

**TINJAUAN ATAS PROSEDUR PENYUSUNAN
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN
PADA PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)**

Laporan Kuliah Praktek Kerja

Diajukan untuk melengkapi Program Perkuliahan S1

Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan

Oleh ;

Nama : Rindi Predita Wati

NRP : 114020088



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG**

2014

**TINJAUAN ATAS PROSEDUR PENYUSUNAN
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN
PADA PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)**

Diajukan untuk melengkapi Program Perkuliahan S1

Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan

Oleh ;

Nama : Rindi Preditia Wati

NRP : 114020088

Bandung, September 2014

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Pembina Perusahaan/Instansi

Dr. Elvira Zeyn, SE., M.Si., Ak., CA.

Roedi Soeharijono

Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. H. Sasa S. Suratman, SE., M.Sc., Ak.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan laporan praktek kerja ini tepat pada waktunya. Tujuan utama penyusunan laporan praktek kerja ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk melengkapi Program Perkuliahan S1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan praktek kerja ini masih jauh dari sempurna, bahkan masih banyak kekurangannya baik dalam penyajian materi maupun dalam tata bahasanya, Hal tersebut dikarenakan keterbatasan pengetahuan serta kurangnya pengalaman yang ada dalam diri penulis.

Saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak merupakan suatu bahan masukan demi kesempurnaan isi yang terkandung dalam laporan praktek kerja ini.

Dalam laporan ini, penulis memilih judul “**Tinjauan Atas Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)**”. Sejalan dengan tersusunnya laporan ini, penulis telah banyak mendapat bantuan, bimbingan, petunjuk serta motivasi dari berbagai pihak yang tiada ternilai harganya.

Selanjutnya dalam kesempatan yang baik ini, penulis juga mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusuf Sp, M.Si., M.Kom. Rektor Universitas Pasundan beserta jajarannya.
2. Bapak Dr. H. R. Abdul Maqin, SE., M.P. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan beserta jajarannya.
3. Bapak Dr. H. Sasa S. Suratman, SE., M.Sc., Ak. selaku ketua Jurusan/Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan beserta jajarannya.
4. Ibu Dr. Elvira Zeyn, SE., M.Si., Ak., CA. Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk membimbing serta memberikan pengarahan kepada penulis dalam menyusun laporan Kuliah Praktek Kerja ini.
5. Bapak Dr. Atang Hermawan, SE., M.S.I.E., Ak. Dosen Wali penulis di Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
6. Bapak Roedi Soeharjono selaku pembimbing perusahaan yang telah membimbing penulis selama pelaksanaan Kuliah Praktek Kerja di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
7. Bapak Muhyiddin yang turut membimbing penulis selama pelaksanaan Kuliah Praktek Kerja di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
8. Seluruh staf dan karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) khususnya pada Divisi Akuntansi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

9. Kedua Orangtuaku, terima kasih telah menjadi motivasi terbesar bagi penulis dan terima kasih atas segalanya.
10. Kakak (Resti Henditawati) dan adik tersayang (Rihan Muhammad Handa Suhendi) serta seluruh keluarga besar terima kasih atas do'a dan dukungannya.
11. Sahabat-sahabat saya, Fathin, Yeye, Siti, Feby, Fanny, Seli, Esti, Ica, Dona, Lutvia, Deri, dan Nidya terima kasih atas dukungannya.
12. Seluruh Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Angkatan 2011. Khususnya teman-teman di kelas Akuntansi B yang telah memberikan semangat kepada penulis.
13. Serta semua pihak yang telah membantu penulis selama penulisan laporan Kuliah Praktek Kerja ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya kepada kita semua, semoga amal baik serta dorongan baik moril maupun material yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan kebaikan yang lebih besar dari-Nya. Amin Ya Allah Ya Rabbal Alamin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung, September 2014

Penulis

Rindi Predita Wati

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Pemilihan Topik	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Kegunaan	5
1.5 Metode Praktek Kerja	6
1.6 Lokasi dan Waktu Pelaksanaan	8
BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	9
2.1 Sejarah Singkat Perusahaan	9
2.1.1 Eksistensi dan Perkembangan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) (1974-Sekarang)	10
2.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	20
2.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan	21
2.2.1 Struktur Organisasi	21

2.2.2	Deskripsi Jabatan	24
2.3	Aspek-aspek Kegiatan Perusahaan	32
BAB III HASIL PELAKSANAAN KPK DAN PEMBAHASAN		36
3.1	Hasil Kuliah Praktek Kerja	36
3.1.1	Bidang Kajian Kuliah Praktek Kerja	36
3.1.2	Pengertian Prosedur	37
3.1.3	Pengertian Perencanaan	38
3.1.4	Pengertian Anggaran	38
3.1.5	Tujuan Anggaran	39
3.1.6	Teknik Pelaksanaan Kuliah Praktek Kerja	40
3.2	Pembahasan	41
3.2.1	Ketentuan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	41
3.2.2	Kebijakan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	44
3.2.3	Unit Organisasi yang Terlibat dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	52
3.2.4	Formulir yang Digunakan dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	54

3.2.5 Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia

(Persero)56

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN60

4.1 Kesimpulan60

4.2 Saran61

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Logo Organisasi	16
Gambar 2.2	Struktur Organisasi.....	23

DAFTAR LAMPIRAN

- | | |
|-------------|---|
| Lampiran 1 | <i>Curriculum Vitae</i> |
| Lampiran 2 | Kartu Kehadiran Kuliah Praktek Kerja |
| Lampiran 3 | Absensi Praktek Kerja Lapangan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) |
| Lampiran 4 | Kartu Perkembangan Kuliah Praktek Kerja |
| Lampiran 5 | Surat Izin Kuliah Praktek Kerja |
| Lampiran 6 | Surat Pengantar Praktek Kerja PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) |
| Lampiran 7 | Surat Keputusan Direksi PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan |
| Lampiran 8 | Formulir Isian Rencana Kerja PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) |
| Lampiran 9 | Formulir Isian Anggaran Perusahaan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) |
| Lampiran 10 | <i>Flowchart</i> Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Pemilihan Topik

Setiap perusahaan memerlukan suatu tujuan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, mengembangkan rencana yang efektif, serta menentukan sasaran. Tanpa tujuan yang pasti maka segala yang dicapai dimasa depan dapat dianggap sebagai kesia-siaan berkala karena tidak ada standar yang mengukur antara perencanaan dengan hasil yang dicapai, dimana fungsi perencanaan merupakan awal untuk mengatasi dari berbagai kelemahan yang dimiliki oleh banyak perusahaan di Indonesia. Untuk itu, suatu perusahaan baik besar maupun kecil harus menyusun rencana kerja dan anggaran.

Adanya peraturan dan pembaharuan hukum di bidang Perseroan Terbatas dan Badan Usaha Milik Negara, dan memperhatikan perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif, serta untuk lebih meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), suatu perusahaan harus menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), termasuk PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara.

Rencana kerja pada perusahaan sangat penting karena dengan adanya rencana kerja maka dapat ditentukan arah yang akan dituju perusahaan tersebut dan setiap aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan pangsa pasar, produk

dan teknologi produksi, keuangan, kepegawaian, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dan lain sebagainya dapat terkoordinasi. Sementara, anggaran menjadi penting pada suatu perusahaan guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi karena anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran. Penganggaran merupakan komitmen manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya, dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Rencana kerja dan anggaran pada suatu perusahaan tersebut disusun kedalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

RKAP merupakan rumusan mengenai kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang, bagaimana melaksanakannya dan hasil apa yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut. RKAP dijadikan sebagai pedoman kinerja perusahaan di masa depan sehingga manajemen perusahaan harus mampu mengalokasikan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana kerja dan merealisasikan anggaran untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Perlunya suatu rencana kerja dan anggaran bagi perusahaan adalah untuk membantu manager dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban serta memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan yang paling penting adalah untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing karyawan atas pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Untuk

itu diperlukannya suatu prosedur untuk melahirkan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang baik.

Prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) merupakan proses atau langkah-langkah dalam melahirkan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang harus memiliki konsep dan mekanisme kerja dengan sistem perencanaan yang matang dan terpadu dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Salah satunya pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

RKAP pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) merupakan penjabaran dari program-program yang ditetapkan perusahaan dalam menentukan arah dan kebijakan strategis perusahaan dalam periode 1 (satu) tahun ke depan baik target yang hendak dicapai, maupun rencana kegiatan dan anggaran perusahaan yang nantinya diharapkan dapat disusun secara akurat sehingga dapat digunakan sebagai alat perencanaan, alat koordinasi dan alat penilai kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut dan keingintahuan penulis, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan praktek kerja di PT Industri Telekomunikasi Indonesia pada Divisi Akuntansi Bagian Anggaran dan menyusun laporan Kuliah Praktek Kerja mengenai prosedur penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang berjudul **“Tinjauan Atas Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka pokok masalah yang dapat dirumuskan yaitu:

1. Ketetapan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Kebijakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Unit organisasi yang terlibat dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
4. Dokumen dan formulir yang digunakan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
5. Prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

1.3 Tujuan

Tujuan kuliah praktek kerja ini adalah mengaplikasikan ilmu yang didapat selama perkuliahan. Selain itu, dengan kuliah praktek kerja ini diharapkan dapat menambah pemahaman mengenai kegiatan kerja yang sebenarnya dan menyiapkan diri untuk menjadi bagian dari masyarakat industri yang memiliki kompetensi sebagai pekerja profesional. Adapun, tujuan kuliah praktek kerja di PT Industri Telekomunikasi Indonesia adalah:

1. Untuk mengetahui ketetapan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui kebijakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Untuk mengetahui unit organisasi yang terlibat dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
4. Untuk mengetahui dokumen dan formulir yang digunakan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
5. Untuk mengetahui prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

1.4 Kegunaan

Adapun kegunaan dari praktek kerja ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan masukan dan sumber informasi kepada perusahaan dalam menentukan kebijakan-kebijakan selanjutnya terutama yang berkaitan dengan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk perubahan yang dirasakan perlu dalam prosedur penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan agar lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi Program Studi Akuntansi

Dapat dijadikan sebagai salah satu instrumentasi evaluasi terhadap relevansi kurikulum terhadap kegiatan dunia kerja. Selain itu diharapkan hasil praktek kerja ini dapat dijadikan contoh kasus nyata yang dapat diakomodasi ke dalam proses pengajaran mata kuliah akuntansi manajemen maupun penganggaran perusahaan.

