

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

###### **4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan/Instansi**

PT Telkom Indonesia, Tbk (Telkom) merupakan perusahaan dalam bidang informasi dan komunikasi serta adanya penyediaan jasa jaringan telekomunikasi secara lengkap yang ada di Indonesia, dengan jumlah pelanggan yang ada antara lain pengguna telepon sebanyak 15 juta dan seluler sebanyak 104 juta. Dengan pengguna jaringan telekomunikasi yang banyak ini menjadikan PT tersebut merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode “TLK”.

Pada tahun 1961, Pemerintah Indonesia mendirikan Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Namun, seiring perkembangan pesat layanan telepon dan telex, Pemerintah Indonesia mengeluarkan PP No. 30 tanggal 6 Juli 1965 untuk memisahkan industri pos dan telekomunikasi dalam PN Postel: PN Pos dan Giro serta PN Telekomunikasi. Dengan pemisahan ini, setiap perusahaan dapat fokus untuk

mengelola portofolio bisnisnya masing-masing. Terbentuknya PN Telekomunikasi ini menjadi cikal-bakal Telkom saat ini. Sejak tahun 2016, manajemen Telkom menetapkan tanggal 6 Juli 1965 sebagai hari lahir Telkom.

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Tahun 1989, Pemerintah Indonesia melakukan deregulasi pada sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas yang dengan demikian Telkom tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia. Hingga tahun 1999 akhirnya ditetapkan Undang-Undang Nomor 36 tentang telekomunikasi. Sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia, Telkom membeli 35% saham Telkomsel dari Indosat pada tahun 2001 karena pada saat itu kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dan Indosat sudah dihapus. Lalu mulai terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal sejak Agustus 2002. Tahun 2009 tepatnya tanggal 23 Oktober 2009, Telkom mengganti identitas perusahaan dengan meluncurkan "*New Telkom*" ("Telkom Baru").

Saat ini PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk telah mengganti namanya menjadi PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sejak tanggal 4 Desember 2020 dan tercatat di Bursa Efek Indonesia. Manajemen Telkom menyampaikan perubahan ini melalui surat kepada BEI tertanggal 13 November 2020, yang kemudian baru diterima BEI tanggal 2 Desember 2020. Sebelumnya perubahan nama ini telah mendapat persetujuan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia atas Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. Perubahan nama Telkom ini tidak merubah kode emiten (kode saham) Telkom pada Bursa Efek Indonesia, kode saham Telkom tetap “TLKM” dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode “TLK”.

- **Tujuan**

Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan.

- **Visi**

Menjadi *digital telco* pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

- **Misi**

1. Mempercepat pembangunan infrastruktur dan *platform digital* cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.

3. Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki nilai-nilai utama atau *core value* yaitu AKHLAK yang mana wajib diterapkan oleh setiap BUMN salah satunya PT Telkom Indonesia, Tbk. *Core values* tersebut yaitu:

### **AKHLAK**

- **AMANA**H

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan dengan memenuhi janji dan komitmen, bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan juga berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

- **KOMPETEN**

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas dengan meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar, dan menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

- **HARMONIS**

Saling peduli dan menghargai perbedaan apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.

- **LOYAL**

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara dengan menerapkan perilaku menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN,

dan Negara, rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar, patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

- **ADAPTIF**

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan dengan terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik, terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi, dan bertindak proaktif.

- **KOLABORATIF**

Membangun kerja sama yang sinergis dengan memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Logo merupakan suatu bentuk gambar atau sekedar sekedar sketsa yang memiliki arti tertentu dan mewakili suatu arti bagi perusahaan, berikut merupakan logo PT Telkom Indonesia, Tbk :



**Gambar 1. Logo Telkom Indonesia Sekunder (Horizontal)**

**Sumber: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)**

Logo tersebut memiliki arti yaitu:

1. *Icon* lingkaran asimetris sebagai simbol dunia dan lambang kedinamisan.
2. *Icon* tangan sebagai representasi *tagline* “*the world in your hand*”.
3. Warna merah pada logo melambangkan spirit Telkom Indonesia untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perubahan.
4. Warna putih melambangkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
5. Warna abu melambangkan teknologi.
6. Hitam melambangkan kemauan keras

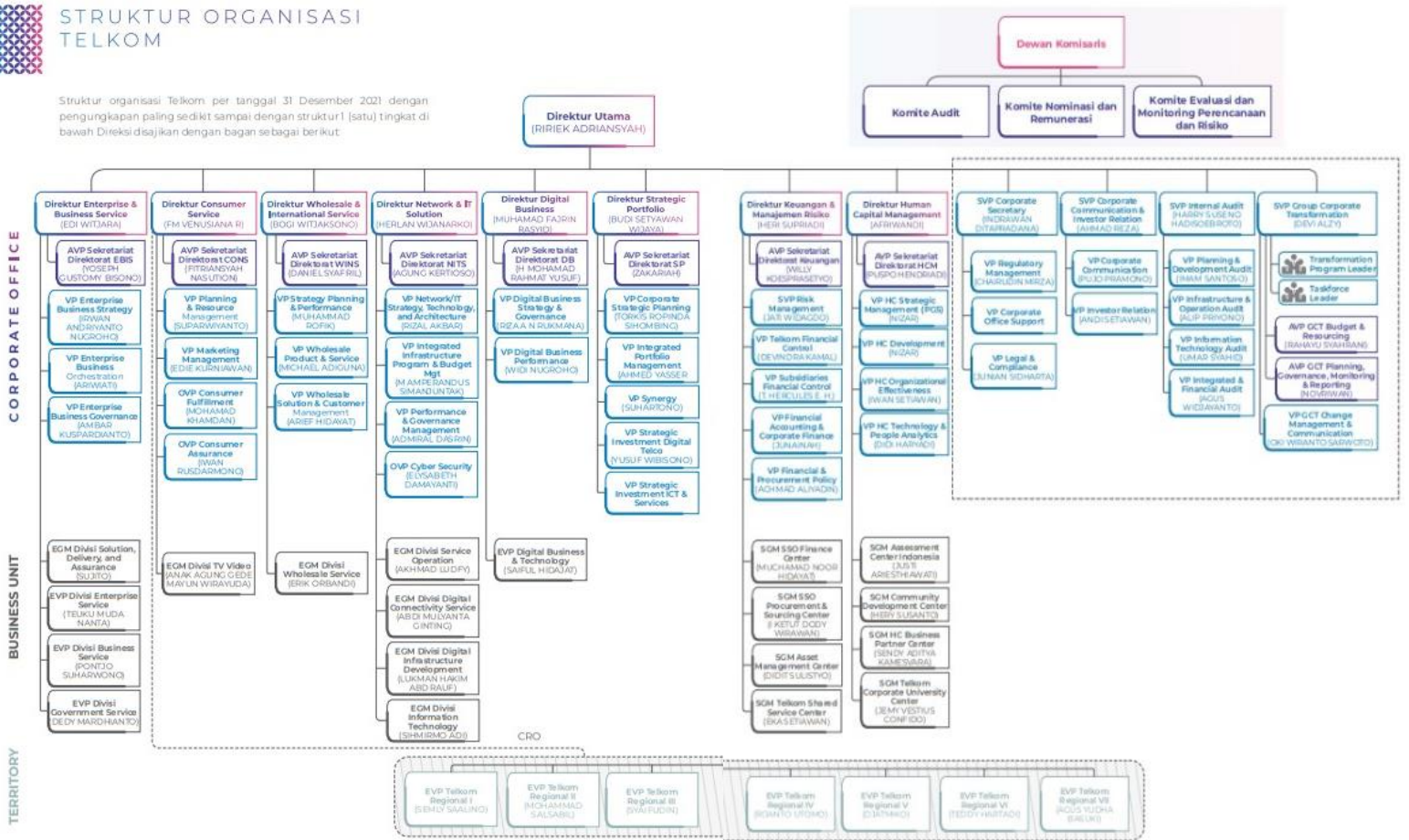
#### 4.1.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan/Instansi

