BAB III

PELAKSANAAN KERJA PRAKTEK

3.1 Landasan Teori

3.1.1 Anggaran

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi secara optimal. Tujuan perusahaan yang berorientasi laba adalah untuk memperoleh laba yang berguna untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, sehingga bagi manajemen perusahaan tidak ada pilihan lain kecuali berusaha sebaik-baiknya agar pelaksanaan seluruh kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. (Munandar, 2007)

Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan. Manajemen yang baik tidak ingin menghadapi periode yang akan datang dengan ketidakpastian. (Munandar, 2007)

Selain itu, anggaran sebagai alat pengendalian manajemen merupakan serangkaian tahapan yang dimaksudkan dapat memastikan bahwa pengelolaan seluruh aspek kegiatan yang dilaksanakan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban pada operasi dan pengelolaan yang efektif dan efisien pada akhirnya menggambarkan tercapainya tujuan perusahaan. (Nafarin, 2009)

Anggaran yang direncanakan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam menentukan tindakan-tindakan selanjutnya. Realisasi anggaran merupakan gambaran keadaan yang sebenarnya sehingga perbedaan

yang berakibat menguntungkan, merugikan, atau menghambat kemajuan usaha dalam penilaian manajemen dapat menentukan tindakan dalam mengambil kebijaksanaan agar perencanaan yang dibuat mendekati realisasinya. (Nafarin, 2009)

Perencanaan melihat masa depan yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan biaya agar tidak terjadi pemborosan dalam melaksanakan kegiatan, terutama kegiatan pembelian bahan baku, sedangkan pengendalian melihat ke belakang yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun.

Adapun karakteristik anggaran yang baik yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran yang disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. (Mulyadi, 2001)

Menurut penjelasan diatas disimpulkan bahwa anggaran yang baik akan membuat fungsi anggaran yaitu sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian akan berjalan berdasarkan program yang telah disusun.

3.1.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran perusahaan yang juga sering disebut *budget* ini mempunyai definisi yang beranekaragam. Namun bila di amati dengan teliti, definisi ini mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama untuk mendapatkan

pengertian lebih jelas dan tepat mengenai anggaran. Dibawah ini beberapa penulis mengemukakan beberapa definisi anggaran yang dinyatakan oleh para ahli diantaranya adalah:

Menurut M. Nafarin (2012:19) menyatakan bahwa:

> "Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang."

Menurut Munandar (2007:1) menyatakan bahwa:

> "Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang."

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:1) adalah:

> "Anggaran merupakan rencana keuangan yang biasanya mencakup periode satu tahun serta merupakan alat perancanaan dan pengendalian yang efektif dalam organisasi."

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006) adalah sebagai berikut:

> "Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam suatu operasional."

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan sebuah rencana keuangan yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal yang diukur dalam satuan moneter untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang efektif dalam organisasi.

3.1.1.2 Syarat Anggaran

Anggaran memiliki syarat, menurut Supriono (2001: 346) syarat anggaran adalah sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat, organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai, sistem akuntansi yang memadai meliputi:
   a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
   b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
   c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya penelitian dan analitis, ini diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi.
4. Adanya dukungan para pelaksana, anggaran dapat dicapai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada hubungan aktif para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

Dari penjelasan tentang syarat anggaran diatas, dapat diketahui bahwa anggaran dapat tercapai apabila seluruh persyaratan diatas dapat dilaksanakan secara baik dan benar didalam perusahaan tersebut sehingga anggaran perusahaan dapat berjalan seperti yang diharapkan.

3.1.1.3 Karakteristik Anggaran

Anggaran memiliki karakteristik, menurut Mulyadi (2001: 490) karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.

5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Dari karakteristik diatas dapat diketahui mengapa anggaran menjadi alat yang penting bagi manajemen dalam melakukan tugasnya. Sebagai alat untuk membantu pencapaian tujuan. Anggaran dapat diandalkan karena dibuat berdasarkan analisa data tahun yang lalu dan proyeksi tahun yang akan datang.

3.1.1.4 Manfaat Anggaran

Dalam prakteknya, banyak dijumpai perusahaan yang mampu beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Akan tetapi tanpa menyusun anggaran, perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha.

Manfaat anggaran menurut Munandar (2000: 10), adalah:

1. Sebagai pedoman kerja. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.
3. Sebagai alat pengawasan kerja. Anggaran berfungsi pula sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa anggaran merupakan pedoman bagi para manajer setidaknya untuk mencapai sasaran jangka pendek sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan jangka panjang. Dengan adanya anggaran, dapat diciptakan mekanisme kerja yang selaras antar bagian dalam organisasi dengan tanggungjawab yang dipikulnya, sehingga tercipta pula kompetisi yang sehat antar bagian dalam mencapai tujuan organisasi.

3.1.1.5 Kelemahan Anggaran

Meskipun anggaran telah disusun dengan baik dan sempurna, tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti akan baik dan sempurna, apabila tidak dikelola dengan baik. Anggaran juga memiliki kelemahan, menurut Gunawan dan Marwan (2010) kelemahan anggaran meliputi:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi, dll) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya dan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat luwes.

Dari pendapat diatas, dapat diartikan bahwa anggaran harus terencana dan harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh didasarkan pada peramalan sehingga penyimpangan yang terjadi mungkin disebabkan oleh kesalahan peramal. Anggaran merupakan suatu perencanaan yang berdasar pada estimasi yang diperoleh melalui pengalaman dan peramalan serta penggunaan sebelumnya.

3.1.1.6 Penggolongan Anggaran

Sebagai alat manajemen, anggaran mempunyai ruang lingkup yang luas, seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran tersebut. Ada berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan-kegunaan tersendiri. Setiap anggaran berbeda antara satu dengan yang lain, baik dari segi bentuk, isi maupun kegunaannya. Oleh karena itu perlu diketahui penggolongan anggaran yang ada dalam perusahaan.

Penggolongan anggaran menurut Ellen Christina dkk. (2012) yaitu:

1. Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas pernyusunan, anggaran dibedakan menjadi:
    a. Anggaran parsial yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.
    b. Anggaran komprehensif yaitu anggaran yang ruang menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi.
2. Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi:
    a. Anggaran tetap (*fixed budget*) yaitu merupakan suatu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu yang volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expense*.
    b. Anggaran kontinyu (*continuous budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan

volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost*, dan *expense*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.

3. Berdasarkan periode waktu anggaran dibedakan menjadi:
    a. Anggaran jangka pendek (1 tahun)
    b. Anggaran jangka panjang (lebih dari 1 tahun).

