

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP PENYUSUNAN ANGGARAN  
DALAM BIDANG OLAHRAGA OLEH *HUMAN CAPITAL  
REGION* SUMBAGSEL DI PT PERTAMINA (PERSERO)  
*REFINERY UNIT III* PLAJU PALEMBANG TAHUN 2019**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam  
Menempuh Derajat Sarjana S-1  
Ilmu Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :**

**Nanda Monalisa  
NIM. 07011381520069**

**Konsentrasi Administradsi Keuangan Publik**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
2019**

**HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI**

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP PENYUSUNAN  
ANGGARAN DALAM BIDANG OLAHRAGA OLEH  
*HUMAN CAPITAL REGION* SUMBAGSEL DI PT  
PERTAMINA (PERSERO) *REFINERY UNIT III* PLAJU  
PALEMBANG TAHUN 2019**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana S-1  
Ilmu Administrasi Publik**

Oleh :

**NANDA MONALISA  
07011381520069**

**Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing, April 2019**

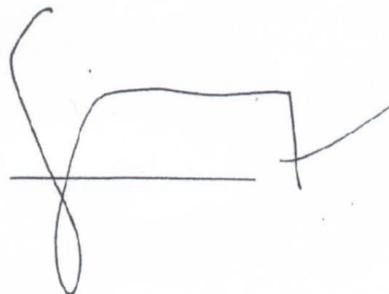
**Pembimbing I**

**Dr. Lili Erina, M.Si  
NIP. 196612301992032001**



**Pembimbing II**

**Drs. Gatot Budiarto, M.Si  
NIP. 19580609198403100**



# HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI SKRIPSI

## PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP PENYUSUNAN ANGGARAN DALAM BIDANG OLAHRAGA OLEH *HUMAN CAPITAL REGION* SUMBAGSEL DI PT PERTAMINA (PERSERO) *REFINERY UNIT III PLAJU* PALEMBANG TAHUN 2019

### SKRIPSI

Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji  
Pada tanggal 25 Juli 2019  
Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

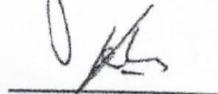
#### TIM PENGUJI SKRIPSI

Dr. Lili Erina, M.Si  
NIP.196612301992032001  
Ketua

Drs. Gatot Budiarto, MS  
NIP.195806091984031002  
Anggota

Dra. Retno Susilowati, MM  
NIP. 195905201985032003  
Anggota

Ermanovida, S.Sos., M.Si  
NIP. 196911191998032001  
Anggota



Palembang, Juli 2019  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sriwijaya  
Dekan,



Prof. Dr. Klagus Muhammad Sobri, M.Si  
NIP. 196311061990031001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**“Berdoalah kepada Allah dalam keadaan yakin maka akan dikabulkan dan ketahuilah bahwa Allah tidak mengabulkan doa dari hati yang lalai”**