3. Bagi Penulis/ Mahasiswa

Memberikan gambaran secara langsung bagaimana penerapan teori-teori anggaran dengan kondisi perusahaan terkait dan memberikan peningkatan keahlian profesi dalam bidang yang sesuai serta memenuhi kewajiban akademis.

4. Bagi Pihak Lain

Dapat digunakan sebagai bahan referensi dan bahan masukan bagi penulis lain yang akan melakukan penelitian mengenai penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan. Selain itu, dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dan informasi untuk memperluas wawasan pembaca.

1.5 Metode Kuliah Praktek Kerja

Adapun dalam penulisan laporan kuliah praktek kerja penulis menggunakan metode deskriptif naratif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian pada masa sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Dalam mendapatkan data-data yang diperlukan menjadi

sebuah informasi yang terbentuk dalam sebuah laporan kerja praktek. Adapun teknik pengumpulan datanya adalah sebagai berikut :

1. Studi Lapangan (*Field Research*)

Dengan mengadakan penelitian langsung ke perusahaan dimana penulis mengadakan kerja praktek. Adapun bentuk-bentuk studi lapangan yang dilakukan antara lain :

- a. Wawancara (*Interview*)

Dalam mengumpulkan data, penulis mewawancarai langsung pihak-pihak yang bersangkutan dengan permasalahan yang sesuai dengan judul yang penulis ambil. Data tersebut berasal dari pembimbing perusahaan selama kerja praktek yang berupa keterangan mengenai hal-hal yang tidak dipahami oleh penulis.

- b. Observasi (*Observation*)

Dalam hal ini, penulis melakukan pengamatan untuk jangka waktu tertentu secara langsung terhadap jalannya kegiatan operasional perusahaan hingga memperoleh pemahaman tentang bidang kajian akuntansi.

- c. Dokumentasi (*Documentation*)

Pengumpulan, pemilihan dan pengolahan bukti-bukti serta data-data yang berhubungan dengan bidang kajian laporan kerja praktek yang disusun oleh penulis.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Dalam mengumpulkan data, penulis juga mencari data yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan judul melalui media buku-buku atau sumber kepustakaan lainnya yang diambil dari perpustakaan.

1.6 Lokasi dan Waktu Pelaksanaan

Kuliah Praktek Kerja dilaksanakan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang berlokasi di Jl. Moch. Toha No.77 Bandung dengan waktu pelaksanaannya kurang lebih 4 minggu dan jam yang ditentukan oleh perusahaan yaitu dari pukul 07.30 WIB sampai 12.00 WIB.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan didirikan sebagai evolusi dari kerja sama PN Telekomunikasi dan Siemen AG pada tahun 1996. Kerja sama ini berlanjut pada pembentukan Pabrik Telepon dan Telegraf (PTT) sebagai Bagian dari LPP Postel pada tahun 1968. Pada tahun 1974, bagian ini dipisahkan dari LPP Postel menjadi sebuah Perseroan Terbatas yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi. Pendirian perusahaan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 34 Tahun 1974 tanggal 23 September 1974 tentang “Penyetoran Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Industri Telekomunikasi” dan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. Kep-1771/MK/IV/12/1974 tanggal 28 Desember 1974 tentang “Penetapan Modal Perusahaan Perseroan”.

Anggaran dasar perusahaan dibuat oleh Akta Notaris Pengganti Waeda Sungkar Alurmei, SH., Nomor 322 tanggal 30 Desember 1974 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor: Y.A.5/237/10 tanggal 1 Agustus 1975, sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Akta Notaris Muhammad Hanafi, S.H., Nomor: 30 tanggal 19 Juli 2012, dan telah mendapat persetujuan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi

Manusia Republik Indonesia Nomor: AHU40994.AH.01.02, tahun 2012 tanggal 27 Juli 2012.

Berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: 036/MPBUMN/1988, PT INTI (Persero) dimasukkan ke dalam kelompok Industri Strategis. Pada tanggal 17 Januari 1998 dikeluarkan sebuah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 12 Tahun 1998 yang menghilangkan peran departemen teknis dalam mengelola BUMN sebagai tindak lanjutnya, pembinaan INTI beralih ke Kementrian Pendayagunaan BUMN. Pada tahun yang sama BPIS beralih status menjadi sebuah *holding company* dengan nama PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero) atau PT BPIS dan sepuluh BUMN strategis di bawahnya menjadi anak perusahaan. Kondisi ini berakhir pada tahun 2002, dimana PT BPIS dibubarkan pada bulan Maret 2002 sesuai Peraturan Pemerintah Nomor: 52 Tahun 2002. Selanjutnya pengelolaan INTI beralih kembali ke Kementrian Negara Pendayagunaan BUMN.

2.1.1 Eksistensi dan Perkembangan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) (1974-Sekarang)

Periode 1974-1984

PT INTI (Persero) resmi berdiri pada tanggal 30 Desember tahun 1974, Bidang usaha INTI meliputi produk-produk radio sonde, radio *high frequency* (HF), radio *very high frequency* (VHF), pesawat telepon dan stasiun bumi untuk Sistem Komunikasi satelit Domestik (SKSD) Palapa. Produk stasiun bumi yang disebut terakhir ini mencatatkan sejarah dalam perkembangan INTI dengan

memberikan kontribusi pada prestasi penjualan tertinggi di periode ini, yaitu sebesar 24,3 milyar rupiah di tahun 1981. Kerjasama teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain dengan Siemens AG, BTM, PRX, JRC. Pada era tersebut produk Pesawat Telepon Umum Koin (PTUK) INTI menjadi Standar Perumtel (sekarang Telkom).

Periode 1985-1998

Diawali oleh rencana pemerintah untuk melakukan digitalisasi infrastruktur telekomunikasi di Indonesia dan menunjuk INTI sebagai pemasok tunggal Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) yang dilaksanakan berdasarkan *Technical and Business Cooperation Agreement* (TBCA) dengan Siemens AG. Fasilitas produk terbaru yang dimiliki INTI pada masa ini, di samping fasilitas-fasilitas yang sudah ada sebelumnya, antara lain Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Through Hole Technology* (THT). Pabrik STDI berkapasitas 150.000 Satuan Sambungan Telepon (SST) ini dibangun pada tahun 1984 dan produksi pertamanya sebesar 10.000 SST diluncurkan pada tahun 1985. Dikemudian hari kemampuan pabrik ini dilengkapi juga dengan teknologi produksi *Surface Mounting Technology* (SMT). Produk STDI ini berkontribusi sangat signifikan bagi pertumbuhan penjualan dan laba INTI. Walaupun pada tahun 1990 pemerintah membuka persaingan dengan mengizinkan dua pemasok sentral digital lainnya, yaitu AT&T dan NEC, namun sampai dengan tahun 1998 INTI masih tetap menjadi market leader dalam hal pangsa pasar infrastruktur telekomunikasi, yaitu sebesar 60 dari total pasar nasional.

Dengan memanfaatkan fasilitas pabrik ini pula, ruang lingkup produk INTI dilengkapi oleh *Pulse Code Modulation* (PCM), *Private Automatic Branch Exchange* (PABX), dan pesawat telepon meja INTI 111 yang semuanya merupakan produk lisensi dari Siemen AG. Di samping itu INTI juga memproduksi perangkat-perangkat hasil pengembangan sendiri seperti Stasiun Bumi Kecil (SBK), *High Frequency* (HF) Radio, *Digital Microwave Radio* (DMR), Sistem Telepon Kendaraan Bergerak (STKB), Pesawat Telepon Umum Koin Box dan Pesawat Telepon Umum Swalayan (PUTS). Sejak tahun 1989, produk INTI dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

1. Produk sentral;
2. Produk transmisi; dan
3. Produk terminal atau CPE

Kerjasama teknologi yang pernah dilakukan pada periode ini antara lain:

1. Bidang sentral dengan Siemens AG.
2. Bidang transmisi dengan Japan Radio Company.
3. Bidang CPE dengan Siemens AG, BTM, Tamura, Syapura, dan Tatung TEL.

Pada periode ini, tepatnya tahun 1988, berdasarkan KEPMEN 036/M-PBUMN/1988, PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) masuk ke dalam Industri Strategis. Bisnis terbesar pada periode ini adalah Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI). Pada periode ini pula PT Industri Telekomunikasi

Indonesia (Persero) berhasil mengembangkan produk SBK 3 kanal dan Sentral Telepon Digital Indonesia Kecil (STDI-K).

Periode 1998-2002

Dengan berakhirnya TBCA dengan Siemens AG, PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) mengukuhkan diri sebagai penyedia solusi engineering, terutama sebagai system integrator untuk pembangunan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia, tidak terkecuali pembangunan infrastruktur telekomunikasi seluler. Tidak kurang dari 2000 BTS telah dibangun oleh PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) di seluruh penjuru Indonesia.

Pada periode ini aktivitas manufaktur dipersiapkan untuk dipindahkan kepada anak perusahaan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Pada tahun 2002, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor: 52 Tahun 2002, pembubaran PT BPIS dan PT INTI di bawah KN. BUMN. Bisnis terbesar pada periode ini adalah pembangunan jaringan seluler.

Periode 2003-2008

Pada era ini kerjasama teknologi tidak lagi terkonsentrasi pada Siemens, tetapi dilakukan secara berimbang (*multi principal*) dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani sendiri oleh INTI, tetapi secara *spin-off* dengan mendirikan anak-anak perusahaan dan usaha patungan seperti:

- Bidang CPE, dibentuk anak perusahaan bernama PT INTI PISMA International yang bekerja sama dengan JITech International, bertempat di Cileungsi, Bogor.
- Bidang mekanik dan plastik, dibentuk usaha patungan dengan PT PINDAD bernama PT IPMS, berkedudukan di Bandung, yang resmi berdiri di bulan Juli 2004.
- Bidang-bidang switching, akses dan transmisi, dirintis kerja sama dengan beberapa perusahaan multinasional seperti SAGEM, MOTOROLA, ALCATEL, Ericson, Samsung.