3.1.2 Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan yang penting dalam perusahaan. Anggaran dapat dijadikan pedoman untuk melakukan aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan alat yang efektif bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan. (Munandar, 2007)

Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat mengantisipasi kemungkinan akan timbulnya masalah yang dapat mengakibatkan penggunaan sumber daya kurang efektif dan efisien yang akhirnya dapat berujung pada kerugian perusahaan. (Munandar, 2007)

Suatu perencanaan harus diikuti dengan pengendalian untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan oleh manajemen perusahaan untuk merumuskan masalah serta potensi perubahan lebih awal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. (Munandar, 2007)

Di sisi lain, anggaran sebagai alat pengendalian digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengendalikan aktivitas perusahaan dengan cara

membandingkan rencana yang ditetapkan sebelumnya dengan hasil yang dicapai. (Munandar, 2007)

Dengan melakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya, perusahaan dapat mengidentifikasi sebab terjadinya penyimpangan dan kemudian melakukan tindakan korektif yang diperlukan atas penyimpangan tersebut. (Munandar, 2007)

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggungjawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan *budgeting* lainnya ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggungjawab akan kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. (Munandar, 2007)

Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini:

a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.
b. Data-data waktu yang lalu.
c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu dipehatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan, hal-hal berikut:

a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top management (direksi).
c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.
d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Menurut Nafarin (2009) anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan bila hal-hal berikut ini tidak diperhatikan:

a. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berfikir ke depan tidak memiliki wawasan yang luas.
b. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
c. Pelaksana tidak cakap.
d. Tidak didukung oleh masyarakat.
e. Dana tidak cukup.

Menurut Mulyadi (2001) prosedur penyusunan anggaran memerlukan tahapan sebagai berikut:

1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
3. *Review* oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
4. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Ketentuan tentang prosedur yang diikuti dalam penyusunan anggaran ini perlu untuk menyeragamkan langkah-langkah setiap manajer terkait dalam menyusun anggaran. Keseragaman langkah ini perlu karena dalam prinsip anggaran diketahui bahwa para pelaksana harus mengikuti disiplin waktu dan disiplin tata cara. Jika hal ini tidak ditaati akan dapat menimbulkan gagalnya konsep anggaran dalam membantu pimpinan melaksanakan tugasnya. (Mulyadi, 2001)

Menurut Ellen Christina et. All (2002) mengemukakan beberapa tujuan penyusunan anggaran, sebagai berikut:

1. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa saja yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.

3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
4. Untuk mengkoordinasi cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Dengan melakukan penyusunan anggaran tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu dengan mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang mengerti anggaran serta memaksimalkan sumber daya dan menjadikan anggaran sebagai alat pengendalian manajemen.

3.1.3 Prosedur Realisasi Anggaran

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran (forecast) yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran. (Munandar, 2007)

3.1.3.1 Pengertian Prosedur

Prosedur merupakan rangkaian langkah yang dilaksanakan untuk menyelesaikan kegiatan atau aktivitas, sehingga dapat tercapai tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien serta dapat dengan mudah menyelesaikan suatu masalah yang terperinci menurut waktu yang telah ditetapkan.

Prosedur didefinisikan oleh Mulyadi (2008:10) adalah sebagai berikut:

> "Prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal (*clerical opertion*), yang biasanya melibatkan beberapa organisasi dalam suatu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam terhadap transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang."

Sedangkan definisi prosedur menurut Richard F. Neuschel dalam buku karangan Lilis Puspitawati dan Sri Dewi Anggadini (2011:1) adalah sebagai berikut:

> "Suatu prosedur adalah suatu urutan-urutan operasi klerikal (Fulls menulis), bisanya melibatkan beberapa orang di dalam satu atau lebih departemen, yang diterapkan untuk menjamin penanganan yang seragam dari transaksi-transaksi bisnis yang terjadi."

Dari beberapa pengertian mengenai prosedur diatas dapat disimpulkan bahwa prosedur merupakan suatu urutan kegiatan yang melibatkan beberapa orang didalam suatu departemen dimana urutan kegiatan tersebut digunakan untuk menjamin adanya penanganan terhadap transaksi-transaksi yang terjadi berulang-ulang dalam suatu perusahaan.

3.1.3.2 Pengertian Realisasi Anggaran

Anggaran juga merupakan suatu sistem yang dipergunakan sebagai alat perencanaan, perealisasian dan pengendalian dari seluruh kegiatan yang ada di perusahaan. (Nafarin, 2009)

Anggaran merupakan tolok ukur atau alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana selanjutnya yang lebih matang dan secara akurat. (Munandar, 2007)

Pengertian realisasi anggaran menurut Nafarin (2009:20), sebagai berikut:

> "Realisasi anggaran adalah laporan pelaksanaan anggaran yang dibuat untuk kepentingan pengawasan setiap manajer yang kemudian dianalisis."

Sedangkan menurut Ritzman (2002), sebagai berikut:

> "Realisasi anggaran merupakan proses pelaksanaan segala sesuatu yang telah direncanakan dan dianggarkan oleh organisasi publik".

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa realisasi anggaran merupakan proses pelaksanaan segala sesuatu yang telah direncanakan dan dianggarkan yang dibuat untuk kepentingan pengawasan setiap manajer.

Realisasi anggaran merupakan gambaran keadaan yang sebenarnya sehingga perbedaan yang berakibat menguntungkan, merugikan, atau menghambat kemajuan usaha dalam penilaian manajemen dapat menentukan tindakan dalam mengambil kebijaksanaan agar perencanaan yang dibuat mendekati realisasinya. (Nafarin, 2009)

Tahapan realisasi anggaran menurut Krajewski dan Ritzman (2002) adalah:

1. Tahap persiapan:
   - Membuat prosedur dan formulir
   - Membuat anggaran kas
   - Menghitung potensi
   - Membuat regulasi untuk prosedur dan formulir
   - Membentuk tim
   - Membuat tata aturan dan pembagian beban kerja
2. Tahap Pelaksanaan:
   - Belanja barang, jasa atau modal
   - Penagihan dan pengumpulan pendapatan
   - Pelaksanaan pekerjaan
3. Tahap penyelesaian:
   - Pengumpulan bukti untuk pencatatan

- Tata prosedur pencatatan barang dan modal
- Pelaporan aktivitas jasa
- Rekapitulasi realisasi pendapatan
- Pengenaaan sanksi dan insentif
- Penyelesaian produk/jasa
- Pembuatan laporan

Dari tahapan realisasi diatas dapat disimpulkan bahwa dalam merealisasikan anggaran perlu dilakukan tiga tahapan mulai dari tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap penyelesaian. Tahap tersebut harus dilakukan agar anggaran dapat terealisasi dengan baik.

