

ANALISIS PENGEMBALIAN ANGGARAN PROGRAM PUMK PT LEN INDUSTRI (PERSERO) TAHUN 2018-2021

Zalfaa Sacita Ulayya¹, Neneng Weti Isnawaty²

^{1,2}Program Studi Administrasi Keuangan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjadjaran

Email Korespondensi: zalfaa21002@mail.unpad.ac.id, nenengwety@gmail.com

Submitted: 17-01-2025; Accepted: 04-02-2025; Published :06-02-2025

ABSTRAK

PT Len Industri (Persero) sebagai salah satu perusahaan perseroan yang bernaung di bawah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berkewajiban untuk menjalankan Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL). Program Pendanaan Usaha Kecil dan Menengah (PUMK) merupakan salah satu bentuk komitmen PT Len Industri (Persero) dalam menjalankan tanggung jawabnya terhadap sosial dan lingkungan, dengan penyaluran dana berupa pinjaman modal kepada mitra binaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui varians anggaran serta penyebab terjadinya varians yang terjadi antara realisasi serta anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menganalisis data menggunakan teori Analisis Varians Anggaran melalui pendekatan deskriptif berbasis data kuantitatif dari laporan keuangan Program PUMK PT Len Industri (Persero). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) tahun 2018-2021 menunjukkan varians negatif sehingga dapat dikategorikan ke dalam *favorable variance*. Hal ini dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, seperti kondisi politik, harga bahan baku yang fluktuatif, munculnya Pandemi Covid-19, rendahnya daya pengembalian mitra binaan, hingga keterbatasan Unit CSR dalam memberikan sanksi tegas akibat aturan yang berlaku. Perlu adanya penentuan kriteria yang lebih ketat serta evaluasi dalam menyeleksi calon mitra binaan, serta penetapan alternatif lain dalam memperoleh cadangan dana untuk anggaran program pada tahun berikutnya.

Kata kunci: Anggaran, Analisis Varians, PUMK

ABSTRACT

PT Len Industri (Persero) as one of the companies under the State-Owned Enterprises (BUMN) is obliged to carry out Environmental Social Responsibility (CSR). The Small and Medium Business Funding Program (PUMK) is a form of PT Len Industri (Persero)'s commitment to carrying out its social and environmental responsibilities, by channeling funds in the form of capital loans to fostered partners. The purpose of this study is to determine the budget variance and the causes of the variance that occurred between the realization and budget of the PT Len Industri (Persero) PUMK Program for 2018-2021. The method used in this research is a quantitative method by analyzing data using the theory of Budget Variance Analysis through a quantitative data-based descriptive approach from the financial statements of the PT Len Industri (Persero) PUMK Program. Based on the research results, it can be concluded that the 2018-2021 PT Len Industri (Persero) PUMK Program budget shows a negative variance so that it can be categorized into a favorable variance. This is motivated by several factors, such as political conditions, fluctuating raw material prices, the emergence of the COVID-19 pandemic, the low return of fostered partners, and the limitations of the CSR Unit in providing strict sanctions due to applicable regulations. It is necessary to determine stricter criteria and evaluation in selecting prospective foster partners, as well as determining other alternatives in obtaining reserve funds for the program budget in the following year.

Key word: Budget, Variance Analysis, SMEs Funding Program

PENDAHULUAN

Eksistensi perusahaan di suatu lingkungan memiliki peran krusial dalam keberlangsungan kehidupan masyarakat di mana perusahaan tersebut berdiri. Dalam menjalankan bisnis berkelanjutan, suatu perusahaan wajib membangun relasi positif dengan pihak-pihak yang dapat memberikan dampak signifikan bagi perusahaan sebagai entitas bisnis. Secara langsung maupun tidak langsung, masyarakat sebagai pihak eksternal akan memberikan pengaruh terkait dengan isu-isu, kejadian maupun tekanan sosial (Sultoni, 2020). Sehingga, perusahaan dituntut untuk menjalin hubungan baik dengan masyarakat agar dapat memudahkan perusahaan beradaptasi dengan sekitarnya serta beroperasi dengan semestinya. Dengan adanya tuntutan tersebut, maka lahirlah Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (*Corporate Social Responsibility*) sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan maupun masyarakat umum melalui program yang nantinya dapat memiliki kebermanfaatannya bagi sekitar.

Pelaksanaan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan kewajiban yang harus dijalankan oleh perusahaan, baik yang berbentuk perseroan terbatas (PT) maupun perusahaan yang berada di bawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Ketentuan ini diatur dalam berbagai peraturan dan undang-undang yang berlaku, di antaranya adalah Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-1/MBU/03/2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Setiap perusahaan yang berbentuk perseroan diwajibkan untuk melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai bagian dari komitmen mereka dalam berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas hidup dan lingkungan yang berdampak positif tidak hanya bagi perusahaan itu sendiri, tetapi juga bagi komunitas lokal dan masyarakat secara umum. Sebagai bagian dari kewajiban tersebut, perusahaan harus melaporkan kegiatan CSR yang telah dilaksanakan melalui laporan tahunan yang memuat rincian tentang pelaksanaan

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Laporan tersebut menjadi sarana untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan CSR kepada pemangku kepentingan. Apabila perusahaan tidak melaksanakan TJSL, perusahaan tersebut akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

PT Len Industri (Persero) sebagai salah satu perusahaan perseroan yang bernaung di bawah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tentunya berkewajiban untuk menjalankan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (*Corporate Social Responsibility*). PT Len Industri (Persero) merupakan salah satu unit penelitian dan pengembangan dengan cakupan bidang elektronika, tenaga listrik, telekomunikasi dan komponen yang berdiri pada tahun 1965. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, PT Len Industri mendirikan suatu unit bernama *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk melaksanakan tanggung jawab sosial lingkungan. CSR PT Len Industri (Persero) berdiri pada tahun 1994 berdasarkan Keputusan Direksi No. 56/SK/LEN/1993 dengan nama Unit Pembinaan Industri Kecil dan Koperasi (PIKK), dan pada tahun 2021 terdapat pergantian nomenklatur menjadi Unit Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL) atau yang kerap kali dikenal sebagai Unit *Corporate Social Responsibility* (CSR). Unit CSR berada di bawah naungan Direktur Utama secara langsung, serta berada di bawah naungan SGM *Corporate Secretary* secara langsung, dengan pembagian menjadi 3 sub unit, yaitu Pendanaan UMK, TJSL, serta Administrasi.

