



Prodi Ekonomi
Syariah

Ekobis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Syariah

Journal homepage: <http://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/ekobis>

Volume 6, No. 2
Juli-Desember 2022
Halaman: 1-14

Analisis Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Dengan Menggunakan Anggaran (Studi Kasus Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara)

Dewi Fatmawati & Siti Aliyah

Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Submit 3 Agustus 2022

Revisi 6 September 2022

Diterima 3 Oktober 2022

Kata Kunci:

Anggaran,
Realisasi Anggaran,
Biaya Tenaga Kerja

ABSTRACT

This study aims to determine how is the mechanism for controlling labor costs using the budget at KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara. This study uses a type of field research with a qualitative approach. Sources of data obtained through primary data (related to the subject of research) and secondary data (related to financial reports related to the object of research), with data collection techniques both interviews, observation and documentation. Then test the validity of the data through triangulation of sources, techniques, and time. The data collected were analyzed by reducing the data, presenting and drawing conclusions. The results of this study are the budget preparation procedure at KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara using the bottom-up approach method, which means that each branch office provides a proposal submitted by a branch office representative then centrally the proposal will be recapitulated and will be discussed to obtain the results of the budget decision. Labor costs, then the RAPB will be approved by the board of directors and the main director whose attachments and reports are submitted at the time of the Annual Members' Meeting (RAT).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana mekanisme pengendalian biaya tenaga kerja menggunakan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *field research* dengan pendekatan kualitatif. Sumber data diperoleh melalui data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi maupun dokumentasi. Kemudian dilakukan uji keabsahan data melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Data yang terkumpul dianalisis dengan mereduksi data, penyajian dan kesimpulan. Hasil penelitian ini yaitu prosedur penyusunan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara menggunakan metode *bottom-up approach* yang berarti masing-masing dari kantor cabang memberikan usulan yang diajukan oleh perwakilan kantor cabang kemudian secara terpusat usulan tersebut akan direkap dan akan dibahas untuk mendapatkan hasil putusan anggaran biaya tenaga kerja, kemudian RAPB tersebut akan disahkan oleh dewan pengurus dan direktur utama yang pelampiran dan pelaporannya disampaikan pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT) berlangsung.

Cara Mengutip:

Fatmawati, Dewi. & Aliyah, Siti. (2022). Analisis Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Dengan Menggunakan Anggaran (Studi Kasus Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah), *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Syariah*, 6(2), 1-14 .

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-undang Perkoperasian No.25 tahun 1994 dalam pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa Koperasi adalah milik para anggotanya sendiri dan peraturannya juga diatur sesuai dengan keinginan para anggotanya, koperasi juga merupakan suatu badan usaha yang keanggotaannya terdiri atas orang-seorang yang melakukan kegiatannya berdasarkan dengan prinsip koperasi yaitu diantaranya keanggotaan yang memiliki sifat sukarela dan juga terbuka, pengelolaannya dilakukan dengan dasar demokratis, pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) diberikan dengan cara adil dan sebanding sesuai dengan besarnya jasa anggota per anggotanya, kemandirian dan lain sebagainya sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan dengan asas kekeluargaan. Dalam perkoperasian pembagian pendapatan dilakukan berdasarkan dengan besar kecilnya jasa per anggota tidak ada paksaan didalamnya apalagi campur tangan dari pihak luar koperasi yang mungkin bahkan tidak ada sangkut pautnya dengan koperasi. Salah satu contoh

* Corresponding author: Siti Aliyah
E-mail address: staliyah10@gmail.com

koperasi yang terbentuk berdasarkan latar belakang anggota adalah Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) Baitul Maal wat Tamwil (BMT) Mitra Muamalah Jepara.

Dalam suatu aktivitas perkoperasian baik itu dalam hal kebutuhan operasional maupun perihal kebutuhan produksi, pengeluaran kas atau biaya yang dikeluarkan dapat membantu sebuah koperasi dalam memprediksi seberapa besar pengeluaran kas atau biaya yang dikeluarkan oleh koperasi untuk memenuhi kebutuhan operasional maupun kebutuhan produksinya dan dengan adanya anggaran (budget) tersebut khususnya pada anggaran biaya tenaga kerja diharapkan dapat memudahkan koperasi dalam menyusun rencana-rencana yang ada kaitannya dengan total tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan. KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara sebagai badan usaha yang menerapkan sistem penyusunan anggaran harus dapat mengelola anggarannya dengan baik, efektif serta efisien sesuai dengan proporsional yang jelas. Biaya tenaga kerja yang terdapat pada sebuah perusahaan harus dikendalikan dengan tujuan untuk dapat diukur dengan tingkat keefesiansian antara yang dianggarkan dengan yang sesungguhnya terjadi dan mengenai penilaian pengendaliannya dapat dilakukan dengan membandingkan antara keduanya. Dari perbandingan tersebut dapat diketahui apakah terdapat selisih yang menunjukkan keuntungan atau selisih yang menunjukkan kerugian yang biasanya disebut dengan penyimpangan (*Variance*).

KSPPS BMT Mitra Muamalah dalam proses Rapat Anggota Tahunan (RAT) beberapa tahun terakhir yaitu dari tahun 2018-2020 menyinggung mengenai anggaran biaya tenaga kerja yang menurut penganggaran biaya tenaga kerja tidak dapat terealisasi dengan baik. Anggaran pada tahun 2018-2020 yang sudah dibuat tidak dapat terealisasi sesuai dengan apa yang telah direncanakan, dimana anggaran biaya tenaga kerja jauh lebih besar daripada realisasi anggarannya. Hal ini dapat dilihat dari data perbandingan antara anggaran dan realisasi pada tahun 2018-2020 yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Tahun 2018-2020 Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase
2018	2.577.568.737	2.420.527.073	6,09%
2019	2.821.691.921	2.420.939.275	14,20%
2020	2.450.524.271	2.320.115.286	5,32%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa terjadinya anggaran biaya tenaga kerja yang lebih tinggi dari pada realisasinya. Mengingat bahwa pentingnya anggaran yang sesuai dengan realisasi anggarannya, maka KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara memerlukan adanya pengendalian guna untuk mencapai keefesiansian koperasi dan tercapainya tujuan koperasi yaitu mensejahterakan anggotanya. Dari uraian latar belakang, maka dapat diketahui bahwa adanya penyimpangan anggaran dan realisasi biaya khususnya biaya tenaga kerja yang terjadi pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, penyimpangan atau selisih biaya tenaga kerja tersebut yang terjadi berupa selisih biaya tenaga kerja yang menguntungkan (*Favorable Variance*) maupun selisih biaya tenaga kerja yang merugikan (*Unfavorable Variance*), oleh karena itu maka peneliti tertarik membahas judul "ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA DENGAN MENGGUNAKAN ANGGARAN (Studi Kasus Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara)".

2. TINJAUAN TEORITIS

Biaya Tenaga Kerja

Biaya tenaga kerja (*direct labor cost*) juga merupakan semua balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan, elemen biaya tenaga kerja yang merupakan biaya produksi adalah biaya tenaga kerja untuk karyawan pabrik. Perlu kita ketahui bahwa karyawan sebagaimana didalam suatu lembaga atau perusahaan baik pemerintah maupun swasta adalah merupakan suatu factor yang sangat esensial untuk mewujudkan tujuan yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan.

