengelola dapat menetapkan target pendapatan dan batas pengeluaran, sedangkan realisasi memberikan informasi mengenai kondisi aktual yang terjadi selama periode berjalan. Perbandingan kedua informasi tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan kegiatan telah berjalan sesuai rencana.

Dalam organisasi koperasi, fungsi anggaran menjadi penting karena kegiatan usaha perlu dikelola secara efisien tanpa mengabaikan tujuan pelayanan kepada anggota. Anggaran dapat digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan usaha, mengawasi pengeluaran, dan menjadi bahan evaluasi bagi pengurus. Penelitian Pratama dan Supriyono (2020) pada Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga menunjukkan bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, sementara kelemahan dalam pedoman dan proses penyusunan dapat membuat fungsi anggaran belum berjalan optimal.

Penelitian Septiani dan Herawati (2020) menunjukkan bahwa perbandingan antara anggaran dan realisasi dapat digunakan untuk menilai pengendalian biaya. Sementara itu, Kusuma, Sahara, dan Rahayu (2022) pada Koperasi Langgeng Mulyo Ngancar menggunakan analisis varians untuk melihat penyimpangan biaya operasional dan menghubungkannya dengan upaya peningkatan SHU. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi anggaran tidak cukup hanya melihat apakah biaya lebih besar atau lebih kecil, tetapi juga perlu memahami penyebab dan dampaknya terhadap hasil usaha.

Primer Koperasi Sekretariat Jenderal kementerian Pertahanan memiliki kegiatan usaha yang tercermin antara lain melalui Unit Toko dan Unit Simpan Pinjam. Dokumen yang tersedia menunjukkan adanya rencana dan realisasi pendapatan serta berbagai kelompok biaya pada tahun 2025, sekaligus rencana untuk tahun 2026. Dokumen tersebut juga mencatat persediaan barang dagang per 31 Desember 2025. Kondisi ini memberikan dasar yang cukup untuk menganalisis fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian operasional.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan judul “Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya sebagai Alat Pengendalian Operasional pada Primer Koperasi Sekretariat Jenderal kementerian Pertahanan”. Judul ini dipilih karena data yang tersedia lebih menggambarkan anggaran operasional dan perdagangan daripada proses produksi manufaktur.

Meskipun beberapa penelitian terdahulu telah membahas anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian, masih terdapat ruang untuk memperluas kajian pada konteks koperasi dengan karakteristik kegiatan usaha yang beragam. Penelitian Pratama dan Supriyono (2020) lebih menekankan fungsi anggaran dalam perencanaan dan pengendalian pada koperasi, sedangkan Septiani dan Herawati (2020) berfokus pada perbandingan anggaran dan realisasi sebagai dasar pengendalian biaya. Sementara itu, Kusuma, Sahara, dan Rahayu (2022) menggunakan analisis varians untuk mengidentifikasi penyimpangan biaya operasional dan kaitannya dengan SHU. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan pentingnya analisis anggaran dan realisasi, tetapi belum secara khusus menggambarkan bagaimana penyimpangan antara anggaran dan realisasi pada beberapa unit usaha koperasi dapat digunakan untuk menilai efektivitas pengendalian operasional secara menyeluruh.

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan pada Primer Koperasi Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang memiliki karakteristik kegiatan usaha yang berbeda, khususnya Unit Toko dan Unit Simpan Pinjam. Penelitian ini tidak hanya membandingkan jumlah anggaran dengan realisasi biaya, tetapi juga mengidentifikasi besarnya varians, mengkaji pos-pos biaya yang mengalami penyimpangan, serta menelaah kondisi tersebut sebagai dasar untuk menilai pelaksanaan pengendalian operasional. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai sejauh mana anggaran dan realisasi biaya berfungsi sebagai instrumen pengendalian operasional pada koperasi, sekaligus memberikan masukan bagi pengurus dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan biaya dan penyusunan anggaran pada periode berikutnya.

