

# **PERENCANAAN ANGGARAAN OPERASIONAL PROGRAM KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN DAERAH (PKBLD) PT POS INDONESIA DI BANDUNG**

**Jajang Suherman**

**Sekolah Tinggi Manajemen Logistik Indonesia**

## **ABSTRAK**

*Artikel ini bertujuan untuk menganalisis mengapa anggaran operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tidak optimal. Artikel ini juga membahas pelaksanaan dan hambatan dalam pelaksanaan perencanaan anggaran operasional.*

*Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Untuk memperoleh data, peneliti melakukan observasi, dokumen dan wawancara kepada informan baik dari pengelola Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Perusahaan PT Pos Indonesia, maupun pihak penerima anggaran operasional.*

*Dalam penyusunan perencanaan anggaran operasional dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi pencapaian realisasi terhadap Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) di tahun yang sama, dan jenis kegiatan yang akan dilakukan. Faktor eksternal yang meliputi aspek kebijakan, baik kebijakan Perusahaan maupun kebijakan Pemerintah, selain aspek kebijakan juga asumsi dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa mendatang, seperti kenaikan harga barang, kenaikan harga BBM, inflasi dan lain-lain.*

**Kata Kunci : Perencanaan Anggaran Operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Daerah PT Pos Indonesia di Bandung**

## **A. LATAR BELAKANG**

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Perusahaan PT Pos Indonesia menerapkan berbagai prinsip, antara lain: beradaptasi dengan perkembangan nilai-nilai budaya masyarakat sekitar, berpartisipasi aktif dalam membantu pengembangan masyarakat sebagai rasa tanggung jawab sosial, melaksanakan program kemasyarakatan yaitu Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk memberdayakan potensi masyarakat sekitar dan meningkatkan kualitas hidup serta dapat bersinergi dengan program-program pemerintah.

Kegiatan yang bersifat sosial tersebut antara lain dilaksanakan melalui Program Kemitraan yaitu pemberian bantuan dana bergulir untuk pengusaha kecil dan menengah dan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan. Hal tersebut telah dituangkan sebagai misi PT Pos Indonesia, yaitu berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat, salah satunya adalah melalui Program Kemitraan dan CSR.

Program Kemitraan yang telah disalurkan mencapai Rp 477.010.825.134,00 dengan jumlah mitra binaan sebanyak 41.211 mitra binaan. Penyaluran dana tersebut disalurkan di seluruh

wilayah Indonesia melalui 26 propinsi. Untuk tiap propinsi dikelola oleh Unit Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Daerah (PKBLD).

Secara rinci jumlah dana yang disalurkan dan jumlah mitra binaan di tiap propinsi sebagai berikut:

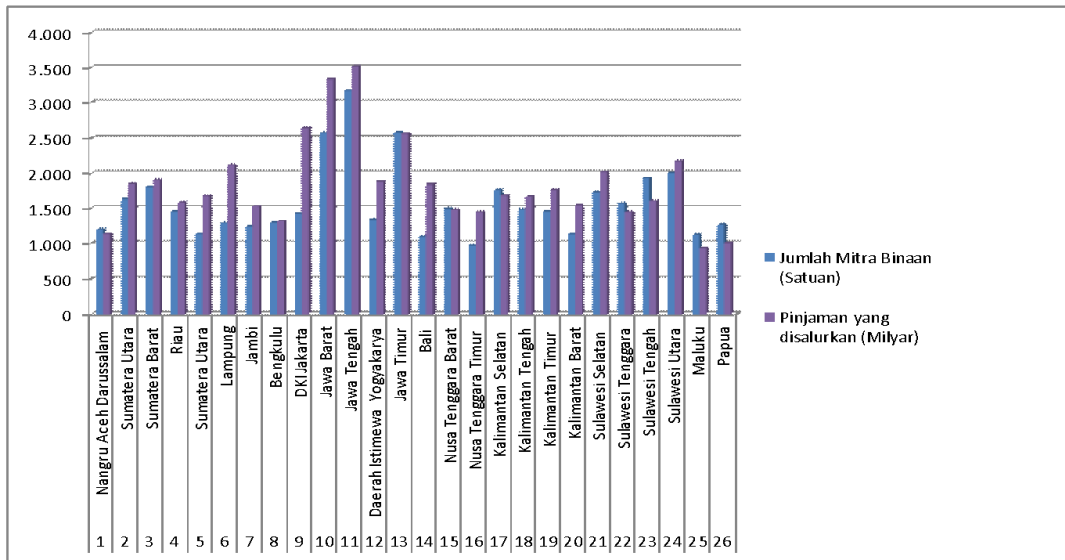
Tabel 1 Jumlah Mitra Binaan dan Pinjaman yang Disalurkan Berdasarkan Propinsi Dari Tahun 1994 sampai dengan 2016

No.	NAMA PROPINSI	JUMLAH MB	PINJAMAN YANG DISALURKAN
1	Nangru Aceh Darussalam	1.198	11.413.760.000
2	Sumatera Utara	1.634	18.505.793.125
3	Sumatera Barat	1.807	19.005.932.000
4	Riau	1.455	15.882.914.800
5	Sumatera Selatan	1.142	16.823.974.750
6	Lampung	1.292	21.155.156.346
7	Jambi	1.243	15.312.100.000
8	Bengkulu	1.298	13.224.450.000
9	DKI Jakarta	1.426	26.387.956.193
10	Jawa Barat	2.573	33.357.510.553
11	Jawa Tengah	3.178	35.179.508.076
12	Daerah Istimewa Yogyakarta	1.338	18.815.614.911
13	Jawa Timur	2.577	25.625.105.788
14	Bali	1.100	18.415.379.549
15	Nusa Tenggara Barat	1.496	14.816.335.559
16	Nusa Tenggara Timur	976	14.471.592.281
17	Kalimantan Selatan	1.765	16.857.000.000
18	Kalimantan Tengah	1.486	16.725.000.000
19	Kalimantan Timur	1.455	17.594.250.000
20	Kalimantan Barat	1.137	15.439.050.000
21	Sulawesi Selatan	1.727	20.193.304.788
22	Sulawesi Tenggara	1.573	14.503.847.665
23	Sulawesi Tengah	1.931	16.120.500.000
24	Sulawesi Utara	2.001	21.732.036.422

