

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN
DAN REALISASI BIAYA PEGAWAI PADA PT. KERETA API
INDONESIA (PERSERO) SUB DIVISI
REGIONAL 3.1 KERTAPATI**

SKRIPSI



**Nama : DONA TASNIAH
NIM : 22.2011.456.P**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

SKRIPSI

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN
DAN REALISASI BIAYA PEGAWAI PADA PT. KERETA API
INDONESIA (PERSERO) SUB DIVISI
REGIONAL 3.1 KERTAPATI**

**Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Program Strata Satu Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Palembang**



Nama : DONA TASNIAH

NIM : 22.2011.456.P

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dona Tasniah

NIM : 22.2011.456.P

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, 2015

Penulis



Dona Tasniah

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI


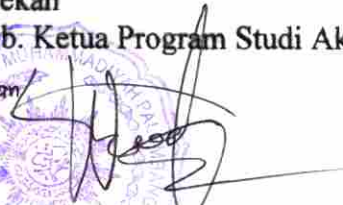
Judul : Analisis Faktor-faktor Penyebab Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati
Nama : Dona Tasniah
NIM : 22.2011.456.P
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan Disahkan
Pada tanggal, 2015
Pembimbing,



Mizan, SE., Ak., M.Si., CA
NIDN/NBM: 06047101/859196

Mengetahui,
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalina Ghozali, SE., Ak., M.Si
NIDN/NBM: 0228115802/1021961

PERSEMBAHAN DAN MOTTO:

Allah SWT akan selalu membimbing kita kearah yang lebih baik jika kita terus melakukan perubahan kearah yang lebih baik..

Bahagiakanlah orang tuakamu selagi mereka masih berada di dunia yang sama, karena semakin bertambah umur kita, orang tua kita semakin tua.

Senyumlah sebanyak-banyaknya sesuai dengan porsinya, bias jadi senyum indah kamu adalah senyum semangat bagi kebangkitan orang disekeliling kamu.

Teori tidak akan selesai dengan sempurna tanpa tindakan, manfaatkanlah waktu dengan tepat untuk hasil yang akurat.

(Dona Tasniah)

Terucap Syukur Kupersembahkan kepadaMu ya Allah, serta kepada:

- *Ayah dan Ibu tercinta yang selalu memberikan do'a dan restu kepadaku.*
- *Suamitercinta yang selaluadadisampingku*
- *Saudara-saudariku yang selalu menyemangatiku.*
- *Sahabat-sahabat seperjuanganku.*
- *Pembimbing skripsiku yang selalu sabar dan meluangkan waktunya dalam membimbingku*
- *Almamaterku.*



PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT, berkat rahmatNya penulisan skripsi dengan judul Analisis Faktor-faktor Penyebab Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Jember ini dapat penulis selesaikan sebagaimana waktu yang dijadwalkan.

Penulisan skripsi ini tentu tidak akan selesai tanpa dorongan dan dukungan banyak pihak. Maka dari itu penulis sampaikan ucapan terima kasih terutama kepada orang tuaku Bapak H. Achmad Nazmi dan Ibu Almh. Mariana serta suami tercinta Syambella, SE, yang do'a dan bantuannya memiliki makna besar dalam proses ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Mizan, SE.,Ak.,M.Si.,CA telah membimbing dan memberikan masukan guna penyelesaian skripsi ini. Selain itu ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. H. M. Idris, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Abid Djazuli, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Ibu Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.

4. Ibu Welly, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Seluruh Bapak, Ibu Dosen, dan staf pegawai Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Ibu Indarti Octaria, SE selaku Manajer Keuangan dan Ibu Nurbaity, SE selaku Asisten Manajer Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati yang bersedia membantu dan memberikan data untuk penulisan skripsi ini
7. Staf Program Anggaran Ari Wibowo Mukti, SE,PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati yang bersedia membantu dan meluangkan waktunya untuk diwawancarai.
8. Teman, Sahabat, serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik untuk seluruh bantuan yang diberikan guna menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari, meskipun banyak usaha yang telah dilakukan, akan tetapi skripsi ini masih jauh dari sempurna. Meskipun demikian mudah-mudahan dari skripsi ini tetap ada manfaat yang dapat diperoleh. Amin.

Palembang, 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....	v
HALAMAN PRAKATA.....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	8
A. Penelitian Sebelumnya.....	8
B. Landasan Teori.....	11
1. Anggaran.....	11
a. Pengertian Anggaran.....	11
b. Karakteristik Anggaran.....	12
c. Fungsi dan Manfaat Anggaran.....	14
d. Tujuan Penyusunan Anggaran.....	17
e. Keterbatasan Anggaran.....	18
f. Tahapan Penyusunan Anggaran.....	20
g. Pendekatan Penyusunan Anggaran.....	22

2. Anggaran Biaya.....	22
a. Pengertian Biaya.....	22
b. Klasifikasi Biaya.....	23
c. Jenis Biaya.....	25
d. Biaya Gaji Pegawai.....	26
e. Faktor-faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Varian Biaya Gaji dan Upah Pegawai.....	36
BAB III. METODE PENELITIAN.....	41
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Lokasi Penelitian.....	41
C. Operasionalisasi Variabel.....	42
D. Data yang diperlukan.....	43
E. Metode Pengumpulan Data.....	43
F. Analisis dan Teknik Analisis.....	44
1. Analisis Data.....	44
2. Teknik Analisis.....	45
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
A. Hasil Penelitian.....	46
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	46
2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Perusahaan.....	50
3. Aktivitas Perusahaan.....	64
4. Anggaran Biaya Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.....	64
5. Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.....	66
6. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.....	67
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	78
1. Faktor Internal.....	79

a. Kenaikan Gaji dan Biaya Lembur Perangsang Pegawai..	79
b. Penambahan Pegawai.....	81
c. Status Kepegawaian.....	84
d. Sistem Pembayaran Gaji dan Lembur Perangsang.....	85
e. Sistem Perhitungan Gaji dan Lembur Perangsang.....	87
2. Faktor Eksternal.....	104
a. Keadaan Pemerintah.....	104
b. Kondisi Ekonomi.....	105
c. Adanya Serikat Pekerja.....	106
 <i>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN</i>	 108
A. Simpulan.....	108
B. Saran	109
 DAFTAR PUSTAKA.....	 111
LAMPIRAN.....	113

DAFTAR TABEL

A.	Tabel I.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia Persero Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati 2012-2014.....	4
B.	Tabel II.1	Perbandingan antara Penelitian Sebelumnya dengan Penelitian yang akan dilakukan Penulis.....	10
C.	Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel.....	42
D.	Tabel IV.1	Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia.....	48
E.	Tabel IV.2	Posisi Penyerapan Dana Biaya Pegawai Tahun 2012.....	74
F.	Tabel IV.3	Laporan Realisasi Pendayagunaan Keuangan Posisi Penyerapan Dana Biaya Pegawai Tahun 2013.....	74
G.	Tabel IV.4	Subdivisi Regional 3.1 Kertapati Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2014.....	75
H.	Tabel IV.5	Tenaga Kerja yang dimiliki PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tahun 2012-2014.....	82
I.	Tabel IV.6	Besaran Tarif untuk Premi Dasar dan Premi Tambahan.....	102
J.	Tabel IV.7	Besaran Tarif untuj Premi Kilometer (per 100 km).....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1	Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regioanl 3.1 Kertapati.....	50
Gambar IV.2	Alur Penyusunan Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regioanl 3.1 Kertapati.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Surat Keterangan Selesai Melakukan Riset.....	114
Lampiran II	Foto Copy Aktivitas Bimbingan Skripsi.....	115
Lampiran III	Foto Copy Sertifikat Hafalan Surat-surat Pendek.....	116
Lampiran IV	Foto Copy Sertifikat TOEFL.....	117
Lampiran V	Foto Copy Piagam KKN.....	118
Lampiran VI	Biodata Penulis.....	119
Lampiran VII	Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi.....	120

ABSTRAK

Dona Tasniah 22.2011.456.P/2015 Analisis Faktor-faktor Penyebab Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apakah yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati. Tujuannya adalah untuk mengetahui faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Tempat penelitian dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati yang beralamat di Jalan Stasiun No.2 Kertapati 30258, Palembang. Variabel penelitian adalah faktor internal dan eksternal. Data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa: data-data kenaikan gaji pegawai dan lembur perangsang pegawai pada anggaran realisasinya ternyata tidak dijadikan sebagai dasar acuan oleh perusahaan dalam menyusun/menetapkan program anggaran, serta tidak melihat realisasi data realisasi data tahun-tahun sebelumnya. Faktor eksternal berupa: kebijakan-kebijakan pemerintah, yaitu: tentang kenaikan gaji dan lembur perangsang dan kebijakan dari para serikat kerja yang banyak menuntut kesejahteraan.

Kata Kunci: anggaran biaya pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara umum perusahaan memiliki tujuan dan sasaran yang hendak dicapai antara lain menghasilkan laba. Untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, maka pihak manajemen perusahaan membuat perencanaan tentang kegiatan yang akan dilakukan. Persaingan didunia bisnis pada saat ini semakin meningkat, perusahaan dituntut untuk memiliki perencanaan anggaran dan biaya yang baik agar perusahaan dapat mampu bersaing dan tetap berkembang, tetap hidup (*survive*), serta memenuhi fungsi sosialnya. Semakin berkembangnya perusahaan akan semakin banyak pula jenis-jenis kegiatan yang harus dilakukan, sehingga perencanaan dan pengendalian akan kegiatan tersebut menjadi lebih rumit. Perencanaan dan pengendalian ini juga diperlukan untuk menghindari perusahaan dari masalah yang kompleks akibat meningkatnya persaingan di dunia usaha. Perencanaan tersebut dinyatakan dalam bentuk anggaran.

Tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba dari kegiatan usaha yang dilaksanakan perusahaan. Oleh karena itu, perlu membuat suatu kebijakan atau prosedur. Salah satu alat yang baik dalam perencanaan dan pengendalian terhadap biaya adalah dengan menyusun anggaran. Anggaran memberikan manajemen, proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana, sebelum rencana dilaksanakan.

Supriyono (2009: 40) anggaran merupakan rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Suatu anggaran disusun untuk mencoba memberikan jawaban dan memperkirakan kejadian yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Salah satu perencanaan yang dibutuhkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan pendiriannya adalah perencanaan atas laba yang optimal yang dapat diwujudkan dalam suatu anggaran. Sebagaimana diketahui bahwa salah satu cara meningkatkan laba adalah dengan cara meningkatkan penjualan baik dari segi kualitas, jumlah barang dan jasa ataupun harga jualnya, hal ini ditujukan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang. Maka dalam hal ini anggaran biaya adalah yang paling penting dalam upaya meminimiliasi biaya yang diinginkan perusahaan.

Ursy (2006: 24), menyatakan bahwa biaya adalah sebagai sesuatu nilai tukar prasyarat, pengorbanan yang dilakukan guna memperoleh manfaat, sedangkan biaya pegawai sendiri menurut Hansen dan Mowen (2005: 40) adalah semua uang yang dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan operasi perusahaan. Pengendalian biaya yang efektif akan tergantung pada penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik. Manfaat perencanaan Mulyadi (2001: 4) ,aitu manfaat yang dapat memberikan operasional sehari-hari yang

merupakan petunjuk yang bisa diamati bagi setiap pimpinan guna mengambil keputusan yang lebih tepat untuk masa depan yang diinginkan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ini merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa transportasi, dan merupakan perusahaan tunggal yang menyelenggarakan bisnis usaha perkeretaapian di Indonesia. Sampai saat ini ada dua kegiatan usaha utama dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero), yaitu penjualan jasa angkutan penumpang, angkutan barang, dan satu kegiatan usaha tambahan yaitu optimalisasi asset.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam melaksanakan kegiatannya tersebut membutuhkan perencanaan yang baik yang kemudian disusun dalam suatu anggaran biaya. Anggaran ini berisi anggaran biaya gaji pegawai dan anggaran biaya dalam kegiatan keseharian perusahaan seperti biaya pegawai lembur dan perangsang. Biaya kegiatan keseharian perusahaan ini yang harus dikelola dengan baik untuk mendukung terlaksananya program pendapatan perusahaan. Hal inilah yang menjadikan anggaran biaya sebagai suatu standar evaluasi kinerja bagian keuangan oleh manajemen perusahaan. Namun, kenyataannya seringkali peranan anggaran biaya sebagai standar kinerja tidak dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga terdapat penyimpangan dan selisih anggaran yang mempengaruhi laba perusahaan.

Berdasarkan uraian, PT. Kereta Api Indonesia (Persero), Lagaimanakah sistem pengendalian manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) jika dilihat dari laporan penyerapan biaya pegawai dari tahun ke

tahun? apakah yang menyebabkan selisihnya anggaran dan realisasi biaya pegawai? Berikut ini disajikan tabel anggaran dan realisasi biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tahun 2012 sampai dengan 2014 pada Tabel I.1 sebagai berikut:

Tabel I.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Pegawai pada PT Kereta Api Indonesia
(Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tahun 2012-2014

Tahun	Biaya Pegawai	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
2012	Gaji Pegawai	104.611.296.961	106.706.418.775	(2.095.121.814)	102.01
	Lembur dan Perangsang	34.111.785.588	36.299.218.431	(2.187.432.843)	106.42
2013	Gaji Pegawai	106.955.199.532	109.378.106.305	(2.422.906.773)	102.27
	Lembur dan Perangsang	29.622.519.118	32.349.068.343	(2.726.549.225)	109.21
2014	Gaji Pegawai	128.524.902.425	129.637.414.911	(1.112.512.486)	100.87
	Lembur dan Perangsang	28.920.572.292	44.822.741.276	(15.902.168.984)	155.00

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, 2015

Berdasarkan tabel I.1 selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, menunjukkan bahwa anggaran biaya dari tahun 2012 sampai dengan 2014 tidak stabil sesuai target anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2012 biaya gaji pegawai dan biaya lembur dan perangsang melebihi anggaran yang telah ditetapkan yaitu 102.01 % dan 106.42 %. Tahun 2013 biaya gaji pegawai dan biaya lembur dan perangsang lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan yaitu 102.27 % dan 109.21 % dan untuk tahun 2014 biaya gaji pegawai dan lembur perangsang melebihi biaya anggaran yang sudah ditetapkan yaitu 100.87 % dan 155.00 %.

Berdasarkan persentase pencapaian tersebut, untuk selisih anggaran biaya pegawai tahun 2012 dan 2014, masih dalam batasan toleransi ketidaktercapaian dan kelebihan anggaran yaitu maksimal 5% dari anggaran yang ditetapkan sesuai Nomor: KEP.DR.III/KU.004/I/8/SS-2014 Tentang Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Daerah (RKAD) Divisi Regional III Sumatera Selatan Tahun Buku 2014 Tanggal 16 Januari 2014. Sedangkan untuk anggaran biaya lembur dan perangsang dari tahun 2012 dan 2014 ketidaktercapaian dan kelebihan penyerapan anggaran juga diluar batasan toleransi yaitu lebih dari 5% yaitu tahun 2012 sebesar 106.42 % dan tahun 2013 sebesar 109.21 % dan tahun 2014 sebesar 155.00 %. Penyimpangan ini dapat disebabkan karena dalam menyusun anggaran pendapatan kurang atau bahkan tidak memperhatikan faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya selisih anggaran biaya pegawai, baik itu faktor-faktor internal (*controllable*) maupun faktor-faktor eksternal (*uncontrollable*). Selisih yang terjadi ini hampir setiap tahun sehingga mempengaruhi laba yang telah diprogramkan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan realisasi Biaya Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apakah yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan khususnya mengenai masalah peranan anggaran dan realisasinya sebagai alat pengendalian manajemen untuk mencapai program yang tersebut.

b. Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran mengenai pemecahan masalah tentang peran anggaran serta faktor-faktor penyebab selisish realisasi biaya pegawai terhadap anggaran pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

c. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan yang bermanfaat dan dapat dipergunakan sebagai bahan perbandingan untuk penelitian berikutnya dan masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Prasetyo (2014) yang berjudul “Analisis pengendalian intern atas penyusunan anggaran pendapatan dan biaya koperasi pada Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKP-RI) Kalimantan Barat”. Tujuan dari penelitian ini adalah bagaimanakah sistem pengendalian intern yang diterapkan PKP-RI Kalimantan Barat dalam penyusunan anggaran pendapatan dan biaya koperasi serta faktor- faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan antara anggaran pendapatan dan anggaran biaya koperasi. Analisis data yang digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif yaitu untuk menganalisis sistem pengendalian internal atas penyusunan anggaran pendapatan dan biaya koperasi meliputi Evaluasi *job description* (pedoman kerja), analisis flow chart, analisis kesesuaian anggaran, analisis *Internal Control Questioner* (ICQ) dan analisis Compliance test. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern atas penyusunan anggaran pendapatan dan biaya koperasi pada PKP-RI Kalimantan barat belum dilaksanakan dengan efektif, serta faktor faktor penyebab penyimpangan antara anggaran dan realisasi terdiri dari faktor internal yaitu sistem pengendalian biaya yang kurang diperhitungkan dengan baik, rendahnya kebijakan koperasi terhadap penyusunan anggaran, serta

faktor eksternal yang meliputi bunga pinjaman yang meningkat, tingkat kenaikan harga, kebijakan pemerintah dan perkembangan ekonomi.

Penelitian kedua dilakukan oleh Trisna.(2011) yang berjudul “Analisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang”. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yaitu dengan cara membandingkan antara teori-teori yang ada dengan peraturan-peraturan dan kebijakan yang ada didalam perusahaan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya operasional adalah faktor intern penyebab terjadinya selisih anggaran biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang yaitu tidak memperhatikan kemampuan pekerja, dalam melaksanakan penyusunan anggaran CV. Reka Mandiri Palembang masih menggunakan data yang out of date, dan kurangnya kerjasama antar bagian yang ada sehingga CV. Reka Mandiri Palembang dalam melakukan penyusunan anggaran masih banyak terjadi selisih (varians), sehingga dapat mengakibatkan kerugian. Seharusnya penyusunan anggaran biaya operasional harus disusun berdasarkan teknis pendekatan tertentu sehingga anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian.