Berikut ini merupakan struktur organisasi dari PT Telkom Indonesia, Tbk:



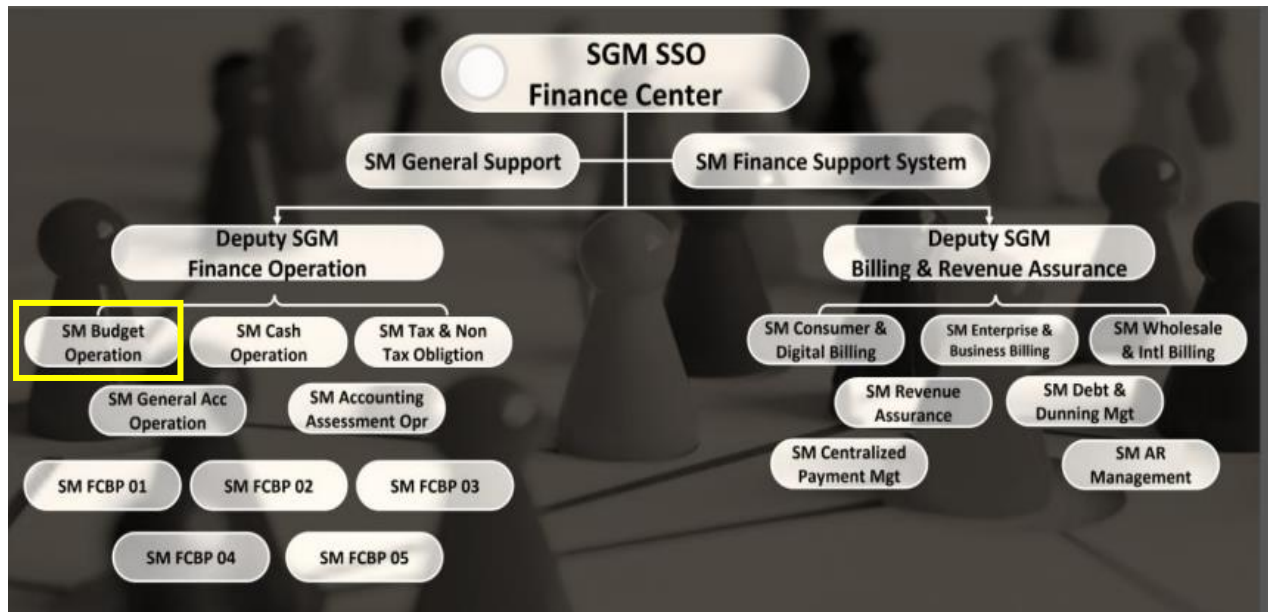
### STRUKTUR ORGANISASI TELKOM

Struktur organisasi Telkom per tanggal 31 Desember 2021 dengan pengungkapan paling sedikit sampai dengan struktur 1 (satu) tingkat di bawah Direksi disajikan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk

Sumber: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)



**Gambar 3. Struktur Organisasi Bagian SGM SSO Finance Center**

**Sumber: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)**

#### 4.1.1.3 Uraian Tugas Unit Budget Operation

##### a. Job Responsibilities

1. Memastikan kelancaran pengelolaan anggaran *Opex* (*release*, relokasi, dan redistribusi anggaran) guna memenuhi kebutuhan anggaran seluruh unit bisnis/ Group Bisnis/ Direktorat.
2. Memastikan kelancaran proses upload dan release anggaran *Capex* (jangka panjang) guna memenuhi kebutuhan anggaran Unit Bisnis/ Group Bisnis/ Direktorat yang akurat dan tepat waktu.
3. Memastikan tersedianya laporan realisasi *Capex* yang akurat dan tepat waktu.