25	Maluku	1.132	9.355.400.000
26	Papua	1.271	10.097.352.328
Jumlah		41.211	477.010.825.134

Sumber : Divisi Bina Lingkungan Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero)

Untuk lebih jelasnya digambarkan dengan grafik sebagai berikut :



Sumber : Divisi Bina Lingkungan Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero)

Gambar 1 Jumlah Mitra Binmaan dan Pinjaman yang disalurkan Berdasarkan Propinsi Dari Tahun 1994 sampai dengan 2016

Dengan melihat gambar tersebut di atas bahwa mitra binaan terbanyak adalah di Propinsi Jawa Tengah sebanyak 3.178 mitra binaan, dengan jumlah pinjaman yang disalurkan sebesar Rp 35.179.508.076,00. Sedangkan mitra binaan yang paling sedikit di Propinsi Nusa Tenggara Timur sebanyak 976 mitra binaan, dengan jumlah pinjaman yang disalurkan sebesar Rp 14.471.592.281,00.

Pelaksanaan Program Kemitraan hanya dilakukan di Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Daerah (PKBLD) atas persetujuan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Pusat. Sedangkan Program Bina Lingkungan untuk seluruh Indonesia dilakukan secara sentralisasi oleh PKBL Pusat. Apabila ada proposal pengajuan Bina Lingkungan ke PKBLD, maka PKBLD akan meneruskannya ke PKBL Pusat.

Tugas PKBL Pusat dan PKBLD sebagai berikut:

1. Tugas PKBL Pusat

- a. Membuat perencanaan anggaran untuk masa satu tahun, baik untuk PKBL Pusat maupun PKBLD
  - b. Melaksanakan Program Bina Lingkungan untuk seluruh Indonesia
  - c. Menerima laporan keuangan dan operasional dari tiap PKBLD
  - d. Membuat laporan tahunan dan pertanggungjawaban kepada Menteri BUMN dengan tembusan Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero)
  - e. Melaksanakan tugas lainnya, berkaitan dengan pekerjaan internal maupun eksternal, antara lain: memberikan santunan kepada yatim piatu, memberi bantuan untuk korban bencana alam, mengadakan pasar murah kebutuhan sembako untuk membantu masyarakat golongan ekonomi lemah, dan melakukan koordinasi dengan PKBL lain.
2. Tugas PKBLD
- a. Menyalurkan pinjaman untuk modal kerja kepada mitra binaan atas persetujuan PKBL Pusat
  - b. Melakukan monitoring/penagihan kepada mitra binaan
  - c. Membuat laporan operasional setiap bulan, untuk dilaporkan ke PKBL Pusat
  - d. Melakukan kegiatan lainnya dalam rangka pembinaan kepada mitra binaan, seperti : pendidikan/pelatihan, promosi, pameran, pemasaran, penelitian dan pengembangan, dan pemagangan/studi banding.

Untuk melaksanakan kegiatan operasional PKBLD tidak akan berjalan efektif jika tidak didukung anggaran operasional yang memadai, meskipun pada kenyataannya anggaran PKBLD ada yang cukup dan ada juga yang kurang. Hal tersebut disebabkan kondisi tiap PKBLD yang berbeda-beda.

Agar kegiatan operasional PKBLD bisa dilakukan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, maka Kepala Unit PKBLD harus bisa mengatur dan menggunakannya anggaran tersebut sesuai dengan fungsinya. Adapun jenis anggaran operasional PKBLD, sebagai berikut:

1. Monitoring program kemitraan, yaitu untuk melakukan monitoring dalam bentuk pembinaan kepada mitra binaan.
2. Penagihan pinjaman, yaitu untuk melakukan penagihan terhadap mitra binaan yang pinjamannya menunggak atau macet.
3. Administrasi dan umum, yaitu untuk melaksanakan kegiatan operasional seperti pembelian alat tulis kantor, biaya pemakaian telpon, pengiriman surat dinas, biaya administrasi bank dan jamuan
4. Pemeliharaan inventaris dan peralatan, yaitu dipergunakan untuk biaya pemeliharaan barang inventaris atau aktiva tetap.

5. Beban sewa, yaitu biaya sewa kendaraan untuk kegiatan operasional PKBLD.

PKBL Pusat dalam penyusunan rencana anggaran operasional PKBLD berdasarkan kepada realisasi terhadap target, dan prognosa pada tahun yang sama. Sehingga dengan asumsi tersebut, kenaikan anggaran dari tahun ke tahun tidak *signifikan* dan tidak menutup kemungkinan akan terjadi kekurangan anggaran operasional PKBLD.

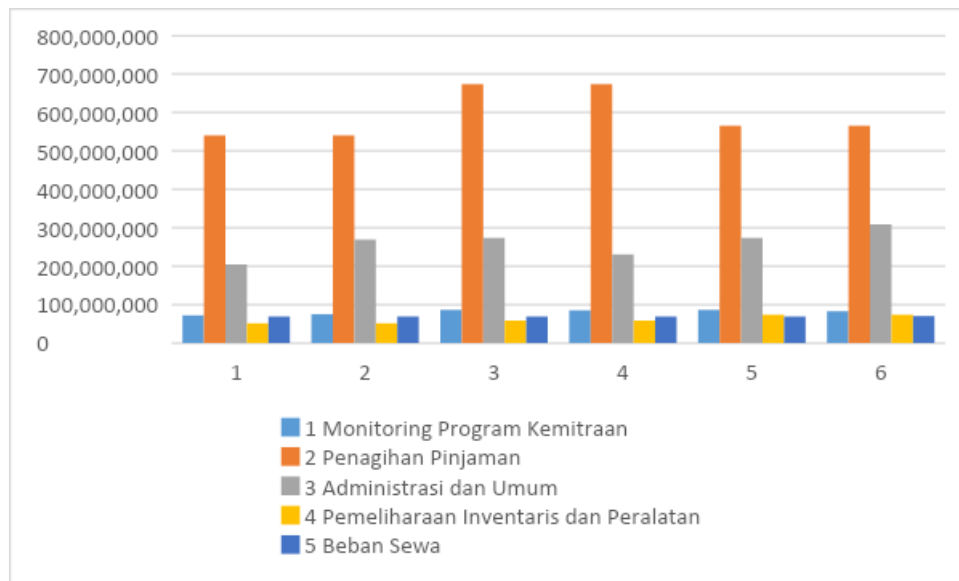
Rencana dan realisasi anggaran PKBLD tahun 2013 sampai dengan tahun 2016, digambarkan dengan grafik sebagai berikut:

