

PENGANGGARAN PENDAPATAN USAHA DI PT X (PERSERO)

Husni Ibnu Sabilli¹; Candradewini Candradewini²

^{1,2}Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

Email: ¹husni21001@mail.unpad.ac.id; ²candradewini@unpad.ac.id

Submitted: 19-12-2024; Accepted: 06-02-2025; Published : 08-02-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero) pada tahun 2023 dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Fokus penelitian meliputi empat tahap utama penganggaran: persiapan, penyusunan, ratifikasi, serta implementasi dan pertanggungjawaban. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penganggaran di PT X (Persero) sebagian besar telah sesuai dengan prosedur, namun terdapat kendala signifikan dalam tahap pertanggungjawaban. Masalah utama adalah ketidaktepatan pelaporan realisasi pendapatan akibat kurangnya koordinasi antar departemen, sehingga pendapatan dari proyek kerja sama operasi (KSO) tidak tercatat dalam laporan realisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perbaikan koordinasi antar departemen serta peningkatan konsistensi dalam implementasi dan evaluasi anggaran sangat diperlukan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam mengoptimalkan proses penganggaran.

Kata kunci: penganggaran; pendapatan usaha; pertanggungjawaban; proses anggaran; koordinasi departemen; RKAP

ABSTRACT

This study aims to analyze the business income budgeting process at PT X (Persero) in 2023 using a descriptive qualitative approach. The research focuses on four main budgeting stages: preparation, drafting, ratification, and implementation and accountability. The findings reveal that while the budgeting process at PT X (Persero) mostly follows established procedures, significant issues arise in the accountability stage. The primary problem is the inaccuracy of income realization reporting due to poor coordination between departments, resulting in the exclusion of revenue from joint operation (JO) projects in the realization report. This study concludes that improving inter-departmental coordination and enhancing consistency in budget implementation and evaluation are essential. The findings are expected to serve as a reference for other companies aiming to optimize their budgeting processes.

Key word: budgeting; business income; accountability; budgeting process; departmental coordination; RKAP

PENDAHULUAN

Penganggaran adalah proses mendasar dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya keuangan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Penganggaran yang efektif sangat penting untuk mengarahkan rencana dan prosedur organisasi, berfungsi sebagai representasi keuangan dari pekerjaan, jasa, atau barang yang akan dihasilkan atau disampaikan (Mkuhlana & Jowah, 2022). Proses penganggaran dapat dilakukan secara komprehensif atau parsial, masing-masing

pendekatan menawarkan cakupan dan manfaat yang berbeda (Sponem & Lambert, 2016). Selain itu, penganggaran memainkan peran penting dalam manajemen pendapatan, memastikan kesuksesan jangka panjang dalam lanskap ekonomi kompetitif saat ini (Renggo Ais Aprilian et al., 2023).

Implementasi penganggaran sebagai teknologi manajemen membantu dalam membuat keputusan yang efektif dengan merencanakan operasi masa depan dan mencatat hasil secara sistematis (Chumak, 2023). Berbagai metode akuntansi manajemen,

perhitungan biaya, dan penganggaran adalah komponen penting dari sistem perencanaan, menekankan alokasi pusat tanggung jawab keuangan dan pekerjaan analitis yang kompleks untuk pengembangan anggaran (Lependina & Bezrukova, 2022). Proses penganggaran tidak hanya menjadi alat pengelolaan keuangan tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mencapai tujuan organisasi, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Penganggaran yang dilakukan dengan baik dapat mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang, menjaga keberlanjutan finansial, dan meningkatkan daya saing di pasar global yang terus berkembang.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah entitas bisnis yang sebagian atau seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003. BUMN memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional dengan tujuan utama untuk memberikan pelayanan publik, serta berkontribusi terhadap penerimaan negara (Yusro et al., 2021). Pada tahun 2023, terdapat 10 BUMN berbentuk Perum, 47 berbentuk Persero, dan 13 merupakan Persero Terbuka. BUMN beroperasi di seluruh sektor usaha, sektor Industri Pengolahan, Keuangan dan Asuransi serta Transportasi & pergudangan merupakan sektor usaha yang paling banyak ditekuni oleh perusahaan penyumbang penerimaan negara ini (Fauzan et al., 2023).

BUMN, terutama yang berbentuk Persero, bertujuan untuk mengejar keuntungan, dengan seluruh atau minimal 51% sahamnya dimiliki oleh negara. Salah satu instrumen utama dalam pengelolaan keuangan BUMN adalah Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor KEP-101/MBU/2002. RKAP disusun setiap tahun sebagai bagian dari proses perencanaan strategis yang mempertimbangkan kondisi ekonomi makro, proyeksi pasar, serta prioritas perusahaan. Performa usaha BUMN turun dalam kurun 2022 dan 2023. Hal ini tergambar dari laba bersih yang diterima BUMN yang menurun pada periode 2022 dan 2023. Jika pada tahun 2022 laba bersih BUMN 351,48 triliun rupiah maka pada tahun 2023 menurun lebih dari 6 persen menjadi 327,09 triliun rupiah. Di sektor konstruksi, BUMN mengalami kerugian sebesar Rp9,5 triliun pada 2023, yang menunjukkan tantangan khusus di bidang ini (Fauzan et al., 2023).

