

**Penganggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai
PT Kereta Commuter Indonesia (KAI Commuter)**

Chandra Wijaya¹ Sawitri Budi Utami²

^{1,2} Universitas Padjadjaran Jatinangor

chandra20003@mail.unpad.ac.id , sawitri.budi@unpad.ac.id

ABSTRACT

This research was motivated by indications of problems in the budgeting process for the employee competency development program at PT Kereta Commuter Indonesia (KAI Commuter), it was the discrepancy between the budget that had been determined in the Company's Work Plan and Budget (RKAP) and its realization. In 2019, there was a realization of an employee competency development program that exceeded the budget set out in PT Kereta Commuter Indonesia's 2019. This research aims to describe the budgeting process for the PT Kereta Commuter Indonesia (KAI Commuter) employee competency development program by analyzing the budgeting stage procedures: preparation stage, forming stage, ratification (validation) stage, as well as implementation and accountability stages. The research method used was descriptive research with a qualitative approach. The data collection techniques used in this research was interview, documentation and observation methods. Based on the research results, researchers can conclude that PT Kereta Commuter Indonesia prepares budgets using a mixed approach method between a bottom up approach and a top down approach.

Keywords: Budgeting, Budget, Employee Competency Development, RKAP, Budgeting Stage Procedures

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan adanya indikasi masalah pada proses penganggaran program pengembangan kompetensi pegawai di PT Kereta Commuter Indonesia (KAI Commuter) yaitu ketidaksesuaian anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan realisasinya. Pada tahun 2019 terjadi realisasi program pengembangan kompetensi pegawai yang melebihi anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Kereta Commuter Indonesia tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana proses penganggaran program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia (KAI Commuter) dengan menganalisis prosedur tahapan penganggaran yaitu: tahap persiapan, tahap penyusunan, tahap ratifikasi (pengesahan), serta tahap implementasi dan pertanggungjawaban. Metode penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode wawancara, dokumentasi, dan observasi. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa PT Kereta Commuter Indonesia menyusun anggaran dengan metode pendekatan campuran yaitu antara pendekatan *bottom up* dan pendekatan *top down*.

Kata kunci: Penganggaran, Anggaran, Pengembangan Kompetensi Pegawai, RKAP, Prosedur Tahapan Penganggaran.

PENDAHULUAN

Penganggaran merupakan suatu proses perencanaan, pengelolaan, serta pengawasan penggunaan atas sumber daya keuangan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Blythe, 2005). Dalam proses penyusunan anggaran, bisa dilakukan secara komprehensif maupun parsial. Yang dimaksud penyusunan anggaran secara komprehensif adalah proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara menyeluruh, dalam hal ini mencakup seluruh aktivitas perusahaan di tiap-tiap bidang mulai dari administrasi, keuangan, hingga produksi dan pemasaran, sedangkan penyusunan anggaran secara parsial merupakan proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara terbatas, hanya mencakup sebagian dari aktivitas perusahaan, contohnya penyusunan anggaran penjualan, penyusunan anggaran operasional hingga penyusunan anggaran pendapatan. Permasalahan umum yang sering terjadi terkait dengan penganggaran adalah ketidakpastian dalam peramalan pendapatan serta biaya, kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam proses penganggaran, kurangnya partisipasi dari semua pihak yang terkait dalam proses penganggaran, kesulitan dalam menentukan prioritas dalam alokasi anggaran, dan kurangnya koordinasi antara departemen atau unit kerja dalam penggunaan anggaran.

PT Kereta Commuter Indonesia merupakan anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang transportasi publik sebagai penyedia jasa layanan perkeretaapian. PT Kereta Commuter Indonesia sebagai anak perusahaan dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang bertugas menyediakan layanan angkutan kereta api komuter, kereta bandara, dan juga kereta api lokal di Indonesia, berdiri pada tanggal 15 September 2008 dengan nama PT KAI Commuter Jabodetabek (KCJ). Saat ini telah berubah menjadi PT Kereta Commuter Indonesia, yang mengelola angkutan perkertaapian meliputi wilayah berikut ini:

- 1) Kereta Rel Listrik (KRL), Kereta Api Bandara dan Kereta Api Lokal Wilayah I Jabodetabek – Banten,
- 2) Kereta Api Lokal Wilayah II Bandung,
- 3) Kereta Rel Listrik (KRL) dan Kereta Api Lokal Wilayah VI Yogyakarta – Solo,
- 4) Kereta Api Lokal Wilayah VIII Surabaya.
- 5) Kereta Api Bandara Soekarno – Hatta.