Pengawasan Biaya Tenaga Kerja

Biaya tenaga kerja merupakan elemen biaya yang cukup tinggi jumlahnya, sehingga penting untuk mengadakan pengawasan terhadap biaya tenaga kerja yang memadai untuk menjaga kualitas standar dan dapat dipainya mutu pelayanan yang memuaskan. Tujuan utama pengawasan biaya tenaga kerja yaitu mencapai efisiensi tenaga kerja termasuk didalamnya masalah penentuan tingkat kompensasi (gaji dan upah) yang memadai, menjaga agar kualitas produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas dan dapat dipainya volume produksi secara optimal.

Anggaran

Menurut Munandar (1992) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Dalam proses untuk menghasilkan dan memasarkan produk yang dihasilkannya, perusahaan perlu membuat perencanaan yang baik agar operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam menyusun anggaran, harus diperhatikan faktor-faktor berikut:

1. Realistis
Artinya anggaran yang disusun harus mungkin untuk dicapai, karena anggaran yang tidak realistis hanya mengakibatkan frustrasi karena tidak mampu untuk dicapai. Realistis tidaknya suatu anggaran dapat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan pencapaian anggaran. Anggaran yang realistis adalah anggaran yang memperhitungkan kemampuan sumber daya perusahaan, sekaligus memberikan motivasi bagi manajemen untuk mencapainya.
2. Luwes
Artinya tidak kaku sehingga terdapat peluang untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi.
3. Continue
Artinya bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat insidental.

Pengertian Penganggaran (*Budgeting*)

Menurut Nafarin (2000) penganggaran (*Budgeting*) adalah proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Pengertian diatas menyatakan bahwa anggaran (*budget*) adalah hasil dari penganggaran (*budgeting*) atau hasil dari proses penganggaran. Secara lebih terperinci, proses kegiatan yang tercakup dalam *budgeting* tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun anggaran.
2. Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun anggaran.
3. Menyusun anggaran serta menyajikannya secara teratur dan sistematis.
4. Pengkoordinasian pelaksanaan anggaran.
5. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan anggaran.
6. Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap kerja yang telah dilaksanakan serta menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (follow-up) dari kesimpulan-kesimpulan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran

Suatu anggaran (*budget*) dikatakan berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran (*forecast*) yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun budget. Adapun faktor-faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok (Munandar, 1992), yaitu:

1. Faktor-faktor intern (*controlable*), antara lain sebagai berikut:
 - a. Data penjualan tahun-tahun yang lalu.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat penagihan, promosi, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi.
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlah maupun keterampilan dan keahliannya.
 - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - f. Fasilitas yang dimiliki perusahaan
2. Faktor-faktor ektern (*uncontrolable*), antara lain sebagai berikut:
 - a. Keadaan persaingan.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat.
 - e. Tingkat penyebaran penduduk.
 - f. Agama, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat.
 - g. Kebijakan pemerintah.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya

Jenis-jenis anggaran

Dalam menyusun anggaran, perusahaan dapat mengacu pada ruang lingkup/intensitas penyusunannya, fleksibilitasnya ataupun periode waktunya.

1. Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunannya, anggaran dapat dibedakan menjadi:
 - a. Anggaran parsial
Yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.

- b. Anggaran comprehensive
Yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup menyeluruh, yaitu meliputi seluruh aktivitas perusahaan di bidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.
2. Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi :
 - a. Anggaran tetap (fixed)
Yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, dimana volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost dan expense, serta tidak diadakan revisi secara periodic.
 - b. Anggaran kontinyu (continuous budget)
Yaitu anggaran tetap yang secara periodik dilakukan penilaian kembali (revisi).
3. Berdasarkan periode waktu, anggaran dibedakan menjadi :
 - a. Anggaran jangka pendek
Yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang.
 - b. Anggaran jangka panjang
Yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja selama periode mendatang.

Manfaat anggaran tenaga kerja

Manfaat anggaran tenaga kerja bagi perusahaan yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penggunaan tenaga kerja secara lebih efisien.
2. Dapat mengatur biaya tenaga kerja secara lebih efisien.
3. Dapat menghitung harga pokok secara tepat.
4. Dapat dipakai sebagai alat pengawasan biaya tenaga kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran tenaga kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran tenaga kerja yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan tenaga kerja
Ditentukan oleh volume produksi sedangkan volume produksi ditentukan oleh volume penjualan.
2. Teknologi produksi
Jika perusahaan menggunakan teknologi produksi padat karya (teknologi sederhana), maka kebutuhan tenaga kerja relatif banyak, sedangkan jika perusahaan menggunakan teknologi padat modal (teknologi canggih), maka kebutuhan tenaga kerja relative sedikit.

Penyusunan anggaran tenaga kerja

Penyusunan anggaran tenaga kerja dapat dipisahkan menjadi 2 macam anggaran yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran jam kerja langsung (*Direct Labor Hours Budget*)
2. Anggaran biaya buruh langsung (*Direct Labor Cost Budget*)

Pengendalian

Pengendalian adalah suatu proses untuk selalu memantau semua kegiatan atau memastikan bahwa kegiatan tersebut dapat terselesaikan seperti yang sudah direncanakan di awal serta proses pengevaluasian terhadap hasil yang terjadi apakah terdapat penyimpangan yang bersifat material atau tidak. Dasar pengendalian sendiri dapat dilihat dari fungsi pengawasan. Fungsi ini diperlukan untuk menjamin terlaksananya berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Secara umum pengendalian juga mempunyai arti bahwa semua tindakan dan cara yang dipakai dalam suatu organisasi dengan maksud agar semua kegiatan berjalan efektif dan efisien sesuai dengan rencana serta terhindar dari pemborosan. Dari definisi diatas juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern yang baik itu berguna untuk:

1. Menjaga keamanan harta milik perusahaan.
2. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
3. Memajukan efisiensi dalam operasi.
4. Membantu menjaga agar tidak ada yang menyimpang dari kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan semula.

Pengendalian Biaya Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah daya kerja fisik maupun mental yang merupakan sumbangsih manusia untuk menghasilkan suatu produk dan jasa tertentu. Biaya tenaga kerja merupakan pembayaran kepada tenaga kerja sebagai penggunaan jasa untuk menghasilkan suatu produk atau jasa.

Biaya tenaga kerja dalam perusahaan manufaktur dapat dibedakan menjadi:

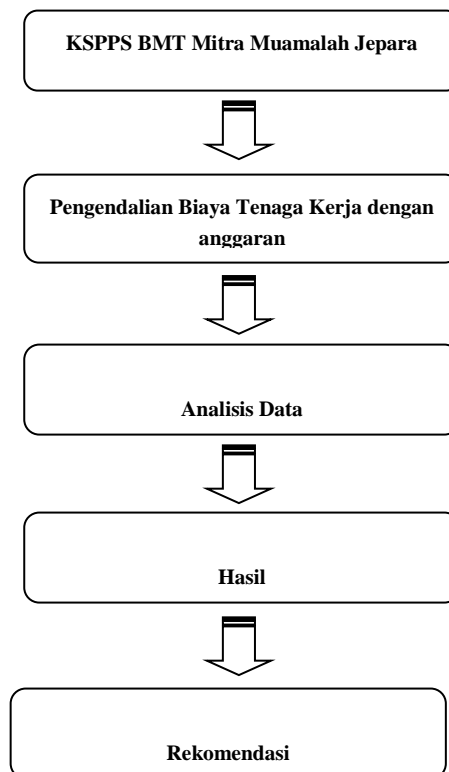
1. Biaya tenaga kerja langsung, yaitu biaya tenaga kerja yang dapat ditelusuri kepada produk yang dihasilkan, merupakan biaya utama untuk menghasilkan produk dan jasa tertentu dan secara langsung diidentifikasi kepada produksi.
2. Biaya tenaga kerja tidak langsung, yaitu merupakan seluruh biaya tenaga kerja selain biaya tenaga kerja langsung yang berhubungan dengan proses produksi untuk menghasilkan produk dan jasa tertentu

Bagi perusahaan, pengendalian biaya tenaga kerja merupakan informasi yang penting, mengingat biaya tenaga kerja merupakan komponen yang cukup signifikan untuk total biaya produksi. Pengendalian biaya tenaga kerja dimulai dari penempatan tenaga kerja, perencanaan skedul produksi, penyusunan anggaran biaya tenaga kerja, waktu penyelesaian pekerjaan dan perencanaan upah insentif. Pengendalian biaya tenaga kerja ini berguna untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Produktivitas tenaga kerja sendiri merupakan ukuran prestasi produksi dengan menggunakan tenaga kerja manusia sebagai tolak ukur.