Bisnis terbesar pada periode ini adalah CDMA. RMJ (*regional metro junction*) dan jaringan akses fiber optic dan *Out Site Plan* (OSP), digital microwave link, pembangunan tower nasional, CME dan power supply serta indoor coverage.

Periode 2009-Sekarang

PT INTI (Persero) memantapkan langkahnya untuk memasuki bisnis solusi engineering, sistem integrator dan pengembangn produk-produk genuine. Beberapa produk genuine unggulan PT INTI antara lain: Smart PBX, GPA, IPUMC, FFWS, I-PERISALAH, KWH Meter, dan MSAN. Sebagai sistem integrator, PT INTI (Persero) memfokuskan diri pada segmen pasar TELCO, CELCO dan Private Enterprise. Untuk pasar TELCO, PT INTI (Persero) menginisiasi ide modernisasi jaringan akses tembaga milik PT Telkom, Tbk di seluruh Indonesia menjadi jaringan akses fiber optic dengan menggunakan teknologi MSAN, GPON dan FTHH (*Fiber To The Home*) dengan pol Trade In

Trade Off yang lebih dikenal dengan nama proyek TITO. Melalui proyek TITO ini telah modernisasi jaringan akses lebih dari 400 ribu sambungan di 8 STO pada akhir tahun 2012. Dan melalui proyek ini PT INTI (Persero) kembali membangun kemampuan di dalam industri telekomunikasi antara lain: *Fiber Termination Management (FTM)*, *Optical Splitter*, *Fiber Optic Accesoris*, *Optical Network Termination (ONT)*, *Optical Dropp Cable*, *Fiber Management System (FMS)*.

Di sector CELCO, PT INTI (Persero) menginisiasi proyek Rural BTS untuk PT Indosat, membangun OSP (*Outside Plan*) *fiber optic backbone* untuk BTS untuk PT Telkomsel dan PT XL Axiata, serta menyediakan antenna untuk operator selular tersebut. Untuk segmen pasar Private & Enterprise, PT INTI (Persero) menyediakan solusi PLTS (Pembangkit Listrik Tenaga Surya) untuk PT PLN, menyediakan layanan pengelolaan perangkat IT PT Telkom dengan pola seat management yang berupa pengelolaan sekitar 35.000 seat (meliputi computer, laptop, printer, maupun proyektor) dari mulai instalasi, application management, dan dismantle. Selain itu, PT INTI (Persero) memiliki solusi Smart Clinic yang diperuntukkan bagi pengelola layanan kesehatan seperti rumah sakit maupun poliklinik.

Gambar 2.1 Logo Perusahaan



Budaya Kerja PT INTI (Persero) Dalam Mendukung diterapkannya Prinsip Good Corporate Governance

Budaya kerja adalah kebiasaan atau perilaku kerja dalam perusahaan yang harus dipatuhi dan diterapkan kepada para anggota organisasi atau perusahaan. Budaya kerja pada setiap perusahaan berbeda-beda tergantung dengan jenis usaha/bisnis, visi dan misi serta tujuan dari perusahaan tersebut. Adapun perilaku budaya kerja PT INTI (Persero) yang diharapkan (*Code Of Conduct*) adalah :

1. Semangat Berprestasi (Achievement Orientation)

Semangat berprestasi adalah keinginan atau dorongan untuk selalu memperoleh hasil lebih baik atau melampaui standar prestasi. Standar prestasi bisa merupakan prestasi diri di masa lampau atau ukuran obyektif rata-rata orang lain. Indikator perilaku dari semangat berprestasi ini adalah:

- a. Selalu menetapkan target kerja yang menantang
- b. Selalu berusaha untuk bekerja lebih baik guna mendapatkan hasil yang lebih baik.

- c. Berusaha meningkatkan kompetensi diri guna mampu memenuhi tuntutan pelaksanaan yang lebih baik.
- d. Belajar sebanyak mungkin mengenai hal-hal yang berkaitan dengan orang-orang yang mereka layani.
- e. Mengambil hikmah dan manfaat dari permasalahan yang hadapi sebagai dasar untuk meningkatkan pengetahuan bagi dirinya.

2. Kreatif dan Inovatif (*Creative & Innovative*)

Selalu Kreatif dan inovatif adalah kemampuan untuk menentukan atau menciptakan cara, ide, pemikiran, produk dan jasa baru yang mempunyai nilai tambah atau lebih baik dari sebelumnya. Adapun indikator perilaku dari kreatif dan inovatif adalah:

- a. Mempunyai dorongan untuk mencari sesuatu yang baru
- b. Selalu mengupayakan perbaikan dalam segala hal
- c. Selalu mencari cara yang baru dan mengkomunikasikannya sehingga ide yang diajukan dapat bermanfaat.

3. Integritas (*Integrity*)

Integritas adalah bertindak secara konsisten dengan memegang teguh norma–norma dan nilai, etika profesi bisnis yang berlaku, serta bersikap jujur dan terbuka. Adapun indikator perilaku dalam integritas ini adalah Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai (*Values*) dan keyakinan (*Beliefs*) selaras dengan tujuan perusahaan.

4. Ketangguhan (*Endurance*)

Ketangguhan adalah kemampuan untuk bertahan terhadap tekanan baik fisik maupun mental pada situasi apapun dengan tetap mempunyai daya juang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun indikator perilaku dari ketangguhan ini adalah :

- a. Mempunyai komitmen yang kuat terhadap tujuan
- b. Tetap berusaha dan tidak mudah putus asa dengan selalu mengupayakan berbagai cara untuk mencapai tujuan
- c. Mempunyai kemampuan untuk mempertahankan standar performansi walau dalam situasi dan kondisi apapun.

5. Cerdas (*Smart*)

Cerdas adalah kemampuan dalam menggunakan pengetahuannya untuk dapat bertindak secara efektif dan efisien (produktif) yang didasarkan pada kepekaan dalam memahami kondisi lingkungan, nilai – nilai dan sumber daya. Indikator dari perilaku cerdas ini adalah:

- a. Selalu bersikap ingin tahu untuk selalu belajar dan mendapatkan informasi
- b. Mampu memanfaatkan pengetahuan yang didapatkan untuk memecahkan masalah
- c. Berani menegur dan mengambil tindakan tegas atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan
- d. Menolak permintaan atau ajakan yang bertentangan dengan nilai yang dianutnya.

6. Kerjasama (*TeamWork*)

Kerjasama adalah kemauan untuk bekerjasama secara koperatif dan menempatkan, baik diri Maupun kelompoknya, sinergis menjadi bagian dari perusahaan. Adapun indikator perilaku dari kerjasama ini adalah :

- a. Bekerja sebagai bagian dari satu tim dalam mencapai tujuan perusahaan
- b. Menghargai masukan dan pendapat orang lain
- c. Berpartisipasi secara aktif dalam memberi masukan dan pengambilan keputusan
- d. Mendukung keputusan yang diambil oleh kelompok.

7. Responsif dan Proaktif (*Responsive & Proactive*)

Responsif dan proaktif adalah mengambil inisiatif melakukan sesuatu yang bersifat antisiatif terhadap hal – hal yang akan terjadi dan mampu dengan cepat menanggapi perubahan lingkungan, situasi maupun pelanggan.

Indikator perilaku dari responsive dan proaktif ini adalah :

- a. Peduli dan tanggap terhadap kebutuhan orang lain
- b. Selalu berusaha dengan cepat memberikan alternatif solusi
- c. Mengambil inisiatif untuk bertindak antisiatif sebelum terjadinya masalah.

8. Bertanggung Jawab (*Responsible*)

Bertanggung Jawab adalah kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas dengan mengerahkan segala kemampuannya sesuai dengan kewenangan dan kompetensinya. Adapun indikator perilaku dari bertanggung jawab ini adalah:

- a. Selalu mengerjakan sesuatu yang menjadi tugas-tugasnya dengan sungguh-sungguh dan selesai

- b. Mau menghadapi resiko dan konsekuensinya atas pelaksanaan tugas
- c. Tidak pernah menghindari tugas dan resiko yang dibebankan kepadanya.

2.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan:

“PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) bertujuan menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan untuk mentransformasikan *“Mimpi menjadi realita”* (*to be customer is first choice in transforming dream into reality*)”.

Dalam hal ini, “Mimpi” diartikan sebagai keinginan atau cita-cita bersama antara INTI dan pelanggannya, bahkan seluruh stakeholder perusahaan.

Misi Perusahaan:

Berdasarkan rumusan visi yang baru maka rumusan misi INTI terdiri dari tiga butir sebagai berikut:

- Forum PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dan tertuju sepenuhnya kepada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen dalam menjalankan bisnis, PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) akan berusaha semaksimal mungkin untuk kepentingan pemangku (*stakeholder*). Akan dikembangkan ke jaringan bisnis yang strategis, baik dengan pemakai jasa PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) maupun pemasok demi menumbuhkembangkan kinerja yang saling membutuhkan.
- Memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan serta mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan.

- Berperan sebagai *prime mover* (penggerak utama) bangkitnya industry dalam negeri.