3.2 Hasil Pelaksanaan dan Pembahasan Kerja Praktek

3.2.1 Hasil Pelaksanaan Kerja Praktek

Berdasarkan hasil pelaksanaan kerja praktek yang telah penulis lakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung di unit Anggaran selama 25 hari, maka penulis tertarik untuk mengamati lebih mengenai prosedur realisasi anggaran.

3.2.1.1 Prosedur Realisasi Anggaran pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

Permohonan dana dibuat oleh masing-masing unit yang membutuhkan dana. Bagian anggaran hanya menyetujui permohonan tersebut. Jika permohonan tidak disetujui maka permohonan kembali pada unit. Pengembalian permohonan dana bisa terjadi karena dana yang tidak cukup, atau karena dana yang diajukan tidak sesuai dengan kebutuhan.

Prosedur realisasi anggaran pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung adalah sebagai berikut:

1. Unit bagian membuat Rencana Anggaran Biaya (RAB). RAB ini dibuat untuk diberikan kepada unit anggaran agar unit anggaran mengetahui seberapa besar anggaran biaya yang unit bagian butuhkan. Form Rencana Anggaran Biaya dapat dilihat pada Gambar 3.1.

RENCANA ANGGARAN BIAYA

TAHUN ANGGARAN 2015

NO	PERUNTUKAN	Waktu Pelaksanaan	Frekwensi	VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH
	TOTAL BIAYA					

Mengetahui,
Manager Unit Bagian

Nama
Nipp.

Bandung, Tanggal
Assmen Unit Bagian

Nama
Nipp.

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung.

Gambar 3.1
Form Rencana Anggaran Biaya

2. RAB tersebut harus mendapat ijin (*justifikasi*) dari vice precident. Apabila *justifikasi* di setujui maka dilanjutkan dengan permohonan dana anggaran oleh unit bagian ke unit anggaran dan apabila tidak di setujui maka unit

bagian harus merencanakan anggaran biaya kembali. Form Justifikasi kebutuhan jasa/barang dapat dilihat pada Gambar 3.2.

Lampiran I
Surat Keputusan Direksi :
Nomor :
Tanggal

LAMPIRAN I
JUSTIFIKASI KEBUTUHAN BARANG/JASA
PELAMPAUAN DIATAS Rp. 10.000.000,-

1	Unit Kerja	Unit
2	Nama Kegiatan / Pengadaan	
3	Beban Anggaran Tahun	Tahun
4	Comitment Item	Nomor
5	Fund Center	Nomor
6	Total Nilai *)	Rp.
7	Waktu Penggunaan	Bulan, tahun
8	Jangka Waktu Pelaksanaan	30 hari
9	URAIAN SINGKAT TENTANG	
10	Latar Belakang Kebutuhan Barang / Jasa	
11	Lokasi Pekerjaan / Pengiriman / Penyerahan Barang	
12	SISA PERSEDIAAN :	
	- Di gudang PKLG	
	- Di gudang unit	
	- Dalam Proses Pengadaan	
13	Manfaat Hasil Pekerjaan/Barang	
	Justifikasi ini kami buat dengan menyadari adanya ketentuan pasal 74 Undang-Undang Perbendaharaan Negara Indonesia (ICW STABIL 925 No. 448)	

*) RAB TERLAMPIR

Mengetahui & Setuju
Vice President Daop 2 Bd

ILHAM NORMAN
Nipp. 64383

Bandung, tanggal
Manager Unit Bagian

Nama
Nipp.

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung.

Gambar 3.2
Form Justifikasi

3. Setelah Rencana Anggaran Biaya mendapat ijin atau *justifikasi* dari *vice president* maka unit bagian mengeluarkan permohonan dana anggaran atas rencana anggaran biaya yang sudah mendapat *justifikasi*. Form permohonan dana anggaran dapat dilihat pada Gambar 3.3.

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)

PERMOHONAN DANA

Bandung, tanggal
Kepada
MANAGER KEUANGAN
di
Bandung

Nomor :
Lampiran : 1 (satu) berkas
Perihal :

1. Mohon dengan hormat agar dapat diterbitkan persetujuan dana kepada :
2. Menunjuk Anggaran kami :
   a) RKAK/RKAD/Transfer Budget/ Suplemen : RKAD Tahun
   b) Nomor : Nomor

Periode : Bulan
Tanggal : Tanggal

No	Fund Center (10)	Commitment Item (10)	Deskripsi Commitment Item (50)	Uraian Pokok Kegiatan (200)	Currency	Nilai Permohonan

Bandung, tahun
Menyetujui,
Manager Unit Bagian

Mengetahui,
Deputy Vice President

MOHAMMAD ELLY
Nipp. 38163

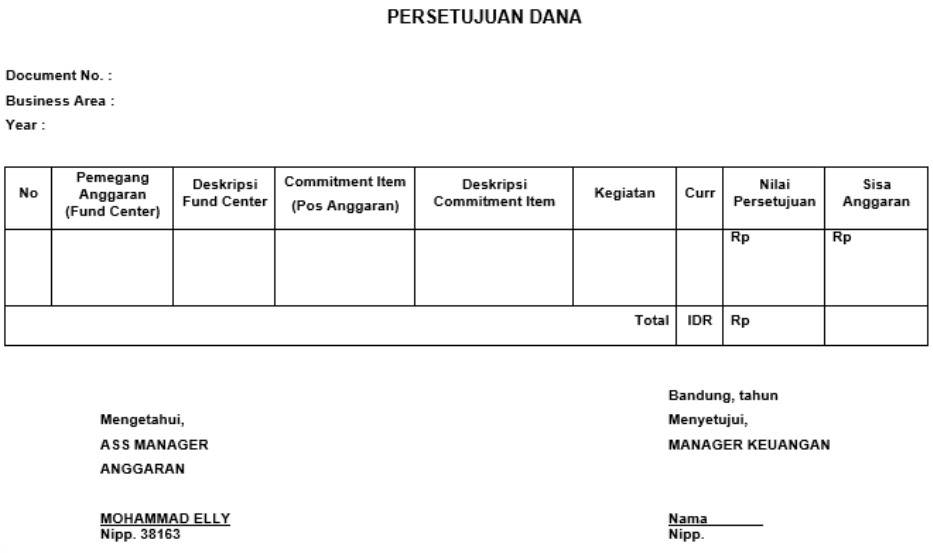
Nama
Nipp.

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung.

Gambar 3.3
Form Permohonan Dana Anggaran

4. Unit anggaran meng-*approval* permohonan dana, sebelum menyetujui tidaknya unit anggaran ini memeriksa dulu sisa *budget* pada unit bagian yang memohon dana. Dari sini unit anggaran bisa melakukan penyetujuan.