Paradigma Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan menjelaskan bagaimana mengendalikan biaya tenaga kerja dengan menggunakan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka paradigma penelitian atau konsep dalam suatu penelitian ini seperti terlihat dalam Gambar 1.

Gambar 1
Paradigma Penelitian



Ruang lingkup penelitian pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara ini mengenai analisis pengendalian biaya tenaga kerja dengan menggunakan anggaran dimana seringkali terjadi penyimpangan yang berasal dari anggaran tersebut dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi, penyimpangan tersebut biasanya dikenal dengan sebutan variance dan penyimpangan tersebut juga dapat berupa penyimpangan yang menguntungkan ataupun penyimpangan yang merugikan. Alokasi khusus untuk pengendalian

biaya tenaga kerjanya agar tidak terjadi kesenjangan atau penyimpangan yaitu mengalokasikan pengendaliannya di persentase yang ditentukan kantor

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif studi kasus. Studi kasus dilakukan pada suatu kesatuan sistem yang bisa berupa suatu program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang ada pada keadaan atau kondisi tertentu dari pihak KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara.

Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk kalimat atau uraian yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dimana gambaran keadaan umum KSPPS BMT Mitra Muamalah yang menjadi objek penelitian. Sedangkan data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung atau dinyatakan dengan bentuk angka sebagai data yang banyak dipergunakan dalam penelitian, data ini dapat diperoleh dari laporan tahunan pada KSPPS BMT Mitra Muamalah dari tahun 2018-2020. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari observasi dan wawancara terhadap pengelola yang terdiri dari Pengurus, Direktur, Kepala Bagian Operasional, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Pemasaran dan Manager Cabang perusahaan KSPPS BMT Mitra Muamalah serta data sekunder yang berasal dari laporan tahunan tahun 2018-2020 KSPPS BMT Mitra Muamalah.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. **Observasi**

Metode observasi peneliti yang melakukan pengamatan dengan menggunakan panca indra yaitu melakukan pengamatan secara langsung aktivitas di kantor KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara.

2. **Wawancara**

Wawancara pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode wawancara terstruktur pada responden. Wawancara akan dilakukan terhadap pihak pengelola yang terdiri dari Pengurus, Direktur, Kepala Bagian Operasional, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Pemasaran dan Manager Cabang pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dengan bertatap muka secara langsung, melalui telepon, maupun komunikasi media sosial lainnya.

3. **Dokumentasi**

Dalam penelitian ini, dokumentasi berupa data yang didapatkan dari laporan tahunan KSPPS BMT Mitra Muamalah Tahun 2018-2020.

Metode Pengolahan Data

Dalam hal ini yang digunakan peneliti untuk melakukan uji keabsahan (kebenaran) dan menggunakan uji kredibilitas dengan menekankan teknik triangulasi sumber untuk memeriksa kualitas data dilaksanakan dengan memeriksa dari berbagai sumber yang diperoleh. Penjabaran data oleh orang yang meneliti sehingga dapat memperoleh suatu keputusan atau kesimpulan, yang kemudian akan dimintakan pembenaran sesuai dengan sumber yang telah diuraikan tersebut.

Metode Analisis Data

Teknik analisis data ini berfungsi sebagai salah cara menyederhanakan data agar bisa lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Penelitian ini menggunakan analisis data secara deskriptif dalam memaparkan, mengelola, menggambarkan, menafsirkan hasil penelitian dengan susunan kata dan kalimat yang tepat untuk menjawab permasalahan yang diteliti. Aktivitas dalam analisis data diantaranya :

1. *Data reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data ini berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Sehingga data yang tereduksi akan memberikan gambaran lebih jelas.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data ini berupa teks yang bersifat naratif.

3. *Conclusion Drawing / Verification*

Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat

peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

4. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Prosedur Penyusunan Anggaran Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dari awal berdirinya yaitu tahun 2001 sudah melakukan penyusunan anggaran biaya tenaga kerja yang disusun di waktu penghujung tahun yaitu mulai dari bulan oktober akhir sampai dengan desember. Dari penyusunan anggaran biaya tenaga kerja tahunan tersebut nantinya akan dievaluasi dan di breakdown ke setiap bulannya, hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku Kepala Bagian Pemasaran KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang menyatakan:

“Dari awal berdiri tahun 2001 dari yang awalnya KSU, kemudian di tahun 2011 berubah jadi KJKS BMT MITRAMU, kemudian berubah lagi sampai sekarang yaitu KSPPS BMT MITRAMU sudah menyusun RAPB tepatnya dipenghujung tahun yaitu akhir oktober dan november mulai kita susun setelah itu dilakukan pembahasan di bulan november-desember. Pengesahannya nanti di awal tahun. Sifatnya itu nanti dalam setahun artinya evaluasi nanti RAPB itu tetap ada RAPB tahunan, RAPB bulanan. Jadi tahunan di breakdown ke bulanan”.

Pernyataan yang telah disampaikan oleh informan Kepala Bagian Pemasaran tersebut juga dikuatkan dengan pernyataan yang disampaikan oleh informan Bapak Asep Sutisna selaku Direktur Utama KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dan informan Ibu Ana Zuliati selaku Kepala Bagian Keuangan yang masing-masing informan menyatakan bahwa : “Sejak berdirinya di tahun 2001” (Direktur Utama Bapak Asep Sutisna). “Nopember” (Kepala Bagian Keuangan Ibu Ana Zuliati).

Pernyataan yang disampaikan oleh informan Bapak Asep Sutisna selaku Direktur Utama KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dan Ibu Ana Zuliati selaku Kepala Bagian Keuangan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dapat ditarik kesimpulan bahwa memang benar adanya bahwa penyusunan anggaran biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara sudah dirancang per tahunnya sejak awal berdirinya yakni tahun 2001 dan penyusunannya dimulai dari bulan nopember awal yang sebanding dengan pernyataan yang disampaikan sebelumnya bahwa penyusunannya dilakukan di akhir bulan oktober.

Penyusunan RAPB pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara secara keseluruhan sebenarnya tidak memiliki teori khusus karena tim penyusun anggarannya terkhusus pada saat menyusun anggaran biaya tenaga kerja melihat dari apa yang dibutuhkan tenaga kerjanya yang kemudian dikalkulasi dengan berapa potensi pendapatan yang bisa dihimpun dalam satu tahun oleh masing-masing karyawan, hal tersebut yang menjadi kebiasaan dasar dalam penyusunan anggaran biaya tenaga kerja sesuai dengan yang dikemukakan oleh informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku Kepala Bagian Pemasaran KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang menyatakan bahwa :

“Teori khusus tidak ada, jadi kita melihatnya dari kebutuhan tenaga kerja kemudian aturan-aturannya kemudian berapa potensi pendapatan yang bisa kita himpun dalam satu tahun itu yang biasanya menjadi dasar kita dalam penyusunan anggarannya”.