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan objek Primer Koperasi Sekretariat Jenderal kementerian Pertahanan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak hanya menghitung selisih angka, tetapi juga berupaya memahami proses penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi anggaran. Model serupa digunakan Pratama dan Supriyono (2020) dalam penelitian kualitatif pada koperasi dengan membandingkan laporan rencana dan realisasi serta menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi literatur.

Data utama yang dianalisis berasal dari dokumen rencana dan realisasi biaya tahun 2025, rencana tahun 2026, serta rekapitulasi persediaan barang dagang per 31 Desember 2025 yang diperlihatkan oleh pengguna. Data tersebut kemudian diolah dengan perbandingan anggaran-realisasi. Untuk memperkuat hasil, penelitian lapangan dapat dilengkapi wawancara dengan pengurus, pengelola, atau bagian keuangan serta observasi terhadap proses penganggaran.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan temuan dapat diperkuat melalui triangulasi dengan membandingkan dokumen, keterangan informan, dan hasil observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1 Data Anggaran dan Realisasi Tahun 2025

Pos	Anggaran 2025	Realisasi 2025	Selisih	Varians (%)	Interpretasi
Total Pendapatan	Rp832.500.000	Rp736.803.468	Rp-95.696.532	-11.50%	Di bawah Traget
Biaya Usaha	Rp466.000.000	Rp394.690.270	Rp-71.309.730	-15.30%	Di bawah anggaran
Biaya Administrasi & Umum	Rp317.000.000	Rp273.975.000	Rp-43.025.000	-13.57%	Di bawah anggaran
Biaya di Luar Usaha	Rp15.350.000	Rp8.925.016	Rp-6.424.984	-41.86%	Di bawah anggaran
Total Biaya	Rp798.350.000	Rp677.590.286	Rp-120.759.714	-15.13%	Di bawah anggaran
SHU Sebelum Pajak	Rp73.000.000	Rp79.354.247	Rp6.354.247	8.70%	Di atas rencana
SHU Setelah Pajak	Rp64.500.000	Rp79.354.247	Rp14.854.247	23.03%	Di atas rencana

Dokumen yang dianalisis memuat rencana dan realisasi tahun 2025 serta rencana tahun 2026. Pos pendapatan terdiri atas Unit Toko, Unit Simpan Pinjam, dan pendapatan lainnya. Pos biaya terdiri atas biaya usaha, biaya administrasi dan umum, serta biaya di luar usaha. Dokumen juga menunjukkan SHU sebelum dan setelah pajak.

Dokumen persediaan per 31 Desember 2025 mencatat lima kelompok barang dagang, yaitu peralatan rumah tangga, sepatu, tas, pakaian dan atribut; makanan, minuman dan susu; kosmetik, obat-obatan dan pewangi; rokok; serta alat tulis kantor. Total persediaan yang tercatat adalah Rp130.832.135.

PEMBAHASAN

Evaluasi Anggaran Dan Pengendalian Biaya Tahun 2025

Berdasarkan perhitungan tersebut, total pendapatan tahun 2025 mengalami kekurangan pencapaian sebesar Rp95.696.532 atau 11,50% dibandingkan rencana. Pos Unit Toko merupakan bagian utama yang menyumbang selisih tersebut karena realisasinya Rp661.781.190 dari rencana Rp750.000.000. Pendapatan Unit Simpan Pinjam juga berada di bawah rencana, yaitu Rp59.500.000 dibandingkan Rp70.000.000.

Di sisi biaya, total realisasi sebesar Rp677.590.286 lebih rendah Rp120.759.714 atau 15,13% dari anggaran Rp798.350.000. Biaya usaha terealisasi Rp394.690.270, lebih rendah Rp71.309.730 dari anggaran. Biaya administrasi dan umum juga lebih rendah Rp43.025.000. Biaya di luar usaha terealisasi Rp8.925.016, lebih rendah Rp6.424.984 dari anggaran.

