

**ANALISIS RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) PADA UNIT
KEGIATAN DAN PEMBIAYAAN SINTELIS PT KERETA API
INDONESIA**

Laporan Akhir

Oleh

**M. Zikri Azani
2201061020**



**PROGRAM STUDI DIPLOMA III AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

**ANALISIS RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) PADA UNIT
KEGIATAN DAN PEMBIAYAAN SINTELIS PT KERETA API
INDONESIA**

Oleh

**M. Zikri Azani
2201061020**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
AHLI MADYA (A.Md) AKUNTANSI**

**Pada Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI DIPLOMA III AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul laporan akhir : Analisis Rencana Kerja Dan Anggaran (Rka) Pada Unit Kegiatan dan Pembiayaan Sintelis PT. Kereta Api Indonesia

Nama mahasiswa : M. Zikri Azani

Nomor pokok mahasiswa : 2201061020

Program studi : DIPLOMA III AKUNTANSI

Jurusan : AKUNTANSI

fakultas : EKONOMI DAN BISNIS



Menyetujui,
Pembimbing Laporan Akhir

Mengetahui,
Ketua Program Studi DIII Akuntansi

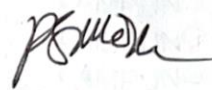
Pigo Nauli, S.E., M.Sc., Ph.D
NIP. 19820623 200812 1 001

Ninuk Dewi K., S.E., M.Sc., Ph.D., Ak., CA
NIP. 19820220 200812 2 003

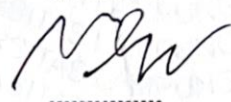
HALAMAN PENGESAHAN

1. Tim Penguji

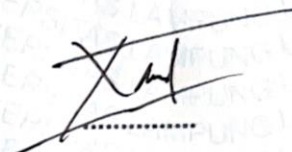
Ketua Penguji : Pigo Nauli, S.E., M.Sc., Ph.D



Penguji Utama : Dr. Saring Suhendro, S.E., M.Si., Ak.,
CA



Sekretaris Penguji : Kamadie Sumanda S, S.E., M. Acc., ak.,
BKP., CA



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian : 18 Juni 2025

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan bahwa laporan akhir ini dengan judul:

ANALISIS RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) PADA UNIT KEGIATAN DAN PEMBIAYAAN SINTELIS PT KERETA API INDONESIA

Adalah merupakan hasil karya asli saya,

Saya menyatakan dengan ini bahwa dalam laporan ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam struktur kalimat, dan/tidak ada yang saya akui seolah-olah sebagai karya saya sendiri, serta tidak ada bagian atau totalitas dari tulisan yang saya salin, tiru, atau ambil dari orang lain tanpa memberikan kredit kepada penulis aslinya. Jika saya melakukan hal tersebut, baik secara sengaja maupun tidak, saya bersedia untuk menarik laporan akhir yang telah saya serahkan. Apabila kemudian terbukti bahwa saya telah melakukan penyalinan atau peniruan karya orang lain dan mengklaimnya sebagai pemikiran saya sendiri, saya siap untuk menerima pencabutan gelar dan diploma yang telah diberikan oleh Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 18 Juni 2025



M. Zikri Azani

NPM 2201061020

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin, dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan laporan akhir ini sebagai tanda cinta tulus kepada

Kedua orangtua ku tercinta, almarhum Ayah dan juga Bunda yang senantiasa memberikan doa, rasa cinta dan kasih sayangnya, yang tak pernah berhenti mendidikku serta rela membanting tulang untukku. Semoga Allah membalasnya dengan kebahagiaan dunia dan akhirat.

Untuk kakak-kakak ku tersayang, terimakasih Ajo Ikmal, Uni Tiara Dan Ayang Nadia yang selalu memberikan support dan juga motivasi selama ini.

Sahabat-sahabat terbaikku yang selalu ada, yang selalu memberiku semangat dan dorongan terimakasih atas kebersamaan selama ini.

Almamater tercinta Universitas Lampung.

SANWACANA

Bismillahirrohmanirrohim,

Puji Tuhan penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah menyertai penulis dengan segala berkat dan kemurahann-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Analisis Rencana Kerja Dan Anggaran Pada Unit Sintelis PT Kereta Api Indonesia”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Diploma Akuntansi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan dukungan, dan bantuan selama proses penyusunan dan penyelesaian Tugas Akhir ini. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Ninuk Dewi K., S.E., M.Sc., Ph.D., Ak., CA, selaku Ketua Jurusan Diploma III Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Pigo Nauli, S.E., M.Sc., Ph.D, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing Penulis dengan penuh kesabaran, memberikan perhatian, dan juga dukungan serta motivasi kepada penulis demi terselesaikannya Tugas Akhir ini.
4. Bapak Dr. Saring Suhendro, S.E., M.Si., Ak., CA, selaku Dosen Penguji atas bimbingan , ilmu yang bermanfaat, saran, dan juga motivasi kepada penulis.
5. Bapak Kamadie Sumanda S, S.E., M. Acc., ak., BKP., CA selaku Sekertaris Penguji yang telah memberikan bimbingan, masukan, saran kepada penulis dari awal sampai laporan tugas akhir ini terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pelajaran yang bermanfaat selama masa

perkuliahan.