Tabel 2 Rencana dan Realisasi Anggaran Operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Daerah Tahun 2014 sampai dengan 2016

No.	Uraian Biaya	Tahun 2014		Persen	Tahun 2015		Persen	Tahun 2016		Persen
		Rencana	Realisasi		Rencana	Realisasi		Rencana	Realisasi	
1	Monitoring Program Kemitraan	87.000.000	75.034.000	86%	90.000.000	85.200.000	95%	90.000.000	82.800.000	92%
2	Penagihan Pinjaman	650.400.000	540.858.500	83%	690.000.000	673.819.800	98%	690.000.000	565.283.875	82%
3	Administrasi dan Umum	204.480.000	268.822.915	131%	245.000.000	230.596.837	94%	285.000.000	308.541.359	108%
4	Pemeliharaan Inventaris dan Peralatan	43.200.000	51.276.027	119%	75.000.000	58.386.545	78%	75.000.000	71.842.850	96%
5	Beban Sewa	72.000.000	69.100.000	96%	75.000.000	69.000.000	92%	75.000.000	70.200.000	94%
Jumlah		1.057.080.000	1.005.091.442	95%	1.175.000.000	1.117.003.182	95%	1.215.000.000	1.098.668.084	90%

Sumber: Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Pusat

Untuk lebih jelasnya digambarkan dengan grafik sebagai berikut :



Sumber : Divisi Bina Lingkungan Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero)

Gambar 2 Perbandingan Antara Rencana dan Realisasi Anggaran Operasional Tahun 2014 sampai dengan 2016

Dengan melihat data pada gambar 2, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Untuk tahun 2014 jumlah rencana Rp 1.057.080.000 dan realisasi Rp 1.005.091.442 atau anggaran yang terserap sebesar 95%. akan tetapi untuk anggaran administrasi dan umum dari rencana anggaran sebesar Rp 204.480.000 terealisasi sebesar Rp 268.822.915 terjadi defisit anggaran sebesar Rp (64.342.915) atau sebesar (31%), sedangkan untuk jenis anggaran yang lainnya seperti monitoring program kemitraan, penagihan pinjaman, pemeliharaan inventaris dan peralatan, dan beban sewa anggaran yang terserap dibawah 100%, artinya realisasi lebih kecil dari rencana.
- 2) Untuk tahun 2015 jumlah rencana Rp 1.175.000.000 dan realisasi Rp 1.117.003.182 atau anggaran yang terserap sebesar 95%. Dan untuk jenis anggaran yang lainnya seperti monitoring program kemitraan, penagihan pinjaman, administrasi dan umum, pemeliharaan inventaris dan beban sewa anggaran yang terserap dibawah 100%, artinya bahwa anggaran tersebut tidak terpakai seluruhnya.
- 3) Sedangkan untuk tahun 2016 jumlah keseluruhan, anggaran yang terserap sebesar 90%, akan tetapi untuk biaya administrasi dan umum, realisasi lebih besar dari rencana, sehingga terdapat defisit sebesar 8%. Sedangkan untuk biaya yang lainnya dibawah 100%.

Berdasarkan permasalahan tersebut bahwa terdapat anggaran tahun 2014 dan 2015 untuk biaya administrasi dan umum, dan biaya pemeliharaan inventaris tahun 2014 terjadi defisit, meskipun secara keseluruhan jumlah realisasi tersebut lebih kecil dari rencana. Untuk

mengantisipasi tidak terjadinya defisit, maka PKBL Pusat perlu melakukan perencanaan secara matang dalam menyusun perencanaan anggaran operasional PKBLD.

PKBL Pusat dalam melakukan perencanaan anggaran operasional PKBLD tidak ada standar biaya, antara lain : Standar Biaya Khusus (SBK) dan Standar Biaya Umum (SBU), sebagai acuan penghitungan kebutuhan biaya kegiatan. Apabila adanya standar biaya, kemungkinan tidak akan terjadi adanya ketidak cukupan anggaran.

## **B. LANDASAN TEORITIS**

### **1. Perencanaan Anggaran**

Menurut Dharmanagara (2014:38) perencanaan anggaran adalah suatu bentuk dari perencanaan dan kebijakan pengembangan yang mempertimbangkan batasan sumber daya. Kemudian menurut Shim dan Siegel dalam Mulyadi dan Natalia (2001:16) Perencanaan anggaran memuat rencana laba tahunan secara kuantitatif dan menunjukkan kinerja operasi tiap bulan, periode penganggaran yang lebih pendek akan menghasilkan perkiraan yang lebih dapat diandalkan.

Pendapat tersebut di atas, mengindikasikan bahwa manajer harus dapat membuat perencanaan yang baik bila ingin dapat melakukan pekerjaan yang diperlukan, harus menyiapkan rencana yang berisi langkah teratur secara mendetil, termasuk deadline. Dalam anggaran harus dibuat alokasi untuk kejadian tak terduga. Periode waktu anggaran harus sesuai dengan data yang ada. Manajer harus familiar dengan berbagai jenis perencanaan dan anggaran yang berbeda-beda, sehingga dapat mempersiapkannya dengan mudah.