PT X (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang konstruksi. Seiring dengan kemampuannya, PT X (Persero) memperluas kegiatan usahanya dengan membangun jalan dan jembatan, prasarana transportasi (darat, laut, dan udara) seperti pelabuhan laut dan bandar udara, ketenagalistrikan, gedung-

gedung, sehingga PT X (Persero) berkembang menjadi kontraktor umum. PT X (Persero) telah merumuskan dan menetapkan tujuan serta strategi perusahaan dalam dokumen perencanaan jangka panjang selama 5 tahun yang disebut Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), serta dalam dokumen perencanaan tahunan yang disebut Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), untuk mendukung pencapaian tujuan dan strategis perusahaan.

Pendapatan usaha merupakan peran penting dalam memastikan keberlanjutan perusahaan dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk membiayai operasi dan mendorong kinerja. Studi telah menunjukkan bahwa pendapatan bisnis memiliki pengaruh signifikan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, menunjukkan pentingnya dalam menjaga kelangsungan operasional dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Setiyawati, 2023). Pendapatan operasional, sebagai komponen utama dari pendapatan bisnis, berfungsi sebagai sumber daya vital yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan operasi mereka dan berusaha untuk peningkatan berkelanjutan dalam kegiatan bisnis mereka.

Pada PT X (Persero), pendapatan usaha diperoleh dari operasi segmen usaha yang meliputi pengairan, jalan dan jembatan, gedung/bangunan, listrik, prasarana perhubungan (darat, laut, & udara). Operasi segmen usaha ini bersumber dari berbagai proyek usaha yang ada yaitu baik proyek yang dikelola sendiri dan proyek Kerja Sama Operasi (KSO) yang meliputi kontrak lama maupun perolehan kontrak baru yang mendukung misi PT X (Persero) untuk menyediakan produk konstruksi unggul secara profesional dan berkelanjutan.

Selama ini, PT X (Persero) melakukan penganggaran dengan mengikuti kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan sesuai dengan pedoman umum yang diatur oleh perusahaan. Penganggaran di PT X (Persero) dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor KEP-101/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara, serta Standar Operasional Prosedur (SOP) internal perusahaan yang mengatur proses penganggaran dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi. Kebijakan ini mencakup penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses perencanaan strategis perusahaan. RKAP ini disusun dengan mempertimbangkan berbagai asumsi dasar, seperti kondisi ekonomi makro, proyeksi pasar, dan prioritas strategis perusahaan.

Dengan pendapatan usaha yang kuat, PT X (Persero) dapat terus menjaga kualitas produk, daya saing, keselamatan dan kesehatan, serta keberlanjutan lingkungan dan ekonomi hijau, sambil mempertahankan hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan, memastikan keberlanjutan

dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Penelitian ini hanya fokus pada anggaran pendapatan usaha PT X (Persero) tahun 2022 dan 2023, karena periode 2019-2021 merupakan masa yang dipengaruhi oleh pandemi Covid-19, yang berdampak signifikan pada seluruh sektor industri, termasuk pendapatan usaha yang tidak mencapai target yang telah dianggarkan. Pada tahun 2022, pendapatan usaha PT X (Persero) menunjukkan pemulihan dengan pencapaian lebih dari 100%, namun sayangnya pada tahun 2023, kembali mengalami penurunan dengan realisasi pendapatan yang tidak mencapai target. Berikut adalah anggaran pendapatan usaha PT X (Persero) yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2022 – 2023, beserta realisasinya:

Tabel 1. 1 Data Anggaran dan Realisasi Anggaran Pendapatan Usaha

Pendapatan Usaha (dalam miliar rupiah)			
Tahun Anggaran	RKAP	Realisasi	Capaian
2022	6.023,00	6.845,00	113,65%
2023	7.643,00	4.865,00	63,65%

Sumber: *Annual Report 2022 PT X (Persero) (2023)* dan *Annual Report 2023 PT X (Persero) (2024)* (data diolah)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa pendapatan usaha pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022 dianggarkan sebesar Rp6.023.000.000.000 dengan realisasi sebesar Rp6.845.000.000.000 atau 113,65% dan melebihi anggaran sebesar Rp822.000.000.000. Sedangkan pada tahun 2023 pendapatan usaha pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2023 dianggarkan sebesar Rp7.643.000.000.000 dengan realisasi sebesar Rp4.865.000.000.000 atau 63,65% dan menyisakan anggaran sebesar Rp2.778.000.000.000. Berdasarkan persentase capaian anggaran dan realisasi anggaran pendapatan usaha dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2022 bersifat fluktuatif, dimana pada tahun 2022 realisasi anggaran melebihi anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022, sedangkan pada tahun 2023 menyisakan anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2023.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti dengan staf departemen keuangan PT X (Persero), ditemukan indikasi masalah pada proses penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero), yaitu Pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran pendapatan usaha di PT X (Persero) pada tahun 2023 menunjukkan kelemahan signifikan, terutama pada proses realisasi anggaran. Salah satu kendala utama adalah adanya *miss* komunikasi antar departemen, yang menyebabkan pendapatan dari proyek kerja sama operasi (KSO) atau *joint operation* (JO) tidak