Perbandingan diantara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan penulis saat ini terletak pada persamaan dan perbedaanya. Berikut ini disajikan tabel perbandingan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan penulis pada Tabel II.1 sebagai berikut:

Tabel II.1
Perbandingan antara Penelitian Sebelumnya dengan Penelitian yang akan dilakukan Penulis

No.	Judul Penelitian/ Nama	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis pengendalian intern atas penyusunan anggaran pendapatan dan biaya koperasi pada pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKP-RI) Kalimantan Barat (Prasetyo: 2014)	Sistem pengendalian intern atas penyusunan anggaran pendapatan dan biaya koperasi pada PKP-RI Kalimantan barat belum dilaksanakan dengan efektif, serta faktor faktor penyebab penyimpangan antara anggaran dan realisasi terdiri dari faktor internal yaitu sistem pengendalian biaya yang kurang diperhitungkan dengan baik, rendahnya kebijakan koperasi terhadap penyusunan anggaran, serta faktor eksternal yang meliputi bunga pinjaman yang meningkat, tingkat kenaikan harga, kebijakan pemerintah dan perkembangan ekonomi	Sama-sama menganalisis tentang faktor-faktor yang menyebabkan selisih atau tidak tercapainya anggaran.	Penelitian sebelumnya menganalisis tentang sistem pengendalian intern, penyebab selisih atau tidak tercapainya anggaran pendapatan dan biaya, dengan menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif pada PKP-RI Kalimantan Barat. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan penulis hanya menganalisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. KAI (Persero) Sub Divre 3.1 Kertapati.
2	Analisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang (Trisna: 2011)	faktor intern penyebab terjadinya selisih anggaran biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang yaitu tidak memperhatikan kemampuan pekerja, dalam melaksanakan penyusunan anggaran CV. Reka Mandiri Palembang masih menggunakan data yang out of date, dan kurangnya kerjasama antar bagian yang ada sehingga CV. Reka Mandiri Palembang dalam melakukan penyusunan anggaran masih banyak terjadi selisih (varians), sehingga dapat mengakibatkan kerugian.	Sama-sama menganalisis tentang faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan biaya operasional perusahaan.	Penelitian sebelumnya menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih biaya anggaran dengan biaya operasional. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan penulis hanya menganalisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. KAI (Persero) Sub Divre 3.1 Kertapati

Sumber: Penulis 2015

B. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu bentuk rencana yang disusun secara terperinci dan sistematis, meskipun tidak semua rencana disebut anggaran. Nafarin (2009:11) anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Supriyono (2009: 40) anggaran merupakan rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Munandar (2007: 1) anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Gunawan dan Marwan (2008: 6) anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Rudianto (2009: 3) anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter (uang), mengenai kegiatan operasi dan sumber daya perusahaan, untuk suatu periode tertentu diwaktu yang akan datang yang disusun oleh manajemen secara formal dan tertulis dan mempunyai suatu unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Rencana anggaran tertulis.
- 2) Anggaran bersifat formal.
- 3) Anggaran harus sistematis.
- 4) Anggaran adalah suatu keputusan yang diambil manajer dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.
- 5) Anggaran disusun untuk masa yang akan datang.

Anggaran berisi rencana-rencana perusahaan yang dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan operasi perusahaan dan hasil aktual dari operasi tersebut dibandingkan dengan anggaran untuk mengendalikan jalanya operasi dan menjamin pengguna sumber daya seoptimal mungkin, dimana hasil dari pengendalian ini akan digunakan sebagai umpan balik bagi perencanaan anggaran pada periode berikutnya.

b. Karakteristik Anggaran

Anggaran harus disusun dan dihitung dengan cermat agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif. Untuk

mewujudkan hal tersebut anggaran harus memiliki karakteristik tertentu. Supriyono (2009: 40) karakteristik anggaran adalah:

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba unit bisnis.
- 2) Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter dan di dukung oleh ukuran-ukuran non moneter.
- 3) Anggaran biasanya mencakup periode satu tahun.
- 4) Anggaran merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab mencapai tujuan yang dianggarkan.
- 5) Usulan anggaran dikaji ulang dan disahkan oleh manajer dengan wewenang yang lebih tinggi dari pengusul anggaran.

Mulyadi (2007: 469) karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun)
- 3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yaitu manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran
- 4) Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran
- 5) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat dirubah dalam kondisi tertentu

- 6) Secara berkala, kinerja keuangan dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan untuk perbaikan di waktu mendatang

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki karakteristik untuk mengestimasi potensi laba perusahaan yang dinyatakan dalam satuan uang yang merupakan komitmen manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang tertuang dalam anggaran dan biasanya memiliki jangka waktu satu tahun, juga merupakan alat penilaian kinerja bagi manajer, yang hanya bisa dirubah dalam kondisi tertentu.

c. Fungsi dan Manfaat Anggaran

Anggaran memiliki berbagai fungsi dan manfaat yang dapat dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh perusahaan dalam berbagai proses kegiatan (aktifitas) yang dilakukannya. Dedi (2007: 20) fungsi anggaran antara lain sebagai berikut:

- 1) Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan artinya dengan adanya anggaran, suatu perusahaan tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan akan dibuat.

- 2) Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran sebagai alat pengendalian berfungsi untuk mengendalikan atau menghindari pengeluaran yang terlalu besar atau penggunaan dana yang tidak semestinya.

3) Anggaran sebagai alat kebijakan

Anggaran sebagai alat kebijakan artinya dengan adanya anggaran perusahaan dapat menentukan arah kebijakan tersebut.

4) Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi artinya melalui dokumen anggaran komprehensif semua bagian, unit kerja, atau departemen yang merupakan sub organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dilakukan oleh unit/bagian lainnya.

5) Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran merupakan suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktifitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

6) Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran sebagai alat motivasi artinya dengan adanya anggaran maka seluruh bagian/unit dalam organisasi akan termotivasi untuk mencapai tujuan yang dituangkan dalam anggaran tersebut, oleh karena itu hendaknya dalam menyusun anggaran jangan terlalu tinggi dan jangan juga terlalu rendah.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran berfungsi sebagai alat yang digunakan manajemen dalam merencanakan, mengendalikan, menentukan kebijakan, mengkoordinasikan, menilai kinerja, dan memotivasi semua bagian dalam organisasi terhadap

pelaksanaan kegiatan yang akan dicapai agar kegiatan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah dituangkan dalam anggaran.

Anthony dan Govindrajan (2009: 5) dalam buku terjemahan Kurniawan manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapatnya perencanaan terpadu.
- 2) Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- 3) Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan.
- 4) Terdapatnya alat pengawasan yang baik.
- 5) Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Nafarin (2009:19) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- 3) Dapat memotivasi karyawan.
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan .
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi manajer.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manfaat anggaran adalah untuk menentukan tujuan dan sasaran yang

dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya, selain itu anggaran juga memiliki manfaat sebagai alat pengendalian dan perencanaan sebagai rencana perusahaan di masa mendatang.

d. Tujuan Penyusunan Anggaran

Danang (2012: 21) tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- 2) Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari.
- 3) Untuk mencari jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga mempermudah pengawasan.
- 4) Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Nafarin (2009: 19) terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan disusunnya anggaran adalah agar perusahaan mempunyai pedoman/landasan formal dalam melaksanakan berbagai kegiatan (aktifitas) dengan selaras terhadap apa yang direncanakan perusahaan, sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan yang dituangkan dalam anggaran tersebut.

e. Keterbatasan anggaran

Anggaran sebagai salah satu bentuk perencanaan juga memiliki keterbatasan. Tendi dan Sri (2007: 8) keterbatasan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi, dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik suatu kegiatan tergantung ketepatan estimasi tersebut.
- 2) Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut akan berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.

melaksanakan fungsinya sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual dibandingkan dengan standar, dan *varians* yang terjadi dievaluasi untuk perbaikan di waktu mendatang.

Supriyono (2009: 51-52) tahap-tahap penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki organisasi dari lingkungannya.
- 2) Memahami perumusan strategi dan perencanaan strategi.
- 3) Mengkomunikasi tujuan, strategi pokok, dan program.
- 4) Memilih taktik, mengkoordinasi, dan mengawasi operasi.
- 5) Menyusun usulan anggaran.
- 6) Menyarankan revisi usulan anggaran.
- 7) Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.
- 8) Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah dalam menyusun anggaran harus berdasarkan perencanaan yang baik dan strategi yang tepat dengan memperhatikan berbagi kekuatan, peluang, dan kelemahan dalam perusahaan agar anggaran dapat berjalan selaras dengan yang diinginkan perusahaan.

g) Pendekatan Penyusunan Anggaran

Prosedur/metode penyusunan anggaran antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainya berbeda-beda, ditinjau dari siapa yang membuat anggaran. Ida (2010: 14) metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) *Top Down Budgeting*, adalah metode penyusunan anggaran di mana anggaran ditentukan oleh manajemen puncak dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajemen.
- 2) *Bottom Up Budgeting*, adalah metode penyusunan anggaran di mana anggaran akan disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut kemudian diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan.
- 3) *Partisipative Budget* (Anggaran Partisipasi), adalah pendekatan anggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran, dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan

2) Anggaran Biaya

a. Pengertian Biaya

Pengelolaan perusahaan, baik perusahaan besar maupun kecil, perusahaan swasta maupun pemerintah yang mengejar laba atau tidak setiap harinya selalu berhadapan dengan istilah yang disebut biaya yang dikeluarkan dalam operasional ataupun kegiatan. Biaya (cost) merupakan istilah yang sudah banyak dipergunakan oleh berbagai lapisan masyarakat

dan dengan arti yang berbeda-beda sehingga sulit untuk memberikan definisi yang jelas.

Sofyan (2008: 105) biaya adalah penurunan gross dalam asset atau kenaikan dalam kewajiban yang diakui dan dinilai menurut prinsip akuntansi sedangkan Flammer (2007: 15) mendefenisikan biaya sebagai suatu nilai tukar prasyarat, pengorbanan yang dilakukan guna memperoleh manfaat.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah prasyarat atau pengorbanan pada tanggal perolehan yang dapat dinyatakan dengan pengurangan kas atau aktiva lainnya pada saat ini atau dimasa yang akan datang.

Selain itu, pengertian biaya secara luas mengandung empat unsur antara lain:

- a. Merupakan pengorbanan sumber ekonomi
- b. Diukur dengan satuan uang
- c. Yang telah terjadi atau yang akan terjadi
- d. Untuk tujuan tertentu

b. Klasifikasi Biaya

Biaya muncul karena adanya suatu kegiatan yang terjadi dalam operasi perusahaan. Banyaknya kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam operasi perusahaan maka banyak pula pengklasifikasian biaya tersebut. Klasifikasi biaya adalah suatu proses pengelompokkan biaya yang sistematis atas keseluruhan dari elemen–elemen yang ada dalam golongan.

Garrison dan Norenn (2010: 52) mengklasifikasikan biaya sebagai berikut:

1. Berdasarkan fungsi pokoknya biaya dikelompokkan menjadi:

a.) Biaya Produksi

Biaya yang berhubungan dengan produksi dari suatu produk yang akan di pertimbangkan dengan penghasilan di periode dimana produk itu di jual.

Biaya produksi terdiri dari:

(a) Biaya Bahan Langsung

Biaya bahan yang secara menyeluruh membentuk produk yang dapat diidentifikasi secara langsung ke produk.

(b) Biaya Tenaga Kerja

Biaya tenaga kerja yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk tadi.

(c) Biaya Overhead Pabrik

Biaya manufaktur yang tidak termasuk bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

b) Biaya Non-Produksi

Biaya yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Biaya ini terdiri dari:

(a) Biaya Penjualan dan Marketing

Biaya yang diperlukan untuk menangani konsumen dan memperoleh produk atau jasa untuk disampaikan kepada konsumen.

(b) Bagi Administrasi

Biaya yang meliputi biaya eksekutif, organisasi, klerikal yang berkaitan dengan manajemen umum perusahaan.

2. Berdasarkan Perilaku Biaya, maka biaya dibedakan menjadi:

1) Biaya Tetap

Biaya yang selalu tetap secara keseluruhan tanpa terpengaruh oleh aktifitas.

2) Biaya Variabel

Biaya yang berubah secara proporsional dengan perubahan tingkat aktivitas.

3) Biaya Semi Variabel

Biaya-biaya yang bersifat variable

c. Jenis Biaya

Rudianto (2006: 164) biaya didalam perusahaan dikelompokkan menjadi beberapa kelompok menurut spesifikasi manfaatnya yaitu:

1. Biaya bahan baku adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku yang telah digunakan untuk menghasilkan suatu produk jadi tertentu dalam volume tertentu.
2. Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi.
3. Biaya overhead adalah berbagai macam biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung tetapi juga tetap dibutuhkan dalam proses produksi. Termasuk dalam kelompok biaya overhead adalah biaya penolong, biaya tenaga kerja penolong dan biaya pabrikasi lain.

4. Biaya pemasaran digunakan untuk menampung keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan barang dagangannya hingga sampai ketangan pelanggan

d. Biaya Gaji Pegawai

1. Pengertian Gaji

Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasibuan (2007 : 133) menyatakan bahwa “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2005 : 3), “Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang”. Selain pernyataan Hasibuan dan Handoko, ada pernyataan lainnya mengenai gaji dari Hariandja (2005 : 245), yaitu gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Teori yang lain dikemukakan oleh Sastro Hadiwiryono (2006 : 292), yaitu : Gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat

ini banyak mengaitkan gaji dengan kinerja.

Pernyataan di atas juga didukung oleh pendapat Mathis dan Lackson (2006 : 153), “Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi”.

2. Peranan gaji

Poerwono (2005 : 307) peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu:

a. Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manager

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

b. Aspek penerima kerja

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Fungsi Penggajian

Komaruddin (2007 : 24) fungsi gaji bukan hanya membantu manager personalia dalam menentukan gaji yang adil dan layak saja, tetapi masih

ada fungsi-fungsi yang lain, yaitu :

- a. Untuk menarik pekerja yang mempunyai kemampuan ke dalam organisasi
- b. Untuk mendorong pekerja agar menunjukkan prestasi yang tinggi
- c. Untuk memelihara prestasi pekerja selama periode yang panjang

4. Tujuan Penggajian

Hasibuan (2012 : 121) tujuan penggajian, antara lain :

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas - tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan - kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan - peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang - undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

5. Pengertian Upah

Soemarso (2009 : 307) Upah merupakan salah satu rangsangan penting bagi para karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini tidaklah berarti bahwa tingkat upahlah yang merupakan pendorong utama, tingkat upah hanya merupakan dorongan utama hingga pada tarif dimana upah itu belum mencukupi kebutuhan hidup para karyawan sepantasnya. Upah sebenarnya merupakan salah satu syarat perjanjian kerja yang diatur oleh pengusaha dan buruh atau karyawan serta pemerintah.

“Upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh karyawan meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.” Dewan Penelitian Pengupahan Nasional memberikan definisi pengupahan sebagai berikut :

“Upah ialah suatu penerimaan kerja untuk berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan menurut suatu persetujuan Undang-undang dan Peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja.”

Pengertian diatas mengenai upah ini dapat diartikan bahwa upah merupakan penghargaan dari tenaga karyawan atau karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi yang berwujud uang, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan.

Gaji sebenarnya juga upah, tetapi sudah pasti banyaknya dan waktunya. Artinya banyaknya upah yang diterima itu sudah pasti jumlahnya pada setiap waktu yang telah ditetapkan. Dalam hal waktu yang lazim digunakan di Indonesia adalah bulan. Gaji merupakan upah kerja yang dibayar dalam waktu yang ditetapkan. Sebenarnya bukan saja waktu yang ditetapkan, tetapi secara relatif banyaknya upah itu pun sudah pasti jumlahnya. Di Indonesia, gaji biasanya untuk pegawai negeri dan perusahaan-perusahaan besar. Jelasnya di sini bahwa perbedaan pokok antara gaji dan upah yaitu dalam

jaminan ketepatan waktu dan kepastian banyaknya upah. Namun keduanya merupakan balas jasa yang diterima oleh para karyawan atau karyawan.

6. Sistem Upah.

Hariandja (2007 : 56) Ada beberapa sistem yang digunakan untuk mendistribusikan upah, dirumuskan empat sistem yang secara umum dapat diklarifikasikan sebagai berikut :

- a. Sistem upah menurut banyaknya produksi.
- b. Sistem upah menurut lamanya bekerja
- c. Sistem upah menurut lamanya dinas.
- d. Sistem upah menurut kebutuhan.

Berikut ini akan dijelaskan keempat macam sistem pengupahan tersebut:

1. Sistem upah menurut banyaknya produksi.

Upah menurut banyaknya produksi diberikan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan berproduksi lebih banyak. Produksi yang dihasilkan dapat dihargai dengan perhitungan ongkosnya. Upah sebenarnya dapat dicari dengan menggunakan standar normal yang membandingkan kebutuhan pokok dengan hasil produksi. Secara teoritis sistem upah menurut produksi ini akan diisi oleh tenaga-tenaga yang berbakat dan sebaliknya orang-orang tua akan merasa tidak kerasan.

2. Sistem upah menurut lamanya dinas.

Sistem upah semacam ini akan mendorong untuk lebih setia dan loyal terhadap perusahaan dan lembaga kerja. sistem ini sangat menguntungkan

bagi yang lanjut usia dan juga orang-orang muda yang didorong untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan. Hal ini disebabkan adanya harapan bila sudah tua akan lebih mendapat perhatian. Jadi upah ini kan memberikan perasaan aman kepada karyawan, disamping itu sistem upah ini kurang bisa memotivasi karyawan.

3. Sistem upah menurut lamanya kerja.

Upah menurut lamanya bekerja disebut pula upah menurut waktu, misalnya bulanan. Sistem ini berdasarkan anggapan bahwa produktivitas kerja itu sama untuk waktu yang kerja yang sama, alasan-alasan yang lain adalah sistem ini menimbulkan ketentraman karena upah sudah dapat dihitung, terlepas dari kelambatan bahan untuk bekerja, kerusakan alat, sakit dan sebagainya.

4. Sistem upah menurut kebutuhan.

Upah yang diberikan menurut besarnya kebutuhan karyawan beserta keluarganya disebut upah menurut kebutuhan. Seandainya semua kebutuhan itu dipenuhi, maka upah itu akan mempersamakan standar hidup semua orang. Salah satu kelemahan dari sistem ini adalah kurang mendorong inisiatif kerja, sehingga sama halnya dengan sistem upah menurut lamanya kerja dan lamanya dinas. Kebaikan akan memberikan rasa aman karena nasib karyawan ditanggung oleh perusahaan.

7. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Upah.

Beberapa faktor penting yang mempengaruhi besarnya upah yang diterima oleh para karyawan, Hariandja (2007 : 327) yaitu :

- a. Penawaran dan permintaan karyawan.
- b. Organisasi buruh.
- c. Kemampuan untuk membayar.
- d. Produktivitas.
- e. Biaya hidup.
- f. Peraturan pemerintah.

8. **Keadilan dan Kelayakan Dalam Pengupahan.**

Didalam memberikan upah/gaji perlu juga memperhatikan prinsip keadilan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan dengan penghasilan. Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Karena itu pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan, pengorbanan dari suatu jabatan dipertunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan yang diharapkan. Penghasilan ini ditunjukkan dari upah yang diterima.