7. Bapak dan ibu beserta staf dan karyawan Unit sintelis PT Kereta Api Indonesia yang telah memberikan ilmu selama saat proses magang.
8. Ayah dan Bunda, Masrial dan Misliana. Terimakasih atas kasih sayang, dukungan, pengorbanan dan juga doa yang diberikan untuk kebaikan dan juga kesuksesan anak-anaknya.
9. Kakak-kakak ku Aulia ikmal, Mutiara Insani dan Nadia Silviana terima kasih support dan juga doa dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini.
10. Teman-teman terbaikku yang selalu support selama di perkuliahan Hoki Akbar, Ferdian Maulana, dan juga Andika Harsa Putra. Terima kasih atas support dan bantuan kalian selama masa perkuliahan.
11. Seluruh teman-teman Diploma Akuntansi 2022 Nicko Aditya, Nizar Baihaqi, Muhammad Dzaky Hambali, Feri Dwiansyah, Permadi Nugroho, Chendy Kurniawan, Ashadel Zaki. Terima kasih sudah selalu mendoakan dan memberi semangat selama perkuliahan.
12. Pacarku Naiya Aninda, Terima kasih selalu ada untuk doa dan juga support penulis dalam menyelesaikan laporan akhir ini.
13. Teman SMA ku, Jagad, Adira, Haris, Rahmat, Hanif dan juga Aby terima kasih dukungan kalian selama ini terhadap penulis.
14. Terima kasih untuk Almamater tercinta, Universitas Lampung.
15. Akhir kata, penulis menyadari bahwa laporan akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga laporan akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Semoga segala bantuan, dukungan, bimbingan dan doa yang diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Amiin.

Bandar Lampung, 18 Juni 2025
Penulis,

M Zikri Azani
2201061020

RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap penulis adalah M. Zikri Azani penulis dilahirka pada tanggal 07 April 2004 di Bandar Lampung. Penulis merupaka anak keempat dari empat bersaudara, dari pasangan Bapak Masrial (Alm) dan Ibu Misliana. Penulis memulai pendidikannya pada tahun 2009 di Taman kanak- kanak Dwi Tunggal kemudian melanjutkan sekolah di SD Negeri 1 Rawa Laut diselesaikan pada tahun 2016, kemudian Penulis melanjutkan ke jenjang SMP di SMP Negeri 4 Bandar Lampung pada tahun 2019, setelah itu penulis melanjutkan Pendidikan ke Sekolah Menengah Atas di SMA Yp Unila diselesaikan pada tahun 2022.

Pada tahun 2022, penulis terdaftar sebagai mahasiswa unila pada Program Studi Diploma III Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur Vokasi.

MOTTO

”Orang bodoh yang rela melakukan apapun itu jauh lebih berbahaya daripada orang pintar yang tidak mempunyai nyali.”

(Kalimasada)

”Orang lain enggak perlu tahu gimana susahnya kita untuk sembuh, enggak perlu tahu gimana caranya kita tetap tumbuh, kamu boleh terlihat kuat di depan banyak manusia tapi kamu enggak harus terlihat kuat juga di depan diri sendiri, jika orang lain meremehkanmu setidaknya diri sendiri jangan ikut-ikutan menginjaknya.”

(Nak, Kamu Gapapa, 'Kan? – Mas Koko Ganteng)

”Terkadang keberhasilan sudah berada di depan mata, saat hati dan pikiran ingin menyerah.”

“ Orang tua dirumah menanti kepulanganmu dengan hasil yang membanggakan, jangan kecewakan mereka. Simpan keluhmu, sebab letihmu tak sebanding dengan perjuangan mereka menghidupimu.”

“ Only you can change your life. Nobody else can do it for you”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT penulis sampaikan, karena telah memberikan rahmat dan nikmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini tepat pada waktunya. Tugas akhir yang disusun berjudul “ANALISIS RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) PADA UNIT KEGIATAN DAN PEMBIAYAAN SINTELIS PT KERETA API INDONESIA”. Penulisan ini merupakan salah satu persyaratan untuk kelulusan Program Diploma III Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung. Dalam penyusunan ini, penulis mengambil referensi dari penelitian, pengamatan, dan sumber literatur yang relevan. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dari berbagai pihak yang terlibat, proses penulisan tugas akhir ini tidak akan berjalan dengan baik.

Bandar Lampung, 18 Juni 2025

M. Zikri Azani
NPM 2201061020

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN.....	v
SANWACANA.....	vi
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO.....	ix
KATA PENGANTAR	x
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	1
1.3 Tujuan Penulisan.....	2
1.4 Manfaat Penulisan.....	2
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	3
2.1 Pengertian Rencana Kerja	3
2.2 Manfaat Perencanaan/Rencana Kerja.....	3
2.3 Strategi Perencanaan Tenaga Kerja.....	4
2.4 Anggaran.....	5
2.4.1 Pengertian Anggaran	6
2.4.2 Karakteristik Anggaran	7
2.4.3 Tujuan Penyusunan Anggaran.....	8
2.4.4 Macam-Macam Anggaran.....	8
2.4.5 Fungsi dan Manfaat Anggaran	10
2.4.6 Karakteristik Penyusunan Anggaran	12
2.4.7 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran	13
2.4.8 Faktor-Faktor dalam Penyusunan Anggaran	13
2.5 Realisasi Anggaran.....	15