5. Jika tidak disetujui oleh unit anggaran maka permohonan dana akan kembali pada unit yang memohon dana. Dan jika disetujui maka unit anggaran mengeluarkan surat persetujuan dana rangkap 3.
6. Rangkap 1 yaitu surat persetujuan dana asli di berikan pada unit untuk diarsipkan, rangkap 2 yaitu surat persetujuan dana copy untuk di arsipkan oleh unit anggaran, dan rangkap 3 surat persetujuan dana copy di berikan pada unit keuangan untuk diarsipkan dan dilanjutkan prosesnya. Form persetujuan dana anggaran dapat dilihat pada Gambar 3.4.



PERSETUJUAN DANA

Document No. :
Business Area :
Year :

No	Pemegang Anggaran (Fund Center)	Deskripsi Fund Center	Commitment Item (Pos Anggaran)	Deskripsi Commitment Item	Kegiatan	Curr	Nilai Persetujuan	Sisa Anggaran
							Rp	Rp
					Total	IDR	Rp	

Bandung, tahun
Mengetahui,
ASS MANAGER
ANGGARAN

MOHAMMAD ELLY
Nipp. 38163

Menyetujui,
MANAGER KEUANGAN

Nama
Nipp.

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung.

Gambar 3.4
Form Persetujuan Dana Anggaran

7. Keluar G63 yaitu surat yang menyatakan bahwa uang keluar lalu di tandatangan oleh *vice president* daop 2 bandung.
8. Dilanjutkan oleh unit keuangan untuk pencairan dana.

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)
DAOP 2 – BANDUNG
Kas : -

NOMOR : -
TANGGAL : -

Bukti Pengeluaran Uang Muka Dinas

DISERAHKAN KEPADA PEMEGANG UANG MUKA DINAS

NAMA	: Manager Unit Bagian
JABATAN/DINAS	: Unit Bagian
NO REKENING / BANK	:
A/N REKENING	:
UANG SEJUMLAH	: Rp.
Dengan huruf	: ##
Untuk keperluan	:
Special GL	:

Uang muka dinas tersebut akan dipertanggungjawabkan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah tanggal penguangan apabila batas waktu tersebut dilampaui maka bersedia dengan suka rela untuk dikenakan sesuatu sanksi sesuai pasal 74 (ICW UU Perbendaharaan Indonesia).

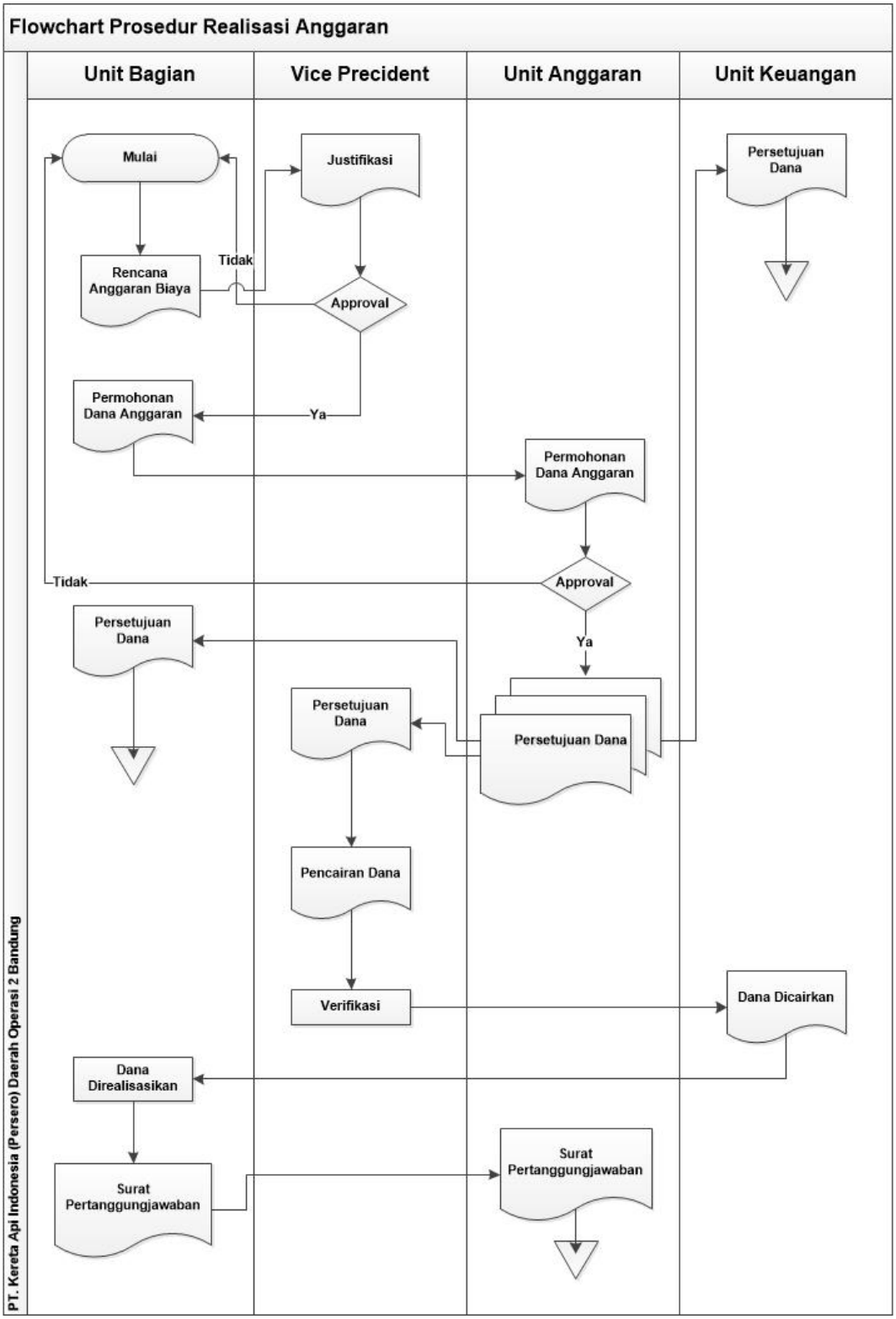
Mengetahui
PP/PPP

SAPTO NUGROHO
NIPP. 40155

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung.

Gambar 3.5
Form Pencairan Dana Anggaran

9. Dana dicairkan oleh unit keuangan.
10. Dana direalisasikan oleh unit bagian sesuai dana yang dimohonkan.
11. Setelah perealisasian dana, unit bagian harus menyetorkan surat pertanggungjawaban dan bukti pemakaian dana pada hari ke-30.
12. Unit bagian memberikan surat pertanggungjawaban kepada unit anggaran untuk diarsipkan.