Rasa keadilan ini sangat diperhatikan oleh para karyawan, mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang, tetapi juga membandingkan dengan rekan yang lain. Disamping masalah keadilan, maka dalam pengupahan perlu diperhatikan unsur kelayakan. Kelayakan ini bisa dibandingkan dengan pengupahan pada perusahaan-perusahaan lain. Ataa..

bisa juga dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum atau juga dengan menggunakan kebutuhan pokok minimum.

Dalam hubungannya dengan ketidaklayakan dengan pengupahan apabila dibandingkan dengan perusahaan lain, ada dua macam ketidaklayakan tersebut, Hariandja (2007 : 341) yaitu :

- 1) Mengundang skala-skala upah yang lebih rendah dibandingkan dengan skala upah yang dibayarkan untuk skala pekerjaan yang sama dalam perusahaan lain.
- 2) Skala-skala upah dimana suatu pekerjaan tertentu menerima pembayaran yang kurang dari skala yang layak dibandingkan dengan skala-skala untuk jenis pekerjaan yang lain dalam perusahaan yang sama.

9. Landasan Kebijaksanaan Pengupahan.

Dalam kebijaksanaan pengupahan tujuan utama yaitu kebijaksanaan yang mendasarkan upah dari sumbangan tenaga dan pikiran karyawan. Struktur upah/gaji menunjukkan sistem yang formal mengenai skala-skala untuk tujuan tersebut. Sistem ini membedakan dalam pembayaran-pembayaran yang dianggap menunjukkan perbedaan yang sama dalam bentuk-bentuk pekerjaan. Tambahan-tambahan produktivitas atau penyesuaian faktor-faktor perbaikan yang menghubungkan upah/gaji dengan dibuat menurut rata-rata kemajuan perusahaan.

Kebijaksanaan pengupahan umumnya dibuat untuk, Hariandja (2007 : 342) :

- a. Adanya pembayaran upah/gaji yang cukup untuk menjamin hidup berkeluarga dalam keadaan normal.
- b. Mengadakan deferensiasi penghargaan pengupahan/penggajian dalam perbedaan skill, tanggungjawab, usaha dan kondisi kerja.
- c. Mengadakan suatu pembinaan pengupahan/penggajian sesuai dengan peningkatan karya atau efisiensi kerja yang diberikan untuk mempertinggi daya hidup karyawan.
- d. Mengadakan suatu pembinaan pengupahan/penggajian menurut stabilitas keuangan perusahaan

Besar-kecilnya upah di suatu perusahaan, tidak bisa dilihat dan diukur hanya dari satu atau beberapa aspek saja. Dengan perkataan lain, besar-kecilnya upah pekerja/buruh di suatu perusahaan atau pada suatu jabatan tertentu (yang setara), sangat ditentukan oleh banyak faktor, antara lain misalnya :

- a. Faktor lamanya masa kerja yang atas dasar pengalaman kerja (*experience*), mempengaruhi perkembangan *skill* secara empirik (*autodidak*).
- b. Faktor profesionalisme, keterampilan dan kecakapan serta kemahiran dalam melakukan pekerjaan;
- c. Tinggi-rendahnya produktivitas, atau besar-kecilnya produk yang dihasilkan (kinerja).
- d. Faktor volume dan beban kerja serta besar-kecilnya resiko pekerjaan;
- e. Tinggi-rendahnya jabatan (terkait wewenang dan tanggung-jawab) seseorang pekerja/buruh.

- f. Aspek kewilayahan, seperti jauh-dekatnya lokasi atau tempat kerja atau perbedaan wilayah - penetapan - upah.
- g. Aspek kepribadian, terkait dengan tingkat kepercayaan dan kejujuran serta nilai-nilai kepribadian lainnya bagi seseorang pekerja (aspek *personality*).
- h. Banyak atau sedikitnya uji kompetensi dan sertifikasi kompetensi yang dimiliki, atau tinggi-rendahnya kualifikasi pendidikan (sebagai *basic start* awal dalam bekerja) dan lain-lain sebagainya.

e. Faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan varian biaya gaji dan upah pegawai

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik jika taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Oleh karena itu dalam menyusun anggaran biaya harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan pembengkakan biaya pegawai.

Sekretariat Nasional Forum Indonesia Untuk Transparansi Anggaran (Seknas Fitra) mengatakan pembengkakan belanja pegawai tidak hanya disebabkan oleh peningkatan jumlah, tapi juga karena gaji yang kian meningkat. Data Fitra menyebutkan rata-rata kenaikan jumlah pegawai dalam lima tahun terakhir sebesar 2 persen, sementara kenaikan belanja pegawai jauh lebih signifikan yakni 20 persen. "Artinya, beratnya belanja pegawai lebih disebabkan semakin meningkatnya ongkos pegawai dibandingkan jumlah Pegawai," kata Sekretaris Jenderal Seknas Fitra Yuna Farhan dalam siaran pers, Ahad 24 Juli 2011 *TEMPO Interaktif*, Jakarta. Fitra

(Forum Indonesia Untuk Transpartasi Anggaran) pembengkakan ongkos belanja pegawai itu setidaknya disebabkan karena 8 hal.

1. Kenaikan gaji pegawai . Fitra mencatat dalam lima tahun terakhir secara berturut-turut gaji PNS, TNI/Polri naik antara 5 sampai 15 persen. Selain kenaikan gaji pegawai, pemerintah juga memberikan kenaikan tunjangan struktural dan fungsional, pemberian gaji ke 13, pemberian uang makan mulai tahun 2007, penyesuaian pokok pensiun dan pemberian bulan ke 13 untuk pensiun.
2. Banjir Komisi. Lembaga Kepresidenan dinilai memberikan contoh yang buruk dengan membentuk banyak komisi . Lembaga Kepresidenan semakin gemuk dengan struktur seperti adanya staf khusus, staf pribadi, juru bicara, unit kerja, dewan pertimbangan Presiden , satgas mafia hukum dan terakhir Satgas TKI (tenaga Kerja Indonesia). “Pembentukan lembaga-lembaga ini tidak pernah dievaluasi efektifitasnya, bahkan cenderung menambah beban anggaran,” katanya.
3. Kebijakan pegawai tanpa mempertimbangkan anggaran. Fitra mengatakan sebagai bendahara negara seharusnya menteri keuangan mampu memprediksi setiap kebijakan berkaitan dengan pegawai akan berdampak pada belanja pegawai “budget constraint”. Terlebih belanja ini bersifat fix cost yang mudah diprediksi. Kementerian Keuangan seharusnya sudah memprediksi, kebijakan sektoral yang berimplikasi pada beban belanja pegawai seharusnya sudah dapat dilihat bebannya terhadap anggaran,

seperti kebijakan pengangkatan Sekdes menjadi PNS dan sertifikasi Guru, serta pengangkatan pegawai honorer.

4. Tunjangan pegawai. Peraturan Pemerintah No 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah memperbolehkan daerah memberikan tambahan tunjangan pada pegawai daerah. Fitra mencontohkan di DKI Jakarta, pejabat eselon I mendapatkan tambahan penghasilan sampai dengan Rp. 50 Juta, dan staf mendapat tambahan antara Rp. 4,7 – 2,9 juta. Fitra menilai terdapat ketidakjelasan batasan pemberian tunjangan daerah yang menyebabkan belanja pegawai membengkak.
5. Skema dana perimbangan. Skema dana perimbangan saat ini belum berpihak pada daerah. Sejak otonomi daerah sebanyak 70 persen urusan didesentralisasikan ke daerah, sementara pusat memegang lima kewenangan utama. Namun berbanding terbalik dari sisi fiskal, sejak tahun 2005 rata-rata belanja transfer daerah 31 persen dari APBN. Membengkaknya belanja pegawai, juga disebabkan oleh formula Dana Alokasi Umum (DAU) yang tidak memberikan insentif daerah. Formula DAU saat ini memperhitungkan kebutuhan belanja pegawai sebagai alokasi dana dasar dan selisih antara kebutuhan dengan kapasitas fiskal suatu daerah. Dengan formula ini daerah yang mampu melakukan efisiensi belanja pegawai dan meningkatkan kapasitas fiskalnya, otomatis akan berkurang jatah DAU-nya. Ini membuat daerah malas melakukan perampingan birokrasi dan meningkatkan PAD-nya.

6. Politisasi birokrasi. Sistem rekrutment yang sarat KKN terhadap pegawai negeri sipil daerah (PNSD) dan politisasi birokrasi masih terjadi di daerah. Kepala Daerah sebagai Pembina PNSD akan merekrut lebih banyak PNSD untuk meraih dukungan. Juga paska Pilkada, sebagai imbal jasa, Kepala Daerah mengangkat tim sukses menjadi PNSD.
7. Tidak ada rasio pegawai berdasarkan karakteristik daerah. Sampai saat ini pemerintah belum memiliki rasio jumlah pegawai yang ideal untuk melakukan pelayanan publik. Ketiadaan rasio ini menjadi penyebab terus menerus dilakukan rekrutment pegawai tanpa memperhatikan kebutuhan.
8. Pemekaran daerah. Pemekaran daerah juga menjadi pemicu membengkaknya belanja pegawai di daerah. Sebagai konsekuensi daerah baru, kebutuhan akan pegawai merupakan keharusan, ditambah rekrutmen yang masih mengutamakan putra daerah dibandingkan profesionalitas. Oleh karena itu dalam menyusun anggaran pembiayaan harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan biaya (Tendi dan Sri: 2007: 45-46), antara lain:
 - 1) Faktor internal (*controllable*) adalah data, informasi, dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan itu sendiri, faktor-faktor tersebut antara lain:
 - a) Data anggaran pada tahun-tahun yang lalu.
 - b) Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, promosi, saluran distribusi, dan sebagainya.
 - c) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.

- d) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitas) maupun ketrampilan dan keahliannya (kualitas).
 - e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - f) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
- 2) Faktor Eksternal (*uncontrollable*), adalah data, informasi, dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan tetapi di sana mempunyai pengaruh terhadap anggaran dan biaya perusahaan, antara lain:
- a) Keadaan persaingan.
 - b) Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c) Tingkat penghasilan masyarakat.
 - d) Tingkat penyebaran penduduk
 - e) Agama, adat istiadat, dan kebijakan masyarakat.
 - f) Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
 - g) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi, dan sebagainya.
 - h) Keadaan alam, meliputi kondisi geografis, cuaca, dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya adalah karena dalam penyusunan anggaran pembiayaan kurang atau bahkan tidak memperhatikan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sugiyono (2009:53-55) jenis penelitian dilihat dari eksplanasi:

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian Deskriptif adalah penelitian terhadap keberadaan variabel, baik hanya pada satu variabel atau lebih.

2. Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan, atau berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua Variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Deskriptif yaitu digunakan untuk mengetahui penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, yang beralamat di Jl. Stasiun No.2 Kertapati Telp. (0711) 513133 Facs. (0711) 512777 Kode Pos 30258, Palembang

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan arti dan menspesifikasikan bagaimana variabel atau kegiatan tersebut dapat diukur. Variabel yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya gaji pegawai dan lembur perangsang 1. Faktor Internal	Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai dan lembur perangsang yang berasal dari dalam perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan biaya gaji pegawai dan biaya lembur perangsang 2. Penambahan Pegawai 3. Status Kepegawaian 4. Sistem pembayaran gaji dan lembur perangsang 5. Sistem perhitungan gaji pegawai dan lembur perangsang
2. Faktor Eksternal	Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai dan lembur perangsang yang berasal dari luar perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pemerintah 2. Kondisi Ekonomi 3. Adanya serikat kerja

Sumber: Penulis 2015

D. Data yang Diperlukan

Nur dan Bambang (2009: 146-147) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi:

1) Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui perantara).

2) Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat orang lain)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre 3.1 Kertapati. Data sekunder yaitu Buku RKAD (Rencana Kerja dan Anggaran Daerah) serta anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dari tahun 2012 sampai dengan 2014.

E. Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2009: 402-425) dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan sebagai berikut:

1) Interview (wawancara)

Interview merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.

2) Kuisisioner (angket)

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

3) Observasi (pengamatan)

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

4) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode interview dan dokumentasi. Interview dengan komunikasi langsung dengan staf program anggaran yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati. Dokumentasi dengan mengumpulkan data pegawai, tarif biaya gaji dan lembur perangsang pegawai, jenis dan kelompok biaya gaji dan lembur perangsang pegawai, tulisan, karya-karya jurnal, dan artikel orang lain.

F. Analisis dan Teknik Analisis

1) Analisis Data

Sugiyono (2009: 13-14) analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu:

a) Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar.

b) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif suatu metode analisis dengan menggunakan data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, yaitu melakukan analisis atas data RKAD (Rencana Kerja dan Anggaran Daerah) serta data laporan penyerapan anggaran dan realisasi biaya pegawai dari tahun 2012 sampai dengan 2014 PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan cara memberikan penjelasan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

2) Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan yaitu dengan cara melakukan pengumpulan data berupa RKAD (Rencana Kerja dan Anggaran Daerah) serta data laporan anggaran dan realisasi biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapai dari tahun 2012 sampai dengan 2014 yang kemudian dikaji dan dianalisis atas data RKAD dan laporan tersebut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Kehadiran kereta api di Indonesia ditandai dengan pembangunan jalan KA Pertama di desa Kemijen, Jum'at tanggal 17 Juni 1864 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda, Mr. L.A.J Baron Sloet van den Beele. Pembangunan diprakarsai oleh Naamlooze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes dari Kemijen menuju desa Tanggung (26 Km) dengan lebar sepur 1435 mm. Ruas jalan ini dibuka untuk angkutan umum pada hari Sabtu, 10 Agustus 1867.

Keberhasilan swasta, NV. NISM membangun jalan KA antara Kemijen-Tanggung, yang kemudian pada tanggal 10 Februari 1870 dapat menghubungkan kota Semarang-Surakarta (110 Km), akhirnya mendorong minat investor untuk membangun jalan KA di daerah lainnya, tidak mengherankan kalau pertumbuhan panjang jalan rel antara 1864-1900 tumbuh dengan pesat. Tahun 1867 baru 25 Km, tahun 1870 menjadi 110 Km, tahun 1880 mencapai 405 Km, tahun 1890 menjadi 1.427 Km dan pada tahun 1900 menjadi 3.338 Km.

Selain di Jawa, pembangunan jalan KA juga dilakukan di Aceh (1874), Sumatera Utara (1886), Sumatera Barat (1891), Sumatera Selatan

(1914), bahkan tahun 1922 di Sulawesi juga telah dibangun jalan KA sepanjang 47 Km antara Makasar-Takalar, yang pengoperasiannya dilakukan tanggal 1 Juli 1923, sisanya Ujung pandang-Maros belum sempat diselesaikan. Sedangkan di Kalimantan, meskipun belum sempat dibangun, studi jalan KA Pontianak-Sambas (220 Km) sudah diselesaikan. Demikian juga di pulau Bali dan Lombok, pernah dilakukan studi pembangunan jalan KA.

Jenis jalan rel KA di Indonesia semula dibedakan dengan lebar sepur 1.067 mm; 750 mm (di Aceh) dan 600 mm di beberapa lintas cabang dan tram kota. Jalan rel yang dibongkar semasa pendudukan Jepang (1942-1943) sepanjang 473 Km, sedangkan jalan KA yang dibangun semasa pendudukan Jepang adalah 83 km antara Bayah - Cikara dan 220 Km antara Muaro - Pekanbaru. Ironisnya, dengan teknologi yang seadanya, jalan KA Muaro - Pekanbaru diprogramkan selesai pembangunannya selama 15 bulan yang mempekerjakan 27.500 orang, 25.000 diantaranya adalah Romusha. Jalan yang melintasi rawa-rawa, perbukitan, serta sungai yang deras arusnya ini, banyak menelan korban yang makamnya bertebaran sepanjang Muaro- Pekanbaru.

Setelah kemerdekaan Indonesia diproklamirkan pada tanggal 17 Agustus 1945, karyawan KA yang tergabung dalam Angkatan Moeda Kereta Api (AMKA) mengambil alih kekuasaan perkeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa bersejarah tersebut terjadi pada tanggal 28 September 1945. Pembacaan pernyataan sikap oleh Ismangil dan sejumlah anggota

AMKA lainnya, menegaskan bahwa mulai tanggal 28 September 1945 kekuasaan perkeretaapian berada di tangan bangsa Indonesia. Orang Jepang tidak diperbolehkan campur tangan lagi urusan perkeretaapi-an di Indonesia. Inilah yang melandasi ditetapkannya 28 September 1945 sebagai Hari Kereta Api di Indonesia, serta dibentuknya Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Berikut disajikan tabel ringkasan sejarah singkat perkeretaapian Indonesia pada Tabel IV.1 sebagai berikut:

Tabel IV.1
Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia

Periode (Thn)	Status	Dasar Hukum
1864	Pertama kali dibangun Jalan Rel sepanjang 26 km antara Kemijen Tanggung oleh Pemerintah Hindia Belanda	-
1864 s.d. 1945	Staat Spoorwegen (SS) Verenigde Spoorwegenbedrijf (VS) Deli Spoorwegen Maatschappij (DSM)	IBW
1945 s.d. 1950	DKA (Djawantan Keteta Api)	IBW
1950 s.d. 1963	DKA – RI (Djawatan Kereta Api - Republik Indonesia)	IBW
1963 s.d 1971	PNKA (Perusahaan Negara Kereta Api)	PP. No. 22 Th. 1963
1971 s.d.1991	PJKA (Perusahaan Jawatan Kereta Api)	PP. No. 61 Th. 1971
1991 s.d. 1998	PERUMKA (Perusahaan Umum Kereta Api)	PP. No. 57 Th. 1990
1998 s.d. 2010	PT. KERETA API (Persero)	PP. No. 19 Th. 1998 Keppres No. 39 Th. 1999 Akte Notaris Imas Fatimah
Mei 2010 s.d. sekarang	PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)	Instruksi Direksi No. 16/OT.203/KA 2010

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, 2015

a. Visi Perusahaan

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

b. Misi Perusahaan

Menyelenggarakan bisnis usaha perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik

untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama: keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan.