2.5.1	Pengertian Realisasi Anggaran	15
2.5.2	Tujuan Pelaporan Realisasi Anggaran	15
2.6	Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)	16
2.6.1	Pengertian Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA)	16
2.6.2	Tujuan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)	17
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN		18
3.1	Desain Penulisan	18
3.2	Jenis dan Sumber Data	18
3.2.1	Jenis Data	18
3.2.2	Sumber Data	18
3.2.3	Metode Perolehan Data	19
3.3	Objek Praktik Kerja Lapangan	19
3.3.1	Lokasi dan Waktu Praktik Kerja Lapangan	20
3.3.2	Profil Perusahaan	20
3.3.3	Profil Perusahaan	20
3.3.4	Struktur Organisasi Unit Kegiatan Dan Pmbiayaan Sintelis	21
BAB IV PEMBAHASAN		22
4.1	Proses Penyusunan RKA di Unit Kegiatan Sintelis	22
4.1.1	Perencanaan Kegiatan	22
4.1.2	Penyusunan dan Kompilasi Anggaran	22
4.1.3	Evaluasi dan Review	23
4.1.4	Pengesahan dan Implementasi	23
4.2	Evaluasi Pelaksanaan RKA di Unit Sintelis	24
4.2.1	Evaluasi Perencanaan Kegiatan	24
4.2.2	Evaluasi Penyusunan dan Kompilasi Anggaran	25
4.2.3	Evaluasi Pengesahan dan Implementasi	26
4.3	Hambatan Dalam Proses Penyusunan RKA	26
4.4	Perbandingan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Sintelis PT KAI Tahun (2023-2024)	27
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		29
5.1	Simpulan	29
5.2	Saran	30
5.3	Keterbatasan dan Implikasi Penelitian	30
DAFTAR PUSTAKA		32

LAMPIRAN.....	33
----------------------	-----------

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Gambar Struktur Organisasi Sintelis PT KAI.....	26
---	----

DAFTAR TABEL

Tabel 4 1 RKA PT KAI Tahun 2023	30
Tabel 4 2 RKA PT KAI Tahun 2024	31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Penilaian Pembimbing Lapang	33
Lampiran 1 Logbook Prakrik Kerja Lapang Minggu Ke-1	34
Lampiran 2 Logbook Prakrik Kerja Lapang Minggu Ke-2	36
Lampiran 3 Logbook Prakrik Kerja Lapang Minggu Ke-3	38
Lampiran 4 Logbook Prakrik Kerja Lapang Minggu Ke-4	40

ABSTRAK

ANALISIS RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) PADA UNIT KEGIATAN DAN PEMBIAYAAN SINTELIS PT. KERETA API INDONESIA

Oleh

M. ZIKRI AZANI

Analisis Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada Unit Sintelis PT Kereta Api Indonesia (KAI) berfokus pada bagaimana merencanakan dan mengatur penggunaan anggaran untuk mendukung kebutuhan teknologi informasi di perusahaan. Unit Sintelis bertanggung jawab atas pengelolaan sistem informasi yang mendukung operasional kereta api, seperti sistem pemantauan dan komunikasi. Dalam penyusunan RKA, penting untuk memastikan bahwa anggaran yang disediakan cukup untuk mendukung proyek teknologi yang diperlukan tanpa melebihi batas yang ada. Proses ini mencakup perencanaan kegiatan, estimasi biaya, serta pengawasan agar anggaran digunakan secara efisien dan efektif. Dengan analisis RKA yang baik, Unit Sintelis dapat mengoptimalkan penggunaan anggaran dan meningkatkan kinerja sistem informasi yang mendukung kelancaran operasional PT. KAI.

Kata Kunci : Rencana Kerja Dan Anggaran, Pengelolaan Anggaran

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE WORK PLAN AND BUDGET (RKA) AT THE SINTELIS ACTIVITY AND FINANCING UNIT OF PT. KERETA API INDONESIA

By

M. ZIKRI AZANI

The analysis of the Work Plan and Budget (RKA) at the Sintelis Unit of PT Kereta Api Indonesia (KAI) focuses on how to plan and manage budget allocations to support the company's information technology needs. The Sintelis Unit is responsible for managing information systems that support train operations, such as monitoring and communication systems. In preparing the RKA, it is important to ensure that the allocated budget is sufficient to support the necessary technology projects without exceeding existing limits. This process includes activity planning, cost estimation, and monitoring to ensure the budget is used efficiently and effectively. With a sound RKA analysis, the Sintelis Unit can optimize budget utilization and improve the performance of information systems that support the smooth operations of PT. KAI.

Keywords: Work Plan and Budget, Budget Management

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan, baik milik negara maupun swasta, membutuhkan sistem pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan operasional dan strategis. Salah satu alat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan adalah Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). RKA berfungsi sebagai panduan dalam mengelola sumber daya perusahaan secara optimal agar kegiatan operasional dapat berjalan sesuai rencana, sekaligus sebagai alat kontrol terhadap realisasi anggaran.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang transportasi perkeretaapian. Dalam operasionalnya, PT KAI memiliki berbagai unit pendukung, salah satunya adalah Unit Sintelis (Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik). Unit ini memegang peranan penting dalam mendukung kelancaran layanan transportasi kereta api melalui pemeliharaan dan pengembangan sistem teknologi sinyal dan komunikasi.

Unit Sintelis tidak hanya menjalankan fungsi teknis, tetapi juga bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran yang cukup besar. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis sejauh mana perencanaan dan pelaksanaan anggaran dalam unit ini sudah sesuai dengan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran serta evaluasi atas implementasi RKA pada Unit Kegiatan dan Pembiayaan Sintelis PT KAI, sekaligus mengidentifikasi potensi permasalahan serta memberikan saran perbaikan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada

Unit Kegiatan dan Pembiayaan Sintelis PT KAI?

2. Apakah pelaksanaan RKA telah berjalan sesuai dengan perencanaan?
3. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan RKA di Unit Sintelis dan bagaimana upaya penyelesaiannya?