Sumber: Data diolah dari Alur Realisasi Anggaran Daerah Operasi 2 Bandung, 2015.

Gambar 3.6
Flowchart Realisasi Anggaran

3.2.1.2 Hambatan yang terjadi pada Prosedur Realisasi Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

Dalam prosedur realisasi anggaran yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung terdapat beberapa hambatan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Disaat unit anggaran akan meng-*approval* permohonan dana, terjadi kekurangan dana atas permohonan dana.
2. Pada saat perealisasian terjadi kelebihan dana.
3. Surat pertanggungjawaban perealisasian dana tidak disetorkan sesuai jadwal.

3.2.1.3 Upaya yang telah dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung dalam Mengatasi Hambatan yang terjadi pada Prosedur Realisasi Anggaran

Untuk mengatasi beberapa hambatan tersebut, PT. KAI Daop 2 Bandung khususnya unit Anggaran dan Keuangan telah melakukan beberapa upaya dalam mengatasi hambatan prosedur realisasi anggaran. Upaya-upaya tersebut yaitu:

1. Melakukan *transfer budget* dari unit lain yang masih memiliki dana lebih.
2. Mengambil kembali kelebihan dana tersebut.
3. Memberi sanksi.

3.2.2 Pembahasan Kerja Praktek

3.2.2.1 Prosedur Realisasi Anggaran pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

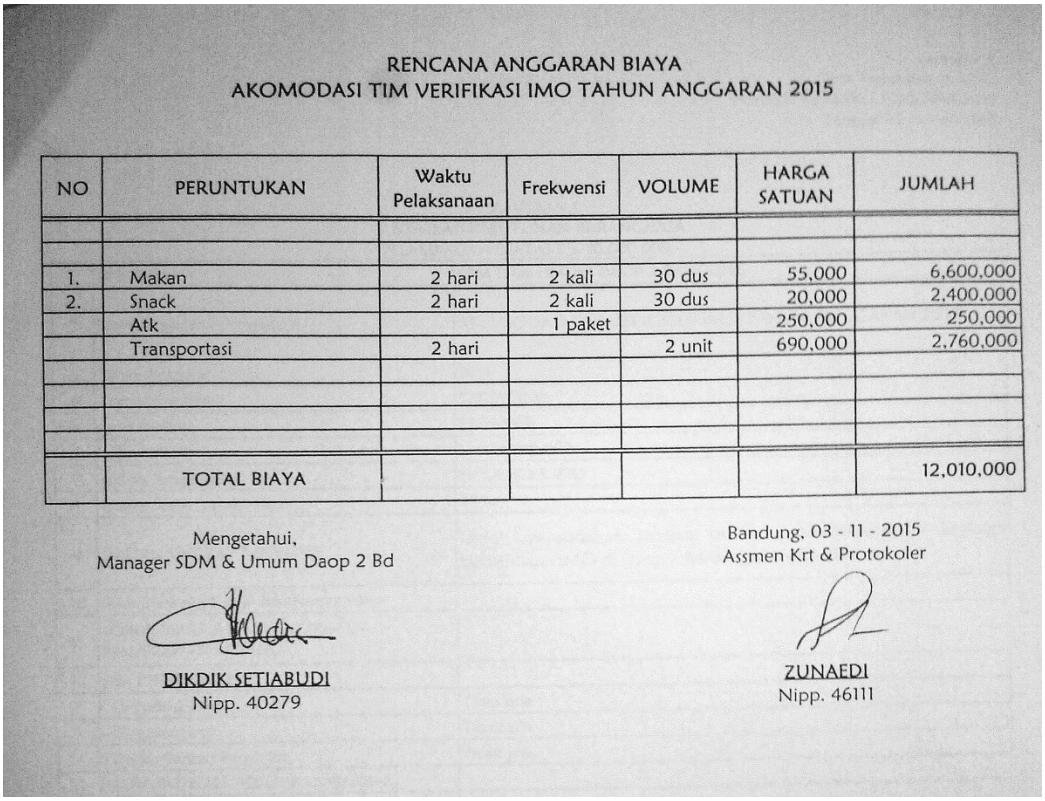
Prosedur realisasi anggaran di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung sudah sesuai dengan teori yaitu menurut Mulyadi (2008:10) prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal (*clerical opertion*), yang biasanya melibatkan beberapa organisasi dalam suatu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam terhadap transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang. Di dalam prosedur realisasi anggaran ini juga dengan urutan kegiatan yang melibatkan beberapa unit yaitu unit bagian, unit anggaran, unit keuangan dan unit sekertaris daerah atau *vice president*.

Menurut Nafarin (2009:20) realisasi anggaran adalah laporan pelaksanaan anggaran yang dibuat untuk kepentingan pengawasan setiap manajer yang kemudian dianalisis. Realisasi anggaran di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung ini juga sesuai dengan teori diatas yaitu seorang manajer mengawasi pelaksanaan anggaran di perusahaan dengan hasil akhir yang harus dianalisa yaitu dengan melihat dana anggaran dengan dana yang di realisasikan.

Namun dalam proses perealisasian anggaran masih terdapat beberapa hambatan yang akan menghambat penyelesaian proses realisasi anggaran tersebut menjadi kurang baik. Prosedur perealisasian ini seharusnya selesai dalam waktu 30 (tiga puluh) hari dari pencairan dana terjadi.

Berikut ini adalah contoh formulir yang berisi kegiatan yang dibutuhkan dalam flowchart prosedur realisasi anggaran di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung:

1. Rencana Anggaran Biaya



RENCANA ANGGARAN BIAYA
AKOMODASI TIM VERIFIKASI IMO TAHUN ANGGARAN 2015

NO	PERUNTUKAN	Waktu Pelaksanaan	Frekwensi	VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH
1.	Makan	2 hari	2 kali	30 dus	55,000	6,600,000
2.	Snack	2 hari	2 kali	30 dus	20,000	2,400,000
	Atk		1 paket		250,000	250,000
	Transportasi	2 hari		2 unit	690,000	2,760,000
	TOTAL BIAYA					12,010,000

