

ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PROSES PENGANGGARAN DI PERUSAHAAN JASA

Raci Pitaloka¹; Sri Trisnaningsih²

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya^{1,2}

Email : kenraciptaloka@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ditujukan untuk mengetahui aspek keperilakuan pada proses penganggaran di perusahaan jasa tepatnya pada PT. Kenra Ciptaloka Konsultan dalam proyek penyusunan dokumen lingkungan PT. A di Kota Magetan dan PT. B di Kota Pasuruan dengan kewenangan pembahasan di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Timur. Metode penelitian berupa kualitatif yang merupakan metode penelitian yang mengamati fenomena dalam penggunaan data. Penelitian dilakukan di perusahaan jasa PT. Kenra Ciptaloka Konsultan yang berdomisili di Surabaya. Jenis data penelitian berupa data kualitatif. Data primer yang didapat langsung melalui objek yang diteliti tanpa adanya perantara, dikumpulkan dengan teknik wawancara, telaah pustaka dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa PT. Kenra Ciptaloka Konsultan menerapkan proses penyusunan anggaran dengan penganggaran secara partisipasi, dimana semakin tinggi keterlibatan individu pada proses tersebut, maka rasa tanggung jawab personal mereka juga semakin tinggi. Dengan penerapan insentif pada akhir masa proyek selain pada pencapaian target anggaran, tetapi juga pada keuntungan proyek maka manajer dan bawahan akan berusaha menetapkan anggaran dengan sewajarnya bahkan seefisien mungkin agar mendapatkan persentase insentif yang lebih besar.

Kata kunci : konsep perilaku; konsep anggaran

ABSTRACT

The research is aimed at determining the behavioral aspects of the budgeting process in service companies, PT. Kenra Ciptaloka Konsultan in the project of preparing environmental documents of PT. A in Magetan City and PT. B in Pasuruan City with the authority at the East Java Provincial Environmental Agency. The research method is qualitative which is a research method that observes phenomena data. The research was conducted at the service company PT. Kenra Ciptaloka Konsultan domiciled in Surabaya. This type of research data is qualitative data. Primary data obtained directly through the object under study without intermediaries, collected by interview, literature review and documentation. The results of this study found that PT. Kenra Ciptaloka Konsultan implement the budgeting process by budgeting on a participation basis, where the higher the involvement of individuals in the process, the higher their sense of personal responsibility. With the application of incentives at the end of the project period not only on the achievement of budget targets, but also on project profits, managers and subordinates will try to set the budget reasonably even as efficiently as possible in order to get a larger percentage of incentives.

Keywords : the concept of behavior; the concept of a budget

PENDAHULUAN

Pengelolaan perusahaan yang baik sangat dibutuhkan bagi organisasi, oleh karena itu dibutuhkan perencanaan yang matang agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan dalam bisnis usaha. Dalam pengelolaan perusahaan diperlukan *controlling* atau pengendalian. Salah satu instrumen yang diaplikasikan dalam proses pembuatan rencana dan kontrol yaitu anggaran. Anggaran ialah rencana yang dibentuk secara sistematis mencakup aktivitas-aktivitas perusahaan dan disampaikan dalam satuan finansial yang berlaku dalam jangka waktu tertentu (Nurhayati, Sari and Pradesa 2022).

Ketatnya penganggaran dan adanya tekanan atasan sering kali menjadi penyebab perusahaan tidak leluasa membuat anggaran. Supaya proses penyusunan anggaran sesuai dengan tujuan, maka dalam prosesnya dibutuhkan kerjasama antar manajer dan pegawai, karena proses penyusunan anggaran sangat kompleks, sehingga ada kemungkinan terjadi masuknya kepentingan pribadi dalam partisipasi penyusunan anggaran, untuk mencegah hal itu maka dapat dilakukan dengan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Jamil 2019).