4. Memastikannya dilakukannya review dan analisa atas realisasi (RKAP) seluruh Unit Bisnis/ Direktorat.
5. Sebagai partner Unit Bisnis/ Direktorat dalam proses realokasi, redistribusi, anggaran tambahan dan pelaporan realisasi RKAP tersedia serta valid.
6. Membangun relasi dengan unit kerja lain dan key person (eksternal/internal) untuk mendukung pekerjaan.
7. Memastikan kompetensi yang dipersyaratkan bagi pekerjaan ditingkatkan, dengan mempelajari keahlian/pengetahuan yang sesuai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan menciptakan inovasi kerja.

*b. Job Performance Indicators*

1. Waktu pemenuhan kebutuhan anggaran seluruh Unit/ Group Bisnis, Direktorat.
2. Akurasi dan ketepatan waktu release anggaran *Capex*.
3. Akurat dan tepat waktu.
4. Akurasi pelaporan realisasi RKAP dan tepat waktu.
5. Waktu penyajian dan tingkat akurasi laporan realisasi *Capex*.
6. Waktu penyajian referensi pembuatan RKAP.

#### 4.1.1.4 *Aktivitas Perusahaan*

Sesuai dengan pasal 3 anggaran dasar perusahaan, maksud dan tujuan perusahaan adalah melakukan usaha di bidang jaringan dan jasa telekomunikasi, informatika, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip perusahaan terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, perusahaan dapat menjalankan kegiatan usaha yang secara umum meliputi:

##### 1. Usaha utama:

- a. Merencanakan, membangun, menyediakan, mengembangkan, mengoperasikan, memasarkan/menjual/menyewakan, dan memelihara jaringan telekomunikasi dan informatika dalam arti yang seluas-luasnya dengan memperhatikan peraturan perundangan-undangan.
- b. Merencanakan, mengembangkan, menyediakan, memasarkan/menjual, dan meningkatkan layanan jasa telekomunikasi dan informatika dalam arti yang seluas-luasnya dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.
- c. Melakukan investasi termasuk penyertaan modal pada perusahaan lainnya sejalan dengan dan untuk mencapai maksud dan tujuan Perusahaan

## 2. Usaha penunjang:

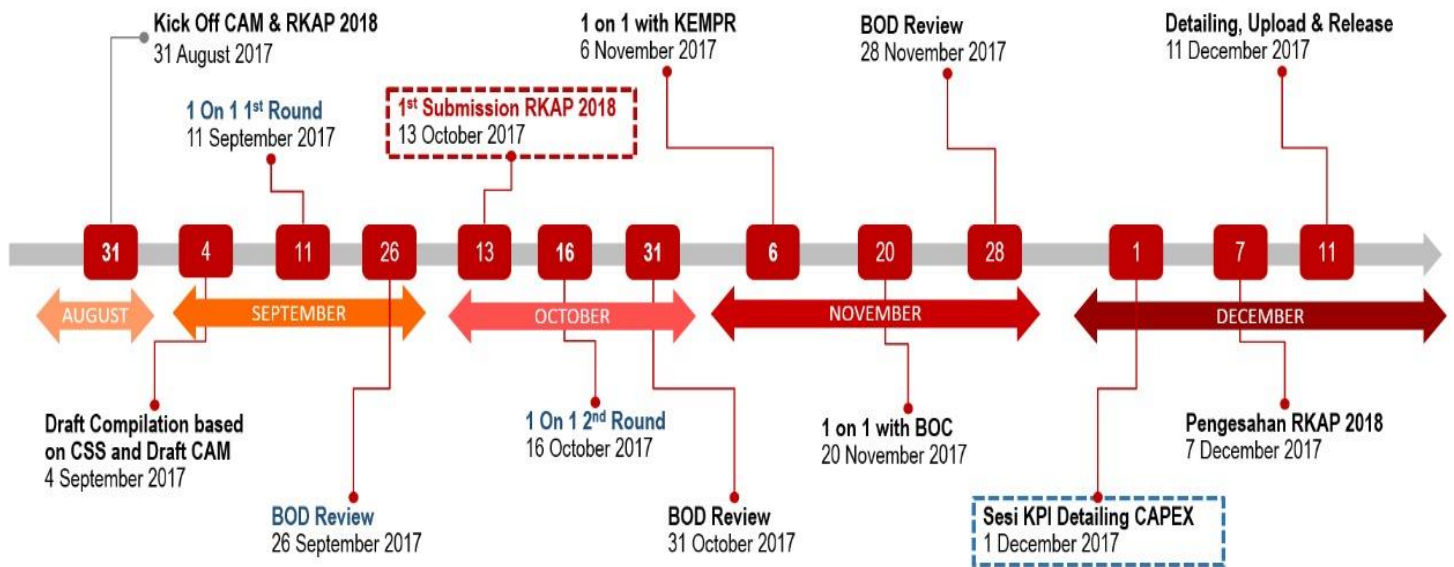
- a. Menyediakan jasa transaksi pembayaran dan pengiriman uang melalui jaringan telekomunikasi dan informatika.
- b. Menjalankan kegiatan dan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya yang dimiliki Perusahaan, antara lain pemanfaatan aset tetap dan aset bergerak, fasilitas sistem informasi, fasilitas pendidikan dan pelatihan, fasilitas pemeliharaan dan perbaikan.
- c. Bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka optimalisasi sumber daya informatika, komunikasi atau teknologi yang dimiliki oleh pihak lain pelaku industri informatika, komunikasi dan teknologi, sejalan dengan dan untuk mencapai maksud dan tujuan Perusahaan.

