

Analisis Penganggaran Pendapatan pada PT X (Persero)

Firyal Alliyu Zalfa^{1*}, Bonti²

^{1,2} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

* E-mail Korespondensi: firyal21002@mail.unpad.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 17-03-2025

Revision: 06-04-2025

Published: 29-04-2025

DOI Article:

10.24905/permana.v16i2.734

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi PT X (Persero) yang telah menjadi induk *holding* Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pertahanan pada tahun 2022. Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis proses penganggaran pendapatan pada PT X (Persero) sejak 2019 – 2022. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang berfokus pada 4 (empat) tahapan proses penganggaran, meliputi persiapan, ratifikasi, pelaksanaan, serta pelaporan dan evaluasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penganggaran pendapatan yang dilakukan PT X (Persero) sudah cukup sesuai dengan tahapan penganggaran, tetapi masih terdapat kendala pada pelaksanaan anggaran. Hal ini tercermin dari realisasi pendapatan yang belum dapat mencapai targetnya dalam 4 (empat) tahun berturut-turut, baik sebelum maupun sesudah *holding* terbentuk. Adapun penyebab utama dari kendala tersebut adalah anggaran yang belum cair dari *Customer*, proyek yang belum efektif, dan pandemi Covid-19 yang terjadi. Perlu adanya upaya yang dilakukan perusahaan, seperti eksplorasi bisnis member *holding* dan penguatan strategi dari internal perusahaan agar peningkatan pendapatan dapat terjadi.

Kata Kunci: Penganggaran, Pendapatan, Proses Penyusunan Anggaran, Perusahaan *Holding*

ABSTRACT

This research is motivated by the condition of PT X (Persero) which has become the holding parent of defense State-Owned Enterprises (SOEs) in 2022. The purpose of this study is to analyze the revenue budgeting process at PT X (Persero) from 2019 – 2022. The research method used is a qualitative method with a descriptive approach that focuses on 4 (four) stages of the budgeting process, including preparation, ratification, implementation, as well as reporting and evaluation. The results of the study show that the revenue budgeting process carried out by PT X (Persero) is quite in accordance with the budgeting stages, but there are still

Acknowledgment

obstacles in the implementation of the budget. This is reflected in the realization of revenue that has not been able to reach its target in 4 (four) consecutive years, both before and after the holding was formed. The main causes of these obstacles are the undisbursed budget from the Customer, projects that have not been effective, and the Covid-19 pandemic. There needs to be efforts made by the company, such as exploring the member holding business and strengthening strategies from within the company so that an increase in revenue can occur.

Key word: Budgeting, Revenue, Budgeting Process, Holding Company

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Menurut Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berperan dalam berbagai sektor, diantaranya adalah sektor pertahanan, pertambangan, perdagangan, manufaktur, keuangan, energi, listrik, perkebunan, konstruksi, dan telekomunikasi yang berbentuk Perusahaan Perseroan, Perusahaan Umum, serta Perseroan Terbuka dan salah satu tujuannya adalah mengejar keuntungan (laba).

Dalam administrasi keuangan publik, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan ranah bahasan karena merupakan salah satu bagian dari sektor publik. Sejatinya, sektor publik bersama sektor sosial dan bisnis menjadi elemen yang berperan dalam kemajuan negara (Mahmudi, 2016). Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sendiri merupakan gabungan antara sektor bisnis dan sektor publik. Untuk sektor publik, hal tersebut terlihat karena BUMN merupakan bagian dari pemerintah mengingat modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan pengelolaannya. Sementara itu, untuk sektor bisnis, tercermin dari kegiatan operasional perusahaan yang seperti organisasi bisnis pada umumnya. Lebih lanjut, dalam menjalankan kegiatannya, BUMN harus patuh pada Undang-Undang tentang BUMN yang merupakan domain sektor publik dan di saat bersamaan juga tetap mengacu pada Undang-Undang

Perseroan Terbatas, Undang-Undang Tenaga Kerja, dan Undang-Undang Pasar Modal bagi perusahaan yang *go public* (Mahmudi, 2016).