Proses penganggaran melibatkan hubungan manusia dengan manusia, maka dapat menimbulkan perilaku manusia sebagai efek dari anggaran, baik itu perilaku yang dianggap baik maupun yang tidak baik. Menurut (Iriansyah, Suharman and Soenaria 2021) bahwa aspek keperilakuan dan penganggaran mencerminkan perilaku positif seperti peningkatan kinerja manajer yang dimotivasi oleh anggaran atau perilaku negatif seperti konflik internal dan kesenjangan anggaran.

Pada perusahaan jasa konsultan lingkungan, setiap proyek memiliki anggaran yang berbeda, hal ini dikarenakan setiap proyek memiliki bobot pekerjaan yang berbeda seperti lokasi proyek, kewenangan pembahasan dokumen, jenis dokumen yang disusun, tenaga ahli yang terlibat dan lain sebagainya. Manajer proyek harus ikut serta menetapkan anggaran sesuai dengan rencana kerja yang telah disepakati sebelumnya, karena manajer proyek akan bertanggungjawab atas keberhasilan proyek tersebut. Penyusunan anggaran proyek melibatkan perilaku penyusun anggaran itu sendiri, terkadang manajer proyek akan menetapkan anggaran yang longgar dan keuntungan sedikit asal pekerjaan tersebut selesai, padahal tujuan dari perusahaan adalah mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui aspek perilaku dalam proses penganggaran di perusahaan jasa, tepatnya pada PT. Kenra Ciptaloka Konsultan yang berdomisili di Surabaya. Perusahaan ini memiliki tim manajemen yang sebelumnya telah bekerja di konsultan besar yang telah teregistrasi. Sebagai perusahaan jasa yang baru didirikan pada akhir tahun 2021, PT. Kenra Ciptaloka Konsultan baru merangkak dalam bisnis penyusunan dokumen lingkungan, sehingga harus melakukan efisiensi diseluruh lini kegiatannya.

Penelitian (Syamiya 2017) menyimpulkan bahwa manajemen wajib menyadari adanya aspek perilaku manusia dalam penganggaran dan merupakan faktor kunci untuk memberikan motivasi pada karyawan dan mengkoordinasi aktivitas. Mendukung hal tersebut, (Rispanyo 2010) berpendapat bahwa penyusunan anggaran ialah proses implementasi rencana berupa kuantifikasi unit moneter untuk kurun waktu tertentu, dimana terdapat tiga proses penyusunan anggaran, sebagai berikut: 1) Penentuan target, 2) Pelaksanaan dan 3) Kontrol dan evaluasi kinerja. (Apriwandi and Chaeruba 2013) menemukan bahwa partisipasi dalam anggaran mempunyai pengaruh positif pada kinerja manajer, semakin tinggi tingkat partisipasi pada anggaran maka kinerja manajer akan dinilai bagus. (Tongian, Sondakh and Morasa 2018) menyimpulkan desentralisasi tidak memoderasi adanya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajer. Dalam proses penganggaran kerap timbul bias yang dikarenakan perbedaan dalam penentuan justifikasi dari setiap individu, sehingga aspek keperilakuan dalam penganggaran harus diperhatikan (Mahardika and Rokhayati 2021).

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Contingency theory menunjukkan faktor apa yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi dan menciptakan bermacam perilaku, dalam teori ini memunculkan variabel lain yang mampu memberikan pengaruh dalam proses keputusan penganggaran. Atas dasar teori ini akan timbul keadaan yang dapat mempengaruhi keadaan lain (Wulandari and Solovida 2019).

Theory of Planned Behavior atau teori perilaku yang terencana merupakan pengembangan *Theory of Reasoned Action* (teori tindakan beralasan), dimana dalam *Theory of Reasoned Action*, niat dipengaruhi oleh faktor *attitude toward behavior* (sikap) dan *subjective norms* (norma subjektif), sedang *Theory of Planned Behavior* ditambahkan faktor *perceived behavioral control* (kontrol perilaku) (Latifah 2020).

Teori perilaku terencana (Saputra 2019) adalah teori yang berpatokan pada asumsi bahwa manusia merupakan makhluk rasional yang menggunakan informasi sebelum bertindak, individu akan memikirkan efek atau tujuan dari tindakannya.