terhitung dalam laporan realisasi yang disajikan dalam *annual report*. Akibatnya, laporan tersebut hanya mencerminkan pendapatan dari proyek internal perusahaan, sehingga tidak menggambarkan pendapatan keseluruhan secara akurat. Hambatan ini mencerminkan kurangnya koordinasi lintas departemen dan evaluasi yang memadai, sehingga memperlambat pelaksanaan tindakan korektif terhadap penyimpangan anggaran. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan sistem *monitoring* dan penguatan komunikasi antar departemen untuk mendukung pencapaian target perusahaan secara lebih efektif.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas topik penganggaran pendapatan di perusahaan, seperti yang dilakukan oleh Rachmayanti (2014) yang meneliti penganggaran pendapatan di PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan metode penganggaran *bottom-up* dan *top-down* secara bersamaan, mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, serta menemukan adanya perbedaan antara anggaran dan realisasi pendapatan. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Putrayasa (2018) di CV Sumberjaya, yang menyoroti pendekatan *top-down* dalam penganggaran penjualan. Penelitian ini menemukan variasi signifikan antara anggaran dan realisasi, terutama terkait kuantitas dan harga jual, yang berpengaruh terhadap pencapaian target penjualan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan indikasi masalah yang ditemukan, peneliti tertarik untuk mendeskripsikan proses penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero) pada tahun 2023, berjudul **“Penganggaran Pendapatan Usaha di PT X (Persero)”**. Penelitian ini berfokus pada menjawab pertanyaan penelitian utama yaitu bagaimana proses penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero) tahun 2023.

Proses adalah rangkaian langkah atau tindakan yang saling terkait yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu. Umumnya, proses adalah instruksi terstruktur dan sistematis yang harus diikuti untuk melakukan tugas, pekerjaan, atau kegiatan menuju tujuan yang ditentukan. Setiap tahapannya mencakup pekerjaan berurutan yang saling terhubung dan diatur untuk memastikan konsistensi kinerja. Penyusunan proses ini biasanya mencakup bagan alur, formulir, dan deskripsi pekerjaan yang ditentukan dalam *Standard Operational Procedure* (SOP) organisasi atau perusahaan. Dalam penelitian ini, penganggaran dianalisis berdasarkan teori yang diusulkan oleh Mahsun (2019), yang membagi proses penganggaran menjadi empat tahap utama:

“Penyusunan anggaran dijalankan melalui langkah-langkah berikut ini:

1) Tahap Persiapan

Anggaran untuk tahun mendatang sebaiknya disiapkan beberapa bulan

sebelum tahun anggaran dimulai agar dapat digunakan sejak awal tahun. Tahun anggaran biasanya berlangsung dari 1 Januari hingga 31 Desember. Sebelum menyusun anggaran, perlu dilakukan dua hal:

- a. Menetapkan rencana besar organisasi, seperti tujuan, kebijakan, dan asumsi dasar penyusunan anggaran.
 - b. Membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan anggota.
- 2) Tahap Penyusunan
Tahap penyusunan mencakup:
- a. Membuat *draft* rencana keuangan yang terdiri dari rencana pendapatan, biaya (belanja), dan pembiayaan.
 - b. Melibatkan pihak-pihak terkait dengan bidang yang relevan.
- 3) Tahap Ratifikasi (Pengesahan)
Tahap berikutnya adalah ratifikasi atau pengesahan anggaran, yang mencakup:
- a. Mengadakan perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
 - b. Melakukan koordinasi dan penelaahan terhadap setiap komponen anggaran.
 - c. Mengesahkan dan mendistribusikan anggaran kepada pengguna anggaran.
- 4) Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban
Tahapan terakhir mencakup implementasi dan akuntabilitas anggaran, termasuk:
- a. Melakukan aktivitas atau pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui.
 - b. Menyusun laporan tentang realisasi anggaran untuk setiap pengguna anggaran.
 - c. Menganalisis selisih (varians) dan mengkomunikasikannya kepada pimpinan organisasi dan pihak terkait lainnya” (Mahsun, 2019).

Teori ini memberikan kerangka yang jelas untuk memahami tahapan-tahapan penganggaran di PT X (Persero) dan untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul pada setiap tahap.

Anggaran tidak hanya berperan sebagai alat keuangan, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas organisasi. Dalam proses penganggaran menurut Sodikin & Zuliyanto (2018), anggaran memiliki beberapa fungsi.

“Anggaran memiliki beberapa fungsi antara lain yaitu:

- 1) Anggaran Sebagai Alat Manajemen

Anggaran digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengawasi laba perusahaan. Manajemen perusahaan menggunakan anggaran lengkap untuk perencanaan dan pengendalian laba, yang berasal dari lebih banyak sumber selain sekadar perhitungan matematis aplikasi yang dibuat oleh *programmer*. Ada beberapa hal yang perlu diingat selama fase perencanaan pembuatan anggaran, seperti:

- a. Memerlukan manajemen tingkat tinggi untuk memutuskan rencana utama.
 - b. Berkaitan langsung dengan tingkat pengendalian.
 - c. Terlibat dalam perilaku organisasi.
- 2) Anggaran Sebagai Alat Manajerial Sistem manajemen dibentuk anggaran dalam beberapa hal berikut:
- a. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan
Manfaat utama perencanaan adalah sebagai bahan keputusan pada periode berikutnya, baik operasional maupun pengendalian, memberikan gambaran bagi manajemen dalam pengambilan keputusan rutin. Rencana yang dibuat sebelumnya menjadi acuan penting. Proses perencanaan, yang tidak mudah dilakukan, membutuhkan motivasi. Perencanaan disusun dengan pandangan bahwa kondisi perusahaan akan dipengaruhi oleh rencana dan keputusan saat ini. Tahap perencanaan penting karena:
 1. Unit kerja diberikan sasaran program yang perlu dicapai, menjadikannya acuan bertindak;
 2. Mengatasi keterbatasan tenaga kerja;
 3. Meningkatkan kesuksesan dalam persaingan;
 4. Menjaga kesehatan perusahaan, dengan anggaran berfungsi sebagai pengendali.
 - b. Fungsi Pengorganisasian dan Pengarahan Oleh Anggaran
Koordinasi yang efektif dan berkelanjutan dalam perusahaan memerlukan penyusunan anggaran yang komprehensif berdasarkan struktur organisasi. Tahap penyusunan anggaran membantu menyelaraskan unit kerja terkait seperti produksi, kontrol, dan keuangan. Struktur organisasi yang jelas untuk wewenang dan tanggung jawab masing-masing unit kerja diperlukan untuk penganggaran yang optimal. Anggaran disusun sebagai acuan dan bahan keputusan dalam pelaksanaan program