2.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

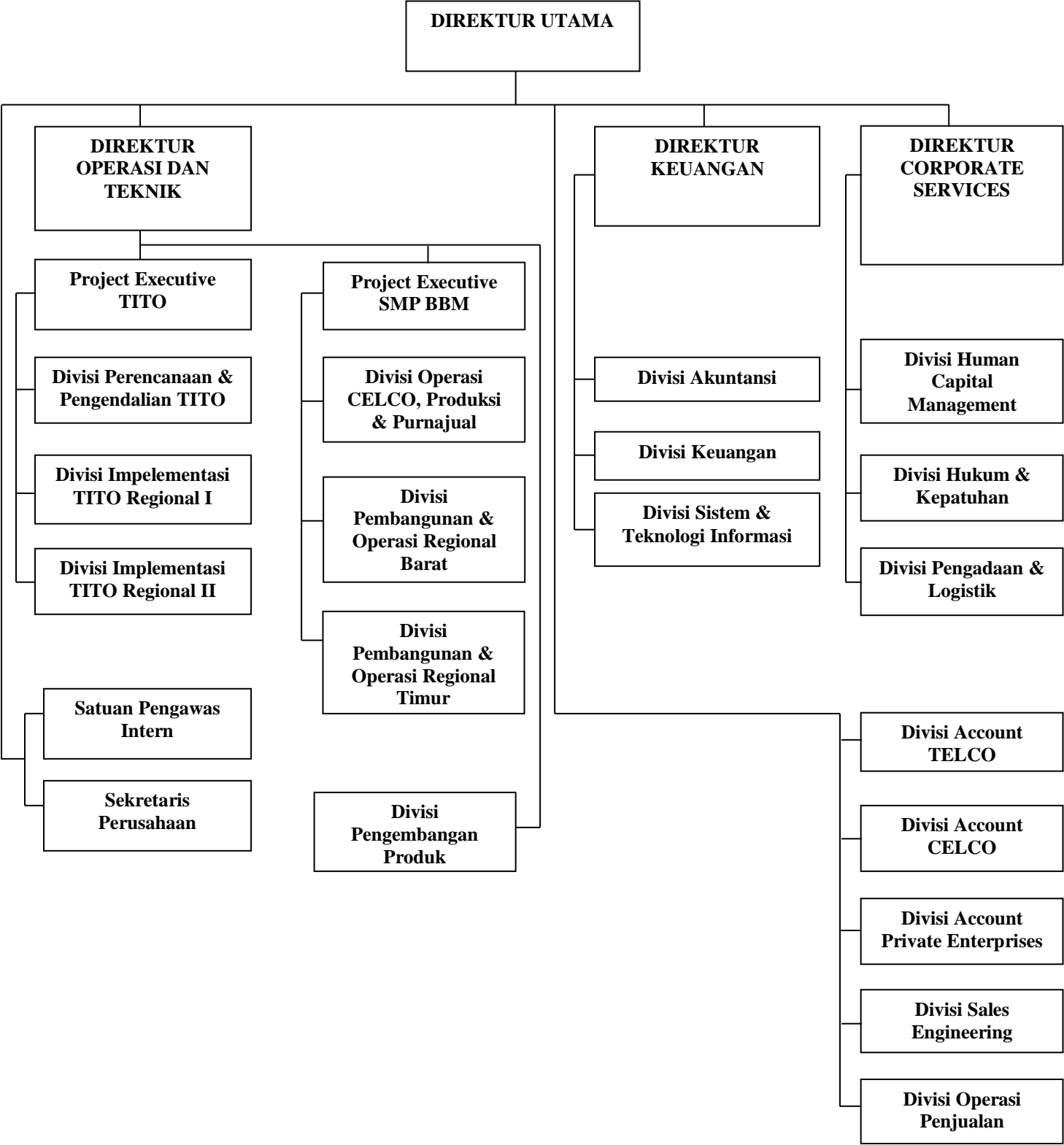
2.2.1 Struktur Organisasi

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham pada Perusahaan Perseroan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Nomor: KEP-73/MBU/2009 tanggal 16 Maret 2009 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Nomor: SK-277/MBU/2012 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

Guna menghadapi perubahan dan persaingan yang semakin ketat dalam industri telekomunikasi dan informasi dan untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan serta mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan, disamping sebagai salah satu langkah penyesuaian strategi pengelolaan perusahaan dan agar memiliki keunggulan bersaing maka perusahaan telah menetapkan struktur organisasi PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) melalui Surat Keputusan Direksi 14 Agustus 2012 serta SKD Nomor: KN.014/2013 Tentang Perubahan Kedua atas SKD Nomor: KN.022A/2011 Tentang Struktur Organisasi Perusahaan Tingkat Divisi yang berlaku 3 September 2013. Dalam hal tersebut diperhatikan beberapa kegiatan diantaranya:

1. Risalah Direksi tanggal 25 Juni 2013;
2. Surat Direksi PT INTI (Persero) No. 2662/KP.00/010200/2013 tanggal 26 Juni 2013 perihal Permohonan Persetujuan Perubahan Struktur Organisasi Perusahaan;
3. Surat Komisaris Utama No. S-036/DEKOM/INTI/VI/2013 tanggal 27 Juni 2013 tentang Persetujuan Perubahan Organisasi Perusahaan.

Gambar 2.2 Struktur Organisasi



2.2.2 Deskripsi Jabatan

1. Direksi

Direksi merupakan dewan yang memimpin seluruh usaha operasi dalam menjalankan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kinerja usaha yang menguntungkan, keputusan pelanggan yang maksimal serta tingkat pencapaian kinerja usaha setiap perkembangannya,. Fungsi dari para Direksi adalah merencanakan, merumuskan dan mengendalikan kebijakan umum yang selanjutnya akan menjadi acuan dalam bidang penyusunan strategi direktoratnya.

Direksi dipimpin oleh Direktur Utama, dalam pelaksanaan tugasnya bertanggungjawab kepada Menteri Negara Penguasaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku kuasa pemegang saham dalam Rapat Umum pemegang Saham (RUPS) melalui dewan komisaris perusahaan.

a. Direktur Utama

Fungsi direktur utama adalah merencanakan, mengendalikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Direksi dalam pengolahan perusahaan baik yang bersifat strategis maupun operasional sesuai dengan fungsi Direksi, agar misi perusahaan dapat diemban dengan baik dan tujuan perusahaan dapat sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar dan keputusan-keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Tugas-tugas Direktur Utama:

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi, dan kebijakan pengelolaan perusahaan serta mengendalikan implementasinya.
- Memimpin dan mengorganisasikan semua proses bisnis dan fungsi-fungsi di perusahaan.

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi dan kebijakan pengelolaan proses bisnis dan fungsi di bidang Marketing, Pengawasan Internal dan Sekeretaris Perusahaan serta mengendalikan implementasinya.
- Menjalin dan mengembangkan hubungan baik dengan pemegang kepentingan; karyawan/serikat pekerja, pemegang saham, komisaris, pemerintah/regulator, pelanggan, pemasok, kreditor, mitra usaha/kerja, konsultan, lembaga pendidikan/pelatihan, lembaga keuangan, masyarakat lingkungan perusahaan, dan pemegang kepentingan lainnya.

b. *Direktur Corporate Service*

Adapun fungsi dan tugas pokok dari *Direktur Corporate Service* adalah sebagai berikut:

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi, dan kebijakan pengelolaan proses bisnis dan fungsi pelayanan korporasi yng meliputi fungsi pengelolaan SDM, Hukum, Tata Kelola Perusahaan, Pengadaan dan Logistik serta mengendalikan implementasinya.
- Memimpin dan mengorganisasikan semua proses bisnis dan fungsi-fungsi pemasaran dan penjualan pemasaran.
- Menjalin dan mengembangkan hubungan baik dengan pemegang kepentingan, karyawan/serikat kerja, pemegang saham, komisaris, pemerintah/regulator, pemasok, kreditor, mitra usaha, konsultan, lembaga keuangan, masyarakat lingkungan perusahaan, dan pemegang kepentingan lainnya.

c. Direktur Keuangan

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Direktur Keuangan adalah sebagai berikut:

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi, dan kebijakan pengelolaan proses bisnis dan fungsi Sistem dan Teknologi Informasi, Keuangan dan Akuntansi serta mengendalikan implementasinya.
- Memimpin dan mengorganisasikan semua proses bisnis dan fungsi-fungsi yang sebagaimana dimaksud sebelumnya.
- Menjalin dan mengembangkan hubungan baik dengan pemegang kepentingan, karyawan/serikat kerja, pemegang saham, komisaris, pemerintah/regulator, pemasok, kreditor, mitra usaha, konsultan, lembaga keuangan, masyarakat lingkungan perusahaan, dan pemegang kepentingan lainnya.

d. Direktur Operasi dan Teknik

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Direktur Operasi dan Teknik adalah sebagai berikut:

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi, dan kebijakan pengelolaan proses bisnis dan fungsi di bidang Pengelolaan Proyek serta Pengembangan Produk dan mengendalikan implementasinya.
- Memimpin dan mengorganisasikan semua proses bisnis dan fungsi-fungsi yang sebagaimana dimaksud huruf a diatas.
- Menjalin dan mengembangkan hubungan baik dengan pemegang kepentingan, karyawan/serikat kerja, pemegang saham, komisaris,

pemerintah/regulator, pemasok, kreditor, mitra usaha, konsultan, lembaga keuangan, masyarakat lingkungan perusahaan, dan pemegang kepentingan lainnya.

2. Divisi

Divisi dibentuk bertujuan untuk kelancaran kegiatan bisnis dengan menyusun kebijakan-kebijakan strategi sesuai dengan fungsinya yang menjadi acuan kegiatan pelaksanaan kegiatan operasional pada unit kerja lain.

a. Divisi Sekertariat Perusahaan

Divisi ini mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi fungsi Sekretaris Perusahaan, Administrasi Perusahaan dan Kerumahtanggaan Perusahaan.

b. Divisi Satuan Pengawasan Intern

Pembentukan Divisi Satuan Pengawasan Intern ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi jalannya kegiatan Perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang Audit Keuangan dan Audit Operasional.

c. Divisi Keuangan

Divisi Keuangan bertujuan untuk mendukung dan mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang Pengelolaan Keuangan.

d. Divisi *Human Capital Management*

Divisi *Human Capital Management* berfungsi untuk mendukung dan membantu Direktur *Corporate Service* dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang Pengelolaan SDM dan Pengembangan Organisasi.

e. Kepala Divisi *Account Telco*

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi *Account Telco* adalah mendukung dan membantu Direktur *Corporate Service* dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pemasaran produk dan jasa untuk area Telkom.

f. Kepala Divisi *Account Celco*

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi *Account Celco* adalah mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pemasaran dan penjualan produk dan jasa untuk area *cellular operator* serta *non genuine product*.

g. Kepala Divisi *Account Private Enterprise*

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi *Account Private Enterprise* adalah mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pokoknya meliputi bidang pemasaran dan penjualan produk *genuine*.

h. Kepala Divisi *Sales Engineering*

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi *Sales Engineering* adalah mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi penyediaan solusi pada bidang rekayasa sistem, *partnership management*, telco dan non tito solution, tito solution dan celco & *energy solution*.