Berkaitan dengan hal tersebut, kinerja dan segala kegiatan BUMN terikat oleh birokrasi, budaya, dan peraturan yang telah ditetapkan. Terlebih, kondisi BUMN yang berada di antara korporasi dan pemerintah pun membuat pergerakannya dinilai terbatas. Maka dari itu, pemerintah Indonesia mencari alternatif konsep agar kondisi tersebut tidak menjadi hambatan bagi kinerja BUMN di masa mendatang. Konsep tersebut dinamakan *Indonesia Inc.* yang terealisasi dalam bentuk *holding* (Triarda & Zulfikar, 2019).

Pembentukan *holding* ini tidak lain bertujuan untuk meningkatkan kemampuan BUMN terkait kemandirian keuangan (*value creation*) agar nantinya dapat menjadi sumber kemajuan ekonomi nasional. Selain itu, *holding* diharapkan dapat meningkatkan total aset BUMN secara signifikan serta meningkatkan kinerja dan nilai dari BUMN itu sendiri. Selain manfaat yang dapat diterima oleh internal BUMN, adanya pembentukan *holding* diharapkan mendatangkan keuntungan eksternal, khususnya dalam mendukung peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu pelaku kegiatan ekonomi berdasarkan demokrasi ekonomi, yang mana, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki tanggung jawab untuk terus berkontribusi pada perekonomian nasional demi kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya hal tersebut, eksistensi dan kedudukan BUMN di Indonesia sangat krusial.

Penciptaan *holding* BUMN pada sektor manapun terbentuk atas dasar persamaan kluster usaha. Biasanya, dalam suatu *holding*, terdapat induk *holding* dan *member holding*. Induk *holding* nantinya akan membawahi beberapa perusahaan dengan kluster usaha yang sama dalam struktur korporasi modern (Romadhan, 2021). Salah satu BUMN yang telah menjadi bagian dari *holding* adalah PT X (Persero). PT X (Persero) sendiri merupakan perusahaan di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan bergerak pada bidang pertahanan. Berdasarkan permintaan dari lokus penelitian agar kerahasiaan data tetap terjaga, maka dalam penelitian ini, nama asli dari perusahaan akan disamarkan menjadi PT X (Persero).

PT X (Persero) dipercaya sebagai induk *holding* sejak awal mula pembentukan *holding*, yaitu di tahun 2022. Selaras dengan perannya sebagai induk *holding*, PT X (Persero) diharapkan mampu mengelola dan melakukan koordinasi yang efektif untuk membangun kinerja yang baik dari setiap entitas yang berada dalam *holding* industri pertahanan. Pada dasarnya, induk *holding* diharapkan dapat melakukan perencanaan yang tepat, jelas, dan efektif agar

tujuan dan target usaha dapat tercapai (Harjono, 2021). Lebih lanjut, ia pun mengungkapkan bahwa perencanaan tersebut harus meliputi berbagai aspek, diantaranya adalah struktur organisasi, sumber daya manusia, strategi perusahaan, sampai dengan keuangannya. Sesuai dengan pernyataan tersebut, proses perencanaan berbagai aspek pada PT X (Persero) sebagai induk *holding* menjadi suatu hal yang perlu dilakukan secara matang agar tujuan awal dari pembentukan *holding* dapat tercapai.

Penelitian ini akan berfokus pada aspek keuangan dari perusahaan, khususnya dalam perencanaan anggaran atau biasa dikenal sebagai penganggaran. Penganggaran sendiri merupakan proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasional perusahaan yang dinyatakan dalam suatu kegiatan dan nominal uang, yang memiliki tujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan (laporan laba/rugi, neraca, perubahan modal, dan arus kas) (Hutagalung & Sihombing, 2022). Selain itu, penganggaran juga dapat diartikan sebagai rangkaian proses merancang anggaran yang akan dijalankan oleh perusahaan, dimulai dari tahap perencanaan anggaran hingga tahap evaluasi anggaran.

Penganggaran memuat susunan anggaran yang telah dibuat oleh masing-masing unit dalam rentang waktu yang telah ditentukan. Penganggaran menjadi momentum setiap unit untuk mewujudkan program kerjanya. Perencanaan mengenai anggaran nantinya tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang merupakan dokumen berisi keseluruhan rancangan dengan rentang 5 (lima) tahun mendatang serta disederhanakan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan dokumen berisi keseluruhan rancangan dengan rentang 1 (satu) tahun.