agar seimbang dan terarah sesuai target laba manajemen. Organisasi berjalan dengan baik dengan rencana yang strategis dan sistematis sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab departemen atau divisi terkait. Setiap unit kerja harus mampu membuat target dan rencana bersama dengan unit kerja lainnya untuk membentuk rencana perusahaan secara keseluruhan, dengan penyesuaian berkala terhadap anggaran perusahaan karena rencana masing-masing unit kerja tidak selalu konstan.

- c. Anggaran sebagai alat pengendalian
Proses penganggaran berfungsi sebagai alat kontrol untuk mengawasi kegiatan dan memastikan tujuan perusahaan tercapai dengan sumber daya yang digunakan. Kontrol ini melibatkan peninjauan laporan realisasi target, pengawasan langsung kegiatan, memo tertulis, atau media lainnya. Ketika data historis digunakan dalam perencanaan, kontrol mencakup pengukuran kinerja hasil masa lalu dari sistem akuntansi. Basis penyusunan anggaran, yang merupakan keluaran dari sistem akuntansi, melibatkan perbandingan hasil sebelumnya dengan tujuan, target, dan standar untuk menentukan penyimpangan dalam kegiatan (apakah menguntungkan atau tidak)” (Sodikin & Zuliyanto, 2018).

Menurut Anthony & Govindarajan (2011), ada 7 tahap prosedur penyusunan anggaran, yaitu:

- “Prosedur penyusunan anggaran terdiri dari 7 tahap, yaitu:
- 1) Organisasi,
 - 2) Penerbitan pedoman,
 - 3) Usulan awal anggaran,
 - 4) Negosiasi,
 - 5) Tinjauan dan Persetujuan,
 - 6) Revisi Anggaran,
 - 7) Anggaran keberlangsungan bisnis” (Anthony & Govindarajan, 2011).

Anthony & Govindarajan (2011) juga menyoroti pentingnya negosiasi dan komunikasi dalam proses penganggaran. Dalam penelitian ini, teori ini digunakan untuk menganalisis peran komunikasi dalam penganggaran di PT X (Persero), terutama terkait dengan *miss* komunikasi antar departemen yang menjadi faktor utama ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi.

Terakhir, menurut Supriyono (2000), dalam proses perencanaan yang dilakukan oleh manajemen, yaitu:

“Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan, antara lain:

- a. Pendekatan *Top-Down*
Pada pendekatan ini, penyusunan anggaran dilakukan dan diselesaikan oleh manajemen puncak perusahaan, sementara unit-unit kerja hanya menjalankan tugas berdasarkan rencana dan program yang telah ditetapkan. Di perusahaan dengan sistem desentralisasi, manajemen puncak memberikan arahan dan petunjuk tentang harapan perusahaan, yang kemudian dituangkan dalam serangkaian rencana. Sebelum rencana tersebut diajukan kepada pimpinan, manajemen puncak harus meninjau dan melakukan koreksi jika diperlukan.
- b. Pendekatan *Bottom-Up*
Pendekatan ini dalam penyusunan anggaran memberikan gambaran mengenai situasi dan kondisi yang mungkin dihadapi perusahaan kepada seluruh unit kerja. Situasi dan kondisi ini mencakup ketersediaan sumber daya serta kaitannya dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran (jika ada perubahan). Manajemen puncak memberi wewenang kepada pimpinan unit untuk merinci rencana dan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan rencana tersebut. Dalam proses ini, pimpinan unit bekerja sama dengan seluruh karyawan di unit mereka untuk menyusun anggaran. Anggaran yang telah disusun oleh setiap unit kemudian disampaikan kepada manajemen puncak untuk ditindaklanjuti.
- c. Pendekatan Campuran
Dalam praktik penyusunan anggaran, pendekatan *top-down* dan *bottom-up* jarang digunakan secara murni. Yang paling sering digunakan adalah kombinasi dari kedua pendekatan tersebut. Pendekatan ini dimulai dengan penyampaian petunjuk umum dari perencanaan perusahaan, yang kemudian dijabarkan oleh masing-masing unit kerja. Setiap unit menggunakan kreativitasnya dalam merinci rencana, tetapi tetap harus mematuhi kebijakan dan aturan perusahaan yang berlaku.
- d. Pendekatan Kelompok
Penyusunan anggaran dengan pendekatan kelompok melibatkan sekelompok ahli dalam prosesnya. Penggunaan pendekatan ini dapat terlihat dari struktur organisasi perusahaan. Jika perusahaan memiliki unit khusus, seperti divisi perencanaan, yang bertugas menyusun anggaran, maka perusahaan tersebut dipastikan menggunakan pendekatan kelompok dalam penyusunan anggarannya” (Supriyono, 2000).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memahami fenomena penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero). Dalam pendekatan kualitatif, peneliti dapat mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang terjadi secara tertulis (Febryany et al., 2023). Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali data mendalam mengenai proses penganggaran yang tidak bisa diukur secara kuantitatif, seperti dinamika interaksi antar unit kerja dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Metode ini dipilih untuk menghasilkan data yang lebih valid dan objektif sesuai dengan kriteria penelitian yang dikemukakan oleh Sekaran & Bougie (2016).