i. Kepala Divisi Pengembangan Produk

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi Pengembangan Produk adalah mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengembangan produk-produk *genuine* sebagai hasil rancang bangun sendiri ataupun bekerjasama dengan institusi Penelitian dan Pengembangan Eksternal, dalam memenuhi kebutuhan atau permintaan pasar dan sekaligus meningkatkan portofolio produk andalan bagi perusahaan.

j. Kepala Divisi *Sales Operation*

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi *Sales Operation* adalah mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang: pendukung pemasaran bagi fungsi Komersial Telco, *Private Enterprise & Celco*, Perencanaan Pengendalian Kontrak & Penjualan dan Perencanaan Proyek.

k. Kepala Divisi Akuntansi

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi Akuntansi adalah mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang: Anggaran & Pelaporan, Sistem dan Kebijakan Akuntansi, Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Manajemen.

l. Kepala Divisi Keuangan

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi Keuangan adalah mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang: Penagihan & Penerimaan, Strategi Pendanaan, Pajak & Asuransi, serta Pendanaan Operasional.

m. Kepala Divisi Sistem dan Teknologi Informasi

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi Sistem dan Teknologi Informasi adalah mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang: Sistem Informasi Manajemen, Pengembangan Sistem & Teknologi Informasi, Infrastruktur Teknologi Informasi, *Regional Information Technology Center of Excellence* (RICE).

n. Kepala Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi dan tugas pokok Kepala Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang

Pelayanan SDM & Remunerasi, Pengembangan SDM & Penilaian Kinerja, Pengembangan Sistem SDM & Organisasi serta Manajemen Kualitas.

o. Kepala Divisi Hukum dan Kepatuhan

Adapun fungsi dan tugas pokok Kepala Divisi Hukum dan Kepatuhan adalah untuk mendukung dan membantu Direktur *Corporate Service* dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang Hukum dan Kepatuhan serta tata kelola perusahaan.

p. Kepala Divisi Perencanaan dan Dukungan TITO

Adapun fungsi dan tugas pokok dari Kepala Divisi Perencanaan dan Dukungan TITO adalah mendukung dan membantu Direktur Operasi dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang perencanaan dan pengendalian proyek TITO.

q. Kepala Divisi Pembangunan dan Migrasi TITO

Adapun fungsi dan tugas pokok Kepala Divisi Pembangunan dan Migrasi TITO adalah mendukung dan membantu Direktur Operasi dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pembangunan dan migrasi proyek TITO.

r. Kepala Divisi Operasi Celco, Produksi dan Purnajual

Adapun fungsi dan tugas pokok Kepala Divisi Operasi Celco, Produksi dan Purnajual adalah mendukung dan membantu Direktur Operasi dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi pada kegiatan bidang Operasi Celco, Produksi dan Purnajual.

s. Kepala Divisi Pengadaan dan Logistik

Adapun fungsi dan tugas pokok Kepala Divisi Pengadaan dan Logistik adalah mendukung dan membantu Direktur Operasi dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengadaan dan logistik.

2.3 Aspek-aspek Kegiatan Perusahaan

1. Aspek Pemasaran

Aspek Pemasaran membantu pelaksanaan tugas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pemasaran, yang meliputi Market Research, rekayasa penjualan, operasi penjualan serta membina kompetensi SDM dan kegiatan yang lain dengan bisnis. Aspek Pemasaran membawahi:

- a. Asisten Manajer (Asman) Penjualan
- b. Asisten Manajer (Asman) Administrasi Pemasaran
- c. Kelompok Ahli

2. Aspek *Engineering*

Aspek *Engineering* membantu pelaksanaan tugas dalam perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan melaksanakan kegiatan perencanaan teknis Divisi *Acoount Other Carriers* dan membantu unit lain dalam mendukung kegiatan pemasaran serta membina kompetensi SDM dan berguna meningkatkan kontribusi pendapatan bagi perusahaan yang sesuai dengan kebijakan dan strategi perusahaan.

Aspek *Engineering* dikepalai oleh Manajer Engineering, yang tugas pokoknya:

- a. Merencanakan, mengorganisasi, mengendalikan kegiatan operasional *Sales Engineering* dalam mendukung kinerja Divisi *Account Other Carriers*.
- b. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan pembantu *design* dan proposal teknis produk *Account Other Carriers* dan lampiran teknis untuk digunakan oleh bagian pemasaran dalam pembuatan penawaran harga, negosiasi kontrak atau amandemen kontrak penjualan.
- c. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan survei perencanaan produk Divisi *Account Other Carriers*.
- d. Merencanakan dan mengendalikan anggaran biaya bagian *Sales Engineering*.
- e. Mengorganisir pembuatan laporan secara periodik atas aktifitas yang dilaksanakan di bagian *Sales Engineering* ke kepala Divisi *Account Other Carriers*.
- f. Melakukan pembinaan dan memonitor kompetensi SDM yang ada di bawahnya.
- g. Melaksanakan tugas khusus atau tambahan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.

Aspek *Engineering* membawahi:

- a. Asisten Administrasi *Engineering*
- b. Kelompok Ahli

3. Aspek Operasi

Aspek Operasi merencanakan, mengorganisasikan Aspek Operasi yang terdiri dari fungsi pengelolaan urusan Administrasi Operasi, Instalasi serta menyusun dan mengusulkan rencana kegiatan program kerja, anggaran biaya dan investasi unitnya sebagai pedoman kegiatan operasional. Aspek Operasi membawahi;

- a. Asman ADM. Operasi
- b. Asman Operasi
- c. Asman Instalasi
- d. Asman *Test Comm*
- e. Ahli Madya O-M&Repair Tac-1

4. Aspek Manajemen Proyek

Aspek Manajemen Proyek merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan Manajemen Proyek yang terdiri dari fungsi pengelolaan, Administrasi Manajemen Proyek, Rendal Proyek dan Pokli Manajemen Proyek serta menyusun dan mengusulkan rencana kegiatan operasional Manajemen Proyek. Aspek Manajemen Proyek membawahi:

- a. Asman ADM Manajemen Proyek
- b. Asman Rendal Proyek

5. Aspek Logistik

Aspek Logistik merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan Aspek Logistik yang terdiri dari fungsi pengelolaan, Urusan Administrasi Logistik dan Gudang, Pengadaan Dalam Negri, Pengadaan Luar Negri serta menyusun dan

mengusulkan rencana kegiatan, program kerja, anggaran biaya dan investasi unitnya sebagai pedoman kegiatan operasional logistic. Aspek Logistik membawahi:

- a. Asman ADM Logistik dan Gudang
- b. Asman Pengadaan Dalam Negeri
- c. Asman Pengadaan Luar Negeri
- d. Ahli Madya Logistik
- e. Ahli Muda Logistik

6. Aspek Administrasi dan Keuangan

Aspek Administrasi dan Keuangan membantu tugas dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian serta membantu laporan atas kegiatan Keuangan, akuntansi dan administrasi proyek Divisi *Account Other Carriers* sesuai dengan prosedur dan pos biaya yang ditentukan agar penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan diselenggarakan secara sah dan valid menurut norma-norma akuntansi dan keuangan serta mendukung pencapaian kinerja Divisi *Account Other Carriers*, Aspek Administrasi dan Keuangan membawahi;

- a. Asman Administrasi dan Umum
- b. Asman Perbendaharaan
- c. Asman Penagihan
- d. Asman Akuntansi dan Anggaran
- e. Kelompok ahli *Quality Assurance Sixfo*.

BAB III

HASIL PELAKSANAAN KULIAH PRAKTEK KERJA DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Pelaksanaan Kuliah Praktek Kerja

3.1.1 Bidang Kajian Kuliah Praktek Kerja

Dalam pelaksanaan kuliah praktek kerja penulis ditempatkan pada bagian Anggaran, maka sasaran bidang kajian Kuliah Praktek Kerja Program Studi Akuntansi yang dipilih penulis adalah Akuntansi Manajemen. Dalam pelaksanaannya tersebut penulis diberikan pengarahan dan informasi mengenai kegiatan perusahaan terutama di bidang Anggaran yang mempunyai tugas menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

Dalam pelaksanaan kuliah praktek kerja ini bidang kajian yang penulis pilih adalah Tinjauan Atas Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ini dipilih karena pentingnya rencana kerja dan anggaran sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas perusahaan dan digunakan sebagai alat perencanaan, alat koordinasi dan alat penilai kinerja pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

3.1.2 Pengertian Prosedur

Prosedur merupakan salah satu jenis perencanaan dan tahap-tahap yang akan dilaksanakan dalam mengerjakan suatu jenis pekerjaan. Baik tidaknya suatu pekerjaan, salah satunya dapat dilihat dari prosedur yang digunakan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, serta produktivitas kerja yang maksimal.

Menurut Soewarno Handyaningrat (2005:158) mengenai pengertian prosedur mengatakan bahwa:

“Prosedur adalah mengatur kegiatan yang harus dilakukan yang merupakan suatu rangkaian kegiatan melalui anggota-anggota suatu organisasi untuk melayani dan menerima dalam suatu situasi tertentu”.

Sedangkan pengertian prosedur menurut Baridwan (2009:30), adalah:

“Prosedur merupakan suatu urutan-urutan pekerjaan-pekerjaan kerani (clerical) biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam transaksi-transaksi perusahaan yang sering terjadi”.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa prosedur merupakan urutan dari langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan dan merupakan petunjuk/pedoman dalam melaksanakan kegiatan, sehingga tercapainya tujuan yang akan diperoleh dengan adanya prosedur ini.

3.1.3 Pengertian Perencanaan

Menurut *G.R Terry (2001:92)* mengenai pengertian perencanaan adalah sebagai berikut:

“Perencanaan adalah memilih, menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Menurut *Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2001:93)* menjelaskan pengertian perencanaan yaitu:

“Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan rencana, sehingga rencana merupakan produk dari perencanaan. Dalam suatu rencana harus ditetapkan tujuan yang ingin dicapai dan pedoman-pedoman untuk mencapai tujuan itu. Jadi, setiap rencana harus mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman”.

3.1.4 Pengertian Anggaran

Pengertian anggaran menurut Mulyadi (2001:48) menjelaskan bahwa:

“Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu 1 (satu) tahun”.