Bentuk tanggung jawab perusahaan yang dilakukan oleh PT Len Industri (Persero) terkait dengan pengembangan sosial masyarakat serta lingkungan dilaksanakan melalui Program Pendanaan Usaha Mikro Kecil serta Program TJSL dengan memperhatikan kesesuaian dengan norma, budaya, nilai, serta lingkungan dari masyarakat setempat. CSR juga menjadi hal yang relevan ketika menempatkan PT Len Industri sebagai suatu entitas bisnis yang berkaitan dengan publik. Dengan hadirnya “*Go Green, Go Smart, Go Welfare*” sebagai slogan yang membangun karakter perusahaan dalam menjalankan bisnis berkelanjutan, diharapkan unit CSR dapat memberikan output yang telah ditetapkan dengan tepat sasaran agar dapat berguna untuk perusahaan.

Selaras dengan menjaga kedaulatan negara dan meningkatkan kualitas hidup sebagai salah satu misi perusahaan, PT Len Industri (Persero) selaku salah satu Perusahaan BUMN berkomitmen untuk menerapkan prinsip *good corporate citizenship* dalam operasional perusahaan dengan memberdayakan UMKM melalui penyelenggaraan Program Pendanaan Usaha Mikro Kecil oleh unit CSR. Program Pendanaan Usaha Mikro Kecil (PUMK) merupakan program yang berfokus kepada pengembangan Usaha Mikro dan Kecil, dengan meningkatkan kemampuan UMKM agar menjadi tangguh dan mandiri yang tentunya selaras dengan dasar hukum yang berlaku, yaitu Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-1/MBU/03/2023. Sasaran utama dari Program PUMK ini adalah para UMKM yang termasuk kategori usaha kecil dengan status non-bankable atau tidak terikat dengan pihak bank terkait dengan peminjaman modal. Pembinaan mitra UMKM ini hadir sebagai wujud dari peran BUMN untuk membantu meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat, terkhusus kepada pelaku UMKM melalui pendanaan dalam bentuk modal kerja ataupun pendanaan tambahan.

Anggaran merupakan suatu alat yang sangat penting dalam menunjang ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Untuk memastikan tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu adanya berbagai kegiatan yang dibentuk dan dikoordinasikan dalam rangka menunjang ketercapaian tujuan organisasi. Hadirnya anggaran berfungsi sebagai penggerak utama dalam suatu kegiatan atau program yang telah direncanakan. Dalam arti lain, anggaran memiliki peran yang vital dalam setiap aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan ataupun unit yang bernaung di bawahnya. Dalam hal ini, unit CSR memerlukan anggaran agar dapat memastikan bahwa Program PUMK dapat berjalan dengan semestinya. Anggaran yang cukup dan terencana dengan baik akan memungkinkan Unit CSR untuk mengelola program dengan baik guna mendukung keberhasilan capaian tujuan perusahaan.

Untuk memperoleh anggaran yang digunakan sebagai modal kerja untuk UMKM binaan, PT Len Industri (Persero) mengalokasikan sebesar 2% dari laba bersih setelah pajak tahun buku sebelumnya sebagai

sumber dana untuk pelaksanaan Program PUMK. Alokasi ini serupa dengan mekanisme dividen, di mana dana tersebut tidak dicatat sebagai beban perusahaan, melainkan sebagai pengurang laba ditahan (*retained earnings*) PT Len Industri (Persero). Dengan mekanisme ini, pengelolaan dana Program PUMK dilakukan secara mandiri, sehingga memiliki pencatatan dan pelaporan yang terpisah dari laporan keuangan induk BUMN. Karena tidak dikonsolidasi dengan laporan keuangan BUMN, laporan keuangan Program PUMK disusun berdasarkan standar akuntansi keuangan yang berlaku dan diaudit secara terpisah oleh Kantor Akuntan Publik. Proses audit ini bertujuan untuk memastikan bahwa laporan keuangan Program PUMK disusun secara transparan dan akurat, sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Hasil laporan keuangan ini kemudian diajukan untuk mendapatkan pengesahan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) atau Menteri. Dengan demikian, pengelolaan dana Program PUMK tidak hanya terstruktur tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara profesional, mendukung keberlanjutan program serta memberikan dampak nyata bagi UMKM binaan yang menjadi sasaran program ini.

Dalam melaksanakan program PUMK, pelaporan penggunaan anggaran Program PUMK tentu menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh Unit CSR setiap tahunnya. Hal ini merupakan bentuk pertanggungjawaban yang penting, baik kepada PT Len Industri (Persero) selaku perusahaan yang menaungi dan bertanggung jawab atas pengelolaan Unit CSR, maupun kepada masyarakat luas sebagai pihak yang berperan sebagai publik. Laporan keuangan Program PUMK disusun untuk menjelaskan secara rinci dan transparan mengenai bagaimana anggaran yang telah dialokasikan tersebut digunakan. Selain itu, laporan ini juga memuat informasi tentang seberapa besar anggaran yang benar-benar terealisasi dalam berbagai kegiatan pelaksanaan Program PUMK, sehingga memastikan akuntabilitas dan kepercayaan semua pihak dapat tetap terjaga.