1.3 Tujuan Penulisan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

4. Untuk mengetahui dan menganalisis proses penyusunan RKA pada Unit Sintelis PT KAI.
5. Untuk mengevaluasi kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran.
6. Untuk mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan RKA serta memberikan saran perbaikannya.

1.4 Manfaat Penulisan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a) Bagi Penulis:
Sebagai sarana penerapan ilmu akuntansi yang telah diperoleh selama masa perkuliahan serta menambah wawasan mengenai pengelolaan anggaran di BUMN.
- b) Bagi Perusahaan:
Memberikan masukan yang konstruktif terkait perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada Unit Sintelis, yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan peningkatan kinerja keuangan.
- c) Bagi Pihak Lain:
Sebagai referensi atau bahan kajian bagi mahasiswa atau peneliti lain yang tertarik dalam bidang akuntansi manajerial, khususnya terkait perencanaan dan pengendalian anggaran pada perusahaan transportasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Rencana Kerja

Rencana kerja adalah hasil proses perencanaan berupa daftar ketetapan tentang langkah tindakan pada masa depan menyangkut kegiatan apa, siapa pelaksananya, di mana, kapan jadwalnya dan berapa sumber daya yang akan digunakan, serta berbagai keterangan mengenai tolak ukurnya, dalam rangka mencapai hasil. Rencana digunakan manajemen untuk pedoman pengarahan kegiatan dan juga sebagai titik tolak proses pengendalian (Susanto & Hairani, 2024).

Rencana kerja adalah suatu proses yang tidak pernah berakhir, apabila rencana telah ditetapkan, maka dokumen mengenai perencanaan yang terkait harus diimplementasikan. Karena perencanaan atau rencana kerja adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa (Asir, 2023).

Definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa rencana kerja adalah kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan itu mengandung beberapa unsur, diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai dalam waktu tertentu.

2.2 Manfaat Perencanaan/Rencana Kerja

Perencanaan adalah, "Suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai dimasa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya".

Menurut Husaini Usman dalam Bukunya yang berjudul "Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan" (2011:65) menuliskan bahwa manfaat perencanaan sebagai berikut:

1. Standar pelaksanaan dan pengawasan,
2. Pemilihan berbagai alternatif terbaik,
3. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
4. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi,
5. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan,
6. Alat untuk memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, dan
7. Alat untuk meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti (Usman, 2022)

2.3 Strategi Perencanaan Tenaga Kerja

Strategi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Manajemen yang efektif dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dalam dunia yang dinamis dan kompetitif saat ini, sumber daya manusia memainkan peran penting dalam membedakan antara organisasi yang sukses dan organisasi yang gagal. Strategi perencanaan tenaga kerja sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Dalam konteks globalisasi dan persaingan perusahaan yang semakin ketat, perencanaan staf sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif.

Pendekatan ini memerlukan pemeriksaan rinci terhadap kebutuhan personel, yang memperhitungkan rencana pengembangan perusahaan dan perubahan lingkungan eksternal. Berdasarkan hasil penelitian ini, rencana rekrutmen dan seleksi dikembangkan untuk memastikan bahwa

perusahaan merekrut pekerja dengan kemampuan yang diperlukan untuk kebutuhan organisasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi komponen penting dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas pekerja. Karyawan mendapatkan manfaat dari programpelatihan yang dirancang dengan baik yang membantu mereka meningkatkan kemampuan mereka dan mencapai tujuan individu dan perusahaan. Selain itu, manajemen kinerja dan pengembangan karier yang efektif menjadi landasan bagi pengakuan dan kemajuan profesional, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Di era digital, integrasi teknologi dan analisis data semakin banyak digunakan untuk memperoleh

pemahaman yang lebih baik tentang tuntutan tenaga kerja dan kinerja karyawan. Studi literatur ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana strategi perencanaan tenaga kerja dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan sekaligus beradaptasi dengan perubahan pasar dan tren teknologi.

Efisiensi dan Produktivitas Efisiensi tenaga kerja mengacu pada penggunaan sumber daya manusia yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan produktivitas mengacu pada jumlah output atau hasil yang dihasilkan oleh orang-orang selama periode waktu tertentu. Sumber daya manusia merupakan faktor paling strategis dalam sebuah perusahaan. Peningkatan produktivitas hanya dapat dicapai oleh manusia. Namun, sumber daya manusia dapat menimbulkan tindakan yang tidak efisien dan tidak produktif.

Peningkatan produktivitas energi merupakan tujuan strategis yang dapat meningkatkan aspek produksi lainnya, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan pekerja. Dalam situasi ini, taktik perencanaan personalia sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan produksi.

Penelitian yang cermat terhadap permintaan tenaga kerja memungkinkan perusahaan menemukan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, sehingga memungkinkan mereka menyesuaikan ukuran tim kerja untuk memenuhi kebutuhan. Perekrutan dan seleksi yang cermat juga membantu memastikan bahwa staf memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif. Yang tidak kalah pentingnya, pengembangan karyawan melalui program pelatihan terstruktur akan meningkatkan keterampilan dan bakat, sehingga dapat mengarah pada peningkatan produksi. Selain itu, manajemen kinerja yang efisien dan sistem kompensasi yang adil dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan cerdas, sehingga menghasilkan produktivitas perusahaan yang lebih tinggi secara keseluruhan. Hasilnya, tinjauan literatur ini memberikan pemahaman menyeluruh tentang bagaimana meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja melalui taktik perencanaan tenaga kerja yang efektif. (Irysad et al., 2024).