### **2. Perencanaan Keuangan**

Menurut kamaludin (2015:65) Perencanaan keuangan sangat tergantung dari berbagai macam perencanaan lain yang dibuat oleh perusahaan yaitu:apabila perusahaan membuat perencanaan laporan keuangan untuk suatu periode tertentu, maka dasar perencanaannya yang terbaik adalah posisi laporan keuangan terakhir”

Masih menurut Kamaludin (2015:65) bentuk perencanaan dan proyeksi keuangan adalah:

- a. Proyeksi laporan keuangan, yaitu untuk mendapatkan suatu proyeksi laporan keuangan yang baik diperlukan suatu analisis tentang hubungan antara berbagai rekening neraca dan laba rugi.
- b. Proyeksi anggaran kas, yaitu anggaran kas disusun melalui proyeksi penerimaan dan pengeluaran yang akan datang untuk interval waktu tertentu.

Sedangkan ,menurut Fabozzi dan Peterson (2003:938), perencanaan keuangan mempunyai arti penting sebagai berikut:

- a. Perencanaan keuangan membantu manajemen mengetahui dampak dari berbagai strategi terhadap posisi keuangan perusahaan, arus kas perusahaan, pendapatan, dan tingkat kebutuhan dana eksternal.
- b. Dengan merumuskan perencanaan keuangan, manajemen perusahaan berada pada posisi lebih baik untuk bereaksi terhadap segala perubahan yang terjadi di pasar.
- c. Membuat rencana keuangan membantu manajer dalam memahami pertukaran yang melekat antara rencana investasi dan rencana pendanaan.

### **3. Tujuan Perencanaan**

Untuk mencapai suatu tujuan tidak selalu mudah menentukannya karena sering sekali terdapat beberapa tujuan yang satu sama lain adalah sama-sama penting.

Menurut Ghazali (2003:9) unsur tujuan perencanaan adalah :

- a. Perlunya koordinasi
- b. Konsistensi antara berbagai variasi sosial ekonomi suatu masyarakat
- c. Penetapan skala prioritas

Dari beberapa pendapat tersebut mengidentifikasi bahwa perencanaan merupakan proses dasar untuk memilih tujuan dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Berkaitan dengan perencanaan anggaran operasional PKBLD, yang dibuat oleh PKBL Pusat PT Pos Indonesia (Persero), dalam pembuatannya harus melakukan tahapan-tahapan dalam perencanaan anggaran.

### **4. Pengertian Anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:3) penganggaran adalah suatu proses sejak tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil rencana itu.

Kemudian menurut Munandar (2007:1) yang dimaksud 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.

Masih menurut Munandar (2007:1-5), dari pengertian tersebut di atas bahwa anggaran mempunyai empat unsur pokok, yaitu:

- a. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan dimuka, tentang suatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang datang.



- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan
- c. Dinyatakan dalam satuan keuangan, yaitu satuan yang dapat dengan mudah diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
- d. Berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang, yaitu bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang, dengan batas waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Anggaran merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi setiap perusahaan, baik perusahaan yang bertujuan mencari laba maupun bertujuan non laba termasuk perusahaan jasa.

Sebelum perusahaan beroperasi, perlu adanya rencana berupa anggaran, sehingga jelas misi dan target yang akan dicapai pada periode berikutnya. Bagi pimpinan perusahaan, anggaran merupakan sarana untuk keperluan rencana, koordinasi, pengawasan dan pengendalian

## **5. Penyusunan Anggaran**

Menurut Munandar (2014:11-12) tahapan-tahapan untuk menyusun anggaran adalah:

- a. Tahap pengumpulan data dan informasi, yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran yang akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan kenyataannya nanti, pada waktu direalisasikan. Data dan informasi tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu:
  - 1) Data dan informasi internal, yaitu data dan informasi yang terdapat di dalam perusahaan sendiri, sehingga ingin mengetahui dan mengumpulkannya, cukup dengan melihat catatan-catatan sendiri, misalnya: kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, yaitu fungsi pemasaran, fungsi produksi, fungsi keuangan (pembelanjaan), fungsi administrasi, dan fungsi pengelolaan Sumber Daya Manusia.
  - 2) Data dan informasi eksternal, yaitu data dan informasi yang terdapat di luar lingkungan perusahaan sendiri, tetapi dirasakan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kehidupan perusahaan, misalnya: berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang ekonomi, politik, hukum, sosial, budaya maupun keamanan.
- b. Tahap mengolah data dan informasi, yaitu setelah data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul, maka tahap berikutnya adalah mengolah data dan informasi dalam rangka mendapatkan taksiran-taksiran yang akurat.
- c. Tahap menyusun anggaran sementara, yaitu berdasar hasil pengolahan data dan informasi, kemudian disusun anggaran sementara (tentative budget) yang nantinya masih memungkinkan untuk di ubah, ditambah, dikurangi, atau disempurnakan.

- d. Tahap mendiskusikan anggaran sementara, yaitu anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat evaluasi kerja bagi seluruh karyawan.
- e. Tahap menyusun anggaran definitif, yaitu anggaran yang sudah dinyatakan cukup baik dan sempurna, yang kemudian disahkan sebagai anggaran untuk periode tertentu yang akan datang.
- f. Tahap sosialisasi anggaran definitif, yaitu anggaran definitif yang telah selesai disusun perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan.

## **6. Pelaksanaan Anggaran**

Menurut Munandar (2014:18) proses pelaksanaan anggaran adalah:

- a. Mengumpulkan data dan informasi, baik data internal maupun data eksternal yang
- b. dibutuhkan untuk menyusun anggaran;
- c. Mengolah data dan informasi dalam rangka untuk menyusun anggaran yang diinginkan;
- d. Menyusun anggaran sementara berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi yang telah dilakukan;
- e. Mengadakan diskusi-diskusi serta pembahasan terhadap anggaran sementara yang telah disusun;
- f. Menyusun anggaran definitif berdasarkan hasil diskusi yang telah diselenggarakan;
- g. Mengumpulkan data dan informasi untuk keperluan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan anggaran;
- h. Mengolah serta menganalisis data dan informasi untuk memperoleh kesimpulan dalam rangka mengevaluasi realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilanjutkan dengan menyusun kebijakan-kebijakan tindak lanjutnya (follow up).