Dalam penyusunan anggaran pasti ada beberapa partisipan yang ikut andil guna untuk memperlancar proses penyusunan anggaran untuk satu periode kedepannya. Menurut pernyataan dari informan Bapak Agus Riyandono selaku Kepala Bagian Operasional KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara mengenai siapa saja yang ikut andil dalam penyusunan anggaran menjelaskan bahwa :

“Yang ikut dalam penyusunan anggaran adalah Tim manajemen pusat disitu ada Direktur Utama, Manajer Keuangan, Manajer Operasional dan Manajer Pemasaran, Setelah tersusun kemudian diajukan ke Rapat Pengurus. Dalam menyusun anggaran masing-masing divisi tersebut mempunyai tugas yang berbeda-beda, misal di bagian Pemasaran akan menyusun anggaran yang berkaitan dengan promosi, terus bagian divisi operasional akan menyusun anggaran yang berkaitan dengan operasional kantor dan kebutuhan SDI dan begitu juga dengan divisi Keuangan”.

Dari pernyataan tersebut maka dapat dipahami bahwa penyusunan RAPB diikuti oleh tim manajemen pusat dan perwakilan cabang sekaligus tim kepengurusan. Dalam penyusunan RAPB masing-masing partisipan/divisi mempunyai tugas yang berbeda-beda tentunya seperti yang telah disampaikan diatas bahwa Kepala Bagian Pemasaran bertugas sebagai penyusun anggaran yang berkaitan dengan promosi, Kepala Bagian Operasional bertugas sebagai penyusun anggaran yang berkaitan dengan operasional KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dan kebutuhan SDI begitu juga dengan tugas dari Kepala Bagian Keuangan yang susunan anggarannya berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan.

Proses penyusunan anggaran biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara juga tidak dapat terlepas dari adanya peraturan undang-undang yang berlaku pada saat itu. Menurut informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku Kepala Bagian Pemasaran pada saat wawancara berlangsung beliau menyatakan bahwa:

“Kalau dalam menyusun RAPB kita memang melihat undang-undangnya, seperti UU ketenagakerja kemudian biasanya itu ada peraturan-peraturan pemerintah mengenai upah minimum dan sebagainya biasanya sudah kita cari informasinya terlebih dahulu”.

Dari pernyataan tersebut maka dapat dilihat bahwa Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja sendiri yang dilakukan oleh KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara sudah disesuaikan dengan UU yang berlaku seperti UU Ketenagakerjaan, peraturan-peraturan pemerintah mengenai upah minimum dan sebagainya, informasi tersebut biasanya sudah terlebih dahulu dicari informasinya oleh tim manajemen pusat sebelum penyusunan anggaran biaya tenaga kerja dilakukan.

Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

1. Mekanisme Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Melalui Anggaran Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Pengendalian biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang melalui anggaran dimulai pada saat penyusunan atau pembuatan RAPB nya oleh pengelola bersama dengan perwakilan dari kantor cabang yaitu manager cabang dimana penganggarannya disesuaikan dengan kebutuhan riil perusahaan, hal tersebut lah yang menjadi langkah awal dalam proses pengendalian biaya tenaga kerja dan hal tersebut disesuaikan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Bapak H. Eko Sudarmaji selaku pengurus KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang menyatakan bahwa:

"Pembuatan RAPB sesuai dengan kebutuhan riil kantor, menggunakan biaya sesuai RAPB yang ditentukan, bila ada pembengkakan biaya bisa ditanggung ke RAPB selanjutnya atau bisa diambil dari alokasi anggaran biaya yang lainnya dan apabila biaya tenaga kerja lebih rendah tetap sesuai rillnya, bila ada sisa bisa dialokasikan ke biaya yang lain juga".

Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian biaya tenaga kerja disesuaikan dengan RAPB yang telah ditentukan dan disusun sebelumnya, apabila terdapat pembengkakan biaya tenaga kerja pada tahun yang bersangkutan maka biaya tenaga kerja tersebut dapat ditanggung ke RAPB tahun selanjutnya atau dapat diambilkan pada alokasi anggaran biaya yang lain untuk menutup pembengkakan yang terjadi pada biaya tenaga kerja dan apabila biaya tenaga kerja lebih rendah dari pada yang dianggarkan maka pengeluaran biaya tenaga kerjanya tetap disesuaikan dengan biaya tenaga kerja sesuai dengan rillnya dan untuk sisa anggaran biaya tenaga kerjanya dapat dialokasikan kedalam biaya-biaya KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang lainnya. Pendapat informan lain yang dapat dijadikan sebagai penguat pendapat informan sebelumnya disampaikan oleh kepala bagian operasional KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara informan Bapak Agus Riyandono yang menyatakan bahwa:

"Jadi anggaran yang sudah ditetapkan akan jadi pengendalian perusahaan".

Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara benar adanya kalau dimulai sejak anggaran biaya tenaga kerja tersebut dibuat atau disusun.

2. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Melalui Anggaran Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Menurut informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku kepala bagian pemasaran KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, beliau menyatakan tentang pengendalian biaya tenaga kerjanya yaitu sebagai berikut:

"Pengendalian biaya tenaga kerja dianggarkan 30% dalam rapat kerja pengelola, pengurus dan pengawas dengan anggaran maksimal 35% dari total pendapatan. Kemudian hasil anggaran tersebut disahkan di RAT".

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa pengendalian biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dialokasikan sebesar 30% - maksimal 35% dari total pendapatan, pengalokasian tersebut dilakukan dalam rapat kerja yang dihadiri oleh pengelola, pengurus dan pengawas yang selanjutnya hasil anggaran biaya tenaga kerjanya disahkan pada saat rapat anggota tahunan (RAT) berlangsung. Dari penjelasan kepala bagian keuangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat alokasi khusus untuk pengendalian biaya tenaga kerjanya agar tidak terjadi kesenjangan atau penyimpangan yaitu mengalokasikan pengendaliannya di persentase maksimal 35% dari keseluruhan total pendapatan yang dihimpun oleh KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara. Informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku kepala bagian pemasaran KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara menjelaskan mengenai hal yang berhubungan dengan anggaran biaya tenaga kerja yang lain yaitu sebagai berikut:

"Anggaran dapat digunakan dengan melakukan perbandingan antara rencana anggaran dan realisasi, kemudian dijadikan dasar dalam pembentukan kebijakan. Apabila realisasi anggaran melebihi rencana maka akan dilakukan efisiensi yang diperlukan, sebaliknya apabila kurang akan dilakukan pengembangan".

Dari pernyataan yang dikemukakan diatas maka dapat dilihat bahwa pengendalian biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara digunakan sebagai perbandingan antara rencana anggaran biaya tenaga kerja dengan realisasi biaya tenaga kerja yang kemudian dijadikan sebagai dasar pembentukan suatu kebijakan perusahaan. Apabila realisasi anggaran biaya tenaga kerja melebihi rencana anggaran biaya tenaga kerja maka akan dilakukan efisiensi yang diperlukan oleh perusahaan, sebaliknya apabila realisasi anggaran biaya tenaga kerja kurang dari rencana yang dianggarkan maka akan dilakukan pengembangan untuk perusahaan kedepannya.