Mengetahui,
Manager SDM & Umum Daop 2 Bd

DIKDIK SETIABUDI
Nipp. 40279

Bandung, 03 - 11 - 2015
Assmen Krt & Protokoler

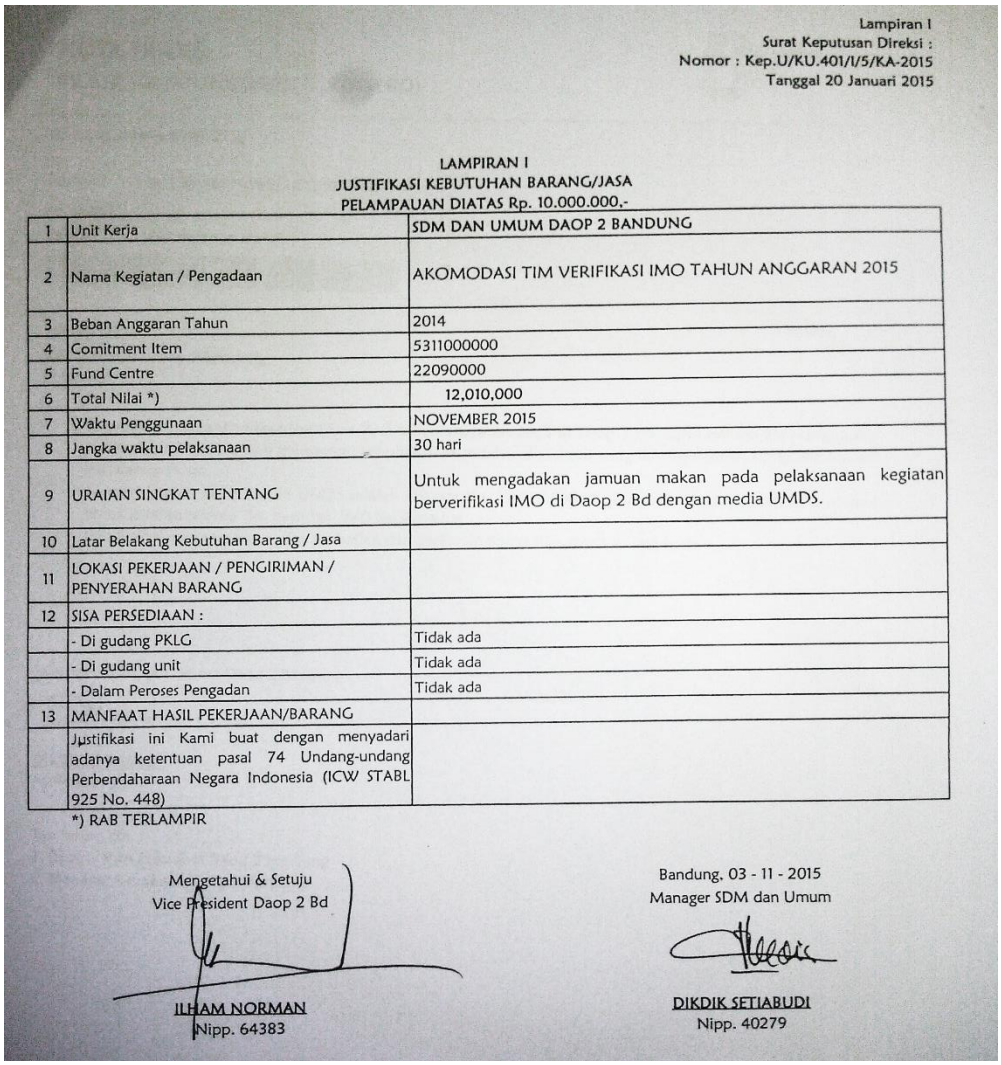
ZUNAEDI
Nipp. 46111

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, 2015.

Gambar 3.7
Rencana Anggaran Biaya

Dokumen rencana anggaran biaya ini dibuat untuk mengetahui berapa besar dana anggaran yang dibutuhkan. Dengan membuat rencana anggaran biaya ini perusahaan dapat mengantisipasi kemungkinan akan timbulnya masalah yang dapat mengakibatkan penggunaan sumber daya kurang efektif yang dapat merugikan perusahaan.

2. Justifikasi



Lampiran I
Surat Keputusan Direksi :
Nomor : Kep.U/KU.401/I/5/KA-2015
Tanggal 20 Januari 2015

LAMPIRAN I
JUSTIFIKASI KEBUTUHAN BARANG/JASA
PELAMPAUAN DIATAS Rp. 10.000.000,-

1	Unit Kerja	SDM DAN UMUM DAOP 2 BANDUNG
2	Nama Kegiatan / Pengadaan	AKOMODASI TIM VERIFIKASI IMO TAHUN ANGGARAN 2015
3	Beban Anggaran Tahun	2014
4	Comitment Item	5311000000
5	Fund Centre	22090000
6	Total Nilai *)	12,010,000
7	Waktu Penggunaan	NOVEMBER 2015
8	Jangka waktu pelaksanaan	30 hari
9	URAIAN SINGKAT TENTANG	Untuk mengadakan jamuan makan pada pelaksanaan kegiatan berverifikasi IMO di Daop 2 Bd dengan media UMDS.
10	Latar Belakang Kebutuhan Barang / Jasa	
11	LOKASI PEKERJAAN / PENGIRIMAN / PENYERAHAN BARANG	
12	SISA PERSEDIAAN :	
	- Di gudang PKLG	Tidak ada
	- Di gudang unit	Tidak ada
	- Dalam Peroses Pengadan	Tidak ada
13	MANFAAT HASIL PEKERJAAN/BARANG	
	Justifikasi ini Kami buat dengan menyadari adanya ketentuan pasal 74 Undang-undang Perbendaharaan Negara Indonesia (ICW STABL 925 No. 448)	