**(HR. Tirmidzi)**

**Skripsi ini kupersembahkan kepada:**

- 1. Kedua orang tua saya, Ibu Siti Maimunah dan Bapak Arief Munandar.**
- 2. Adik Saya, Mitha Larasati.**
- 3. Seluruh dosen yang senantiasa bersabar dalam membimbing saya.**
- 4. Sahabat-sahabat saya.**
- 5. Almamater saya.**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah dan segala pujian hanya milik Allah SWT yang telah memberi rahmat, karunia dan ridho-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, dimana skripsi ini merupakan tugas dan kewajiban dalam melengkapi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S-1) Ilmu Administrasi Publik.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Sehubungan dengan hal itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Kgs. Muhammad Sobri, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
2. Bapak Zailani Surya Marpaung, S.Sos., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik,
3. Ibu Ermanovida, S.Sos., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik.
4. Ibu Dr. Lili Erina, M.Si selaku Pembimbing I yang selalu sabar kepada saya serta telah banyak memberikan ilmu, solusi terbaik, serta kritik dan saran yang sangat membangun.
5. Bapak Drs. Gatot Budiarto, M.S selaku Pembimbing II yang selalu sabar kepada saya, serta telah memberikan ilmu, solusi terbaik dan memberikan kritik dan saran yang sangat membangun.
6. Bapak Drs. Mardianto, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik saya yang telah memperlancar dalam proses akademik dan penyusunan skripsi iniserta memberikan saya banyak pengalaman tentang penelitian ilmiah dilingkungan perguruan tinggi.
7. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Tata Usaha (TU) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya Kampus Palembang.
8. Bapak Kerangga Jaya selaku pembimbing di dalam memberikan arahan serta izin untuk melaksanakan penelitian di divisi *Human Capital* PT Pertamina (Persero) Plaju.
9. Bapak budi selaku Sta yang menjadi *informan* kunci yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berguna dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh Pegawai divisi *Human Capital* PT Pertamina (Persero) Plaju yang telah memberikan bantuan serta informasi sehingga penulis terbantu dalam penyusunan skripsi ini.
11. Orangtua saya, Ibu Siti Maimunah dan Ayah saya Arief Munandar yang selalu mendoakan, mendukung dan memberikan semangat kepada saya.
12. Abdullah yang telah setia menemani, mendukung, memotivasi, mendoakan, dan membantu penulis sejak awal perkuliahan hingga sekarang.
13. Sahabatku Devi Anggraini, Suci Hanifah, dan Eliza Agnes Kayadu yang selalu mendoakan, mendukung, menyemangati serta yang telah mengajarkan banyak hal.
14. Sahabatku Ria, Diah, Niak, Nyimas, Anjel, Pania, Erin yang telah mengajarkan banyak hal, khususnya tentang berjuang dan selalu saling menghibur dan mendukung.
15. Teman-teman seperjuangan Ilmu Administrasi Publik 2015 Kampus Palembang.
16. Orang-orang yang selalu baik dan senantiasa menolong saya, baik secara moril ataupun materil.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis menyadari bahwa masih jauh dari kata sempurna, sebagaimana yang diharapkan. Maka untuk membangun wawasan penulis, dengan segenap kerendahan hati penulis mengharapkan segera saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi yang membaca.

Palembang, 2019

Penulis

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses penyusunan anggaran dalam menerapkan prinsip-prinsip penyusunan anggaran di bidang olahraga tahun 2019 oleh *Human Capital Region* Sumbagsel di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III* Plaju. Teori yang digunakan adalah teori Anthony dan Young yang menyebutkan ada lima aspek tahapan penyusunan anggaran yaitu penerbitan pedoman, usulan anggaran, negosiasi anggaran, tinjauan dan persetujuan, serta revisi anggaran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi dan studi kepustakaan. Teknik analisa data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa *Human Capital* belum berhasil menerapkan seluruh prinsip-prinsip penyusunan anggaran karena terkendala oleh kurangnya akses informasi kepada masyarakat, penyerapan anggaran tahun berjalan tidak optimal, penentuan jumlah anggaran yang tidak rasional saat usulan anggaran, lemahnya pengawasan dan perencanaan anggaran yang belum baik. Saran yang dapat dilakukan yaitu meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat, melakukan riset yang terjadi di lapangan, meningkatkan penerapan anggaran berbasis kinerja, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia perencanaan anggaran, dan diadakannya pengawas independen terhadap perubahan nilai anggaran yang terjadi.

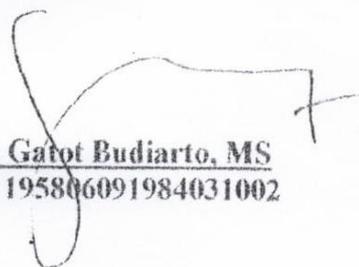
**Kata Kunci:** Penerapan, Prinsip, Penyusunan, Tahapan, Anggaran, Bidang Olahraga

Pembimbing I



Dr. Lili Erina, M.Si  
NIP. 196612301992032001

Pembimbing II



Drs. Gatot Budiarto, MS  
NIP. 195806091984031002

Palembang, Juli 2019  
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sriwijaya



Zailafy Surya Marpaung, S.Sos., MPA  
NIP. 198108272009121002



## ABSTRACT

This study aims to find out and describe the budgeting process in applying the principles of budgeting in the sports sector in 2019 by the Sumbagsel Human Capital Region at PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju. The theory used is the theory of Anthony and Young which states that there are five aspects to the stages of budgeting, namely the issuance of guidelines, budget proposals, budget negotiations, reviews and approvals, and budget revisions. This study uses a qualitative method with a descriptive approach. Data collection techniques used in this study were interviews, documentation and literature studies. Data analysis techniques use data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. The results of this study found that Human Capital has not succeeded in implementing all the principles of budgeting because it is constrained by lack of access to information to the public, the absorption of the current budget is not optimal, the determination of irrational amounts of budget when budget proposals, weak monitoring and budget planning are not good. Suggestions that can be made are increasing socialization to the community, conducting research that takes place in the field, increasing the application of performance-based budgets, increasing the human resource capacity of budget planners, and holding independent supervisors on changes in budget values that occur.