Kinerja manajerial merupakan tujuan utama dari seorang manajer dalam memberikan kuantitas dan kualitas yang terbaik dengan biaya seminimalnya (Fauziah 2021). Kinerja manajerial dinilai menurut pengendalian perilaku yang menampakkan bagaimana tindakan dalam rangkaian kebijaksanaan, peraturan, standar operasi prosedur dan arahan dari atasan serta kontrol terhadap hasil yang menggambarkan pencapaian target. (Latifah 2020) berpendapat kinerja yakni hasil akhir yang gapai oleh orang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya dalam usaha mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar aturan bermoral dan beretika. Kinerja (Alif and Andayani 2021) membahas tentang bagaimana pekerjaan dilaksanakan dan bagaimana pelaksanaannya.

Partisipasi melukiskan konsep esensial dalam penganggaran, baik pada sektor publik (pemerintahan) maupun sektor bisnis (perusahaan). Menurut (Juanita 2018) partisipasi mempunyai pengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi penganggaran, partisipasi dianggap alat untuk memupuk kepercayaan bawahan, pengendalian dan kontribusi ego dalam organisasi yang dapat membawa dampak intensitas perubahan komitmen terhadap target anggaran. Bila karyawan puas, maka kinerja akan membaik dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan (Dinata and Talim 2022). Pengertian partisipasi dalam penganggaran menurut (Hendra 2018), yaitu: 1) Apa pengaruh anggaran dengan keterlibatan manajer, 2) Alasan revisi anggaran para atasan, 3) Seberapa sering inisiatif, usulan dan pendapat diungkapkan mengenai anggaran kepada atasan, 4) Seberapa pengaruh manajer terhadap anggaran final, 5) Kontribusi manajer pada anggaran, 6) Seberapa sering diskusi anggaran dilakukan oleh manajer.

Tindakan, balasan atau respon yang dilakukan seseorang terhadap rangsangan atau lingkungan Perilaku penyusun anggaran (Sahputra, Darwanis and Basri 2018). (Firmansyah 2015) menerangkan perilaku penyusunan anggaran terdiri atas beberapa indikator: 1) Merencanakan target anggaran, 2) Komunikasi, 3) Membentuk anggaran, 4) Menerima dan memberi tanggapan, 5) Melakukan pengawasan anggaran. Tekanan anggaran dapat mempengaruhi perilaku penyusun anggaran. Tekanan anggaran dapat memicu *slack budget* dengan alasan untuk menambah kompensasi (Nurhayati, Sari and

Pradesa 2022). Penilaian kinerja didasarkan pada anggaran yang telah disusun membuat manajemen berusaha membuat varian yang menguntungkannya dengan mewujudkan kesenjangan, yaitu dengan meninggikan biaya dan menurunkan keuntungan pada saat menyusun anggaran (*budgetary slack*), dengan target anggaran yang longgar maka manajer dan pegawai akan lebih mudah memenuhi target tersebut. Manajemen sebagai penyusun sekaligus pelaksana anggaran mempunyai kesempatan untuk mencoba mengutik isi anggaran yang ditetapkan (Efrilna 2018).

Fungsi anggaran menurut (Mahardika and Rokhayati 2021) , yaitu sebagai perencanaan dan pengawasan, efektifitas dan efisiensi alokasi sumber daya, memberikan gambaran pada sesama pekerja, alat evaluasi kinerja dan penetapan keputusan. Anggaran (Sahputra, Darwanis and Basri 2018) merupakan dapat mengestimasi target pencapaian kinerja selama periode waktu tertentu yang disampaikan dalam bentuk angka keuangan. Anggaran adalah konsep aktivitas manajemen selama satu periode yang disebutkan dalam bentuk angka (Sasongko and Parulian 2015).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berupa penelitian kualitatif dimana peneliti berusaha memahami kejadian dalam penggunaan data. Penelitian dilakukan di perusahaan jasa PT. Kenra Ciptaloka Konsultan yang berdomisili di Surabaya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian berupa data kualitatif. Data primer didapat langsung dari objek yang diteliti tanpa perantara. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, telaah pustaka dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