c. Maksud dan Tujuan Perusahaan

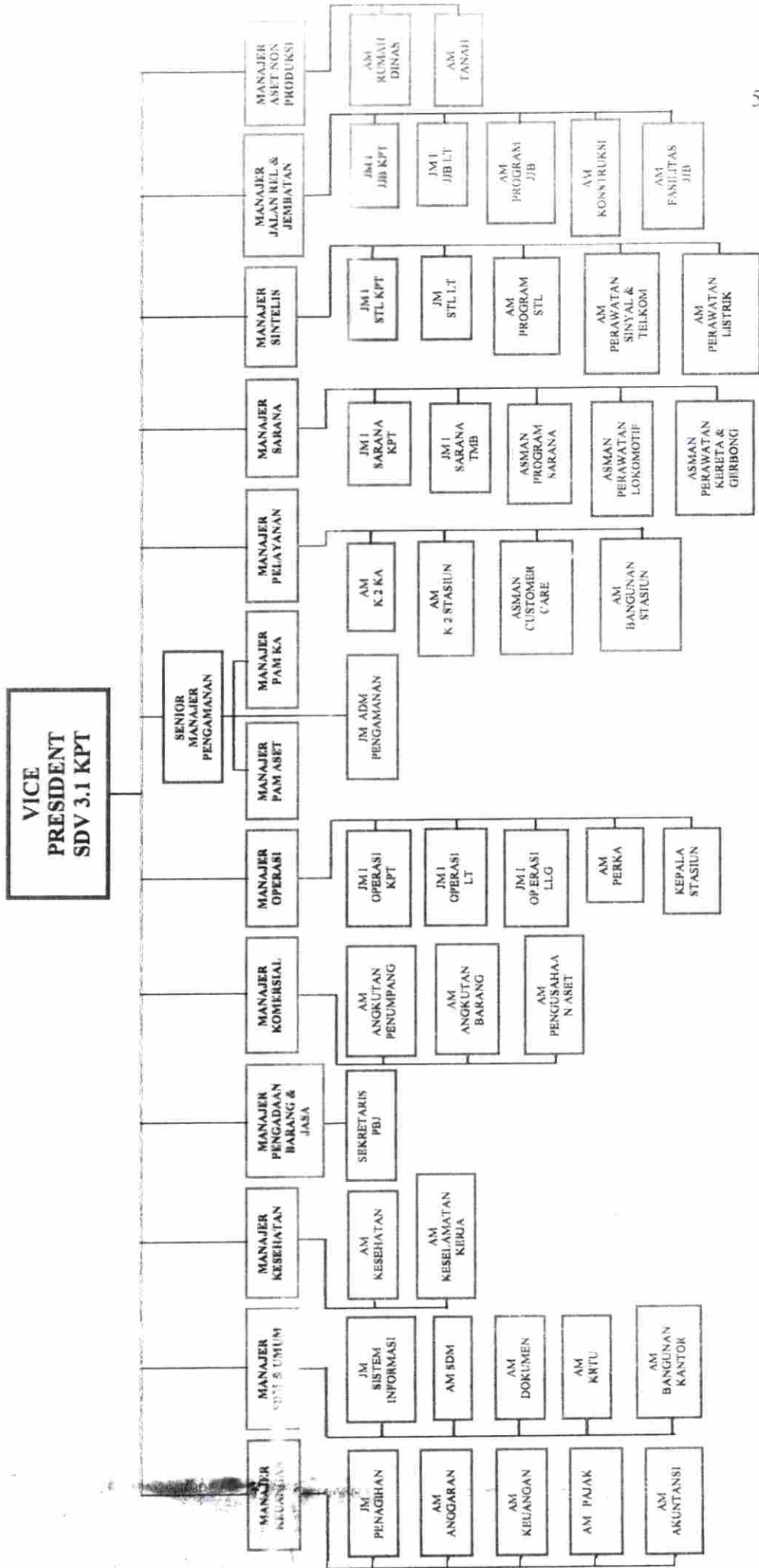
Melaksanakan dan mendukung kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang transportasi, dengan menyediakan barang-jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk melakukan ekspansi baik di pasar domestik maupun internasional di bidang perkeretaapian, yang meliputi usaha pengangkutan orang dan barang dengan KA, kegiatan perawatan dan pengusahaan prasarana perkeretaapian, pengusahaan bisnis properti secara profesional, serta pengusahaan bisnis usaha penunjang prasarana dan sarana KA secara efektif untuk kemanfaatan umum.

2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas dalam Perusahaan

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati merupakan wilayah daerah operasi penyelenggaraan bisnis usaha perkeretaapian yang dibawah oleh Divisi Regional 3 Sumatera Selatan. Memiliki wilayah dari Stasiun Kertapati sampai dengan Stasiun Lubuk Linggau, yang dipimpin oleh 1 *Vice President* yang dibantu oleh 1 Senior Manajer dan 13 Manajer. Berikut disajikan bagan struktur organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati pada gambar IV.1:



Gambar IV.1
Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati



Keterangan Gambar IV.1:

a. *Vice President* Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati

Vice President Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati adalah kepala daerah operasi penyelenggaraan bisnis perkeretaapian di seluruh wilayah Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, yang bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan bisnis perkeretaapian di wilayah Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

b. Senior Manajer Pengamanan

Senior Manajer Pengamanan bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap keamanan dan ketertiban daerah operasi, baik keamanan di atas kereta api maupun di wilayah stasiun dan aset sarana maupun prasarana perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya Senior Manajer Pengamanan dibantu oleh 2 Manajer dan 1 Junior Manajer, sebagai berikut:

- 1) Manajer Pengamanan Aset, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kegiatan pengamanan dan penertiban di wilayah stasiun dan aset prasarana perusahaan.
- 2) Manajer Pengamanan Kereta Api, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kegiatan pengaman dan penertiban di atas kereta api dan aset sarana perusahaan.
- 3) Junior Manajer Administrasi Pengamanan, bertugas melaksanakan kegiatan administrasi di unit Pengamanan serta membantu Senior Manajer dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran di unit

Pengamanan dan segala pendanaan yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pengamanan.

c. Manajer Keuangan

Manajer Keuangan bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap terlaksananya administrasi keuangan yang benar berdasarkan pada garis komando keuangan dan aturan-aturan mengenai administrasi keuangan yang berlaku dalam perusahaan, mulai dari pengendalian sampai pada pelaporan, serta bertanggung jawab terhadap terlaksananya proses penagihan atas sewa aset perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Keuangan dibantu oleh 1 Junior Manajer dan 4 Manajer, sebagai berikut:

- 1) Junior Manajer Penagihan, bertugas dan bertanggung melaksanakan proses penagihan atas sewa di wilayah Sub Divisi Reional 3.1 kertapati dalam upaya mendukung peningkatan pendatan optimalisasi aset.
- 2) Asisten Manajer Anggaran, bertugas dan bertanggung jawab menyusun draft usulan RKAD (Rencana Kerja Anggaran Daerah) dan draft Breakdown RKAD atas data usulan dan breakdown dari setiap unit, mengevaluasi dan mengendalikan anggaran dalam upaya efisiensi penggunaan dana, serta melaporkan realisasi anggaran perusahaan.

- 3) Asisten Manajer Keuangan, bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala pelaksanaan pembayaran, baik pembayaran internal maupun eksternal, juga merupakan Pembantu Pengesah Pembayaran (PPP) yang dapat mewakili manajer keuangan dalam mengesahkan pembayaran pada batasan nilai tertentu.
- 4) Asisten Manajer Pajak, bertugas dan bertanggung jawab terhadap semua hal yang berkaitan dengan pajak perusahaan, baik PPN, PPh, PBB, serta menjamin kebenaran atas setiap perlakuan jenis pajak dalam perusahaan dan membuat laporan pajak perusahaan.
- 5) Asisten Manajer Akuntansi, bertugas dan bertanggung jawab terhadap penyusunan laporan keuangan perusahaan yang benar dan sesuai standar akuntansi yang berlaku, serta menjamin keakuratan data laporan keuangan perusahaan.

d. Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum

Manajer SDM dan Umum bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap semua hal yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia dan Personalia, keandalan sistem informasi dan jaringan internet perusahaan, pengelolaan segala dokumen perusahaan, perawatan bangunan kantor, serta kegiatan-kegiatan umum lainnya yang berhubungan dengan wilayah kantor Sub Divisi Regionl 3.1 Kertapati. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer SDM dan Umum dibantu oleh 1 Junior Manajer dan 4 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Junior Manajer Sitem Informasi, bertugas dan bertanggung jawab terhadap keandalan kualitas sistem informasi dan jaringan internet perusahaan serta menjamin kelancaran penggunaan sistem informasi dalam semua unit dalam wilayah Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.
- 2) Asisten Manajer Sumber Daya Manusia, bertugas dan bertanggung jawab terhadap semua hal yang berkaitan dengan kepegawaian atau personalia mulai dari rekrut, perubahan data pegawai, peningkatan kualitas pegawai, payroll, dan sebagainya.
- 3) Asisten Manajer Dokumen, bertugas dan bertanggung jawab atas pengelolaan semua dokumen perusahaan, mulai dari penerimaan, pendistribusian, dan pengarsipan, serta menjamin semua dokumen tersusun dan tersimpan dengan baik dan aman.
- 4) Asisten Manajer Kerumahtanggaan Umum, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan umum dalam perusahaan, penjamuan tamu-tamu dinas perusahaan, pengawalan atas kunjungan pejabat, penyediaan fasilitas-fasilitas kantor, fasilitas-fasilitas rapat, fasilitas-fasilitas setiap unit, dan sebagainya.
- 5) Asisten Manajer Bangunan Kantor, bertugas dan bertanggung jawab merawat dan memperbaiki setiap kerusakan bangunan kantor dan bangunan lainnya (selain bangunan stasiun).

e. Manajer Kesehatan

Manajer Kesehatan bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap semua hal yang berhubungan dengan kesehatan pegawai, menjamin pelayanan kesehatan pegawai serta penyediaan fasilitas keselamatan kerja (APD). Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Kesehatan dibantu oleh 2 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Asisten Manajer Kesehatan, bertugas dan bertanggung jawab terhadap jeminan pelayanan kesehatan pegawai, pengajuan restitusi pegawai, *check up* berkala semua pegawai, dan *check up* rutin untuk pegawai operasional tertentu sebelum melaksanakan dinas.
- 2) Asisten Manajer Keselamatan Kerja, bertugas dan bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas keselamatan kerja pegawai operasional tertentu berupa APD dan APAR, serta pelayanan penuh atas kecelakaan kerja pegawai.

f. Manajer Pengadaan Barang dan Jasa

Manajer Pengadaan Barang dan Jasa bertugas dan bertanggung jawab penuh atas kegiatan pengadaan barang dan jasa, yaitu pelaksanaan pelelangan atas tender pekerjaan serta menetapkan harga satuan barang-barang umum (inventaris, ATK, dan APK) sebagai pedoman pagu harga di wilayah Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Pengadaan barang dan Jasa dibantu oleh 1 Asisten Manajer, yaitu:

- 1) Asisten Manajer Pengadaan Barang dan Jasa, bertugas dan bertanggung jawab membantu Manajer dalam kegiatan pelaksanaan pelelangan atas tender pekerjaan, serta membantu menetapkan harga satuan barang-barang umum (inventaris, ATK, dan APK) sebagai pedoman pagu harga di wilayah Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

g. Manajer Komersial

Manajer Komersial bertugas dan bertanggung jawab terhadap kegiatan bisnis utama perusahaan, meliputi: pemberdayaan angkutan penumpang dan angkutan barang, serta bisnis tambahan berupa pengusahaan aset dalam upaya meningkatkan pendapatan perusahaan untuk pencapaian target pendapatan yang ditetapkan perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Komersial dibantu oleh 3 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Asisten Manajer Angkutan Penumpang, bertugas dan bertanggung jawab memberdayakan angkutan penumpang dalam upaya peningkatan pendapatan atas penjualan jasa angkutan penumpang, serta pencapaian target pendapatan angkutan penumpang yang telah ditetapkan perusahaan.
- 2) Asisten Manajer Angkutan Barang, bertugas dan bertanggung jawab memberdayakan angkutan barang dalam upaya peningkatan pendapatan atas penjualan jasa angkutan barang, serta pencapaian

target pendapatan angkutan barang yang telah ditetapkan perusahaan.

- 3) Asisten Manajer Pengusahaan Aset, bertugas dan bertanggung jawab memberdayakan aset perusahaan dalam upaya peningkatan pendapatan atas pengusahaan aset perusahaan, serta pencapaian target pendapatan optimalisasi aset yang telah ditetapkan perusahaan.

h. Manajer Operasi

Manajer Operasi bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan kegiatan pengoperasian kereta api, baik kereta penumpang maupun barang, serta bertanggung jawab terhadap penyusunan GAPEKA (Grafik Perjalanan Kereta Api). dalam melaksanakan tugasnya Manajer Operasi dibantu oleh 4 Junio Manajer Inspector, 1 Asisten Manajer, dan beberapa Kepala Stasiun yang berada di setiap Stasiun Wilayah Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, sebagai berikut:

- 1) Junior Manajer *Inspector* Operasi Kertapati, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan operasi kereta api di wilayah Stasiun Kertapati - Stasiun Muara Gula.
- 2) Junior Manajer *Inspector* Operasi Lahat, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan operasi kereta api di wilayah Stasiun Tanjungenim baru - Stasiun Lahat.

- 3) Junior Manajer *Inspector* Operasi Lubuk Linggau, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan operasi kereta api di wilayah Stasiun Bunga Mas - Stasiun Lubuk Linggau.
- 4) Asisten Manajer Perjalanan Kereta Api, bertugas dan bertanggung jawab menyusun GAPEKA serta pelaksanaan anggaran dan segala pendanaan untuk mendukung kelancaran kegiatan operasi kereta api.
- 5) Kepala Stasiun, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kondisi stasiun, terlaksananya semua aktivitas di stasiun dengan baik, dan kegiatan operasi kereta api di stasiun wilayahnya.

i. Manajer Pelayanan

Manajer Pelayanan bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap semua kegiatan yang berhubungan dengan kebersihan dan keindahan stasiun, pelayanan pelanggan/penumpang serta perawatan semua bangunan stasiun. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Pelayanan dibantu oleh 4 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Asisten Manajer Kebersihan dan Keindahan Kereta Api, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keindahan di atas kereta api serta penyediaan fasilitas-fasilitas untuk mendukung kebersihan dan keindahan di atas kereta api.
- 2) Asisten Manajer Kebersihan dan Keindahan Stasiun, bertugas dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keindahan di stasiun

dan sekitar stasiun, serta penyediaan fasilitas-fasilitas untuk mendukung kebersihan dan keindahan di stasiun dan sekitar stasiun.

- 3) Asisten Manajer *Customer Care*, bertugas dan bertanggung jawab terhadap pelayanan penumpang/pelanggan, menanggapi semua keluhan pelanggan/penumpang, serta pelayanan penumpang di atas kereta api berupa *Customer Service On Train (CSOT)*.
- 4) Asisten Manajer Bangunan Stasiun, bertugas dan bertanggung jawab merawat dan memperbaiki setiap kerusakan bangunan stasiun dan sekitar stasiun.

j. Manajer Sarana

Manajer Saran bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap semua hal yang berhubungan dengan sarana kereta api, meliputi: penyediaan saran kereta api, keandalan saran kereta api, dan perawatan sarana kereta api. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Sarana dibantu 2 Junior Manajer Inspector dan 3 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Junior Manajer *Inspector* Sarana Kertapati, bertugas dan bertanggung jawab terhadap semua hal yang berhubungan dengan sarana kereta api, meliputi: penyediaan saran kereta api, keandalan saran kereta api, dan perawatan sarana kereta api di wilayah Dipo Kertapati.
- 2) Junior Manajer *Inspector* Sarana Tanjung Enim Baru, bertugas dan bertanggung jawab terhadap semua hal yang berhubungan dengan

sarana kereta api, meliputi: penyediaan sarana kereta api, keandalan sarana kereta api, dan perawatan sarana kereta api di wilayah Dipo Tanjungenim baru.

- 3) Asisten Manajer Program Sarana, bertugas dan bertanggung jawab terhadap penyusunan program anggaran perawatan sarana dan segala pendanaan untuk mendukung perawatan serta keandalan sarana kereta api.
- 4) Asisten Manajer Perawatan Lokomotif, bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala hal yang berhubungan dengan perawatan lokomotif, yaitu: penyediaan semua suku cadang yang dibutuhkan untuk perbaikan lokomotif.
- 5) Asisten Manajer Perawatan Kereta dan Gerbong, bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala hal yang berhubungan dengan perawatan kereta dan gerbong, yaitu: penyediaan semua suku cadang yang dibutuhkan untuk perbaikan kereta dan gerbong.

k. Manajer Sintelis

Manajer Sintelis bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap keandalan prasarana sinyal, listrik, dan telkom, serta berjalannya kegiatan pengoperasian prasarana sintelis dengan baik dalam upaya mendukung pengoperasian sarana kereta api. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Sintelis dibantu 2 Junior Manajer *Inspector* dan 3 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Junior Manajer *Inspector* Sintelis Kertapati, bertugas dan bertanggung jawab terhadap keandalan prasarana sinyal, listrik, dan telkom, serta berjalannya kegiatan pengoperasian prasarana sintelis dengan baik dalam upaya mendukung pengoperasian sarana kereta api di wilayah Resort Sintelis Kertapati - Resort Sintelis Muara Enim.
- 2) Junior Manajer *Inspector* Sintelis Lahat, bertugas dan bertanggung jawab terhadap keandalan prasarana sinyal, listrik, dan telkom, serta berjalannya kegiatan pengoperasian prasarana sintelis dengan baik dalam upaya mendukung pengoperasian sarana kereta api di wilayah Resort Sintelis Lahat -Resort Sintelis Lubuk Linggau.
- 3) Asisten Manajer Program Sintelis, bertugas dan bertanggung jawab terhadap penyusunan program anggaran perawatan sinyal, telkom, dan listrik serta segala pendanaan untuk mendukung perawatan serta keandalan prasarana sinyal, telkom, dan listrik.
- 4) Asisten Manajer Sinyal dan Telkom, bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala hal yang berhubungan dengan perawatan/perbaikan sinyal dan telkom, yaitu: penyediaan semua suku cadang yang dibutuhkan untuk perbaikan sinyal dan telkom.
- 5) Asisten Manajer Perawatan Listrik, bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala hal yang berhubungan dengan perawatan/pert ukan listrik, baik listrik penunjang pengoperasian

kereta api maupun listrik kantor yaitu: penyediaan semua suku cadang yang dibutuhkan untuk perbaikan sinyal dan telkom.