2.4 Anggaran

Anggaran perusahaan atau yang lebih sering disebut sebagai *budget* ini mempunyai definisi yang beraneka ragam, namun apabila diamati dengan teliti

masing-masing definisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama. Perbedaan yang ada pada umumnya adalah berkisar kepada titik berat anggaran tersebut, apakah kepada prosedurnya ataukah kepada isi anggaran yang telah ada, sebenarnya dapat disusun suatu pengertian yang lebih jelas dan sistematis mengenai pengertian anggaran tersebut.

2.4.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan rencana manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian, dengan asumsi bahwa langkah- langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Pengertian anggaran (Reu, 2022) mengemukakan bahwa: “Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang”.

Dari pengertian di atas, dapat diartikan bahwa anggaran adalah pernyataan kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dari rencana tindakan dan suatu alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan rencana ini.

Pengertian lain dari anggaran seperti yang dinyatakan oleh ((Efriandy et al., 2023), adalah: “Business budget atau budget (anggaran) ialah 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.” Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa suatu budget mempunyai 4 unsur, yaitu:

- a. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Budget juga merupakan suatu rencana, karena budget merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian- bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa budget adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan alat

pengawasan, maka sudah semestinya bahwa budget harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

- c. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang aneka-ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit “rupiah”. Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka-ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih lanjut.
- d. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa budget berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat di dalam budget adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

2.4.2 Karakteristik Anggaran

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan beberapa karakteristik anggaran. Karakteristik anggaran adalah:

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.
- g. Karakteristik anggaran tersebut dapat dinyatakan bahwa anggaran merupakan suatu perkiraan mengenai hasil yang akan dicapai dalam satu periode tertentu (umumnya 1 tahun), yang dinyatakan dalam satuan unit Moneter atau

kuantitatif yang didalamnya terkandung komitmen dari manajemen untuk mencapai anggaran tersebut selalu dievaluasi dan diotorisasi oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi yang merupakan dasar untuk menilai kinerja dari manajer pelaksana anggaran tersebut

2.4.3 Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran menurut (Ungusari, 2015) dikemukakan antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen pada pihak- pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- c. Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

2.4.4 Macam-Macam Anggaran

Menurut (Dwi Poetra, 2019) anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variable, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat- tingkat aktivitas yang berbeda. Anggaran variable disebut juga dengan anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang disusun untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut dengan anggaran modal (*capital budget*).
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan menjadi anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan. Anggaran triwulanan kemudian dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari:

1. Anggaran penjualan.

Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik.

 - a. Anggaran beban usaha.
 - b. Anggaran laba rugi

2. Anggaran keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:

- a. Anggaran kas.
- b. Anggaran piutang.
- c. Anggaran persediaan.
- d. Anggaran utang.
- e. Anggaran neraca.

3. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran perusahaan yang bersifat komprehensif atau disebut *comprehensive budget*, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia, maupun administrasi.
- b. Anggaran perusahaan yang bersifat parsial atau disebut *partial budget*, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan, misal terbatas pada kegiatan pemasaran saja, atau produksi saja, atau keuangan saja.

4. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan lain.
- b. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

2.4.5 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Menurut (Ahmad tomu & Felisia angreyani, 2021), anggaran mempunyai tiga komponen pokok yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di perusahaan dapat saling menunjang, bekerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam *budget* dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, maka dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Selain itu, dapat diketahui pula sebab-sebab penyimpangan antara *budget* dengan realisasinya, serta kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Peranan anggaran adalah sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk penyusunan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan perusahaan. Beberapa manfaat penyusunan anggaran di dalam perusahaan menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007) adalah sebagai berikut:

1. Bidang Perencanaan

- a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
- b. Membantu mengarahkan seluruh tenaga yang ada di perusahaan dalam menentukan arah aktivitas yang paling menguntungkan.
- c. Membantu atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
- d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.

- f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
- 2. Bidang Pengkoordinasian:
 - a. Membantu mengkoordinir faktor manusia dengan perusahaan.
 - b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan dunia usaha yang dihadapi.
 - c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran- saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
- 3. Bidang Pengendalian:
 - a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
 - b. Membantu mencegah pemborosan.

2.4.6 Karakteristik Penyusunan Anggaran

Anggaran harus disusun secara benar dan sistematis penyusunan anggaran yang telah mengikuti prosedur yang benar tidak menjamin anggaran itu pasti berhasil. Anggaran juga memiliki karakteristik- karakteristik tertentu. Menurut (Adolph, 2016) karakteristik anggaran secara umum adalah sebagai berikut:

- e. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- f. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- g. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- h. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- i. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa karakteristik anggaran tidak lebih dari sekedar perkiraan, yang setiap manajer tidak memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran, tetapi dalam situasi penyusunan anggaran manajer menengah dan bawah sebagai penyusun anggaran tidak akan memiliki persepsi yang jelas mengenai sasaran anggaran dan menerima alokasi sumber daya yang menurut persepsi mereka tidak memadai untuk mencapai sasaran anggaran.

2.4.7 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Terdapat beberapa keunggulan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik antara lain:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
2. Dalam penyusunan anggaran diperlukan analisis yang lebih teliti dalam setiap tindakan yang dilakukan.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik atau buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui suatu kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya.
5. Mengingat setiap manajer dan penyediaan dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya ikatan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja optimal dalam penyusunan anggaran.