Lebih jauh lagi, Munandar (2014:19) menyampaikan bahwa pelaksanaan anggaran adalah:

- a. Budget Penaksiran (Forecasting Budget), yaitu budget yang memuat seluruh taksiran-taksiran (forecast), baik taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang, maupun taksiran tentang keadaan keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.
- b. Budget Variabel (Variable Budget), yaitu budget yang memuat tentang tingkat perubahan biaya-biaya tidak langsung atau tingkat variabilitas biaya-biaya tidak langsung, sehubungan dengan adanya perubahan aktivitas perusahaan.
- c. Analisis Statistika dan Matematika, yaitu berbagai analisis statistika dan matematika yang terutama dilakukan dalam tahap mengolah data dan informasi untuk memperoleh taksiran-taksiran guna menyusun budget, dan berbagai analisis untuk keperluan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan budget.

- d. Laporan Budget (Budget Report), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan budget, yang dilengkapi dengan analisis perbandingan antara budget dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi, baik penyimpangan yang bersifat positif, maupun yang bersifat negatif.

Pendapat tersebut di atas mengindikasikan bahwa pelaksanaan anggaran perlu mendapatkan dukungan dari tiap bagian yang ada didalam perusahaan, tanpa memandang fungsi pangkat pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, sebaiknya sebelum anggaran dilaksanakan perlu diadakan pertemuan secara berjenjang tentang anggaran tersebut. Untuk memperoleh komitmen masing-masing bagian untuk pelaksanaan anggaran sebaik mungkin. Sebelum anggaran yang akan dilaksanakan tersebut terlebih dahulu perlu disiapkan saransaran kerja untuk kelancaran pelaksanaan anggaran, seperti telah tersedianya *job description* yang jelas sistem *reward and finishment* yang dapat memberikan motivasi kerja secara sehat, sistem otorisasi dan pendelegasian wewenang sistem dan prosedur kerja yang jelas dalam pelaksanaan anggaran tersebut. Setiap unit kerja dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan untuk masing-masing jenis transaksi yang mempunyai tanggung jawabnya, perlu juga membina kerja sama yang baik dengan unit-unit kerja yang lain. Koordinasi sebaiknya dilakukan oleh tingkat *middle* atau *top* management yang ada pada perusahaan bersangkutan. Fungsi koordinasi sangat penting untuk memotivasi masing-masing unit kerja agar dapat bekerjasama dengan erat untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan anggaran secara efektif dan efisien.

## **7. Tujuan Penyusunan Anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:6) tujuan penyusunan anggaran adalah :

- a. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa mengindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan
- c. Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketiidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan
- d. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Kemudian menurut Sasongko dan Parulin (2014:3) tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

Dari beberapa pendapat dan uraian tentang anggaran tersebut di atas, penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Anggaran memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan
2. Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran.
3. Anggaran menjelaskan koordinasi antar bagian dalam perusahaan sehingga tujuan bersama dapat tercapai.

Anggaran dijadikan sebagai pedoman kerja dan juga sebagai alat kerja serta alat pengendalian, maka anggaran harus dapat mencakup semua kegiatan yang akan dilaksanakan oleh semua bagian yang ada di perusahaan. Apabila ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak mencakup dalam anggaran, berarti ada sebagian kegiatan yang tidak mempunyai pedoman.

### **C. METODE**

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Jenis pendekatan yang digunakan adalah pendekatan *case study research* dengan harapan studi kasus ini dilaksanakan untuk memahami proses penyusunan perencanaan anggaran operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Daerah (PKBLD), yang dibuat oleh Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Pusat PT Pos Indonesia (Persero). Selain untuk memahami proses penyusunan perencanaan anggaran operasional PKBLD juga untuk mengetahui dasar atau aturan dalam menetapkan besarnya anggaran operasional PKBLD.

Perolehan data dilakukan dengan memilih informan yang langsung terlibat dalam kegiatan program kemitraan yaitu berasal dari dua sisi, yaitu:

1. Pihak PKBL Pusat PT Pos Indonesia (Persero) yaitu Manajer PKBL, adapun alasannya adalah yang bersangkutan dianggap yang paling mengetahui dan terlibat langsung dalam pembuatan perencanaan anggaran operasional PKBLD. Informasi yang akan diperoleh dari yang bersangkutan adalah bagaimana proses perencanaan anggaran operasional PKBLD dilakukan? dan apa yang menjadi dasar atau aturan dalam penetapan besar anggaran operasional PKBLD

2. Pihak PKBLD yang dijadikan informan sebanyak 5 Kepala Unit PKBLD yang mewakili dari 26 Unit PKBLD . Adapun Kepala Unit PKBLD tersebut antara lain : Medan, Jakarta, Bandung, Yogyakarta dan Denpasar. Alasannya pemilihan Kepala Unit PKBLD sebagai informan adalah karena yang bersangkutan sebagai pelaksana kegiatan operasional dan yang bertanggungjawab dalam pengelolaan PKBLD.

Penentuan informan ini baik di PKBL Pusat maupun di PKBLD bertujuan untuk mendapatkan data yang lengkap dan valid. Sehingga dengan memberikan pertanyaan penelitian kepada yang menguasai teknis dan operasional, pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan deskripsi yang memadai, sehingga memudahkan dalam penelitian.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah observasi, wawancara, dan studi dokumen. Teknik pengolahan data yang dilakukan adalah model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (Sugiyono 2016:247) yang terdiri dari tahapan pengumpulan data atau data collection, reduksi data atau data reduction, penyajian data atau data display, dan terakhir penarikan kesimpulan atau conclusion drawing/verifying.