Faktor Penyebab Tidak Terserapnya Sebagian Anggaran Biaya Tenaga Kerja Tahun 2018-2020 Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Dapat dilihat bahwa faktor penyebab tidak terserapnya sebagian anggaran biaya tenaga kerja di tahun 2018-2020 salah satunya dikarenakan karena kondisi ekonomi masyarakat yang cenderung lemah sehingga menyebabkan dari anggota masyarakat yang melakukan pembiayaan di KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tidak dapat membayar setiap bulannya dan itulah yang menjadikan faktor pendapatan yang dihimpun KSPPS BMT Mitra Muamalah juga berkurang. KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dalam prosesnya melakukan penyinkronan dan perbandingan antara biaya tenaga kerja yang dianggarkan dengan potensi

pendapatan yang didapat, apabila pendapatan yang dihimpun banyak maka peluang untuk mendapatkan biaya tenaga kerja juga banyak begitu sebaliknya. Informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku Kepala Bagian Pemasaran KSPPS BMT Mitra Muamalah juga memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai faktor penyebab tidak terserapnya sebagian anggaran biaya tenaga kerja yaitu beliau menyatakan bahwa:

“Alhamdulillah selama ini mungkin nanti bisa disinkronkan dengan laporannya, jadi anggarannya terealisasi dengan baik sesuai dengan perencanaannya. Tidak terserap selama 3 tahun (2018-2020) itu kemungkinan besar karena tenaga kerja ini khususnya biaya gaji itu ada yang sifatnya tetap (fixed cost) sama ada yang sifatnya prestasi. Nah kalau dilihat beberapa tahun khususnya masa pandemic, gaji dipost prestasi ini/bonus ini tidak tercapai itu yang akhirnya tidak terealisasi mungkin perbandingannya dari situ jadi tidak terserap 100% secara maksimal seperti itu”.

“Faktornya memang faktor pencapaian kinerjanya sendiri dari karyawannya. Kalau faktor eksternalnya kita tarik dari jauh itu faktor eksternalnya memang kondisi dari perekonomian masyarakat itu yang turun dari beberapa tahun kemaren”.

Dari kedua penjelasan yang disampaikan oleh informan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor penyebab tingginya anggaran biaya tenaga kerja yang tidak dapat terealisasi dengan baik dikarenakan karena pencapaian kinerja dari masing-masing karyawan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang cenderung rendah mengingat diatas dijelaskan bahwa terdapat 2 post biaya tenaga kerja yang ada pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yaitu post biaya tenaga kerja yang sifatnya tetap dan post biaya tenaga kerja yang sifatnya prestasi. Tidak dapat terserapnya sebagian anggaran biaya tenaga kerja tersebut karena ditahun 2018-2020 post biaya tenaga kerja yang sifatnya prestasi tidak dapat diserap oleh karyawan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara karena kinerja masing-masing karyawannya cenderung rendah yang disebabkan adanya pandemic Covid-19. hal ini diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Ibu Ana Zuliati selaku Kepala Bagian Keuangan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, beliau menjelaskan bahwa :

“Bonus pencapaian masing-masing karyawan rendah diakibatkan tidak tercapainya target kinerja karyawan pada tahun 2018-2020, hal tersebut dikarenakan karena anggota KSPPS BMT Mitra Muamalah terkena dampak dari adanya pandemic Covid-19, dimana para anggota tidak bisa membayar angsuran perbulannya dan anggota nabung juga menurun”.

Pencapaian target kinerja karyawan yang berupa penghimpunan pendapatan mempengaruhi alokasi biaya tenaga kerja yang didapat karyawan, pada tahun 2018-2020 target karyawan tidak dapat terpenuhi karena terdampak pandemic Covid-19 dimana pendapatan yang menjadi faktor targetting karyawan tidak dapat dihimpun dengan maksimal karena pandemic Covid-19 tersebut.

Cara Mengatasi Kesenjangan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Tahun 2018-2020 Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Menurut informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku Kepala Bagian Pemasaran KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara mengenai bagaimana cara mengatasi kesenjangan anggaran biaya tenaga kerja, beliau menyatakan bahwa:

“Realisasi biaya asalkan tidak melebihi saya kira tidak masalah, kalau melebihi malah bahaya dan masalah dan artinya kita kelebihan karyawan. Kalau yang terjadi kemaren memang karena evaluasi nya yang untuk temen-temen sendiri kita evaluasi targetnya kenapa”.

Dapat diketahui bahwa kesenjangan yang terjadi di tahun 2018-2020 KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tidak begitu bermasalah karena anggaran biaya tenaganya yang lebih tinggi dibandingkan dengan realisasi anggarannya. Anggaran terlalu tinggi sedangkan realisasinya rendah disini karena pada tahun tersebut yaitu tahun 2018-2020 kinerja targetting karyawan menurun oleh sebab itu anggaran biaya tenaga kerja yang sudah dipersiapkan oleh tim pusat tidak dapat diserap dengan baik yang mengakibatkan realisasi biaya tenaga kerjanya rendah. Informan Bapak Rudi Joko Laksono selaku Kepala Bagian Pemasaran KSPPS BMT Mitra Muamalah juga memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai bagaimana cara mengatasi kesenjangan anggaran biaya tenaga kerja yaitu beliau menyatakan bahwa:

“Memang kita laporkan apa adanya anggaran sekian, realisasi sekian dan itu menjadi evaluasi untuk tahun-tahun berikutnya. Kita mengevaluasi itu kemudian digunakan untuk penyusunan anggaran berikutnya. Tetap larinya ke kinerja karyawannya masing-masing iya karena untuk tenaga kerja itu sekian target tersebut anggaran tersebut memang. Apabila ditargetkan sekian tetapi tidak bisa tercapai maka otomatis beberapa post yang dianggarkan itu tidak tercapai. (post prestasi bonus)”.

Jadi dalam proses realisasi biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara disini kesenjangan menunjukkan nilai yang menguntungkan jika dilihat dari post anggaran tenaga kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan realisasi anggaran biaya tenaga kerja yang dikarenakan karena nilai kinerja dari masing-masing karyawannya tidak dapat tercapai. Namun untuk keseluruhan prosesnya tetap menguntungkan bagi lembaga KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara. Menurut informan Bapak Asep Sutisna selaku Direktur Utama KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara mengenai bagaimana cara mengatasi kesenjangan anggaran biaya tenaga kerja, beliau menyatakan bahwa:

“Koperasi yang utama itu kan untuk kesejahteraan anggota. Semua biaya yang dikeluarkan untuk kelangsungan hidup koperasi dan kesejahteraan anggotanya juga. Lagipula walaupun realisasi koperasi tidak sesuai dengan rencana anggaran namun dari lembaga kitanya tetap masih mendapatkan SHU dan tidak rugi juga”.

Dari pertanyaan tersebut menyatakan bahwa kesenjangan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tidak memiliki dampak yang besar bagi SHU sendiri karena jika dilihat dari laporan keuangan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tetap mendapatkan SHU. Walaupun kesenjangan anggaran tersebut tidak memberikan dampak negatif baik dari kesejahteraan anggota maupun kinerja KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, namun dirasa perlu dilakukannya upaya untuk mencegah adanya kesenjangan anggaran tersebut.