Disamping beberapa keunggulan diatas, terdapat pula beberapa kelemahan anggaran menurut(Adolph, 2016), antara lain:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi) maka terlaksananya anggaran dengan baik tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melakukan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu 100% sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

2.4.8 Faktor-Faktor dalam Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran yang lebih akurat memerlukan berbagai data, informasi, dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus

dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran. Adapun faktor-faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, Menurut Moekiyat (2009) yaitu: Faktor- faktor intern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:

1. Pendapatan tahun yang lalu.
2. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah pendapat
3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
5. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
6. Fasilitas yang dimiliki perusahaan.
7. Kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi- fungsi perusahaan.

Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Keadaan persaingan.
2. Tingkat pertumbuhan penduduk.
3. Tingkat penghasilan masyarakat.
4. Tingkat pendidikan masyarakat.
5. Tingkat penyebaran penduduk.

Dalam penyusunan anggaran memiliki prinsip-prinsip yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Paduan adiquasi memberikan kemudahan bagi seluruh tingkat manajemen untuk bekerja dan menggunakan asumsi, target, tujuan, dan agenda.
2. Partisipasi dalam proses penganggaran harus mencakup seluruh level di dalam organisasi.
3. Iklim dan persiapan penganggaran harus bisa dieliminasi dan dipertahankan.
4. Persiapan anggaran harus terstruktur sehingga dapat diterima dengan akal sehat dan dapat mendatangkan keuntungan yang tinggi dan tujuan

berjalan sukses.

5. Pengangkaan dari suatu asumsi harus dapat dievaluasi dalam mengembangkan anggaran.

Jika prinsip-prinsip diatas diikuti dan dijalankan oleh organisasi perusahaan atau pemerintah, maka kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan atau pemerintah akan berkurang. Karena dengan prinsip anggaran ini akan menjadi panduan untuk perusahaan dalam menjalankan usahanya.

2.5 Realisasi Anggaran

Realisasi anggaran adalah proses atau hasil dari pelaksanaan penggunaan dana yang telah direncanakan dalam anggaran. Secara sederhana, ini adalah jumlah aktual pengeluaran atau penerimaan yang terjadi selama periode tertentu dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.5.1 Pengertian Realisasi Anggaran

Menurut (Yulyani, 2013) realisasi adalah: Proses menjadikan nyata,perwujudan,pelaksanaan yang nyata.Menurut Dedi Nordiawan (2012) Realisasi adalah Proses yang harus diwujudkan untuk menjadi kenyataan dan pelaksanaan yang nyata agar realisasi dapat sesuai dengan harapan diinginkan.”

Menurut (Elyang, 2019) proses yang menjadikan nyata perwujudan kenyataan, pelaksanaan yang nyata merealisasikan atau melakukan dan mengusahakan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa realisasi suatu proses yang harus diwujudkan untuk menjadi kenyataan dan dalam proses tersebut diperlukan adanya tindakan dan pelaksanaan yang nyata agar realisasi tersebut dapat sesuai dengan harapan yang diinginkan. Realisasi anggaran digunakan untuk memberikan informasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan, pengawasan dan pengendalian.

2.5.2 Tujuan Pelaporan Realisasi Anggaran

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (Nomor 24 Tahun 2005) tujuan standar laporan realisasi anggaran adalah “Menetapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran untuk pemerintah dalam rangka memenuhi

tujuan akuntabilitas sebagaimana ditetapkan oleh perundang-undangan”.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat pencapaian target- target yang telah disepakati antara pimpinan perusahaan dan para anggotanya sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Laporan realisasi anggaran disajikan sedemikian rupa sehingga menonjolkan berbagai unsur biaya operasional dan pembiayaan yang diperlukan untuk penyajian yang wajar. Laporan realisasi anggaran menyandingkan realisasi biaya operasional dan pembiayaan dengan anggarannya.

Laporan realisasi anggaran dijelaskan lebih lanjut dalam catatan atau laporan keuangan yang memuat hal-hal yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran, seperti kebijakan fiskal dan moneter, sebab-sebab terjadinya perbedaan yang material antara anggaran dan realisasinya, serta daftar- daftar yang merinci lebih lanjut angka-angka yang dianggap perlu dijelaskan.

2.6 Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) adalah proses perencanaan yang sistematis yang dilakukan oleh suatu unit kerja atau organisasi untuk merinci kegiatan dan kebutuhan anggaran dalam suatu periode tertentu, biasanya tahunan. RKA merupakan dokumen penting dalam manajemen keuangan dan perencanaan pembangunan, baik di sektor pemerintahan maupun swasta.

2.6.1 Pengertian Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA)

Di PT Kereta Api Indonesia (Persero), Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) adalah dokumen formal yang memuat rencana strategis, operasional, dan keuangan perusahaan untuk satu tahun anggaran, sebagai bagian dari perencanaan korporasi yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Penyusunan RKA di KAI merupakan bagian dari proses *Corporate Planning* dan dilakukan setiap tahun untuk menetapkan:

- j. Program kerja unit-unit di lingkungan KAI
- k. Proyeksi pendapatan dan biaya (anggaran)

- l. Kebutuhan investasi dan pembiayaan
- m. Target-target kinerja operasional.