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Anggaran Program Pendanaan Usaha Mikro Kecil PT Len Industri (Persero) tahun 2018-2021

No	Tahun	Anggaran Program	Realisasi Anggaran	Selisih
1	2018	Rp1.135.000,000	Rp1.110.000,000	Rp25.000,000
2	2019	Rp1.090.000,000	Rp1.025.000,000	Rp65.000,000
3	2020	Rp1.026.259,939	Rp1.000.000,000	Rp26.259,939
4	2021	Rp1.020.000,000	Rp1.015.000,000	Rp5.000,000

Sumber: Laporan Keuangan Program PUMK Unit CSR PT Len Industri (Persero)

Berdasarkan sumber data dari Laporan Keuangan Program PUMK, pada tahun 2018, terdapat selisih kurang sebesar Rp25,000,000 dikarenakan realisasi perolehan dana lebih kecil dibandingkan dengan anggarannya. Lalu, pada tahun 2019, terdapat selisih kurang sebesar Rp65,000,000 dikarenakan realisasi perolehan dana lebih kecil dibandingkan dengan anggarannya. Pada tahun 2020, terdapat selisih kurang sebesar Rp26,259,939 dikarenakan realisasi perolehan dana lebih kecil dibandingkan dengan anggarannya. Terakhir, pada tahun 2021, terdapat selisih kurang sebesar Rp5,000,000 dikarenakan realisasi perolehan dana lebih kecil dibandingkan dengan anggarannya. Adanya selisih kurang antara realisasi anggaran dengan anggaran program ini terjadi dikarenakan terdapat mitra binaan yang dikategorikan sebagai pinjaman kurang lancar (macet, bermasalah) karena dana pinjaman yang telah disalurkan belum dikembalikan secara seutuhnya, sehingga berdampak kepada perolehan dana yang minim untuk disalurkan kembali kepada mitra binaan di tahun berikutnya. Sehingga, sudah sepatutnya selisih yang cukup besar antara capaian realisasi dengan anggaran dapat diminimalisir.

Berangkat dari uraian yang telah dipaparkan diatas, perlu adanya analisis lebih lanjut mengenai penyebab selisih antara realisasi penyaluran dana kepada mitra binaan dengan anggarannya, sehingga penelitian ini berfokus kepada analisis anggaran Program PUMK unit *Corporate Social Responsibility* (CSR) di PT Len Industri (Persero) pada tahun 2018 hingga 2021. Maka dari itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul “**Analisis Pengembalian Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021**”.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, metode yang digunakan oleh peneliti merupakan metode

kuantitatif melalui pendekatan deskriptif. Penggunaan metode ini bertujuan untuk menganalisis data yang ada dengan memaparkannya dalam bentuk deskripsi. Data kuantitatif yang disajikan adalah data pada Laporan Tahunan Program PUMK Unit *Corporate Social Responsibility* tahun 2018-2021.

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis anggaran yang telah ditetapkan oleh Unit *Corporate Social Responsibility* untuk pinjaman modal binaan terhadap realisasi anggaran yang diperoleh dari mitra binaan pada tahun 2018-2021 menggunakan teori Analisis Varians Anggaran yang dikemukakan oleh (Rizki & Chartady, 2018).

Dalam melaksanakan penelitian, perlu ada penentuan terkait dengan teknik pengumpulan data yang strategis agar dapat memperoleh data yang valid. Dalam pengumpulan data, terdapat beberapa teknik yang peneliti lakukan, yaitu observasi, wawancara, studi literatur, serta dokumentasi. Peneliti melakukan observasi secara langsung dengan mengamati aktivitas pada tempat penelitian terkait dengan penyaluran anggaran Program PUMK serta melakukan magang penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara terkait dengan anggaran Program PUMK pada tahun 2018-2021 kepada *Senior Corporate Social Responsibility*. Untuk memperkuat data yang telah diperoleh, peneliti melakukan dokumentasi terkait dengan data yang tersedia pada PT Len Industri (Persero) untuk pemenuhan data dan dokumen. Peneliti juga melakukan studi kepustakaan dengan mengacu kepada karya ilmiah, buku-buku, penelitian terdahulu, serta dokumen yang relevan terkait dengan analisis anggaran.

Kemudian, dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif untuk mendeskripsikan keadaan atau karakteristik variabel penelitian serta disajikan dalam bentuk grafik, tabel, serta persentase dengan teori Analisis Varians Anggaran (Rizki & Chartady, 2018) sebagai berikut:

- 1) Analisis Varians

$$\text{Varians anggaran} = \text{realisasi anggaran} - \text{jumlah anggaran}$$
- 2) Persentase Varians/ Penyimpangan

$$\text{Penyimpangan/Varians (\%)} = \frac{(\text{Realisasi} - \text{Anggaran})}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Varians Anggaran

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori Analisis Varians Anggaran, yang berfungsi untuk menganalisis selisih atau penyimpangan antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi anggaran yang terjadi. Varians anggaran menjadi indikator penting untuk mengetahui apakah realisasi anggaran lebih kecil atau lebih besar dibandingkan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam analisis varians, selisih anggaran yang dapat disebut dengan varians dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Apabila ditinjau dari sudut pendapatan, suatu varians dapat dikatakan menguntungkan apabila realisasi anggaran lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan, sedangkan apabila realisasi anggaran lebih rendah dibandingkan dengan anggarannya, maka varians tersebut dapat dikategorikan sebagai varians tidak menguntungkan. Penghitungan varians anggaran dilakukan dengan cara mengurangi realisasi anggaran dari total anggaran yang telah disusun. Dengan cara ini, varians anggaran memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja pengelolaan anggaran, apakah telah berjalan secara efisien atau mengalami penyimpangan.

Berikut merupakan perolehan hasil analisis varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021:

Tabel 4.1 Hasil Analisis Varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 (dalam Rupiah)

No	Tahun	Anggaran Program	Realisasi Anggaran	Varians	Kategori Varians
1	2018	Rp1,135,000,000	Rp1,110,000,000	(Rp25,000,000)	Unfavorable
2	2019	Rp1,090,000,000	Rp1,025,000,000	(Rp65,000,000)	Unfavorable
3	2020	Rp1,026,259,939	Rp1,000,000,000	(Rp26,259,939)	Unfavorable
4	2021	Rp1,020,000,000	Rp1,015,000,000	(Rp5,000,000)	Unfavorable
Rata-Rata				(Rp30,314,985)	Unfavorable

Sumber: PT Len Industri (Persero) (diolah Peneliti, 2024)

Pada tahun 2018, terdapat anggaran program sebesar Rp1,135,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,110,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar Rp25,000,000. Hasil varians ini termasuk dalam kategori *unfavorable variance*, yang

menandakan bahwa realisasi anggaran pada tahun 2018 lebih rendah dibandingkan anggarannya.