*) RAB TERLAMPIR

Mengetahui & Setuju
Vice President Daop 2 Bd

ILHAM NORMAN
Nipp. 64383

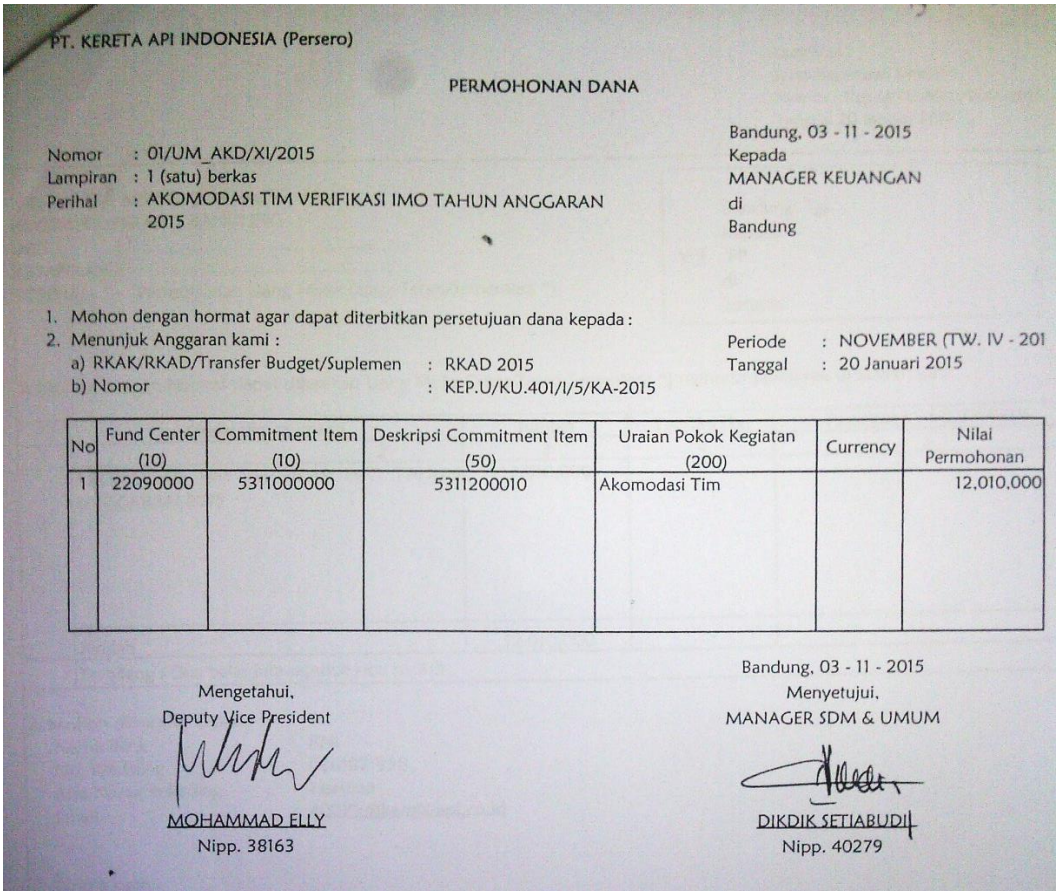
Bandung, 03 - 11 - 2015
Manager SDM dan Umum

DIKDIK SETIABUDI
Nipp. 40279

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, 2015.

Gambar 3.8
Justifikasi

3. Permohonan Dana Anggaran



PT. KERETA API INDONESIA (Persero)

PERMOHONAN DANA

Bandung, 03 - 11 - 2015
Kepada
MANAGER KEUANGAN
di
Bandung

Nomor : 01/UM_AKD/XI/2015
Lampiran : 1 (satu) berkas
Perihal : AKOMODASI TIM VERIFIKASI IMO TAHUN ANGGARAN 2015

1. Mohon dengan hormat agar dapat diterbitkan persetujuan dana kepada :
2. Menunjuk Anggaran kami :
   a) RKAK/RKAD/Transfer Budget/Suplemen : RKAD 2015
   b) Nomor : KEP.U/KU.401/I/5/KA-2015

Periode : NOVEMBER (TW. IV - 201
Tanggal : 20 Januari 2015

No	Fund Center (10)	Commitment Item (10)	Deskripsi Commitment Item (50)	Uraian Pokok Kegiatan (200)	Currency	Nilai Permohonan
1	22090000	5311000000	5311200010	Akomodasi Tim		12,010,000

Bandung, 03 - 11 - 2015
Mengetahui,
Deputy Vice President

MOHAMMAD ELLY
Nipp. 38163

Menyetujui,
MANAGER SDM & UMUM

DIKDIK SETIABUDI
Nipp. 40279

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, 2015.

Gambar 3.9
Permohonan Dana Anggaran

Permohonan dana anggaran ini dibuat oleh unit bagian yang akan memohon dana. Agar unit anggaran dapat melihat seberapa besar dana yang dibutuhkan dan akan dibandingkan dengan *budget* yang tersedia. Jika dana yang dimohonkan sesuai dengan *budget* maka permohonan dana akan disetujui oleh unit anggaran.

1700033641

PERSETUJUAN DANA

Document No. : 1900063065
Business Area : B020
Year : 2015

No	Pemegang Anggaran (Fund Center)	Deskripsi Fund Center	Pos Anggaran (Commitment Item)	Deskripsi Commitment Item	Kegiatan	Curr.	Nilai Persetujuan Dana	Sisa Anggaran
1	22090000	SDM & Umum	5311000000	Rapat & Akomodasi Beban Umum & Administrasi	BIAYA AKOMODASI TIM VERIFIKASI IMO TAHUN ANGGARAN 2015	IDR	12.010.000	12.688.550
					Total	IDR	**12.010.000**	

Pengendali Dana,
ASS MANAGER
ANGGARAN

SUMIHARTI
NIPP. 49620

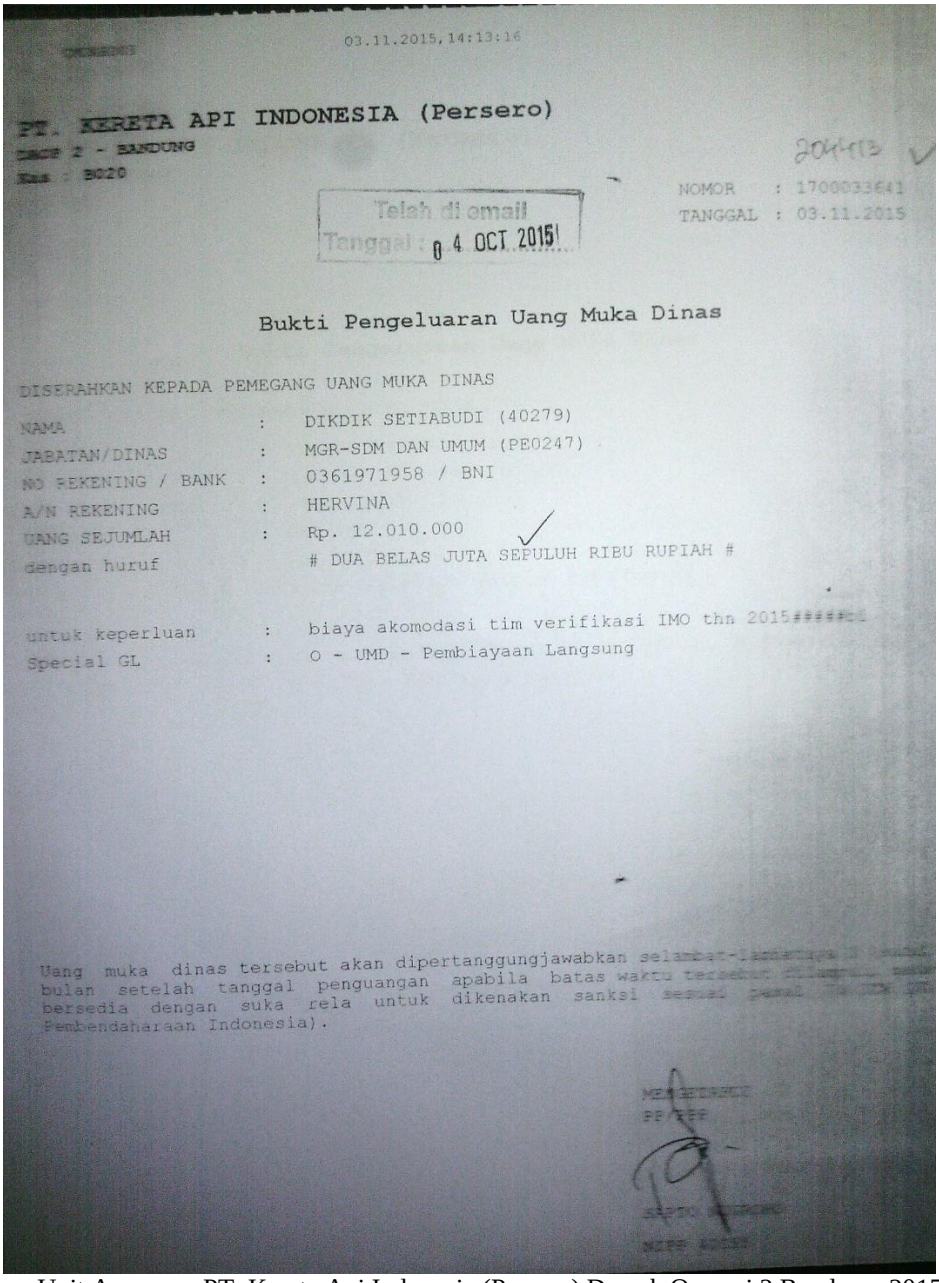
Bandung, 03.11.2015
Menyetujui,
MANAGER KEUANGAN