**Keyword:** Application, Principles, Compilation, Stages, Budget, Sports Field

*Advisor I*



**Dr. Lili Erina, M.Si**  
NIP. 196612301992032001

*Advisor II*



**Drs. Gatot Budiarto, MS**  
NIP. 195806091984031002

Palembang, July 2019

Chairman of The Public Administration Departement  
Faculty of Social and Political Science  
Sriwijaya University



**Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA**  
NIP. 198108272009121002

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI</b> .....	iii
<b>MOTTO PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	Ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	X
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	10
1. Ilmu Administrasi Negara Hubungannya dengan Keuangan Negara dan Keuangan Daerah .....	11
2. Anggaran .....	12
3. Penyusunan Anggaran.....	15
4. Prinsip-Prinsip Penyusunan Anggaran.....	17
B. Penelitian Terdahulu.....	18
C. Kerangka Berpikir .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	22
B. Definisi Konsep .....	22
C. Fokus Penelitian .....	23
D. Jenis dan Sumber Data .....	26
1. Data .....	26
2. Sumber Data.....	26
E. Teknik Pengumpulan Data .....	27
1. Studi Dokumentasi .....	27
2. Wawancara .....	27
F. Informan Penelitian <i>dan Key Informan</i> .....	28
G. Teknik Analisis Data .....	28
1. Pengumpulan Data .....	29
2. Reduksi Data .....	29
3. Penyajian Data.....	29
4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi.....	30

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	31
1. Sejarah Singkat PT Pertamina (Persero).....	31
B. Gambaran Umum PT Pertamina (Persero) Plaju .....	34
1. Sejarah Singkat PT Pertamina (Persero) <i>Refinery Unit</i> III Plaju.....	34
2. Makna Lambang PT Pertamina (Persero).....	37
3. Visi dan Misi PT Pertamina (Persero) <i>Refinery Unit</i> Plaju.....	38
4. Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero) <i>Refinery Unit</i> Plaju Tugas, Pokok, dan Fungsi <i>Human Capital Region</i> PT Pertamina (Persero) Plaju .....	38
5. Bidang Olahraga PT Pertamina (Persero) <i>Refinery Unit</i> III Plaju.....	41
a. Kegiatan Pertandingan Olahraga dan Prestasi Olahraga.....	41
C. Analisis Tahap-tahap Penyusunan Anggaran dalam Menerapkan prinsip- prinsip Penyusunan Anggaran Bidang Olahraga Tahun 2019 .....	44
1. Analisis Tahap Penerbitan Pedoman dalam Penerapan Prinsip-prinsip Penyusunan anggaran.....	44
a. Analisis Tahap Penerbitan Pedoman dalam Penerapan Prinsip Transparansi Dan Akuntabilitas.....	45
b. Analisis Tahap Penerbitan Pedoman dalam Penerapan Prinsip Disiplin Anggaran dalam.....	49
c. Analisis Tahapan Penerbitan Pedoman dalam Penerapan Prinsip Keadilan Anggaran .....	51
d. Analisis Tahapan Penerbitan Pedoman dalam Penerapan Prinsip Efisiensi dan Efektivitas Anggaran.....	53
e. Analisis Tahapan Penerbitan Pedoman dalam Penerapan Prinsip pendekatan Kinerja dalam .....	55
2. Analisis Tahap Usulan Anggaran dalam Penerapan Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran.....	57
a. Analisis Tahapan Usulan Anggaran dalam Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas.....	57
b. Analisis Tahapan Usulan Anggaran dalam Penerapan Prinsip Disiplin Anggaran.....	60
c. Analisis Tahapan Usulan Anggaran dalam Penerapan Prinsip Keadilan Anggaran .....	62
d. Analisis Tahapan Usulan Anggaran dalam Penerapan Prinsip Efisiensi dan Efektivitas Anggaran.....	65
e. Analisis Tahapan Usulan Anggaran dalam Penerapan Prinsip Pendekatan Kinerja .....	67
3. Analisis Tahapan Negosiasi Anggaran dalam Penerapan Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran .....	69
a. Analisis Tahapan Negosiasi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas .....	70
b. Analisis Tahapan Negosiasi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Disiplin Anggaran.....	72