Dari sudut pandang pengendalian, kondisi tersebut menunjukkan adanya penghematan terhadap anggaran biaya. Namun, penghematan biaya perlu ditafsirkan bersama pencapaian kegiatan. Biaya yang lebih rendah dapat menjadi kondisi positif apabila kegiatan tetap berjalan dan target layanan tercapai, tetapi dapat menjadi perhatian apabila terjadi karena aktivitas yang direncanakan tidak terlaksana atau volume usaha menurun.

Hubungan Pendapatan, Biaya, dan SHU

Hal yang menarik dari data 2025 adalah realisasi pendapatan berada di bawah rencana, tetapi SHU setelah pajak justru lebih tinggi daripada rencana. SHU setelah pajak yang direncanakan sebesar Rp64.500.000, sedangkan realisasinya mencapai Rp79.354.247. Dengan demikian, terdapat selisih positif Rp14.854.247 atau sekitar 23,03%.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan secara awal oleh realisasi biaya yang lebih rendah daripada anggaran. Total biaya hanya mencapai sekitar 84,88% dari anggaran, sedangkan pendapatan mencapai sekitar 88,50% dari target. Secara sederhana, penurunan biaya relatif lebih besar daripada penurunan pendapatan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengendalian pengeluaran mempunyai peran penting dalam menjaga hasil usaha. Meski demikian, kesimpulan sebab-akibat yang lebih kuat tetap memerlukan wawancara dan penelusuran dokumen pendukung mengenai faktor yang memengaruhi SHU.

Analisis Persediaan Barang Dagang

Persediaan barang dagang per 31 Desember 2025 tercatat Rp130.832.135. Nilai tersebut terdiri dari beberapa kelompok barang yang berkaitan dengan aktivitas perdagangan koperasi. Informasi persediaan penting dalam evaluasi anggaran karena jumlah barang yang tersedia dapat memengaruhi kebutuhan pembelian, kemampuan memenuhi permintaan, dan penggunaan modal kerja.

Dalam penelitian lanjutan, peneliti perlu menelusuri hubungan antara rencana pembelian barang, realisasi pembelian, tingkat persediaan, dan penjualan. Langkah tersebut akan membantu menjelaskan apakah selisih biaya usaha terutama berasal dari efisiensi pembelian atau juga dipengaruhi oleh perubahan volume perdagangan.

Rencana Tahun 2026 sebagai Dasar Evaluasi

Dokumen juga memuat rencana tahun 2026. Total pendapatan direncanakan Rp925.500.000 dan total biaya Rp867.830.000, dengan SHU setelah pajak direncanakan Rp85.000.000. Jika dibandingkan dengan realisasi 2025, rencana pendapatan 2026 meningkat sekitar 25,54%, sedangkan total biaya meningkat sekitar 28,04% dari realisasi 2025. Rencana tersebut menunjukkan adanya target pertumbuhan usaha, tetapi juga menuntut pengawasan agar kenaikan biaya tetap sejalan dengan peningkatan pendapatan.

Rencana 2026 sebaiknya tidak hanya disusun dengan menaikkan angka dari periode sebelumnya. Pengelola perlu menggunakan evaluasi 2025, terutama penyebab pendapatan belum mencapai target dan alasan beberapa biaya berada jauh di bawah anggaran. Dengan demikian, anggaran periode berikutnya dapat lebih realistis dan mudah dikendalikan.

Pembahasan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil analisis sejalan dengan Pratama dan Supriyono (2020) yang menempatkan perbandingan rencana dan realisasi sebagai bagian penting dalam evaluasi fungsi anggaran pada koperasi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kelemahan pedoman penyusunan dapat menyebabkan anggaran kurang mampu menggambarkan kondisi aktual.

Temuan mengenai realisasi biaya yang lebih rendah daripada anggaran juga relevan dengan kajian Septiani dan Herawati (2020), yang menekankan perbandingan anggaran dan realisasi sebagai sarana pengendalian. Sementara itu, penelitian Kusuma, Sahara, dan Rahayu (2022) menunjukkan bahwa analisis varians dapat menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan anggaran operasional koperasi dan peningkatan SHU.