### 4.1.2 Analisis Deskriptif

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya peneliti menggunakan teknik pengumpulan data secara langsung di lapangan yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka untuk menghimpun teori-teori atau pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang di peroleh dari buku-buku serta studi literatur lainnya.

#### 4.1.2.1 *Prosedur Penyusunan Anggaran pada PT Telkom Indonesia, Tbk*

Dalam penyusunan anggaran pasti ada beberapa tahap yang dilalui, begitu pula dalam penyusunan anggaran pada PT Telkom Indonesia, Tbk yang melewati beberapa prosedur untuk terciptanya rancangan anggaran yang sesuai.



**Gambar 4. Time Line Prosedur Penyusunan Anggaran**

**Sumber: Unit *Budget Operation* PT Telkom Indonesia, Tbk**

1. Usulan anggaran dikompulir dari setiap unit terkait di Telkom (*Draft Compilation based on Corporate Strategic Scenario (CSS) dan Draft Corporate Annual messages (CAM)*) atau Rencana Kerja manajemen untuk 1 tahun ke depan sebagai panduan atau landasan dalam menyusun rancangan anggaran).
2. 1 On 1 *1st Round*, dimana draft usulan rancangan anggaran tahunan dari unit-unit Telkom diverifikasi, dan dikaji bersama oleh Satgas RKAP dan Unit terkait.
3. Rancangan anggaran yang sudah diverifikasi selanjutnya diajukan untuk di *review* oleh *Board of Directors (BOD)* atau Dewan Direksi.
4. Setelah di *review* Oleh *Board of Directors (BOD)*, maka diputuskan rancangan anggaran unit mana saja yang sudah sesuai dan mana yang belum.

5. 1 On 1 2<sup>nd</sup> *Round*, untuk rancangan anggaran yang belum sesuai maka unit tersebut harus mengulang penyusunan anggaran.
6. Setelah rancangan anggaran disusun kembali oleh unit-unit, maka rancangan tersebut akan direview kembali oleh *Board of Directors* (BOD).
7. Selanjutnya, rancangan anggaran yang sudah di *review* oleh *Board of Directors* (BOD) untuk kedua kalinya, maka dibentuknya usulan rancangan anggaran keseluruhan yang di evaluasi dan pertimbangkan oleh komite atau nama lainnya Komite Evaluasi Monitoring Perencanaan dan Resiko (KEMPR).
8. Usulan rancangan anggaran keseluruhan itu di review oleh *Board of Commissioners* (BOC) atau Dewan Komisaris.
9. Setelah itu di *review* kembali oleh *Board of Directors* (BOD) atau Dewan Direksi.
10. Selanjutnya, Sesi KPI Detailing CAPEX yaitu dimana dibuat detail dari usulan rancangan anggaran (khususnya *Capex*) untuk satu tahun kedepan.
11. Disahkannya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
12. Setelah itu dilakukan *Upload* dan *Release* oleh Unit *Budget Operation* agar anggaran tersebut bisa dijalankan.