#### **D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

##### **1. Perencanaan Anggaran Operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Daerah (PKBLD) PT Pos Indonesia (Persero)**

Dalam melakukan kegiatan operasional PKBLD berpedoman kepada Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) yang telah ditetapkan. Perencanaan anggaran operasional PKBLD dibuat untuk masa satu tahun. Adapun jenis anggaran perencanaan anggaran operasional PKBLD, terdiri dari biaya monitoring program kemitraan, biaya penagihan pinjaman, biaya administrasi dan umum, biaya pemeliharaan barang inventaris dan peralatan, dan beban sewa. Sedangkan untuk biaya yang lainnya seperti biaya bina lingkungan, biaya pameran hasil produk mitra binaan dan biaya lainnya menjadi tanggungan biaya PKBL Pusat PT Pos Indonesia (Persero).

Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan perencanaan anggaran PKBLD sebagai berikut:

##### **a. Faktor Internal**

Proses penyusunan RKA dilakukan dengan cara membandingkan antara RKA dengan realisasi dan prognosa di tahun yang sama, akan tetapi data tersebut merupakan asumsi yang masih harus dipertimbangkan besar, karena realisasi di tahun yang sama secara pasti belum diketahui jumlahnya.

## **b. Faktor Eksternal**

Dalam melakukan perencanaan harus dipertimbangkan aspek kebijakan dalam pelaksanaan penyusunan penetapan anggaran operasional, seperti adanya perubahan peraturan berkaitan dengan kondisi perusahaan. Kebijakan tersebut bisa berasal dari kebijakan manajemen dalam perusahaan sendiri atau kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan masalah ekonomi.

Untuk Kebijakan manajemen, apabila terjadi adanya perubahan strukturisasi organisasi perusahaan, atau kebijakan lainnya yang berkaitan dengan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Sedangkan untuk aspek kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah biasanya berkaitan dengan kebijakan ekonomi, seperti terjadinya inflasi, atau adanya kebijakan lain berkenaan dengan program pemerintah. Dari aspek kebijakan tersebut akan mempengaruhi terhadap perencanaan anggaran operasional dalam menetapkan besarnya anggaran operasional.

## **2. Proses Perencanaan Anggaran Operasional PKBLD**

Dalam proses penyusunan perencanaan anggaran operasional PKBLD, dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor internal antara lain: pencapaian realisasi terhadap rencana kerja dan anggaran, dan dipengaruhi juga oleh faktor kegiatan operasional yang akan dilakukan. Sedangkan faktor eksternal antara lain : aspek kebijakan yang terdiri dari kebijakan organisasi dan kebijakan pemerintah, dan faktor asumsi kenaikan harga di masa yang akan datang.

Untuk menentukan besarnya anggaran dilakukan dengan cara melihat Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) terhadap realisasi pada tahun yang sama, kemudian mengasumsikan adanya penambahan anggaran tersebut, sehingga diperoleh jumlah prognosa. Untuk memudahkan dalam menetapkan besarnya anggaran dilakukan dengan membuat persen pencapaian, sehingga bisa diketahui jumlah anggaran yang terserap pada tahun yang bersangkutan.

Setelah realisasi dan prognosa angkanya bisa diketahui, maka untuk menentukan besarnya anggaran di tahun depan bisa ditentukan dengan cara: melihat RKA, realisasi, prognosa di tahun yang sama, kemudian menentukan rencana kegiatan operasional yang akan dilakukan. Maka anggaran untuk tahun depan besar uangnya bisa ditentukan, apakah ada peningkatan atau tetap.

Dalam menentukan besarnya anggaran untuk kegiatan, terlebih dahulu harus diketahui jenis kegiatan yang akan dilakukan dengan cara mengidentifikasi kegiatan tersebut, baik secara kuantitas maupun faktor lain yang berkaitan dengan kegiatan. Sehingga jelas dalam menetapkan besarnya anggaran untuk kegiatan operasional.

Asumsi yang akan terjadi dimasa yang akan datang seperti kenaikan harga barang, inflasi dan faktor lain yang memepengaruhi kelangsungan perekonomian harus dianalisis. Sehingga dalam merencanakan anggaran operasional PKBLD, selain dari pencapaian realisasi tahun sebelumnya, juga asumsi tersebut perlu untuk ditambahkan dalam penetapan besarnya anggaran untuk tahun berikutnya.

**a. Menetapkan tugas dan tujuan**

Dalam menetapkan tugas dan tujuan dilakukan dengan cara :

- 1) Melakukan koordinasi antara Manajer dan Staf dalam penyusunan perencanaan anggaran operasional, untuk memberikan masukan-masukan, saran, pendapat berkaitan dengan penyusunan perencanaan anggaran operasional PKBLD.
- 2) Menetapkan skala prioritas, menentukan rencana kegiatan yang akan dilakukan, sehingga semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik pada tujuan
- 3) Melaksanakan kebijakan-kebijakan, prosedur, dan program serta memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.

**b. Mengorganisasi dan Menganalisis**

Dengan ditetapkannya anggaran operasional PKBLD oleh PKBL Pusat, maka perlu dianalisis penggunaannya untuk masing-masing jenis kegiatan, dan biaya yang dikeluarkan, sehingga jelas penggunaannya dan besar biaya yang dikeluarkan. Untuk lebih jelasnya akan peneliti analisis pencapaian realisasi terhadap Rencana Kerja dan Anggaran tahun 2014, 2015 dan tahun 2016, sebagai berikut:

Hasil observasi yang dilakukan terhadap data tersebut, bahwa secara jumlah keseluruhan baik tahun 2014, 2015 dan tahun 2016 tidak terjadi defisit, akan tetapi untuk masing-masing jenis kegiatan lainnya ada yang dibawah 100% dan juga yang diatas 100%. Hal tersebut disebabkan karena antara jenis kegiatan yang satu dengan yang lainnya dalam penggunaan anggaran ada keterkaitan, seperti penggunaan biaya administrasi dan umum penggunaannya untuk tahun 2014 dan 2016 realisasinya diatas 100% akan tetapi untuk biaya monitoring setiap tahunnya dibawah 100%.