Pengertian anggaran menurut Adisaputro dan Marwan Asri (2003:6) menyatakan bahwa:

“Anggaran (*Bussiness Budget*) adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Pengertian anggaran Menurut Nafarin (2009:9) menyebutkan bahwa:

“Anggaran sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan, serta merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”.

Menurut M Munandar (2007:1) mengartikan anggaran sebagai berikut:

“Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis. Yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran merupakan kegiatan keuangan, baik penerimaan maupun pengeluaran untuk periode satu tahun anggaran.

3.1.5 Tujuan Anggaran

Tujuan dari penyusunan anggaran menurut M. Nafarin (2009:19) menjelaskan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah:

- 1) Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan atau instansi secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- 2) Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- 3) Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

- 4) Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- 5) Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi

3.1.6 Teknik Pelaksanaan Kuliah Praktek Kerja

Dalam melaksanakan Kuliah Praktek Kerja ini, penulis menggunakan metode *Block Release* yaitu menyelenggarakan Kuliah Praktek Kerja dilaksanakan satu periode tertentu. Adapun kegiatan yang dilakukan penulis selama melaksanakan kuliah kerja praktek adalah sebagai berikut:

1) Minggu Pertama

Pada minggu pertama penulis melakukan pengenalan dengan pembimbing dan pegawai pada Divisi Akuntansi di Bagian Anggaran dan penulis dijelaskan mengenai kegiatan yang dilakukan di Bagian Anggaran. Penulis juga memperoleh informasi mengenai sejarah PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

2) Minggu Kedua

Pada minggu kedua penulis mulai terlibat dalam kegiatan perusahaan pada Divisi Akuntansi dan penulis memutuskan untuk mengambil judul laporan kuliah praktek kerja dan memperoleh persetujuan pembimbing di perusahaan. Penulis juga diberikan data mengenai pedoman penyusunan

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta diperlihatkan contoh Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

3) Minggu Ketiga

Penulis terlibat dalam kegiatan perusahaan dan mendalami kegiatan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang dilaksanakan di Bagian Anggaran dengan bantuan arahan pembimbing dari perusahaan, juga mulai membuat laporan kuliah praktek kerja.

4) Minggu Keempat

Penulis melaksanakan kegiatan pada Divisi Akuntansi dan melaksanakan penyusunan laporan kuliah praktek kerja juga meminta data serta informasi yang dibutuhkan untuk lampiran serta untuk melengkapi laporan kuliah praktek kerja kepada perusahaan.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Ketentuan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

Sebelum membahas prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau disingkat PT INTI (Persero) terlebih dahulu penulis membahas pengertian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dan kemudian membahas ketentuan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT INTI (Persero).

Ada 3 (tiga) poin penting yang merupakan rencana kerja dan anggaran perusahaan, yaitu:

- *Plan for future* (rencana untuk mendatang).
- *Work plan* (rencana kerja).
- *In amounts* (dalam angka).

Poin-poin diatas menjelaskan bahwa suatu rencana kerja dan anggaran wajib dibuat untuk mencapai rencana (tujuan) suatu perusahaan untuk masa mendatang (*plan for future*). Guna mencapai rencana tersebut, maka perusahaan harus menetapkan langkah atau tindakan apa saja yang harus diambil guna mencapai rencananya. Disinilah perusahaan akan membuat rencana kerja (*work plan*). Rencana kerja ini memuat angka-angka (*in amounts*) yang dianggarkan guna mencapai tujuan perusahaan kedepan. Biasanya, rencana kerja dan angka ini berpedoman (melihat kebelakang) padadata aktual tahun-tahun sebelumnya.

Rencana kerja dan anggaran perusahaan berperan penting sebagai ‘kompas’ bagi jalannya perusahaan. Manajemen akan sulit menentukan arah tujuan perusahaan dengan tidak adanya rencana kerja dan anggaran. Pada dasarnya, RKAP memiliki beberapa fungsi antara lain:

- Pengendali jalannya perusahaan.
- Pedoman untuk menghindari terjadinya penyimpangan.
- Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.
- Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
- Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT INTI (Persero)

Dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) di PT INTI (Persero) terdapat ketentuan dalam penyusunannya. Ketentuan dalam penyusunan RKAP di PT INTI (Persero) salah satunya telah dibuatkan suatu standar yang dimuat dalam buku pedoman penyusunan RKAP. Dengan adanya buku pedoman ini diharapkan manajemen dapat membuat rencana kerja dan anggaran dengan baik, tepat waktu dan efisien. Pedoman penyusunan RKAP yang digunakan di PT INTI (Persero) ditetapkan pada tahun 2009 dan masih digunakan hingga sekarang untuk menyusun RKAP. Pada tahun ini (2014) pedoman penyusunan RKAP di PT INTI (Persero) akan diperbaharui menjadi pedoman penyusunan RKAP yang baru dan saat ini masih dalam proses pembuatan.

Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT INTI (Persero) yang dibuat oleh Ketua Divisi Akuntansi dan Ketua Divisi Hukum & Kepatuhan yang kemudian diperiksa oleh Direktur Keuangan, Direktur SDM & Umum, Direktur Operasi & Teknik serta Direktur Pemasaran untuk kemudian disahkan oleh Direktur Utama sehingga menjadi Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Telekomunikasi Indonesia tentang Pedoman penyusunan RKAP di PT INTI (Persero). Surat Keputusan Direksi PT INTI (Persero) mengenai Pedoman Penyusunan Rencana Kerja ini dilampirkan pada Lampiran 7.

Jadwal Penyusunan RKAP pada PT INTI (Persero)

Sesuai ketentuan yang tercantum dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-101/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara pasal 11 ayat 1, Direksi diwajibkan menyampaikan rancangan RKAP kepada rapat umum pemegang saham (RUPS) paling lambat 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran perusahaan. Oleh karenanya, setiap bagian atau unit harus sudah melakukan penyusunan RKAP mulai dari bulan September sampai dengan bulan Oktober tahun berjalan atau sebelum memasuki tahun anggaran.

Pembuatan Prognosa

Pembuatan prognosa PT INTI (Persero) merupakan taksiran realisasi sebelum tahun berakhir atau pada tahun berjalannya RKAP. Penyusunan prognosa pada PT INTI (Persero) yaitu pada bulan September sampai bulan Desember. Prognosa dicantumkan pada setiap formulir isian anggaran yang harus diisi oleh setiap unit/divisi.

3.2.2 Kebijakan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

Untuk memberikan penjelasan mengenai penyusunan anggaran perusahaan, Direksi mengeluarkan pokok-pokok kebijakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang berisi penjelasan mengenai:

1. Penyusunan anggaran harus mengacu kepada pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana jangka panjang perusahaan, dengan

mempertimbangkan pelaksanaan masing-masing bidang pada tahun sebelumnya dan perkiraan keadaan tahun yang akan datang.

2. Usulan anggaran untuk masing-masing bagian agar dibuat serealistik mungkin, artinya dengan melihat kemampuan dalam pencapaiannya berdasarkan sumber daya manusia dan kekuatan alat produksi yang ada.
3. Usulan anggaran hendaknya benar-benar didasarkan rencana kegiatan atau program kerja dan anggaran yang tidak dapat diselesaikan tahun sebelumnya dapat diprogramkan kembali tahun ini.
4. Anggaran menganut prinsip-prinsip *Zero Base*, dalam pengertian bahwa program kerja dan anggaran yang tidak dapat direalisasikan tahun sebelumnya dapat diprogramkan kembali tahun ini.
5. Prinsip efisiensi, hemat, tidak berlebihan, terkendali dan terkoordinasi harus senantiasa dijaga oleh semua bagian yang ada dalam rangka membuat usulan program kerja dan anggarannya.
6. Dalam penyusunan anggaran, supaya secara dini telah diarahkan pada prinsip alokasi dan penerapan *responsibility budget* pusat pertanggungjawaban ditetapkan sampai dengan tingkat bagian. Dengan demikian semua bagian harus membuat usulan anggaran yang merupakan penjabaran program kerja yang akan dilakukan pada tahun yang akan datang.
7. Dalam pembuatan anggaran supaya benar-benar diperhatikan keterkaitan antara anggaran yang satu dengan yang lainnya, serta hendaknya ditujukan

antara anggaran yang satu dengan yang lainnya, serta hendaknya ditujukan pada pencapaian program kerja dan anggaran penjualan tahun sebelumnya.

8. Secara keseluruhan usulan anggaran harus dapat mencerminkan dukungan terhadap pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk lebih menjelaskan mengenai pembahasan kebijakan penyusunan RKAP pada PT Industri Telekomunikasi Industri (Persero), penulis juga membahas kebijakan anggaran PT INTI (Persero) dan kebijakan umum penyusunan RKAP pada PT INTI (Persero).

A. Kebijakan Anggaran PT INTI (Persero)

Penyusunan anggaran PT INTI (Persero) dilaksanakan berdasarkan atas akuntansi pertanggungjawaban. Oleh karena itu, setiap manajer pusat pertanggungjawaban mempunyai hak untuk mengajukan anggaran sesuai dengan ruang lingkup, wewenang, dan tanggung jawabnya masing-masing. Anggaran yang diajukan oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban sebelum disetujui harus dibahas bersama-sama dengan atasan masing-masing. Tujuan agar anggaran yang disusun benar-benar merupakan anggaran yang wajar dan adil maksudnya agar anggaran tersebut tidak terlalu ketat dan tidak terlalu longgar sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu tolok ukur prestasi kerja manajer.

Tujuan utama disusunnya anggaran pertanggungjawaban adalah untuk mengevaluasi prestasi kerja (*Performance evaluation*) para manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer pada PT INTI (Persero) berlangsung triwulanan maka anggaran pertanggungjawaban juga dibuat untuk periode yang sama (triwulan).