Untuk mendukung tujuan dan strategis perusahaan, PT Kereta Commuter Indonesia merumuskan dan menetapkan dalam Rencana Jangka Panjang.

Perusahaan (RJPP) yaitu dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yaitu dokumen perencanaan untuk setiap tahunnya.

Program pengembangan kompetensi (*Capacity Building*) pegawai di PT Kereta Commuter Indonesia dilakukan meliputi program pendidikan dan pelatihan,

penambahan wawasan dan *in house training*. Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di lingkungan PT Kereta Commuter Indonesia melalui program pendidikan dan pelatihan atau sertifikasi audit yang diselenggarakan oleh Lembaga Pendidikan *Fraud Auditing*, Institute of Internal Audit (IIA), Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA) dan Lembaga pendidikan lainnya yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya. Selain melalui pendidikan dan pelatihan, terdapat juga program pengembangan lainnya seperti *in house training* dengan mengikuti lokakarya, dan seminar yang dilaksanakan oleh lembaga, yayasan serta konsultan yang berkompeten dalam bidangnya. Berikut adalah Anggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2019 - 2021, beserta sealisasinya:

**Tabel 1. 1 Data Anggaran dan Realisasi Anggaran Program
Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia
Tahun 2019 - 2021**

Sumber: Annual Report PT Kereta Commuter Indonesia Tahun 2019 – 2021

Tahun	Anggaran	Realisasi	Capaian
2019	Rp10.711.397.968	Rp11.219.959.799	104,75%
2020	Rp3.868.126.662	Rp2.390.581.413	61,80%
2021	Rp4.833.967.298	Rp4.179.321.064	86,46%

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa program pengembangan kompetensi pegawai tahun 2019 pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2019 dianggarkan sebesar Rp10.711.397.968 dengan realisasi sebesar Rp11.219.959.799 atau 104,75% dan melebihi anggaran sebesar Rp508.561.831. Lalu pada tahun 2020 program pengembangan kompetensi pegawai pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2020 dianggarkan sebesar Rp3.868.126.662 dengan realisasi sebesar Rp2.390.581.413 atau 61,80% dan menyisakan anggaran sebesar Rp1.477.545.294. Kemudian pada tahun 2021, program pengembangan kompetensi pegawai pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2021 dianggarkan sebesar Rp4.833.967.298 dengan realisasi anggaran sebesar Rp4.179.321.064 atau 86,46% dan menyisakan anggaran sebesar Rp654.646.234. Berdasarkan persentase capaian anggaran dan realisasi anggaran program pengembangan kompetensi pegawai pada tahun 2019 – 2021 dapat disimpulkan bahwa setiap tahunnya PT Kereta Commuter Indonesia pada program pengembangan kompetensi pegawai bersifat fluktuatif, dimana pada tahun

2019 realisasi anggaran melebihi anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2019 dan pada tahun 2020 – 2021 menyisakan anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2020 serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2021. Berdasarkan fenomena tersebut, ditemukan indikasi masalah pada proses penganggaran program pengembangan kompetensi pegawai di PT Kereta Commuter Indonesia yaitu adanya ketidaksesuaian anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun berjalan dengan realisasinya. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk mengamati dan meneliti hal tersebut, maka dari itu peneliti menjabarkan dalam laporan tugas akhir ini yang berjudul **“Penganggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia (KAI Commuter)”**.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan yang digunakan dengan metode wawancara, observasi, serta dokumentasi untuk mendapatkan, mengumpulkan, mengolah serta menganalisis data yang diperoleh untuk hasil penelitian. Objek penelitian dan permasalahan yang diteliti tidak dimodifikasi sehingga diteliti dan diungkapkan seperti kondisi aslinya secara detail dan mendalam. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) pada penelitian metode kualitatif, kriteria utama pada data hasil penelitian adalah data yang valid, reliabel, dan objektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap Persiapan