Umumnya, pada suatu perusahaan, akan ada berbagai macam anggaran yang disusun di setiap tahunnya. Pada PT X (Persero), unit *Budgeting & Cost Control* akan melakukan penyusunan anggaran yang meliputi: 1) anggaran pendapatan usaha; 2) anggaran biaya usaha; 3) anggaran pendapatan dan biaya lainnya; 4) anggaran pengadaan; 5) anggaran teknik dan teknologi; 6) anggaran penelitian dan pengembangan; 7) anggaran pengembangan sumber daya manusia; 8) anggaran pelestarian lingkungan; serta 9) anggaran investasi. Dari berbagai macam anggaran yang disusun, anggaran pendapatan usaha menjadi fokus utama penelitian ini karena merupakan salah satu aspek yang menjadi dasar berlangsungnya kegiatan operasional perusahaan.

Pertimbangan pemilihan anggaran pendapatan pun didasarkan oleh kondisi bahwa pendapatan perusahaan merupakan salah satu indikator pembentuk laba. Laba yang dihasilkan oleh BUMN ini menjadi kontribusi yang dapat diberikan kepada negara. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa BUMN berperan dalam memberikan kontribusi terhadap perekonomian nasional. Maka dari itu, perusahaan perlu memperhatikan pendapatan yang diterima dan melakukan penganggaran pendapatan sebaik mungkin, agar perolehan laba dapat lebih optimal.

Mengingat perannya sebagai pelaku ekonomi juga induk *holding*, maka PT X (Persero) selaku BUMN berkontribusi pada perekonomian nasional dengan kontribusi finansialnya. Kontribusi yang diberikan termasuk ke dalam Pendapatan Negara berupa pajak dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Kedua elemen tersebut menjadi krusial karena diungkapkan oleh (Halim, 2016) bahwa pada pemerintah pusat (APBN) salah satu problematika yang ditemukan adalah optimalisasi pada pendapatan pajak dan penerimaan negara bukan pajak. Optimalisasi kedua sumber tersebut menjadi landasan untuk dapat mendukung tercapainya tujuan pemerintah dan terlaksananya program juga kegiatan yang telah direncanakan. Oleh sebab itu, penting untuk mengefisienkan pendapatan yang diterima agar PT X (Persero) dapat secara konsisten memberikan laba kepada perusahaan dan taat berkontribusi terhadap negara, baik dari pembayaran dividen maupun kewajiban pajak.

Seperti yang dikatakan oleh (Ampri, 2024) bahwa sudah seharusnya kontribusi dividen BUMN naik setiap waktunya mengingat nominal belanja negara pun selalu meningkat. Lebih lanjut, diungkapkan bahwa hanya segelintir BUMN yang menjadi kontributor utama terhadap pemasukan dividen. Sejalan dengan pernyataan tersebut, dalam rentang waktu 4 (empat) tahun, sebelum ataupun setelah pembentukan *holding*, pendapatan yang diterima oleh PT X (Persero) masih berada di bawah anggaran yang tercantum dalam Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Berikut merupakan gambaran pendapatan yang diterima oleh perusahaan:

Tabel 1. Anggaran dan Realisasi Pendapatan Tahun Berjalan (dalam jutaan rupiah)

No	Tahun Anggaran	RKAP	Realisasi	Capaian
1	2019	Rp5.797.283,29	Rp4.238.284,31	73.11%
2	2020	Rp4.204.811,20	Rp3.040.129,26	72.30%
3	2021	Rp4.884.562,70	Rp4.778.418,63	97.83%
4	2022	Rp4.925.000,00	Rp4.757.244,98	96.59%

Sumber: Laporan Tahunan PT X (Persero)

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa realisasi pendapatan perusahaan memang cukup fluktuatif. Pada tahun 2019, perusahaan memperoleh pendapatan sebesar Rp4.238.284.-310.000 dimana nominal tersebut hanya sebesar 73,11% dari pendapatan yang dianggarkan. Kemudian pada tahun 2020, pendapatan perusahaan dianggarkan sebesar Rp4.204.811.200.-000 dengan realisasi Rp3.040.129.260.000 atau hanya sebesar 72,30%. Penurunan pendapatan di dua tahun ini disebabkan oleh kondisi dimana seluruh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dialihkan pada sektor kesehatan karena adanya wabah COVID-19. Di dua tahun ini juga, PT X (Persero) mengalami perlambatan progres karena urgensi dari Pemerintah pada saat itu adalah penyelesaian wabah COVID-19.