Wawancara adalah proses interaksi antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman tentang topik tertentu (Sugiyono, 2016). Peneliti akan menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan yang disusun sesuai dengan pedoman perusahaan dan melakukan perekaman serta pencatatan informasi dari informan. Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan dengan empat pihak di PT X (Persero): Keuangan Divisi sebagai penyusun dan pelaksana pendapatan usaha, Produksi sebagai pemantau dan pemberi otorisasi anggaran, Akuntansi sebagai perencana dan pengevaluasi anggaran, serta Bendahara sebagai pembuat pembukuan anggaran. Wawancara ini akan terstruktur dan mendetail sesuai dengan tugas serta fungsi masing-masing informan terkait fokus penelitian. Wawancara dilakukan pada bulan Oktober 2024, menyesuaikan dengan ketersediaan informan.

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh dari sumber yang sudah ada, seperti dokumentasi (Walliman, 2021). Dalam penelitian ini, metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari berbagai dokumen, termasuk peraturan yang berlaku di Indonesia, pedoman perusahaan, dan arsip perusahaan. Dokumen yang digunakan meliputi Surat Keputusan Direksi PT X (Persero) tentang Garis Komando Mekanisme Keuangan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT X (Persero) tahun 2023, dan Laporan Keuangan Tahunan PT X (Persero) tahun 2023. Dari Surat Keputusan Direksi, peneliti memperoleh informasi mengenai proses penganggaran pendapatan usaha, sementara RKAP memberikan data anggaran yang telah ditetapkan, dan Laporan Keuangan Tahunan menyajikan data laporan pertanggungjawaban yang sudah dilaksanakan selama periode berjalan.

Dalam penerapan metode observasi ini, peneliti terlibat langsung dalam aktivitas Departemen Keuangan di PT X (Persero). Dengan demikian, peneliti melakukan pengamatan secara langsung dan mencatat hal-hal penting terkait kondisi dan fenomena yang menjadi fokus penelitian. Observasi

dilakukan selama tiga bulan dimulai dari bulan September hingga November 2024 untuk memastikan data yang diperoleh mencerminkan kondisi aktual di lapangan.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis tematik berdasarkan Miles et al. (2014) yang mencakup:

- 1) Kondensasi Data: Menyaring dan merangkum data yang relevan.
- 2) Penyajian Data: Menyusun data dalam bentuk yang mudah dipahami, seperti tabel perbandingan anggaran dan realisasi.
- 3) Penarikan Kesimpulan: Menarik kesimpulan berdasarkan bukti lapangan dan teori yang ada untuk menjelaskan proses penganggaran di PT X (Persero).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap Persiapan

Tahap persiapan dalam proses penyusunan anggaran di PT X (Persero), sebagaimana dijelaskan oleh Mahsun (2019), mencakup penetapan rencana strategis organisasi yang meliputi tujuan, kebijakan, dan asumsi makroekonomi seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan kebijakan strategis perusahaan. Proses ini diawali dengan pembentukan tim penyusun RKAP melalui nota dinas untuk mengoordinasikan pengumpulan data dan analisis dari berbagai departemen terkait. Setiap departemen menjalankan perannya, seperti Departemen Pemasaran yang menyusun rencana kontrak, Departemen Produksi yang menghitung pendapatan usaha dan anggaran proyek, serta Departemen Keuangan yang menangani neraca, *cash flow*, dan biaya umum. Data yang dikumpulkan kemudian dikompilasi dan dirangkum untuk dibahas secara internal sebelum diajukan kepada komisaris untuk disahkan.

RKAP disusun berdasarkan data historis dan proyeksi kondisi pasar terkini untuk memastikan relevansi dan keakuratan anggaran. Selain itu, proses penyusunan ini mengacu pada prinsip anggaran realistis sebagaimana diungkapkan oleh Sodikin & Zuliyanto (2018), yang menekankan pentingnya perencanaan berdasarkan kondisi aktual dan prediksi kenaikan biaya di masa depan. Dengan koordinasi lintas departemen, RKAP menjadi dokumen operasional yang terintegrasi dan digunakan sebagai pedoman untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan sepanjang tahun berjalan.

Tahap Penyusunan

Tahap penyusunan anggaran di PT X (Persero), sebagaimana dijelaskan oleh Mahsun (2019), melibatkan perencanaan rencana pendapatan, pengeluaran, dan pembiayaan perusahaan untuk satu tahun. Proses ini dimulai dengan setiap divisi dan proyek menyusun proyeksi pendapatan, biaya, dan laba berdasarkan data historis dan rencana kerja

tahunan. Data tersebut kemudian dikompilasi oleh Departemen Produksi untuk diselaraskan dengan kebutuhan sumber daya dan target pendapatan perusahaan. Divisi Keuangan melengkapi dengan menghitung biaya umum, seperti bunga pinjaman, untuk menyusun gambaran anggaran yang komprehensif. *Draft* RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang dihasilkan kemudian *direview* oleh Direksi sebelum diajukan kepada Komisaris dan Kementerian BUMN untuk disahkan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pendekatan ini mencerminkan prinsip anggaran realistis sebagaimana dijelaskan oleh Sodikin & Zuliyanto (2018), yang menekankan bahwa anggaran harus berdasarkan kondisi aktual dan prediksi biaya di masa depan.