Lalu, pada tahun 2019 terjadi penurunan anggaran program maupun realisasinya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran tersebut sebesar Rp1,090,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,025,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar Rp65,000,000. Varians tersebut termasuk dalam *unfavorable variance*, yang menandakan bahwa realisasi anggaran pada tahun 2019 lebih rendah dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, terdapat kenaikan selisih sebesar Rp45.000.000. Kenaikan tersebut menandakan bahwa penyerapan anggaran pada tahun 2019 tidak terlalu maksimal jika dibandingkan dengan tahun 2018.

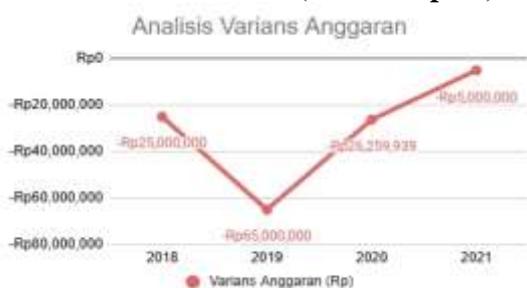
Kemudian, pada tahun 2020, terjadi penurunan anggaran program maupun realisasinya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran Program PUMK pada tahun 2020 sebesar Rp1,026,259,939 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,000,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar Rp26,259,939. Hasil varians tersebut termasuk dalam kategori *unfavorable variance*, yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran lebih rendah daripada anggarannya. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, terdapat penurunan selisih sebesar Rp38,740,061. Penurunan tersebut menunjukkan bahwa anggaran pada tahun 2020 lebih terserap dengan maksimal dibandingkan dengan tahun 2019.

Terakhir, pada tahun 2021, terjadi penurunan anggaran program dan kenaikan realisasi anggaran secara bersamaan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran program tersebut sebesar Rp1,020,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,015,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar Rp5,000,000. Hasil varians tersebut termasuk dalam kategori *unfavorable variance*, yang menandakan bahwa realisasi anggaran lebih rendah dibandingkan dengan anggarannya. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, terdapat penurunan selisih sebesar Rp21,259,939. Penurunan tersebut menunjukkan bahwa penyerapan anggaran pada

tahun 2021 lebih maksimal dibandingkan dengan tahun 2020.

Mengacu kepada tabel 4.1, secara keseluruhan varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 memiliki rata-rata sebesar Rp30,314,985 dan termasuk ke dalam kategori *unfavorable variance*. Varians tersebut menandakan bahwa perolehan anggaran untuk Program PUMK lebih rendah daripada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Grafik 4.1 Analisis Varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 (dalam Rupiah)



Analisis Varians Anggaran (%)

Dalam teori Analisis Varians Anggaran, varians juga dapat disajikan dalam bentuk persentase untuk dapat melihat apakah selisih dari tahun ke tahun signifikan atau tidak. Varians dalam bentuk persentase diperoleh dengan membagi hasil varians dengan anggaran, lalu diubah ke dalam bentuk persentase (dikalikan dengan 100%). Berikut merupakan perolehan hasil analisis varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 yang disajikan dalam bentuk persentase:

Tabel 4.2 Hasil Analisis Varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 (dalam %)

No	Tahun	Anggaran Program	Realisasi Anggaran	Varians	Kategori Varians
1	2018	Rp1,135,000,000	Rp1,110,000,000	-2.20%	Unfavorable
2	2019	Rp1,090,000,000	Rp1,025,000,000	-5.96%	Unfavorable
3	2020	Rp1,026,259,939	Rp1,000,000,000	-2.56%	Unfavorable
4	2021	Rp1,020,000,000	Rp1,015,000,000	-0.49%	Unfavorable
Rata-Rata				-2.80%	Unfavorable

Sumber: PT Len Industri (Persero) (diolah Peneliti, 2024)

Pada tahun 2018, terdapat anggaran program sebesar Rp1,135,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,110,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar -2.20%.

Hasil varians ini termasuk ke dalam kategori *unfavorable variance*, yang menandakan bahwa realisasi anggaran pada tahun 2018 lebih rendah dibandingkan anggarannya.

Lalu, pada tahun 2019 terjadi penurunan anggaran program maupun realisasinya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran tersebut sebesar Rp1,090,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,025,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar -5.96%. Varians tersebut termasuk dalam *unfavorable variance*, yang menandakan bahwa realisasi anggaran pada tahun 2019 lebih rendah dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, terdapat penurunan persentase sebesar -3.76%. Penurunan tersebut menandakan bahwa penyerapan anggaran pada tahun 2019 tidak terlalu maksimal jika dibandingkan dengan tahun 2018.

Kemudian, pada tahun 2020, terjadi penurunan anggaran program maupun realisasinya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran Program PUMK pada tahun 2020 sebesar Rp1,026,259,939 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,000,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar -2.56%. Hasil varians tersebut termasuk dalam kategori *unfavorable variance*, yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran lebih rendah daripada anggarannya. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, terdapat kenaikan persentase sebesar 3.40%. Kenaikan tersebut menunjukkan bahwa anggaran pada tahun 2020 lebih terserap dengan maksimal dibandingkan dengan tahun 2019.

Pada tahun 2021, terjadi penurunan anggaran program dan kenaikan realisasi anggaran secara bersamaan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran program tersebut sebesar Rp1,020,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,015,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar -0.49%. Hasil varians tersebut termasuk dalam kategori *unfavorable variance*, yang menandakan bahwa realisasi anggaran lebih rendah dibandingkan dengan anggarannya. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, terdapat kenaikan persentase sebesar 1.07%. Kenaikan tersebut menunjukkan bahwa penyerapan anggaran pada tahun 2021 lebih maksimal dibandingkan dengan tahun 2020.