2.6.2 Tujuan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

Adapun tujuan dari penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) antara lain sebagai berikut:

1. Menjamin keselarasan antara strategi korporat dan kegiatan operasional.
2. Mengendalikan pengeluaran dan investasi agar sesuai kemampuan keuangan perusahaan.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja seluruh unit.
4. Menjadi dasar evaluasi kinerja tahunan, baik secara operasional maupun keuangan.
5. Mendukung proses pengawasan oleh Kementerian BUMN dan auditor

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penulisan

Dalam penyusunan laporan akhir ini digunakan metode pengumpulan data yang bersifat deskriptif dengan pendekatan secara kuantitatif. Metode pengumpulan data jenis ini merupakan metode penulisan yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan berdasarkan fakta dan kenyataan yang ada sesuai dengan kondisi perusahaan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

a. Data Kualitatif

Data ini adalah data yang disajikan dalam bentuk kata verbal dan bukan dalam bentuk angka. Data yang termasuk data kualitatif dalam dalam Laporan Akhir ini meliputi gambaran umum obyek penelitian seperti profil perusahaan, bidang perusahaan, serta visi dan misi perusahaan.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, data ini berupa informasi yang dinyatakan dalam bilangan berbentuk angka.

3.2.2 Sumber Data

c. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara observasi langsung berupa pengamatan serta wawancara dengan pihak- pihak yang terkait dengan perusahaan. Selain itu penulis juga mendapatkan data primer dari laman internet serta sumber tertulis lainnya.

d. Data Sekunder

Data sekunder adalah data-data yang mendukung data primer, selanjutnya data sekunder ini diperoleh secara tidak langsung dengan memanfaatkan literatur informasi tertulis dari berbagai sumber sebagai landasan teori yang dapat mendukung penulisan laporan akhir ini.

3.2.3 Metode Perolehan Data

Untuk memperoleh data yang relevan serta terpercaya guna mendukung proses penulisan laporan akhir ini, maka penulis menggunakan metode sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Metode observasi yang dilakukan penulis yaitu dengan mengamati secara langsung serta mengumpulkan data yang diperlukan selama melakukan praktik kerja lapangan di Unit Kegiatan Dan Pembiayaan Sintelis PT Kereta Api Indonesia.

2. Metode Wawancara

Penulis menggunakan metode ini guna untuk mengumpulkan informasi secara langsung dengan melakukan wawancara tatap muka bersama narasumber disertai pertanyaan-pertanyaan yang relevan terkait judul laporan akhir yang dibahas.

3. Metode dokumentasi

Penulis menggunakan metode ini guna memperkuat data-data yang sudah diperoleh saat wawancara dan observasi sebelumnya. Penulis mengumpulkan data-data atau dokumentasi seperti gambar, rekaman wawancara atau laporan tertulis terkait judul.

4. Studi Literatur

Metode studi literatur ini merupakan bagian dari rujukan tinjauan pustaka yang diperoleh dari informasi tertulis seperti jurnal, buku, dan atau sumber lain yang relevan dengan judul laporan akhir yang dibahas.

3.3 Objek Praktik Kerja Lapangan

3.3.1 Lokasi dan Waktu Praktik Kerja Lapangan

Penulis melakukan praktik kerja lapangan di Unit Sintelis Divre IV Tanjung Karang PT Kereta Api Indonesia yang berlokasi di Jalan Pemuda No.24,Tanjung Karang,Enggal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213. Praktik kerja lapangan dilaksanakan selama 40 hari, terhitung sejak tanggal 13 Januari hingga 28 Februari 2025.

3.3.2 Profil Perusahaan

PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang atau (Divre IV TNK) merupakan Divisi Regional dari PT Kereta Api Indonesia dengan wilayah kerjanya berada di Provinsi Lampung dan sebagian Sumatera Selatan. Sebelumnya Divisi Regional IV Tanjungkarang merupakan bagian dari Divisi Regional III Sumatera Selatan dan Lampung dan menggunakan nomenklatur Sub Divisi Regional III.2 Tanjungkarang. Manajemen PT KAI melakukan perubahan struktur organisasi, yaitu Sub Divre III.1 Kertapati (KPT), yang merupakan pusat Divre III Sumatera Selatan dan Lampung naik tingkat dan berubah nama menjadi Divre III Palembang per 1 Mei 2016 sedangkan Sub Divre III.2 Tanjungkarang (TNK), dimekarkan menjadi Divre IV Tanjungkarang per 1 Mei 2016 seperti sekarang. Jumlah stasiun yang menjadi wilayah kendali operasi PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional IV Tanjungkarang berjumlah 47 stasiun. Stasiun- stasiun tersebut tersebar mulai dari Stasiun Tanjung Rambang yang menjadi batas dengan Divisi Regional III Palembang (Km 318+500), hingga ke Stasiun Tarahan yang berada di ujung timur Kota Bandar Lampung.Layanan PT KAI Divisi Regional IV Tanjungkarang terbagi atas 2 jenis layanan berupa angkutan penumpang dan pengangkutan barang.

3.3.3 Profil Perusahaan

1. **Nama Unit** : Unit Sintelis Divre IV Tanjung Karang
2. **Lokasi** : Stasiun Tanjung Karang, Jl. Teuku Umar No. 23, Bandar Lampung
3. **Induk Organisasi** : PT Kereta Api Indonesia (Persero)
4. **Fungsi Utama** : Mengelola dan memelihara sistem persinyalan, telekomunikasi, dan kelistrikan yang mendukung

operasional kereta api di wilayah Sumatera Selatan
dan Lampung Sumatera Selatan dan Lampung

3.3.4 Struktur Organisasi Unit Kegiatan Dan Pmbiayaan Sintelis



Gambar 3. 1 Gambar Struktur Organisasi Sintelis PT KAI.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

a. **Proses Penyusunan RKA di Unit Kegiatan Sintelis**

Penyusunan RKA dilakukan secara bertahap, dimulai dari perencanaan kegiatan oleh sub-unit, kompilasi anggaran, evaluasi dan review oleh manajemen, hingga pengesahan dan implementasi. Proses ini sudah terstruktur namun masih menemui beberapa kendala dalam pelaksanaannya.