#### 4.1.2.2 Hambatan Dalam Penyusunan Anggaran Pada PT Telkom Indonesia, Tbk

Menurut hasil wawancara, Unit *Budget Operation* menyatakan bahwa ada beberapa hambatan yang sering terjadi dalam penyusunan dan pengelolaan anggaran di PT Telkom Indonesia, Tbk antara lain : usulan anggaran yang diajukan unit-unit terkait ada yang melebihi batas maksimal anggaran yang sudah ditetapkan. Pada

rancangan anggaran batas maksimal anggaran untuk setiap unitnya yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu rancangan anggaran yang dibuat oleh setiap unit tidak boleh melebihi batas tersebut.

Selain itu, hambatan dalam penyusunan dan pengelolaan anggaran juga terjadi pada saat periode anggaran sedang berjalan, contohnya ada pengajuan anggaran di saat periode anggaran sedang berlangsung. Hambatan lainnya adalah adanya rencana kegiatan yang tidak terlaksana sehingga anggaran yang direncanakan tersebut tidak digunakan.

## **4.2 Pembahasan**

Sebuah perusahaan dalam melakukan kegiatan pasti membutuhkan sebuah anggaran, dimana anggaran tersebut harus disusun secara benar dan jelas agar tidak terjadi kesalahan dalam menyusun anggaran. Penyusunan anggaran pasti memiliki tujuan, oleh karena itu penyusunan anggaran harus dilakukan dengan baik agar tujuannya tercapai.

### **4.1.2 Prosedur Penyusunan Anggaran di PT. Telkom Indonesia, Tbk**

Menurut landasan teori di atas, prosedur memiliki karakteristik dalam menunjang tercapainya suatu tujuan perusahaan, prosedur mampu menciptakan adanya pengawasan yang baik dan menggunakan biaya seminimal mungkin. Adapun anggaran memiliki fungsi untuk menjadi pedoman dalam merencanakan kegiatan pada tahun

tersebut. Bila suatu anggaran telah direncanakan sebelumnya, maka suatu unit dapat membuat rencana-rencana untuk mendukung kegiatan tersebut serta memiliki manfaat menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pegawai, dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai, segala bentuk kegiatan perusahaan dapat terarah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, menghindari pemborosan dan pembayaran sesuatu yang tidak perlu, memperbaiki sumber daya seperti peralatan, tenaga kerja, dan dana yang digunakan dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Maka dari itu dengan adanya prosedur anggaran ini, bertujuan agar tercapainya kinerja yang efektif dan anggaran dapat menjadikan bentuk perencanaan kegiatan untuk mendukung pembelanjaan, supaya rasa tanggung jawab terhadap pegawai itu timbul dan segala bentuk kegiatan dapat terarah sesuai yang telah ditetapkan.

Dalam penyusunan anggaran di PT. Telkom Indonesia, Tbk sendiri diawali dengan kompulasi usulan rancangan anggaran dari unit-unit di Telkom atau *Compilation based on Corporate Strategic Scenario (CSS)* dan *draft Corporate Annual messages (CAM)*. *Corporate Strategic Scenario (CSS)* adalah skenario strategi manajemen jangka menengah ( $\pm 5$  tahunan) sedangkan *Corporate Annual messages (CAM)* merupakan strategi tahunan manajemen. Maksud dari hal ini adalah perusahaan pasti mempunyai target setiap tahunnya untuk itu di perlukan rencana kerja dan strategi apa yang digunakan untuk mencapai target. CSS dan *draft CAM* dijadikan panduan atau landasan dalam membuat rancangan anggaran oleh unit-unit terkait. Setelah unit-unit tersebut membuat usulan rancangan anggaran dan kemudian dicek dan *direview*