c.	Analisis Tahapan Negosiasi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Keadilan Anggaran.....	75
d.	Analisis Tahapan Negosiasi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Efisiensi dan Efektivitas Anggaran .....	77
e.	Analisis Tahapan Negosiasi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Pendekatan Kinerja .....	79
4.	Analisis Tahapan Tinjauan dan Persetujuan dalam Penerapan Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran.....	80
a.	Analisis Tahapan Tinjauan dan Persetujuan dalam Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas.....	80
b.	Analisis Tahapan Tinjauan dan Persetujuan dalam Penerapan Prinsip Disiplin Anggaran .....	83
c.	Analisis Tahapan Tinjauan dan Persetujuan dalam Penerapan Prinsip Keadilan Anggaran .....	85
d.	Analisis Tahapan Tinjauan dan Persetujuan dalam Penerapan Prinsip Efisiensi dan Efektivitas Anggaran .....	87
e.	Analisis Tahapan Tinjauan dan Persetujuan dalam Penerapan Prinsip Pendekatan Kinerja .....	89
5.	Analisis Tahap Revisi Anggaran dalam Penerapan Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran.....	91
a.	Analisis Tahap Revisi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas .....	92
b.	Analisis Tahap Revisi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Disiplin Anggaran.....	94
c.	Analisis Tahap Revisi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Keadilan Anggaran.....	97
d.	Analisis Tahap Revisi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Efisiensi dan Efektivitas Anggaran .....	99
e.	Analisis Tahap Revisi Anggaran dalam Penerapan Prinsip Pendekatan Kinerja.....	101
	<b>BAB V PENUTUP</b> .....	108
	A. Penutup.....	108
	B. Kesimpulan.....	108
	C. Saran.....	109
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	111
	<b>LAMPIRAN</b> .....	113

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1 Jumlah Anggaran dalam Bidang Olahraga Tahun 2019.....	4
Tabel 2 Perhitungan Anggaran dalam Bidang Olahraga Tahun 2018.....	5
Tabel 3 Perhitungan Anggaran dalam Bidang Olahraga Tahun 2019.....	6
Tabel 4 Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 5 Fokus Penelitian.....	24
Tabel 6 Sejarah Perkembangan PT Pertamina (Persero) RU III Plaju.....	35
Tabel 7 Jumlah Anggaran dalam Bidang Olahraga.....	59
Tabel 8 Jumlah Anggaran dalam Bidang Olahraga tahun 2017.....	61
Tabel 9 Jumlah Anggaran dalam Bidang Olahraga Tahun 2017.....	66
Tabel 10 Jumlah Perkiraan Anggaran dalam Bidang Olahraga Tahun 2019.....	73
Tabel 11 Jumlah Anggaran Tahun 2017.....	75
Tabel 12 Jumlah Anggaran Tahun 2018.....	78
Tabel 13 Jumlah Anggaran Tahun 2017.....	84
Tabel 14 Perencanaan Anggaran Tahun 2019.....	95
Tabel 15 Perencanaan Anggaran Bidang Olahraga 2019 .....	99
Tabel 16 Temuan Penelitian.....	104

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1 Kerangka Berfikir .....	21
Gambar 2 Lambang PT Pertamina (Persero).....	37
Gambar 3 Gerbang PT Pertamina (Persero) RU III Plaju.....	38
Gambar 4 Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero) <i>Refinery Unit III Plaju</i> ....	40
Gambar 5 Olahraga Kempo.....	41
Gambar 6 Sertiikat Olahraga Kempo	42
Gambar 7 Aerobik .....	42
Gambar 8 Basket.....	43
Gambar 9 Tenis.....	44
Gambar 10 Pedoman Tata Kelola Perusahaan.....	47
Gambar 11 Pedoman Tata Kelola Perusahaan.....	47
Gambar 12 RKAP PT Pertamina (Persero).....	48
Gambar 13 Pedoman RKAP Pertamina.....	50
Gambar 14 Aturan Penyusunan Pedoman Tata Kelola Perusahaan.....	52
Gambar 15 Laporan Pedoman Tata Kelola Perusahaan.....	54
Gambar 16 Tim Penyusun RKAP 2019.....	56
Gambar 17 Pengusulan Anggaran melalui sistem MYSAP.....	59
Gambar 18 Surat Permintaan Anggaran Olahraga Pencak Silat.....	64
Gambar 19 Surat Perintah Susunan Kepengurusan BAPOR.....	68
Gambar 20 Template Anggaran.....	71
Gambar 21 Persetujuan Anggaran.....	82
Gambar 22 Perincian Anggaran Pengusulan.....	86
Gambar 23 Rincian Biaya Kegiatan Olahraga.....	88
Gambar 24 Susunan Keanggotaan BAPOR.....	90
Gambar 25 Tabel Perubahan Nilai Anggaran.....	93
Gambar 26 Surat Permintaan Proses Pembayaran.....	96
Gambar 27 Revisi Anggaran.....	98
Gambar 28 Surat Permintaan Proses Pembayaran.....	100
Gambar 29 Tim Penyusun RKAP.....	102