PT. Kenra Ciptaloka Konsultan merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang konsultan lingkungan dan didirikan pada akhir tahun 2021. Sebagai perusahaan yang baru berdiri, PT. Kenra Ciptaloka Konsultan masih berupaya menemukan metode yang tepat dalam proses penganggaran proyek, dimana pada level manajemen terdiri dari manajer proyek yang sebelumnya pernah bekerja di konsultan-konsultan besar sehingga masing-masing manajer memiliki ide dan gaya kepemimpinan tersendiri yang dibawa dari perusahaan sebelumnya.

Dalam setiap proyek yang diperoleh, PT. Kenra Ciptaloka Konsultan akan membuat perencanaan kerja, dimana menurut (Adisaputro 2010), rencana kerja berupa

daftar langkah atau tindakan pada masa depan mengenai menyangkut kegiatan, pelaksana kegiatan, lokasi kegiatan, skedul kegiatan, pemakaian sumber daya, dan tolak ukur dalam mencapai hasil. Rencana kerja digunakan manajemen sebagai pedoman pelaksanaan proyek dan sebagai patokan dalam proses pengendalian. Rencana kerja akan dituangkan dalam program kerja yang dirancang sebagai bentuk dari detil langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan memastikan bahwa rencana kerja berjalan sesuai jadwal yang ditentukan.

Setelah rencana kerja dan program kerja ditetapkan, maka PT. Kenra Ciptaloka Konsultan akan membuat anggaran proyek untuk memperkirakan pendapatan dan pengeluaran dimasa depan. Anggaran merupakan garis besar tentang bagaimana manajemen berencana untuk menjaga kesehatan finansial perusahaan. Seorang manajer terkadang berusaha menetapkan anggaran dengan meningkatkan perkiraan biaya dan mengurangi perkiraan pendapatan agar target proyek mudah dicapai dan kinerja manajer dinilai baik. Untuk menghindari terjadinya hal ini maka diperlukan pengawasan atau pengendalian yang baik terhadap kinerja manajemen, sehingga dalam manajemen PT. Kenra Ciptaloka Konsultan diterapkan penganggaran partisipasi sehingga setiap lini proyek dapat ikut serta ikut andil pada pembuatan perencanaan anggaran.

PT. Kenra Ciptaloka Konsultan menerapkan anggaran berbasis kinerja, resiko dan aktivitas. Penganggaran berbasis kinerja akan menunjukkan pencapaian dari perencanaan, pelaksanaan dan realisasi anggaran. Anggaran berbasis resiko adalah alat perencanaan dan sekaligus evaluasi dengan nilai yang mempertimbangkan ketidakpastian, sehingga penerapannya membutuhkan kedisiplinan anggota organisasi dalam pengelolaan resiko (Ramlah, et al. 2022). Dalam sistem penganggaran berbasis aktivitas, agar target perusahaan dapat tercapai maka harus dilakukan cara mengurangi peluang pemborosan biaya dan juga melewatkan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah dengan mengganti kegiatan lain yang lebih efektif dan efisien.

Proyek penyusunan dokumen lingkungan PT. A di Kota Magetan dan PT. B di Kabupaten Pasuruan memiliki kemiripan, yaitu bentuk dokumen berupa DPLH (Dokumen Pengelolaan Lingkungan Hidup) dimana dokumen tersebut yang berisi pengelolaan dan pemantauan lingkungan hidup yang diwajibkan bagi perusahaan yang telah mempunyai izin usaha tetapi belum mempunyai dokumen lingkungan. Perbedaan

dari kedua proyek ini hanya dari lokasi kegiatan dan jenis usaha dari perusahaan tersebut.