sampai ke *Board of Directors* (BOD) atau Dewan Direksi. Setelah di cek dan *direview* oleh *Board of Directors* (BOD) atau Dewan Direksi, biasanya ada rancangan anggaran dari unit-unit yang tidak memenuhi standar seperti rancangan anggaran yang dibuat melebihi batas maksimal anggaran yang sudah ditentukan. Untuk unit yang anggarannya belum sesuai, maka harus membuat penyesuaian rancangan anggaran yang baru sesuai dengan hasil *review* oleh BOD. Setelah unit-unit menyusun rancangan anggaran kembali, maka rancangan anggaran tersebut akan dicek dan *direview* lagi oleh *Board of Directors* (BOD). Setelah itu, usulan rancangan anggaran keseluruhan dievaluasi dan dipertimbangkan oleh komite bernama Komite Evaluasi *Monitoring* Perencanaan dan Resiko (KEMPR). Usulan rancangan anggaran keseluruhan tersebut diserahkan dan *direview* oleh *Board of Commissioners* (BOC) atau Dewan Komisaris dan dilanjutkan di *review* kembali oleh BOD. Selanjutnya pada tahapan KPI Detailing *Capex*, *Key Performance Indicators* (KPI) adalah suatu nilai ukur perusahaan untuk mengetahui seberapa efektifnya perusahaan mencapai tujuannya, *Capex* merupakan alokasi uang yang direncanakan perusahaan untuk operasional bisnis dalam jangka panjang, jadi sesi KPI Detailing *Capex* adalah sesi dimana perusahaan mengukur atau menilai keefektifan usulan rancangan anggaran yang sudah dibuat, dan mempertimbangkannya untuk jangka panjang apakah usulan rancangan anggaran tersebut dapat mencapai tujuan perusahaan.



Tahap selanjutnya adalah penetapan dan pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan proses *Upload* dan *Release* oleh Unit *Budget Operation* agar anggaran tersebut bisa dijalankan.

#### 4.1.3 Masalah Yang Sering Terjadi Dalam Penyusunan Anggaran Pada PT Telkom

Indonesia, Tbk

PT Telkom Indonesia, Tbk mengalami beberapa hambatan dalam penyusunan anggaran yang biasa terjadi. Menurut hasil wawancara dengan bagian *Budget Operation* masalah yang sering terjadi dalam penyusunan anggaran yaitu pengajuan anggaran dari unit melebihi batas maksimal yang sudah ditetapkan setiap tahunnya. Setiap unit sudah mempunyai batas maksimal anggaran yang sudah ditetapkan, sesuai dengan teori yang sudah dibahas sebelumnya bahwa dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan beberapa faktor diantaranya yaitu harus mempertimbangkan data historis anggaran perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya, karena dari data sebelumnya perusahaan dapat menganalisis perkembangan perusahaan. Selain itu faktor yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran yaitu kemungkinan perkembangan ekonomi. Hal ini harus diperhatikan perusahaan dalam menyusun strategi agar mampu mengikuti perkembangan zaman karena jika zaman berkembang maka secara otomatis terjadi pula perkembangan ekonomi. Hal-hal tersebut yang menjadi pertimbangan dalam menentukan batas maksimal anggaran untuk setiap unit. Oleh karena itu, unit yang mengajukan rancangan anggaran melebihi batas maksimal, maka rancangan anggaran tersebut tidak akan disetujui dan harus dirancang ulang.

Biasanya masalah dalam anggaran juga terjadi saat periode berlangsung. Anggaran yang sudah disusun dan ditetapkan merupakan anggaran kegiatan perusahaan untuk satu tahun kedepan, tapi dalam perjalanannya selama periode anggaran berlangsung biasanya ada pengajuan anggaran baru. Menurut teori yang sudah dibahas, pengajuan anggaran saat periode berlangsung ini biasanya disebabkan karena kurang matangnya perancangan anggaran sebelumnya.