## DAFTAR SINGKATAN DAN DAFTAR ISTILAH

HC	: <i>Human Capital</i>
RU	: <i>Refinery Unit</i>
Jr	: <i>Junior</i>
TW	: Tri Wulan
BAPOR	: Badan Pembina Olahraga
Region	: Wilayah

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Tugas Usulan Penelitian
2. Surat Tugas Pembimbing Skripsi
3. Surat Keputusan Pembimbing Skripsi
4. Kartu Bimbingan Seminar Usulan Skripsi Pembimbing I
5. Kartu Bimbingan Seminar Usulan Skripsi Pembimbing II
6. Pedoman Wawancara
7. Pedoman Observasi
8. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara atau Lembaga.
9. Undang-undang Republik Indonesia No 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.
10. RKAP Pertamina

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Anggaran merupakan alat untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan di tahun itu.

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran (Hansen dan Mowen, 2009:422). Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.

Anggaran menurut Munandar (2001:3) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku dalam jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Hansen dan Mowen (2009) menjelaskan beberapa karakteristik sistem anggaran yang ideal. Sistem penganggaran dikatakan ideal jika (1) sistem penganggaran mampu menciptakan kongruensi tujuan (*goal congruence*), dan sekaligus (2) sistem penganggaran itu mampu mendorong para manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang etis. Anggaran yang ideal pula bersifat efektif yaitu dianggap dapat berhasil dan tepat waktu sesuai dengan yang diharapkan.

Anggaran merupakan alat untuk untuk merencanakan dan mengendalikan keuangan perusahaan dalam penyusunannya dilakukan secara periodik. Maka dari itu, penyusunan anggaran merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam perusahaan guna membiayai

semua kebutuhan program yang dijalankan serta realisasinya dapat sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

Penyusunan anggaran adalah proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif orang lain. Fungsi penyusunan anggaran menurut Halim (2007:143) yaitu: 1) menentukan penerimaan dan pengeluaran; 2) membantu dalam membuat kebijakan dan perencanaan; 3) mengesahkan pengeluaran yang akan datang; 4) menjadikan dasar pengendalian pendapatan dan pengeluaran; 5) sebagai standar dalam evaluasi kerja; 6) Sebagai motivasi manajer dan karyawan; 7) mengkoordinir kegiatan dari berbagai macam tujuan.

Menurut Suharyato (1991:3) penyusunan anggaran dilakukan karena beberapa alasan yaitu: 1) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian; 2) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan; 3) Rencana diperlukan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga.

Menurut Anthony dan Young (2003:486) disebutkan pada umumnya proses penyusunan anggaran terdiri dari tahapan-tahapan yaitu: 1) Tahap penerbitan pedoman; 2) Tahap Pengusulan Anggaran; 3) Tahap Negosiasi; dan 4) Tahap Peninjauan dan Persetujuan; 5) Tahap Revisi Anggaran.

Proses penyusunan anggaran menurut M. Nafirin dalam bukunya "Penganggaran Perusahaan" (2000:8-9) menyatakan terdiri dari: 1) Tahap penerbitan pedoman; 2) Tahap Pengusulan Anggaran; 3) Tahap Negosiasi; dan 4) Tahap Peninjauan dan Persetujuan; 5) Tahap Revisi Anggaran.