b. **Evaluasi Perencanaan dan Kegiatan**

Perencanaan kegiatan berjalan cukup efektif, dibuktikan dengan tingkat realisasi anggaran tinggi (90–95%). Namun, terdapat kelemahan seperti estimasi biaya yang belum akurat dan beberapa kegiatan tidak terlaksana sepenuhnya akibat keterbatasan adaptasi terhadap dinamika teknis.

c. **Evaluasi Penyusunan dan Kompilasi Anggaran**

Proses kompilasi sudah sesuai prosedur dan menggunakan standar biaya perusahaan. Namun, kurangnya sinkronisasi antarsub-unit menyebabkan alokasi anggaran kurang proporsional. Diperlukan koordinasi yang lebih baik dan pemanfaatan data historis.

d. **Evaluasi Pengesahan dan Implementasi**

Pengesahan anggaran sudah sesuai prosedur, tetapi implementasi masih menghadapi hambatan seperti keterlambatan pelaksanaan akibat lambatnya proses pengadaan, serta realisasi anggaran yang belum maksimal. Koordinasi antarbagian dan sistem monitoring perlu ditingkatkan.

e. **Hambatan dalam Penyusunan RKA**

Hambatan utama meliputi kurangnya akurasi estimasi biaya, keterbatasan data pendukung, sinkronisasi antarsub-unit yang lemah, perubahan kebijakan

internal secara tiba-tiba, waktu penyusunan yang terbatas, dan kurangnya pelatihan teknis staf.

5.2 Saran

Agar PT Kereta Api Indonesia khususnya Unit Sintelis lebih mengoptimalisasikan realisasi anggaran. Dengan fokus utama yaitu:

a. Proses Penyusunan RKA di Unit Kegiatan Sintelis

Disarankan agar Unit Sintelis membuat jadwal penyusunan RKA yang lebih terstruktur dan melibatkan semua sub-unit sejak awal. Hal ini akan meningkatkan partisipasi dan akurasi data dalam proses penyusunan, serta menghindari keterlambatan dan kesalahan dalam alokasi anggaran.

b. Evaluasi Perencanaan Kegiatan

Perlu dilakukan peningkatan dalam ketepatan estimasi biaya dan volume pekerjaan melalui benchmarking, penggunaan data historis, dan simulasi kebutuhan operasional. Selain itu, penguatan manajemen risiko dibutuhkan untuk menghadapi ketidakpastian dalam pelaksanaan kegiatan.

c. Evaluasi Penyusunan dan Kompilasi Anggaran

Disarankan adanya integrasi antar sub-unit dalam satu platform perencanaan digital untuk menghindari tumpang tindih dan ketidaksesuaian kebutuhan. Penggunaan software perencanaan berbasis data dan analitik juga dapat membantu menyusun anggaran yang lebih presisi dan proporsional.

d. Hambatan dalam Proses Penyusunan RKA

Perlu adanya peningkatan pelatihan teknis tentang penyusunan anggaran bagi staf Unit Sintelis serta penyediaan data historis dan sistem informasi perencanaan yang andal. Selain itu, manajemen perlu menetapkan protokol koordinasi lintas bagian agar proses penyusunan lebih sinkron dan tepat waktu.

5.3 Keterbatasan dan Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup data yang digunakan, yaitu hanya fokus pada Unit Sintelis dalam dua tahun anggaran terakhir. Oleh karena itu, hasil analisis belum mewakili keseluruhan unit dan tahun lain di PT

KAI. Namun demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam perbaikan sistem penyusunan dan pelaksanaan RKA, serta menjadi referensi teoritis bagi penelitian lebih lanjut di bidang akuntansi manajerial dan penganggaran sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad tomu, & Felisia angreyani. (2021). *Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada toko phaleng collection & custom*. Jurnal ULET, 5(1), 39–57.
- Asir, M. (2023). *MSDM: Mencapai Kinerja Optimal (Issue September 2021)*. <https://www.researchgate.net/publication/376227751>
- Dwi Poetra, R. (2019). *BAB II Tinjauan Pustaka BAB II Tinjauan Pustaka 2.1*. 1–64. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local*, 1(69), 5–24.
- Efriandy, I., Mukhtaruddin, M., & Yusuf, M. (2023). *Pelatihan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pada Umkm Batu Bata di Kelurahan Talang Jambe Kota Palembang*. Jurnal Abdimas Mandiri, 6(3). <https://doi.org/10.36982/jam.v6i3.2717>
- Elyang. (2019). *Pendapatan Dan Belanja Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Provinsi Sul-Sel Tahun 2016 – 2017*.
- Irysad, F. R., Kemala, P., Lubis, D., Rolas, A., & Naibaho, O. (2024). 3328-3333.4, 3328–3333.
- Reu, F. M. (2022). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang*. Bisman - Jurnal Bisnis & Manajemen, 7(1), 47. <https://doi.org/10.32511/bisman.v7i1.938>
- Susanto, Y., & Hairani, W. (2024). *Evaluasi Kebijakan Pemerintahan Daerah Provinsi Bengkulu Melalui Renja Tahun 2016-2021 dalam Peningkatan Pariwisata Studi Kasus Dinas Pariwisata Provinsi Bengkulu*. In *Committe to Administration for Education Qualit* (Vol. 10, Issue 1).
- Usman, H. (2022). *Pentingnya Perencanaan Dalam Upaya Pencapaian Tujuan Yang Efektif Dan Efisien*. Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif, 21(August), 1–23.