Lalu di tahun 2021, pendapatan yang diterima meningkat sampai di persentase 97,83% atau sebesar Rp4.778.418.630.000. Peningkatan pendapatan dapat terjadi karena adanya tuntutan dari Kementerian BUMN untuk dapat memulihkan pendapatan seperti tahun-tahun ketika wabah tidak melanda Indonesia. Maka dari itu, PT X (Persero) melakukan upaya-upaya yang kiranya dapat membantu pemulihan tersebut sesegera mungkin. Salah satu upaya yang dilakukan adalah *sourcing* pada Kementerian Pertahanan, yang merupakan salah satu *customer* terbesar PT X (Persero). *Sourcing* tersebut dilakukan dengan melihat proyek yang sekiranya selaras dengan Rencana Strategis dari PT X (Persero). Ketika proyek yang ada pada Kementerian Pertahanan selaras dengan Renstra, maka akan langsung dibuat sebuah kontrak agar proyek tersebut dapat dikerjakan.

Selanjutnya, di tahun terakhir, tepatnya saat pembentukan *holding*, pendapatan justru menurun walau tidak secara signifikan. Besaran yang diterima adalah Rp4.757.244.978.166 atau sebesar 96,59% dari nominal yang dianggarkan. Hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor, salah satu faktornya adalah berkurangnya proyek strategis nasional yang diterima oleh PT X (Persero). Kondisi tersebut mengakibatkan adanya penurunan pada aspek bisnis dari PT X (Persero) sendiri.

Berdasarkan hasil observasi pada data-data yang termuat dalam Laporan Tahunan, terkhusus pada pos pendapatan, laba, dan beban serta wawancara awal dengan informan di PT X (Persero), yaitu *General Manager Unit Budgeting & Cost Control*, maka ditemukan indikasi masalah dalam proses penganggaran pendapatan, yang meliputi:

- 1) Adanya jeda waktu yang cukup lama antara masa awal pembuatan anggaran dan pelaksanaan anggaran. Anggaran mulai dibuat pada bulan September tahun sebelumnya untuk dapat direalisasikan tahun berikutnya. Pada jeda waktu itu, ada kemungkinan berbagai hal terjadi, seperti harga dolar yang berubah.
- 2) Proses penyusunan anggaran yang dilakukan masih belum mencapai targetnya di angka 100%, padahal restrukturisasi dalam bentuk *holding* telah dilakukan. Idealnya, setelah proses *holding*, diharapkan terjadi peningkatan pendapatan sesuai dengan tujuan dari *holding* yaitu meningkatkan kemandirian keuangan dan nilai dari BUMN itu sendiri.
- 3) Selisih anggaran negatif, sekitar 106 miliar sampai dengan 1,5 triliun dari tahun anggaran 2019 – 2022 pada realisasi anggaran pendapatan masih terjadi, bahkan ketika sudah dilakukan restrukturisasi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa dalam kurun waktu 4 (empat) tahun, pendapatan yang diterima perusahaan belum efektif karena masih berada dibawah nominal yang dianggarkan. Sementara, mengingat perannya sebagai pelaku ekonomi, tentu penting untuk perusahaan memperoleh pendapatan sesuai dengan yang telah ditargetkan atau bahkan melebihi target agar kontribusi yang diberikan, baik kepada perusahaan maupun terhadap negara, pun lebih tinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya dan BUMN yang lain.

Berdasarkan hal-hal yang sudah dijelaskan, perlu ada analisis terkait proses penyusunan anggaran pendapatan pada PT X (Persero). Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Analisis Penganggaran Pendapatan pada PT X (Persero) Tahun 2019 – 2022.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Murdiyanto (2020) penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang hasil akhirnya berupa penemuan-penemuan yang tidak dicapai dengan prosedur statistik ataupun metode kuantifikasi. Sementara itu, kualitatif deskriptif diartikan sebagai penelitian yang mengacu kepada data yang terkumpul dengan bentuk kata-kata, tidak menekankan pada data angka (Sinaga, 2023). Dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif deskriptif merupakan jenis penelitian yang berfokus pada proses terjadinya peristiwa berdasar kepada data berupa kata dan menyesuaikan

dengan realitas yang ada. Penelitian kualitatif deskriptif ini akan menekankan pada kedalaman informasi sehingga dapat menganalisis bagaimana proses penganggaran pendapatan yang berlaku pada PT X (Persero).