Mengacu kepada tabel 4.2, secara keseluruhan varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 memiliki rata-rata sebesar -2.80% dan termasuk dalam kategori *unfavorable variance*. Varians tersebut menandakan bahwa secara umum, realisasi perolehan anggaran Program PUMK lebih rendah daripada anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Grafik 4.2 Analisis Varians Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 (dalam %)



Pembahasan Analisis Varians Anggaran

Dalam menyusun anggaran Program PUMK Tahun 2018-2021, secara umum terdapat 2 (dua) aspek yang menjadi pertimbangan Unit *Corporate Social Responsibility (CSR)* sebagai penyusun anggaran, yaitu laba bersih perusahaan dan realisasi anggaran pada tahun sebelumnya. Ketika menggunakan laba bersih sebagai metode penganggaran, maka Unit CSR mengambil 1-4% dari laba bersih untuk dijadikan sebagai anggaran Program PUMK. Namun apabila perusahaan dinyatakan rugi atau tidak memiliki laba sama sekali, Unit CSR melakukan penganggaran dengan memperhatikan realisasi anggaran pada tahun sebelumnya. Realisasi anggaran tersebut dilihat dari tingkat kolektabilitas mitra binaan di setiap tahunnya.

Jika mempertimbangkan tingkat kolektabilitas mitra binaan di setiap tahunnya, Unit CSR hanya menganggarkan sebesar 70% dari anggaran periode sebelumnya. Hal ini didasari oleh tingkat kolektabilitas yang sulit untuk mencapai 100%. Apabila kinerja kolektabilitas baik, maka dana yang diperoleh akan melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Namun, melihat kondisi yang terjadi di lapangan, tingkat kolektabilitas mitra binaan cenderung di bawah 100% di setiap tahunnya, sehingga Unit CSR tidak dapat menganggarkan 100% terhadap anggaran program periode

sebelumnya karena melihat kemampuan mitra binaan yang masih cukup rendah dan berpengaruh kepada perolehan dana yang rendah pula.

Pada awalnya, anggaran Program PUMK diperoleh dari laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan induk. Dengan demikian, laba perusahaan dapat berfungsi sebagai cadangan dana yang dapat digunakan jika anggaran program mengalami kekurangan. Namun, sejak tahun 2019, sumber pendanaan Program PUMK mengalami perubahan bahwa anggaran program hanya boleh berasal dari anggaran yang tersedia pada periode sebelumnya, atau dapat dikatakan sebagai dana berputar (*revolving*). Akibatnya, tidak ada tambahan dana yang diperoleh dari sumber lain, baik untuk kebutuhan anggaran Program PUMK pada tahun berjalan maupun untuk perencanaan anggaran di tahun berikutnya, sehingga anggaran Program PUMK bergantung sepenuhnya pada siklus pendanaan sebelumnya.

Sasaran utama Program PUMK ini adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang masuk ke dalam kategori *non-bankable*, yaitu pelaku usaha yang tidak memiliki akses atau keterikatan dengan perbankan dalam hal peminjaman modal. Proses penentuan mitra binaan dilakukan melalui seleksi yang ketat oleh Unit CSR dan mencakup beberapa tahapan penting. Pertama, calon mitra binaan diwajibkan mengajukan proposal sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selanjutnya, Unit CSR akan melakukan survei untuk menilai kelayakan calon mitra binaan tersebut, yang mencakup observasi terhadap isi proposal serta wawancara mendalam. Hasil survei ini menjadi dasar untuk menentukan apakah calon mitra layak untuk menerima bantuan.

Jika calon mitra dinyatakan memenuhi syarat, tahap berikutnya adalah penandatanganan perjanjian kerja sama antara kedua belah pihak. Dalam perjanjian tersebut, Unit CSR juga menentukan besaran nominal pinjaman modal yang akan diberikan kepada mitra binaan. Penentuan nominal ini tidak berdasarkan angka yang diajukan di dalam proposal, melainkan sesuai dengan hasil penilaian yang dilakukan saat survei. Setelah perjanjian disepakati, pinjaman modal akan disalurkan melalui cek, menggunakan akun rekening yang dikelola langsung oleh Unit CSR

untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas. Selama periode 2018 hingga 2021, Unit CSR telah berhasil menyalurkan pinjaman modal kepada ± 40 hingga 50 mitra binaan setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil olah data yang telah disajikan pada Tabel 4.1 serta 4.2, pada tahun 2018, terdapat anggaran program sebesar Rp1,135,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,110,000,000 yang menghasilkan varians sebesar Rp25.000.000 dan -2.20%. Varians tersebut tergolong ke dalam kategori *unfavorable variance*. Hal ini terjadi dikarenakan terdapat mitra binaan yang kesulitan dalam membayar cicilan atas pinjaman modal yang telah diberikan oleh Unit CSR, sehingga faktor kolektibilitas dari mitra binaan tergolong rendah. Rendahnya tingkat kolektibilitas ini dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan bisnis dari mitra binaan, pemasaran, serta harga bahan baku yang fluktuatif. Ketika harga bahan baku naik, maka hal tersebut berdampak juga kepada harga jual produk mitra binaan yang turut mengalami kenaikan, sehingga daya beli masyarakat cenderung semakin rendah.

Pada tahun 2019, terjadi penurunan anggaran program maupun realisasinya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran tersebut sebesar Rp1,090,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,025,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar Rp65,000,000 dan -5.96%. Varians tersebut tergolong dalam kategori *unfavorable variance*. Penurunan anggaran tersebut terjadi dikarenakan realisasi anggaran pada tahun 2018 lebih kecil dibandingkan dengan anggarannya, atau dapat dimaknai juga sebagai perolehan pinjaman modal dari mitra binaan yang tidak kembali 100%. Perlu diketahui bahwa anggaran Program PUMK merupakan dana berputar (*revolving*) karena tidak ada dana tambahan dari BUMN, sehingga perolehan dana yang minim berdampak kepada anggaran pada tahun 2019 yang lebih kecil dibandingkan dengan anggaran tahun 2018.