Penyusunan anggaran Badan Usaha Milik Negara diatur dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-101/Mbu/2002 Tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara Menteri Badan Usaha Milik Negara, dimana RKAP sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran di PT Pertamina (Persero)

harus memuat rencana kerja perusahaan, anggaran perusahaan, proyeksi keuangan pokok perusahaan, proyeksi keuangan pokok anak perusahaan, Hal-hal lain yang memerlukan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Penyusunan anggaran di PT Pertamina (Persero) dilaksanakan berdasarkan standar yang dimuat dalam Rencana Kerja Anggaran dan Perusahaan (RKAP). Prinsip dasar penyusunan anggaran berdasarkan RKAP yaitu: 1) *Management Involment*, partisipasi aktif dalam penyusunan dan pelaksanaan RKAP; 2) *Organizational Adaptation*, Anggaran disusun berdasarkan struktur organisasi yang menunjukkan garis wewenang dan tanggungjawab secara tegas; 3) *Responsibility Accounting*, anggaran disusun berdasarkan *Responsibility Accounting* yang disesuaikan dengan pola pertanggungjawaban organisasi. 4) *Goal Orientation*, Anggaran disusun dengan tetap berorientasi pada tujuan perusahaan dan; 5) *Full Commination*, perencanaan dan pengawasan dapat berjalan efektif apabila pimpinan dan bawahan mempunyai pengertian yang sama tentang tanggungjawab dan sasaran.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tersebut disusun berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governence* (GCG) yaitu struktur dan mekanisme yang mengatur pengelolaan perusahaan sehingga menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun pemangku kepentingan. Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan (GCG) di antaranya yaitu Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountibility*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Independensi (*Indepedency*), Kewajaran (*Fairness*).

*Human Capital Region* Sumbagsel memiliki berbagai bidang kegiatan dan program yang harus disusun anggarannya. Salah satunya adanya kegiatan dalam bidang olahraga. Biar tidak bias maka di PT Pertamina (Persero) Plaju ada satu bidang atau sub bagian yang mengkoordinasi Olahraga yaitu BAPOR (Badan Pengelolaan Olahraga yang dibentuk di

masing-masing unit operasi dan *Human Capital Region* Sumbagsel merupakan koordinator perencanaan anggaran dalam bidang olahraga tersebut.

Berikut merupakan tabel jumlah anggaran Tahun 2017, 2018, dan 2019 serta pencapaian realisasi anggaran dalam Bidang Olahraga tahun 2017 dan 2018:

**Tabel 1. Jumlah Anggaran dalam Bidang Olahraga di PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju**

Daftar Jumlah Anggaran dalam Bidang Olahraga di PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju			
Tahun	Anggaran	Realisasi	%
2017	Rp. 689.264.400	Rp. 448.514.213	65.07%
2018	Rp. 500.000.000	Rp. 525.000.000 (Hingga Bulan September)	105%
2019	Rp.590.800.000		

*Sumber : Laporan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Human Capital Region Sumbagsel di PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju, 2019*

Anggaran di tahun 2017 terserap anggaran sebesar 65,07 persen sehingga di tahun 2018 anggaran yang disediakan untuk kegiatan sarana olahraga dan pembinaan olahraga dinaikkan hanya 10 persen dari pencapaian anggaran tahun 2017. Untuk tahun 2018 tahun berjalan anggaran disediakan sebesar Rp. 500.000.000 dan terserap hingga 82 persen hingga bulan September. Artinya, anggaran untuk tahun 2019 dinaikkan 20 persen menjadi Rp.590.800.000.

Hal ini dikarenakan Perhitungan anggaran berdasarkan jika 80 persen anggaran terserap di tahun sebelumnya maka tahun sesudahnya anggaran akan dinaikkan 20 persen, jika tidak terserap 80 persen maka anggaran di tahun sesudahnya hanya akan ditambah 10 persen dari pencapaian realisasi anggaran.

Penyerapan anggaran di tahun 2018, waktu berjalan realisasi anggaran melebihi jumlah anggaran yang disediakan. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip anggaran belum berlandaskan azas efisiensi dan efektivitas anggaran. Realisasi persen dana yang mencapai

105 persen tidak efisiensi, karena anggaran yang ideal menggunakan sebaik mungkin jumlah anggaran yang tersedia.