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer yang berasal langsung dari informan dan data sekunder yang berasal dari dokumen, buku, ataupun data ilmiah yang sudah ada. Saat mendapatkan data-data yang dibutuhkan, tahapan selanjutnya adalah analisis data. Adapun teknik analisis yang digunakan peneliti adalah teknis analisis menurut Miles & Huberman (2014), yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL

Tahap Persiapan Anggaran

Menurut Mardiasmo (2018), tahap persiapan anggaran yang dilakukan sektor publik baiknya dimulai dari penetapan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang sudah tersedia. Namun, hendaknya melakukan penaksiran pendapatan dahulu secara akurat dan penaksiran pendapatan tidak dilakukan secara bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran. Selain itu, dalam menentukan estimasi, ada faktor *uncertainty* (tingkat ketidakpastian) yang harus menjadi perhatian perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, tahapan persiapan anggaran dimulai dari Aspirasi Pemegang Saham yang diterbitkan oleh Kementerian, yang kemudian diturunkan lagi menjadi Memorandum oleh Direktur Keuangan, Manajemen Risiko, dan Sumber Daya Manusia. Memorandum tersebut menjadi awalan bagi unit-unit untuk mulai menyusun anggaran, termasuk anggaran pendapatan. Setiap Unit pun memiliki tugasnya masing-masing, tepatnya, *Budgeting & Cost Control* sebagai pusat pengelola anggaran akan mendistribusikan format anggaran untuk dikerjakan oleh semua unit, *Strategic Marketing* menyusun strategi perolehan proyek, dan *Marketing & Sales* mulai melakukan *review* terhadap proyek yang dapat dijadikan sebuah kontrak untuk menghasilkan pendapatan.

Sementara itu, terkait dengan indikator yang diungkapkan oleh Mardiasmo (2018), berikut merupakan penjabarannya:

- 1) Penetapan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia

Budgeting & Cost Control sebagai pusat pengelola anggaran, menetapkan tak-siran pengeluaran atas dasar pendapatan yang ada. Namun, kedua anggaran tersebut dikerjakan dalam waktu yang bersamaan untuk mendapatkan nilai yang paling sesuai agar perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal.

Selain itu, dalam menetapkan kedua anggaran, pengukuran kemampuan bisnis PT X (Persero) pun menjadi fokus utama karena berkaitan erat dengan keberlangsungan proyek-proyek yang akan dikerjakan. Langkah tersebut mencerminkan pemenuhan syarat penyusunan anggaran, yaitu realistis, sebagaimana dijelaskan oleh Fuad et al. (2020), yang menekankan bahwa anggaran yang disusun sebaiknya tidak terlalu optimis ataupun pesimis.

- 2) Melakukan perundingan terhadap faktor “*uncertainty*” (tingkat ketidakpastian) yang kemungkinan terjadi.

Tingkat ketidakpastian selalu menjadi pertimbangan yang dijadikan pembaha-san oleh unit-unit terkait. Dalam menyusun anggaran, ada dua faktor yang menjadi pertimbangan, diantaranya adalah faktor eksternal dan faktor internal. Dari sisi eskternal, ada pertimbangan terkait *trend* pasar dan tingkat keekonomian dari bisnis yang ingin dicapai. Kesanggupan User (*customer*) pun menjadi salah satu pertimba-ngan. Sementara itu, dari sisi internal, kapabilitas PT X (Persero) dalam mengerjakan proyek menjadi fokus utama untuk menyusun anggaran pendapatan. Adanya pertimba-ngan dari kedua sisi pun sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Sulistyowati et al. (2020) berkenaan dengan faktor eksternal dan faktor internal yang sebaiknya dipertimbangkan saat menyusun sebuah anggaran.