Menurut Moh. Mahsun dalam (Mahsun, 2019 : p.1.6 – p.1.7) tahap awal dalam prosedur tahapan penganggaran adalah tahap persiapan. Anggaran yang disusun oleh PT Kereta Commuter Indonesia berdasarkan setiap periode waktu satu tahun berjalan penuh dimulai dari tanggal 1 Januari tahun berjalan sampai dengan 31 Desember tahun berjalan. Tahap persiapan dalam penganggaran program pengembangan kompetensi pegawai di PT Kereta Commuter Indonesia dilakukan oleh unit kerja Human Capital Division bagian *Career and Competency Development* dengan membentuk dasar TNA (*Training Need Analysis*) untuk merundingkan dan menentukan program pengembangan kompetensi pegawai apa saja yang akan direncanakan serta diajukan pada tahun berjalan berikutnya berdasarkan *gap* atau kesenjangan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan PT. Kereta Commuter Indonesia. Tentunya dengan mempertimbangkan dan menentukan tujuan program pengembangan kompetensi pegawai yang diajukan, kebijakan strategis perusahaan, serta asumsi-asumsi lainnya sebagai dasar untuk tahapan berikutnya yaitu penyusunan anggaran program.

Tahapan Penyusunan

Tahapan kedua menurut Moh. Mahsun dalam (Mahsun, 2019 : p.1.6 – p.1.7) pada prosedur tahapan penganggaran adalah tahap penyusunan. Proses awal pada tahap penyusunan yang pertama adalah dengan menyusun rancangan rencana pendapatan. PT Kereta Commuter Indonesia merupakan transportasi publik yang dimana berbasis *Public Service Obligation* (PSO) dalam hal ini pastinya mendapatkan anggaran *Public Service Obligation* (PSO) atau anggaran subsidi dari pemerintah selain dari pendapatan operasional pelayanan penumpang. Selain itu juga menyusun rancangan rencana pembiayaan atau beban yang harus dikeluarkan oleh Perusahaan serta rencana biaya yang dianggarkan oleh masing-masing unit kerja PT Kereta Commuter Indonesia.

Seluruh unit kerja yang mengajukan anggaran program diberikan format pengisian yang berasal dari Perusahaan Induk yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) agar memudahkan penyesuaian dengan Induk Perusahaan. Unit kerja *Budgeting and Accounting Division* akan menginstruksikan kepada seluruh unit bidang kerja di bawah naungan PT Kereta Commuter Indonesia untuk melakukan pengisian, pengumpulan serta peninjauan anggaran sebelum disahkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun berikutnya.

Tahap Ratifikasi (Pengesahan)

Tahapan ketiga menurut Moh. Mahsun dalam (Mahsun, 2019 : p.1.6 – p.1.7) pada prosedur tahapan penganggaran adalah tahap ratifikasi (pengesahan). Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang sudah disusun akan disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT Kereta Api Indonesia oleh Dewan Komisaris PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero). Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang sudah disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT Kereta Api Indonesia (Persero) akan tersusun dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Kereta Commuter Indonesia yang diterbitkan oleh Direktur Utama PT Kereta Commuter Indonesia. Tahap ratifikasi (pengesahan) ini bermula dari perundingan yang dilakukan oleh unit kerja Human Capital Division untuk menentukan program-program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia yang akan dijalankan pada tahun anggaran yang direncanakan atas dasar hasil TNA (*Training Need Analysis*) yang sudah dilakukan dengan memperhitungkan biaya yang dibutuhkan dan disetujui oleh Vice President Human Capital Division PT Kereta Commuter Indonesia lalu mengirimkan usulan anggaran tersebut kepada unit kerja *Budgeting and Accounting Division* guna ditinjau kembali setiap komponen anggaran yang diajukan. *Budgeting and Accounting Division* akan melakukan koordinasi kepada seluruh unit kerja yang sudah mengajukan usulan anggaran, termasuk unit kerja *Human Capital Division* bagian *Career and Competency Development* untuk menelaah setiap komponen anggaran yang diajukan hingga program anggaran yang diajukan dapat diterima. Anggaran yang diajukan oleh seluruh unit kerja akan dibahas dan disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham

(RUPS) dan diterbitkan pada buku Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun yang akan berjalan. Sebelum kalender menunjukkan jadwal pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia, unit kerja *Human Capital Division* bagian *Career and Competency Development* sebagai Otorisator Pengambil Tindakan harus mengajukan Nota Permohonan Dana (NPD) kepada Otorisator Penerbit Surat Otorisasi dengan melampirkan Nota Permohonan Dana (NPD), Rencana Anggaran Biaya (RAB), dan Justifikasi. Unit yang membidangi *Budgeting and Accounting Division* sebagai Otorisator Penerbit Surat Otorisasi akan meninjau Nota Permohonan Dana program pengembangan kompetensi pegawai yang sudah diajukan, jika dinilai sudah sesuai maka akan diterbitkan Nota Persetujuan Dana untuk ditindaklanjuti kepada Verifikator Pembayaran dalam hal ini yang membidangi *Finance Division* untuk menerbitkan Daftar Pembayaran lalu dilanjutkan kepada *Treasury Level 3* sebagai Bendaharawan guna ditindaklanjuti untuk pendistribusian anggaran kepada pengguna anggaran atas pengajuan program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia.

Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban

Tahapan keempat menurut Moh. Mahsun dalam (Mahsun, 2019 : p.1.6 – p.1.7) pada prosedur tahapan penganggaran adalah tahap implementasi dan pertanggungjawaban. *Career and Competency Development Human Capital Division* akan melaksanakan program pengembangan kompetensi pegawai bagi pegawai di lingkungan PT Kereta Commuter Indonesia sesuai yang diajukan. Setelah program tersebut sudah terlaksana, unit kerja *Human Capital Division* bagian *Career and Competency Development* wajib melaporkan pertanggungjawaban program yang sudah dijalankan kepada unit kerja *Budgeting and Accounting Division* bagian *Budget Planning and Evaluation Department* untuk dilakukan pelaporan pertanggungjawaban atas hasil anggaran yang sudah digunakan pada program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia.

Pada akhir tahun dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) diadakan Laporan Manajemen dimana seluruh anak perusahaan dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) termasuk PT Kereta Commuter Indonesia melaporkan pertanggungjawaban atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan realisasinya yang sudah dijalankan selama tahun berjalan. PT Kereta Commuter Indonesia nantinya akan mempublikasikan Laporan Manajemen tersebut dalam bentuk dokumen *Annual Report* sebagai laporan pertanggungjawaban perkembangan dan pencapaian yang sudah dijalankan dalam satu tahun sesuai dengan yang direncanakan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). menyimpulkan terdapat beberapa opsi yang dapat ditempuh jika terjadi anggaran yang dibutuhkan melebihi anggaran yang sudah ditetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), antara lain:

1. Mengajukan program yang tidak direncanakan sebelumnya atas dasar arahan Direksi ataupun kebijakan strategis Perusahaan yang

mengharuskan program baru dilakukan di tahun berjalan, dengan syarat atas persetujuan Direksi.

2. Melakukan Transfer Budget atau Surat Otorisasi Tambahan/*Suplement* sesuai dengan Peraturan Direksi PT. Kereta Commuter Indonesia Nomor 10/PERDIR/AF.100/KCI/III/2023 Bab IV Pasal 7 dan 8.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa PT Kereta Commuter Indonesia menyusun anggaran dengan metode pendekatan campuran yaitu antara pendekatan *bottom up* dan pendekatan *top down*. Penyusunan anggaran program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia dimulai dari perencanaan perusahaan secara garis besar yang dipaparkan oleh tiap-tiap unit kerja dengan memperhatikan kebijakan serta aturan yang berlaku. Penganggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia diatur dalam Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP101/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