Kesenjangan anggaran juga dapat diminimalisir dari bawah yaitu dari kewenangan yang diberikan tim manajemen pusat kepada para manajer cabang untuk dapat mengontrol karyawan yang ada dicabang agar dapat mengakses biaya tenaga kerja atau biaya gaji karyawan sesuai dengan yang sudah dianggarkan. Selain kewenangan tersebut manajer cabang juga diberikan kewenangan dalam hal penyusunan anggaran tenaga kerja yaitu manajer cabang dapat mengusulkan mengenai target yang nantinya target tersebut berhubungan dengan alokasi prestasi atau bonus yang bisa didapat oleh karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan dari informan Ibu Uswat Nurul Habibah Selaku Manajer Cabang Ngabul KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang menyatakan bahwa:

"Biaya tenaga kerja karyawan sudah disusun dengan SK yang ditetapkan oleh bagian operasional dan sudah ditanda tangani oleh direktur. Yang bisa dikontrol hanya menyesuaikan dengan syirkah. Syirkah yang di maksudkan ke biaya tenaga kerja karyawan. Syirkah menyesuaikan dengan target, apabila targetnya terpenuhi maka syirkahnya banyak dan masuk biaya tenaga kerja. Biasanya manajer cabang mengusulkan lebih kepada targetting secara tidak langsung, terkadang kita menerapkan anggaran biaya tenaga kerja itu sekian persen dari pendapatan yang dapat kita himpun, jadi manajer biasanya kita libatkan tahun depan targetnya mau berapasih, potensinya bisa sampai berapa jadi temen-temen manajer dilibatkan dalam hal tersebut".

Jadi dalam proses mengatasi kesenjangan yang terjadi di tahun 2018-2020 manajer cabang sedari awal sudah diberi kewenangan dalam hal memanager targetting masing-masing karyawan dengan mengusulkan secara tidak langsung target yang kemungkinan dapat dicapai masing-masing karyawan dicabang yang saat itu dikepalainya agar dapat mengakses biaya tenaga kerja post prestasi atau sering disebut syirkah di KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara.

PEMBAHASAN

Prosedur Penyusunan Anggaran Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Berdasarkan informasi yang didapat oleh peneliti pada saat melakukan penelitian melalui wawancara, maka diperoleh hasil-hasil temuan yaitu bahwa penyusunan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dimaksudkan sebagai alat untuk mencapai tujuan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, sebagai pedoman kerja operasional dan sebagai alat pengendalian manajemen koperasi. Penyusunan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara terkhusus biaya tenaga kerja tidak hanya dilakukan sehari ataupun dua hari yakni mencapai dua sampai tiga bulan penyusunan karena anggaran digunakan selama periode satu tahun berjalan yang oleh karenanya dibutuhkan kefokuskan yang lebih untuk mendapatkan anggaran yang sesuai dengan yang diinginkan koperasi. Pendekatan yang digunakan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dalam penyusunan anggarannya disesuaikan dengan teori yang dikemukakan oleh Rahayu et al., (2013) yang mana untuk KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara menggunakan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*) yang berarti masing-masing dari kantor cabang memberikan usulan yang diajukan oleh perwakilan kantor cabang yaitu manager cabang terkait dengan pengajuan rencana anggaran biaya terkhusus biaya tenaga kerja serta rencana kerja kemudian secara terpusat usulan tersebut akan direkap dan akan dibahas sekaligus di diskusikan secara bersama antara manager cabang dengan tim manajemen pusat untuk mendapatkan hasil putusan anggaran biaya tenaga kerja, kemudian RAPB tersebut akan disahkan oleh dewan pengurus dan direktur utama yang pelampiran dan pelaporannya disampaikan pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT) berlangsung hal tersebut sebanding dengan penelitian terdahulu yang juga menggunakan pendekatan yang sama yaitu pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*) dimana bendahara mengajukan rencana anggaran pendapatan dan biaya serta rencana kerja kemudian RAPB dan Renja tersebut akan ditetapkan dan disahkan oleh pimpinan KPRI Bhakti Husada.

Penyusunan RAPB pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tidak dapat terlepas dari yang namanya partisipasi oleh karena itu partisipasi merupakan hal yang sangat penting yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran, yang ikut andil dalam penyusunan RAPB yaitu Manager Cabang, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Operasional dan Kepala Bagian Pemasaran sedangkan ketua yang memberi bimbingan dan bertanggungjawab dalam penyusunan anggaran adalah dewan pengurus dan direktur utama KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara. Hal tersebut juga sebanding dengan teori yang dikemukakan oleh Munandar (2001) yang menyatakan bahwa dalam penyusunan anggaran, yang memiliki wewenang dan juga tanggung jawab atas penyusunan anggaran serta kegiatan dalam hal penganggaran lainnya yaitu berada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan, teori tersebut juga sebanding dengan teori yang digunakan pada penelitian terdahulu dimana yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada KPRI Bhakti Husada adalah bendahara sedangkan ketua yang memberi bimbingan dan pertanggungjawaban sebelum disahkan oleh pimpinan perusahaan.

Berikut gambaran mengenai prosedur penyusunan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, yaitu sebagai berikut:

1. Manager cabang menyiapkan laporan evaluasi pelaksanaan dan realisasi RAPB pada tahun sebelumnya melalui rapat pengurus yang dilaksanakan oleh pengurus.

2. Menyusun RAPB dan rencana kerja berdasarkan hasil keputusan rapat yang didapat dari rekapan pengajuan anggaran dari masing-masing cabang yang dilaksanakan oleh manager cabang dan tim manajemen pusat dan mengkompilasikan rencana tersebut menjadi anggaran berdasarkan skala prioritas.
3. Pengurus dan tim manajemen pusat menilai dan mengoreksi RAPB dan program kerja.
4. Jika pengurus dan direktur utama menyetujui RAPB dan program kerja maka pengurus dan direktur utama akan mengesahkan RAPB dan program kerja tersebut, namun jika tidak manager cabang dan tim manajemen pusat akan memperbaiki kembali sesuai dengan hasil koreksi oleh pengurus dan direktur utama.
5. Manager cabang dan tim manajemen pusat menyempurnakan draft perbaikan rencana anggaran RAPB KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara.
6. Manager cabang dan tim manajemen pusat kemudian mengajukan kembali rencana anggaran kepada pengurus dan direktur utama KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara untuk ditandatangani dan disahkan.
7. RAPB dan program kerja tersebut kemudian dilaporkan kepada anggota pada saat RAT berlangsung.

Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

1. Mekanisme Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Melalui Anggaran Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Berdasarkan informasi yang didapat oleh peneliti pada saat melakukan penelitian melalui wawancara, maka diperoleh hasil bahwa mekanisme pengendalian biaya tenaga kerja menggunakan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dimulai pada saat berlangsungnya penyusunan rencana anggaran biaya tenaga kerja yaitu pengendalian biaya tenaga kerjanya disesuaikan dengan RAPB yang telah ditentukan dan disusun sebelumnya kemudian di lihat saat berlangsungnya kegiatan operasional perusahaan dan apabila terdapat pembengkakan biaya tenaga kerja pada tahun yang bersangkutan maka biaya tenaga kerja tersebut dapat ditanggihkan kepada RAPB tahun selanjutnya atau dapat diambilkan pada alokasi anggaran biaya yang lain guna menutup pembengkakan yang terjadi pada biaya tenaga kerja dan apabila biaya tenaga kerja lebih rendah dari pada yang dianggarkan maka pengeluaran biaya tenaga kerjanya tetap disesuaikan dengan biaya tenaga kerja sesuai dengan rillnya dan untuk sisa anggaran biaya tenaga kerjanya dapat dialokasikan kedalam biaya-biaya KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang lainnya, hal tersebut sebanding dengan hasil penelitian terdahulu yaitu bahwa pengendalian biaya dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melalui program-program perencanaan anggaran biaya tenaga kerja dan perhatian yang terus-menerus terhadap pengembalian keputusan biaya tenaga kerja dalam kaitannya dengan pengeluaran biaya tenaga kerja.

2. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Melalui Anggaran Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pengelola KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara mengenai pengendalian biaya tenaga kerja dengan menggunakan anggaran biaya tenaga kerja pada tahun 2018-2020 yaitu bahwa terdapat alokasi khusus untuk pengendalian biaya tenaga kerjanya agar tidak terjadi kesenjangan atau penyimpangan yaitu pengendalian biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dialokasikan sebesar 30% - maksimal 35% dari total keseluruhan pendapatan yang dapat dihimpun oleh perusahaan, pengalokasian tersebut dilakukan dalam rapat kerja yang dihadiri oleh pengelola, pengurus dan pengawas yang selanjutnya hasil anggaran biaya tenaga kerjanya disahkan pada saat rapat anggota tahunan (RAT) berlangsung.

Pengendalian biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah digunakan sebagai perbandingan antara rencana anggaran biaya tenaga kerja dengan realisasi biaya tenaga kerja yang kemudian dijadikan sebagai dasar pembentukan suatu kebijakan perusahaan. Apabila realisasi anggaran biaya tenaga kerja melebihi rencana anggaran biaya tenaga kerja maka akan dilakukan efisiensi yang diperlukan oleh perusahaan, sebaliknya apabila realisasi anggaran biaya tenaga kerja kurang dari rencana yang dianggarkan maka akan dilakukan pengembangan untuk perusahaan kedepannya. Hal ini sebanding juga dengan penelitian terdahulu bahwa biaya tenaga kerja digunakan sebagai alat bantu untuk merencanakan besarnya anggaran biaya tenaga kerja satu tahun berikutnya karena anggaran biaya tenaga kerja untuk satu tahun yang disusun berdasarkan dengan satu tahun sebelumnya dan anggaran tersebut dibuat untuk jangka waktu satu tahun. Dengan optimalnya pengendalian biaya tenaga kerja, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan lebih terarah dan kinerja perusahaan lebih efisien dan efektif, selain itu pengendalian biaya tenaga dapat dilakukan dengan membandingkan antara masalah yang distandarkan dengan realisasi. Pengendalian memerlukan standar sebagai dasar yang dipakai sebagai tolak ukur pengendalian.

Faktor Penyebab Tidak Terserapnya Sebagian Anggaran Biaya Tenaga Kerja Tahun 2018-2020 Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Setelah diadakan penelitian di lapangan mengenai fenomena permasalahan yang terjadi pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yaitu adanya ketimpangan antara anggaran biaya tenaga kerja dengan realisasinya, anggaran pada tahun periode 2018 sampai dengan tahun periode 2020 tidak dapat mencapai target yang direncanakan, dimana realisasi anggaran lebih rendah dari anggaran yang ditetapkan. Berikut ini merupakan perbandingan antara anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan yang terdapat pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara:

Tabel 2
Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Tahun Periode 2018-2020
Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Presentase
2018	2.577.568.737	2.420.527.073	157.041.664	6,09%
2019	2.821.691.921	2.420.939.275	400.752.646	14,20%
2020	2.450.524.271	2.320.115.286	130.408.985	5,32%

Table diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 anggaran lebih besar daripada realisasi biaya tenaga kerja, yaitu ditahun 2018 sebesar Rp 157.041.664,- tahun 2019 sebesar Rp 400.752.646,- dan ditahun 2020 sebesar Rp 130.408.985,-. Selisih disini terlihat bahwa realisasi lebih rendah dari rincian anggaran setiap biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, hal ini terjadi karena tidak tercapainya target pendapatan yang disebabkan oleh kondisi ekonomi yang lemah ditahun tersebut yaitu tahun 2018-2020 dan taraf hidup masing-masing karyawan. Sebanding juga dengan penelitian terdahulu dimana ditahun 2013 anggaran yang dibuat oleh KPRI Bhakti Husada lebih besar dibandingkan dengan realisasinya dan dianggap sebagai sesuatu yang menguntungkan bagi koperasi, dari hal tersebut lah menunjukkan bahwa anggaran yang disusun oleh KPRI Bhakti Husada berfungsi secara efektif secara operasionalnya.

Realisasi biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara lebih rendah dari yang telah dianggarkan pada tahun 2018-2020 dikarenakan kondisi perekonomian lemah yang mengakibatkan pendapatan yang dihimpun oleh KSPPS BMT Mitra Muamalah juga berkurang. Selain itu faktor kedua yang menjadi penyebab tingginya anggaran biaya tenaga kerja yaitu pencapaian kinerja dari masing-masing karyawan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang tidak dapat terpenuhi. Tidak terpenuhinya kinerja karyawan pada tahun 2018-2020 dikarenakan adanya pandemic Covid-19 yang memberikan dampak signifikan kepada para anggota KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara sehingga dalam prosesnya karyawan tidak dapat mencapai target pendapatan karena dari anggotanya tidak dapat membayar angsuran dari pembiayaan yang diambilnya. Dan dari ketidak targetan pendapatan tersebut yang menyebabkan nilai dari kinerja masing-masing karyawan rendah sehingga karyawan tidak dapat mengakses biaya tenaga kerja di post prestasi.

Biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara mempunyai 2 post dalam menggaji karyawannya yaitu post gaji tetap dan post gaji prestasi. Post gaji tetap ini disesuaikan dengan SK masing-masing karyawan yang sudah ditetapkan oleh manajemen pusat dan sudah ditanda tangani oleh direktur utama sekaligus di tanda tangani langsung oleh pemilik SK tersebut (karyawan). Sedangkan post gaji prestasi ini disesuaikan dengan hasil yang dapat dicapai oleh masing-masing karyawan sesuai dengan target pendapatan masing-masing karyawan juga. Apabila target pendapatan tercapai maka akan mendapatkan syirkah/bonus dan apabila target pendapatan tidak dapat tercapai maka post gaji bagian prestasi tidak dapat diakses oleh karyawan.

Faktor terakhir yang menyebabkan tidak dapat terealisasinya biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah yaitu banyak dari anggota yang terdampak pandemic Covid-19 sehingga dari anggota sendiri tidak dapat menyetorkan uangnya untuk ditabung apalagi untuk membayar hutangnya.

Cara Mengatasi Kesenjangan Anggaran Tahun 2018-2020 Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pengelola KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara Kesenjangan anggaran biaya tenaga kerja pada tahun 2018-2020 tidak memiliki dampak negatif bagi kepengurusan, pengelola maupun anggota, karena walaupun koperasi masih mengalami kesenjangan anggaran namun dalam operasinya koperasi masih tetap mendapatkan SHU dan justru hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak mengalami kerugian dan malah sebaliknya yaitu mendapatkan keuntungan dari alokasi anggaran yang tidak bisa diserap oleh karyawan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara. Selain itu kesenjangan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tidak memiliki dampak yang besar bagi SHU sendiri karena jika dilihat dari laporan keuangan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tetap mendapatkan SHU yaitu ditahun 2018 SHU mencapai Rp. 292.113.631,10,- pada tahun 2019 SHU mencapai Rp. 296.498.925,- dan pada tahun 2020 SHU mencapai Rp. 231.453.426,-. Hal tersebut sebanding dengan penelitian terdahulu bahwasanya kesenjangan anggaran yang terjadi pada KPRI Bhakti Husada tidak memiliki dampak yang besar bagi SHU sendiri karena jika dilihat dari laporan keuangan KPRI Bhakti Husada bahwa SHU pada tahun 2013 hingga 2015 semakin meningkat, selain itu kesenjangan anggaran tersebut juga tidak mempengaruhi kinerja KPRI Bhakti Husada yang dapat dilihat dari kesehatan laporan keuangannya dan penerimaan SHUnya.