Sementara itu, terkait dengan adanya pendirian *holding* memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap persiapan anggaran yang dilakukan oleh PT X (Persero). Sebelum *holding* terbentuk, PT X (Persero) dapat melakukan pendalaman yang lebih terhadap anggaran yang disusun oleh anak perusahaan. Namun, dengan penambahan entitas di bawah naungan PT X (Persero), pendalaman terhadap keseluruhan anggaran tidak memungkinkan untuk dilakukan.

Tahap Ratifikasi Anggaran

Sebelum menyelesaikan sebuah anggaran, banyak langkah yang perlu dilakukan untuk

mematangkan target yang ingin dicapai perusahaan. Langkah-langkah tersebut berusaha dimaksimalkan oleh setiap unit agar menghasilkan anggaran yang realistis. Ketika anggaran selesai dikerjakan oleh semua unit, anggaran tersebut diserahkan ke unit *Budgeting & Cost Control* agar dapat dikelola sebelum nantinya dinaikkan ke Eselon I untuk di *review* dan dilakukan *approval*. Setelah disetujui pada tingkat Eselon I dan II, maka anggaran akan dinaikkan ke *high level* (Direksi) untuk ditelaah, apakah anggaran harus dinaikkan atau dikurangi.

Saat anggaran sudah di tangan Direksi, anggaran yang diserahkan dinilai sudah *fix*. Di samping itu, Direksi pun akan mengadakan pertemuan untuk membahas *draft* RKAP. Saat pertemuan diadakan, kemungkinan argumentasi terjadi tetap ada, tetapi hanya antar Direksi saja. Argumentasi tersebut nantinya akan menghasilkan pandangan-pandangan yang mungkin akan ditambahkan pada *draft* RKAP. Setelah melalui proses diatas, maka *draft* Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sudah *final* dan akan dibawa pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Lalu, akan disahkan oleh Kementerian BUMN dalam RUPS tersebut, yang mana menjadi forum tertinggi dalam pembahasan anggaran.

Melihat tahapan pengesahan anggaran yang berjenjang, dapat disimpulkan bahwa saat melakukan penyusunan anggaran, PT X (Persero) menggunakan pendekatan *Bottom-Up*, sebagaimana yang dijelaskan oleh Sodikin & Zuliyanto, (2018), hal ini dikarenakan adanya pemberian gambaran oleh pihak atas terkait sasaran perusahaan, ketersediaan sumber daya, dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan kebutuhan penyusunan anggaran kepada unit-unit yang ada. Selain itu pun, pada pendekatan ini, ada kolaborasi antara manajer dan *staf* untuk membangun anggaran yang potensial berhasil dalam pelaksanaannya.

Lebih lanjut, berkaitan dengan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kondisi yang terjadi pada PT X (Persero) kurang sesuai dengan indikator tahap ratifikasi anggaran menurut (Mardiasmo, 2018). Hal ini dikarenakan tidak adanya kegiatan argumentasi yang melibatkan manajer dan direksi saat proses ratifikasi anggaran. Di PT X (Persero), ketika anggaran sudah berada di tingkat Direksi, maka anggaran tersebut dinilai sudah *final*. Di samping itu, jika ada pandangan tambahan terkait anggaran dari Direksi, pihak yang dapat melakukan argumentasi adalah sesama Direksi.

Kemudian, terkait tahapan ratifikasi anggaran sebelum dan sesudah adanya *holding*, tentunya terdapat perbedaan. Dari sisi *ex-BUMN*, mereka perlu melakukan penyesuaian terkait pengajuan anggaran perusahaan karena koordinasi yang dibangun saat ini tidak bisa langsung

1296

ke Kementerian BUMN seperti dahulu. Lalu, dari sisi PT X (Persero) sendiri, ada perluasan ranah yang dikelola, mengingat bahwa adanya penambahan entitas yang perlu dikoordinasikan oleh PT X (Persero).

Tahap Pelaksanaan Anggaran

Tahap ketiga dalam proses penganggaran menurut Mardiasmo (2018) adalah tahap pelaksanaan anggaran. Berkenaan dengan hasil penelitian yang telah diperoleh, berikut merupakan komparasinya dengan tahapan pelaksanaan anggaran menurut Mardiasmo (2018):

- 1) Menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan andal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati sehingga dapat digunakan untuk tahap penyusunan anggaran tahun berikutnya

Pelaksanaan anggaran di PT X (Persero) menggunakan *platform-platform* yang cukup fleksibel. Sampai dengan saat ini, perencanaan anggaran dilakukan pada Excel dan Google Sheets oleh *Budgeting & Cost Control*. Lalu, untuk pengendaliannya sendiri, di kontrol melalui Google Drive dan Bitrix oleh *Marketing & Sales* dan *Strategic Marketing*. Seluruh *platform* yang digunakan memudahkan perubahan-perubahan yang memungkinkan terjadi di tahun anggaran berjalan. Selain itu pun, sistem tersebut menunjang penyimpanan data historis dengan aman.