Dalam penyusunannya, PT X (Persero) menggabungkan metode manual dan sistem berbasis teknologi. Proses awal pengumpulan data dilakukan secara manual menggunakan Excel, Google Drive, atau *Building Information Management* (BIM), tergantung kebutuhan departemen. Setelah data terkumpul, seluruh informasi diintegrasikan ke dalam sistem ERP untuk pengolahan lebih lanjut, analisis, *monitoring*, dan pelaporan. Sistem ERP ini berfungsi untuk memastikan efisiensi, akurasi, dan sinkronisasi data dalam pengelolaan anggaran. Dengan pendekatan berbasis data dan analisis yang terukur, PT X (Persero) memastikan bahwa penyusunan RKAP tidak hanya mendukung kebutuhan operasional, tetapi juga selaras dengan kebijakan strategis perusahaan dan regulasi yang berlaku. Teori Sodikin & Zuliyanto (2018) juga menekankan pentingnya penggunaan data historis dan proyeksi terkini untuk menghasilkan anggaran yang relevan dan implementatif, sebagaimana diterapkan oleh PT X (Persero).

Tahap Ratifikasi (Pengesahan)

Tahap ratifikasi atau pengesahan merupakan tahap ketiga dalam proses penyusunan anggaran, sebagaimana dijelaskan oleh Mahsun (2019). Pada tahap ini, PT X (Persero) melakukan serangkaian proses, mulai dari koordinasi antar unit kerja, konsolidasi data oleh Departemen Produksi dan Keuangan, hingga peninjauan dan persetujuan anggaran. Departemen Pengembangan Bisnis berperan dalam mengatur alur kerja, format dokumen, dan jadwal penyusunan yang harus diikuti setiap departemen. Tim proyek mempresentasikan anggaran mereka kepada Direksi, mencakup metode kerja dan efisiensi biaya. Setelah Direksi menyetujui anggaran tersebut, dokumen anggaran dikompilasi menjadi *draft* RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). *Draft* ini kemudian ditinjau oleh Direksi, diajukan ke Komisaris, dan disahkan oleh Kementerian BUMN melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), forum tertinggi yang memiliki wewenang untuk mengesahkan RKAP.

Proses ini mencerminkan pendekatan penyusunan anggaran yang terintegrasi menurut Supriyono (2000), menggabungkan elemen *top-down* dan *bottom-up*, yang memungkinkan fleksibilitas bagi unit kerja untuk menyusun rencana mereka sesuai kebijakan strategis perusahaan. RKAP yang disahkan menjadi pedoman operasional perusahaan selama tahun berjalan, memastikan bahwa anggaran yang dihasilkan tidak hanya terstruktur tetapi juga sesuai dengan kebutuhan dan standar perusahaan.

Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban

Tahap implementasi dan pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran, sebagaimana dijelaskan oleh Mahsun (2019), mencakup pelaksanaan program berdasarkan RKAP yang telah disahkan. Implementasi dilakukan secara berkala, biasanya setiap triwulan, untuk memantau realisasi anggaran dan membandingkannya dengan target. Jika ditemukan deviasi, langkah evaluasi dan korektif segera dilakukan guna menjaga pencapaian target. Proses ini juga didukung oleh penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat ukur kinerja, di mana setiap KPI disusun untuk masing-masing direksi dan unit kerja agar tanggung jawab lebih jelas. Menurut Anthony & Govindarajan (2011), tahap implementasi yang efektif memerlukan koordinasi yang kuat dan komunikasi yang baik, terutama untuk memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat memahami tanggung jawabnya dan dapat berkolaborasi mencapai tujuan perusahaan.

Dalam pelaporan anggaran, setiap divisi menyusun laporan realisasi yang mencakup analisis varian untuk membandingkan target dan realisasi. Laporan ini kemudian dikonsolidasikan oleh Departemen Keuangan sebelum disampaikan kepada Direksi dan Kementerian BUMN. Meskipun PT X (Persero) tidak mempublikasikan laporan keuangannya secara terbuka karena bukan perusahaan TBK, mekanisme pelaporan triwulanan dan audit tahunan oleh akuntan publik menunjukkan komitmen perusahaan terhadap transparansi dan akuntabilitas. Namun, praktik di lapangan menunjukkan adanya kelemahan, seperti *miss* komunikasi antar departemen, yang menyebabkan pendapatan dari proyek kerja sama operasi (KSO) tidak tercantum dalam laporan realisasi. Hal ini mencerminkan kurangnya penerapan optimal dari teori Anthony & Govindarajan (2011), yang menekankan pentingnya negosiasi dan komunikasi yang efektif dalam proses penganggaran untuk menghindari ketidaksesuaian data dan target. Hambatan-hambatan ini menyoroti perlunya langkah korektif seperti efisiensi biaya, percepatan proyek, dan penguatan komunikasi lintas departemen untuk meningkatkan implementasi anggaran. Teori Anthony & Govindarajan (2011) juga menggarisbawahi bahwa proses penganggaran yang sukses memerlukan integrasi yang baik antara

analisis varians, koordinasi, dan negosiasi untuk memastikan kelancaran implementasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, PT X (Persero) dapat mengatasi kendala yang dihadapi dan meningkatkan pencapaian target secara efektif, sambil menjaga stabilitas keuangan perusahaan dan kepercayaan pemangku kepentingan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran pendapatan usaha di PT X (Persero) telah dilakukan sesuai dengan tahapan yang telah diuraikan oleh Mahsun (2019). Proses penyusunan anggaran pendapatan usaha di PT X (Persero) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) Tahap Persiapan