NURHADI
NIPP. 62975

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, 2015.

Gambar 3.10
Persetujuan Dana Anggaran

5. Pencairan Dana Anggaran



03.11.2015,14:13:16

PT. KERETA API INDONESIA (Persero)
DAOP 2 - BANDUNG
Kas : B020

NOMOR : 1700033641
TANGGAL : 03.11.2015

Telah di email
Tanggal : 04 OCT 2015

Bukti Pengeluaran Uang Muka Dinas

DISERAHKAN KEPADA PEMEGANG UANG MUKA DINAS

NAMA	:	DIKDIK SETIABUDI (40279)
JABATAN/DINAS	:	MGR-SDM DAN UMUM (PE0247)
NO REKENING / BANK	:	0361971958 / BNI
A/N REKENING	:	HERVINA
UANG SEJUMLAH	:	Rp. 12.010.000
dengan huruf		# DUA BELAS JUTA SEPULUH RIBU RUPIAH #
untuk keperluan	:	biaya akomodasi tim verifikasi IMO thn 2015
Special GL	:	O - UMD - Pembiayaan Langsung

Uang muka dinas tersebut akan dipertanggungjawabkan selambat-lambatnya 1 bulan setelah tanggal penguangan apabila batas waktu tersebut ... bersedia dengan suka rela untuk dikenakan sanksi sesuai ... Pembendaharaan Indonesia).

Sumber: Unit Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, 2015.

Gambar 3.11
Pencairan Dana Anggaran/Pengeluaran Uang Muka Dinas

Uang muka dinas tersebut akan dipertanggungjawabkan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah tanggal pencairan apabila batas waktu tersebut

dilampaui, maka bersedia dengan sukarela untuk dikenakan sanksi sesuai pasal 74 ICW (UU Pembendaharaan Indonesia).

6. Surat Pertanggungjawaban

Surat pertanggungjawaban ini harus diberikan setelah 30 hari atau 1 bulan setelah pengeluaran uang muka dinas atau pencairan dana. Apabila batas waktu tersebut dilampaui maka bersedia untuk dikenakan sanksi sesuai pasal 74 ICW (UU Pembendaharaan Indonesia.

3.2.2.2 Hambatan yang terjadi pada Prosedur Realisasi Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

Prosedur realisasi anggaran tidak selamanya berjalan baik. Realisasi anggaran juga memiliki kelemahan salah satunya menurut Ellen Christina (2002) karena dalam menyusun anggaran perencanaan yang dilaksanakan belum tentu tepat dengan realisasi, kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat. Penyusunan anggaran melibatkan persoalan yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran hingga perealisasian terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap atau tidak cukup.

Hambatan tersebut diantaranya adalah kekurangan dana pada saat memohon dana kembali. Hal ini terjadi karena penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya terjadi. Sering kali dalam penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan.

Selain itu pada saat perealisasian terjadi kelebihan dana yang terjadi karena permohonan dana terlalu tinggi. Hal ini terjadi karena pada saat permohonan dana unit bagian tidak melakukan *survey* terlebih dahulu dan unit bagian tidak memohon dana yang seminimal mungkin.

Hambatan lainnya yaitu surat pertanggungjawaban perealisasian anggaran yang disetorkan tidak sesuai jadwal yang sudah ditentukan. Menghambat proses penyelesaian proses perealisasian. Karena jika unit bagian belum menyetorkan surat pertanggungjawaban maka proses ini belum dikatakan selesai.

3.2.2.3 Upaya yang telah dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung dalam Mengatasi Hambatan yang terjadi pada Prosedur Realisasi Anggaran

Hambatan yang terjadi dalam prosedur realisasi anggaran telah dilakukan upaya untuk menyelesaikannya. Untuk menyelesaikan beberapa hambatannya, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung ini telah melakukan upaya untuk mengatasi hambatan. Upaya yang dilakukan karena terjadi kekurangan dana adalah dengan melakukan transfer budget. *Transfer budget* yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung ini adalah dengan menggeser dana dari unit bagian lain yang masih memiliki dana lebih. Maka unit anggaran harus selalu mengecek keadaan dana anggaran pada setiap unit bagian.

Dan bila terjadi kelebihan dana, unit anggaran meminta kembali dana tersebut untuk disimpan. Disimpan disini berarti dilakukan untuk prosedur dengan

unit bagian lainnya agar tidak terjadi kekurangan dana lagi. Pengembalian kelebihan dana ini dilakukan secara bersamaan dengan menyetorkan surat pertanggungjawaban perealisasian anggaran. Karena dengan menyetorkan surat pertanggungjawaban perealisasian anggaran maka akan terlihat secara jelas dana yang dipakai oleh unit bagian.

Pencairan dana harus dipertanggungjawabkan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah tanggal pencairan. Surat pertanggungjawaban itu adalah surat yang harus disetorkan oleh unit bagian yang memohon dana. Apabila surat pertanggungjawaban disetorkan setalah batas waktu yang ditetapkan maka unit bagian harus bersedia dengan sukarela untuk dikenakan sanksi sesuai pasal 74 ICW (UU Pembendaharaan Indonesia).