Peneliti menganalisis terhadap jenis kegiatan tersebut, bahwa pada biaya administrasi dan umum ada biaya telpon yang sangat besar, hal tersebut disebabkan Kepala Unit PKBLD dalam melakukan monitoring kepada mitra binaan tidak secara langsung datang ke alamat mitra binaan tersebut, akan tetapi menggunakan fasilitas telpon. Sehingga terjadi biaya pemakaian telpon yang sangata besar, sedangkan untuk biaya monitoring realisasinya kecil bahkan anggarannya tidak terpakai.

**c. Mengadakan Kemungkinan-Kemungkinan**

Dalam penyusunan perencanaan anggaran operasional PKBLD harus diperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang, seperti kenaikan harga barang, BBM dan tarif lainnya karena atas kebijakan pemerintah, mau tidak mau harus dilakukan, atau diluar dugaan yang mungkin terjadi seperti adanya perubahan Perundang-undangan atau aturan lainnya, sehingga memerlukan biaya yang sangat besar atau terjadi bencana alam. Kemungkinan-kemungkinan tersebut bisa yang bersifat positif dan bisa juga bersifat negatif.

Kemungkinan yang terjadi bersifat positif adalah, adanya bantuan atau subsidi dari pemerintah berupa hibah untuk pembiayaan kegiatan operasional, sehingga untuk biaya operasional yang sudah direncanakan dan dianggarkan tidak terpakai. Sedangkan kemungkinan yang bersifat negatif adalah adanya suatu peraturan dari pemerintah untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat sosial yang memerlukan biaya cukup besar, seperti mengadakan pasar murah, memberi bantuan untuk korban bencana alam, dan kegiatan lainnya dalam rangka membantu masyarakat.

**d. Membuat Sintesis**

Dalam membuat sintesis peneliti mempertimbangkan segala kemungkinan yang akan terjadi, kemungkinan tersebut berkaitan dengan proses penyusunan perencanaan anggaran operasional PKBLD. Anggaran operasional PKBLD bersumber dari administrasi pinjaman, bunga deposito dan pendapatan lainnya. Sedangkan sumber lainnya diperoleh untuk modal kerja dan biaya operasional dari laba perusahaan, jika perusahaan tersebut memperoleh laba.

Agar penggunaan anggaran sesuai dengan kegiatan yang dilaksanakan, maka perlu adanya suatu analisis terhadap kegiatan dan anggaran yang diperlukan, supaya penggunaan anggaran tersebut tepat sasaran, dan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu manajemen perlu melakukan identifikasi dalam proses perencanaan anggaran operasional terhadap kegiatan yang akan dilakukan.

Adapun pertimbangan dalam menyusun perencanaan anggaran operasional PKBLD adalah sebagai berikut:

- 1) Dengan semakin menurunnya ketersediaan dana sebagai akibat tingginya pinjaman macet, maka penyaluran harus dilaksanakan secara optimal, karena sebagian pendapatan untuk operasional dari jasa administrasi pinjaman.



2) Biaya operasional yang terus meningkat sedangkan pendapatan dari jasa administrasi pinjaman untuk biaya operasional hanya sebesar 6% per tahun, maka tambahan pendapatan untuk biaya operasional diperoleh dari *cash management* dari dana yang tidak/belum tersalurkan.

### **3. Kemudahan dan Hambatan Yang dihadapi dalam Proses Penyusunan Anggaran Operasional PKBLD**

#### **a. Identifikasi Kemudahan**

Proses perencanaan anggaran operasional PKBLD yang dilakukan PKBL Pusat, penetapan besarnya anggaran untuk tiap PKBLD disamakan, hal tersebut atas pertimbangan dari berbagai aspek, antara lain: dana yang tersedia, kegiatan yang akan dilakukan dan aspek lainnya berkaitan dengan pelaksanaan operasional. Untuk menetapkan besarnya anggaran tiap PKBLD secara rinci mengalami kesulitan, harus dilakukan suatu analisis dengan melihat kondisi tiap PKBLD dan jumlah mitra binaan yang berbeda-beda.

Alasan lainnya PKBL Pusat dalam menetapkan anggaran operasional tiap PKBLD besar anggarannya sama adalah untuk memudahkan dalam proses penyusunan anggaran operasional PKBLD, karena untuk anggaran PKBLD yang mengendalikan dan mengawasi adalah PKBL Pusat. Apabila ada PKBLD yang memerlukan anggaran lebih besar dari yang sudah ditetapkan, maka PKBLD yang bersangkutan mengajukan surat ke PKBL Pusat untuk minta tambahan anggaran tersebut dengan dilampiri uraian kegiatan yang akan dilakukan. Untuk selanjutnya PKBL Pusat akan menindaklanjuti surat pengajuan PKBLD tersebut.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Menghambat dalam Proses Penyusunan Perencanaan Anggaran Operasional PKBLD**

##### **1) Identifikasi Hambatan**

Dengan melihat kondisi di tiap PKBLD yang berbeda-beda, antara lain: jumlah mitra binaan, letak geografis dan jarak antara PKBLD dengan mitra binaan yang berbeda-beda, sangat sulit sekali dalam menetapkan besar anggaran diperlukan. Dengan melihat fenomena tersebut dalam proses penyusunan perencanaan anggaran operasional mengalami kesulitan dan hambatan dalam menetapkan besarnya anggaran, apabila disesuaikan dengan kondisi tiap PKBLD

Adapun hambatannya adalah sebagai berikut:

(a) Keterbatasan anggaran untuk melakukan operasional sangat minim, sehingga untuk melakukan kegiatan operasional disesuaikan dengan anggaran yang ada.