Tahap persiapan dalam penyusunan anggaran pendapatan usaha di PT X (Persero) dilakukan dengan baik melalui pembentukan tim penyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang ditetapkan melalui nota dinas. Tim ini mengoordinasikan pengumpulan data dan analisis dari berbagai departemen, seperti Departemen Pemasaran yang merancang rencana kontrak, Departemen Produksi yang menghitung pendapatan usaha dan anggaran proyek, serta Departemen Keuangan yang mengelola perhitungan neraca, *cash flow*, dan biaya umum. Proses ini diawali dengan penetapan asumsi makroekonomi, seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan kebijakan strategis perusahaan, sebagai dasar penyusunan RKAP. Data dari setiap unit bisnis dan unit kerja kemudian dirangkum, dibahas secara internal, dan disusun menjadi dokumen RKAP yang diajukan untuk disahkan. Dengan mengacu pada prinsip anggaran realistis, tahap persiapan ini memastikan bahwa anggaran yang disusun relevan dan dapat diterapkan secara efektif.

2) Tahap Penyusunan

Tahap penyusunan dalam penganggaran pendapatan usaha PT X (Persero) telah berjalan dengan baik. Proses ini dimulai dengan masing-masing divisi dan proyek menyusun proyeksi pendapatan, biaya, dan laba berdasarkan data historis dan rencana kerja tahunan. Data tersebut kemudian dikompilasi oleh Departemen Produksi untuk diselaraskan dengan target pendapatan perusahaan dan kebutuhan sumber daya, sementara Divisi Keuangan menghitung biaya umum, termasuk bunga pinjaman dan pengeluaran lainnya. *Draft* Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dihasilkan *direview* secara

internal oleh Direksi sebelum diajukan kepada Komisaris dan Kementerian untuk mendapatkan persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Selain itu, meskipun pengumpulan data awal masih menggunakan metode manual seperti Excel atau Google Drive, seluruh data akhir dimasukkan ke dalam sistem ERP untuk pengolahan, analisis, *monitoring*, dan pelaporan anggaran secara terpadu. Dengan kombinasi ini, proses penyusunan RKAP memastikan anggaran yang disusun mendukung kebutuhan operasional dan strategi bisnis perusahaan secara menyeluruh.

3) Tahap Ratifikasi (Pengesahan)

Tahap ratifikasi atau pengesahan dalam penganggaran pendapatan usaha PT X (Persero) telah berjalan dengan baik, dimulai dari koordinasi antar departemen untuk mengumpulkan dan mengonsolidasikan data anggaran oleh Departemen Produksi dan Keuangan. *Draft* Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dihasilkan kemudian ditinjau oleh Direksi untuk memastikan kesesuaian dengan kebijakan strategis perusahaan. Selanjutnya, *draft* tersebut diajukan kepada Komisaris dan Kementerian BUMN untuk mendapatkan persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang merupakan forum tertinggi untuk pengesahan RKAP. RKAP yang telah disahkan menjadi pedoman operasional perusahaan selama satu tahun berjalan, mencerminkan proses penganggaran yang sistematis, terstruktur, dan melibatkan pengawasan dari berbagai pihak terkait.

4) Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban

Tahap implementasi dan pertanggungjawaban dalam penganggaran pendapatan usaha PT X (Persero) telah berjalan dengan baik, meskipun terdapat hambatan yang signifikan pada realisasi tahun 2023. Salah satu kendala utama adalah adanya *miss* komunikasi antar departemen, yang menyebabkan pendapatan dari proyek kerja sama operasi (KSO) atau *joint operation* (JO) tidak dihitung dalam angka realisasi yang dicatat di *annual report*. Hal ini membuat laporan realisasi hanya mencakup pendapatan dari proyek internal, sehingga belum mencerminkan keseluruhan pendapatan perusahaan. Setelah dilakukan konsolidasi data, pendapatan sesungguhnya menjadi lebih jelas dan akurat. Evaluasi ini menjadi bagian dari proses pertanggungjawaban, di mana setiap divisi

menyusun laporan realisasi anggaran yang mencakup analisis varians. Laporan tersebut kemudian dikonsolidasikan di tingkat korporasi, disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), dan dipublikasikan melalui *annual report*. Proses ini menunjukkan upaya perusahaan dalam memperbaiki transparansi dan akuntabilitas, meskipun masih memerlukan peningkatan koordinasi lintas departemen untuk mencegah hambatan serupa di masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah diuraikan mengenai proses penyusunan anggaran pendapatan usaha di PT X (Persero), berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan baik untuk penelitian lebih lanjut maupun untuk praktik penganggaran pendapatan usaha di perusahaan:

a. Saran Akademis

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, karena hanya berfokus pada proses penyusunan anggaran pendapatan usaha di PT X (Persero). Peneliti berikutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan meneliti perusahaan lain atau menambahkan dimensi lain, seperti efektivitas pelaksanaan RKAP, analisis faktor yang memengaruhi realisasi pendapatan, atau dampak hambatan teknis terhadap implementasi RKAP. Selain itu, penelitian mendatang diharapkan menggunakan lebih banyak sumber data yang bervariasi dan memperdalam bahasan agar hasil penelitian lebih komprehensif dan akurat.

b. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran untuk mengoptimalkan proses penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero), antara lain:

1) Meningkatkan Koordinasi Antar Departemen dalam Penyusunan dan Implementasi Anggaran

Koordinasi yang lebih baik antar departemen sangat penting untuk memastikan semua unit kerja memiliki pemahaman yang sama mengenai prioritas dan target yang ingin dicapai. *Miss* komunikasi antar departemen di PT X (Persero) telah terbukti menyebabkan ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi pendapatan. Dengan meningkatkan koordinasi, pendapatan dari proyek Kerja Sama Operasi (KSO) yang sebelumnya tidak tercatat dalam laporan realisasi dapat dihitung dengan akurat, memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2) Peningkatan Sistem *Monitoring* dan Evaluasi Secara Berkala

Sistem *monitoring* dan evaluasi yang baik akan memungkinkan PT X (Persero) untuk mengukur kinerja anggaran secara kontinu dan mengidentifikasi potensi masalah sebelum menjadi kendala besar. Evaluasi yang dilakukan secara berkala membantu dalam melakukan perbaikan terhadap pelaksanaan anggaran yang tidak sesuai dengan rencana. Dengan sistem *monitoring* yang lebih baik, PT X (Persero) dapat memastikan bahwa anggaran dijalankan sesuai rencana dan memberikan hasil yang optimal.

3) Mengoptimalkan Pelaporan Realisasi Anggaran yang Lebih Transparan dan Akurat

Laporan realisasi anggaran yang akurat dan transparan sangat penting untuk memastikan bahwa manajemen dan pemangku kepentingan lainnya mendapatkan informasi yang benar tentang kinerja keuangan perusahaan. Realisasi anggaran yang hanya mencakup proyek internal dapat menyesatkan, karena tidak mencakup pendapatan dari proyek KSO. Dengan memperbaiki sistem pelaporan dan memastikan bahwa semua pendapatan, baik dari proyek internal maupun KSO, tercatat dengan benar, PT X (Persero) dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja keuangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, & Govindarajan. (2011). *Management Control System: Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku Dua. Terjemahan Kurniawan Cakrawala. Salemba Empat.
- Chumak, G. (2023). BUDGETING AS A COMPONENT OF THE COST MANAGEMENT SYSTEM. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 33–38. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-5>
- Fauzan, I. F., Sumartoyo, S. B., & Anggraini, W. L. (2023). *Statistik Keuangan Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah* (P. S. Handayani, Ed.; Vol. 16). Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Febryany, A., Becti, H., & Ismanto, S. U. (2023). MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA MITRA MAJU SEJAHTERA DESA

- GUNUNG PUTRI KABUPATEN BOGOR. *JANE - Jurnal Administrasi Negara*, 14(2), 581. <https://doi.org/10.24198/jane.v14i2.45110>
- Lependina, E., & Bezrukova, T. (2022). BUDGETING IN THE COMPANY'S MANAGEMENT ACCOUNTING: THE ESSENCE, MEANING, AND PROCEDURE FOR DEVELOPING A BUDGET. *Materials of the International Scientific and Practical Forum "Manager of the Year,"* 129–133. https://doi.org/10.34220/MY2021_129-133
- Mahsun, Moh. (2019). *Penganggaran Sektor Publik* (1st ed., Vol. 1). Universitas Terbuka.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. USA: Sage Publications., *Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi* (3rd ed.). UI Press.
- Mkuhlana, X., & Jowah, L. E. (2022). The Role of Budgeting Systems on Successful Project Execution at a Selected Government Department in the Cape Metropolis. *European Project Management Journal*, 12(1), 13–31. <https://doi.org/10.56889/tkoe4882>
- PT X (Persero). (2023). *Annual Report 2022*.
- PT X (Persero). (2024). *Annual Report 2023*.
- Putrayasa, I. M. A. (2018). Penganggaran dan Analisis Anggaran Penjualan (Studi Kasus pada CV. Sumberjaya). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(1), 24–33. <https://doi.org/10.31940/jbk.v14i1.736>
- Rachmayanti, S. (2014). *Analisis Penganggaran Pendapatan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara Tahun 2010-2013*. Universitas Padjadjaran.
- Renggo Ais Aprilian, Putri Citra Devi, & Muhammad Yasin. (2023). Menganalisis Anggaran Untuk Penerimaan Pada Industri Surabaya. *SAMMAJIVA : Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 265–277. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i2.258>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Setiyawati, H. (2023). Analysis of Factors Affecting Profit Persistency. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 4104–4113. <https://doi.org/10.46254/AP03.20220665>
- Sodikin, S. S., & Zuliyanto, A. (2018). *Penganggaran* (2nd ed.). Universitas Terbuka.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47–61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyono, R. A. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. BPFPE.
- Walliman, N. (2021). *Research methods: The basics*. Routledge.
- Yusro, M. A., Sidabutar, L. R., Ticoalu, L. D., & Ariani, R. S. (2021). Parameter Hak Monopoli Badan Usaha Milik Negara dalam Perspektif Persaingan Usaha di Indonesia. *Journal of Judicial Review*, 23(2), 217. <https://doi.org/10.37253/jjr.v23i2.4394>