Hasil dari selisih dan varians tersebut dilatarbelakangi oleh kondisi politik, karena pada tahun 2019 terjadi pemilu dan pesta politik lainnya. Hal tersebut berdampak kepada harga pasar yang cenderung fluktuatif, serta kecenderungan untuk membeli barang di beberapa sektor tertentu saja, seperti penyedia

jasa konveksi, percetakan, serta penyedia barang seperti kaus, sehingga daya beli yang terjadi di masyarakat tidak merata dan mengakibatkan mitra binaan kesulitan untuk mengembalikan pinjaman modalnya kepada perusahaan. Kemudian, nilai Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) yang semakin tinggi juga menyebabkan mitra binaan mulai mengalami kesulitan dalam membayarkan upah atau gaji kepada tenaga kerjanya.

Lalu pada tahun 2020, terjadi penurunan anggaran program maupun realisasinya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran Program PUMK pada tahun 2020 sebesar Rp1,026,259,939 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,000,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar Rp26,259,939 dan -2.56%. Varians tersebut termasuk dalam kategori *unfavorable variance*. Penurunan anggaran tersebut terjadi dikarenakan kemampuan mitra binaan yang cenderung rendah dalam mengembalikan pinjaman modalnya, sehingga berdampak kepada perolehan anggaran yang minim di tahun berikutnya.

Faktor utama yang menyebabkan munculnya selisih serta varians pada tahun 2020 adalah dampak dari Pandemi Covid-19, yang secara signifikan menghambat bahkan menghentikan berbagai aktivitas perekonomian. Penerapan kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) membatasi mobilitas masyarakat untuk memutus rantai penyebaran virus, tetapi kebijakan ini juga membawa dampak yang cukup negatif terhadap perekonomian. Banyak perusahaan terpaksa melakukan PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) karena kehilangan kemampuan untuk membayar gaji karyawan akibat menurunnya pendapatan. Di sisi lain, aktivitas jual beli yang menjadi penggerak utama sektor UMKM juga mengalami penurunan drastis. Akibatnya, banyak UMKM yang mengalami kerugian besar hingga terpaksa gulung tikar, termasuk beberapa mitra binaan Program PUMK.

Pandemi Covid-19 memberikan tekanan berat bagi mitra binaan, yang pendapatannya sangat bergantung pada aktivitas jual beli. Dengan turunnya daya beli masyarakat selama pandemi, mitra binaan menghadapi kesulitan untuk memperoleh pendapatan yang cukup, baik untuk mengelola usaha mereka maupun untuk memenuhi kewajiban dalam mengembalikan

pinjaman modal kepada Unit CSR. Kondisi ini menjadi tantangan besar bagi Program PUMK itu sendiri, karena tingkat pengembalian pinjaman modal yang rendah mengganggu kelancaran dana berputar (*revolving fund*), yang seharusnya dapat digunakan untuk mendukung mitra binaan lainnya di masa mendatang.

Pada tahun 2021, terjadi penurunan anggaran program dan kenaikan realisasi anggaran secara bersamaan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Anggaran program tersebut sebesar Rp1,020,000,000 dengan realisasi anggaran sebesar Rp1,015,000,000, sehingga menghasilkan varians sebesar Rp5,000,000 dan -0.49%. Varians tersebut tergolong dalam kategori *unfavorable variance*. Penurunan anggaran tersebut disebabkan oleh perolehan dana yang minim di tahun sebelumnya, serta mengacu kepada realisasi anggaran yang terjadi pada tahun sebelumnya. Dalam menyusun anggaran program, Unit CSR mempertimbangkan kemampuan mitra binaan dalam mengembalikan pinjaman pada tahun sebelumnya agar anggaran serta realisasinya tidak memiliki selisih yang besar. Hal tersebut juga berdampak kepada kenaikan realisasi yang terjadi pada tahun 2021.

Hasil dari varians dan selisih yang terjadi pada periode ini dilatarbelakangi oleh kondisi ekonomi yang belum sepenuhnya pulih pasca Pandemi Covid-19. Pemulihan ekonomi yang lambat memberikan tantangan besar bagi Unit CSR dalam membina mitra binaan, terutama dalam membangkitkan kembali semangat mereka untuk melakukan penjualan di tengah rendahnya volume transaksi jual beli yang berlangsung. Banyak mitra binaan yang masih berada dalam tahap adaptasi terhadap berbagai perubahan signifikan dalam dunia perekonomian pasca pandemi. Perubahan ini meliputi penguasaan pemasaran digital, transaksi jual beli berbasis online, pemanfaatan platform e-commerce, hingga inovasi dalam pengemasan produk agar lebih menarik dan kompetitif di pasar. Proses penyesuaian ini memerlukan waktu dan sumber daya yang tidak sedikit, sehingga menambah beban bagi mitra binaan.

Selain itu, sejumlah mitra binaan menghadapi kendala dalam kondisi finansial pribadi. Hal ini menyebabkan pinjaman modal yang seharusnya digunakan untuk pengembangan usaha mereka terkadang

dialihkan untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Ketidaksesuaian penggunaan dana ini menghambat perkembangan usaha mitra binaan, sekaligus memengaruhi kemampuan mereka dalam mengembalikan pinjaman modal tepat waktu. Kondisi ini menjadi perhatian utama bagi Unit CSR, karena secara langsung berdampak pada efektivitas program dan keberlanjutan pendanaan untuk mitra binaan lainnya.

Dalam upaya memberikan pelatihan kepada mitra binaan, Unit CSR bekerja sama dengan berbagai pihak eksternal yang memiliki keahlian khusus di bidang tertentu. Mitra pelatihan ini mencakup praktisi dari berbagai sektor, seperti bisnis berbasis e-commerce, pendidikan, keuangan, pemasaran, dan komersial. Kerja sama ini bertujuan untuk memastikan bahwa mitra binaan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan guna meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola dan mengembangkan usaha. Pelaksanaan pelatihan ini sepenuhnya dibiayai melalui anggaran Program TJSL (Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan), sehingga tidak membebani anggaran Program PUMK. Dengan demikian, Unit CSR dapat memaksimalkan manfaat pelatihan tanpa mengurangi dana yang dialokasikan untuk pemberian pinjaman modal.

Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya daya pengembalian pinjaman dari mitra binaan adalah tidak adanya sanksi yang berat apabila pinjaman modal tidak dikembalikan secara penuh. Ketidaktegasan dalam memberikan konsekuensi ini membuat beberapa mitra binaan merasa tidak ada tekanan atau dorongan yang cukup kuat untuk memenuhi kewajiban mereka. Akibatnya, sebagian mitra binaan cenderung mengabaikan tanggung jawab pengembalian pinjaman, yang berdampak pada keberlanjutan dana berputar dalam program. Di sisi lain, Unit CSR menghadapi tantangan besar dalam memastikan pengembalian pinjaman, karena unit ini memiliki kewajiban untuk mengelola dana tersebut secara efektif dan bertanggung jawab. Unit CSR harus mempertanggungjawabkan seluruh dana yang digunakan kepada pemilik saham, yang merupakan pihak yang berkontribusi terhadap sumber pendanaan utama Program PUMK. Jika pinjaman tidak dapat dikembalikan dengan baik, hal ini dapat memengaruhi kepercayaan pemilik saham terhadap keberlanjutan program dan pengelolaan dana secara keseluruhan.

Dalam menagih pinjaman modal dari mitra binaan, Unit CSR menggunakan pendekatan persuasif atau kekeluargaan yang menitikberatkan pada solusi dan kerjasama. Metode ini dilakukan dengan menawarkan bantuan kepada mitra binaan untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi, baik terkait usaha maupun kondisi pribadi. Namun, bantuan tersebut diberikan dengan syarat bahwa setelah masalah mampu terselesaikan, mitra binaan diharapkan dapat kembali berupaya untuk mengembalikan pinjaman modal secara bertahap. Pendekatan ini dianggap cukup efektif oleh Unit CSR, karena meskipun pengembalian pinjaman tidak selalu penuh, dana dapat tertagih sedikit demi sedikit. Bantuan yang diberikan tidak hanya berbentuk pendampingan dalam mengelola usaha, tetapi juga berupa peluang kerja bagi mitra binaan yang membutuhkannya. Dengan demikian, tercipta hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara Unit CSR dan mitra binaan, di mana mitra binaan terbantu dengan solusi tersebut, sementara Unit CSR dapat memastikan keberlanjutan program melalui pengembalian dana.

Keterbatasan pemberian sanksi ini dilatarbelakangi dengan tidak diaturnya sanksi secara terperinci terhadap mitra binaan pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-1/MBU/03/2023, kecuali terdapat kondisi khusus atau *force majeure* sehingga dapat terjadi penghapusan atas pinjaman modal tersebut. Sehingga, terkait dengan sanksi pada mitra binaan yang bermasalah hanya mengacu kepada peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, yaitu perjanjian pinjaman secara tertulis serta Standard Operating Procedure (SOP) dari Unit CSR sebagai pelaksana serta penanggung jawab Program PUMK.

Dalam pengelolaan pinjaman kepada Unit CSR, mitra binaan diberikan jangka waktu atau tenor maksimal selama 3 (tiga) tahun untuk melunasi pinjaman mereka. Namun, melihat kondisi faktualnya, Unit CSR memahami bahwa beberapa mitra binaan mengalami kendala yang menyebabkan daya pengembalian mereka rendah. Untuk mengakomodasi situasi tersebut, Unit CSR memberikan fleksibilitas dengan memperpanjang masa cicilan meskipun sudah melewati batas waktu yang ditetapkan, dengan syarat bahwa mitra binaan tersebut menunjukkan itikad baik untuk tetap melunasi pinjamannya. Kebijakan ini dikenal sebagai

reconditioning, di mana kontrak pinjaman diperbarui dengan perpanjangan waktu sesuai permintaan mitra binaan. Proses reconditioning dilakukan tanpa menambahkan biaya jasa administrasi tambahan, sehingga tidak memberatkan mitra binaan yang sedang berupaya untuk melunasi pinjaman mereka. Keputusan ini dibuat berdasarkan pertimbangan atas jumlah sisa pinjaman yang masih harus dibayarkan dan potensi kemampuan mitra binaan untuk melunasi di masa depan.

Hal ini berkaitan dengan kondisi dimana tidak ada sanksi yang memberatkan pada ketentuan dasar yang dapat mendorong Unit CSR untuk bertindak tegas apabila mitra binaan tidak mengembalikan pinjamannya. Kontrak yang dibangun antara Unit CSR dengan mitra binaan hanya sebagai pengikat agar mitra binaan merasa bertanggung jawab dalam mengembalikan pinjamannya, serta sebagai pemenuhan atas aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam arti lain, hal tersebut tidak dapat dijadikan landasan untuk menindak mitra binaan yang bermasalah secara tegas.

Namun, di sisi lain, Unit CSR juga menghadapi tantangan besar dalam memberikan sanksi yang tegas kepada mitra binaan, karena Unit CSR berfungsi sebagai pelaksana program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Sebagai bagian dari kewajiban sosial perusahaan, Unit CSR memiliki tujuan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberian pinjaman modal kepada mitra binaan, yang pada dasarnya bersifat sosial dan bukan bisnis. Oleh karena itu, apabila pinjaman modal tidak dapat dikembalikan sepenuhnya, perusahaan harus menerima konsekuensi tersebut, mengingat tujuannya adalah untuk memberdayakan bukan untuk mencari keuntungan. Hal ini berbeda dengan dunia perbankan yang berorientasi pada bisnis dan keuntungan. Jika mitra binaan tidak dapat memenuhi kewajiban pengembaliannya, bank dapat menerapkan sanksi tegas, seperti penyitaan aset atau bahkan melaporkan kasus tersebut kepada pihak berwajib. Sehingga, hal yang masih dimungkinkan untuk dilakukan oleh Unit CSR adalah berupaya untuk menjadi lebih selektif pada periode selanjutnya untuk meminimalisir kejadian serupa di kemudian hari, dengan sangat menitikberatkan pertimbangan pada pengajuan proposal.