Walaupun kesenjangan anggaran tersebut tidak memberikan dampak negatif baik dari kesejahteraan anggota maupun kinerja KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, namun dirasa perlu dilakukannya upaya untuk mencegah adanya kesenjangan anggaran tersebut. Salah satu upayanya yaitu dengan memberikan support kepada para karyawan cabang KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara untuk mencapai target yang sudah ditentukan sehingga para karyawan dapat mengakses sekaligus menyerap biaya tenaga kerja yang sifatnya prestasi atau bonus sehingga kesenjangan anggaran dapat teratasi dengan baik. Kesenjangan anggaran juga dapat diminimalisir dari bawah yaitu dari kewenangan yang diberikan tim manajemen pusat kepada para manajer cabang untuk dapat mengontrol masing-masing karyawan yang ada dicabang agar dapat mengakses biaya tenaga kerja atau biaya gaji karyawan sesuai dengan yang sudah dianggarkan, selain kewenangan tersebut manajer cabang juga diberikan kewenangan dalam hal penyusunan anggaran tenaga kerja yaitu manajer cabang dapat mengusulkan mengenai target yang nantinya target

tersebut berhubungan dengan alokasi prestasi atau bonus yang bisa didapat oleh para karyawan, hal tersebut juga sebanding dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa walaupun kesenjangan anggaran pada KPRI Bhakti Husada tidak memberikan dampak yang negatif baik dari kesejahteraan anggota maupun kinerja koperasi, dirasa tetap perlu melakukan upaya untuk mencegah adanya kesenjangan anggaran tersebut.

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Anggaran yang dibuat oleh KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara disusun melalui integrasi dan koordinasi diantara pengurus dan anggota yang berasaskan kekeluargaan. Adapun prosedur penyusunan anggaran pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara dimulai dari masing-masing kantor cabang memberikan usulan yang diajukan oleh perwakilan kantor cabang yaitu manager cabang terkait dengan pengajuan rencana anggaran biaya tenaga kerja serta rencana kerja ditahun berikutnya kemudian secara terpusat usulan tersebut akan direkap oleh tim manajemen pusat dan akan dibahas sekaligus di diskusikan secara bersama antara manager cabang dengan tim manajemen pusat untuk mendapatkan hasil putusan anggaran biaya tenaga kerja, kemudian RAPB tersebut akan disahkan oleh dewan pengurus dan direktur utama yang pelampiran dan pelaporannya disampaikan pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT) berlangsung.

Faktor penyebab terjadinya kesenjangan anggaran pada tahun 2018-2020 yang pertama yaitu kondisi perekonomian yang lemah yang mengakibatkan pendapatan yang dihimpun oleh KSPPS BMT Mitra Muamalah juga berkurang, faktor kedua yaitu pencapaian kinerja dari masing-masing karyawan yang kurang yang mengakibatkan biaya tenaga kerja pada post prestasi atau bonus yang sudah dianggarkan tidak dapat terserap dengan baik oleh para karyawan KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara, dan faktor yang terakhir yaitu anggota KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara banyak yang terdampak pandemic Covid-19 sehingga tidak memungkinkan untuk membayar angsuran per bulannya maupun menyetorkan uang untuk ditabung hal tersebutlah yang menjadikan faktor penyebab biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah mengalami kesenjangan karena para karyawan tidak dapat menghimpun pendapatan dan akhirnya tidak dapat mengalokasi biaya tenaga kerja bagian post prestasi atau bonus.

Kesenjangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi anggaran biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara tidak memiliki dampak yang begitu signifikan dan juga tidak memiliki dampak yang negatif karena dalam operasinya tetap menghasilkan SHU, hanya saja tetap dilakukannya upaya untuk mencegah terjadinya kesenjangan tersebut dengan cara memberikan support kepada para karyawan untuk dapat mengakses prestasi atau bonus.

Saran

1. Untuk penyusunan anggaran biaya tenaga kerja pada KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara yang lebih baik hendaknya dilakukan analisis yang lebih cermat terhadap kesenjangan yang terjadi antara anggaran biaya tenaga kerja dengan realisasi biaya tenaga kerja, sebab tidak menutup kemungkinan pada saat proses operasi kantor mengalami hambatan atau kendala dalam pencapaian target pendapatan yang tidak terduga.
2. KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara seharusnya memiliki badan yang khusus mengkaji biaya tenaga kerja agar antara anggaran dan realisasinya tidak terjadi kesenjangan.
3. Untuk penelitian yang akan datang di harapkan dapat mengkaji lebih dalam tentang KSPPS BMT Mitra Muamalah Jepara.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanah, S. (2017). Analisis Pengaruh Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja Langsung Dan Biaya Overhead Pabrik Terhadap Penjualan Produk Di CV Surya Pustaka. *Simki-Economic* , 1-14.
- Anggraeni, I. H. (2020). Pengaruh Biaya Bahan Baku Dan Biaya Tenaga Kerja Terhadap Volume Produksi Pada CV Ismaya Citra Utama. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* , 22-32.
- Asmadi, D. d. (2021). *Analisis dan Estimasi Biaya*. Aceh: Syiah Kuala University Pers.
- Ayudiasari, N. K. (2017). Analisis Anggaran Dan Realisasi Pada KPRI Bhakti Husada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng Tahun 2013-2015. *e-Journal S1 AK Universitas Pendidikan Ganesha* , 1-11.
- Bappeda. (2017, September 20). Retrieved from <https://bappeda.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/pengertian-renstra-68>
- Bungin, B. (2015). *Metode Penelitian Sosial & Ekonomi* . Jakarta: Prenamedia Grup.
- Darya, I. G. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Emzir. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Harmony. (2021, Februari 24). *Bagaimana Cara Menyusun Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Dalam Bisnis*. Retrieved Nopember 9, 2021, from Harmony: <https://www.harmony.co.id/blog/bagaimana-cara-menyusun-anggaran-biaya-tenaga-kerja-langsung-dalam-bisnis>
- Haryati, D. d. (2021). *Akuntansi Biaya*. Solok Sumatra Barat: CV Insan Cendekia Mandiri.

- Hermawan, I. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan Mixed Methode*. Kuningan: Hidayatul Quran Kuningan.
- Mamik. (2015). *Metode Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Maulidiono, M. R. (2017). Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung Dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan* , 86-181.
- Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Munandar. (2001). *Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Surakarta: Cakra Books.
- Pramawati, I. D. (2021). *Akuntansi Biaya*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Puspita, F. d. (2017). Analisis Pengaruh Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja Langsung Dan Biaya Overhead Pabrik Terhadap Penjualan Produk Di CV Surya Pustaka. *Simki Economic* , 1-14.
- Putra, I. M. (2021). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Ramdhani, D. M. (2020). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: CV Markumi.
- Riyanto, S. d. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Sleman: DEEPUBLISH.
- Rustam, A. d. (2019). Analisis Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada PT. ADINTA SUNGGUMINASA. *Riset Perpajakan* , 15-20.
- Sahla, W. A. (2020). *Akuntansi Biaya*. Sleman: Deepublish.
- Savitri, E. (n.d.). *Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung*. Retrieved Nopember 9, 2021, from Repository University Of Riau: <https://repository.unri.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/9138/BAB%205%20ANGGARAN%20BIAYA%20TEKNIK%20KERJA%20LANGSUNG.%2067500rugethw-8.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Silitonga, H. P. (2021). *Penganggaran Perusahaan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyowati, C. E. (2020). *Anggaran Perusahaan : Teori dan Praktika*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Zulmiyetri, N. d. (2019). *Penulisan Karya Ilmiah*. Jakarta: KENCANA.