- 2) Terciptanya sistem pengendalian intern yang memadai dari hasil sistem akuntansi yang baik.

Di samping penggunaan *platform-platform* yang sudah biasa ditemui oleh masyarakat umum, PT X (Persero) memberlakukan penggunaan *Enterprise Resources Planning* (ERP) sebagai wadah pengendalian anggaran. Penggunaan ERP ini menjadi salah satu cara yang efektif dalam menghubungkan koordinasi antar unit.

Namun, adanya pemberlakuan *platform* dan ERP selama anggaran berjalan tidak menjadikan perusahaan berhasil mencapai pendapatan di angka yang sudah ditargetkan. Dari 2019 – 2022, realisasi pendapatan masih belum mencapai anggaran yang sudah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Hal ini menandakan adanya kelemahan yang terjadi di lapangan dalam pelaksanaan anggaran. Lalu, berkaitan dengan target yang semakin tinggi setiap tahunnya, diketahui bahwa penetapan target anggaran pendapatan yang

semakin tinggi memang sudah menjadi ketetapan dari jajaran Direksi. Unit-unit terkait diberikan target tersebut dalam bentuk nilai untuk dapat dikejar semaksimal mungkin.

Kemudian, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan seluruh informan, disimpulkan bahwa faktor utama yang menyebabkan tidak tercapainya target pendapatan adalah hal-hal yang terjadi di eksternal PT X (Persero), seperti anggaran yang belum dapat cair dari User (*customer*), urgensi proyek yang berubah sehingga kontrak tidak dapat efektif saat tahun anggaran berjalan, dan pandemi yang terjadi.

Di samping itu, pada tahun 2022, ketika *holding* terbentuk, salah satu tujuan yang diharapkan Kementerian BUMN adalah terciptanya kemandirian keuangan. Hal ini berbanding terbalik dengan fakta di lapangan, di mana, realisasi pendapatan PT X (Persero) malahan lebih kecil dibandingkan 2021. Setelah melakukan penelitian, diketahui bahwa sampai dengan saat ini, belum ada komunikasi rutin yang dibangun antara induk *holding* dan member *holding*. Penciptaan sebuah *holding* berdasarkan klaster usaha tentu bertujuan agar BUMN yang berada di bawah naungan induk *holding* yang sama melakukan komunikasi dan membangun koordinasi demi pencapaian target yang maksimal. Namun, hal ini belum dilakukan pada *holding* industri pertahanan. Melihat kondisi tersebut, baiknya, ada upaya yang dilakukan dua arah. Kementerian BUMN dapat menginisiasi sebuah mega proyek yang membuat induk *holding* dan *member holding* bekerja sama, walaupun dengan *core* bisnis masing-masing. Sementara itu, dari internal *holding* industri pertahanan, dapat mengadakan rapat rutin dengan agenda mencari potensi-potensi bisnis untuk memperluas sumber pendapatan.

Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran merupakan tahapan terakhir dari rangkaian proses penyusunan anggaran menurut Mardiasmo (2018). Tahapan ini berkaitan dengan aspek akuntabilitas. Diharapkan dari anggaran yang telah disusun sebaik mungkin, realisasi pendapatan akan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pada PT X (Persero) sendiri, pelaporan dan evaluasi dari anggaran tahun berjalan biasanya dilakukan setiap bulan. Pelaporan dan evaluasi setiap bulan dikarenakan anggaran tahunan yang telah dituangkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan akan di *breakdown* menjadi anggaran bulanan.