**Tabel 2. Perhitungan Anggaran Dalam Bidang Olahraga Tahun 2018**

No	Kegiatan Sarana dan Prasarana Olahraga	Perhitungan Tahun 2018			
		Banyaknya Tandingan Per Bulan	Biaya Pengeluaran Per 1x Pertandingan	Month	Total
1	OR Pertandingan dan Try Out Futsal	8	Rp. 416.666	12 Bulan	Rp. 40.000.000
2	OR Pertandingan dan Try Out Volley	1	Rp. 3.750.000	12 Bulan	Rp. 45.000.000
3	OR Pertandingan dan Try Out Badminton	8	Rp. 500.000	12 Bulan	Rp. 48.000.000
4	OR Pertandingan dan Try Out Sepeda santai	1	Rp. 15.000.000	12 Bulan	Rp. 30.000.000
5	OR Pertandingan dan Try Out Tennis	8	Rp. 416.666	12 Bulan	Rp. 48.000.000
6	OR Pertandingan dan Try Out Tennis Meja	1	Rp. 3.333.333	12 Bulan	Rp. 40.000.000
7	OR Pertandingan dan Try Out Bela Diri	1	Rp. 3.873.334	12 Bulan	Rp. 46.480.000
8	OR Pertandingan dan Try Out Golf	4	Rp. 2.500.000	12 Bulan	Rp. 120.000.000
9	Pembelian Bola Badminton	24	Rp. 150.000	12 Bulan	Rp. 43.200.000
10	Pembelian Bola Tennis Lapangan	24	Rp. 150.000	12 Bulan	Rp. 43.200.000
11	Pembelian Bola Tennis Meja	2	Rp. 100.000	12 Bulan	Rp. 2.400.000
<b>TOTAL</b>					<b>Rp. 498.280.008.</b>

Sumber : Laporan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Human Capital Region Sumbagsel PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju Palembang

**Tabel 3. Perhitungan Anggaran Dalam Bidang Olahraga Tahun 2019**

No	Kegiatan Sarana dan Prasarana Olahraga	Perhitungan Tahun 2019			
		Banyaknya Tandingan Per Bulan	Biaya Pengeluaran Per 1x Pertandingan	Month	Total
1	OR Pertandingan dan Try Out Futsal	8	Rp. 500.000	12 Bulan	Rp. 40.000.000
2	OR Pertandingan dan Try Out Volley	1	Rp. 1.500.000	12 Bulan	Rp. 18.000.000
3	OR Pertandingan dan Try Out Badminton	8	Rp. 500.000	12 Bulan	Rp. 48.000.000
4	OR Pertandingan dan Try Out Sepeda santai	1	Rp. 15.000.000	12 Bulan	Rp. 30.000.000
5	OR Pertandingan dan Try Out Tennis	8	Rp. 500.000	12 Bulan	Rp. 48.000.000
6	OR Pertandingan dan Try Out Tennis Meja	1	Rp. 5.000.000	12 Bulan	Rp. 10.000.000
7	OR Pertandingan dan Try Out Bela Diri	1	Rp. 6.000.000	12 Bulan	Rp. 72.000.000
8	OR Pertandingan dan Try Out Golf	4	Rp. 4.750.000	12 Bulan	Rp. 228.000.000
9	Pembelian Bola Badminton	24	Rp. 150.000	12 Bulan	Rp. 43.200.000
10	Pembelian Bola Tennis Lapangan	24	Rp. 150.000	12 Bulan	Rp. 43.200.000
11	Pembelian Bola Tennis Meja	2	Rp. 100.000	12 Bulan	Rp. 2.400.000
<b>TOTAL</b>					<b>Rp.590.800.000.</b>

Sumber : Laporan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Human Capital Region Sumbagsel PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju Palembang

Anggaran kegiatan olahraga yang diperhitungkan oleh PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju mengalami kenaikan pada tahun 2018 ke tahun 2019. Terlihat dari biaya kegiatan olahraga di tahun 2018 sebesar Rp. 498.280.008 sedangkan anggaran di tahun 2019 sebesar Rp.590.800.000.

Perincian anggaran dalam setiap cabang olahraga tidak dirincikan dengan jelas sesuai kebutuhan di lapangan melainkan hanya berdasarkan perkiraan untuk menyusun anggaran di tahun berikutnya. Lebih tepatnya tidak memperhatikan komponen-komponen di lapangan. Anggaran yang dibuat seharusnya dapat bersifat ekonomis, efisien dan efektif dan tidak adanya pemborosan dan sehingga tidak ada penyelewengan.