Kondisi perpanjangan jangka waktu cicilan menjadi salah satu faktor yang cukup berpengaruh terhadap anggaran Program PUMK dan realisasinya. Hal ini dapat mempengaruhi kelancaran aliran dana dalam program tersebut. Terdapat dua kemungkinan yang bisa terjadi terkait perpanjangan cicilan ini. Pertama, ketika Unit CSR menerima pembayaran cicilan yang baru saja dilakukan oleh mitra binaan, maka perolehan anggaran dapat dikatakan berlebih pada tahun berjalan. Pembayaran tersebut memberikan tambahan dana yang bisa digunakan untuk mendanai mitra binaan lainnya. Namun, terdapat kemungkinan selanjutnya, yaitu kondisi dimana perolehan anggaran menjadi lebih rendah akibat mitra binaan yang terpaksa memperpanjang cicilannya. Perpanjangan cicilan ini terjadi karena mitra binaan tidak dapat mengembalikan pinjaman sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Akibatnya, Unit CSR harus menyesuaikan anggaran program dan realisasi pendanaan, karena pengembalian yang tertunda mengurangi jumlah dana yang dapat disalurkan pada periode berikutnya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian terkait dengan analisis anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan, diantaranya adalah:

- 1) Hasil dari analisis varians pada Anggaran Program PUMK PT Len Industri (Persero) Tahun 2018-2021 menunjukkan bahwa rata-rata yang diperoleh sebesar -2.80% dan -Rp30,314,985, sehingga dapat dikategorikan ke dalam *unfavorable variance*. Hal ini dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, seperti kondisi politik, harga bahan baku yang fluktuatif, munculnya Pandemi Covid-19, hingga adaptasi dari masa transisi pasca pandemi dengan kegiatan perekonomian yang serba digital.
- 2) Anggaran Program PUMK merupakan dana berputar, sehingga apabila daya pengembalian dari mitra binaan rendah, maka perolehan anggaran program pada tahun berikutnya akan minim. Hal tersebut juga berpengaruh besar terhadap penganggaran yang dilakukan

oleh Unit CSR sebagai penyelenggara program.

- 3) Rendahnya daya pengembalian pinjaman oleh mitra binaan dilatarbelakangi oleh keterbatasan Unit CSR dalam memberikan sanksi akibat aturan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S., & Nazry, R. (2014). Analisis Varian Anggaran Pemerintah.
- Anggara, S. (2016). Administrasi Keuangan Negara. PUSTAKA SETIA Bandung.
- Anggraeni, C., Erina, L., & Effendi, S. (2020). Penerapan Prinsip-Prinsip Anggaran Publik pada Organisasi Publik di Era Pandemi COVID-19. PESIRAH: Jurnal Administrasi Publik.
- Anggraini, D., Yuniawati, R. A., Nirwana, N. K. A., Sugiarto, & Puspitasari, S. H. (2023). Analisis Pengaruh Anggaran Biaya Produksi dan Anggaran Kas Terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan Dagang: Literature Review Akuntansi Manajemen. *Journal of Economics, Business and Accounting*, 7.
- Banga, W. (2017). Administrasi Keuangan Negara dan Daerah: Konsep, Teori, dan Fenomena di Era Otonomi Daerah. Ghalia Indonesia.
- Boadway, R. (2002). The Role of Public Choice Considerations in Normative Public Economics.
- Dewi, H. P., & Setiowati, S. R. (2018). Analisis Varian Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Proyek Pada PT Kreasi Tiga Pilar (Positive) Studi Untuk Proyek Sony Store Tahun 2014-2016. *Jurnal Akuntansi & Bisnis Krisnadwipayana*, 5.
- Fahlefi, E., & Mutaqi, A. S. (2023). Evaluasi Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) PT Antam Tbk Di Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2021. *Student Scientific Creativity Journal (SSCJ)*, 1.
- Hafid, A. R. (2007). Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus pada PT. Kereta Api (Persero)).
- Harahap, S. S. (2009). Teori Akuntansi. PT. Raja Grafindo Persada.

- Harezz, R. (2017). Analisis Varian Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Kantor Wilayah VI PT Pegadaian Makassar.
- Hutagalung, G., & Sihombing, D. S. U. (2022). Penganggaran Perusahaan. CV. Pena Persada.
- Karjoko, L., Santosa, J., & Handayani, I. G. A. K. R. (2019). Disfungsi Peraturan Perundang-Undangan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan di Indonesia. *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM* NO. 2, 2.
- Karyoso. (2005). Manajemen Perencanaan dan Penganggaran. PTIK PRESS & Restu Agung.
- Lastowo, H. (2010). Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan.
- Luckett, P. F., & Eggleton, I. R. (1991). Feedback and management accounting: A review of research into behavioral consequences. *Accounting, Organizations, and Society*.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi Sektor Publik. Andi Offset.
- Nafarin, M. (2012). Penganggaran Perusahaan. Salemba Empat.
- Pemerintah Indonesia. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- PT Len Industri (Persero). Pemberdayaan Masyarakat. Diakses pada 20 Juni 2024, dari <https://www.len.co.id/keberlanjutan/pemberdayaan-masyarakat/>
- PT Len Industri (Persero). Sejarah. Diakses pada 20 Juni 2024, dari <https://www.len.co.id/len/sejarah/>
- PT Len Industri (Persero). Visi dan Misi. Diakses pada 20 Juni 2024, dari <https://www.len.co.id/len/visi-dan-misi/>
- Putri, D. N. (2021). Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Pada PT Indo Pusaka Berau.
- Rizki, M., & Chartady, R. (2018). Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Laba Pada PT. Tanjung Untung Tanjungpinang. *Cash (Economic, Accounting Scientific Journal)*.
- Rofikoh, N. (2006). Mewujudkan Good Local Governance Melalui Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran Publik. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*.
- Suhardono, N. F. (2016). Analisa Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kegiatan Operasional Pada CV Bina Putra Nugraha.
- Sultoni, M. H. (2020). Corporate Social Responsibility (Kajian Korelasi Program CSR Terhadap Citra Perusahaan). Duta Media Publishing.
- Utami, B., & Setyariningsih, E. (2020). Analisis Varians Untuk Mengukur Efisiensi dan Efektivitas Anggaran Perusahaan PG Gempolkrep Tahun 2014-2015. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 3.
- WBCSD. (1999). Corporate Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development.