Manajer proyek pada penyusunan dokumen lingkungan untuk PT. A di Kota Magetan membuat program kerja dan anggaran yang cukup ketat, mengingat PT. A telah melakukan konstruksi pabrik 97% dan dihentikan oleh pemerintah setempat karena belum mengantongi izin lingkungan untuk kegiatannya. PT. A memiliki target bahwa pabrik harus beroperasi paling tidak 2 bulan semenjak kegiatan dihentikan. Manajer proyek langsung menurunkan seluruh tenaga ahli dan tenaga surveyor pada saat survey pendahuluan dengan harapan data terkumpul pada minggu itu dan dokumen dapat segera disusun dan didaftarkan pada dinas terkait agar dapat segera dijadwalkan pembahasannya. Selain itu, manajer juga mempertimbangkan biaya transport dan akomodasi dikarenakan lokasi kegiatan yang cukup jauh dari kantor PT. Kenra Ciptaloka Konsultan. Sedangkan pada proyek penyusunan dokumen PT. B di Kota Pasuruan, manajer proyek menetapkan program kerja dan anggaran yang cukup fleksibel dikarenakan menurut manajer proyek B, tidak ada urgensi dari kegiatan ini dimana PT. B telah beroperasi dan menargetkan dokumen selesai dalam jangka waktu 4 bulan.

Menurut (Priskanodi, Trisnarningsih and Aprilisanda 2022) informasi laba merupakan informasi keuangan yang sangat sering dipakai sebagai patokan penetapan keputusan. Laba merupakan ukuran keberhasilan perusahaan (Anaima and Trisnarningsih 2021). Motivasi merupakan proses dalam memberi semangat, arahan dan ketekunan dalam perilaku (Yulianah, Martiwi and Karlina 2021). PT. Kenra Ciptaloka Konsultan memotivasi karyawannya dalam bentuk pemberian insentif. Selain itu, untuk mengantisipasi terjadinya penganggaran yang terlalu tinggi sehingga mengurangi laba perusahaan, maka PT. Kenra Ciptaloka Konsultan menerapkan insentif jika program kerja dan anggaran yang ditetapkan sesuai dan laba yang diperoleh tinggi. Sehingga terdapat dua aspek pengendalian yaitu pengendalian dari sisi penyusunan anggaran dan pengendalian dari tingkat laba. Insentif merupakan semua bentuk pendapatan seperti uang maupun barang yang diperoleh karyawan sebagai balas jasa yang telah diberikan pada perusahaan. Insentif mampu merangsang pegawai untuk melakukan pekerjaan sesuai maupun lebih baik dari yang telah ditentukan (Efrilna 2018).

KESIMPULAN

PT. Kenra Ciptaloka Konsultan menerapkan proses penyusunan anggaran dengan penganggaran secara partisipasi, sehingga manajer/bawahan akan merasa bertanggung jawab terhadap anggaran yang telah dibuat. Semakin tinggi keterlibatan mereka maka semakin tinggi pula tanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang dihasilkan bersama. PT. Kerna Ciptaloka Konsultan memiliki kebijakan insentif dalam pengendalian anggaran. Dengan penerapan insentif pada akhir masa proyek selain pada pencapaian target anggaran, tetapi juga pada keuntungan proyek maka manajer dan bawahan akan berusaha menetapkan anggaran dengan sewajarnya bahkan seefisien mungkin agar mendapatkan persentase insentif yang lebih besar.