1. Manajer Jalan Rel dan Jembatan

Manajer Jalan Rel dan Jembatan bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap keandalan prasarana pokok jalan rel dan jembatan yang dilintasi kereta api dalam upaya mendukung pengoperasian prasarana kereta api. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Jalan Rel dan Jembatan dibantu 2 Junior Manajer *Inspector* dan 3 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Junior Manajer *Inspector* Jalan Rel dan Jembatan Kertapati, bertugas dan bertanggung jawab terhadap keandalan prasarana pokok jalan rel dan jembatan dalam upaya mendukung pengoperasian prasarana kereta api di wilayah Resort Jalan Rel dan Jembatan Kertapati - Resort Jalan Rel dan Jembatan Muara Enim.
- 2) Junior Manajer *Inspector* Jalan Rel dan Jembatan Lahat, bertugas dan bertanggung jawab terhadap keandalan prasarana pokok jalan rel dan jembatan dalam upaya mendukung pengoperasian prasarana kereta api di wilayah Resort Jalan Rel dan Jembatan Lahat - Resort Jalan Rel dan Jembatan Lubuk Linggau.
- 3) Asisten Manajer Program Jalan Rel dan Jembatan, bertugas dan bertanggung jawab terhadap penyusunan program anggaran perawatan prasarana pokok jalan rel dan jembatan, serta segala

pendanaan untuk mendukung perawatan dan keandalan prasarana pokok jalan rel dan jembatan.

- 4) Asisten Manajer Konstruksi, bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala hal yang berhubungan dengan perbaikan atau penambahan prasarana pokok jalan rel dan jembatan, termasuk perbaikan atau pembangunan terowongan, gorong-gorong, dan sebagainya.
- 5) Asisten Manajer Fasilitas Jalan Rel dan Jembatan, bertugas dan bertanggung jawab menyediakan fasilitas-fasilitas atau alat-alat yang dibutuhkan untuk perawatan prasarana pokok jalan rel dan jembatan, serta melakukan perawatan terhadap fasilitas atau alat pendukung perawatan prasarana pokok jalan rel dan jembatan.

l. Manajer Aset Non Produksi

Manajer Aset Non Produksi bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap penjagaan aset-aset perusahaan, meliputi: pendataan, pencatatan, validasi, dan pensertifikatan aset-aset perusahaan berupa aset tanah dan bangunan. Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Aset Non Produksi dibantu 2 Asisten Manajer, sebagai berikut:

- 1) Asisten Manajer Rumah Dinas, bertugas dan bertanggung jawab menjaga aset-aset perusahaan berupa rumah/bangunan dinas meliputi: pendataan, pencatatan, validasi, dan pensertifikatan.

pelayanan, dan nyaman (sesuai dengan visi perusahaan). Berdasarkan upaya-upaya yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (persero) tersebut diharapkan perusahaan dapat mencapai tujuan laba yang diinginkan perusahaan.

Anggaran biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran-anggaran, dengan kata lain disusun anggaran biaya pegawai terlebih dahulu baru kemudian disusun anggaran-anggaran lainnya dengan memperhatikan rencana pendapatan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Anggaran biaya pegawai ini digunakan sebagai pedoman kerja, penentu kebijakan, pengkoordinasian, penilain kinerja atau efektifitas kegiatan, dan pemotivasi para karyawan. Anggaran biaya pegawai memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan, sehingga dalam menyusun anggaran biaya pegawai harus lengkap dan terperinci dengan mempertimbangkan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan-kemungkinan lain yang dapat mempengaruhi jalannya anggaran biaya dalam upaya pencapaian pendapatan yang diinginkan perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa ketentuan anggaran biaya secara umum di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati:

- a. Anggaran biaya pegawai merupakan penjabaran dari rencana pembiayaan perusahaan dan merupakan pedoman bagi perusahaan

dalam upaya pencapaian kesejahteraan pegawai yang diinginkan perusahaan.

- b. Anggaran biaya pegawai merupakan rincian untuk menghasilkan rincian pembiayaan agar dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Anggaran biaya pegawai bersifat tetap atau fleksibel seperti anggaran biaya gaji dan tunjangan perangsang pegawai, sekali disetujui harus dijalankan dan tidak dapat dirubah.
- d. Anggaran biaya pegawai perusahaan harus terdapat keselarasan dan kesatuan gerak sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan dengan baik, efektif, dan efisien.
- e. Penyusunan anggaran biaya pegawai harus mempertimbangkan kemampuan, kelemahan, dan berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi jalannya anggaran biaya agar pendapatan yang diinginkan dapat tercapai secara optimal.
- f. Penyusunan anggaran biaya pegawai berprinsip pada kerja sama dan koordinasi antar setiap bagian yang ada dalam perusahaan.
- g. Pelaksanaan anggaran biaya pegawai harus tetap mengacu pada 4 pilar utama, yaitu keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan.

5. Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati

Tujuan yang diharapkan dalam anggaran biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati adalah:

- a. Sebagai pedoman kerja dan tanggung jawab yang setiap unit di perusahaan dalam upaya terealisasinya biaya pegawai yang diinginkan perusahaan.
- b. Memperjelas tugas dan tanggung jawab setiap unit di perusahaan dalam menyusun, melaksanakan, dan mengendalikan anggaran untuk merealisasikan biaya pegawai yang tepat sesuai yang telah ditetapkan.
- c. Terjalin koordinasi dan kerja sama yang baik antar setiap unit di perusahaan dalam upaya realisasi biaya pegawai yang diinginkan perusahaan.
- d. Mampu meningkatkan motivasi dan semangat para karyawan untuk berusahan agar realisasi anggaran biaya sesuai yang ditetapkan.
- e. Menimbulkan pemikiran dan penafsiran yang selaras antar setiap bagian dalam terealisasinya program yang diinginkan perusahaan.
- f. Tercapainya kesempurnaan pembiayaan pegawai dengan baik seperti yang diinginkan oleh perusahaan.

6. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati

Penyusunan anggaran biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati berdasarkan dasar hukum keputusan Menteri BUMN nomor: KEP-101/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara. Selanjutnya diturunkan oleh pimpinan perusahaan melalui pernyataan tertulis berupa nota dinas dari Direktur Keuangan atau

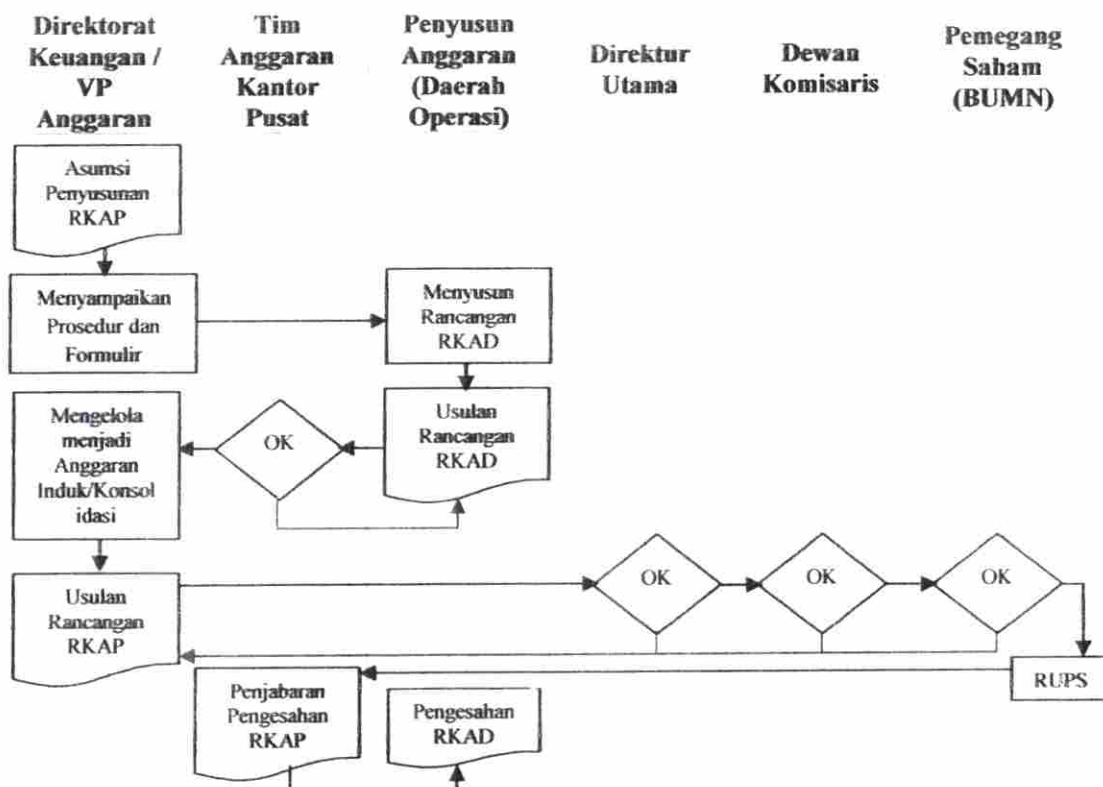
VP Anggaran Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung yang memerintahkan kepada setiap daerah untuk menyusun dan menyampaikan usulan anggaran ke kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.

Khusus untuk daerah operasi Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dilakukan kompilasi di Divisi Regional 3 Sumatera Selatan terlebih dahulu, baru kemudian disampaikan ke Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. Penyusunan anggaran ini dilakukan setiap memasuki periode semester kedua tahun berjalan untuk menyusun anggaran tahun yang akan datang. Ketentuan dalam usulan anggaran biaya pegawai adalah:

- a. Anggaran biaya pegawai disusun berdasarkan perkiraan kemampuan perusahaan untuk mencapainya.
- b. Anggaran biaya pegawai harus menguraikan secara jelas dan terinci mengenai besaran gaji pokok, tunjangan, golongan, jabatan bahkan seluruh status kepegawaian dan nilai pelayanan, serta kemampuan sarana pengangkut yang dimiliki perusahaan.

Berikut disajikan gambar alur penyusunan anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, pada gambar IV.2 sebagai berikut:

Gambar IV.2
Alur Penyusunan Anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati



Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, 2015

Keterangan Gambar IV.2:

- a. Direktorat Keuangan/VP Anggaran terlebih dahulu membuat asumsi-asumsi penyusunan RKAP.
- b. Kemudian VP Anggaran menyampaikan prosedur dan formulir penyusunan RKAP beserta asumsi-asumsinya dengan pengantar nota dinas yang memerintahkan kepada seluruh daerah operasi untuk membuat usulan RKAD.

- c. Kemudian daerah oprasi menyusun rancangan RKAD dari setiap bagian dan dikompilasi oleh Asisten Manajer Anggaran menjadi sebuah usulan rancangan RKAD Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.
- d. Kemudian usulan rancangan RKAD tersebut diajukan ke Tim Anggaran Kantor Pusat untuk dievaluasi, (jika Tim Anggaran Kantor Pusat menyetujui usulan rancangan RKAD tersebut maka akan diteruskan ke VP anggaran, jika tidak disetujui akan dikembalikan ke Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati untuk dilakukan perbaikan sesuai saran).
- e. Kemudian VP Anggaran mengelola setiap usulan rancangan RKAD dari setiap daerah menjadi suatu anggaran induk / anggaran konsolidasi (RKAP).
- f. Kemudian usulan rancangan RKA tersebut diajukan ke Direktur Utama untuk evaluasi dan persetujuan, (jika Direktur Utama menyetujui usulan rancangan RKAP tersebut maka akan diteruskan ke Dewan Komisaris untuk evaluasi dan persetujuan, jika tidak disetujui akan dikembalikan ke VP Anggaran untuk perbaikan sesuai saran).
- g. Kemudia Direktur Utama menyampaikan usulan rancangan RKAP tersebut kepada Dewan Komisaris untuk evaluasi dan persetujuan, (jika Dewan Komisaris menyetujui usulan rancangan RKAP tersebut maka akan diteruskan ke Pemegang Saham, jika tidak ddisetujui akan dikembalikan ke Direktur Utama untuk perbaikan sesuai saran).

- h. Kemudian Dewan Komisaris menyampaikan usulan rancangan RKAP tersebut kepada Pemegang Saham yaitu Kementerian BUMN. (Jika Pemegang Saham menyetujui usulan rancangan RKAP tersebut maka akan dibahas dalam RUPS, jika tidak disetujui akan dikembalikan ke Dewan Komisaris untuk perbaikan sesuai saran).
- i. Kemudian Pemegang Saham membahas usulan rancangan RKAP tersebut dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), hasil dari RUPS tersebut berupa Pengesahan RKAP yang sudah ditanda tangani dan selanjutnya disampaikan ke Tim Anggaran Kantor Pusat.
- j. Kemudian Pengesahan RKAP tersebut dijabarkan oleh Tim Anggaran Kantor Pusat serta penjabaran pembagian ke masing-masing daerah operasi.
- k. Kemudian Tim Anggaran Kantor Pusat menyampaikan Pengesahan RKAD kepada masing-masing daerah operasi untuk dijalankan dan dijadikan sebagai pedoman kerja perusahaan.

Pengesahan RKAD untuk PT. Kereta Api Indonesia Persero Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tersebut berisi anggaran laba rugi yang komponennya, berupa anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Anggaran tersebut dijadikan sebagai pedoman kerja yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab dalam upaya pencapaian laba perusahaan, seperti yang telah tertuang dalam RKAD tersebut. Selain itu juga dijadikan sebagai pedoman penilaian kinerja pada setiap unit pengelola anggaran.

Anggaran biaya pegawai menjadi tugas dan tanggung jawab Manajer SDM dan Umum dalam melaksanakan dan mengendalikannya, untuk lancarnya sistem pembayaran gaji dan lembur perangsang yang diinginkan perusahaan. Kinerja Tim Penggajian diukur dengan membandingkan antara anggaran biaya pegawai yang telah ditetapkan dengan realisasi yang dicapai, namun dalam tiga tahun terakhir ini yaitu tahun 2012 sampai dengan 2014, anggaran biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati selalu selalu membengkak dari anggaran.

Ketentuan umum dalam pengendalian anggaran biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Dsub Divisi Regional 3.1 Kertapati, sebagai berikut:

- a. Rencana pembayaran gaji dan lembur perangsang yang telah dialokasikan ke dalam anggaran biaya pegawai dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai target pendapatan, dan anggaran biaya pegawai dalam RKAD merupakan anggaran wajib yang harus realisasikan perusahaan.
- b. Mencatat dan melaporkan setiap realiasi pembiayaan anggaran biaya pegawai baik gaji dan lembur perangsang setiap bulan kepada pimpinan (VP Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati) sebagai bahan evaluasi kinerja.

- c. Setiap penyimpangan anggaran yang terjadi harus dibahas dan dianalisis penyebabnya untuk perbaikan-perbaikan di masa mendatang.

Pengendalian anggaran biaya ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya deviasi anggaran, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu juga dijadikan sebagai upaya untuk perbaikan di masa mendatang atas hasil analisis deviasi anggaran.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dalam melakukan pencatatan anggaran biaya pegawai dilakukan oleh bagian program anggaran biaya di bawah Manajer SDM dan Umum. Namun, secara keseluruhan anggaran laba rugi dicatat oleh bagian program anggaran di bawah Manajer Keuangan yang merupakan penilai evaluasi kinerja bagi setiap unit dalam perusahaan.

Berikut disajikan tabel realisasi biaya pegawai baik gaji dan lembur perangsang PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati selama tiga tahun terakhir, pada Tabel IV.2, IV.3 dan IV.4:

Tabel IV.2
 POSISI PENYERAPAN DANA
 BIAYA PEGAWAI
 PERIODE : 01 JANUARI S.D 31 DESEMBER 2012
 DAERAH : KANTOR SUBDIVRE ILI KERTAPATI

BENTUK KU 1A

URAIAN	RKAD		VARIANS
	ANGGARAN	REALISASI	
2	3	4	5
1. Beban Pegawai Perawatan Sarana Dipo			
a) Gaji & Tunjangan	18,863,347,609	19,345,718,664	(482,371,055)
b) Lembur & Perangsang	2,485,629,670	2,595,711,170	(110,081,500)
Jumlah	21,348,977,279	21,941,429,834	(592,452,555)
2. Beban Pegawai Kantor Perawatan Sarana Dip			
a) Gaji & Tunjangan	3,604,173,354	3,598,815,469	5,357,885
b) Lembur & Perangsang	620,354,350	643,916,350	(23,562,000)
Jumlah	4,224,527,704	4,242,731,819	(18,204,115)
3. Beban Pegawai Kantor Unit Sarana			
a) Gaji & Tunjangan	1,143,320,882	1,137,320,882	6,000,000
b) Lembur & Perangsang	298,440,830	304,944,330	(6,503,500)
Jumlah	1,441,761,712	1,442,265,212	(503,500)
Beban Pegawai Operasional dan Komersial			
4. Pegawai Operasi Niaga & Komersial - Angk KA			
a) Gaji & Tunjangan	17,160,957,918	17,159,355,338	1,602,580
b) Lembur & Perangsang	4,995,030,032	5,024,790,578	(29,760,546)
Jumlah 7.a	22,155,987,950	22,184,145,916	(28,157,966)
5. Pegawai Operasi Sarana			
a) Gaji & Tunjangan	14,409,871,379	15,003,887,564	(594,016,185)
b) Lembur & Perangsang	15,098,494,499	16,824,149,730	(1,725,655,231)
Jumlah	29,508,365,878	31,828,037,294	(2,319,671,416)
Beban Pegawai Prasarana Perkeretaapian			
Beban Pegawai Perawatan Prasarana Perkeret			
6. Beban Pegawai Perw Praska Jl Rel & Jem			
a) Gaji & Tunjangan	8,965,210,345	8,960,716,230	4,494,115
b) Lembur & Perangsang	1,695,987,320	1,745,722,826	(49,735,506)
Jumlah	10,661,197,665	10,706,439,056	(45,241,391)
7. Beban Pegawai Perw Praska Sintelis & L			
a) Gaji & Tunjangan	4,318,491,187	4,314,928,532	3,562,655
b) Lembur & Perangsang	682,255,590	709,887,590	(27,632,000)
Jumlah	5,000,746,777	5,024,816,122	(24,069,345)
Beban Pegawai Pengoperasian Prasarana Perker			
8. Beban Pegawai Pengops Praska di Kantor/			
a) Gaji & Tunjangan	12,817,798,446	12,927,646,911	(109,848,465)
b) Lembur & Perangsang	3,332,650,829	3,400,309,821	(67,658,992)
Jumlah	16,150,449,275	16,327,956,732	(177,507,457)
9. Beban Pegawai Pengops Praska di Resort			
a) Gaji & Tunjangan	1,610,677,190	1,595,198,565	15,478,625
b) Lembur & Perangsang	410,878,970	420,565,010	(9,686,040)
Jumlah	2,021,556,160	2,015,763,575	5,792,585
Beban Pegawai Renwas Prasarana Perkeretaapi			
10. Beban Pegawai Renwas Jl Rel & Jembatan			
a) Gaji & Tunjangan	3,099,613,539	3,095,615,724	3,997,815
b) Lembur & Perangsang	597,725,688	619,857,188	(22,131,500)
Jumlah	3,697,339,227	3,715,472,912	(18,133,685)
11. Beban Pegawai Renwas Sintelis & LAA			
a) Gaji & Tunjangan	3,017,126,341	3,015,104,516	2,021,825
b) Lembur & Perangsang	649,407,630	667,422,130	(18,014,500)
Jumlah	3,666,533,971	3,682,526,646	(15,992,675)
Beban Stasiun			
12. Beban Pegawai Stasiun			
a) Gaji & Tunjangan	10,704,308,966	10,704,249,641	59,325
b) Lembur & Perangsang	1,733,262,878	1,798,553,656	(65,290,778)
Jumlah	12,437,571,844	12,502,803,297	(65,231,453)
13. Beban Pegawai Umum			
a) Gaji & Tunjangan	4,896,399,805	5,847,860,739	(951,460,934)
b) Lembur & Perangsang	1,511,667,302	1,543,388,052	(31,720,750)
Jumlah	6,408,067,107	7,391,248,791	(983,181,684)
Jumlah Gaji	104,611,296,961	106,706,418,775	(2,095,121,814)
Jumlah Lembur & Perangsang	34,111,785,588	36,299,218,431	(2,187,432,843)