Rapat bulanan tersebut menjadi wadah untuk memantau anggaran dan menjadi ajang dalam membandingkan realisasi dengan target. Dalam tahapan ini, *Strategic Marketing* dan *Marketing & Sales* akan diundang oleh Direktur Bisnis dan Kerja Sama untuk membahas progres dari proyek-proyek yang sedang berjalan. Di antara rentang pertemuan yang biasanya diadakan bulanan, *Marketing & Sales* pun melakukan koordinasi dengan User (*customer*) terkait untuk membahas proyek yang sedang berjalan. Koordinasi yang ada tidak lain bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana proyek berjalan.

Sementara itu, dari sisi *Budgeting & Cost Control* pun melakukan pertemuan dengan unit lainnya di bawah Direktorat Keuangan, Manajemen Risiko, dan Sumber Daya Manusia untuk membahas aspek keuangan tahun berjalan. Kemudian, ada laporan bulanan yang biasa dibuat oleh *Budgeting & Cost Control*. Laporan tersebut memuat data-data yang berkaitan dengan aspek *monitoring* realisasi proyek. Selain laporan yang dibuat oleh *Budgeting & Cost Control*, adapun laporan yang dibuat oleh unit-unit lainnya. Laporan tersebut nantinya akan dipaparkan saat pertemuan dengan Kementerian BUMN.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah peneliti tuliskan, dapat disimpulkan bahwa proses penganggaran pendapatan pada PT X (Persero) dari tahun 2019 – 2022 sudah cukup sesuai dengan proses penyusunan anggaran yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2018). Namun, dalam pelaksanaannya, masih terdapat permasalahan yang terjadi yaitu realisasi pendapatan yang belum dapat mencapai targetnya. Hal tersebut dikarenakan hal-hal yang terjadi di eksternal PT X (Persero), seperti anggaran yang belum dapat cair dari User (*customer*), urgensi proyek yang berubah sehingga kontrak tidak dapat efektif saat tahun anggaran berjalan, dan pandemi yang terjadi. Beberapa langkah dapat perusahaan lakukan dalam proses penyusunan anggaran guna tercapainya target pendapatan, yaitu penyusunan anggaran yang lebih akurat, *monitoring* dan evaluasi berkala, serta eksplorasi bisnis *member holding*.

DAFTAR PUSTAKA

Ampri, I. (2024). *Optimalisasi Kontribusi BUMN bagi Negara*. Media Keuangan. <https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/optimalisasi-kontribusi-bumn-bagi-negara>

Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, Moeljadi, Christina, E., & Hannah M, F. (2020). *Anggaran* 1299

- Perusahaan: Konsep dan Aplikasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Halim, A. (2016). *Manajemen Keuangan Sektor Publik* (2 ed.). Salemba Empat.
- Harjono, D. K. (2021). *Kedudukan Hukum Perusahaan Induk (Holding Company)*. UKI Press.
- Hutagalung, G., & Sihombing, D. S. U. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Pena Persada.
- Laporan Tahunan PT X (Persero) Tahun 2019.
- Laporan Tahunan PT X (Persero) Tahun 2020.
- Laporan Tahunan PT X (Persero) Tahun 2021.
- Laporan Tahunan PT X (Persero) Tahun 2022.
- Mahmudi. (2016). *Akuntansi Sektor Publik*. UII Press.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (1 ed.). Penerbit ANDI.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3 ed.). SAGE Publications, Inc.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai Contoh Proposal)* (1 ed.). Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press.
http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITAIF.docx
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
- Rencana Strategis Kementerian BUMN 2020 - 2024.
- Romadhan, R. C. (2021). Kedudukan Hukum Badan Usaha Milik Negara Sebagai Anak Perusahaan Dalam Perusahaan *Holding* Induk. *Media Iuris*, 4(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.20473/mi.v4i1.23669>
- Sinaga, D. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian (Penelitian Kualitatif)* (1 ed.). UKI Press.
- Sodikin, S. S., & Zuliyanto, A. (2018). *Penganggaran* (2 ed.). Universitas Terbuka.
- Sulistiyowati, C., Farihah, E., & Hartadinata, O. S. (2020). *Anggaran Perusahaan: Teori dan Praktika* (1 ed.). Scopindo Media Pustaka.
- Triarda, R., & Zulfikar, R. (2019). Revitalisasi Indonesia Incorporated: *Super Holding* dan Internasionalisasi BUMN Indonesia. *Jurnal Transformasi Global*, 6(1).