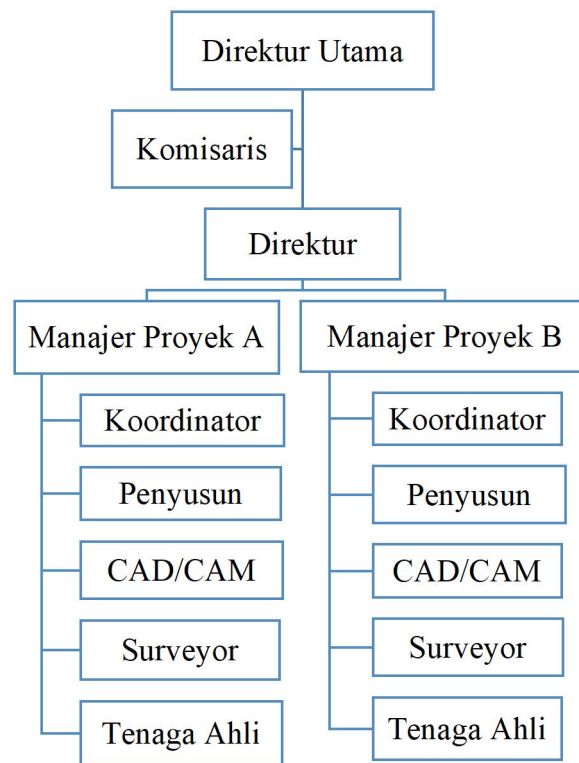
DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.
- Alif, Hilmi Wildan, and Sari Andayani. 2021. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kompetensi SDM, Pemanfaatan TI dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi Vol 5 No 3* 311-322.
- Anaima, Nuriya, and Sri Trisnarningsih. 2021. "Pengaruh Mekanisme Internal Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan." *Conference on Economic and Business Innovation*. Malang: Universitas Widyagama Malang. 1-14.
- Apriwandi, and Yuma Ardilla Chaeruba. 2013. "Pengaruh Aspek Keperilakuan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer dalam Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada Manajer Rumah Sakit se-Jawa Tengah)." *JPFEBUNSOED Jurnal & Proceeding Vol 2 No 1*.
- Dinata, Nugraha Putra Karya, and Margaretha Banowati Talim. 2022. "Pengaruh Penempatan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Bandung)." *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi* 228-254.
- Efrilna, Putri. 2018. "Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal Terhadap Budgetary Slack." *Jurnal Akuntansi Vol 6 No 1*.
- Fauziah. 2021. "Pengaruh Pengendalian Manajemen dan Aspek Keperilakuan dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PDAM Lombok Timur)." *ALIANSI (Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah) Vol 4 No 2* 1-9.
- Firmansyah, Rizky. 2015. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Perilaku Penyusunan Anggaran Terhadap Slack Anggaran di Moderasi oleh Pemahaman Regulasi Anggaran." *Tesis FAKultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*.
- Hendra, I. 2018. "Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Probolinggo)." *ASSETS (Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi, Keuangan dan Pajak) Vol 2 No 1* 8-17.
- Iriansyah, Salman Hafidz, Harry Suharman, and Syaiful Rahman Soenaria. 2021. "Pengaruh Penganggaran Partisipatif dan Asimetri Informasi terhadap Budgetary