Tabel IV.3
 LAPORAN REALISASI PENDAYAGUNAAN KEUANGAN
 POSISI PENYERAPAN DANA
 BIAYA PEGAWAI
 PERIODE : 01 JANUARI 2013 S/D 31 DESEMBER 2013
 DAERAH : KANTOR SUBDIVRE III.1 KERTAPATI

Bentuk KU I A

URAIAN POS ANGGARAN 2	RKAD		VARIANS 5
	ANGGARAN 3	REALISASI 4	
Beban Pegawai Perawatan Sarana Perkeretaapian di lintas			
a) Beban Pegawai Perawatan Sarana Dipo			
a) Gaji & Tunjangan	17.134.642.433	17.026.637.344	108.005.089
b) Lembur & Perangsang	1.044.792.380	1.084.792.380	(40.000.000)
Jumlah	18.179.434.813	18.111.429.724	68.005.089
Beban Overhead Perawatan Lintas			
1) Beban Pegawai Kantor Perawatan Sarana Dipo			
a) Gaji & Tunjangan	2.215.713.656	2.201.845.724	13.867.932
b) Lembur & Perangsang	231.925.500	220.934.400	10.991.100
Jumlah	2.447.639.156	2.422.780.124	24.859.032
2) Beban Pegawai Kantor Unit Sarana			
a) Gaji & Tunjangan	1.016.856.506	972.698.506	44.158.000
b) Lembur & Perangsang	175.055.400	167.354.712	7.700.688
Jumlah	1.191.911.906	1.140.053.218	51.858.688
Beban Pegawai Komersial Angkutan KA & Operasional			
a) Beban Pegawai Komersial - Angkutan KA			
a) Gaji & Tunjangan	3.011.190.272	2.760.894.291	250.295.981
b) Lembur & Perangsang	413.005.031	513.005.031	(100.000.000)
Jumlah	3.424.195.303	3.273.899.322	150.295.981
b) Beban Pegawai Renwas Operasi Sarana			
a) Gaji & Tunjangan	931.710.340	898.017.293	33.693.047
b) Lembur & Perangsang	108.713.000	121.714.000	(13.001.000)
Jumlah	1.040.423.340	1.019.731.293	20.692.047
c) Beban Pegawai Awak KA			
a) Gaji & Tunjangan	33.636.840.862	34.639.332.441	(1.002.491.579)
b) Lembur & Perangsang	20.469.787.547	22.369.769.543	(1.899.981.996)
Jumlah	54.106.628.409	57.009.101.984	(2.902.473.575)
Beban Pegawai Prasarana Perkeretaapian			
1) Beban Pegawai Perawatan Prasarana Perkeretaapian			
a) Beban Pegawai Perawatan Jalan Rel & Jembatan			
a) Gaji & Tunjangan	8.097.259.086	7.990.330.328	106.928.758
b) Lembur & Perangsang	1.227.916.800	1.327.915.900	(99.999.100)
Jumlah	9.325.175.886	9.318.246.228	6.929.658
b) Beban Pegawai Renwas Jl Rel & Jembatan			
a) Gaji & Tunjangan	1.191.043.196	1.025.503.412	165.539.784
b) Lembur & Perangsang	228.006.000	218.005.400	10.000.600
Jumlah	1.419.049.196	1.243.508.812	175.540.384
c) Beban Pegawai Perawatan Prasarana Fasilitas & BY Jembatan			
a) Gaji & Tunjangan	184.510.189	184.149.657	360.532
b) Lembur & Perangsang	24.013.800	14.169.900	9.843.900
Jumlah	208.523.989	198.319.557	10.204.432
d) Beban Pegawai Perawatan Sintelis & LAA			
a) Gaji & Tunjangan	4.669.396.550	4.539.617.663	129.778.887
b) Lembur & Perangsang	665.219.987	527.271.504	137.948.483
Jumlah	5.334.616.537	5.066.889.167	267.727.370
e) Beban Pegawai Renwas Sintelis			
a) Gaji & Tunjangan	1.375.372.100	1.189.110.305	186.261.795
b) Lembur & Perangsang	341.827.000	215.236.753	126.590.247
Jumlah	1.717.199.100	1.404.347.058	312.852.042
f) Beban Pegawai Perawatan Prasarana Fasilitas & BY Sintelis			
a) Gaji & Tunjangan	558.213.880	556.527.880	1.686.000
b) Lembur & Perangsang	64.726.200	41.810.700	22.915.500
Jumlah	622.940.080	598.338.580	24.601.500
2) Beban Pegawai Pengoperasian Prasarana Perkeretaapian			
a) Beban Pegawai Pengoperasian Prasarana			
a) Gaji & Tunjangan	20.318.086.452	22.318.086.452	(2.000.000.000)
b) Lembur & Perangsang	2.672.019.233	3.781.015.236	(1.108.996.003)
Jumlah	22.990.105.685	26.099.101.688	(3.108.996.003)
b) Beban Pegawai Renwas Pengoperasian Prasarana			
a) Gaji & Tunjangan	5.279.037.186	5.969.117.659	(690.080.473)
b) Lembur & Perangsang	632.911.500	469.710.144	163.201.356
Jumlah	5.911.948.686	6.438.827.803	(526.879.117)
Beban Stasiun			
a) Beban Pegawai Stasiun			
a) Gaji & Tunjangan	1.652.764.071	1.430.767.394	221.996.677
b) Lembur & Perangsang	247.237.740	220.264.327	26.973.413
Jumlah	1.900.001.811	1.651.031.721	248.970.090
Beban Pegawai Optimalisasi Aset			
a) Gaji & Tunjangan	1.668.883.482	1.668.080.351	803.131
b) Lembur & Perangsang	237.224.000	228.215.882	9.008.118
Jumlah	1.906.107.482	1.896.296.233	9.811.249
Beban Pegawai Umum			
a) Gaji & Tunjangan	4.013.679.271	4.007.389.605	6.289.666
b) Lembur & Perangsang	838.138.000	827.882.531	10.255.469
Jumlah	4.851.817.271	4.835.272.136	16.545.135
Jumlah Gaji	106.955.199.532	109.378.106.305	(2.422.906.773)
Jumlah Lembur & Perangsang	29.622.519.118	32.349.068.343	(2.726.549.225)

Tabel IV. 4
 SUBDIVISI REGIONAL 3.1 KERTAPATI
 LAPORAN REALISASI ANGGARAN
 POSISI : 01 JANUARI S.D 31 DESEMBER 2014
 TAHUN 2014

NO	URAIAN	RKAD		VARIANS
		ANGGARAN	REALISASI	
1	2	3	4	5
	a. Beban Pegawai Perawatan Sarana			
	1) Gaji dan Tunjangan	20.082.637.569	22.232.244.880	(2.149.607.311)
	2) Lembur dan Perangsang	2.077.184.186	5.948.905.674	(3.871.721.488)
	Jumlah	22.159.821.755	28.181.150.554	(6.021.328.799)
	b. Beban Overhead Perawatan			
	1) Beban Pegawai Kantor Perawatan Sarana			
	1) Gaji dan Tunjangan	2.997.988.983	3.280.923.176	(282.934.193)
	2) Lembur dan Perangsang	360.727.596	796.546.916	(435.819.320)
	Jumlah	3.358.716.579	4.077.470.092	(718.753.513)
	c. Beban Pegawai Kantor Unit Sarana			
	1) Gaji dan Tunjangan	850.151.155	47.644.661	802.506.494
	2) Lembur dan Perangsang	218.045.158	10.521.442	207.523.716
	Jumlah	1.068.196.313	58.166.103	1.010.030.210
	d. Beban Pegawai Operasi Sarana			
	1) Gaji dan Tunjangan	38.775.048.778	42.850.382.933	(4.075.334.155)
	2) Lembur dan Perangsang	15.457.001.833	22.158.760.330	(6.701.758.497)
	Jumlah	54.232.050.611	65.009.143.263	(10.777.092.652)
	e. Beban Pegawai Prasarana Perkeretaapian			
	1) Beban Pegawai Perawatan Prasarana Unit Jalan Rel & Jembatan/Sintelis/ BY Prasarana (BY Sintel, Jembatan & Mekanik)			
	1) Gaji dan Tunjangan	19.790.111.086	13.905.106.497	5.885.004.589
	2) Lembur dan Perangsang	3.159.330.437	3.675.189.448	(515.859.011)
	Jumlah	22.949.441.523	17.580.295.945	5.369.145.578
	f. Beban Pegawai Renwas Jalan Rel & Jembatan/Sintelis LAA			
	1) Gaji dan Tunjangan	3.810.946.304	8.111.334.591	(4.300.388.287)
	2) Lembur dan Perangsang	1.021.326.928	2.472.307.505	(1.450.980.577)
	Jumlah	4.832.273.232	10.583.642.096	(5.751.368.864)
	g. Beban Pegawai Operasi Prasarana			
	1) Gaji dan Tunjangan	30.278.509.203	25.648.126.635	4.630.382.568
	2) Lembur dan Perangsang	4.427.853.640	6.852.503.396	(2.424.649.756)
	Jumlah	34.706.362.843	32.500.630.031	2.205.732.812
	h. Beban Pegawai Stasiun			
	1) Gaji dan Tunjangan	1.813.682.560	1.482.182.736	331.499.824
	2) Lembur dan Perangsang	312.081.839	355.192.672	(43.110.833)
	Jumlah	2.125.764.399	1.837.375.408	288.388.991
	i. Beban Pegawai Optimalisasi Aset			
	1) Gaji dan Tunjangan	4.653.157.822	5.302.062.103	(648.904.281)
	2) Lembur dan Perangsang	454.762.789	838.753.367	(383.990.578)
	Jumlah	5.107.920.611	6.140.815.470	(1.032.894.859)
	j. Beban Umum			
	1) Gaji dan Tunjangan	5.472.668.965	6.777.406.699	(1.304.737.734)
	2) Lembur dan Perangsang	1.432.257.886	1.714.060.526	(281.802.640)
	Jumlah	6.904.926.851	8.491.467.225	(1.586.540.374)
	Jumlah Gaji	128.524.902.425	129.637.414.911	(1.112.512.486)
	Jumlah Lembur & Perangsang	28.920.572.292	44.822.741.276	(15.902.168.984)

Berdasarkan tabel IV.2, tabel IV.3 dan tabel VI. 4, menunjukkan bahwa anggaran pendapatan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dari tahun 2012 sampai dengan 2014, tidak stabil sesuai target anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2012 biaya gaji pegawai dan biaya lembur dan perangsang melebihi anggaran yang telah ditetapkan yaitu 102.01 % dan 106.42 %. Tahun 2013 biaya gaji pegawai dan biaya lembur dan perangsang lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan yaitu 102.27 % dan 109.21 % dan untuk tahun 2014 biaya gaji pegawai dan lembur perangsang melebihi biaya anggaran yang sudah ditetapkan yaitu 100.87 % dan 155.00 %.

Berdasarkan persentase pencapaian tersebut, untuk selisih anggaran biaya pegawai tahun 2012 dan 2014, masih dalam batasan toleransi ketidaktercapaian dan kelebihan anggaran yaitu maksimal 5% dari anggaran yang ditetapkan. Sedangkan untuk anggaran biaya lembur dan perangsang dari tahun 2012 dan 2014 ketidaktercapaian dan kelebihan penyerapan anggaran juga diluar batasan toleransi yaitu lebih dari 5% yaitu tahun 2012 sebesar 106.42 % dan tahun 2013 sebesar 109.21 dan tahun 2014 sebesar 155.00 %. Penyimpangan ini dapat disebabkan karena dalam menyusun anggaran pendapatan kurang atau bahkan tidak memperhatikan faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya selisih anggaran biaya pegawai, baik itu faktor-faktor internal (*controllable*) maupun faktor-faktor eksternal (*uncontrollable*). Selisih

yang terjadi ini hampir setiap tahun sehingga mempengaruhi laba yang telah diprogramkan perusahaan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dalam menyusun anggaran biaya pegawai sudah berpedoman pada prosedur, ketentuan, dan asumsi-asumsi yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan harapan tujuan yang ditetapkan perusahaan tersebut dapat dicapai secara maksimal. Namun, dalam praktek pelaksanaannya, anggaran biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati selalu terjadi selisih antara anggaran dengan realisasi biaya pegawainya.

Berdasarkan Tabel IV.2, IV.3 dan IV. 4 diketahui bahwa realiasi anggaran biaya pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati selalu melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selisih yang nampak signifikan yaitu realisasi anggaran biaya pegawai lembur dan perangsang dari tahun 2012 sampai dengan 2014, sedangkan biaya gaji masih dalam batas toleransi. Berdasarkan fenomena tersebut, penulis ingin menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dilihat dari faktor internal dan eksternal perusahaan, sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri. Faktor internal ini disebut juga faktor *controllable*, artinya pada batasan tertentu perusahaan masih dapat mengontrol atau mengendalikannya. Kenaikan Gaji Pegawai dan biaya lembur perangsang, Penambahan Pegawai, Status kepegawaian, Sistem pembayaran gaji dan lembur perangsang dan sistem perhitungan gaji dan lembur perangsang.

a. Kenaikan Gaji dan Biaya Lembur Perangsang Pegawai

Penyusunan anggaran biaya gaji dan lembur perangsang biasanya dilakukan berdasarkan data tahun-tahun yang lalu, meliputi seluruh aspek yang mendukung dalam pembiayaan gaji dan lembur perangsang, diantaranya disebabkan: Perubahan peraturan yang tertuang dalam Surat Keputusan (SK) Direksi tentang kenaikan setiap tahunnya seperti gaji pegawai, tunjangan jabatan, tunjangan tambahan penghasilan (gaji 13), rekreasi, tunjangan resiko kerja dan Tunjangan khusus Operasional Tertentu. Tarif kenaikan lembur dan perangsang. Perangsang mengalami kenaikan setiap tahun dalam hal biaya tunjangan representasi/kinerja, tunjangan rekreasi, tunjangan pendidikan, tunjangan hari raya keagamaan, imbalan keberhasilan kinerja. Tunjangan Prestasi yang dibayarkan per triwulanan kenaikan/turunnya tunjangan yang dibayarkan

tergantung laporan kinerja daerah masing-masing. Selain itu juga, Status pendidikan, serta realisasi dari biaya pegawai pada tahun-tahun sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf program anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, bahwa dalam menyusun anggaran biaya pegawai gaji dan lembur perangsang, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati menggunakan data-data anggaran biaya gaji dan lembur perangsang tahun-tahun sebelumnya sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran biaya pegawai, yang diramalkan dengan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa mendatang.

Berdasarkan analisis penulis dari hasil wawancara, bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dalam menyusun anggaran biaya pegawai hanya menggunakan data realisasi data tahun-tahun sebelumnya sebagai dasar acuan, bukan menggunakan realisasi anggaran biaya pegawai yang dicapai pada tahun-tahun sebelumnya. Analisis ini juga dapat dilihat pada Tabel IV.2, IV.3 dan IV.4, yaitu anggaran biaya pegawai yang ditetapkan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dari tahun ke tahun selalu naik turun berdasarkan realisasi pada tahun sebelumnya. Seharusnya, perusahaan juga harus memperhatikan realisasi pencapaian anggaran biaya pegawai sebagai dasar acuan dalam menyusun anggaran gaji dan lembur perangsang. Hal ini menjadi tanggung jawab perusahaan terutama Manajer Keuangan supaya dalam

menyusun anggaran biaya gaji dan lembur perangsang juga harus memperhatikan realisasi biaya gaji dan lembur perangsang pada tahun-tahun sebelumnya agar realisasi biaya pegawai yang telah ditetapkan dapat direalisasikan dengan baik dan tepat sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja dan prestasi perusahaan terutama bagian Keuangan.

b. Penambahan Pegawai

Tenaga kerja adalah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan berbagai aktivitas didalam perusahaan, baik aktivitas penjualan maupun aktivitas-aktivitas lain guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tenaga kerja dalam hal ini meliputi jumlah (kuantitas) yang tersedia, keterampilan dan keahlian (kualitas) yang dimiliki. Berikut disajikan data tenaga kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tahun 2012-2014 pada tabel IV.5:

Tabel IV.5
Tenaga Kerja yang dimiliki PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati Tahun 2012-2014

Uraian	Tahun		
	2012	2013	2014
1. Golongan			
a. I	168	152	153
b. II	1.506	1.629	1.663
c. III	364	414	388
d. IV	1	1	2
Jumlah	2.039	2.196	2.206
2. Pendidikan			
a. SD	238	220	211
b. SLTP	232	227	228
c. SLTA	1.555	1.729	1.745
d. D3	2	6	5
e. S1	11	13	16
f. S2	1	1	1
Jumlah	2.039	2.196	2.206
3. Usia			
a. 18-30 tahun	893	1.058	1.116
b. >30-40 tahun	263	260	269
c. >40-50 tahun	538	514	541
d. >50-53 tahun	170	178	165
e. >53-55 tahun	114	131	113
f. >55-56 tahun	61	55	2
Jumlah	2.039	2.196	2.206
4. Kelompok Pegawai			
a. Pegawai Operasional			
(1) Operasi Niaga dan Komersial	123	204	31
(2) Operasi Sarana	589	545	714
(3) Pemeliharaan Sarana	345	404	497
(4) Kantor Seksi Sarana	15	14	14
(5) Kantor Dipo	39	47	48
b. Pegawai Pemeliharaan Prasarana			
(1) Jalan Rel dan Jembatan	207	137	206
(2) Sintelis dan LAA	92	101	103
c. Pegawai Pengoperasian Prasarana	413	451	451
d. Pegawai Renwas Prasarana			
(1) Jalan Rel dan Jembatan	29	65	13
(3) Sintelis dan LAA	27	31	14
e. Pegawai Stasiun dan Langsiran	84	84	31
f. Pegawai Aset Property	0	0	18
g. Pegawai Umum dan Administrasi	76	113	66
Jumlah	2.039	2.196	2.206

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, 2015

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf program anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Dilihat dari segi kuantitas, jumlah tenaga kerja ditingkatkan setiap tahun yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, yaitu tahun 2012 sebanyak 2.039 tenaga kerja, 2013 sebanyak 2.196 tenaga kerja, dan tahun 2014 sebanyak 2.206 tenaga kerja, seperti pada Tabel IV.5.