Penyusunan anggaran pada PT INTI (Persero) dilakukan oleh Divisi Akuntansi dengan didukung oleh semua Divisi yang ada pada PT INTI (Persero). Penyusunan anggaran tersebut didasarkan pada Instruksi Direktur Utama PT INTI yang ditujukan kepada kepala masing-masing divisi dalam lingkungan PT INTI (Persero) dibawah tanggung jawab masing-masing direktur yang isinya antara lain:

1. Melaksanakan penyusunan anggaran perusahaan bagi masing-masing divisi yang berpedoman pada pokok-pokok kebijakan anggaran tahunan.
2. Anggaran yang disampaikan oleh masing-masing divisi tersebut akan digunakan sebagai masukan dan referensi bagi penyusunan secara keseluruhan yang dilakukan oleh kelompok kerja penyusunan anggaran.
3. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) baru disampaikan kepada kelompok kerja penyusunan anggaran sesuai dengan jadwal.

B. Kebijakan Umum Penyusunan RKAP pada PT INTI (Persero)

Berikut ini kebijakan umum dalam penyusunan RKAP pada PT Industri Telekomunikasi Industri (Persero) yang penulis peroleh dari pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT INTI (Persero) yaitu:

1. Agar dapat menghasilkan RKAP yang realistis, operasional, sinergis dan dapat diterima oleh semua pihak, maka setiap tahapan dalam proses penyusunan RKAP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Memperhatikan pencapaian tahun sebelumnya;
 - b. Melibatkan semua pihak, sesuai dengan fungsi dan aktivitas yang ada;

- c. Menyertakan pihak yang terkait dalam proses penjabaran target dan program kerja dengan memperhatikan kebijakan umum serta menentukan anggaran dengan skala prioritas;
 - d. Mengutamakan upaya pencapaian target Perusahaan diatas kepentingan target Divisi.
- 2. Dalam penyusunan RKAP agar berjalan efektif dan efisien, yang harus diperhatikan antara lain adalah:
 - a. Jadwal penyusunan RKAP dengan tahapan yang terencana;
 - b. Persiapan dan kelengkapan data pendukung;
 - c. Mekanisme penyusunan, keterlibatan semua pihak dan proses pengesahan.
- 3. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) merupakan penjabaran tahunan dari Rencana jangka Panjang Perusahaan (RJPP).
- 4. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun harus mencakup seluruh kegiatan Perusahaan, antara lain:
 - a. Rencana Kerja Perusahaan;
 - b. Anggaran Perusahaan;
 - c. Proyeksi Keuangan Pokok Perusahaan;
 - d. Proyeksi Keuangan Pokok Anak Perusahaan;
 - e. Hal-hal lain yang memerlukan Keputusan RUPS.
- 5. Rencana Kerja Perusahaan sebagaimana dimaksud pada nomor 4 huruf a di atas memuat rincian dan penjelasan tentang:
 - a. Misi dan Visi Perusahaan;

- b. Sasaran Perusahaan;
 - c. Strategi Usaha;
 - d. Kebijakan;
 - e. Program Kegiatan.
6. Program Kegiatan sebagaimana dimaksud pada nomor 5 huruf d di atas, memuat penjelasan program kerja masing-masing unit organisasi tingkat Divisi secara kuantitatif dan kualitatif yang meliputi:
- a. Bidang Pemasaran dan Penjualan;
 - b. Bidang Pengadaan;
 - c. Bidang Produksi dan Kualitas Produk;
 - d. Bidang Teknik dan Teknologi;
 - e. Bidang Keuangan dan Akuntansi;
 - f. Bidang Sistem dan Organisasi;
 - g. Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - h. Bidang Pengembangan Produk;
 - i. Bidang *Corporate Social Responsibility*;
 - j. Bidang Sistem dan Informasi/ GCG;
 - k. Bidang Internal Audit.
7. Anggaran Perusahaan sebagaimana dimaksud pada nomor 4 huruf b, di atas memuat rincian dan uraian penjelasan tentang:
- a. Anggaran Penjualan;
 - b. Anggaran Produksi;
 - c. Anggaran Beban Produksi :

- 1) Anggaran Bahan Baku;
 - 2) Anggaran Jasa Sub Kontrak;
 - 3) Anggaran Perjalanan Dinas Langsung;
 - 4) Anggaran Beban Produksi tidak langsung.
- d. Anggaran Beban Usaha:
- 1) Anggaran Beban Umum dan Administrasi;
 - 2) Anggaran Beban Pemasaran (Penjualan);
 - 3) Anggaran Beban Pengembangan.
- e. Anggaran Investasi;
- f. Anggaran Pendapatan dan Biaya lain-lain;
- g. Anggaran Pengembangan Produk;
- h. Anggaran Pengembangan SDM (Biaya Tenaga Kerja, Kespeg dan Diklat);
- i. Anggaran *Corporate Social Responsibility*.
8. Proyeksi Keuangan Perusahaan sebagaimana dimaksud pada nomor 4 huruf c di atas memuat antara lain:
- a. Proyeksi Neraca;
 - b. Proyeksi Laba/ Rugi;
 - c. Proyeksi Arus Kas;
 - d. Rasio Keuangan/ Sumber Penggunaan Dana.
9. Proyeksi Keuangan Anak Perusahaan sebagaimana dimaksud pada nomor 4 huruf d di atas memuat antara lain:
- a. Proyeksi Neraca;

- b. Proyeksi Laba/ Rugi;
- c. Proyeksi Arus Kas;
- d. Rasio Keuangan;
- e. Rincian Laporan Keuangan;
- f. Rincian Transaksi Induk dan Anak.

10. Hal-hal yang memerlukan Keputusan RUPS yang sebagaimana dimaksud pada nomor 4 huruf e di atas, antara lain:

- a. Penghapusan Piutang;
- b. Penghapusan Persediaan;
- c. Penghapusan Aktiva Tetap;
- d. Penghapusan Aktiva Tetap lainnya;
- e. Penarikan Kredit;
- f. Pengagunan Asset;
- g. Pemberian Pinjaman;
- h. Kerja Sama Jangka Menengah / Panjang dengan Pihak Ketiga;
- i. Perubahan Modal;
- j. Penghasilan Direksi dan Komisaris/Dewan Komisaris;
- k. Pembagian Tugas Direksi;
- l. Penunjukan Direksi dan Komisaris Anak Perusahaan.

3.2.3 Unit Organisasi yang Terlibat dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) melibatkan beberapa unit organisasi diantaranya yaitu:

1. Direksi

Penyusunan RKAP di PT INTI (Persero) dimulai dari direksi. Direksi menetapkan dasar dan asumsi RKAP sebagai acuan dalam pelaksanaannya yang terdiri dari sasaran perusahaan, strategi usaha dan asumsi pokok penyusunan RKAP.

2. Divisi Akuntansi

Dalam hal penyusunan RKAP, divisi akuntansi merupakan unit yang membuat atau menyiapkan dan mendistribusikan formulir isian rencana kerja dan anggaran sesuai dengan standar yang berlaku kepada setiap unit/divisi. Pengumpulan formulir juga dilakukan oleh divisi akuntansi untuk kemudian dievaluasi dan direkonsiliasi, untuk mendukung pencapaian target, prioritas dan kebijakan perusahaan. Divisi akuntansi kemudian merangkum hasil evaluasi rekonsiliasi anggaran dan menyampaikannya serta memberikan saran-saran kepada direksi. Penyusunan usulan RKAP juga dilakukan divisi akuntansi dan menyampaikan usulan RKAP kepada direksi dan bertugas melakukan penyesuaian atau perbaikan usulan RKAP tersebut apabila diperlukan.

3. Divisi PT INTI (Persero) Lainnya

Seluruh divisi PT INTI (Persero) ikut terlibat dalam penyusunan RKAP dengan mengisi isian formulir RKA Unit/Divisi dan menjabarkannya ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Unit/Divisi triwulanan dan tahunan dengan berpedoman pada kebijakan umum dengan terlebih dahulu menyusun Prognosa Pencapaian RKAP tahun berjalan. Para kepala divisi yang ada di PT INTI (Persero) juga mengikuti rapat dengan komisaris dalam Pra Rapat Umum Pemegang Saham. Seluruh divisi yang ada pada PT INTI (Persero) dapat dilihat pada struktur organisasi yang ada pada Gambar 1 di Bab II hal 23 dalam Laporan Kuliah Praktek Kerja ini.

4. Komisaris

Komisaris terlibat dalam penyusunan RKAP dengan melaksanakan rapat untuk menyetujui usulan RKAP. Sebelum dilaksanakannya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), rapat dengan komisaris dilaksanakan untuk menyetujui RKAP.

5. Pemegang Saham

Pemegang saham mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang dilaksanakan untuk pengesahan RKAP.

3.2.4 Dokumen dan Formulir yang Digunakan dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), dokumen dan formulir yang digunakan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yaitu:

1. Formulir Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Unit/Divisi

Formulir RKA Unit/Divisi merupakan formulir yang dibuat oleh divisi akuntansi untuk diisi oleh setiap unit/divisi pada PT INTI (Persero) dan menjadi rincian RKA setiap unit/divisi untuk kemudian digunakan dalam penyusunan usulan Rencana Kerja dan Anggaran PT INTI (Persero). Formulir RKA Unit/Divisi terdiri dari:

a. Formulir Rencana Kerja Unit/Divisi

Formulir ini merupakan formulir rencana kerja pada PT INTI (persero) yang harus diisi oleh setiap unit/divisi sesuai dengan bagiannya masing-masing. Rencana Kerja tersebut terdiri dari:

- a. Rencana Kerja Pemasaran;
- b. Rencana Kerja Pengadaan;
- c. Rencana Kerja Produksi;
- d. Rencana Kerja Investasi;
- e. Rencana Kerja Keuangan dan Akuntansi;
- f. Rencana Kerja Sumber Daya Manusia dan Organisasi;
- g. Rencana Kerja Pendidikan dan Latihan;

- h. Rencana Kerja Penelitian dan Pengembangan;
- i. Rencana Kerja Pengembangan Produk;
- j. Rencana Kerja Sistem Pengendalian Intern.

Formulir rencana kerja yang telah diuraikan diatas dapat dilihat pada Lampiran 8.

b. Formulir Anggaran

Formulir ini merupakan formulir anggaran pada PT INTI (Persero) yang harus diisi oleh setiap unit/divisi sesuai dengan bagiannya masing-masing.