Badan Usaha Milik Negara dan Surat Keputusan Direksi PT Kereta Commuter Indonesia Nomor SK.052.1/CU/KCI/XII/2018 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT Kereta Commuter Indonesia untuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta Peraturan Direksi PT. Kereta Commuter Indonesia Nomor 10/PERDIR/AF.100/KCI/III/2023 tentang Garis Komando Mekanisme Keuangan untuk pengajuan NPD (Nota Permohonan Dana), sesuai dengan Prosedur Tahapan Penganggaran yang dikemukakan oleh Moh. Mahsun (2019) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan dalam Penganggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia sudah berjalan dengan baik, unit kerja Human Capital Division bagian *Career and Competency Development* membentuk panitia penyusun anggaran secara internal serta melakukan perundingan dan menentukan program pengembangan kompetensi pegawai yang akan diajukan pada tahun berjalan berikutnya berdasarkan *gap* atau kesenjangan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan PT. Kereta Commuter Indonesia dengan menentukan tujuan program pengembangan kompetensi pegawai yang diajukan, kebijakan strategis perusahaan, serta asumsi-asumsi lainnya sebagai dasar penyusunan anggaran.

2. Tahap Penyusunan

Tahap Penyusunan dalam Penganggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia sudah berjalan dengan baik, *Budgeting and Accounting Division* PT. Kereta Commuter Indonesia akan menyusun rancangan keuangan yang terdiri dari rencana pendapatan, rencana biaya (belanja), dan rencana pembiayaan. Unit kerja *Budgeting and Accounting Division* akan menginstruksikan kepada seluruh unit bidang kerja di bawah naungan PT Kereta Commuter Indonesia untuk melakukan pengisian, pengumpulan serta peninjauan anggaran sebelum disahkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun yang dianggarkan.

3. Tahap Ratifikasi (Pengesahan)

Tahap Ratifikasi (Pengesahan) dalam Penganggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia berjalan dengan baik, unit kerja *Human Capital Division* melakukan perundingan untuk menentukan program-program pengembangan kompetensi pegawai yang akan dilaksanakan di tahun anggaran berdasarkan hasil dari TNA (*Training Need Analysis*) dengan perhitungan biaya-biaya yang dibutuhkan lalu melakukan koordinasi dengan mengirimkan usulan anggaran tersebut kepada unit kerja *Budgeting and Accounting Division* guna ditinjau kembali setiap komponen anggaran yang diajukan. *Budgeting and Accounting Division* PT. Kereta Commuter Indonesia akan menyusun keseluruhan rencana kerja dan anggaran yang diajukan selama periode satu tahun kedepan termasuk program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia untuk dibahas dan disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Namun untuk pendistribusian anggarannya, harus melakukan pengajuan Nota Permohonan Dana (NPD) saat kalender mendekati jadwal program yang direncanakan dimulai dari pengajuan kepada Otorisator Penerbit Surat Otorisasi, dilanjutkan kepada Verifikator Penerbit Daftar Pembayaran, hingga dilanjutkan kepada Bendaharawan guna ditindaklanjuti untuk pendistribusian anggaran kepada pengguna anggaran atas pengajuan program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia.

4. Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban

Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban dalam Penganggaran Program Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Kereta Commuter Indonesia sudah berjalan dengan baik, *Career and Competency Development Human Capital Division* akan melaksanakan program pengembangan kompetensi pegawai bagi pegawai di lingkungan PT Kereta Commuter Indonesia yang diajukan. Setelah program tersebut sudah terlaksana, unit kerja *Human Capital Division* bagian *Career and*

Competency Development akan melaporkan pertanggungjawaban program yang sudah dijalankan kepada unit kerja *Budgeting and Accounting Division* bagian *Budget Monitoring and Authorization Department* untuk dilakukan monitoring atas hasil anggaran yang sudah digunakan dengan anggaran yang tersisa dari keseluruhan program yang diajukan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun berjalan. Lalu pada akhir tahun Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) diadakan Laporan Manajemen dimana seluruh anak perusahaan dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) termasuk PT Kereta Commuter Indonesia melaporkan pertanggungjawaban atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan realisasinya yang sudah dijalankan selama tahun berjalan. PT Kereta Commuter Indonesia akan mempublikasikan Laporan Manajemen dalam bentuk *Annual Report* sebagai laporan pertanggungjawaban perkembangan dan pencapaian yang sudah dijalankan dalam satu tahun sesuai dengan yang direncanakan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Pada tahun 2019, realisasi anggaran program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia melebihi anggaran yang ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), hal ini disebabkan adanya penambahan program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia yang tidak direncanakan sebelumnya pada tahun 2019. Program tersebut dapat diajukan atas dasar arahan Direksi atau Kebijakan Strategis Perusahaan dengan persetujuan Direksi, atau dengan melakukan Transfer Budget atau Surat Otorisasi Tambahan/*Suplement* sesuai dengan Peraturan Direksi PT. Kereta Commuter Indonesia Nomor 10/PERDIR/AF.100/KCI/III/2023 Bab IV Pasal 7 dan 8.