Dilihat dari segi kualitas, tenaga kerja yang tersedia juga sudah memenuhi kebutuhan perusahaan. Tenaga kerja dengan tingkat pendidikan S2 golongan IV menduduki jabatan *Vice President*, pendidikan S1 golongan IV menduduki jabatan Senior Manajer, pendidikan S1 sampai SLTA golongan III bisa menduduki jabatan sebagai Manajer, Junior Manajer, dan Asisten Manajer. Sedangkan untuk tenaga kerja yang lain, merupakan *Senior Supervisor*, *Supervisor*, *Junior Supervisor*, *Officer*, dan Staf/pelaksana yang sudah ditraining melalui diklat-diklat perkeretaapian, sehingga sudah terlatih baik keterampilan maupun keahliannya dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Kenaikan biaya gaji dan lembur perangsang juga bisa disebabkan dari banyaknya penambahan pegawai perusahaan dari tahun ketahun. Dilihat dari

perkembangan struktur jabatan pegawai, ini sangat jelas jika terjadi pembengkakan atas realisasinya biaya pegawai dan lembur perangsang di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, karena tingginya tunjangan jabatan yang diatur oleh perusahaan beberapa tahun terakhir.

c. Status Kepegawaian

Berkembangnya perusahaan selalu diikuti dengan bertambahnya jumlah tenaga kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf program anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Dilihat dari segi kuantitas, jumlah tenaga kerja ditingkatkan setiap tahun yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, yaitu pada tahun 2011 sebanyak 2.007 tenaga kerja, tahun 2012 sebanyak 2.039 tenaga kerja, 2013 sebanyak 2.196 tenaga kerja, dan tahun 2014 sebanyak 2.206 tenaga kerja, seperti pada Tabel IV.5.

Dilihat dari segi kualitas, tenaga kerja yang tersedia juga sudah memenuhi kebutuhan perusahaan. Tenaga kerja dengan tingkat pendidikan S2 golongan IV menduduki jabatan *Vice President*, pendidikan S1 golongan IV menduduki jabatan Senior Manajer, pendidikan S1 sampai SLTA golongan III bisa menduduki jabatan sebagai Manajer, Junior Manajer, dan Asisten Manajer. Sedangkan untuk tenaga kerja yang lain, merupakan Senior *Supervisor*,

Supervisor, Junior Supervisor, Officer, dan Staf/pelaksana yang sudah ditraining melalui diklat-diklat perkeretaapian, sehingga sudah terlatih baik keterampilan maupun keahliannya dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Bisa dipastikan, semakin banyaknya jumlah pegawai perusahaan, maka akan semakin membengkaknya anggaran biaya pegawai itu sendiri apalagi beberapa tahun terakhir PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada umumnya sekitar 1000 pegawai rekrutan sampai dengan masa kerja 7 tahun atau umur rata-rata sekitar 18-30 tahun, jadi bisa dipastikan untuk perubahan status pegawai dari lajang menjadi memiliki istri atau suami meningkat di tahun-tahun tersebut.

d. Sistem Pembayaran Gaji dan Lembur Perangsang

Sistem pembayaran gaji pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah dengan sistem penggajian terpusat. Seluruh gaji pegawai perusahaan adalah hasil olahan data SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tetapi pada sistem gaji yang menggunakan sistem SAP ini hanya berdasarkan data-data olahan unit SDM, maka secara keseluruhan untuk masalah pembayaran gaji pegawai unit anggaran tidak tahu pasti penyerapannya di sistem anggaran tetapi dalam sistem di unit anggaran otomatis berkurang. Dari hal inilah penulis bisa memastikan untuk penyerapan biaya gaji pegawai dinilai wajar jika masalah yang terjadi masih ada. Tetapi jika dilihat dari tabel data yang ada, biaya gaji pegawai hanya melebihi 0-2 % saja. Oleh sebab itu

kelebihan persentase biaya gaji pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati masih dalam wajar karena tidak melebihi 5 % dari toleransi yang ada.

Sistem pembayaran lembur pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dengan menggunakan sistem yang tidak sama antara semua unit. Karena sudah memiliki cara perhitungan tersendiri. Jika dilihat dari tabel yang ada, lembur perangsang pada tahun 2012 dan 2013 memiliki selisih tetapi tidak terlalu jauh sekitar 105 - 110 %. Akan tetapi pada tahun 2014, sistem penyerapan anggaran sudah 155 %. Setiap unit menghitung sendiri biaya lembur dan perangsang sesuai dengan ketentuan perusahaan. Pembayaran premi awak ka sistem pembayarannya juga secara sistem penggajian terpusat seluruh premi awak ka perusahaan adalah hasil olahan data SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tetapi pada sistem biaya lembur dan perangsang yang menggunakan sistem SAP ini hanya berdasarkan data-data olahan unit SDM, maka secara keseluruhan untuk masalah pembayaran premi awak ka pegawai unit anggaran tidak tahu pasti penyerapannya di sistem anggaran tetapi dalam sistem di unit anggaran otomatis berkurang. Untuk plapon unit administrasi, dan operasi stasiun biaya lembur dan perangsang hampir dinyatakan tidak terlalu berpengaruh karena maksimal Rp. 700.000 sesuai ijasah yang diakui sedangkan unit operasional non awak ka dan

sarana awak Kereta Api (KA) dengan perhitungan yang sangat signifikan mengurangi dalam penyerapan anggaran.

e. Sistem Perhitungan Gaji dan Lembur Perangsang

Dalam melakukan perhitungan gaji dan lembur pegawai jelas sangat berbeda. Gaji dihitung berdasarkan komponen-komponen pribadi pegawai sedangkan lembur perangsang dibayar berdasarkan kinerja pegawai.

Adapun komponen penghitungan biaya gaji pegawai adalah sebagai berikut:

1. Gaji Pokok
2. Tunjangan Istri/Suami
3. Tunjangan Anak
4. Tunjangan Jabatan
5. Tunjangan Cuti
6. Tunjangan Pajak Penghasilan
7. Tunjangan Direksi
8. Tunjangan Transportasi
9. Tunjangan Perumahan
10. Tunjangan Komunikasi
11. Tunjangan Resiko Kerja
12. Tunjangan Jaminan Perawatan Kesehatan (JPK)

13. Tunjangan Jaminan Kecelakaan (JKK)
14. Tunjangan Jaminan Kematian (JK)
15. Tunjangan Khusus Operasional Tertentu/ Tunjangan Fungsional Khusus/
Tunjangan Khusus Pejabat Operasional Tertentu.
16. Tunjangan Penyelia Masinis/Kondektur
17. Tunjangan Petugas Penjaga Aset (PPA)
18. Tunjangan kebugaran Polsuska
19. Tunjangan Tambahan Penghasilan (Gaji 13)
20. Penghasilan Dewan Komisaris
21. Tunjangan Uang Duka Wafat
22. Tunjangan Pegawai Lainnya
23. Tunjangan Adm Bank
24. Tunjangan Beras
25. Tunjangan Pangan
26. Tunjangan Premi pensiun (12,5 %) untuk pegawai Non Eks PNS

Dari beberapa hal diatas, komponen tersebut memang sudah diatur dalam peraturan perusahaan dan bahkan pemerintah. Biaya gaji pegawai adalah biaya yang mutlak dan tidak dapat diganggu gugat lagi keabsahannya. Itulah penyebab kenapa biaya gaji pegawai selalu tidak pernah sesuai dengan realisasi anggaran.

Biaya pegawai adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan sebagai imbalan atas segala potensi yang diberikan pegawai kepada perusahaan ditambah dengan biaya untuk peningkatan kesejahteraan pegawai.

Adapun pengelompokan pegawai di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai berikut:

1. Pegawai Perawatan Sarana Dipo adalah pegawai yang bertugas dan bertanggung jawab dalam perawatan sarana kereta api di Dipo, terdiri dari :
 - a. Pengawas Dipo
 - b. Pelaksana dibagian perawatan
2. Pegawai Kantor Perawatan Sarana Dipo adalah pegawai yang melaksanakan tugas administrasi kantor dan melakukan pengawasan perawatan di Dipo, terdiri dari :
 - a. Kepala Unit Pelaksana Teknis Dipo
 - b. Kepala Ruas Luar/QC
 - c. Kepala Ruas Los
 - d. Kepala Ruas Organisasi dan Rencana
 - e. Kepala Ruas Administrasi
 - f. Kepala Ruas Bubutan /*Under Floor*
 - g. Pelaksana administrasi dan umum di Dipo

3. Pegawai Kantor Unit Sarana adalah pegawai yang melaksanakan tugas administrasi di kantor seksi sarana Daop/Divre/Sub Divre, terdiri dari :
 - a. Senior Manager/Manager Sarana
 - b. Junior Manager Inspektor Sarana
 - c. Asisten Manager Sarana
 - d. Pelaksana di Kantor Unit Sarana
4. Pegawai Perawatan Sarana Balai Yasa adalah pegawai yang bertugas dan bertanggung jawab dalam perawatan sarana kereta api di Balai Yasa yang terdiri dari:
 - a. *Supervisor* di bagian produksi atau perawatan
 - b. *Officer* di bagian produksi atau perawatan
 - c. Pelaksana di bagian produksi atau perawatan
5. Pegawai Kantor Perawatan Sarana Balai Yasa adalah pegawai yang melaksanakan tugas administrasi di kantor dan melakukan pengawasan produksi/perawatan di Balai Yasa, terdiri dari
 - a. Kepala Unit Pelaksana Teknis Balai Yasa
 - b. Manajer (UKQ,UKP,UKR)
 - c. Manajer Administrasi
 - d. Manajer Logistik
 - e. Manajer Pelelangan

- f. Asisten Manajer di UKQ, UKP, UKR dan Manajer Administrasi
 - g. Pelaksana di Kantor Balai Yasa
6. Pegawai Terminal Peti Kemas adalah pegawai yang bertugas di terminal peti kemas baik di bagian administrasi maupun bagian operasional
7. Pegawai Operasi Niaga & Komersial – Angkutan KA adalah pegawai yang secara administrasi mendukung dan bertanggung jawab terhadap perjalanan KA, terdiri dari :
- a. Penyelia Kondektur
 - b. Kondektur
 - c. Kondektur yang merangkap *Manajer On Duty*
 - d. Calon Kondektur
 - e. Polsuska
 - f. Pegawai di kantor unit operasi, kantor unit pelayanan, kantor kamtib, dan kantor unit komersil di Divre, Daop/Sub Divre
 - g. Pegawai di kantor unit Komersil di Kantor Pusat
8. Pegawai Operasi Sarana adalah pegawai yang bertugas dan bertanggung jawab dalam pengoperasian kereta api, terdiri dari :
- a. Penyelia Masinis
 - b. Masinis
 - c. Asisten Masinis

- d. Calon Masinis
 - e. PLRM
 - f. PLKA
 - g. Runner AC
 - h. Teknisi Kereta Api
9. Pegawai Perawatan Prasarana Perkeretaapian Bangunan Stasiun
10. Pegawai Perawatan Prasarana Perkeretaapian Jalan Rel dan Jembatan adalah pegawai yang bertugas dan bertanggung jawab langsung pada perawatan dan perbaikan prasarana jalan rel dan jembatan berdasarkan siklus perawatan dan perbaikannya, terdiri dari:
- a. Pegawai di Resort Jalan Rel
 - b. Pegawai di Resort Jembatan
 - c. Kepala Administrasi Teknik
 - d. Pegawai regu Perawatan Jalan Rel
 - e. Pegawai regu Perawatan Jembatan
 - f. Pegawai UPT Mekanik
 - g. Operator MTT
 - h. Juru Rawat Jalan (JRJ)

11. Pegawai Perawatan Prasarana Perkeretaapian di Balai Yasa Jembatan adalah pegawai yang bertugas langsung dalam memproduksi, mendistribusi dan melakukan perbaikan alat-alat kerja dan jembatan di Balai Yasa Jembatan.
12. Pegawai Perawatan Prasarana Perkeretaapian Sinyal Telkom dan Listrik Aliran Atas adalah pegawai yang bertugas dan bertanggung jawab dalam perawatan sinyal, Telkom dan listrik aliran atas (LAA), terdiri dari pelaksana di Resort Sintelis LAA.
13. Pegawai Perawatan Prasarana Perkeretaapian Sinyal Telkom dan Listrik Aliran Atas di Balai Yasa Sintel adalah pegawai pelaksana yang bertugas dan bertanggungjawab langsung pada perawatan sinyal, Telkom dan listrik aliran atas (LAA) di Balai Yasa Sintel.
14. Pegawai Pengoperasian Prasarana Perkeretaapian di Kantor/Stasiun adalah pegawai yang bertugas dan bertanggung jawab dalam pengaturan dan pengendalian perjalanan kereta api, terdiri dari :
 - a. UPT Pusdal Opka/OC (Kepala Unit dan Pelaksana)
 - b. Pengawas Perkas (PK)
 - c. PPKA, OC
 - d. Calon PPKA
 - e. OC Kantor Pusat
 - f. PJJ Stasiun

- g. Juru Rumah Sinyal (JRRS)
 - h. Juru Rangsir (JR)
 - i. PJW
15. Pegawai pengoperasian Prasarana Perkeretaapian di Resort adalah pegawai yang bertugas mendukung kelancaran perjalanan kereta api, terdiri dari:
- a. Penjaga Pintu Perlintasan (PJP) di JJ
 - b. Juru Periksa Terowongan (PJTW)
 - c. Juru Periksa Jalan (JPJ)
 - d. Penjaga Jembatan
16. Pegawai Perencana dan Pengawasan Jalan Rel dan Jembatan adalah pegawai yang melaksanakan tugas administrasi guna mendukung perencanaan dan pengawasan di bidang Jalan Rel dan Jembatan, terdiri dari :
- a. Pegawai di VP Jalan Rel dan Jembatan Kantor Pusat
 - b. Pegawai di Unit Jalan Rel dan Jembatan di Divre/Sub Divre/Daop
 - c. Kepala Satuan Kerja
 - d. Pegawai di VP Perencana Teknik Kantor Pusat

17. Pegawai Perencana dan Pengawasan Balai Yasa Jembatan adalah pegawai yang melaksanakan tugas administrasi guna mendukung perencanaan dan pengawasan proses produksi di Balai Yasa Jembatan, terdiri dari :
- a. KUPT
 - b. Junior Manajer Perencanaan/Produksi/Fasilitas
 - c. Pelaksana Administrasi Umum
18. Pegawai Perencana dan Pengawasan Sintelis dan LAA adalah pegawai yang melaksanakan tugas administrasi guna mendukung perencanaan dan pengawasan di bidang sintelis dan LAA, terdiri dari :
- a. Pegawai di Kantor VP Sinyal Telekom Kantor Pusat
 - b. Pegawai di Kantor Unit Sinyal Telkom di Divre/Daop/Sub Divre
 - c. Pegawai di Kantor Unit LAA Daop 1 jakarta
 - d. Kepala Resort dan pelaksanaan kantor resort
19. Pegawai Perencanaan dan Pengawasan Balai Yasa Sintel adalah pegawai yang melaksanakan tugas administrasi guna mendukung perencanaan dan pengawasan perawatan Sintelis dan LAA di Balai Yasa Sintel, terdiri dari:
- a. KUPT BY
 - b. Junior Manajer/Asisten Manajer
 - c. Pelaksana Administrasi dan Umum

20. Pegawai Stasiun dan Langsiran adalah pegawai yang bertugas di stasiun, terdiri dari :
- a. Kepala Stasiun
 - b. OA Karcis
 - c. Portir
 - d. Bilyetris
 - e. Kantor UPT Pelayanan Operasi Sarana Telekomunikasi (POST)
 - f. Pelaksana di stasiun kecuali PPKA, JRR, JRRS, PJW, P JL, JPJ dan PJTW
21. Pegawai Pemasaran Property/Pegawai Pengusahaan Aset adalah pegawai yang bertugas melakukan pemasaran guna pengoptimalkan asset property di Kantor Pusat/Kantor Divre/Sub Divre/Daop.
22. Pegawai Unit Usaha Non Property
23. Pegawai Umum dan Administrasi adalah pegawai yang bertugas di Kantor Pusat, Kantor Divre, Sub Divre, Kantor Daop, Kantor Gudang Persediaan, Balai Pelatihan dan selain pegawai tersebut pada butir 1 sampai dengan butir 22.