Selain hal itu, masalah lainnya dalam berlangsungnya pengelolaan anggaran adalah adanya kegiatan-kegiatan yang tidak terealisasi sehingga anggarannya tidak digunakan. Padahal anggaran adalah rencana keuangan periodik yang sudah disusun berdasarkan rencana program-program yang telah disahkan, namun ternyata rencana kegiatan tersebut tidak terlaksana sehingga tidak sesuai dengan pengertian anggaran sendiri. Kegiatan yang tidak terealisasi disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya disebabkan kurangnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Hal itu tidak sesuai dengan manfaat anggaran yaitu menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Masalah-masalah yang terjadi saat periode berlangsung ini menjadi pedoman untuk penyusunan anggaran di tahun selanjutnya, agar tidak terjadi lagi masalah yang sama yaitu rancangan anggaran yang kurang matang sehingga adanya pengajuan di tengah periode berlangsung. Kegiatan yang tidak terealisasi akibat dari kurangnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan, hal ini seharusnya lebih ditekankan

kepada karyawan agar ke depannya mengawal rencana kegiatan sebaik mungkin sehingga terealisasi dan kesalahan tersebut tidak terjadi lagi di tahun selanjutnya.

#### 4.1.4 Upaya Yang Telah Dilakukan Oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk

Berdasarkan penelitian ini, upaya penyelesaian yang sudah dilakukan pihak PT Telkom Indonesia, Tbk untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam penyusunan anggarannya, yaitu dengan menginformasikan kepada unit-unit yang anggarannya melebihi batas maksimal anggaran yang sudah ditentukan untuk melakukan pembuatan ulang rancangan anggaran yang tidak melebihi batas maksimal anggaran dan tidak melebihi pendapatan. Biasanya dalam pembuatan ulang rancangan anggaran tersebut, agar tidak melebihi batas maksimal apalagi melebihi pendapatan maka anggaran yang dikurangi yaitu pos pos anggaran yang termasuk dalam kategori *non-mandatory* dan *low priority*. Anggaran yang termasuk kategori ini contohnya seperti anggaran *marketing* dan anggaran *meeting*. Anggaran ini dianggap masih dapat dikurangi. Untuk anggaran marketing sendiri kegiatannya mungkin bisa diganti dengan cara marketing lain yang lebih hemat biaya. Anggaran *meeting* bisa saja dikurangi dengan mengadakan rapat secara online misalnya melalui *zoom meeting*, *google meet* dan sebagainya, sehingga anggaran untuk *snack* rapat dan lainnya bisa berkurang.

Hambatan pengelolaan anggaran yang terjadi saat periode berlangsung adalah adanya pengajuan anggaran baru saat periode anggaran sudah berjalan. Pengajuan anggaran ini akan dicek dan di *review* oleh Unit Telkom *Financial Control* (TFC), jika

pengajuan tersebut disetujui maka anggaran akan dicairkan. Anggaran yang dicairkan saat periode berlangsung umumnya diambil dari anggaran-anggaran yang di *hold*.

Biasanya anggaran yang di *hold* ini dikarenakan seperti adanya kegiatan yang tidak terealisasi sehingga anggaran tidak digunakan. Dalam waktu 3 bulan jika rencana kegiatan tidak terealisasi dan anggaran tidak digunakan, maka anggaran tersebut akan ditarik dan di *hold* oleh bagian Unit *Budget Operation*. Hambatan-hambatan yang terjadi saat penyusunan anggaran dapat menjadi *lesson learnt* dan acuan dalam penyusunan anggaran selanjutnya agar hambatan serupa tidak terjadi kembali.

Selain itu, upaya yang telah dilakukan PT Telkom dalam rangka mengawal rencana kegiatan yang telah ditetapkan adalah dengan melakukan monitoring secara berkala rencana kegiatan yang telah ditetapkan. Selain itu keberhasilan penyelesaian kegiatan juga diukur sebagai pencapaian target sehingga lebih jelas dan nyata, untuk selanjutnya dilakukan evaluasi efisiensi biayanya dan efektivitas program kegiatannya.