(b) Tenaga SDM sangat terbatas, baik di PKBL Pusat maupun di PKBLD.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, agar kegiatan operasional tetap berjalan sebagai berikut:

- (a) Membuat perencanaan anggaran operasional disesuaikan dengan dana yang ada dan kegiatan yang akan dilakukan.
- (b) Memaksimalkan tenaga SDM yang ada untuk melakukan kegiatan
- (c) Dalam melakukan proses penyusunan anggaran operasional, Manajer dan Staf dilibatkan untuk memberikan masukan-masukan berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan operasional PKBLD
- (d) Melakukan koordinasi antara Manajer dan staf di PKBL Pusat dalam rangka menyusun perencanaan anggaran operasional PKBLD.

Peneliti dalam melakukan observasi dan wawancara di PKBL Pusat tentang hambatan yang dihadapi dalam proses penyusunan anggaran adalah keterbatasan dana operasional dan kebutuhan SDM sangat terbatas, sehingga dana yang ada untuk kegiatan operasional digunakan seefektif dan seefisien mungkin agar tujuan kegiatan operasional dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan. Begitu juga untuk tenaga SDM yang terbatas, baik di PKBL Pusat maupun di PKBLD.

Hambatan bagi PKBLD, berdasarkan hasil observasi dan wawancara di lima Unit PKBLD, antara lain: Medan, Jakarta, Bandung, Yogyakarta dan Denpasar. Permasalahan di lima unit PKBLD hampir sama yaitu tenaga SDM yang sangat minim, jika dibandingkan dengan jumlah mitra binaan, beban kerja dan tanggungjawab yang berat. Sedangkan untuk anggaran yang ditetapkan PKBL Pusat secara jumlah keseluruhan cukup, akan tetapi untuk masing-masing jenis kegiatan ada yang cukup dan ada juga yang kurang, terutama untuk biaya administrasi dan umum.

## **E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Hasil analisis tentang Perencanaan Anggaran Operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Daerah (PKBLD) PT Pos Indonesia (Persero), menyimpulkan bahwa: maka penulis dapat menarik simpulan, sebagai berikut :

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang salah satu fungsinya adalah melakukan kegiatan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Untuk tercapainya kegiatan tersebut diperlukan anggaran operasional yang memadai.

Proses perencanaan anggaran operasional PKBLD, dibuat dan disusun oleh PKBL Pusat PT Pos Indonesia (Persero) untuk masa satu tahun, dengan menggunakan metode *top down*, yaitu PKBL Pusat yang menetapkan besarnya anggaran operasional, sedangkan PKBLD sebagai pengguna anggaran untuk melaksanakan kegiatan operasional. Adapun jenis kegiatan operasional PKBLD adalah monitoring program kemitraan, penagihan pinjaman, administrasi dan umum, pemeliharaan inventaris dan peralatan, dan beban sewa kendaraan untuk keperluan operasional.

Dalam penyusunan perencanaan anggaran operasional PKBLD dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi pencapaian realisasi terhadap Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) di tahun yang sama, dan jenis kegiatan yang akan dilakukan oleh PKBLD. Faktor eksternal yang meliputi aspek kebijakan, baik kebijakan Perusahaan maupun kebijakan Pemerintah, selain aspek kebijakan juga asumsi dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa mendatang, seperti kenaikan harga barang, kenaikan harga BBM, inflasi dan lain-lain.

Hambatan-hambatan dalam proses perencanaan anggaran operasional PKBLD PT Pos Indonesia (Persero) adalah : keterbatasan anggaran operasional yang sangat minim, sehingga kegiatan operasional dilakukan tidak dengan maksimal, dan tenaga SDM yang terbatas, jika dilihat dari beban kerja, seperti menangani mitra binaan yang cukup banyak, rata-rata untuk satu Unit PKBLD berjumlah 1.500 mitra binaan, hanya ditangani oleh satu atau dua orang, dan beban kerja yang berat.

Biaya operasional penyelenggaraan Program Kemitraan terus meningkat sedangkan pendapatan hanya bersumber dari jasa administrasi pinjaman dan bunga deposito, tidak menutup kemungkinan apabila pendapatan tidak mencukupi untuk biaya operasional, maka akan terjadi defisit.

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan dari hasil studi, antara lain adalah dalam penyusunan perencanaan anggaran operasional PKBLD, harus dilakukan identifikasi kebutuhan anggaran operasional dan kegiatan yang akan dilakukan.

Hendaknya dalam penetapan besar anggaran untuk tiap PKBLD, besarnya tidak disamakan, melihat kondisi (jumlah mitra binaan, tempat kedudukan PKBLD dengan mitra binaan) dan faktor geografis di tiap PKBLD berbeda-beda.

Untuk menghindari terjadinya defisit anggaran, perlu meningkatkan pendapatan dengan cara melakukan penagihan kepada mitra binaan yang pinjamannya menunggak maupun macet.

### **Daftar Pustaka**

- Haruman, Tendi. dan Rahayu Sri. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Ida Bagus Agung Dharmanegara. 2014. *Penganggaran Perusahaan, Teori dan aplikasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Kamaludin. 2015. *Manajemen Keuangan, Konsep Dasar dan Penerapannya*. Bandung : CV Mandar Maju
- Manulang, M. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Mulyadi, Julius dan Natalia, Neneng. 2001. *Budgeting. Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran* ( Terjemahan dari Jae K. Shim dan Joel G. Siegel. Budgeting. Basics and Beyond). Jakarta : Erlangga
- Munandar, M. 2014. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi & Bisnis UGM
- Natalia, Neneng. Sumiharti, Yati. 2001. *Pedoman Lengkap Langkah-langkah penganggaran* (Terjemahan dari Shim, K.Jae. Siegel;, G. Joel. Budgeting:Basic and Beyond) Jakarta : Erlangga
- Sasongko, Catur. dan Parulin, R. Safrida. 2014. *Anggaran*. Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono. 2012. *Metode penelitian kuantitatif, Kualitatif dan R&*. Bandung : Alfabeta