Adapun komponen yang ada di lembur dan perangsang, sebagai berikut :

1. Premi/Emolumen
2. Tunjangan Representasi/Tunjangan Kinerja

3. Tunjangan Prestasi (% setiap triwulanan)
4. Tunjangan Rekreasi
5. Tunjangan Pendidikan
6. Tunjangan Hari Raya Keagamaan
7. Jasa Produksi/Imbalan Keberhasilan Kinerja/ Efisiensi (IKKO)
8. Honorarium/Insentif/Perangsang lainnya

Metode pemberian emolumen/lembur yaitu jumlah emolumen/lembur per unit kerja ditetapkan berdasarkan emolumen/lembur kelompok per satuan kerja, dengan rumusan sebagai berikut

“ Pegawai Pelaksana x standar tarif emolumen/lembur per pegawai / bulan sesuai dengan strata pendidikan yang diakui”

Emolumen/ lembur diperhitungkan dengan skor individu yang ditetapkan berdasarkan :

- a. Absensi
- b. Performansi
- c. Lembur
- d. Ijazah strata pendidikan yang diakui

Besaran emolumen/lembur pegawai perbulan berdasarkan ijazah strata pendidikan yang diakui yang ditetapkan sebagi berikut:

- a. SLTA : Rp. 200.000,-
- b. Diploma III : Rp. 300.000,-
- c. Diploma IV/Strata 1/Dokter Gigi : Rp. 600.000,-
- d. Strata 2/Dokter Umum/Dokter
Spesialis/Notaris/Psikolog : Rp. 700.000

Metode emolumen lembur/perangsang Pegawai Operasional Non Awak Ka

(pegawai perusahaan yang bekerja di unit operasional, mencakup:

- a. Kelompok I
 - 1. PPKA
 - 2. OC (di lintas dan kantor pusat)
 - 3. PK
 - 4. NCC (di kantor pusat)
 - 5. PJJ (Penjaga Pintu Perlintasan)
 - 6. Pengawas kereta api dipo kelas A
- b. Kelompok II
 - 1. Pengawas Kereta Api
 - 2. Pengawas DC
 - 3. Polsuska yang bertugas di stasiun/piket
 - 4. Pengawas Schowing
 - 5. Petugas pembagian gerbong terpusat

6. Pelaksana PUK/PUG yang melaksanakan pemeliharaan lintas/perbaikan gerbong
7. Pelaksana Di Dipo/sub Dipo yang tidak melaksanakan pemeliharaan berkala

c. Kelompok III

1. Pengawas Radio /telegraf
2. Juru Rumah Sinyal
3. Juru Rangsir
4. JPJ (Juru Periksa Jalan)
6. Pegawai Check
7. Pegawai Schowing
8. PAP
9. Penjaga Genset Telkom
10. Pegawai yang bertugas di rumah sinyal
11. Petugas HT KA Babaranjang
12. Petugas papan penukar telepon (wesel *board*) di Intas dan kantor pusat
13. Pegawai PUK/PUG
14. Pegawai yang memelihara dipo listrik yang memelihara instalasi umum

d. Kelompok IV

1. Penjaga terowongan
2. Penjaga Wesel
3. Pelayan Rem Langsir
4. Portir
5. Pegawai Urusab Kereta/Gerbong
6. Pegawai /penjaga minyak
7. Pegawai Administrasi dipo distrik

Besaran Premi Pegawai

Dinas Malam A

Kelompok 1 : Rp. 13.122,-

Kelompok 2 : Rp. 11.500,-

Kelompok 3 : Rp. 10.125,-

Kelompok 4 : Rp. 9.504,-

Dinas Siang B

Kelompok 1 : Rp. 11.178,-

Kelompok 2 : Rp. 10.000,-

Kelompok 3 : Rp. 8.625,-

Kelompok 4 : Rp. 8.096,-

Dinas Pagi C

Kelompok 1 : Rp. 10.206,-

Kelompok 2 : Rp. 10.000,-

Kelompok 3 : Rp. 7.875,-

Kelompok 4 : Rp. 7.392,-

Contoh :

Badu (PPKA) Kelompok 1

Jumlah	Kerja	Tarif	Jumlah	Penghasilan
A	7	Rp. 13.332,-	Rp.	93.324,-
B	7	Rp. 11.178.	Rp.	78.246,-
C	8	Rp. 10.20	Rp.	81.648,-
	Total		Rp.	253.218,-

Metode Premi awak Ka Sarana Perkeretaapian (Masinis, asisten masinis, kondektur, TKA (teknisi kereta api))

Tabel IV. 6
Besaran Tarif untuk Premi Dasar dan Premi Tambahan

No.	JENIS KA	JENIS KA	JABATAN	TARIF PREMI DASAR	TARIF PREMI TAMBAHAN
1	KLB PENTING	KA. PENOLONG	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	37.000 30.000 37.000	37.000 30.000 37.000
2	BABARANJANG	ISI KOSONG	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	66.000 48.900 66.000	9.600 9.600 9.600
3	EKSEKUTIF	EKSEKUTIF	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	57.800 43.300 57.800	9.600 9.600 9.600
4	BISNIS	BISNIS	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	57.800 37.100 49.500	9.600 9.600 9.600
5	EKONOMI	EKONOMI	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	33.000 24.800 33.000	9.600 9.600 9.600
6	BARANG	1. SEMEN 2. BBM	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	41.200 30.900 41.200	9.600 9.600 9.600
7	LOKAL	1. KRD 2. KERETA UKUR	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	24.800 18.600 24.800	9.600 9.600 9.600
8	LANGSIR		MASINIS ASSMAS	16.500 12.400	9.600 9.600
9	SEREP			8.300	9.600

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, 2015

Tabel IV. 7

Besaran Tarif untuk Premi Kilometer (per 100 km) di tetapkan sebagai berikut

No.	JENIS KA	JENIS KA	JABATAN	TARIF PREMI KILOMETER/100 km
1	KLB PENTING	KA. PENOLONG	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	66.000 55.000 45.000
2	BABARANJANG	ISI KOSONG	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	34.400 28.600 22.800
3	EKSEKUTIF	EKSEKUTIF	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	27.500 23.000 11.500
4	BISNIS	BISNIS	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	27.500 23.000 11.500
5	EKONOMI	EKONOMI	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	27.500 23.000 11.500
6	BARANG	1. SEMEN 2. BBM	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	27.500 23.000 11.500
7	LOKAL	1. KR D 2. KERETA UKUR	MASINIS ASSMAS/TKA KONDEKTUR	27.500 23.000 11.500
8	LANGSIR		MASINIS ASSMAS	27.500 23.000
9	SEREP			

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, 2015

Setelah penulis mewawancarai staff program anggaran. Ini terjadi karena perusahaan tidak berpacu pada data tahun-tahun sebelumnya. Awal program anggaran tidak sesuai dengan realisasi turunnya anggaran karena perusahaan selalu memnyetujui anggaran dengan mengurangi/memangkas anggaran itu tanpa mengkonfirmasi kebutuhan daerah. Oleh sebab itulah sistem anggaran biaya pegawai lembur dan perangsang dianggap tidak sesuai dengan pengajuan anggaran biaya pegawai lembur dan perangsang.

2. Faktor Eksternal

a. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah juga berperan penting dalam terjadinya program realisasi anggaran perusahaan, karena peraturan pemerintah sangat menentukan dasar pembayaran gaji pegawai. Banyak aturan-aturan yang harus diikuti perusahaan dalam menentukan pembayaran gaji pegawai perusahaan. Oleh karena itulah peraturan pemerintah berpengaruh besar pada anggaran realisasi biaya pegawai dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf program anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, peraturan pemerintah sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk diikuti dalam rangka mensejahterakan pegawai perusahaan. Besaran UMP/UMK sangat mempengaruhi penerimaan gaji pegawai. Oleh sebab itu anggaran yang

sama dengan anggaran tahun sebelumnya jelaslah akan menjadi perbedaan dalam penyerapan anggaran perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa peraturan pemerintah Nomor : S777/KPTS/DISNAKERTRANS/2013 Tanggal 01 Nopember 2013 mengenai Besaran UMP SUMSEL sebesar Rp. 1.825.600,- dan Nomor : 817/KPTS/DISNAKERTRANS/2013 Tanggal 29 Nopember mengenai UMK Palembang sebesar Rp. 1.850.000,- pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dapat dijadikan penyebab terjadinya pembengkakan biaya pegawai yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena saat ini, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang sudah mulai memikirkan kesejahteraan pegawainya sehingga peraturan pemerintah sangat dituntut oleh pegawai perusahaan.

b. Kondisi Ekonomi

Berdasarkan keadaan ekonomi yang terjadi di Indonesia, semakin naiknya seluruh bahan pokok yang dibutuhkan pegawai perusahaan "Awal Tahun, Harga Sembako Naik" sumber dari <http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/news/2013/01/03/140202/Awal-Tahun-Harga-Sembako-Naik> maka sangat berpengaruh terhadap kebijakan yang akan diterbitkan perusahaan. Mahalnya seluruh kebutuhan

pegawai, maka perusahaan tidak akan tinggal diam, oleh sebab itu banyaknya kenaikan program anggaran disebabkan oleh aturan baru perusahaan untuk menghadapi ekonomi Indonesia yang tidak stabil. Kebutuhan pokok yang selalu merangkah naik, oleh sebab itulah sangat berpengaruh terhadap anggaran dan realisasi biaya pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf program anggaran PT. Kereta Api Indonesia (persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, kenaikan harga pokok memicu terbitnya peraturan baru bagi perusahaan,

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati berusaha meningkatkan kesejahteraan pegawai menghadapi perubahan dunia ekonomi Indonesia ini, dapat disimpulkan bahwa kondisi ekonomi Indonesia berupa kenaikan bahan pokok serta BBM juga dapat menjadi penyebab membengkaknya biaya pegawai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Adanya Serikat Pekerja

Hadirnya serikat pekerja juga merupakan faktor yang perlu diperhitungkan dalam upaya keberhasilan perusahaan untuk melihat realisasi anggaran dan biaya pegawai yang membengkak. Serikat pekerja tersebut juga dapat merubah peraturan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai dan terjadi sewaktu-waktu, dan merupakan faktor yang sangat sulit untuk

dikendalikan. Serikat pekerja selalu memperjuangkan kesejahteraan pegawai karena serikat pekerja dibentuk dari perkumpulan perwakilan pegawai yang sudah dibentuk oleh perusahaan untuk memperjuangkan semua kebutuhan dan masalah pegawai, itulah sebabnya banyak kebijakan-kebijakan yang berubah dan memang diperjuangkan oleh serikat pekerja kereta api bahkan serikat pekerja seluruh indonesia.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, hadirnya serikat pekerja dalam perusahaan sangat membantu terjalannya kesejahteraan pegawai akan tetapi sangat membantu juga terjadi pembengkakan anggaran karena perubahan realisasi biaya pegawai yang telah ditetapkan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan penulis pada bab sebelumnya terhadap permasalahan yang berhubungan dengan penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati. Maka pada bagian akhir ini penulis akan mengambil kesimpulan atas pembahasan yang dilakukan, sebagai berikut:

A. Simpulan

Secara umum pembagian tugas yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati sudah sangat baik dan tepat. Prosedur penyusunan anggaran juga berdasarkan koordinasi antar bagian dan atasan yaitu menggunakan metode *Partisipative Budget* (Anggaran Partisipasi), serta sudah mengacu pada ketentuan-ketentuan yang ditetapkan perusahaan. Namun, dalam realisasi pencapaian anggaran biaya pegawai, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati tidak pernah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan oleh faktor internal dan eksternal perusahaan.

Faktor internal berupa: kenaikan biaya gaji pegawai dan biaya lembur perangsang, penambahan pegawai, status kepegawaian, sistem

pembayaran gaji dan lembur perangsang dan sistem perhitungan gaji pegawai dan lembur perangsang data-data kenaikan gaji pegawai dan lembur perangsang pada anggaran realisasinya ternyata tidak dijadikan sebagai dasar acuan oleh perusahaan dalam menyusun/menetapkan realisasi, serta tidak melihat realisasi data tahun-tahun sebelumnya. Faktor eksternal berupa: kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi dan adanya serikat kerja.

B. Saran

Berdasarkan permasalahan dan kesimpulan diatas, maka penulis akan memberikan saran yang dapat digunakan untuk perbaikan-perbaikan perusahaan di masa yang akan datang terutama masalah pembengkakan anggaran yang menyebabkan berkurangnya anggaran biaya pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dari tahun ke tahun.

Sebaiknya perusahaan dalam menyusun anggaran biaya pegawai agar lebih memperhatikan data-data realisasi biaya pegawai pada tahun-tahun sebelumnya, bukan hanya memikirkan anggaran biaya pegawai tahun itu saja dan perusahaan juga harus bisa memprediksi biaya pegawai dan lembur perangsang di tahun yang akan datang. Karena biaya pegawai adalah biaya mutlak yang harus benar perhitungannya dan harus mengacu ke tahun sebelumnya agar bisa dicapai oleh perusahaan. Sehingga fungsi anggaran dalam hal ini dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja dan perusahaan juga harus

bisa memprediksi biaya pegawai dan lembur perangsang di tahun yang akan datang. Berkaitan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah, perusahaan harus memperhatikan dan terus meningkatkan kesejahteraan pegawainya dengan memprediksi anggaran yang tepat jika rencana kesejahteraan pegawai ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sartono (2008). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Danang Sunyoto (2012). *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS
- Darsono Prawiranegoro dan Ari Purwanti (2009). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Dedi Nordiawan (2007). *Anggaran Sektor Publik*. Jakarta: Salemba empat
- Desi Arisandy (2008). *Analisis Faktor-faktor Penyebab tidak Tercapainya Anggaran Pendapatan pada PT. Citra Prabu Media Prabumulih*. FE-UMP. Skripsi tidak dipublikasikan
- Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri (2008). *Anggaran Perusahaan 2*. Yogyakarta: BPFE
- Ida Bagus Agung Dharmanegara (2010). *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) (2010). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat
- James D, K.Stice, dan Skousen. Dialih Bahasakan Oleh Ali Akbar (2009). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Melipatgandakan Kinerja Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Munandar (2007). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- M. Nafarin (2009). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Nur Indriyanto dan Bambang Supomo (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Prasetyo (2014), *Analisis pengendalian intern atas penyusunan anggaran pendapatan dan biaya koperasi pada Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKP-RI) Kalimantan Barat*. Jurnal kajian Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi UNTAN (KIAFE). Vol. 2 , No.1:(<http://jurnal.untan.ac.id>)

- Rudianto (2009). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta:Grasindo
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindrajan.Dialih Bahasakan Oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*.Jilid Pertama. Edisi Kesembilan. Jakarta: Salemba Empat
- R.A. Supriyono (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen 2*. Cetakan Kedua. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Sugiyono (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Trisna (2008).*Analisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang*. FE-UMP.Skripsi tidak dipublikasikan

KERETA API

Nomor : KEU/IS3/VI/2015
Empiran : -
Perihal : Keterangan telah Selesai
Melakukan Riset

Palembang, 30 Juni 2015

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Di
Palembang

1. Menunjuk Surat Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang nomor: 44/C-13/FEB-UMP/B.C/IV/2015 tanggal 22 April 2015 perihal permohonan bantuan data.

2. Berdasarkan point 1 diatas, maka saya selaku Manajer Keuangan mewakili a.n. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati, menerangkan bahwa:

- Nama : Dona Tasniah
- NIM : 22.2011.456.P
- Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
- Jurusan : Akuntansi

Memang benar nama tersebut di atas telah mengadakan penelitian di perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul: Analisis Faktor-faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kertapati

3. Demikian surat ini kami keluarkan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

a.n PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 kertapati
Manajer Keuangan,



Persembahkan Yth:
Manajer SDM & Umum
Pertinggal.



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA	Dona Tasniah	PEMBIMBING
NIM	22.2011.456.P	KETUA
PROGRAM STUDI	Akuntansi	ANGGOTA
JUDUL SKRIPSI	Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3.1 Kereta Api	

NO.	TGL/BLTH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	23/7 2015	Pemb I s/2 v			perbaiki sesuai saran pembimbing
2					
3	29/7 2015	Pemb I s/2 v			Perbaiki lagi pembalasan.
4					
5	30/7 2015	Pemb I s/2 v (skripsi)			tel v/duplicate
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

CATATAN :

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang

Pada tanggal : / /

o.n. Dekan

Program Studi

Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

Unggul dan Tolami

SERTIFIKAT

413/J-10/FEB-UMP/SHA/II/2015

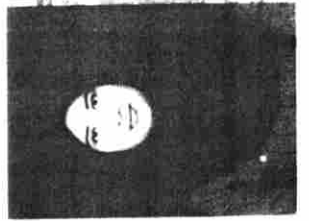
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : DONA TASNIAH
NIM : 222011456.P
PROGRAM STUDI : Akuntansi

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (22) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 27 Juli 2015
an. Dekan



Wakil Dekan IV



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH DALEMBANG

LEMBAGA BAHASA

Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263

Telp. (0711) 512637 - Fax. (0711) 512637

email. lembacabahasaump@yahoo.co.id

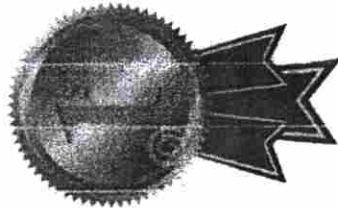


TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Dona Tasmiah
Place/Date of Birth : Palembang, March 23rd 1991
Test Times Taken : +1
Test Date : July 26th, 2015

Scaled Score

Listening Comprehension : 48
Structure Grammar : 61
Reading Comprehension : 53
OVERALL SCORE : 540



Palembang, July 27th, 2015
Lembaga Bahasa Institute

R. Sugi

LEMBAGA BAHASA
Lembaga Bahasa Institute
Rini Subanti, S.Pd., M.A.

NO. 295/TEA FE/LB/UMP/15

NBM/NIDN. 1164932/0210098402

CERTIFICATE



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI



PI G A M

No.259/H-4/LPKKN/UMP/IX/2014

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang
menerangkan bahwa :

Nama : Dona Tasniah
Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2011 456. P
Fakultas : Ekonomi
Tempat Tgl. Lahir : Palembang, 23-03-1991

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-7 yang dilaksanakan dari tanggal
16 Juli sampai dengan 2 September 2014 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Seterio
Kecamatan : Banyuasin III
Kota/Kabupaten : Banyuasin
Dinyatakan : LULUS

Mengetahui
Rektor,

Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.

Palembang, 15 September 2014
Ketua LPKKN,

Ir. Alhanannasir, M.Si.

BIODATA PENULIS

Nama : DONA TASNIAH
NIM : 22.2011.456.P
Tempat, Tanggal Lahir : Palembang, 23 Maret 1991
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat Rumah : Jl. KH. Wahid Hasyim Lr. Jambangan RT.38 RW.
11 No. 2055 Kecamatan Seberang Ulu I Palembang
3-4 Ulu Darat Palembang
No. Hand Phone : 0812-7339-9523
Email : donatasniah@gmail.com
Nama Orang Tua
Bapak : H.Achmad Nazmi
Ibu : Mariana, S.Pd
Pekerjaan Orang Tua
Bapak : Wiraswasta
Ibu : PNS

Palembang, 2015

Penulis

AKREDITASI

INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 (B)
Nomor : 041/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014 (B)
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)
Nomor : 005/BAN-PT/Ak X/Dpl-III/VI/2010 (B)

e: fe.um Palembang.ac.id

Email : feumpig@umpalembang.ac.id

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711) 511433 Faximile (0711) 518018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Tanggal : Sabtu, 08. Agustus 2015
Waktu : 09.00-12.30 wib
Dosen : Dona Tasniah
NIDN : 222011456.P
Instansi : Akutansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul : Analisis Faktor -faktor Penyebab Selisih anggaran dan Realisasi Biaya Pegawai pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divisi Regional 3,1Kertapati

SKRIPSI INI DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN DAPAT DIKENAKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA

No	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1.	Mizan,SE,Ak,M.Si.CA	Pembimbing	9 - 9 - 2015	<i>[Signature]</i>
2.	Drs.Sunardi,SE,M.Si	Ketua Penguji	9 - 9 - 2015	<i>[Signature]</i>
3.	Mizan,SE,Ak,M.Si.CA	Ang. Penguji I	9 - 9 - 2015	<i>[Signature]</i>
4.	Lis Djuniar,SE,M.Si	Ang. Penguji II	7 - 9 - 2015	<i>[Signature]</i>

Palembang, 09./09./2015
An Dekan
Ketua Program Studi Akuntansi

[Signature]
Rosalina Ghazali, SE., M.Si
NIDN/NBM: 0228115802/1021961