- Slack dengan Moral Equity sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Vol 12 No 2* 142-149.
- Jamil, S. Hikmah. 2019. "Budaya Organisasi, Perilaku Disfungsional dan Kinerja Pada Tahap Perencanaan Anggaran." *BAJ (Behavioral Accounting Journal) Vol 2 No 1* 87-98.
- Juanita, Afrah. 2018. "Perubahan Anggaran, Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Pada Pemerintah Daerah (Bukti Empiris dari Perspektif Goal-Setting pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Aceh)." *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JIENSI) Vol 2 No 2* 93-107.
- Latifah, Eny. 2020. "Shari'ah Enterprise Theory (Amanah) pada Pendekatan Behavioral Accounting dalam Menilai Shari'ah Microfinance (Studi Kasus pada Koperasi Syariah Lamongan)." *Shidqia Nusantara (Jurnal Keuangan & Perbankan Syariah) Vol 1 No 1* 61-75.
- Mahardika, C., and H. Rokhayati. 2021. "Analisis Aspek Keperolakuan dalam Proses Penganggaran." *JAB (Jurnal Akuntansi dan Bisnis) Vol 21 No 1* 69-85.
- Nurhayati, Yuli, Dian Wulan Sari, and Endar Pradesa. 2022. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Tekanan Anggaran Locus of Control, Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran pada Perusahaan BUMN di Kota Lubuk Linggau." *Jurnal Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol 10 No 1* 237-248.
- Priskanodi, Jionike, Sri Trisnarningsih, and Ivony Dwi Aprilisanda. 2022. "Pengaruh Struktur Kepemilikan, Struktur Modal dan Persistensi Laba terhadap Kualitas Laba." *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha Vol 13 No 1* 200-209.
- Ramlah, Hartatik, Afriansya, Ruki Ambar Arum, Rukun Santoso, Nanag Qosim, Dyanasari, et al. 2022. *Rencana Kerja dan Penganggaran: Konsep, Teori dan Implikasi Cetakan Pertama*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Rispantyo. 2010. "Pengendalian Manajemen: Aspek Keperilakuan pada Perencanaan Laba dan Penganggaran." *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol 10 No 1* 56-65.
- Sahputra, I., Darwanis, and H. Basri. 2018. "Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Penyusun Anggaran Terhadap Slack Anggaran (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Kabupaten Pemerintah Aceh Selatan)." *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam* 19-30.
- Saputra, Hadi. 2019. "Analisa Kepatuhan Pajak Dengan Pendekatan Teori Perilaku Terencana (Theory of Planned Behavior) (Terhadap Wajib Pajak Orang Pribadi di Provinsi DKI Jakarta)." *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis Vol 3 No 1* 47-58.
- Sasongko, and Parulian. 2015. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Syamiya, Estu Niana. 2017. "Aspek Prilaku dalam Penganggaran (Studi Literatur pada Kasus XIN, INC)." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol 1 No 2* 26-45.
- Tongian, Felix, Jullie J Sondakh, and Jenny Morasa. 2018. "Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Keadilan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi dan Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi pada Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill" Vol 9 No 1* 94-103.
- Wulandari, Savika, and Grace Tianna Solovida. 2019. "Pengaruh Insentif dan Pemantauan: Dampak Terhadap Orientasi Keuangan dan Non-Keuangan dalam Penganggaran Modal." *JPEB (Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis) Vol 4 No 2* 106-119.

Yulianah, Rini Martiwi, and Eulin Karlina. 2021. "Kemampuan, Motivasi dan Kinerja Siswa PKL Terhadap Persiapan Karir Siswa." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi Vol 5 No 3* 3133-3147.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1 Struktur Organisasi untuk Pengerjaan Proyek PT. Kenra Ciptaloka Konsultan

Tabel 1 Persamaan dan Perbedaan Penyusunan Dokumen Lingkungan PT. A di Kota Magetan dan PT. B di Kota Pasuruan

Keterangan	Dokumen Lingkungan PT. A	Dokumen Lingkungan PT. B
Jenis dokumen	DPLH	DPLH
Lokasi kegiatan	Magetan	Pasuruan
Jenis kegiatan	Pabrik rokok kemitraan, dengan proses produksi hanya melakukan pelintingan manual tanpa mesin	Pengolahan kertas ramah lingkungan dengan memproduksi kertas daur ulang menggunakan bahan baku kertas bekas
Kewenangan penilaian dokumen	Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Timur	Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Timur

Tabel 2 Jadwal Pelaksanaan Penyusunan Dokumen Lingkungan PT. A di Kota Magetan dan PT B di Kota Pasuruan

Aktivitas	Minggu ke....															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Survey lokasi	■															
Penghimpunan data terkait	■	■														
Penyusunan laporan pendahuluan		■	■													
Penyusunan draft dokumen lingkungan		■	■	■	■											
Pembahasan dengan pemrakarsa						■										
Pendaftaran dokumen untuk dilakukan pembahasan						■	■									
Pembahasan dokumen dengan dinas terkait								■								
Revisi dokumen sesuai berita acara pembahasan								■	■							
Asistensi dengan dinas terkait									■							
Rekomendasi dokumen lingkungan										■						

Keterangan :

■	Proyek PT. A di Kota Magetan
■	Proyek PT. B di Kota Pasuruan