Sebaliknya, pada tahun 2020 dan 2021 realisasi program pengembangan kompetensi pegawai kurang dari anggaran yang ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), hal ini terjadi karena terdapat program pengembangan kompetensi pegawai yang tidak terlaksana akibat pandemi Covid-19 yang melanda pada saat itu.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang sudah diuraikan oleh peneliti mengenai prosedur tahapan penganggaran program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia, maka peneliti mengemukakan saran atas permasalahan yang terjadi dan sekiranya dapat digunakan oleh peneliti lain dengan bahasan yang serupa.

5.2.1. Saran Akademis

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam aspek yang diteliti karena hanya memfokuskan pada prosedur tahapan penganggaran. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan penelitian yang serupa terkait penganggaran program pengembangan kompetensi pegawai di Perusahaan yang lain maupun mempertimbangkan kepada aspek lainnya seperti pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai, kualitas kompetensi pegawai, hingga kinerja pegawai. Diharapkan juga bagi peneliti selanjutnya dapat memberikan paparan yang lebih mendetail dengan memperbanyak sumber-sumber yang dijadikan acuan agar hasil penelitian dapat lebih akurat dan memperdalam kembali bahasan pada penelitian ini.

5.2.2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa saran yang sekiranya dapat diterima dan digunakan untuk mengoptimalisasikan proses penganggaran pada PT Kereta Commuter Indonesia, antara lain:

1. Perlu adanya perencanaan yang matang dalam program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia.
2. Perlu mempertimbangkan program pengembangan kompetensi pegawai PT Kereta Commuter Indonesia agar realisasi tidak melebihi anggaran yang sudah ditetapkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew E. Sikula. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Biswan, A. T., & Grafitanti, I. D. (2021). Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan Studi Implementasi Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 35-56.
- Blythe, D. Flanders. (2005). *Introduction to Budgeting 4th Edition*. Southbank: Vic:Thomson.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Empat Belas. Cetakan Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, N. L. (2018). Dewi, N. L. P. I. T. (2018). Analisis Proses Penganggaran Dan
- Garrison, Noreen, & Brewer. (2007). *Akuntansi Manajerial Edisi Ke-11*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harrison Jr; Walter T; dkk. (2011). *Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Hery. (2013). *Teori Akuntansi Suatu Pengantar*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- M. Munandar. (2007). *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan kerja Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Mahsun, Moh. (2019). *Penganggaran Sektor Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications., Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi*. Jakarta: UI Press.
- Nafarin, M. (2015). *Penganggaran Perusahaan Edisi Tiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pengelolaan Dana Csr Serta Dampaknya Terhadap Peningkatan Citra Perusahaan (Studi Kasus Pt. Pln (Persero) Distribusi Bali Area Bali Utara, Di Singaraja Buleleng). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha, Vol: 9 No: 2*, 149-163.
- Putrayasa, I Made Agus. (2018). Penganggaran dan Analisis Anggaran. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*.
- R. A., Supriyono. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta
- Rachmayanti, S. (2014). *Analisis Penganggaran Pendapatan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara Tahun 2010-2013*. Jatinangor: Universitas Padjadjaran.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methodsfor Business. In A Skill-Building Approach (Seventh Edition)*. Chichester: Wiley.
- Setiadiputra, R. Y. (2017). Urgensi program pengembangan kompetensi sdm secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara, 5(1)*, 16-22.
- Simanjuntak, P. J. (1985). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Smith, Andrew. (2000). *Training and Development In Australia*. Australia: Reed International Books Australia Pty Buuterworths Ltd.
- Sodikin, S. S., & Zuliyanto, A. (2018). *Penganggaran Edisi 2*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.