Terdiri dari:

- a. Anggaran Penjualan;
- b. Anggaran Produksi;
- c. Anggaran Beban Produksi;
- d. Anggaran Beban Usaha:
 - 1) Anggaran Beban Umum dan Administrasi;
 - 2) Anggaran Beban Pemasaran (Penjualan);
 - 3) Anggaran Beban Pengembangan.
- e. Anggaran Investasi;
- f. Anggaran Pengembangan SDM (Biaya Tenaga Kerja, Kespeg dan Diklat).

Formulir anggaran yang telah diuraikan diatas dapat dilihat pada Lampiran 9.

2. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

RKAP merupakan rekapitulasi dari RKA Unit/Divisi yang berisikan program-program kerja dan anggaran perusahaan yang disusun dalam kerangka waktu satu tahun mendatang.

3.2.5 Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang diterapkan PT INTI (Persero) merupakan kombinasi “*Top Down – Bottom Up*” yaitu suatu proses penyusunan rencana kerja dan anggaran yang dimulai dari atasan yang memberikan kebijakan, lalu kemudian dari bawah ke atas. Dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran dimulai dari tingkat urusan (tingkat paling bawah) ke bagian-bagian berdasarkan tujuan, sasaran, asumsi, perencanaan dari direksi. Kemudian konsep rencana kerja dan anggaran dari masing-masing bagian yang sudah terkumpul dibahas dalam rapat koordinasi dengan pimpinan perusahaan, demikian seterusnya sampai terdapat kesepakatan antara pemimpin dengan bawahannya.

Adapun prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) pada PT INTI (Persero) adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Asumsi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

Direksi menetapkan dasar dan asumsi RKAP yang mencakup sasaran perusahaan, strategi usaha dan asumsi pokok penyusunan RKAP kedalam

Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dan menyampaikan kepada divisi akuntansi.

2. Penyerahan Data dari Seluruh Bagian.

Berdasarkan pada Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, divisi akuntansi mempersiapkan formulir Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Unit/Divisi yang dibagikan kepada setiap bagian untuk memperoleh masukan sebagai bahan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan. Formulir tersebut dirancang agar mudah di dalam mengisi yang didasarkan pada pengalaman tahun-tahun sebelumnya dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang menunjang operasional perusahaan. Setiap kepala divisi memasukkan rencana kerja pada formulir rencana kerja dan memasukkan biaya-biaya yang dianggarkan dan hal lain yang dibutuhkan dalam anggaran.

3. Penyusunan Usulan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Formulir RKA Unit/Divisi yang telah diisi menjadi RKA tiap unit/divisi diserahkan ke divisi akuntansi untuk diolah, direkapitulasi yang kemudian dijadikan bahan untuk membuat usulan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan memperhatikan data historis dan kondisi perusahaan agar dihasilkan suatu rumusan yang baik dalam menyusun rencana anggaran.

4. Pembahasan Usulan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Usulan RKAP yang telah dibuat kemudian dibahas oleh kepala divisi yang membawahi bagian-bagian yang terdapat dalam PT INTI (Persero).

Setelah disetujui maka kemudian diajukan untuk dibahas bersama-sama dengan direksi. Jika tidak mendapatkan persetujuan direksi maka harus dilakukan perbaikan.

5. Penyelesaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Setelah usulan RKAP disetujui, kemudian diolah dan disusun dengan baik oleh divisi akuntansi. Usulan RKAP tersebut disusun menjadi kesatuan rencana kerja dan anggaran PT INTI (Persero).

6. Penyampaian Usulan RKAP kepada Dewan Komisaris.

Setelah usulan RKAP diolah dan disusun dengan baik, diserahkan oleh divisi akuntansi kepada dewan komisaris.

7. Pembahasan dengan Dewan Komisaris.

Usulan RKAP kemudian dibahas dewan komisaris bersama dengan direksi dan para kepala divisi. Dalam pembahasan tersebut, diteliti apakah program kerja telah sejalan dengan perencanaan jangka panjang perusahaan. Jika telah sejalan maka RKAP dapat disampaikan kepada pemegang saham, sebaliknya jika tidak maka diperlukan perbaikan.

8. Penyampaian Usulan RKAP kepada Para Pemegang Saham.

Usulan RKAP yang disetujui baru disampaikan kepada para pemegang saham. Dari penyampaian tersebut, usulan RKAP harus mendapat persetujuan para pemegang saham.

9. Pra Rapat Umum Pemegang Saham.

Usulan RKAP kemudian dibahas lagi dalam Pra Rapat Umum Pemegang Saham yang melibatkan staf komisaris, BUMN, dewan direksi dan para

kepala divisi sebagai pembahasan terakhir untuk penyusunan rencana kerja anggaran tahun yang akan datang. Jika usulan RKAP tidak disetujui maka diperlukan perbaikan hingga usulan RKAP dapat diterima oleh semua pihak.

10. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Dalam RUPS yang dihadiri oleh pemegang saham, komisaris dan direksi, usulan RKAP yang telah diterima oleh semua pihak kemudian disahkan dan dilaksanakan sebagai rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk periode yang akan datang.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah disahkan tersebut diturunkan menurut unit organisasi. Berdasarkan anggaran tersebut disusun program-program kerja secara terperinci yang dibahas melalui rapat dinas yang melibatkan seluruh pejabat PT INTI (Persero), dan disahkan oleh direksi. Setelah disahkan oleh direksi, program kerja tersebut telah dilaksanakan oleh pejabat yang bertanggungjawab.

Jangka waktu pelaksanaan rencana kerja dan anggaran PT INTI (Persero) dimulai dari tanggal 1 Januari sampai 31 Desember untuk satu tahun penuh. Untuk penganggaran perusahaan, selain membuat anggaran tahunan, PT INTI (Persero) membuat anggaran triwulanan. Hal ini untuk mengawasi kejadian-kejadian yang terjadi dalam kurun waktu tiga bulan.

Untuk lebih mudah dipahami dalam pembacaan prosedur penulis membuat *Flowchart* (Diagram Alir) yang terlampir pada Lampiran 10.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) pada PT INTI (Persero) berdasarkan atas akuntansi pertanggungjawaban, dimana setiap manajer pusat pertanggungjawaban mempunyai hak untuk mengajukan RKAP sesuai dengan ruang lingkup, wewenang, dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam hal ini, pada PT INTI (Persero) penyusunan RKAP melibatkan seluruh divisi yang berada pada lingkungan PT INTI (Persero). Masing-masing divisi menyampaikan Rencana Kerja dan Anggaran Unit/Divisi untuk kemudian direkap menjadi RKAP. Prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang diterapkan PT INTI (Persero) merupakan kombinasi “*Top Down – Bottom Up*” yaitu suatu proses penyusunan rencana kerja dan anggaran yang dimulai dari atasan yang memberikan kebijakan, lalu kemudian dari bawah ke atas. Hal tersebut terlihat dari prosedur penyusunan RKAP pada PT INTI (Persero) yang dimulai dari direksi yang memberikan sasaran dan asumsi RKAP diikuti dengan pembuatan dan pembagian formulir RKA Unit/Divisi oleh divisi akuntansi untuk kemudian diisi oleh seluruh divisi yang ada di PT INTI (Persero). Kemudian RKA Unit/Divisi itu dibuat draft RKAP oleh divisi akuntansi. draft RKAP selanjutnya harus disetujui oleh direksi untuk proses lebih lanjut di bahas dalam rapat dengan komisaris serta rapat Pra RUPS yang melibatkan direksi,

komisaris, seluruh kepala divisi PT INTI (Persero) dan pemegang saham. Proses akhir dari penyusunan RKAP ini yaitu pengesahan RKAP yang disahkan di RUPS.

4.2 Saran

Saran yang dapat penulis berikan terkait prosedur penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan pada PT INTI (Persero) yaitu sebelum masukan pada divisi akuntansi para kepala divisi dalam mengisi formulir RKA harus mencermati angka-angka yang ada di dalam anggaran tersebut agar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, karena penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan melibatkan banyak pihak yaitu seluruh divisi PT INTI (Persero), maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang menghambat proses pelaksanaan penyusunan rencana kerja dan anggaran. Prosesnya yang rumit karena perlu menyesuaikan antara usulan direksi dengan anggaran yang ada pada tiap unit/divisi sehingga membutuhkan waktu yang lama. Untuk itu, sebaiknya seluruh unit yang terlibat dalam penyusunan RKAP pada PT INTI (Persero) harus dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam partisipasinya pada penyusunan RKAP, agar RKAP dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Baridwan, Zaki. 2009. *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*. Yogyakarta: BPFE.
- Handayani, Soewarno. 2005. *Pengantar Studi Administrasi*. Jakarta: CV Mas Agung
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. 2007. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE.
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Surat Keputusan Direksi PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- Terry, G.R. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

<http://www.inti.co.id>

FLOWCHART PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP) PADA PT INTI (PERSERO)				
DIREKSI	DIVISI AKUNTANSI	SELURUH DIVISI PT INTI	KOMISARIS	PEMANGSAH SAHAM
<p>Mulai</p> <p>Menetapkan: - Sasaran - Strategi - Asumsi RKAP</p> <p>Pedoman Penyusunan RKAP</p> <p>Usulan RKAP</p> <p>Setuju</p> <p>Ya</p> <p>Usulan RKAP</p>	<p>Pedoman Penyusunan RKAP</p> <p>Membuat Formulir RKA Unit/Divisi</p> <p>Formulir RKA Unit/Divisi</p> <p>Mengisi Formulir</p> <p>RKA Unit/Divisi</p> <p>Merekap RKA Unit/Divisi</p> <p>Membuat Usulan RKAP</p> <p>Usulan RKAP</p> <p>Perbaikan</p> <p>Usulan RKAP</p>	<p>Formulir RKA Unit/Divisi</p> <p>Mengisi Formulir</p> <p>RKA Unit/Divisi</p>	<p>Usulan RKAP</p> <p>Membahas pada Rapat Komisaris</p> <p>Setuju</p> <p>Tidak</p> <p>Perbaikan</p> <p>Usulan RKAP</p>	<p>Usulan RKAP</p> <p>Membahas pada Pra RUPS</p> <p>Setuju</p> <p>Tidak</p> <p>Perbaikan</p> <p>Usulan RKAP</p> <p>Membahas pada RUPS</p> <p>Pengesahan</p> <p>RKAP</p> <p>Selesai</p>