Dengan demikian, data Primer Koperasi Sekretariat Jenderal kementerian Pertahanan memperlihatkan bahwa analisis anggaran tidak seharusnya berhenti pada penilaian 'hemat' atau 'tidak hemat'. Pengelola perlu menilai apakah penyimpangan tersebut mendukung efektivitas usaha, apakah target pelayanan tercapai, dan apakah pencapaian SHU tetap sesuai dengan tujuan koperasi.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis dokumen tahun 2025, total pendapatan Primer Koperasi Sekretariat Jenderal kementerian Pertahanan terealisasi Rp736.803.468 dari rencana Rp832.500.000 atau sekitar 88,50% dari target. Sementara itu, total biaya terealisasi Rp677.590.286 dari anggaran Rp798.350.000 atau sekitar 84,87%. Dengan demikian, realisasi biaya lebih rendah daripada anggaran sebesar Rp120.759.714.

Meskipun pendapatan belum mencapai target, realisasi SHU setelah pajak sebesar Rp79.354.247 lebih tinggi daripada rencana Rp64.500.000. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengendalian pengeluaran menjadi salah satu aspek penting dalam menjaga hasil usaha. Namun, penelitian perlu dilengkapi wawancara untuk memastikan penyebab setiap penyimpangan dan memastikan bahwa penghematan biaya tidak terjadi karena berkurangnya kegiatan yang seharusnya dilaksanakan.

Rencana tahun 2026 sebesar Rp925.500.000 untuk pendapatan, Rp867.830.000 untuk total biaya, dan Rp85.000.000 untuk SHU setelah pajak perlu disusun dengan mempertimbangkan evaluasi 2025. Pengelola sebaiknya menggunakan data realisasi, penyebab varians, kondisi persediaan, dan perkembangan unit usaha sebagai dasar penyusunan anggaran berikutnya.

SARAN

Koperasi perlu melakukan evaluasi rutin terhadap selisih antara anggaran dan realisasi, bukan hanya pada akhir periode. Setiap selisih yang material sebaiknya disertai penjelasan penyebab dan tindakan tindak lanjut. Penyusunan anggaran tahun berikutnya sebaiknya menggunakan data realisasi dan hasil evaluasi periode sebelumnya agar target lebih realistis. Pengendalian persediaan perlu diperkuat dengan menghubungkan data pembelian, penjualan, dan stok akhir. Penelitian berikutnya dapat melengkapi analisis dokumen dengan wawancara pengurus, pengelola, dan bagian keuangan untuk memperoleh gambaran proses penyusunan anggaran secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Jeslin, W. O., Mawatdah, T. W., Limbong, K., & Vientiany, D. (2026). Peran anggaran produksi dalam mengendalikan biaya dan menjaga kelancaran proses operasional perusahaan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 32–41.
- Kusuma, D. T., Sahara, K., & Rahayu, P. (2022). Analisis anggaran biaya operasional terhadap pengendalian kinerja manajerial guna meningkatkan sisa hasil usaha (SHU): Studi kasus pada Koperasi Langgeng Mulyo Ngancar. *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 3(2), 59–74.
- Pratama, Y. A., & Supriyono, R. A. (2020). Evaluasi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen: Studi kasus di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 8(2).
- Septiani, S., & Herawati, H. (2020). Peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia–Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 8(2), 207–216.
- Sundayu, N. N., Azzahra, S., Anggraini, F. T., Amelia, R., & Rodiah, S. (2024). Analisis anggaran biaya sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya pada kegiatan tahunan organisasi XYZ. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Terpadu (Jimetera)*, 4(1).
- Wahyuningsih, E. (2024). Bimbingan teknis penyusunan anggaran operasional koperasi. *E-Coops-Day*, 5(1).
- Wieke W, I., Al Rumra, A., Azzah, N. I., & Santoso, S. B. (2023). Analisis anggaran laba dalam proses pengendalian biaya operasional pada Koperasi Syariah Indonesia. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(1).
- Wijaya, A. D. M. (2024). Analisis anggaran biaya dan pendapatan produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pembuatan keripik pisang pada Home Industri Enggar. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*.