Adapun mekanisme menyusun anggaran di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III Plaju* yang dilakukan oleh Divisi *Human Capital Region Sumbagsel* yaitu (1) *Human Capital (HC)* meminta rincian biaya kepada seluruh masing-masing koordinator setiap cabang olahraga untuk menentukan rencana biaya yang diperlukan untuk tahun berikutnya. (2) Kemudian *Human Capital (HC)* mengevaluasi rincian biaya tersebut, dan *Human Capital (HC)* membuat rincian anggaran sesuai dengan template dari fungsi finance. Dalam menggunakan anggaran yang ada dan yang telah direncanakan untuk tahun 2019 maka dilakukan penyusunan yang dilakukan sesuai dengan peraturan di Kantor *Human Capital Region Sumbagsel* di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III Plaju* yang diawali pada awal Triwulan I tahun berjalan yaitu tahun 2018, dan sebagai bahan rekomendasi atas pencapaian di TW III dengan diterbitkannya surat perintah dalam menyusun anggaran dalam kegiatan olahraga.

Merujuk pada latar belakang penelitian, penulis tertarik untuk meneliti tentang “Penerapan prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran Bidang Olahraga Tahun 2019 oleh *Human Capital Region Sumbagsel* di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III PLaju, Palembang Tahun 2019*” Pemilihan judul ini pun dikarenakan adanya keterkaitan dengan konsentrasi yang penulis ambil, yaitu Keuangan Negara.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Penerapan Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran di Bidang Olahraga Oleh *Human Capital Region* Sumbagsel di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit* III Plaju, Palembang Tahun 2019?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Penerapan Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran di Bidang Olahraga Oleh *Human Capital Region* Sumbagsel di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit* III Plaju Palembang Tahun 2019?

## **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini terdiri dari manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis, yaitu sebagai berikut :

### **1. Manfaat teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta menambah pengetahuan di bidang Ilmu Administrasi Negara, yaitu kaitan administrasi Negara khususnya mengenai penerapan prinsip-prinsip penyusunan anggaran bidang olahraga tahun 2019 oleh *Human Capital Region* Sumbagsel di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit* III Plaju, Palembang Tahun 2019.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai penerapan prinsip-prinsip penyusunan anggaran dalam bidang olahraga agar dapat menjadi bahan masukan oleh divisi *Human Capital Region* Sumbagsel di PT Pertamina (Persero) RU III Plaju

bagaimana melakukan pertanggungjawaban penyusunan anggaran dalam bidang olahraga oleh *Human Capital Region* Sumbagsel di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III* Plaju.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku:**

- Ahmadi, Rulam. 2016. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Faisal Khalid. 2010. *Akuntabilitas Keuangan dan Kinerja: Studi Kasus pada Direktorat Pembinaan SLB*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- M. Nafirin. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Patilima, Hamid. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Alfabeta.
- Pusat Bahasa Kemdiknas RI. 2012. *Pedoman Umum Ejaan Bahasa Indonesia yang Disempurnakan*. Bandung: CV Pustaka Jaya.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suparmoko, M. 2011. *Keuangan Negara*. Yogyakarta: BPFE.
- Sri Rahayu dan Andry Arifian Rachman. 2013. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tendi Haruman dan Sri Rahayu. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 2003. *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnose dan Intervensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tjandra, W Riawan. 2006. *Hukum Keuangan Negara*. Jakarta: PT Grasindo.

### **Peraturan:**

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan rencana Kerja dan Anggaran Kementrian Negara atau Lembaga*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 21. Sekretaris Negara. Jakarta.

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-101/Mbu/2002 *Tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara Menteri Badan Usaha Milik Negara*. Sekretaris Negara. Jakarta.

*Undang-undang Republik Indonesia No 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47. Sekretaris Negara. Jakarta

**Skripsi:**

Kapriati, Metti. 2016. *Analisis Penyusunan Anggaran Pengadaan dan Pemeliharaan Barang Inventaris Pada Kantor Imigrasi Kelas IA Palembang Tahun 2014*. Universitas Sriwijaya.

Rizky, Dea. 2018. *Analisis Penyusunan Anggaran Program dan Kegiatan pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2017*. Universitas Sriwijaya.

**Dokumen:**

Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). 2019. PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit RU) III Plaju*.

**Internet:**

Abati, Octavia Tria. 2008. *Penyusunan Anggaran*. Online. Surakarta: IAIN Surakarta. ([https://www.academia.edu/22643948/PENYUSUNAN\\_ANGGARAN](https://www.academia.edu/22643948/PENYUSUNAN_ANGGARAN))